

10

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**"PROPUESTA DE UN MODELO PARA CREAR UNA CONCIENCIA DE CALIDAD  
TOTAL EN LA MEDIANA Y GRANDE EMPRESA"**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N :  
GEMMA BARRAGÁN NÁJERA  
JUANA ODILIA ARAGÓN ARELLANES**

①  
②

**ASESOR: L. A. REGINO QUIRÓZ SOLÍS**

**CUAUTITLÁN IZCALI, EDO. DE MÉXICO 2000**

287197



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un modelo para crear una Conciencia de Calidad Total en la mediana y grande empresa".

que presenta la pasante: Gemma Barragán Nájera  
con número de cuenta: 9460417-7 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 15 de Mayo de 2000

PRESIDENTE	<u>ING. José Luis Morales Pruneda</u>	
VOCAL	<u>L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVANZADA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un modelo para crear una Conciencia de Calidad Total en la mediana y grande empresa".

que presenta la pasante: Juana Odilia Aragón Arellanes  
con número de cuenta: 9003297-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Mayo de 2000

PRESIDENTE	<u>ING. José Luis Morales Pruneda</u>	
VOCAL	<u>L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Regino Quiros Solís</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Yolanda Samudio García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>	

## DEDICATORIAS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

POR PERMITIRNOS SER PARTE DE LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS EN MÉXICO.

AL L.A. REGINO QUIRÓZ SOLÍS

Gracias por transmitirnos de manera desinteresada su amistad y conocimientos.

A:

ING. JOSÉ LUIS MORALES PRUNEDA  
L.A.E. FRANCISCO RAMÍRES ORNELAS  
L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA  
L.A. FÉLIX PÉREZ RIVERA

A QUIENES AGRADECEMOS SU APOYO Y SU TIEMPO.

**DEDICATORIAS**  
(ODILIA)

**A MIS PADRES:**

Por el amor que siempre me han  
brindado, por su paciencia y comprensión  
y sobre todo por ser mi ejemplo a seguir.

**A MIS HERMANOS:**

Por la amistad y apoyo que me han dado  
y por todo su cariño.

**A GEMMA BARRAGÁN:**

Por tu amistad, confianza y apoyo  
incondicional.

## DEDICATORIAS

GEMMA AGRADECE A:

Con profunda gratitud a mis padres, gracias por darme otra oportunidad y creer en mi. A mis hermanas por recorrer parte del camino conmigo, alentandome a ser mejor cada día. A mis tíos quienes me han demostrado cariño, por sus consejos, por alentarme a ser mejor cada día y por formar parte de mi infancia.

A toda la familia quienes me han demostrado que tan difícil veamos la vida, ni cuantas veces nos tropecemos, lo importante es tener fuerzas para levantarse y seguir hacia adelante.

A la familia que formamos en la escuela: Odi, Luis, Campos, Viole, Aurora, Caro, Roberto 1, Roberto 2, Minerva, Pilar y los que me falten. Por todos esos momentos que compartimos juntos.

Los profesores que dedican parte de su vida a la educación y brindan su apoyo incondicional.

A quienes están y estuvieron conmigo en este recorrido, que es la vida y a los que me quieren gracias.

## **INDICE:**

<b>TEMA</b>	<b>PAGINA</b>
Planteamiento del problema	
Objetivos	
Hipótesis	i
INTRODUCCIÓN.	1
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>CONCEPTO Y EVOLUCION DE CALIDAD.</b>	
1.1. Definición de Calidad.	2
1.2. Evolución de calidad hasta Calidad Total.	4
1.2.1. Significado de Calidad Total.	7
1.2.2. Objetivos de la Calidad Total.	9
1.2.3. Importancia de la Calidad Total.	9
1.3. La Calidad Total como estrategia.	10
1.4. Calidad Total como gestión empresarial.	10
1.5. Variables que se encuentran interrelacionadas con el concepto de Calidad Total.	12
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>PROCESO DE MEJORAMIENTO HACIA LA CALIDAD TOTAL.</b>	
2.1. Principios esenciales encaminados al logro de la Calidad Total.	13
2.2. Modalidades de mejoramiento.	17
2.3. Ciclo de control para el mejoramiento: PECA.	18
2.4. Pasos para iniciar un proceso hacia la Calidad Total.	19
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>EL LIDERAZGO PARA UNA NUEVA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL</b>	
3.1. Importancia del Liderazgo.	27
3.2. Estilos de Liderazgo.	28
3.3. Tipos de Líderes.	31
3.4. Características principales del Líder.	36
3.5. Responsabilidades que debe tener el líder.	37
3.6. El liderazgo y su relación con el poder.	38
3.7. Definición de liderazgo para la Calidad.	39
3.8. Estrategias para el liderazgo.	39
3.9. Actividades básicas para lograr el liderazgo hacia la calidad.	40

## CAPITULO 4

### CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA A LA CALIDAD.

4.1. Definición de cultura organizacional.	41
4.2. Tipos de culturas.	42
4.3. Elementos de la Cultura.	43
4.4. Creación y conservación de la cultura.	45
4.5. El cambio cultural de una organización.	46

## CAPITULO 5

### DESARROLLO DE PERSONAL.

5.1. Educación y capacitación.	48
5.2. Cómo crear un ambiente adecuado.	53
5.3. Cómo crear motivación y compromiso hacia la organización.	55

## CAPITULO 6

### PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL Y EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES.

6.1. Definición de trabajo en equipo.	56
6.1.1. Diferencia entre equipo y grupo.	56
6.1.2. Comportamientos cuando se realiza un trabajo en equipo.	56
6.2. Ventajas del trabajo en equipo.	57
6.3. Tipos de trabajo en equipo.	58
6.4. Cómo organizar el trabajo en equipo.	59
6.5. Opciones para el funcionamiento de un buen equipo.	60

## CAPITULO 7

### PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL PARA CON LOS CLIENTES.

7.1. Cómo identificar los clientes.	61
7.2. Segmentación de los clientes.	62
7.3. La voz de los clientes.	65

## CAPITULO 8

### PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN BASE A SU RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.

8.1. Importancia de la estrategia cliente-proveedor.	70
8.2. Relación organización-proveedor.	72

## CAPITULO 9

PROPUESTA DE UN MODELO PARA CREAR UNA CONCIENCIA DE CALIDAD TOTAL EN LA MEDIANA Y GRANDE EMPRESA.	75
---	----

CONCLUSIONES	109
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	111
--------------	-----

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Los efectos de la globalización en los 90' s, el sistema proteccionista en nuestro país como en otros países de latinoamérica, había impedido valorar las duras condiciones de competencia internacional y los mayores niveles de exigencia de los clientes o consumidores.

Además de no existir una conciencia de Calidad Total en las organizaciones lo que genera una desconfianza hacia el personal y no se delegan responsabilidades, existe una falta de vinculación entre los directivos y trabajadores, lo que trae como resultado una organización que simplemente no funciona.

#### HIPOTESIS:

Al crear una conciencia de Calidad Total se aprovechará un ambiente de colaboración, crucial en el desempeño de la Calidad Total y necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización.

#### OBJETIVOS

##### ECONÓMICO:

Coordinar los Recursos Humanos como un elemento básico en la Calidad Total donde el Capital y el trabajo armonicen, así como la productividad debe ser un medio de mejora , tanto para la organización como para la gente que la integra.

##### SOCIAL:

Incrementar la Calidad de los Recursos Humanos mediante la capacitación, promoviendo el desarrollo y el empleo.

##### SERVICIO:

Orientar a la organización sobre los requerimientos del medio social mediante la Calidad de los productos, del servicio que se ofrece con la colaboración de todo el personal que integra la organización.

## INTRODUCCIÓN:

Calidad total, es un tema explorado parcialmente; existe algo escrito sobre el tema, pero se tiene que estar mejorando constantemente con una visión nueva de los negocios; es decir tiene que mantenerse al día, ya que, es una estrategia para la competitividad.

La calidad total es el punto de arranque para involucrar a toda la organización en un proceso de cambio. Es realizar el esfuerzo general para movilizar a toda la fuerza de trabajo en la persecución de las metas específicas de la organización, orientadas a satisfacer los requerimientos del cliente para la calidad, el valor y la entrega de los productos.

A menudo, no se ve un gran deseo de parte de la dirección para mejorar la calidad. Los gerentes parecen no estar conscientes de la urgencia de la situación. Esto ocurre en razón de las exigencias que imponen a los individuos, midiendo su desempeño y recluyéndolos en tareas que no presentan oportunidades para la manifestación de responsabilidad, de autoconfianza y de independencia. Realizando barreras que se interponen a la implementación de la calidad.

El presente trabajo muestra a los Recursos Humanos como parte fundamental de la organización, que han de planificarse y coordinarse inteligentemente con el resto de los departamentos, es decir, como una conciencia colectiva. La misma organización implica integración de actividades estructuradas y la coordinación de las mismas individuales o grupales.

La necesidad de una armonía organizacional basada en una mentalidad enfocada hacia una relación colectiva.

Además de que se tratará de demostrar que las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia, productos y servicios de calidad.

En este entorno de crecimiento, es en donde la Calidad Total se proyecta vigorosa y revolucionariamente como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas.

*El concepto de Calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad del producto, se identifica ahora como aplicable a toda la organización, es decir, todo el personal que la integra y le dá vida a la misma.*



**CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE CALIDAD**

## CAPITULO 1

### CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE CALIDAD.

#### 1.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD.

Para asegurar la implantación de una estrategia de Calidad Total es necesario definir y entender con claridad lo que significa .

Los directivos de una organización que se proponen implantar la Calidad Total tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o de mejorar la calidad del producto o servicio.

#### CALIDAD

Del Latín Qualitatem

Atributo o propiedad que distingue a las personas o cosas (bienes y servicios).

Esta distinción implica "excelencia" pero, se tiene que tomar en cuenta, que lo excelente no tiene que ser algo caro y lujoso, sino adecuado para su uso.

La calidad, debe estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.

W. EDWARDS DEMING . Con argumentos contundentes demostraba los altos costos en que una empresa incurre cuando no tiene un proceso planeado para administrar su Calidad, el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminarles defectos, o las reposiciones y compensaciones pagadas en los clientes por las fallas en los mismos. Comparó estos costos con el costo de los esfuerzos para aplicar los principios de control de Calidad, y demostró que cualquier empresa podía obtener el doble de utilidades sin tener que construir otra fábrica, tan sólo administrando correctamente y reduciendo las pérdidas, denominadas "Costos de Calidad".

Destacó por su impulso al uso del control estadístico de procesos para la administración de la

Calidad; motivó a los administradores a tomar decisiones con base en datos estadísticos y a evitar el sobrecontrol en los procesos.

Sus criterios implican una nueva filosofía de negocios que busca la permanencia en el largo plazo, en la que las decisiones se toman buscando lealtad de los clientes, en vez de las utilidades a corto plazo. Así como rediseñar los trabajos y los métodos de supervisión para devolver al trabajador la dignidad en su trabajo, al ser tomado en cuenta y valorada su capacidad para participar en el cambio. Demostraba los altos costos de una empresa.

JOSEPH M. JURAN. Enfatizó que el control de Calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

Hay muchos aspectos en el mensaje de Calidad de Juran. Alguno de los principales son su definición de Calidad de un producto como "adecuación para su uso".

La adecuación al uso implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que lo benefician. La adecuación al uso siempre será determinada por el usuario, no por el productor, el vendedor o persona que repara el producto.

Los parámetros que determinan la adecuación al uso son:

- La Calidad de diseño ( Investigación de mercado, concepto de Calidad, Calidad de especificación ).
- Calidad de Conformancia (Tecnología, mano de obra, Administración).
- Disponibilidad (Confiabilidad, facilidad de mantenimiento, soporte logístico).
- Servicio Técnico ( Velocidad de respuesta, Competencia, integridad).

PHILLIP B. CROSBY. " La Calidad es gratis", en el cual concibe el gasto para asegurar la Calidad de un producto, como la inversión de mayor rentabilidad que una compañía puede hacer, de tal forma que la Calidad se paga sola con sus beneficios.

Crosby dice que : "hacer las cosas bien la primera vez" no añade el costo al producto o al servicio; pero, si se hacen mal hay que corregirlas posteriormente, y esto sí representa costos extra para el productor y el cliente.

ISHIKAWA. Una valiosa aportación es el diagrama causa -efecto, que se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de Calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas.

De acuerdo con él, el control de Calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

Los conceptos y métodos de control de Calidad se usan lo mismo para resolver problemas en los procesos de producción, control de abastecimiento de materiales, control del diseño de nuevos productos, que para apoyar a la alta dirección en la revisión de políticas, solución de problemas de ventas, personal y administración. Las auditorías de Calidad, internas y externas, forman parte de esta actividad.

Expone el movimiento de Control de Calidad en toda la empresa no se dirige sólo a la Calidad del producto, sino también a la Calidad del Servicio después de la venta, la Calidad de la administración de la organización, del ser humano, etc.

## **1.2. EVOLUCIÓN DE CALIDAD HASTA CALIDAD TOTAL.**

### **Control de Calidad enfocada hacia los productos terminados.**

Antes de la Revolución Industrial, los productos eran hechos a mano. La Calidad la garantizaba el conocimiento del artesano, quien tenía la visión global de todos los procesos que estaban involucrados para obtener el producto final.

La industrialización y el incremento en la producción masiva han llevado a la especialización dentro de las organizaciones.

Cada una de las personas se concentra en su pequeña sección de la organización y no es posible tener una visión global de ésta.

Se volvió imposible confiar en el conocimiento y capacidad del empleado para evitar que los productos defectuosos salieran al mercado.

La inspección se hizo necesaria, e inicialmente ésta área realizada por el jefe o capataz de cada sección.

Las actividades de la inspección se incrementaron progresivamente con el desarrollo industrial.

Inspección a los productos terminados, clasificándolos como buenos productos o malos productos. Los productos malos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser posible o simplemente eliminarlos.

En esta concepción tradicional, la calidad normalmente se asocia con una cadena de producción y a menudo se ve como competidora de otras prioridades empresariales como la reducción de costos y de la productividad. Para aumentar la productividad se tenía que sacrificar la calidad. Otro problema con este concepto tradicional de calidad es el de centrarse en la corrección de errores después de hechos; esta filosofía de comprobar y arreglar después no sólo permite la existencia de errores sino que además los incorpora al sistema. Todos hemos sido Clientes, con la experiencia de que demasiadas veces terminamos comprando los errores que resulta de comprobar y arreglar luego.

Muchas veces existen más posibilidades de comprar bienes y servicios defectuosos que perfectos. Pero si eso nos pasa a nosotros como clientes, que no será con los clientes de su propia organización.

Una de las consecuencias, es que resulta muy caro arreglar las cosas que han salido mal. Esta forma de hacer las cosas cuesta a las empresas mucho dinero y les hace perder clientes.

#### **Control Estadístico de procesos.**

Durante la Segunda Guerra Mundial se incrementó la producción masiva, pero al mismo tiempo el acceso a la fuerza de trabajo disminuyó. Para poder sobrellevar esto, fue necesario que el trabajo de inspección fuera más eficiente. Entonces se encontró que el control estadístico de la calidad era un medio efectivo para este propósito. En particular, las autoridades

militares de Estados Unidos de América se interesaron por este tipo de procedimiento e instituyeron con los métodos estadísticos a los proveedores de materiales de guerra. Posteriormente, estos métodos alcanzaron una amplia distribución y al mismo tiempo se fueron desarrollando consecutivamente.

La aplicación de métodos estadísticos de la Calidad durante los años 40 no era algo realmente nuevo. Estos métodos se empezaron a usar dentro de la compañía de teléfonos Bell System desde los años 20. Los principios y métodos que fueron desarrollados por Bell Telephone Laboratories, una división de Bell System, siguen siendo la base de control estadístico de Calidad.

Tanto la carta de control, la cual ha sido el medio más importante usado para el control del proceso, como los planes de muestreo, que son las precondiciones para la aplicación efectiva de la inspección por aceptación, se debieron a esta compañía.

Desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección:

- \* Para determinar si el modelo es estable o cambiaba a lo largo del tiempo.
- \* Para detectar un deterioro no deseado del proceso.
- \* Para realizar un registro gráfico de calidad de una característica en particular.
- \* Encontrar posible solución mediante un ajuste o se tendría que incluir trabajos de ingeniería.

Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad. Las ventajas que ofrecía el Control Estadístico permitía ampliar su aplicación a otras áreas de la organización; sin embargo, con ajustes indiscriminados todo el proceso resultaba más variable de lo que sería, como si los materiales y la maquinaria fueran los únicos elementos que variasen durante el proceso. Agregando a esto los actos indecisos y las precipitaciones de métodos y gerencia; si bien este método mejoraba los resultados de la empresa, resultaba **insuficiente** para enfrentar la creciente competitividad.

## Calidad Total

Durante los años 60 se empezó a hablar a cerca de la Calidad Total. Para poder manufacturar productos con alta Calidad y costos razonables, productos que eran demandados por el mercado, se encontró que concentrarse en funciones aisladas (por ejemplo desarrollo del producto e inspección) no era suficiente, sino que se requería de actividades planeadas de Calidad que cubrieran todas las funciones. Por lo que a esta manera de trabajar de cruce funcional se le dominó Calidad Total.

La idea del mejoramiento continuo, como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia. Es en Japón donde se desarrolla y se aplica, introduciendo novedosos e importantes conceptos:

- ☒ La Calidad significa satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente.
- ☒ La Calidad no solo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- ☒ La concepción de clientes y proveedores.
- ☒ La responsabilidad de la dirección en la Calidad.
- ☒ La participación del personal en el mejoramiento permanente de la Calidad.
- ☒ La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

### 1.2.1 SIGNIFICADO DE CALIDAD TOTAL.

Calidad Total en su concepto originado a partir del Control Total de la Calidad, en el que Japón ha hecho de él uno de los pilares de su renacimiento industrial, ha permitido uniformizar el concepto de Calidad definiéndola en función del cliente, y así, evitando diversidad de puntos de vista como sucedía en el concepto tradicional.

Entonces, la Calidad es Total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de

la organización, también involucra y compromete a todas y cada una de las personas que integran dicha organización. Ya que la Calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. En cambio, la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera.

Podemos decir, que la Calidad Total es reunir los requisitos convenidos con el cliente y superarlos. Ahora y en el futuro, se debe partir por ser exactos con los requisitos o especificaciones. Con este concepto de Calidad Total se supera la imprecisión del pasado, no solo tiende a ser exacta sino además medible. Ya que si no hay medición no se lograrán mejoras.

La Calidad, debe necesariamente estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes. Se debe medir desde la perspectiva del cliente.

Son los clientes y la empresa misma y no los competidores, los que condicionan la vida de la empresa.

TRADICIONALMENTE, se veía:

EL COSTO ( DE LAS EFICIENCIAS E INEFICIENCIAS) + UTILIDAD = PRECIO

EN LA ACTUALIDAD Y EN ADELANTE

LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD LOS PAGARÁN LAS EMPRESAS. EL PRECIO ES FIJADO POR EL MERCADO, POR LO TANTO:

PRECIO - COSTO = UTILIDAD

Para lograr la utilidad deseada se deben eliminar los costos de las ineficiencias, llamados costos de la no calidad.

Además que dicha Calidad es lograda con la participación de todos los miembros de la organización.

La Calidad Total comporta una serie de innovaciones en el área de gestión empresarial que se ha difundido por todos los países de Europa y parte de América, aplicándose no sólo a las actividades manufactureras sino en el sector de servicios y en la Administración pública.

### 1.2.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD TOTAL.

La Calidad Total constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo, agrega en distintas etapas, valores; fortaleciendo el espíritu de quienes participan de ella mediante cambio de actitudes, con las siguientes finalidades:

**OBJETIVO DIRECTO:** Generar un producto o servicio que va a recibir otra organización, otra área u otro individuo, al que denominamos cliente.

El producto es el resultado que se obtiene de un proceso o de una actividad, este resultado puede ser un producto tangible: materiales ensamblados o procesados. O intangible: como podrían ser la transmisión de conocimientos, el resultado de una asesoría, o un servicio educativo; o una combinación de ambos.

Para los fines de la Calidad Total se ha definido al término servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, con el fin de conocer las necesidades del cliente.

**OBJETIVO INDIRECTO:** Obtener lucros permanentes. Es decir, mayor penetración de mercado. Aumento de utilidades por disminución de costos.

### 1.2.3. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL.

La Calidad total es importante por:

1. El elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos.
2. La ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.
3. Lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión hoy y en el futuro.

### 1.3. LA CALIDAD TOTAL COMO ESTRATEGIA

**ESTRATEGIA:** Es un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

La Calidad Total es una estrategia porque busca garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización optimizando su competitividad, mediante:

El aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios.

Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas, para asegurar el futuro.

*Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en los mercados regionales. Ya que, ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.*

### 1.4. CALIDAD TOTAL COMO GESTIÓN EMPRESARIAL.

Se entiende como Gestión a un conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos.

Constituye un nuevo sistema de gestión empresarial la Calidad Total, en la medida de que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente utilizado en los países de occidente. Entre estos conceptos se encuentran:

- ⊗ Las técnicas y metodologías aplicadas.
- ⊗ Los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- ⊗ Los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa.
- ⊗ Las características de los principales procesos de gestión y decisión.

☉ El clima entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etc.

El nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y por tanto una nueva cultura empresarial; ya que entre otros aspectos se tiene que poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de administración tradicional.

### 1.5. VARIABLES QUE SE ENCUENTRAN INTERRELACIONADAS CON EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL.

1. AMBIENTE PROPICIO:<sup>2</sup> Debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la Calidad Total, lo cual implica, lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización.
2. EL EQUIPO DIRECTIVO : Es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo está en la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.
3. EMPLEADOR : Posee un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades; motivando al personal y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones. Propiciar el cambio de aptitud.
4. HERRAMIENTAS DEL SISTEMA: No existe la posibilidad de un correcto y eficiente funcionamiento, sin la existencia de dos factores concurrentes: sistema y entusiasmo. A veces se tiene el sistema, pero no el entusiasmo suficiente, y ello no alcanza; o bien a veces se pone mucha pasión y no se tiene el sistema adecuado.
5. PLANTEAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO: Calidad Total primero implica un cambio en la estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva; lograda ambas es sustancial la medición del desempeño, para que existan mejoras continuas.
6. PROVEEDORES: Es parte de la cadena perfectamente eslabonada que no puede romper. Deben tener excesivo cuidado en entregar Calidad certificada a lo largo del tiempo.
7. PERSONAL: Es una de las variables más importantes, por el grado que asume demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.
8. CONSUMIDOR: No se justifica el diseño de la Calidad Total, si esta no se planifica a partir de la perspectiva del cliente, quien es el protagonista central.



**PROCESO DE MEJORAMIENTO HACIA LA  
CALIDAD TOTAL**

## CAPITULO 2

## PROCESO DE MEJORAMIENTO HACIA LA CALIDAD TOTAL

## 2.1. Principios esenciales encaminados al logro de la Calidad Total.

1 LA CALIDAD COMO CLAVE PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD.

En la actualidad se habla con mucha frecuencia de la competitividad. Como la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores.

Para poder salir favorecido dentro de éste ambiente competitivo es necesaria, la adecuada aplicación de las Teorías de Recursos Humanos; que se verá reflejado en la posición que se obtenga dentro del mercado y en la forma de mantenerla.

2 LA CALIDAD ES DETERMINADA POR EL CLIENTE.

Una de las principales tendencias que impulsan a muchas compañías de todos tamaños, son las normas cada vez más altas impuestas por los clientes (tanto nacionales como internacionales) que exigen una calidad excepcional del producto y del servicio, ya que es él cliente quien califica la calidad de ambos.

Por eso se debe estar cerca de él, investigando constantemente sus cambiantes necesidades, gustos, satisfactores, la exactitud e integridad del servicio que le dá la organización y la competencia.

Las expectativas de los clientes están dadas en términos de Calidad del producto o servicio, oportunidad en la entrega, Calidad de la atención que se le brinde, a costos razonables y confiabilidad en la organización.

La Calidad del producto o servicio no lo mide la organización, sino es la opinión del cliente la que decide qué hacer, cómo o para cuando.

Tampoco se puede forzar al cliente a comprar el producto que nosotros le ofrecemos al precio que queremos.

3 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN ESTÁ EN TODA LA ORGANIZACIÓN.

Desde la alta dirección hasta los últimos niveles jerárquicos deben estar ampliamente

comprometidos; no sólo en el proceso de producción, sino en el de toda la organización.

Hacer las cosas bien desde la primera vez, planeando y previniendo para no corregir, porque los que hacen bien su trabajo lubrican el proceso : disminuyendo costos, desperdicios de material y de tiempo. Los que lo hacen mal crean "cuellos de botella".

Por ejemplo:

El empleado que compra el material para la elaboración del producto, al no detectar a tiempo el material defectuoso.

El supervisor que se equivoca continuamente por haberlo colocado en un área equivocada.

Los errores elevan los costos, no sólo por el desperdicio de materiales producido por los errores, sino por los "cuellos de botella que generan".

Estos costos incrementan las pérdidas de las empresas y como consecuencia se eleva el precio del producto final que paga el cliente, lo cual le da una gran ventaja a la competencia y una desventaja a la organización.

Orientando en conjunto todos los procesos de la organización hacia el cliente, como se habló en el punto anterior, desarrollándolos y diseñarlos constantemente para poder satisfacer sus cambiantes necesidades, ya sea en el producto o en el servicio.

#### 4 OCUPAR UN BUEN LUGAR EN EL MERCADO.

Gracias a la Calidad tanto del producto como del servicio es el resultado de la aplicación de Calidad en el desarrollo de todos los procesos.

#### 5 EL PROVEEDOR COMO PARTE DEL PROCESO HACIA LA CALIDAD.

La Calidad de cualquier proceso se inicia con la Calidad del proceso anterior, por lo que, el primer paso para estabilizar o erradicar las variaciones en el proceso, es reducir las variaciones de Calidad de los productos suministrados por los proveedores. Para tal fin es necesario evaluar integralmente al proveedor, así como asesorarlo en sistemas de Calidad y

\*"CUELLO DE BOTELLA": Es la situación que se da respecto de determinados suministros, que por su escasez - debida a imprevisiones de planificación, infraestructuras defectuosas, desorganización y burocracia - originan problemas a la producción en general, con distorsiones y encarecimientos de los distintos procesos.

establecer planes de trabajo conjuntos; por lo que este debe ser considerado como parte de la organización y por consiguiente del proceso de producción.

#### 6 CADENA PROVEEDOR - CLIENTES INTERNOS INDISPENSABLE.

Cada individuo de la organización toma conciencia de que tiene uno o más clientes internos y uno o más proveedores internos. Creándose cadenas de proveedor - cliente dentro de la organización. Proveedores internos a los que hay que mantener informados de como queremos que nos entreguen su trabajo y sobre lo que haya que corregir.

En ésta cadena que se genera por esta conciencia de proveedores y de clientes internos, es tan responsable el proveedor que no le pregunta a su cliente sobre la calidad del trabajo que entrega, como el cliente que no le informa a su proveedor sobre algo que se le está entregando mal hecho.

#### 7 LA CALIDAD ES LOGRADA POR LAS PERSONAS Y PARA LAS PERSONAS.

Esto implica fomentar la comunicación, la capacitación y el entrenamiento constante; para contribuir al desarrollo de todos los miembros de la organización.

#### 8 CERO DEFECTOS, COMO LA MENTALIDAD QUE SE DEBE ESTABLECER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Con el propósito de erradicar el desperdicio en todas las formas que se presente, eliminando las actividades que no agregan valor.

Tener una actitud sistemática hacia el no error. El uso común de la frase "errar es de humanos", no se trata de perseguir a los subalternos porque cometen errores, ya que eso mataría su iniciativa. De lo que se trata es de despertar la concienciencia de no equivocarse. Bajo éste concepto: cero defectos, desaparecerán los límites de tolerancia, pues estos consagran el error.

#### Ejemplo:

Sí el límite de tolerancia de un supervisor para entregar el reporte de sus labores es dos días antes de la fecha que le indique su superior, esta bien entregarlo un día antes de la fecha señalada, no más.

La Calidad Total promueve la eliminación de todo tipo de gastos innecesarios presentes en:

- Inventarios.
- Equipos no disponibles por daños o mantenimiento.
- Personal dedicado a tareas repetitivas o no laboriosas.
- Papeles y exceso de trámites.
- Exceso de informes y reuniones.
- Inventarios de trabajo en procesos entre oficinas.
- Controles internos innecesarios.

9 CON LA REDUCCION DE ERRORES Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO SE OBTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA.

La ventaja competitiva está en la reducción de errores o en mejorar los procesos; allí radica la reducción de costos. Con el resultado de menores costos se puede:

- Bajar precios a los clientes.
- Mejorar utilidades de la empresa.
- Mejorar el acabado del producto.
- O todo lo anterior al mismo tiempo.

10 ES IMPRESCINDIBLE LA CONCIENCIA COLECTIVA.

La optimización de la empresa en cuanto a las utilidades y reducción de los costos será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización, ya que el establecimiento de una conciencia de equipo siempre tendrá una importancia vital para el desarrollo de las actividades de cualquier organización.

11 CALIDAD, es ante todo una responsabilidad gerencial, los mandos directivos deben saber ser líderes, capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora.

## 12 SE REQUIERE INTRODUCIR UNA NUEVA CULTURA.

En el concepto de Calidad Total "Todos piensan y todos hacen".

### 2.2. Modalidades del mejoramiento.

Dentro del mejoramiento de una organización se distinguen dos grandes modalidades:

#### 1♦ MEJORAMIENTO CONTINUO O KAIZEN:<sup>3</sup>

Las organizaciones tradicionales se preocupaban por "hacer más de lo mismo", sin tomar en cuenta la retroalimentación del cliente ni las demandas del mercado. Cuando el desempeño decaía, las organizaciones tendían a redoblar sus esfuerzos haciendo más de lo mismo.

Kaizen en Japón significa las mejoras permanentes que involucran a toda la organización, ya que su aplicación engloba todos los aspectos de la vida cotidiana. Kaizen es una estrategia impulsada por costumbres y, por consiguiente, es necesario realizar esfuerzos para preservar la satisfacción del cliente, se tiene amplia conciencia de que en todas partes existen problemas y que es necesario atacarlos para que la organización progrese.

Kaizen está orientado al proceso y no a las tareas individuales. Los sistemas de recompensa se basan en esfuerzos generales y no en resultados individuales. Las personas se sienten motivadas a responsabilizarse de los procesos que manejan y controlan en forma cotidiana, reciben herramientas modernas y se les entrena en las nuevas técnicas para que les resulte más fácil lograr las mejoras.

#### 2♦ INNOVACIÓN:

Se refiere a el modificar un producto, proceso o tecnología, es decir, cambios grandes realizados por los especialistas en los respectivos temas, mediante su creatividad y aceptación del cambio de quienes la realizan. Un ejemplo de ésta modalidad es llamada: Reingeniería de Procesos.

<sup>3</sup> Zairi Mohamed, *Administración de la Calidad Total*. México 1994. Págs. 266, 267, 268.

Las empresas japonesas optimizan los beneficios derivados de las innovaciones tecnológicas usando los conocimientos de las personas, sus habilidades y sus esfuerzos para mejorar los procesos. Los esfuerzos provenientes de la implantación de innovaciones tecnológicas son grandes avances repentinos que tienden a ir seguidos de deterioros paulatinos. Esto se debe a que los estándares van perdiendo fuerza, la tecnología pierde actualidad y los requerimientos del mercado cambian, todo lo cual limita la flexibilidad de la innovación. Sin embargo el Kaizen es una reflexión de los esfuerzos positivos acumulados, que aseguran la competitividad de la organización permanentemente.

El Kaizen es un enfoque de competitividad orientado a las personas, mientras que la innovación está orientada a la tecnología.

La administración de Calidad Total es la oportunidad ideal para que las organizaciones eliminen los diversos obstáculos que se presentan en la implantación de mejoras continuas. Haciendo una combinación eficaz de la mejora continua y la innovación para asegurar el éxito futuro de la organización. No obstante, se debe señalar que la aplicación de la Calidad Total significa un cambio radical en la mentalidad de las personas, de los procesos; descubriendo donde es necesario innovar, de ésta manera, la Calidad Total es determinante para la innovación que también se hace global, arraigándose a la organización con el ingrediente adicional de la participación.

### 2.3. CICLO DE CONTROL PARA EL MEJORAMIENTO: PECA

Las modalidades de mejoramiento deben estar basadas en el ciclo PECA de Deming.

- 1). Planear: Actividad que determina "lo que va a hacerse", trazando metas y la manera en que se puedan alcanzar. Que exista un compromiso al planear y al aplicar cambios necesarios para el mejor cumplimiento de los requerimientos hacia los clientes.

- 2). **Ejecutar:** Transformar los procesos actuales, determinando como deben dividirse las actividades con el fin de mejorar su desempeño de acuerdo con lo que se planeo, mediante la comunicación de manera efectiva por medio del trabajo en equipo y mayor participación de los empleados.
- 3). **Comprobar:** Investigar procesos usando herramientas y técnicas analíticas para eliminar desperdicios y eficientar las operaciones a través de acciones planeadas y el compromiso de mejorar, determinando el grado de cumplimiento de las actividades planeadas y metas de desempeño.
- 4). **Actuar:** Medir los resultados, es decir, realizando ajustes a los procedimientos ya establecidos y también a los nuevos, estandarizarlos con el fin de garantizar que siempre se apliquen. Logrando mejoras continuas del proceso y los resultados.

La ejecución continuada del Ciclo de Control garantiza el mejoramiento permanente del desempeño de los procesos de la organización.

#### **2.4. Pasos para iniciar un proceso hacia la Calidad Total.**

Para la implantación de la Calidad Total no existe un modelo que pueda copiarse. En principio cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad.

Como parte de todo proceso de mejoramiento hacia la Calidad Total se incluyen acciones como el desarrollo de las actividades de liderazgo y el compromiso de los más altos directivos de la organización, el desarrollo del personal, el enfoque de los clientes, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la Calidad, mejoramiento del trabajo diario, aseguramiento de la Calidad, programa de reducción de costos, etc. Es por eso, que nos permitimos señalar en términos generales para poner en práctica este proceso es conveniente dividirlo en los pasos siguientes:

## 1. TOMA DE DECISIÓN

Consiste en analizar seriamente si existe la voluntad para hacer todo lo que sea necesario para emprender y mantener adecuadamente dicho proceso; ya que una vez iniciado no debe ser discontinuado ya que genera desconfianza y frustración.

Es necesario ser conscientes de los esfuerzos que llevará vencer la resistencia al cambio. Por otro lado, los directivos tienen que dedicar tiempo y recursos, orientar la gestión administrativa, aceptar todos los conceptos y principios tales como: trabajo en equipo, nuevos estilos de liderazgo, tener una definición clara de Calidad.

Es necesario estar consciente de lo que significa emprender un proceso hacia la Calidad Total y de los beneficios que de ellos se derivan.

Tomada la decisión debe elaborarse un Plan para poner en marcha este proceso. Este plan debe estar integrado o formar parte del Plan estratégico de la organización. Así mismo, tomada la decisión debe definirse paralelamente al plan de desarrollo de la Calidad, un Comité de Calidad que se encargará de desarrollar las acciones de Calidad presidido por el más alto directivo de la organización. Luego comités de Calidad por áreas y equipos de mejoramiento, dependiendo del tamaño de la organización.

También debe tenerse en cuenta la necesidad de contratar los servicios de un Asesor Externo. El plan de Calidad deberá definir un área piloto para iniciar los procesos de mejora y prever igualmente acciones de reconocimiento al personal.

## 2. PREPARACIÓN DEL ESCENARIO Y PROMOCIÓN

Para iniciar con el segundo paso se asume que ya se cuenta con un plan en el que se ha desagregado todas las acciones a desarrollar. Algunas de estas acciones que se recomienda realizar en esta etapa son:

-Es conveniente efectuar un diagnóstico de Calidad de la organización, considerando aspectos como costos de la mala calidad, el clima organizacional, nivel de satis-

facción de los clientes, identificación de procesos críticos, claridad y precisión en cuanto a las fortalezas y debilidades.

-Desarrollar un intenso programa de difusión de los conceptos y filosofía de la Calidad para internalizarla en la gente, como medio de lograr su involucramiento y compromiso.

-Se deberá elaborar la visión, misión, políticas y objetivos de la organización, los cuales se difundirán entre todo el personal durante las acciones de difusión.

-Promoción de la Calidad.

-Es necesario poner en marcha un vigoroso programa de Capacitación y desarrollo de personal.

-Se ensayará el desarrollo de proyectos a nivel piloto.

### 3. IMPLANTACIÓN DE PROCESOS DE MEJORA

En este punto se pondrá en marcha los procesos de mejoramiento con la participación de los equipos de mejoramiento, quienes ya han sido preparados en los puntos 1 y 2, en técnicas de mejoramiento y de solución de problemas.

Si el proceso de mejora va mostrando frutos, es necesario motivar al personal con acciones de reconocimiento. En el aspecto de capacitación debe incluirse lo referente a la aplicación de las normas ISO de la serie 9000.

La introducción de un sistema de Calidad que satisfaga los requerimientos de la ISO 9000 puede ser una verdadera revolución en la organización, con el personal sintiéndose orgulloso de su trabajo y de la organización en general, levantando la moral de todos.

El compromiso del personal se logra a través de la capacitación para que cubran su papel dentro del sistema para asegurar el diálogo continuo, el monitoreo y la retroalimentación.

La organización debe establecer y mantener procedimientos para identificar necesidades de entrenamiento y proporcionar el entrenamiento o la capacitación a todo el personal que realiza actividades que afectan la Calidad del producto, tanto de labor directa como

de indirecta. El personal que realiza estas actividades debe estar calificado en base a educación, entrenamiento y la experiencia. Además, se deben conservar registros del entrenamiento que recibe el personal.

El ISO 9000 son normas de aseguramiento de Calidad. Explica los conceptos de Calidad fundamentales, define términos clave y proporciona dirección para seleccionar, usar y (si fuera necesario) adecuar ISO 9001, 9002, 9003.

Algunas de las normas disponibles en el mercado son:

ISO 8402: Administración de la Calidad y aseguramiento de la Calidad. Vocabulario.

ISO 9000: Normas para la administración de la Calidad y aseguramiento de la Calidad.

Instrucciones para selección y uso.

ISO 9001: Es un sistema de aseguramiento de Calidad. Para diseño/ desarrollo, producción, instalación y servicio.

ISO 9001 entra en el desarrollo del personal, es decir, su capacitación, ya que el personal asignado a tareas específicas debe ser calificado sobre la base de educación, capacitación, entrenamiento y/o experiencia apropiados, según se requiera. Deben mantenerse los registros apropiados de capacitación y entrenamiento.

ISO 9002: Sistema de Calidad-Modelo para el aseguramiento de la Calidad en producción, instalación y servicio.

ISO 9003: Sistema de Calidad-Modelo para el aseguramiento de la Calidad en inspección y pruebas finales.

ISO 9004: Administración de la Calidad y elementos del Sistema de Calidad.

Instrucciones, Instrucciones para servicios, Instrucciones para el mejoramiento de la Calidad.

ISO 10011/1: Instrucciones para auditar sistema de Calidad. Auditorías.

ISO 10011/2: Criterios de calificación para auditores de sistemas de Calidad.

ISO 10011/3: Instrucciones para auditar sistemas de Calidad. Administración de programas de auditoría.

ISO 10012: Requisitos de aseguramiento de la Calidad para equipo de medición.

Sistema de confirmación metroológica para equipo de medición.

ISO 10013: Instrucciones para desarrollar manuales de Calidad.

ISO/ IEC: Términos generales y sus definiciones referentes a la normalización y actividades relacionadas.

Estos requerimientos están dirigidos a asegurar que el personal posea capacitación teórica y el entrenamiento práctico necesario y suficiente.

Una forma de dar cumplimiento a este requisito sería seguir los siguientes pasos:

a. Formación de un documento por cada una de las personas involucradas en la Calidad, debiendo contener evidencias objetivas respecto al nivel de educación, cursos de especialización, experiencia previa, etc.

Este documento podrá permanecer en poder de la Oficina de Recursos Humanos o en la de Calidad, pero deberá contener, por lo menos, fotocopia de todos los certificados que se declaran como capacitación o entrenamiento recibido.

b. Establecimiento del Perfil del Puesto, para cada puesto con intromisión sobre la Calidad.

Este documento debe ser elaborado previamente al Perfil del personal y con total independencia de las capacidades de las personas que, eventualmente, ya estén ocupando los puestos perfilados. Se deben establecer aquí los requerimientos mínimos necesarios para ocupar el puesto.

c. Confección del Perfil del Personal, para cada postulante a ocupar los puestos, o para las personas que ya los ocupan, tomando como base las evidencias objetivas contenidas en el documento del primer punto (nivel de educación, cursos de especialización, experiencia previa).

Aquí, la confección del documento debe considerar la situación real, en cuanto a capacitación, entrenamiento y experiencia de cada funcionario. No se debe temer consignar esta situación con exactitud, pues de las carencias surgirá la necesidad de futura Capacitación.

d. Comparación del "deber ser" establecido en los Perfiles del Puesto, con el: "es" de los Perfiles del Personal.

De esta manera se estarán identificando, tal como se solicita la norma, las necesidades de entrenamiento o capacitación del personal.

e. Por las diferencias entre ambos perfiles, estableciendo un Plan de Capacitación, en el cual constarán los cursos teóricos, teórico-prácticos o prácticos a los que debe asistir el personal y los nombres de las personas que deben asistir a ellos.

Se realizaría un plan y no un programa ya que, en la mayoría de los casos, gran parte de los cursos de capacitación dependen de los que den dichos cursos, los especializados en estas tareas. Si se estableciera un programa, se incluirían fechas en que cada curso será aplicado, pero si se depende de personas externas para implantar los cursos, las fechas no serán del dominio de la organización y, a veces, los cursos ni siquiera están programados por estas personas externas, debiéndose esperar que indiquen hasta cuando se realizarán o se llevarán a cabo. En cambio, estableciendo el plan, se está manifestando la necesidad y la voluntad de someter a esa capacitación específica al personal, pero no la fecha en que se efectuará. Esto no debe utilizarse como excusa para postergar indefinidamente la capacitación que sí se puede impartir dentro de la organización, ya sea con personal propio o contratado y donde el manejo del tiempo sí será del dominio de la organización.

Cuando los cursos se realizan en instituciones externas a la organización, se requerirá la provisión de un certificado en el que no sólo deberá figurar el nombre del participante sino también de la indicación de que se han aprobado los cursos correspondientes.

Cuando la capacitación se lleva a cabo dentro de la organización, se podrán emitir certificados o diplomas que se entregarán a los participantes, pero en todos los casos se deberán generar registros que queden en posesión de la organización como evidencia objetiva de la capacitación impartida.

Un documento que es conveniente elaborar es el Registro de Lectura, en el cual se asignará a cada funcionario la responsabilidad de estudiar determinada literatura, normas o procedimientos, en un plazo definitivo. El funcionario deberá firmar el registro, en coincidencia

con cada documento, como evidencia de haberlo leído. Si efectivamente lo leyó o no, es su responsabilidad, pero la organización podrá demostrar a eventuales auditores el manejo del tema y requerir a los funcionarios la aplicación de los conocimientos emergentes de esas lecturas y, por lo tanto, el desconocimiento no servirá como excusa.

En actividades tales como los procesos especiales, auditorías, e inclusive algunas inspecciones, se requiere que el personal esté calificado. En realidad, todo el personal cuyas acciones afecten la Calidad debe estar calificado, como sinónimo de poseer los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en su puesto, esto es, como sinónimo de idóneo, pero en las actividades recientemente mencionadas, la palabra "calificado" deberá interpretarse como "certificado". Es decir, ya sea la empresa que emplea el personal o un ente externo habilitado para certificar, según el caso: deberá emitir un certificado en el que conste el nombre de la persona, la actividad para la cual se lo certifica o habilita, el nivel de calificación, la persona certificante, la firma del personal certificante, lugar y fecha de certificación y la fecha de caducidad de la certificación, ya que hay que estar renovando constantemente.

La capacitación en Calidad debe comenzar por la dirección, si se desea obtener resultados en toda la organización.

La capacitación en Calidad no debe limitarse al personal de la organización. Se debe capacitar también a los consumidores y usuarios.

Lo primero es la capacitación, luego la motivación.

#### 4. CONSOLIDACIÓN Y OPTIMIZACIÓN INTERFUNCIONAL.

En este paso se continuará desarrollando los procesos de mejora y continuará con la capacitación en técnicas de Calidad más avanzadas. Manteniendo y perfeccionando la gestión estratégica, el seguimiento de estos pasos dependerá del dinamismo y progreso que haya alcanzado la organización. Se sugiere participar y brindar asesoramiento todos los miembros de la organización en las siguientes acciones:

a) Toma de decisión: Análisis situacional; análisis de los enfoques de calidad en el

medio, análisis de las experiencias y logros obtenidos.

- b) Diseño, estructuración y aprobación del plan de gestión de la Calidad Total.
- c) Implantación, al nivel de un área piloto.
- d) Expansión a toda la organización.
- e) Evaluación y seguimiento.
- f) Acciones correctivas, medidas de aseguramiento y continuación de la gestión estratégica.



**EL LIDERAZGO PARA UNA NUEVA  
IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD**

## CAPITULO 3

## EL LIDERAZGO PARA UNA NUEVA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

## 3.1. Importancia del Liderazgo.

Etimológicamente Liderazgo: del inglés "to lead" -se relaciona con conducción, dirección o mando-.

Liderazgo: Es una función natural de la sociedad que es necesario promover; dar instrumentos a las personas, enseñar a pensar, delegar corresponsabilidad y no reprimir.

Jaime Serra Puche.<sup>4</sup>

- Es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo.<sup>5</sup>

**IMPORTANCIA**

La Calidad Total requiere de un mejoramiento de los productos, de los procesos, de las máquinas y de todos los aspectos de la organización. Pero ante todo de las personas y del equipo de trabajo, que debe cumplir con el objetivo de generar los productos o servicios satisfactorios al cliente. Es aquí donde interviene el liderazgo encargándose de distribuir las tareas y de que se cumplan los objetivos, involucrando a todos los miembros de la organización.

Por lo que el líder tiene la tarea de crear un ambiente en el que no solamente puedan florecer los genios individuales sino también, en el que la meta suprema sea la capacidad colectiva de los integrantes de la organización.

Además, de que el liderazgo suele estar asociado con la solución de crisis, es decir preverlas.

W. Deming, nos dice que el 85% de los problemas de Calidad se deben a deficiencias en los niveles gerenciales y que, por lo tanto, solo ellos pueden resolverlos. El liderazgo es uno

<sup>4</sup> Casares Arangoliz David. *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México 1994. Pág. 11

<sup>5</sup> Chiuvenato Idalberto. *Recursos Humanos*. México 1995. Pág. 31.

de los elementos primarios del proceso de Calidad, porque los líderes tienen que estar incrustados en todos los ámbitos de la organización, se tienen que apreciar por la forma en que se conducen las actividades, por la disciplina y compromiso de los integrantes, por el esfuerzo creativo, cuidados, atención y orgullo en las tareas individuales y la creencia de que la seguridad está garantizada y se llegará al logro de los objetivos planeados con gran confianza y se le respetará líder por sus habilidades.

Sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura que se requiere y en consecuencia no se alcanzará nunca los objetivos de Calidad, oportunidad y costos que demanda el mercado.

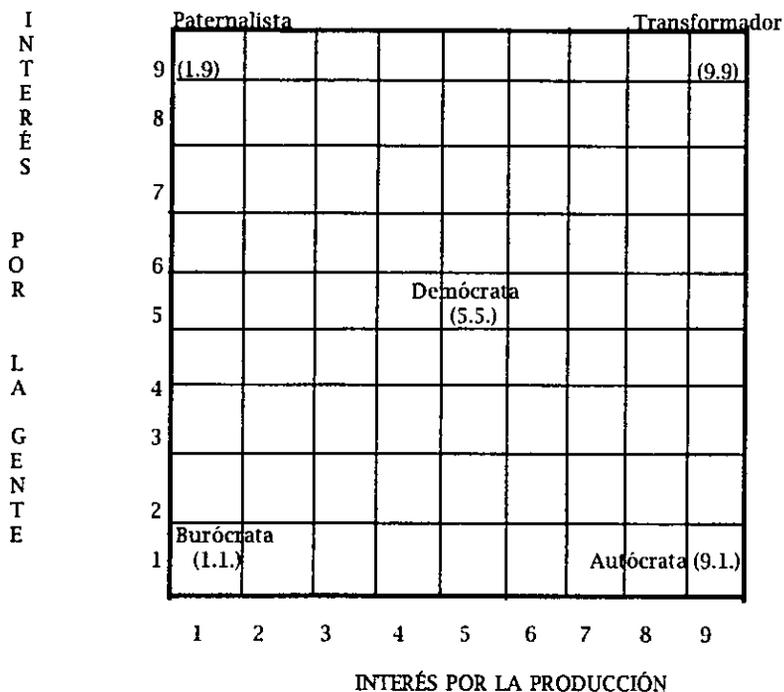
### **3.2. Estilos de Liderazgo**

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir. La forma en que se dirige en una organización es determinante para lograr la Calidad.

Los estilos de liderazgo muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero la forma de comportamiento de los dirigentes varía en forma considerable de una situación a otra.

Un enfoque de estilos de liderazgo es la rejilla o grid gerencial desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mounton, en el cual aclaran muchos de los fundamentos de la dinámica de estilos de liderazgo.

## CUADRO GERENCIAL GRID



## CUADRO GERENCIAL GRID

Existen dos intereses básicos en todo gerente; uno es la producción y otro son las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos. El interés por las personas corresponde al eje vertical y el interés por la producción al eje horizontal. En ambos ejes existen nueve puntos en donde el número 9 corresponde al grado más alto y el 1 al grado más bajo.

La gráfica muestra que predominan cinco estilos básicos de dirección aunque en la totalidad existan 81 formas de dirección, que son el número de rejillas que tiene el Grid. Los 5

estilos de liderazgo son predominantes aunque no únicos, ya que éstos pueden manifestarse solos o combinados. El conocimiento de los estilos es una herramienta indispensable para entender la cultura empresarial y obtener la Calidad Total.

El estilo 9.1. o **autocrático**, caracterizado por un alto interés por la producción y los resultados y una mínima preocupación por la gente.

9.1. Resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y obstaculización del trabajo.

1.9. ó **paternalista**, hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general, este líder considera que proporcionarle toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal, sin ninguna medida de control, motivará a los empleados a incrementar continuamente la productividad.

Sin embargo, la psicología y la experiencia demuestran que el hombre es un ser insatisfecho, y que en la medida en que se les otorguen satisfactores materiales, crecerán sus necesidades y considerará que la empresa tiene la "obligación" de concederle cada vez mayores estímulos para producir. En este patrón de liderazgo, los miembros de la organización están satisfechos y tranquilos pero se descuidan los resultados, los cuales son muy pobres en cuanto a productividad.

1.1. ó **burócrata**, es el líder que no se compromete. No tiene interés ni por la gente ni por la producción, y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y para evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Este estilo produce los índices de productividad más bajos de todos los estilos; el personal se torna indiferente, flojo y poco productivo.

5.5. ó **demócrata**, es el "hombre organización", es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras; soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. Promueve

la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al ser una negociación la relación jefe-subordinado, nunca se logra el compromiso total.

9.9. Este estilo (**Líder transformador**) es el más adecuado para lograr la máxima productividad, se distingue por un alto grado de interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la organización hacia la consecución de las metas.

Crea las máximas condiciones en las relaciones humanas y en la producción, propiciando una cultura organizacional que trata a los individuos como adultos; mediante la creación de un trabajo significativo los compromete a lograr productivamente los objetivos de la empresa, mismos que se identifican con los propósitos de rentabilidad, cercanía al cliente y calidad en el producto; de esta manera, se combinan las necesidades organizacionales con las necesidades del personal.

Es importante recordar que el estilo de liderazgo más adecuado depende de una gran variedad de factores tales como la clase y tamaño de la organización, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de la tarea, la madurez del grupo, la experiencia del líder, etc.

### 3.3. Tipos de Líderes

<sup>6</sup>  
Brown clasifica a los líderes en:

#### 1) Líderes autócratas

- a. Autócrata estricto.
- b. Autócrata benevolente.
- c. Autócrata incompetente.

Sus principales características son:

-Da órdenes e insiste en que sean obedecidas.

-Impone actitudes y conductas al grupo sin consultarlo, o lo hace cuando la decisión ha sido tomada.

-Con relación a la información, no da detalles de la misma, concentra la información como un mecanismo de poder y de manipulación.

-Se limita esencialmente a dictar al grupo de normas, los procedimientos, es decir, qué medidas tomar, pero no da explicaciones por qué se las han tomado.

-Reparte, por propia iniciativa, elogios o críticas acérrimas hacia los miembros del grupo, pero trata en lo posible de estar apartado del grupo. Desprecia a aquellos que se le oponen.

## 2) Líderes democráticos

### a. Demócrata auténtico

### b. Seudodemócrata

- Solamente da órdenes después de consultar al grupo. El mismo se considera un integrante más, de allí en lo sucesivo se ha de encargar de que en las futuras decisiones que se decidan colectivamente y cuenten con la aprobación de todos sus integrantes.

- Cuando realiza una actividad o puesta en práctica de un plan se asegura que todos los miembros del grupo se hallen informados y los logros ya sean buenos y malos, son resultado del mismo, no de una persona en particular.

- Su participación es como un miembro más, fusionándose con el grupo.

## 3) Líderes dejar hacer dejar pasar

- Se abstiene de guiar, abandona el grupo a sus propias inclinaciones y no participa.

En consecuencia, considerando algunos atributos y fallas de los estilos de liderazgo mencionamos los siguientes:

\* Autocrático o demagogo.

- \* Cooperativo.
- \* Dejar hacer.
- \* Formal- Comprometido.
- \* Democrático o Participativo.

#### AUTOCRÁTICO O DEMAGOGO.

A los miembros del grupo este líder les dice que es lo que tienen que hacer y el pensar lo hace él por ellos.

Esta actitud puede dar como resultado que una tarea sea concluida con eficacia en el corto plazo o cuando se requieran "órdenes específicas y firmes".

#### COOPERATIVO.

Tienen poco o ningún interés por un proyecto presentado por un equipo de trabajo.

Al principio está firmemente convencido de que los integrantes del grupo tienen que disfrutar de la vida, de sus ventajas, fundamentándose su propio interés en base a su esfuerzo propio y ayuda recíproca ante un problema determinado.

Pero en la realidad laboral y administrativa en las empresas nos muestra una situación diferente.

Un líder que ejerza un verdadero estilo cooperativo ganará empeño de los miembros del grupo y puede engañarse y creer que él está realmente siendo efectivo, si únicamente se queda en las satisfacciones de carácter personal, de carácter social.

El empeño se logrará, sin embargo, a través del goce, de estar en el medio ambiente y no por el trabajo efectivo de los grupos participativos.

El estilo cooperativo se sostiene erróneamente, debilita la creatividad de los integrantes del grupo, porque ellos se encuentran tan contentos que dejan de pensar en mejorar los problemas que los rodean. Por lo contrario: cuanto más confort encuentre en su trabajo es cuanto mayor calidad en la conducción se puede generar y esto sucede fundamentalmente porque la realidad cooperativa supera en sí mismo la contradicción trabajo manual-intelectual, patrón-empleado, conformando grupos compactos mediante la reelaboración de propósitos,

normas e inclusive, métodos de análisis de situación que tiendan al consenso basado en :

1. Un marcado interés individual.
2. Una escala de necesidades a satisfacer.
3. Un esfuerzo y una ayuda continua.

### **DEJAR HACER**

Este líder tiene muy poco interés por el proyecto laboral y los miembros del grupo. Le interesa que los otros "hagan" y los "deja hacer" en la medida que nadie los comprometa.

Deberá poseer una gran habilidad para evitar involucrarse en un grupo laboral participativo y no ser criticado por la gerencia. También tendrá que permanecer estrictamente neutral en todas las cuestiones, así como también que los miembros de su grupo reaccionen en contra de él.

Este tipo de liderazgo realiza muy poco trabajo productivo y aportará poca o ninguna contribución en las reuniones programadas por la gerencia. En lo posible el evitará tomar decisiones, esperando quizás a que estén "todos presentes" o hasta "tener más información disponible". Su finalidad será básicamente la de supervivencia y por lo tanto su grupo no será un instrumento para él.

### **FORMAL - COMPROMETIDO**

Este tipo de líder tenderá a conducir su grupo por la ruta más segura que pueda ser tomada. Se manifiesta como prudente e inclusive típicamente con una conducción centralizada y formalmente controlada.

El grupo progresará gradualmente y el compromiso de los grupos es potencialmente calificado por la organización.

El resultado de la interacción social con el grupo, a de ser progresivamente confiable con tendencias a una mayor creatividad, con un gran respeto por las especificaciones técnicas y de Calidad del departamento donde actúa.

## DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO

En este estilo de liderazgo se tiene gran interés hacia todos los aspectos de la organización. Las interrelaciones que se dan en los proyectos y cada uno es considerado en forma armónica e integrada en la cultura de la organización y la subcultura generada por el mismo grupo.

Da un elevado valor al asegurarse que los miembros del grupo asumen y comparten los valores de la organización, los objetivos que persigue el mismo grupo y, en definitiva que todos estén de acuerdo con las decisiones que se tomen y las posteriores acciones que se encaren.

La finalidad de un estilo participativo, será la de desarrollar un equipo efectivo, en el principio que lo reconozca como líder y cumpla sus objetivos.

Su función orientadora, ha de estar en relación con su grupo indicando los resultados a lograr y, qué se espera de cada uno de los miembros.

Observamos que hay realmente un factor intelectual innegable, una cierta cuota de arte en el manejo de las personas.

El líder que adopta esta forma de actuar o que lo utilice, es muy probable que consulte las normas y costumbres, las tradiciones, las ceremonias, las prácticas del pasado para conducir su grupo, porque su enfoque se basará fundamentalmente en lograr un compromiso interrelacionado.

Aunque muchas veces creamos que el compromiso es una situación pasajera y resuelva el conflicto inmediato, pero no llegará a dar una solución permanente sino todo lo contrario, transitoria.

Desde el punto de vista psicosocial sostenemos que el continuo compromiso, por su propia naturaleza, reducirá la creatividad de los miembros ya que recibirán sólo soluciones parciales a sus problemas y muchos interrogantes quedarán sin respuestas.

El líder participativo reconoce que pueden surgir conflictos entre los miembros del grupo y que la única manera de tratarlos es enfrentarlos para lograr una adecuada solución.

Este reconocimiento implícito estimula las discusiones de las diferencias entre los miembros y evita los efectos negativos que aparecen, al no aflorar los verdaderos sentimientos.

Como consecuencia, todos los miembros del grupo se sienten estimulados a tratar situaciones o problemas que se presenten en sus lugares de trabajo; se formalizarán los compromisos con el grupo laboral y tenderán a ser creativos.

Este estilo brinda o presenta en lo general, mejores resultados que los otros estilos de liderazgo, pero si es utilizado en forma continuada presenta algunos inconvenientes de interacción grupal. No da cabida a todas las situaciones que se presentan, pero hará una jerarquización y priorización de las necesidades, de los intereses no solamente los miembros del grupo sino de que todos los mismos se hallen compatibilizados con los objetivos y los valores de la organización.

### 3.4. Características principales del líder.

Para asociar al líder a las exigencias propias del siglo en que estamos viviendo, se sugieren ciertas características que debe de poseer para lograr la Calidad Total:

- 1). Tener visión del futuro (para motivar a sus seguidores).
- 2). Ser inconforme (permanente deseo de mejorar).
- 3). Dominio de sí mismo y autoestima. Controlando los impulsos, mantener la seguridad, actuando con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo, para inspirar confianza a los subordinados.
- 4). Ser muy realista (no basarse en suposiciones sino en hechos concretos).
- 5). Ser visionario (fijar objetivos firmes y significativos).
- 6). Tener iniciativa y creatividad (que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización).
- 7). Ser proactivo (promover el cambio, ser innovador).
- 8). Ser pacificador (saber como reducir los conflictos al mínimo).
- 9). Saber arriesgar (no ser un mero continuador de los acontecimientos).

- 10). Tener sentido Común. Para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para atender a los clientes, para establecer estructuras sencillas, para actuar en lugar de sólo planear, para acercarse a su gente, para mejorar la Calidad y para la multiplicidad de funciones del dirigente.
- 11). Ser comprometido (con su organización, su equipo de trabajo, y con cada uno de los individuos que liderea).
- 12). Ser optimista y motivador. Infundir confianza para el logro común.
- 13). Saber compartir el liderazgo (generando liderazgo en los demás. Saber delegar de acuerdo con el estado de madurez de sus seguidores).
- 14). Tener sensibilidad para corregir errores. Debe poseer la mentalidad abierta para reconocer sus errores, aceptarlos y mejorar día con día. Sólo así es posible lograr el respeto y confianza de los demás. La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia en liderazgo.
- 15). Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- 16). Ser un estudiante permanente (ser el ejemplo: modelando el camino para planear victorias pequeñas).
- 17). Mantener una "Conducta ética" en cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.
- 18). Ser enérgico (para contagiar y fortalecer de energía a los demás).

### 3.5. Responsabilidades que debe tener el líder.

Uno de los principales retos de un líder es lograr que en todos los individuos que integran la organización integre de muchos "YO" un "NOSOTROS". Porque el "nosotros" es el que formará el equipo de trabajo que logrará la misión institucional. Por tanto la principal responsabilidad del líder antes que nada es definir una visión y una misión, haciendo que estas internalicen en toda la organización. A partir de esta visión y de esta misión define una política y

sus objetivos de Calidad a alcanzar.

Estos objetivos los alcanzará en la medida que logre que sus colaboradores QUIERAN, SEPAN Y PUEDAN poner a disposición de la organización sus conocimientos y habilidades.

"QUIERAN". Significa que estén motivados para poner a disposición sus conocimientos y habilidades.

"SEPAN". Significa que aprendan esos conocimientos y esas habilidades.

"PUEDAN". El líder crea el ambiente adecuado para que todos trabajen en armonía a fin de que todos y cada uno de sus seguidores puedan desarrollar en forma efectiva su rol.

Además:

UNIÓN. En donde prevalezcan la armonía y la unidad, aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las de trabajo diario.

CONSISTENCIA. Asumir la responsabilidad y el esfuerzo continuo para lograr la Calidad y la excelencia.

PARTICIPACIÓN. La excelencia exige de la participación de todos los miembros de la empresa. La administración participativa implica la distribución del poder y la responsabilidad, y el compromiso entre los integrantes del equipo de gestión.

JUSTICIA. No se puede exigir Calidad ni productividad a los empleados, si existe una inadecuada remuneración y un clima organizacional pobre.

COMPROMISO. Un grupo que se involucre y se comprometa con la filosofía y los valores de la Calidad, servicio y excelencia, lo que implica la entrega absoluta de todo el equipo.

DISPOSICIÓN AL RIESGO. Arriesgarse con valentía a todas las posibles desventajas que existe durante la gestión misma, a demás de las ocasionadas por los cambios y mejoras.

### 3.6. El liderazgo y su relación con el poder.

El poder es lo que permite al líder ejercer influencia, por lo que puede decirse que hay una relación estrecha entre el liderazgo y el poder. Teóricamente hay varias formas de concebir, identificar y clasificar el poder. Pero en general el poder tiene dos grandes vertientes: la que

proviene de la organización llamado poder legítimo y la que genera el mismo líder por su capacidad.

El poder legítimo, es un poder de posición, es decir que está dado por la posición que guarda dentro de la empresa, en el organigrama. La segunda vertiente es el poder generado por la fuerza misma de la persona y que le dá una capacidad de influir en los demás.

Es importante el poder personal porque se sustenta en la capacidad del líder y en el reconocimiento del grupo, este reconocimiento mantiene su poder y lo compromete servir a sus seguidores. Este poder personal es el que a fin de cuentas hará que las personas logren los resultados que se desean.

### 3.7. Definición de liderazgo para la Calidad.

Liderazgo.- "elemento de la administración basado en la influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación que proporciona a los demás miembros de la organización: el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, las bases y la motivación necesarios para mejorar y autocontrolar su trabajo a fin de que todos los miembros de la organización cumplan los objetivos tanto individuales como colectivos, encaminados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos, externos, externos y el logro de la Calidad Total".

### 3.8. Estrategias para el liderazgo

Para Bennis G., Warren y Burt Nanus el liderazgo radica en que los líderes manejan y personifican 4 áreas de competencia ó 4 estrategias básicas:

a) Visión. Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, creando una "visión" de lo que esperan. Si esta visión llega a ser transmitida convenientemente a sus trabajadores, produce un gran sentimiento de confianza. El líder opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones.

b) La comunicación de la visión. Los líderes deben informar y compartir la visión a sus seguidores, deben ser expertos en la transformación de esa "visión", en qué consiste, cuales son los beneficios esperados, las dificultades para conseguirla, el cómo, dónde y cuándo; deben conocer el esfuerzo y la energía que se requiere para lograrla, deben expresarla de una manera gráfica, sencilla, inteligible por todos.

c) Crear confianza. Es una medida de la legitimidad del liderazgo, no puede ordenarse ni comprarse, debe ganarse.

d) Despliegue del YO. Saberse valorar, confiar en uno mismo sin permitir que nuestro ego o imagen interfiera. Sin perder la humildad.

### **3.9. Actividades básicas para lograr el liderazgo hacia la Calidad.**

- Convertirse en un estudiante permanente de la filosofía, metodologías y técnicas de la Calidad Total.

- Practicar y difundir permanentemente los principios y valores de la Calidad Total.

- Desarrollar y elevar el nivel de autoestima de su personal.

- Lograr la confianza de sus colaboradores. Escucharlos y responderles con empatía.

- Desarrollar y mantener el enfoque hacia los clientes.

- Promover el enfoque de procesos, capacitando a sus colaboradores en la correcta ejecución de sus labores.

- Promover y desarrollar la creatividad de sus colaboradores, involucrándolos en la solución de problemas, previa capacitación en las respectivas metodologías.

- Desarrollar la capacidad de autocontrol de sus colaboradores.

- Efectuar seguimiento e involucrarse en el proceso de mejoramiento.

- Otorgar poder.



**CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA A  
LA CALIDAD**

## CAPITULO 4

## CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA A LA CALIDAD.

## 4.1. Definición de Cultura organizacional.

Al hablar de cultura organizacional, debemos decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que se llama cultura de organización.

La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

**Cultura organizacional:** es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado.

La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

Según J. Cambell hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de la organización:

- a) **Autonomía Individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
- b) **Estructura.** El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- c) **Apoyo.** El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- d) **Identidad.** La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
- e) **Recompensa al Desempeño.** El grado en que la distribución de premios al personal se base en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.

f) Tolerancia del Conflicto. El nivel del conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.

g) Tolerancia del Riesgo. El grado en que se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos.

Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella. Así pues la cultura de la organización es una imagen compuesta por éstas 7 características. El perfil o imagen es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de como se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar.

Estas características pueden combinarse y de esta manera obtener organizaciones altamente diferentes.

La Cultura Organizacional es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto permite visualizar, un elemento adicional, el reto que supone modificar la cultura organizacional.

#### 4.2. Tipos de Culturas.

- Culturas fuertes.- Se caracteriza porque los valores centrales de una organización se aceptan con firmeza y son compartidos ampliamente.

En la medida en que la mayor parte de los miembros aceptan esos valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, la cultura será más fuerte.

Una Cultura Fuerte ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad, de ideas y sentimientos.

Esta clase de cultura muestra gran aprobación entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización; lo cual origina unión, fidelidad y compromiso organizacional, estos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa. Una cultura fuerte aumenta la congruencia de la conducta, en este aspecto puede hacer las veces de la formalización que representan los reglamentos. Con una gran formalización se logra predicción, orden y coherencia.

Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento del personal. Esas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar la cultura de la organización.

- **Culturas débiles.**- No tienen un claro sistema de valores para lograr un objetivo exitoso; existen permanentemente valores en pugna, sin que nadie se ponga de acuerdo acerca de cuál es prioritario.

Ejemplo:

Existe la persona que sólo piensa en su éxito personal "el yo yo" y le interesa nada más quedar bien con su superior, el que todo lo guarda, el que ha nadie participa de lo que hace, el que nada enseña a nadie porque dice que él se hizo sólo y a los golpes, el que, en definitiva no permite el fortalecimiento de la Cultura organizacional.

Una cultura puede estar basada en un Núcleo cultural fuerte y sin embargo, ser una cultura débil e inversamente.

La fortaleza o debilidad de la cultura organizacional depende de varios factores:

- a) Estabilidad de los miembros de la organización;
- b) Un equipo directivo muy unido;
- c) Tiempo que el equipo fundador ha trabajado en conjunto;
- d) Intensidad de las experiencias compartidas por el grupo;
- e) Tipos de mecanismos de aprendizaje.

#### 4.3. Elementos de la Cultura

Esquema de Deal y Kennedy.

Un elemento es "cada una de las partes más simples de que consta una cosa, o en que una cosa puede ser analizada". Es decir, que un elemento configura una parte que integra un todo, por lo que el esquema desarrolla las partes integrantes de la cultura.

- a) El medio ambiente del negocio en que opera una organización determinada. Es el indicativo de lo que debe hacerse para alcanzar el EXITO.

Sin duda ejerce la mayor influencia en la formación de la cultura organizacional.

b) Los valores, constituyen la esencia para la formación de la cultura.

c) Los líderes, personifican los valores propios de la cultura organizacional y por ese motivo, proporcionan modelos tangibles de los roles que deben desempeñar los empleados. Los líderes producen impacto en las organizaciones puesto que motivan al personal, opinan en políticas de desempeño, aparecen como un símbolo positivo y logran demostrar que el éxito sea alcanzable y sobre todo humano.

Las organizaciones con culturas fuertes mucho deben esa situación a la existencia de líderes. Esta es una razón importante para que si en una organización sujeta a cambio no se detectan líderes, entonces es muy importante buscar la manera de crearlos, porque ello también puede lograrse con creatividad y comunicación.

d) Los ritos y rituales, conforman rutinas programadas y sistemáticas de la vida diaria de las organizaciones.

Un rito es un culto público, llevado a cabo por la Organización de una manera determinada. Desarrollo gerencial, hacia la calidad total.

Es importante diagnosticar la existencia o no, de los rituales de reconocimiento, es decir la práctica de una ceremonia en la cual se premie al mejor vendedor del mes, o a quien obtuvo mejor calidad, o a quien no faltó ni llegó tarde, etc. Ninguna organización que busque un cambio positivo puede dejar en "el tintero" este tema que, necesariamente debe latir como factor que contribuye al éxito.

e) La red cultural, es el medio de comunicación básica dentro de la organización, a través de la cual se transmiten los valores y la "mitología heroica" no tiene en cuenta puestos o títulos.

La red cultural, frente a la cultura fuerte permite reforzar las creencias básicas de la organización, realizando el valor simbólico de los líderes .

Cuando una organización busca el cambio, este aspecto de conocimiento es previo y es muy importante de considerar.

#### 4.4 Creación y conservación de la Cultura.

La fuente primera de la Cultura de una Organización son sus fundadores. Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la Cultura inicial. Tienen una visión de lo que debe ser ella. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre como alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de toda la interacción entre:

- 1.- Los prejuicios y suposiciones de los fundadores y
- 2.- Los primeros integrantes a quienes los fundadores contrataron, aprenden después de su propia experiencia.

Es evidente que los fundadores suelen tener personalidades fuertes y puntos de vista claros sobre como hacer las cosas y tratar a las personas, y ello probablemente explica, el porque hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura, aún muchos años después de su muerte.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

La cultura se transmite a los trabajadores en diversas formas, siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje como ya se mencionó.

Las historias contienen una narración de hechos referentes a los fundamentos, las decisiones trascendentes que afecta el futuro de la empresa. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quienes las prescindibles.

Los símbolos materiales son el diseño y disposición de espacios y edificios, el

mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido; que indican a los trabajadores quien es importante, el grado de igualdad deseado por la gerencia y la clase de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social ) que se juzga apropiada.

El lenguaje es utilizado por muchas organizaciones, como medio que identifica a los integrantes de una cultura. Al aprender ese lenguaje los integrantes atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

#### **4.5. El Cambio cultural de una organización.**

Para efectuar un Cambio cultural de una organización, se plantean las siguientes sugerencias:

- a) Diagnosticar y reconocer los elementos de la cultura prevaeciente, para buscar su adaptación al entorno.
- b) Reafirmar los valores y demás elementos valiosos de la cultura actual y cambiar a aquellos que resulten disfuncionales.
- c) Hacer que los principales directivos se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- d) Promover los valores y principios congruentes con un entorno en constante cambio.
- e) Crear nuevas historias, símbolos y rituales compatibles con los nuevos valores.
- f) Seleccionar, promover o apoyar a los trabajadores que abrazan los nuevos valores que se pretende implantar.
- g) Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- h) Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- i) Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se tengan que cumplir.
- j) Procurar obtener el consejo de los grupos afines , utilizando la participación de los

trabajadores y la creación de una atmósfera con alto grado de confianza.

El mejoramiento de la Calidad exige instituir una nueva Cultura en la organización, una cultura que valore (y concentre el pensamiento de los empleados) el tema central de buscar continuamente e incrementar la Calidad para satisfacer las necesidades del consumidor.

En forma individual o colectiva, se les debe proporcionar a los empleados las aptitudes para identificar, analizar, solucionar los problemas de Calidad, así como la motivación para hacerlo.

El primer paso debe ser tomado por la alta gerencia: desde el consejo de directores hasta cada supervisor, la gerencia debe adoptar los principios y el idioma de la Calidad, seguir los procesos, establecer los ejemplos y guiar a otros. Es necesario un compromiso substancial para la educación de los empleados y para los programas de concientización y reconocimiento.

Estos programas requieren reasignación de presupuestos y de personal, y llevará tiempo producir los resultados, pero éstos serán valiosos.



**DESARROLLO DE PERSONAL**

## CAPITULO 5

## DESARROLLO DE PERSONAL.

## 5.1. Educación y capacitación.

**Educación:** es la preparación de la persona o individuo para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Es toda la influencia que el ser humano recibe del ambiente que le rodea, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes .

Hay trabajadores que no reciben la necesaria información escolar y son formados en las organizaciones, en el propio trabajo, donde recibe una formación irregular a medida que le van siendo confiadas nuevas tareas.

Obedece a un programa preestablecido y atiende la adaptación del trabajador a la filosofía de la organización.

**Capacitación:** Es toda actividad que se realiza en una organización y que generalmente responde a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. Cuando decimos cambio positivo, entendemos lo que la propia organización a definido como meta operativa de la acción a realizar.

El objeto de toda acción de capacitación es, en primer instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

**Elementos de la Capacitación:****1. Transmisión de conocimientos y habilidades.**

## 2. Organización.

a) **Uniforme:** Se debe asegurar que la transmisión se haga, en su contenido, en forma uniforme. No podemos hablar de libertad de cátedra. Debemos evitar las contradicciones, las distintas interpretaciones que los profesores den a los temas que se presentan.

**Procedimiento recomendado:** Hacer una guía para el profesor/ instructor con el

mayor grado de detalle posible.

Mínimo: el tema desarrollado por escrito y completo. El resumen o texto a entregar a los participantes.

Adicionar según posibilidades: material de apoyo (transparencias, diapositivas, rotafolios, cuadros resumen, gráficos, etc).

Detalle secuencial y con tiempos del desarrollo del curso, exposición, etc.

Esta guía nos asegura:

- \* la continuidad de la acción pues cualquier persona con conocimientos del tema, aún no muy profundos, puede desarrollar la acción;
- \* el contenido temático de la acción puede ser supervisado y aprobado por los especialistas de la empresa.

**b) Planificada:** la acción debe responder a las necesidades de operación en la empresa. Es decir, aplicable al trabajo. En consecuencia, debe responder a un plan lo más concreto posible. Para hablar de capacitación se debe tener un plan que asegure continuidad a la acción, secuencia correcta y, sobre todo, funcional. Cuando se habla de plan se refiere concretamente al objetivo que se persigue en la carrera del empleado y funcionario designado para asistir a uno o más cursos.

A veces se usa el curso como moneda de estímulo afrontando muchos riesgos, entre los que cabe mencionar que la persona adquiere conocimientos no aplicables, que en el curso al que asista su nivel no sea comparable al de los demás (creando problemas a él, al resto de los asistentes y al instructor), que después de asistir a varios cursos y no cambiar de funciones en donde se sienta frustrado y/o postergado por la organización.

Otra forma de planificación necesaria es que la acción se desarrolle en un marco general de necesidades de la empresa y procurando que los conocimientos se difundan a la mayor cantidad de áreas posible.

### 3. Evaluable.

La acción de capacitación que no se evalúa, pasa a ser un gasto para la empresa. No se sabe si tiene sentido o no, y en general es vista como otro beneficio social, pero no deberá entonces, considerarse capacitación.

Capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido por el puesto.

Es difícil encontrar una organización en la que las necesidades de capacitación no sean mayores que lo que el presupuesto permitiría satisfacer. Más allá de la creatividad puesta en juego para optimizar los recursos escasos, hay esquemas que permiten jerarquizar, dar un orden de prioridad a las demandas relevadas de capacitación.

Se sugiere dar prioridad a las necesidades de capacitación que tienen mayor interés estratégico y mayor rentabilidad.

Mantener capacitado al personal es mantener actualizado el capital intelectual de la empresa. Las empresas que no capacitan se descapitalizan. Esto nos lleva a concluir que los gerentes que no intervienen en capacitación están estafando a los accionistas, simplemente toman una decisión como la de no hacer el mantenimiento de la planta. Es por ello que se sugiere analizar las demandas de capacitación como proyecto de inversión, con método y pautas compartidas.

La capacitación soluciona problemas de capacitación, no todos los problemas de las organizaciones son de capacitación.

En los análisis que se efectúan, también se debe considerar la responsabilidad social de quienes tienen la conducción de las organizaciones. La dinámica inestable de los mercados hace que se tomen decisiones tales como reducciones de personal, cesantías, etc. Este efecto hace que se mine el contrato anterior que daba alta estabilidad y seguridad al trabajador. La empresa que lo tomó del mercado puede volverlo al mercado en cualquier momento. La responsabilidad social es la de desarrollar o al menos mantener el valor del trabajador en el mercado.

Es por ello que no podemos decir que la capacitación del personal es responsabilidad del área de recursos humanos. A ésta le cabrá la función de auxiliar y sugerir alternativas de implementación, pero la responsabilidad por definir las necesidades de capacitación y decidir el cubrimiento de éstas es responsabilidad de cada gerente de línea. Ahora, difícilmente puede obligarse al algúien a hacer un curso, cada empleado es responsable por su capacitación.

Las actividades de capacitación tienen objetivos que pueden orientarse, básicamente, a la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

#### -LOS CONOCIMIENTOS

Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, etc) de unas personas a otras, de generación en generación.

#### HABILIDADES

Consisten en la facilidad para realizar una tarea u operación ( física o mental ) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia ( tiempo, calidad, ritmo ) y con el mínimo de energía necesario.

Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse; cada individuo debe aprenderlas según su propio esquema de percepción, juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Las habilidades podrán perfeccionarse con la capacitación.

#### -LAS ACTITUDES

Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominante emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes son criterios automáticos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención del afecto consciente de la persona.

Las actitudes, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y

dan seguridad a una persona. Por ello, la importancia en los programas de capacitación del personal, de los seminarios con metas operativas actitudinales, que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de los nuevos valores, ideas, creencias u opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro.

Se espera que, sobre la base de los conocimientos, habilidades y/o actitudes adquiridas, el trabajador traslade este aprendizaje a su puesto de trabajo, que mejore su desempeño. A través de las conductas en el puesto es como se evalúa el resultado de las actividades de capacitación.

### LAS CONDUCTAS

Es la forma de actuar de las personas. Se trata de los modos en que las personas se relacionan con los demás y con las cosas que los rodean. No existen estos casos evaluación de las causas que expliquen por qué alguien se comporta de una u otra manera ante situaciones similares. Es la observación de la conducta ante situaciones concretas. Es el deber ser que la organización transmite y que espera de cada colaborador en el ámbito laboral.

La conducta podrá estar internamente condicionada, pero se puede actuar en un espacio y tiempo determinado.

La evaluación de las acciones de capacitación se desarrolla en varios niveles, en los que se fijan resultados distintos, según el ¿qué?, el ¿cómo?, ¿quién? y ¿dónde?. Ya que en capacitación se trabaja para el puesto actual.

Tradicionalmente se asume que quien tiene un buen desempeño en su puesto actual, tendrá un buen desempeño en posiciones superiores. Pero existen casos que dan lugar a frases tales como "perdí un buen operario y gané un mal supervisor", "el mejor vendedor es el peor gerente", etc.

Si la proyección del buen desempeño actual a puestos superiores está fuertemente asentada en el sentido común, también lo está el principio de Peter. Un buen operario puede ser promovido a supervisor. Su buen desempeño como supervisor le permite acceder a una jefatura de

planta. Ahora bien, el gerente de planta nota que su desempeño en la jefatura no es tan bueno. La carrera de este señor se corta en la jefatura; las promociones de la empresa le permitieron llegar hasta el puesto en el que su desempeño no es el mejor. A esto se le llama Principio de Peter ( las personas en las organizaciones son promovidas hasta su nivel de incompetencia ). El buen desempeño en el puesto actual no implica, necesariamente, el buen desempeño en puestos superiores.

### 5.2. Cómo crear un ambiente adecuado.

La obtención del mejor esfuerzo de los empleados requiere que el ambiente cultural, moral y psicológico de la organización sea positivo. En el grado en que los empleados puedan satisfacer sus necesidades personales importantes en el trabajo. Por lo menos de los factores siguientes:

1. Hacer un trabajo digno.
2. Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
3. Pagos y prestaciones adecuadas.
4. Seguridad en el puesto.
5. Supervisión competente.
6. Retroalimentación en el desempeño del cargo.
7. Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
8. Oportunidad de avanzar por méritos.
9. Clima social positivo.
10. Justicia y juego limpio.

Ofrecer a los empleados un trato equitativo y justo; la oportunidad para que todos desarrollen sus habilidades hasta el grado máximo y para su autorrealización; abrir comunicaciones confiables; la posibilidad de adoptar un papel activo en la toma de decisiones importantes relacionadas con el puesto; la compensación adecuada y justa; un ambiente de trabajo seguro y saludable. Satisfacer las necesidades personales importantes de los empleados y por ende ganar

su compromiso.

También eliminar los factores que causan desmotivación:

Frederick Herzberg Teoría: "Higiene y Motivación".

Las investigaciones que dieron origen a esta teoría consistieron en analizar las respuestas que distintos trabajadores daban para describir situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en relación con sus trabajos. Estos resultados remarcan que cuando las personas hablan acerca de sentirse bien o satisfechas mencionan factores tales como logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento. Herzberg denominó motivadores a las fuerzas de satisfacción, puesto que parecerían necesarias para mejorar notablemente el desempeño en el trabajo.

Observó también que cuando las personas hablan de sentirse insatisfechas de su trabajo, lo hacían acerca de factores externos, pero relacionados con aquél; factores tales como la política y la administración de la empresa, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros, la vida personal, la relación con los subordinados, la posición y la seguridad.

Denominó factores de higiene a las fuentes de insatisfacción, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo, y preservarlos en buenas condiciones parecía necesario para evitar inconformidades que podrían colocar el desempeño por debajo del nivel de un día ordinario.

De acuerdo con la interpretación de Herzberg sobre estos resultados, la satisfacción y la insatisfacción, no son polos opuestos de una dimensión, son dos dimensiones separadas. La satisfacción es afectada por los motivadores y la insatisfacción por los factores de higiene.

Las ideas de Maslow se enlazan con las de Herzberg. Los motivadores contribuyen principalmente a las necesidades de alto nivel: estima y autorrealización.

Los factores de higiene contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de bajo nivel: fisiológicas, de seguridad y de afecto. Los factores de higiene no tienen capacidad para motivar, debido a que los trabajadores los dan por supuestos en todas las organizaciones. Por otra parte, se pone el acento en elementos que están fuera de su control, y

en muchos casos no poseen la información suficiente para entender las decisiones encuadradas bajo los títulos de mala política y administración de la empresa.

### 5.3. Cómo crear motivación y compromiso hacia la organización.

Para lograr un real compromiso y desarrollo junto con la organización el personal debe sentirse suficientemente motivado para que además que sepa y pueda "quiera" hacerlo. Solo así se logrará el verdadero desarrollo de personal.

**Reconocimiento, participación y satisfacción de los empleados.** La satisfacción personal y las recompensas inherentes surgen de la responsabilidad de ver que "la Calidad se inicia conmigo". También viene de estimular a los empleados a identificar y trazar contramedidas a los problemas y de ofrecerles las herramientas y la libertad necesarias para realizar su trabajo. Se desarrolla esta actitud con el tiempo a partir de tener confianza en que "mis ideas cuentan" y pueden influir en el cambio.

A parte de más dinero, los trabajadores desean ver sus propuestas implantadas y el reconocimiento de sus supervisores.

Recompensar los esfuerzos individuales y por equipos. No nada más con dinero sino con recompensas como mercancía, insignias o distintivos. Estos permanecen con el empleado durante años, reforzando el reconocimiento continuo por un "trabajo bien hecho". Es esencial que tengan aplicación las propuestas individuales y del equipo.

Aprecio. Hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, desplazarse a sus puestos de trabajo para saludarlos y apreciar su trabajo, tratarlo por su nombre, animarlos en los momentos difíciles, darles las gracias por sus esfuerzos.

Sentido de pertenencia. Haciéndolos trabajar en equipo, los hará sentir motivados y comprometidos.

Delegación y Autonomía. Otorgar a los trabajadores para mejorar procesos. Para lograr un alto grado de motivación y compromiso.



## **PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL Y EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES**

## CAPITULO 6

### PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL Y EN EQUIPO DE LOS TRABAJADORES.

#### 6.1. Definición de trabajo en equipo.

**Trabajo en equipo.** Es una entidad social compuesta por un número reducido de personas estrechamente interrelacionadas, que:

- persiguen un objetivo común,
- tienen un liderazgo compartido,
- la responsabilidad es individual y colectiva,
- resuelven problemas,
- miden resultados del equipo, tarea, tiempo o espacio,
- cooperación,
- con mecanismos de evaluación medibles.

#### 6.1.1. Diferencia entre equipo y grupo.

EQUIPO	GRUPO
- Entidad social estrechamente relacionadas.	- Personas que se interrelacionan entre sí.
- Tiempo y espacio determinado.	- Tiempo y espacio más o menos permanente.
- Liderazgo compartido	- Con un líder formal.
- Objetivos comunes relacionados con la obtención de resultados.	- Objetivos comunes, no necesariamente idénticos.
- Distribución de roles y funciones de acuerdo a la tarea.	- Suma de actividades y tareas.

#### 6.1.2. Comportamientos cuando se realiza un trabajo en equipo.

- \* El clima social propicia que todos se encuentren en una situación de "igualdad".

- \* Existe una mayor relación de ayuda. Se ofrece ayuda a los compañeros sin que estos lo soliciten.
- \* Se valorizan las ideas y las acciones de sus miembros dándoles crédito y reconocimiento, ayudan a la obtención de objetivos.
- \* Hay una manifestación de mayor amistad.
- \* Hay mayor participación de integrantes, ya que se trabaja conjuntamente en la mejora de los productos, procesos y solución de problemas.
- \* Se aceptan sugerencias y se realiza críticas constructivas.
- \* Existe mayor presión para la realización.
- \* Se registra un mayor porcentaje de funciones.
- \* La aceptación de la intercomunicación entre sí es mayor.

## 6.2. Ventajas del trabajo en equipo.

- \* Las conductas se orientan a la satisfacción de metas comunes.
- \* Fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas en práctica.
- \* La situación exige apertura, confianza y diálogo.
- \* Genera identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y de los objetivos colectivos sobre los individuales.
- \* Crecimiento de la capacidad para comunicar.
- \* Genera colaboración, confianza y solidaridad entre compañeros.
- \* La realidad se interpreta a partir de opiniones de todos, con el objeto de llegar a una solución aceptable.
- \* Desarrolla habilidades multifuncionales.
- \* Facilita la Delegación de autoridad y autonomía.
- \* Elimina controles innecesarios, reduce reprocesos y correcciones.
- \* Facilita la capacitación de metodologías y técnicas para el mejoramiento de la

Calidad.

\* Elimina barreras interfuncionales y promueve la retroalimentación y soporte entre personas que manejan distintas disciplinas.

### 6.3 Tipos de trabajo en equipo.

**Consejo de Calidad.** Es el responsable de establecer las directivas para la implantación de la Calidad Total, aprobar los planes y brindar el apoyo requerido.

**Grupos Primarios.** Es el responsable de diseñar, implantar y mejorar los procesos a nivel de una área determinada; está conformado por el jefe del área y un cierto número de trabajadores que dependen directamente de él.

**Equipos de mejoramiento.** Son de carácter favorable, dirigidos hacia el progreso continuo de un área ( departamento o línea de productos ). Esto sólo incluye a las personas que participan en el área de trabajo en particular.

La primera meta de un equipo de mejoramiento pudiera ser relacionar todos los problemas que existen o las cosas que no le agradan a cada uno de los miembros en el área de trabajo.

**Círculos de Calidad.** Lo forman trabajadores voluntarios, facilitan una actitud cooperativa y participativa que impide la confrontación de "los unos contra los otros". Mejoran las actividades al crear una mayor identificación con la tarea y la organización.

Permiten aprovechar las potencialidades intelectuales de las personas y brindan mayor oportunidad de participación en la resolución de problemas. Los Círculos de Calidad tienen carácter curativos.

Eliminan la resistencia al cambio, integración, mayor motivación y productividad.

**Comités de Aseguramiento.** Están constituidos por representantes de las diferentes áreas que influyen el buen desempeño de un proceso. Su función es asegurar la SATISFACCIÓN de los clientes y tomar acciones correctivas y preventivas para evitar insatisfacciones.

**Equipos autodirigidos.** Está integrado por personas responsables de un proceso operativo completo. Los miembros comparten muchas de las responsabilidades. En la de las organizaciones adoptan la forma de trabajo en equipo que más se adapte a las características de su organización.

**Equipos de choque ( task force ).** Los equipos de choque son equipos que se forman en función de un problema específico, normalmente grave, que no puede ser resuelto rápidamente en las circunstancias normales de trabajo. Este método de trabajo en equipo se utiliza para generar en un tiempo relativamente corto un nuevo proyecto o producto; o para resolver un cuello de botella que impide la productividad de la organización, o para encontrar soluciones a problemas o a retos complejos en un tiempo relativamente corto.

#### 6.4. Cómo organizar el trabajo en equipo.

Para poner en funcionamiento los equipos de trabajo, es necesario que se organicen convenientemente. En general un equipo debe estar integrado por un directivo, un facilitador, el líder y los miembros. En algunos casos el líder puede ser el directivo.

**EL DIRECTIVO.** Es el patrocinador que promueve la conformación del equipo. Identifica las necesidades del equipo y le brinda las facilidades administrativas.

**EL FACILITADOR.** Asiste a las reuniones para trabajar con el equipo proporcionándole asesoría, dirección, respaldo, de la capacitación en las herramientas y técnicas de Calidad Total. El facilitador también se reúne con el directivo para compartir el progreso del equipo y hacer recomendaciones intermedias.

**EL LIDER:**

- \_ Dirige las reuniones para trabajar con el equipo.
- \_ Estimula la participación de cada miembro.
- \_ Planea y sigue la agenda.
- \_ Recluta voluntarios para llevar registros y el tiempo.
- \_ Conduce las discusiones.

- \_ Dirige la reunión.
- \_ Mantiene en curso la reunión.
- \_ Asigna tareas.
- \_ Programa la siguiente reunión.
- \_ Arregla la ubicación para la reunión.
- \_ Busca el consenso en las decisiones.

**LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.** Personas involucradas en los proyectos de mejora.

Tienen que estar interesados en realizar esfuerzos para mejorarlo, conocer los detalles del proceso de mejora, participar en todas las reuniones, asistir con puntualidad y aportar con su inteligencia, experiencia y creatividad.

#### **6.5. Opciones para el funcionamiento de un buen equipo.**

- \* Evitar competir entre los miembros del equipo.
- \* Evitar la manipulación.
- \* Escucharse mutuamente.
- \* Evitar ponerse a la defensiva.
- \* Cuidar que todos participen.
- \* Las palabras amables valen mucho y cuentan poco.
- \* Sincronizar las acciones de los integrantes mientras participan en la reunión.



**PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL PARA CON  
LOS CLIENTES**

## CAPITULO 7

### PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL PARA CON LOS CLIENTES.

En la cambiante economía, dar un servicio excelente al cliente puede ser la diferencia vital para el éxito de su empresa.

El servicio al cliente no quiere decir ofrecer sólo productos de alta calidad, aunque la Calidad del producto es una parte importante del servicio al cliente. La gente no acepta mercancía de mala Calidad, sino que los devuelve y van a comprar a otra parte. Para ganarse su clientela se debe ante todo venderle productos de buena Calidad, y después prestarle un excelente servicio superior para conservarla.

El servicio al cliente comprende todas las actividades que la organización o los empleados desarrollan o efectúan para satisfacer a los clientes. Ello implica algo más que oír sus quejas, devolverles el importe de una compra, cambiar la mercancía o un servicio, y sonreír ante ellos. El servicio al cliente es también hacer algo fuera de lo común por la clientela, hacer todo lo posible por satisfacerla, y tomar decisiones que la beneficien, aún con cargo a los fondos de la organización.

#### 7.1. Cómo identificar a los clientes.

El buen servicio al cliente es invaluable y se puede lograr en la organización. Primero, se debe comprender que para la organización es al mismo tiempo una herramienta de mercadeo y de buena administración. Da énfasis al mercadeo porque motiva a sus clientes a hacer buena propaganda sobre sus servicios y negocios entre otras personas.

La manera menos cara de adquirir nuevos clientes es por la comunicación personal. El buen servicio facilita la administración porque todo mundo se dedica a satisfacer a los clientes, y lo cual habrá de resultar en un aumento en la productividad y las ganancias, sencillamente porque la dirección y los empleados trabajan para lograr el mismo objetivo.

No sólo debe tratar de conocer bien a sus clientes, sino de comprenderlos al máximo.

Necesita saber qué les agrada de usted y de su organización, qué no les gusta, qué desearían cambiar, cómo quisiesen que se cambiara, qué necesitan, cuáles son sus expectativas, qué los motiva a comprar, qué los satisface, y qué debe hacer la organización para seguir contando con su lealtad y confianza.

La mejor manera de obtener esta información es sencillamente preguntando a sus clientes. Una vez que empiece a conocer a sus clientes, debe continuar aprendiendo acerca de ellos. Sus necesidades cambian con regularidad, aún diariamente y la organización debe mantenerse al día.

Recuerde que la gente es leal a una organización porque cree que es bien tratada, que recibe un justo valor por su dinero, y se siente psicológica o físicamente atraída hacia la negociación. Se debe hacer todo lo posible para asegurar que los clientes no deseen cambiar y recurrir a sus competidores.

Los compradores son sencibles a los precios, y con frecuencia cambian de marca sencillamente buscan mejores precios. Esto puede impedirse estableciendo un mejor servicio al cliente y empleando estrategias para retener a los clientes. Haga que les sea difícil dejarlo. Establezca una amistosa relación personal con sus clientes, para conservar su lealtad y su preferencia con la negociación de la organización.

Nunca menosprecie la fidelidad de un cliente. Trabaje tan arduamente como le sea posible, para ofrecerles más de lo que posiblemente esperen, y habrá dado un gran paso hacia la conservación eficaz de su clientela.

## 7.2. Segmentación de los clientes.

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es necesario conocerlos plenamente.

Este conocimiento implica principalmente:

- \* Identificación y segmentación de los clientes,
- \* Identificación de los atributos de calidad de nuestros productos para los clientes.

- \* Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes y,
- \* Obtener de ellos sus apreciaciones de desempeño.

En la mayoría de las organizaciones existen dos tipos de clientes: internos y externos.

### CLIENTES INTERNOS

Este grupo de clientes también merece un buen servicio, y ese grupo es su personal. Todos los que trabajan para la organización también son clientes. Debe dar a sus empleados la misma clase de servicio superior y el esfuerzo por retener a los compradores de sus productos y servicios.

No puede esperar que sus empleados den un servicio excelente a sus clientes si usted no los trata bien a ellos.

Seleccione, contrate y capacite a las mejores personas para lograr la mejor actitud hacia los demás. Después proporcioneles estímulos para tomar decisiones, y la autoridad que acompaña a la responsabilidad que tienen de servir a los clientes. Reconozca y recompense sus logros y triunfos. Tráelos como trataría a sus mejores clientes. Verá resultados muy positivos, por ejemplo, menos gastos en nuevas contrataciones y reemplazos, porque los tendrá por más tiempo. Además, ellos harán propaganda para que otros puedan venir a trabajar a la organización, y no tendrá que gastar dinero en la búsqueda y selección de nuevo personal. Pero, sobre todo, recuerde que si sirve bien a los empleados de la organización ellos la servirán bien a ella y a los clientes.

A los clientes les gusta ver siempre las mismas caras y tanto los clientes como los empleados disfrutarán de esta habilidad. A la gente le gusta hacer tratos con quienes ya conoce y les agradan.

### CLIENTES EXTERNOS

Existen dos tipos de clientes externos:

- 1.- Usuarios finales. Que son aquellos que consumen o utilizan el producto o servicio. La gente escoge hacer negocios con alguien por razones como la conveniencia, el precio, la ubi-

cación o las recomendaciones personales. Cuando estas personas eligen la organización serán sus clientes.

2.- Clientes intermedios. Son aquellos que hacen que el producto o servicios esté disponible para el usuario final.

La decisión de adquirir el producto o servicio la tiene el usuario final, pero el cliente intermedio tiene una importancia vital para la satisfacción de aquél.

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes es necesario que se efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas.

Para identificar y segmentar a los clientes es conveniente proceder respondiendo a preguntas tales como:

- ¿ Quiénes son los clientes de nuestros productos y servicios ?
- ¿ Quiénes son los usuarios finales ?
- ¿Cuál es su distribución por edades, sexo, escolaridad, ingresos, etc. ?
- ¿ Cuándo usan nuestro producto ?
- ¿Cuál es su distribución geográfica ?
- ¿ Qué uso le dan a nuestros productos y servicios ?
- ¿ Cómo los usan ?, etc.

Es recomendable utilizar para la segmentación estrategias de mercado utilizando factores como tamaño, capacidad económica, entre otros.

Luego de segmentarse a los clientes se debe identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras. También es necesario identificar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con la competencia; para lo cual debe recurrirse a la técnica del Benchmarking.

El Benchmarking es una técnica que permite medir la calidad de los productos y servicios a nivel de clientes internos y externos. Sobre todo para comparar a la organización con la competencia. Determinando las fortalezas y debilidades.

Es importante considerar que en el estudio de los clientes tanto a los antiguos como a

los nuevos, así como a los que alguna vez fueron clientes y dejaron de serlo, para conocer las razones por las que fueron captados por la competencia.

Es esencial mirar al cliente como lo que ÉL ES y no como nosotros queremos que él sea. Al identificar las necesidades del cliente debe tenerse en cuenta que algunas veces éstas no son manifiestas y por lo tanto no son explícitas. Presentándose un gran reto para la organización que debe transformar éstas necesidades en productos y servicios. Esto significa saber escuchar la voz del cliente.

### 7.3. La voz de los Clientes.

En la economía global de hoy, las naciones industrializadas ya no están protegidas por las ventajas competitivas tradicionales, orientadas al producto. Las economías occidentales se están transformando en economías de servicio; es decir, las compañías exitosas serán aquellas que logren dirigir todas sus actividades en torno al Cliente.

La satisfacción del Cliente resulta de la suma total de experiencias que tiene con su organización. Aún si las normas se cumplen "al pie de la letra", si el Cliente no se siente satisfecho, el servicio proporcionado es malo. Es cuando se tienen que encontrar las brechas existentes en la Calidad que proporciona la organización.

Las brechas de Calidad se definen como:

"La diferencia entre lo que el Cliente desea y lo que obtiene".

Pueden deberse a:

1. La diferencia entre lo que los clientes quieren y lo que los directivos de la organización creen que quieren.
2. La diferencia entre lo que los directivos creen que el cliente desea y lo que piden a los colaboradores que le ofrezcan.
3. La diferencia entre los planes y lo realmente ofrecido.
4. La diferencia entre la Calidad ofrecida y la promoción sobre ella.

La opinión del cliente sobre la Calidad que ofrece su organización, está en función de:

- a) Lo que desea.
- b) Lo que obtiene y,
- c) Lo que recibe al usar el bien o servicio.

Por eso, para conocer la opinión del cliente es necesario "escuchar su voz" a través de:

- I. Encuesta de investigación.
- II. Observación en campo.
- III. Entrevistas.

**I. Encuesta de investigación.**

Es un medio para escuchar la voz del cliente, y poder traducir sus palabras originales a estrategias y parámetros de satisfacción. Esta encuesta debe aplicarse principalmente a los clientes considerados como críticos bajo las siguientes consideraciones:

- \* Objetivos de la encuesta.
- \* Dirigida a...
- \* Aplicada por...
- \* Preguntas...
- \* Formato...
- \* Introducción...
- \* Escalas para recopilar información cuantificable.
- \* Instructivo para llenar la encuesta.
- \* Instructivo para analizar las encuestas.
- \* Programa de ejecución.

Las preguntas y formatos deben contener, entre otros, los siguientes aspectos:

- Datos generales de quién contesta ( nombre, edad, sexo, domicilio ).

- Preferencia de los clientes por marcas, en los productos.
- El por qué de la preferencia.
- Comportamiento de otras marcas.
- Comparación contra competidores.
- Formas de adquisición ( lugar, cantidad, y frecuencia ).
- Percepción del bien o servicio: Disponibilidad, variedad, precio, facilidad de uso.
- Especificaciones funcionales y de servicio.
- Conocimiento de la organización ( imagen ).
- Quejas pequeñas pero continuas.
- Quejas críticas.
- Otros aspectos especiales orientados al análisis, comparación y validación de información.

Observaciones a las encuestas:

1. Hacer preguntas breves y concisas.
2. Usar terminología simple y concreta. Evitar tecnicismos.
3. Evitar preguntas compuestas.
4. Utilizar un modelo simple y uniforme de presentación en la redacción de preguntas.
5. Personalizar cuando sea posible.
6. Evitar preguntas forzadas o condicionadas.
7. Minimizar el ejercicio mental para responder preguntas.
8. Incluir preguntas de: selección múltiple, abiertas y numéricas.

## **II. Observación de Campo.**

Para realizar la observación de campo es preciso definir los "momentos de verdad" (sucede cuando el cliente se pone en contacto con un bien o servicio y lo califica en función de función de su percepción ).

El campo significa: el lugar y el momento en que un cliente utiliza un bien y/o servicio

determinado. El cliente forma su opinión sobre la Calidad del servicio en cada momento de verdad.

### III. Entrevistas.

Representan un método de ayuda a compensar limitaciones de la encuesta de investigación y de la de observación de campo, además de ofrecer una visión más amplia de la situación real.

Las entrevistas deben reorientarse a una muestra representativa de los clientes, deben ser breves y concretas; diseñarse de modo que el entrevistador escuche con atención, sin estar a la defensiva.

Una entrevista puede incluir como aspectos relevantes:

- \* Permitir al cliente contar lo bueno y lo malo.
- \* Cotejar requisitos.
- \* Describir lo que el cliente:
  - Quiere y obtiene.
  - Quiere y no obtiene.
  - No quiere y obtiene.
  - No quiere y no obtiene.

Las entrevistas pueden ser:

- \* Formales, con visitas programadas.
- \* Repentinias, de sorpresa y breves.
- \* Telefónicas, en cada llamada o especiales.
- \* Con grupos de foco, reuniendo a los clientes en algún lugar en especial.
- \* De oportunidad, realizada en el momento de atender al cliente.

Para asegurar escuchar adecuadamente la Voz del Cliente, es necesario contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es la mezcla idónea de las entrevistas a los clientes de la organización ?
- b) ¿ Qué áreas o personas pueden realizar , qué tipo de entrevistas ?

- c) ¿ Qué procedimientos se requieren para estandarizar las entrevistas ?
- d) ¿ Cómo se entrenará al personal que habrá de realizar las entrevistas ?

Todo esto nos permitirá conocer:

- \* Los atributos de Calidad que son importantes para sus clientes.
- \* Las calificaciones dadas a su empresa por los clientes con dichos atributos.
- \* La comparación con la competencia.
- \* Las quejas manifestadas a cerca de los atributos.

Con la información proporcionada por los clientes, en todos sus aspectos, la empresa estará en condiciones de planificar la calidad de sus productos y servicios. Este proceso consiste en coordinar y establecer todo lo que hay que hacer para lograr la satisfacción de los clientes.

Al respecto el Dr. Juran, señala que este proceso establece las metas para la Calidad, desarrolla los medios para alcanzarlas. Agrega que la planificación para la Calidad consiste en un conjunto de pasos bastante estandarizados que se resume en los siguientes:

1. IDENTIFICAR los clientes tanto externos como internos.
2. DETERMINAR las necesidades de los clientes.
3. DESARROLLAR las características de los productos en relación con las necesidades de los clientes.
4. ESTABLECER metas para las características de estos productos y desarrollar un proceso para cumplir las metas de los productos.
5. COMPROBAR que el proceso es capaz de funcionar en condiciones operativas.



**PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN BASE A  
SU RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES**

## CAPITULO 8

## RELACIÓN ORGANIZACIÓN - PROVEEDOR

La Calidad de los productos o servicios de una organización depende en gran parte de los materiales, componentes y servicios de apoyo que adquiere del exterior, es decir, de sus proveedores. Se reconoce, por otro lado que para desarrollar y proyectar nuevos productos y servicios con un alto grado de fiabilidad es indispensable la colaboración del proveedor desde la fase inicial del desarrollo. Otro aspecto a tener en cuenta es que los factores de satisfacción del Cliente como: Calidad, costo y precio razonable, oportunidad en las entregas y una buena atención no son suficientes para caracterizar a un proveedor, se requiere además una capacidad de innovación tecnológica y mejora continua para garantizar una buena relación de provisión y mantener una excelente relación organización - proveedor.

El modelo de gestión de Calidad Total incorpora al proveedor como uno de los grandes recursos y destaca su importancia que no sólo se limita al hecho de proporcionar materiales, componentes y servicios, sino la contribución que puede dar al desarrollo de nuevos productos y tecnología.

Esta concepción ha llevado a considerar el establecimiento de una estrategia de compañerismo y colaboración muy estrecha con el proveedor que no está presente en los estilos de administración tradicional, que en este aspecto se ha centrado básicamente a jugar con el precio.

En el enfoque de Calidad Total la estrategia de la empresa en relación con los proveedores se orienta a mantener buenas relaciones a largo plazo, sobre la base de una completa confianza recíproca y lealtad, para asegurar en sentido dinámico la plena satisfacción de los clientes.

Con esta estrategia los proveedores se convierten para la organización compradora una extensión de sus propios procesos, dando lugar a una cadena cliente - proveedor que se inicie desde fuera de la organización, con los proveedores externos, que suministran los insumos o servicios para los procesos operativos internos. Esto hace ver a los proveedores como un

recurso que puede potenciarse amplia e inteligentemente para lograr mayor competitividad.

### **8.1. Importancia de la estrategia cliente-proveedor.**

La bibliografía existente y la propia evidencia empírica reconoce que la asociación cliente-proveedor puede expresarse principalmente en las siguientes dimensiones:

#### **a) Desarrollo de nuevos productos.**

La empresa debe lograr que el proveedor le brinde su apoyo en el desarrollo de un nuevo producto, adecuando las características de las provisiones y aportando sugerencias útiles en relación con los procesos, tecnologías, etc.

#### **b) Tecnología.**

En este aspecto es importante el intercambio de información que facilite a ambas partes el proceso de industrialización.

#### **c) Costos.**

El desarrollo, el diseño, la fabricación y la venta del producto se relacionan con los costos para la empresa. Para fabricar cualquier producto y para que éste genere ingresos, la empresa debe soportar estos costos.

Aparte de estos, hay otros costos que la empresa puede evitar en mayor o menor medida, dependiendo de la eficacia con la cual se realizan las actividades relacionadas con la Calidad del producto.

Por todo esto, la empresa y sus proveedores deben coordinar el desarrollo de programas de reducción de costos, en el marco del proceso de mejora continua.

#### **d) Capacitación.**

El comprador debe propiciar y apoyar el desarrollo de acciones capacitación y entrenamiento en aspectos relacionados con la calidad y el proceso de mejoramiento continuo, así como brindar asistencia técnica a sus proveedores; a fin de que estos cumplan con todos los requisitos y se logre establecer la confianza en la relación cliente - proveedor.

#### **e) Logística.**

En este aspecto se trata de lograr que se produzcan estrategias justo a tiempo, reduciendo los stocks tanto por parte de los proveedores como por parte del cliente. Esto exige flexibilidad de los procesos productivos y mejora de la fiabilidad para garantizar la provisión de mercancías y servicios en el largo plazo y una capacidad de respuesta adecuada.

**f) Información.**

Debe establecerse un sistema que permita una comunicación oportuna y eficaz entre el cliente y el proveedor, que facilite la coordinación de los programas de producción así como las entregas concertadas y la facturación.

**g) Inversiones.**

A Medida que la unión entre el comprador y su proveedor se va consolidando es posible que la organización cliente realice ciertas inversiones para mejorar los materiales y demás suministros del proveedor, con plena confianza de las partes involucradas.

**h) Control de proceso.**

La unión que se logra entre la organización y el proveedor permite, y además se hace necesario, que conozca y efectúe inspecciones a los procesos del proveedor; e incluso el comprador o la organización puede participar en Calidad de invitado en las auditorías del sistema de Calidad que realiza el proveedor.

**i) Planes de largo plazo.**

La asociación entre la organización y el proveedor permite que ambos se establezcan en común estrategias y objetivos de mejora dentro de una perspectiva de largo plazo. En este sentido, a las personas encargadas de las compras les corresponde la tarea de promover o facilitar este intercambio y desarrollar un papel clave de coordinadores. Esta estrategia debe llevar a reducir el número de proveedores por cada tipo de material o componente que una empresa compre.

## **8.2. Relación organización proveedor**

Para consolidar una estrategia de asociación o unión entre una organización y su proveedor se recomienda:

1.- Segmentación, evaluación y selección de los mejores proveedores.

Kaoru Ishikawa señala que la selección de proveedores debe empezar con la petición de muestras a un gran número de aspirantes. Un aspecto a resaltar en los planteamientos de este experto es que nunca hace referencia al precio.

El objetivo es reducir progresivamente al mínimo el número de proveedores por cada tipo de insumo o servicio requerido, estableciendo con estos una relación de largo plazo de mutua conveniencia y lealtad.

Desde el punto de vista de la Calidad Total se considera que el proveedor debe reunir tres requisitos importantes:

un buen producto  
un buen sistema de Control de Calidad y  
una buena dirección o sistema de gestión.

El proveedor debe demostrar capacidad para integrar innovaciones tecnológicas y ser consciente de las obligaciones en cuanto a:

- 1.- precio, oportunidad en las entregas, etc., y además del respeto por los secretos de la organización.
- 2.- Desarrollo de un Sistema de mejora de las Comunicaciones.
- 3.- Visitas a las instalaciones de los proveedores.
- 4.- Invitaciones a los proveedores seleccionados a conocer la empresa.
- 5.- Evaluación de proveedores bajo Normas ISO 9000.
- 6.- Establecimiento de un sistema de medición del desempeño de los proveedores.
- 7.- Involucramiento de los proveedores en la solución de problemas y en el mejoramiento de los problemas. Esta acción implica comprometer al personal del proveedor en los equipos de mejoramiento encargados de eliminar los problemas que se presentan con respecto al manejo de los insumos y en el asesoramiento en el mejor aprovechamiento de los mismos.
- 8.- Apoyo en la implantación de calidad certificada para eliminar las inspecciones en la

recepción.

9.- Extensión del programa de Calidad Total y de la Calidad Certificada hacia todos los proveedores.

10.- Establecimiento de un programa de entregas justo a tiempo.

La realización de estas y otras actividades deben desarrollarse en forma progresiva y en correspondencia con las etapas del proceso de mejoramiento hacia la Calidad Total. En otros términos deben ser debidamente planeadas y desde luego concertadas con el proveedor.

Es importante, por otro lado, que el proveedor comprenda la filosofía de la organización cliente y que esta a su vez estudie y comprenda la filosofía de sus proveedores.

En todo esto es importante tener en cuenta que el proveedor oportunamente estimulado y apoyado pueda dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológica en los suministros de su competencia y pueda trabajar activamente para reducir continuamente los costos. Por ello una empresa debe compartir con sus proveedores aquellas experiencias que se relacionan con el proceso de mejoramiento hacia la Calidad Total.



**PROPUESTA DE UN MODELO PARA CREAR  
UNA CONCIENCIA DE CALIDAD TOTAL EN LA  
MEDIANA Y GRANDE EMPRESA**

## CAPITULO 9

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA CREAR UNA CONCIENCIA DE CALIDAD TOTAL EN LA MEDIANA Y GRANDE EMPRESA.**

Esta es una propuesta de un modelo para crear una conciencia de Calidad Total en la mediana y grande empresa, que con la participación de todos y cada uno de los colaboradores de una organización podrá ser de gran apoyo en el desarrollo y crecimiento tanto de la organización como de su factor humano.

Como una herramienta que tiene relación con todas y cada una de las ideas y proyectos que se establezcan para lograr la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. Sobre el qué, el cómo, el dónde y el cuándo, las personas deben visualizar las necesidades que requiere la organización, así como la forma de desarrollar las herramientas adecuadas para enfrentar los nuevos retos de un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

En ésta propuesta se encuentran Gerente General, ejecutivos, personal administrativo, se integra un Comité Directivo, todo el personal. El contenido se forma de 9 puntos como sigue:

1. CALIDAD
2. CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
3. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.
4. POLÍTICA DE CALIDAD.
5. DESARROLLO DE PERSONAL.
6. TRABAJO EN EQUIPO.
7. ELABORACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS.
8. RELACIÓN CON CLIENTES.
9. CUESTIONARIO

## 1. CALIDAD

Una organización de Calidad genera productos o servicios de Calidad y más allá de considerar a la Calidad como un factor clave de éxito, lo considera como un factor de higiene, porque el tener Calidad, no necesariamente hace que la organización gane Clientes, pero el no tenerla hace que los pierda.

La Calidad simplemente al verla o escucharla es determinada por los gustos personales, del que la adquiere en función de si le gusta o no, si le satisface o no. Hace que, en una relación Cliente - Proveedor haya objetividad y ética profesional porque los aspectos a calificar están sujetos a negociación entre ambas partes.

Cuando una organización logra sensibilizar a todo su personal en la importancia de satisfacer plenamente a sus clientes, ha dado un gran paso en el cambio hacia la competitividad, porque todos los colaboradores participan directa o indirectamente en la satisfacción del cliente, independientemente del puesto que desempeñen.

Dado que la Calidad no nace, sino que hay que hacerla, requiere que desde el inicio de los procesos se aplique el concepto de "prevención", a través de técnicas que pueden ir desde una simple lista de verificación, hasta el control estadístico del proceso, en políticas y procedimientos, en planes y programas de capacitación, y en cualquier otra técnica que contribuya directamente a dar Calidad y a cumplir cabalmente los requerimientos del cliente.

La Calidad tiene que pasar de ser algo frío, lógico y ajeno, a algo cálido, sincero y propio. Tiene que pasar de ser un concepto en la mente a ser un conocimiento de la gente. De saber que las personas realicen productos de Calidad, a lograr que las personas sean de Calidad, y que todas sus actividades y productos a lo largo de una jornada de trabajo las hagan con Calidad, como una consecuencia de su natural manera de ser.

La Calidad y sus sistemas mejorarán dentro de las organizaciones, en la medida que el factor central sea mejorar la autoestima del personal y el aprecio por su trabajo. Madurez y dar con lo que es, necesario para poder hablarle al personal, como parte fundamental de este proce-

ceso. Lograr que la gente dé lo mejor de sí en las actividades que realiza, es el propósito de la Calidad, cuando se busca traspasar la barrera de un sistema rígido y burocrático a un sistema flexible, humanizado y eficiente.

## 2.CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

se requiere que:

**El Gerente General :**

\* Es el principal promotor de que en la organización se diseñe e implante un sistema de Calidad práctico, funcional y motivador de la implantación de una nueva cultura organizacional.

\* Involucrará a los Gerentes, personal de confianza, colaboradores, empleados en general en el sistema de Calidad conforme lo vaya requiriendo el procedimiento. Proporcionando los recursos que sean necesarios para que el diseño del sistema de Calidad se implante adecuadamente.

\* Tendrá que poner el ejemplo con su conducta como un compromiso hacia la nueva filosofía y valores. Permitirá y facilitará que todos se adapten a la nueva cultura.

\* Tendrá que enlistar brevemente los síntomas de la cultura actual. Debe considerar y describir los principales aspectos relacionados con la situación de la organización: resultados de las operaciones, clientes, colaboradores, gerentes, problemas, proyectos, etc.

Ejemplo:

En su opinión:

Si alguien observara la cultura de la organización observaría que:

Hay demasiado en..... y se descuida.....

Las decisiones son..... el organigrama.....

algunos compromisos se..... las políticas y normas.....

el servicio de la organización..... la responsabilidad de todos.....

el Comité Directivo, los gerentes, los dueños.....  
 los clientes..... los proveedores.....  
 los empleados en general (actitud, innovación).....  
 de las mejoras.....

Si con la actual cultura los resultados de la organización, el ambiente laboral, y la actitud de todo el personal son satisfactorios, sólo necesita la organización mantenimiento.

\* Debe definir el periodo en que se rediseñará la nueva cultura (el comité directivo tendrá que establecer tiempo y su responsabilidad ). Las mejores fechas son generalmente los fines o, a principios de año, ya que es fácil incorporar el proyecto a los planes de la organización.

\* Se requieren de refuerzos verbales, auditivos y sensoriales que permitan incorporar las nuevas creencias y valores de las personas, reemplazando y/o modificando paulatinamente las anteriores. En la medida de que estos refuerzos sean claros y compactos será mejor, aunque la forma y los medios que se utilicen para difundirlos puedan ser diferentes.

\* Tendrá que difundir al comité directivo y al personal de la organización, la necesidad de originarla y el momento en que cree que deba arrancar.

**Recursos Humanos (el gerente o jefe de departamento).**

\* Coordinará el aspecto técnico y los programas de trabajos requeridos para la nueva cultura.

\* Fortalecerá el desarrollo profesional y personal de todos los colaboradores de la organización.

\* Este departamento también evaluará la actual cultura organizacional. Ya sea por medio de:

Entrevistas personales,  
 entrevistas por grupo,  
 encuestas: clientes, colaboradores y proveedores.  
 Auditorías Administrativas, etc.

\* En las auditorías podría ser conveniente contar con el apoyo de otras personas externas a la organización, ajenas a las costumbres y vicios de la misma, que puedan ver bajo que cultura se trabaja dentro de la organización. Es conveniente que el programa de evaluación requiera de máximo un mes para aplicarlo. Depende del instrumento que se realice definirá cuantas personas se requieren para la evaluación.

\* Realizar un buen diagnóstico de acuerdo a la información obtenida, elaborando un reporte de la evaluación por tema. Ejemplo:

- \_ Filosofía de la organización.
- \_ Resultados de las operaciones de la organización.
- \_ Comunicación.
- \_ Actitudes.
- \_ Liderazgo.
- \_ Educación y capacitación.
- \_ Desarrollo del personal.
- \_ Trabajo en equipo.
- \_ Relación con los clientes.
- \_ Relación con los proveedores.
- \_ Etc.

El reporte debe ser objetivo y respaldado por la información recopilada y verídica.

**Gerentes o responsables del área.**

\* Participan activamente en el proceso de diseño e implantación del Sistema de Calidad.

\* Vigilan continuamente que haya congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

\* Canalizarán todos los comentarios, observaciones e ideas de mejoras para la organización.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### El comité directivo.

\* Debe participar en el diseño e implantación de la nueva cultura organizacional enfocada en el nuevo Sistema de Calidad.

\* Asignando tareas y actividades a los colaboradores con más experiencia y conocimiento. Asesorando a todas las personas que así lo requieran. Incluso, cuando sea necesario coordinará los eventos de capacitación y las visitas a otras organizaciones.

\* Analizan la información del diagnóstico o evaluación que se realizó y define las prioridades según los daños que esté causando a la organización.

\* Tienen que revisar y enlistar propuestas de: la misión, la filosofía, las creencias y los valores actuales de la organización, para que a partir de ella se visualice tanto lo malo como lo valioso y rescatable de la misma.

Se requiere de un periodo de transición que permita el alejamiento de la situación actual y acercarse a la situación que lleve a la Calidad. Ya que esta no puede implantarse de la noche a la mañana.

\* Hece revisión, modificación y depuración continua de las ideas presentadas. Aquí, se define y se genera la nueva cultura organizacional, se tiene que tener cuidado y sencibilidad para reconocer la importancia de la base de la nueva cultura de la organización. Incluso, si ya se han implantado algunos procedimientos en los que se haya visto cambios benéficos que pueden ayudar a la nueva cultura a definirse más fácilmente.

\* Se deberá mantener totalmente actualizado y capacitado en todos los temas relacionados con el Sistema de Calidad.

\* La contribución de la cultura organizacional también se evalúa para saber si es realista, funcional y adecuada al estilo de la organización. Elaborando un documento con la nueva cultura, si realmente se adapta a los requerimientos de la organización, de lo contrario se tendrá que volver a enlistar propuestas de la misión, filosofía, creencias y valores que se crean aptas para la organización.

\* Después se elaborará un documento con la nueva cultura organizacional de manera que sirva de base de referencia para una futura toma de decisión estratégica de la organización.

O bien, se podrá auditar periódicamente el Sistema de Calidad ( auditoría de primera parte ) y coordinará tanto las auditorias de segunda parte ( efectuadas por los clientes ) como las de tercera parte ( efectuadas por una Institución Certificadora ) cuando éstas sean aplicables.

### **Recursos Humanos**

\* Elabora un programa de trabajo para la implantación de la nueva cultura. Las actividades a desarrollar deben estar dirigidas al personal.

En los primeros eventos es altamente recomendable que tanto el Gerente General como los gerentes del área dirijan algunas palabras al personal y sobre todo, que cada uno empiece a ejemplificar los valores y filosofía de la nueva cultura.

Ejemplo de eventos:

- \* Dar una breve platica al personal para "romper el hielo".
- \* Entregar folletos a todos los empleados sobre la nueva cultura.
- \* Difundir nuevos valores a través de los pizarrones informativos.
- \* Remodelando áreas de trabajo, oficinas acordes a la nueva imagen y valores de la organización.
- \* Modificar y simplificar políticas y procedimientos.
- \* Entregar premios y reconocimientos al personal apegado a la nueva cultura.
- \* Etc.

Difundir la nueva cultura de acuerdo al programa de trabajo o evento que se utilice.

Que la gente tenga una conducta apegada a la nueva filosofía y valores de la organización.

\* Se evalua los avances y obstáculos de la nueva cultura para saber que tanto ha sido asimilada por la organización, de lo contrario se tendrá que volver a definir las estrategias para implantar la cultura.

Evaluar avances esperados tanto cualitativamente como cuantitativamente, de no cumplir con las expectativas se tendrá que volver a revisar el listado de las propuestas de misión.

- \* Debe haber respeto y apego a la nueva cultura, implicando llevar a cabo políticas y procedimientos utilizados, hacia el reforzamiento en las nuevas actitudes del personal a lo largo de toda la organización.

- \* Observar si a través del tiempo todo marcha bien, se tiene que mantener bien el sistema, de no ser así será necesario renovar la cultura.

### **El personal en general**

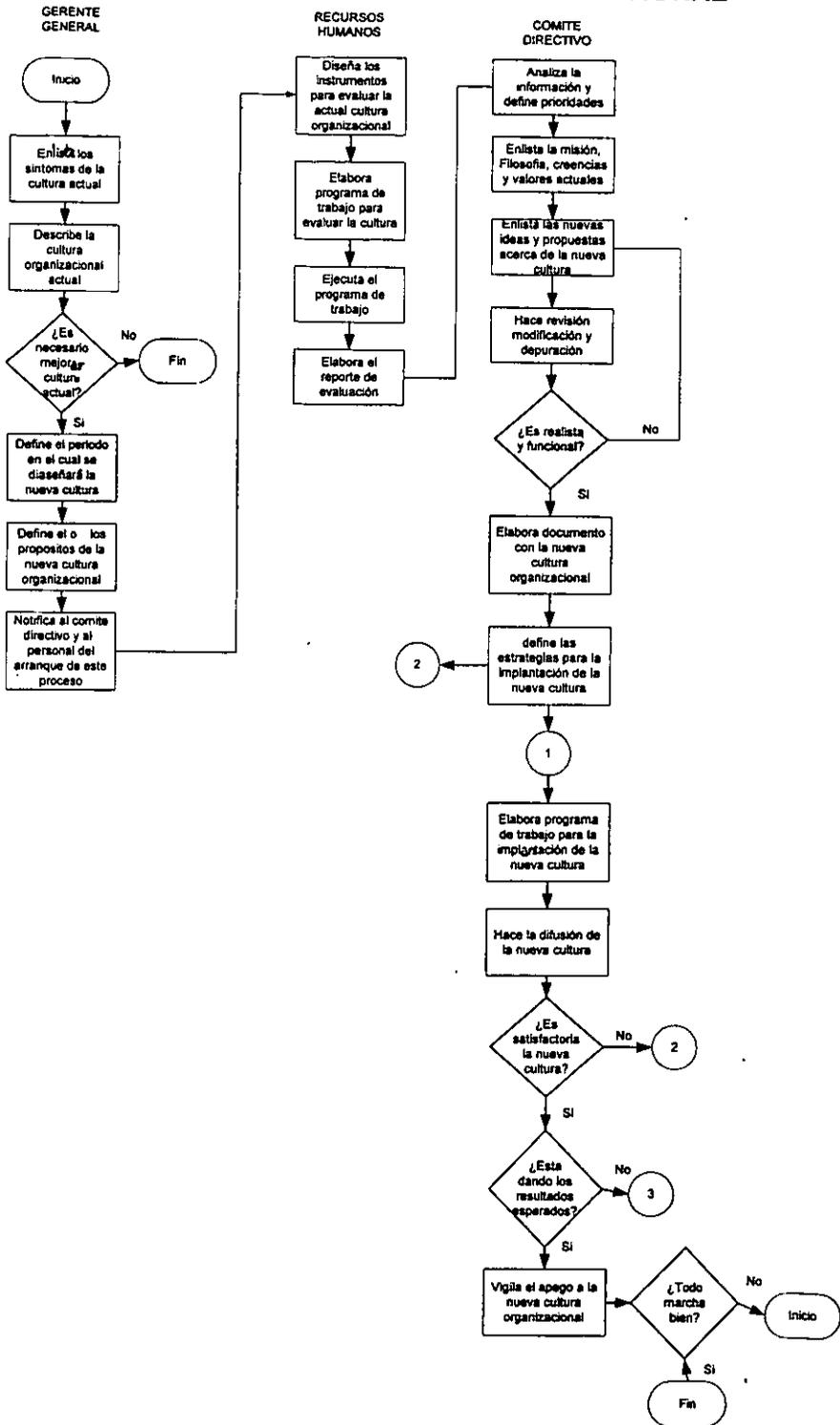
- \* Deberá proporcionar información veraz y oportuna siempre que se le solicite.

Adoptará los valores y creencias de la nueva cultura. Mantendrá a la organización equilibrada al participar plenamente.

- \* Incorporando de manera natural como parte de su trabajo las mejoras y controles requeridos para asegurar la Calidad del producto o servicio.

- \* Propondrá sugerencias que incrementen la efectividad de los procesos, eliminen desperdicios y aseguren la satisfacción de los clientes.

# CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



### 3.MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Sin misión, la organización no sabría hacia donde dirigirse. Es la justificación real por la cual existe la organización, independientemente de que haya descubierto o no su vocación. Debe ser desarrollada por el Equipo Directivo de la organización (necesitando su convicción y compromiso de cada uno, pues ellos serán los motores y promotores, conscientes de que todos los miembros de la organización captan y practiquen diariamente la misión.

Para poder tener una base de la misión al menos debe de contestar de manera clara y concreta las siguientes preguntas:

- ¿ En qué debe la organización realizar sus negocios ?
- ¿ Qué beneficios proporciona la organización a sus clientes y a la sociedad ?
- ¿ Qué propósitos de liderazgo y trascendencia motiva a toda la organización ?
- ¿ Qué lugar se busca tener en la mente del cliente ?
- ¿ Qué cobertura de mercado debe tener la organización ?
- ¿ Qué cualidades y ventajas se quieren trascender a través del tiempo y las fronteras ?
- ¿ A qué puntos de mercado se quiere dirigir la organización ?
- ¿ A qué niveles socioeconómicos pretende la organización dirigirse ?
- ¿ Por qué debe existir la organización ?
- ¿ Qué valor agregado distingue a la organización del mercado.

\* Una buena misión de la organización requiere:

- Describir la razón de ser de la organización.
- Estar por escrito en un párrafo.
- Describir de manera realista en que negocio debe estar la organización.
- Enfatizar los beneficios que le ofrece a la sociedad.
- Contener elementos de motivación para todo el personal.
- Que todo el personal la sienta y este relacionado con ella.
- Tener presente todos los días para tomar mejores decisiones.

Más allá del valor que pueda tener el edificio, las instalaciones y la maquinaria, está el

valor que le dan todas las personas que laboran dentro de la organización. Porque todos los activos de la organización, no son nada sin una persona que los utilice o los administre. La organización existe por las personas que ahí laboran.

\* Quienes no definen su misión ( ya sea personas u organizaciones ) andan a la deriva y de problema en problema, sin definir lo que realmente se quiere en el lapso de vida.

La organización que realmente define su misión, tiene una línea recta que concreta los esfuerzos y energía de todos sus colaboradores, que les impide desviarse, evitando tomar decisiones confusas, contradictorias, y que pongan en peligro la existencia de la organización.

Más allá de las palabras contenidas, en una misión debe estar el sentimiento y la motivación suficiente para dirigir el trabajo y esfuerzo de todas las personas que laboran en la organización.

\* Una vez definida la misión, se requiere involucrar a todo el personal en un proceso constante y consciente de identificación, inspiración para sentir lo que es la misión. Cada palabra de ésta debe tener un sentido e interpretación especial para cada colaborador. Poco a poco, el personal alineará su trabajo hacia el logro de esa misión.

\* Todas las decisiones de la organización, serán cuestionadas en función de su contribución a la misión. Si una actividad contribuye, se implanta; si una actividad no contribuye se desecha.

La Misión de la organización permitirá evaluar:

- La cantidad y tipo de personal requerido.
- El ritmo de crecimiento.
- El nivel de endeudamiento.
- El diseño organizacional.
- La burocracia administrativa y operativa.
- El tipo y contenido de la publicidad.
- El cumplimiento de las obligaciones legales, fiscales, ecológicas y de seguridad.

- La educación y capacitación de los empleados.
- El nivel de ética profesional.
- La trascendencia de la organización.

Algunos ejemplos de misión podrían ser:

a). "Mantener una organización rentable, eficiente, productiva e innovadora, que obtenga utilidades óptimas; que estén en constante crecimiento, buscando siempre el liderazgo en su mercado y que sirva como ejemplo industrial".

b). "Ser líder a nivel nacional en la comercialización de autopartes eléctricas en el mercado nacional, proporcionando el servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes".

c). " Desarrollar ecológicamente, producir y distribuir productos químicos para la industria del transporte, consolidando nuestra participación en el mercado nacional e internacional".

#### 4.POLITICA DE CALIDAD.

Entre más sofisticada o ambiciosa sea la Política de Calidad, en esa proporción será la complejidad del Sistema. Es preferible plantear una política realista pero alcanzable en el corto plazo. Posteriormente se puede revisar, complementar o modificar. Ya que todos los sistemas mejoran a través del tiempo.

La política de Calidad generalmente es firmada solamente por el Director o Gerente General de la organización, y debe ser difundida intensa y continuamente a todos los colaboradores de la organización para que puedan apoyar decididamente el esfuerzo de la misma por mejorar la Calidad. La política de Calidad debe ser breve y concisa, se recomienda que no se plantee en más de un párrafo.

Algunos ejemplos de políticas de Calidad podrían ser:

1). "Cada empleado de la organización deberá asegurarse que todas las actividades sean desempeñadas bien, desde la primera vez, de acuerdo a los requerimientos correspondientes o deberá iniciar las acciones que originen que los mismos se modifiquen de una manera formal".

2). "La política de la organización es la de proveer productos de Calidad que correspondan a las necesidades del cliente, entregando a tiempo en el lugar oportuno y a un precio competitivo. La organización debe representar Calidad para nuestros vendedores, para nuestra planta y para nosotros mismos".

3). Proporcionar servicios con un nivel de Calidad que cumplan con las necesidades y expectativas del cliente a través de un adecuado Sistema de Calidad.

-Elaborar un modelo de responsabilidades con el propósito de asignar cada uno de los componentes del Sistema de Calidad a cada una de las áreas de la organización. De esta manera el Sistema depende de un grupo y no de una sola persona. Además se debe mencionar al responsable y la fecha estimada del cumplimiento.

◆ Se encarga de detectar las necesidades de capacitación:

1) Tendrá que hablar con el Gerente General para conocer la nueva tecnología que está utilizando la organización.

2) Entrevistar individualmente con cada uno de los gerentes y responsables de cada área.

3) Entrevistar simultáneamente con grupos pequeños de 6 a 8 personas, de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

4) Revisión de las evaluaciones de desempeño y las descripciones de puesto.

5) Encuesta a una muestra representativa de toda la organización.

◆ Elabora el programa de trabajo para hacer la detección de necesidades de capacitación. Una vez elaborando el programa se puede seleccionar y programar a las personas que participarán en las entrevistas y en las encuestas. Recomendando que el tiempo total que se lleve en este programa, sea lo más compacto posible ( una o dos semanas ) para evitar dispersión y variabilidad en la información.

◆ De acuerdo al programa de trabajo. Si alguna otra persona colabora con la detección, se deberá nombrar un líder, y la información recopilada deberá permanecer concentrada en un solo lugar.

Para determinar las necesidades de la organizaciones, tendrá que agrupar por nivel jerárquico y por área para hacer las recomendaciones correspondientes.

La prioridad la tienen aquellas personas con potencial que se encuentren más lejos del perfil requerido por su puesto y aquellas que requieren más herramientas administrativas y operativas para alcanzar los objetivos a su cargo.

◆ Es conveniente evaluar la cantidad y calidad de información adicional con que la gente se actualiza: libros, conferencias, periódicos y revistas especializadas, acceso a base de datos, participación en ferias y exposiciones y cualquier otra información que los mantenga retroalimentados de lo que ocurre en el medio ambiente y específicamente en su mercado.

Ya con el análisis de información se definen las prioridades de capacitación en función de las prioridades de la organización.

- ◆ Elabora la lista de cursos y/o eventos que se requiere impartir a cada nivel jerárquico, a cada área o persona de la organización. Los cursos deben estar listados de preferencia por orden de importancia y por orden cronológico.

- ◆ Se encarga de seleccionar a los instructores internos que tengan el perfil adecuado para transmitir sus conocimientos y experiencia a otros, de tal forma que contribuyan principalmente al adiestramiento de otras personas y a la multiplicación de la tecnología directiva y operativa de la organización. Si algunos de estos instructores lo requieren, se les puede dar un curso de "Formación de Instructores", para desarrollar sus habilidades pedagógicas.

- ◆ Recopila información de Instructores externos e Instituciones de capacitación que puedan impartir los cursos de capacitación requeridos por la organización. Es necesario tener una cartera amplia de opciones, sobre todo para comparar calidad del servicio, profesionalismo de los instructores, actualización de sus programas y sobre todo, conocer la disponibilidad y empatía para desarrollar eventos de acuerdo a las necesidades de la organización.

- ◆ Define lineamientos, directrices y políticas de capacitación, con el propósito de estandarizar y mantener un nivel de calidad uniforme en todos los eventos de capacitación, independientemente de que sea con instructores internos o externos.

Algunas de estas políticas que tienen que definirse, tienen que ver con:

*Instalaciones:* niveles de iluminación, ventilación, espacio, sillas, mesas cómodas, se puede fumar, se permiten interrupciones, etc.

*Materiales de trabajo:* en carpeta, engargolado, en fólder, personalizado, con portada, con currículum del instructor, con índice, paginadas todas las hojas, plumas, lápices, etc.

*Apoyos audiovisuales:* uso de acetatos, portafolios, películas, dinámicas, etc.

*Horarios:* dentro de la jornada de trabajo, en días hábiles, se pagará tiempo extra, puntualidad, tolerancia, asistencia participantes, recesos comidas, cafés, etc.

*Evaluación de los participantes:* exámenes de conocimientos, diploma de participación, diploma de acreditación, seguimiento.

- ◆ Se encarga de prestar las necesidades de entrenamiento a los capacitadores internos y externos, con el propósito de que puedan enfocar adecuadamente el contenido y profundidad de los cursos o eventos que se proponen.

- ◆ Solicita a los capacitadores sus propuestas y cotizaciones correspondientes. Es necesario definirles una fecha máxima para que las entreguen y tener así a la mano toda la información necesaria para tomar las decisiones correspondientes.

- ◆ Evalúa las alternativas y los costos correspondientes. En el caso de ser necesarias algunas aclaraciones y/o renegociaciones se deben hacer a la brevedad posible.

- ◆ Solicita al Gerente General autorización de los instructores y presupuestos requeridos para cumplir adecuadamente con el plan de capacitación.

- ◆ Elabora el programa de capacitación detallado con el nombre de los cursos, su duración a quiénes va dirigido, la fecha programada para su impartición, el instructor y el lugar donde se llevará a cabo. Se puede esbozar la lista de participantes por curso o evento.

- ◆ Solicita aprobación del programa de entrenamiento al comité directivo, mismo que valida los cursos, las fechas y sobre todo la disponibilidad del personal participante. Cualquier modificación deberá hacerse con el consenso del comité directivo.

- ◆ Implanta el programa de capacitación de acuerdo a los cursos o eventos allí programados. La experiencia que se vaya teniendo en los primeros programas de capacitación servirá para mejorar su correspondiente efectividad.

## PERSONAL

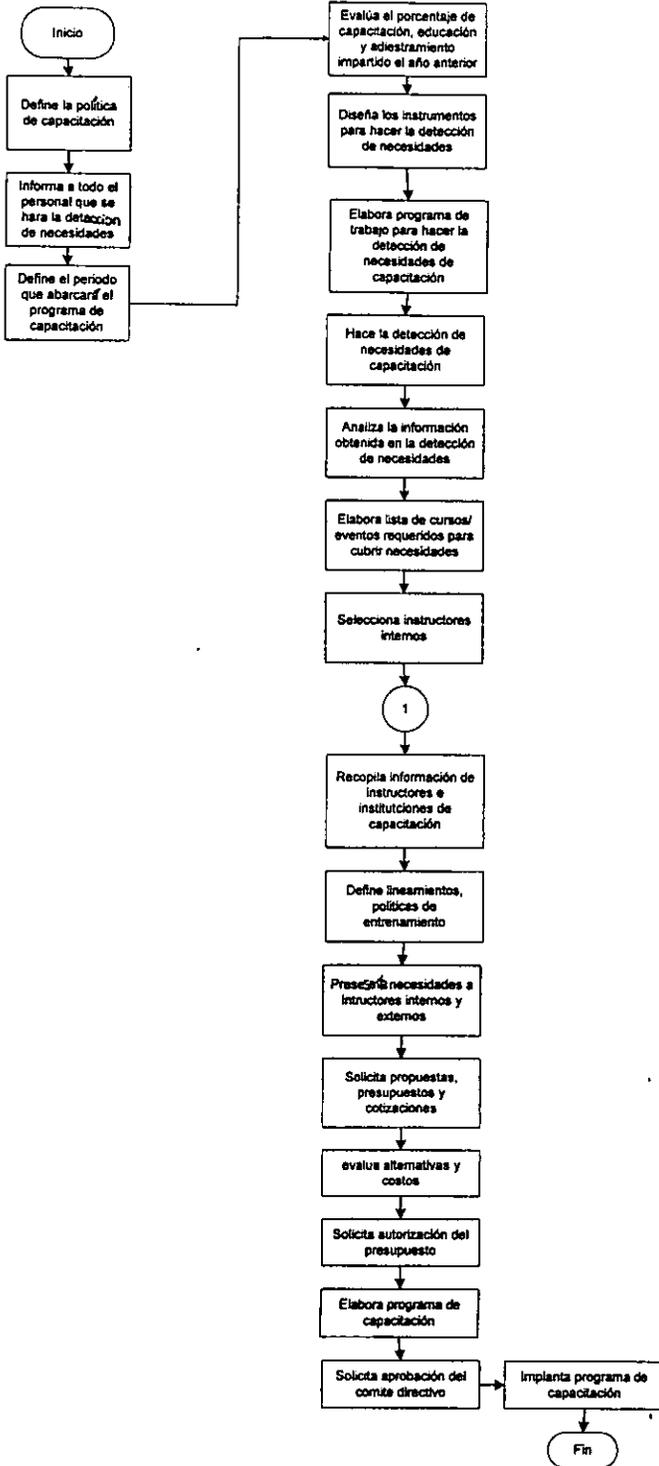
- ◆ Participará al máximo los niveles de capacitación a que sea invitado a participar.

- ◆ Replanteará a Recursos Humanos acerca de la Calidad y funcionalidad de los cursos de capacitación en que ha participado.

# DESARROLLO DE PERSONAL

GERENTE GENERAL

RECURSOS HUMANOS



## 6. TRABAJO EN EQUIPO

Para mejorar la Dirección y Administración de la organización a través de la participación conjunta y activa de todos responsables de área de la organización.

### GERENTE GENERAL

Es la persona responsable de todas las actividades funcionales; por ejemplo: producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, de una organización.

Tiene que fomentar el trabajo en equipo y el compromiso de cada uno de sus integrantes para aportar ideas que mejoren el desempeño de la organización. Con el apoyo y consejo del Comité Directivo en todas aquellas decisiones importantes que involucren o afecten a dos o más áreas de la organización.

Seleccionando e invitando a los candidatos a formar parte del Comité Directivo en función de la estructura organizacional. Incluyendo a los Gerentes o responsables de cada área, a personal de staff y a personas que le reportan directamente al Gerente General.

Es importante recordar que cada uno de los miembros del Comité Directivo deberán tener una participación activa en la toma de decisiones y por lo tanto, deberán ser personas maduras para aceptar tal responsabilidad. Con el propósito de hacer reuniones ágiles y efectivas, es conveniente que las personas que participen en el Comité Directivo sea de diez a lo mucho.

Definiendo la fecha, hora, lugar para llevar a cabo la primera y siguientes reuniones:

En la primera reunión se buscará sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de trabajar en equipo, y sobre todo, unificar los diferentes criterios y prioridades que tengan las diferentes áreas de la organización. En esta reunión es recomendable que sea dentro del horario normal de trabajo y que se eviten las interrupciones personales y telefónicas.

Es conveniente notificar por escrito a cada uno de los miembros seleccionados su nueva asignación y la fecha de la primera reunión.

Esbozando los propósitos básicos por los cuales se va a reunir el comité directivo, ya

que éste servirá como información preliminar para definir su propósito. El comité directivo sólo se justifica cuando hay grandes proyectos para la organización y/o cuando ésta desea involucrar a los Gerentes en la mejora de los resultados de la organización, para dar soluciones congruentes con su misión y filosofía.

Dando apoyo individual a cada una de sus áreas, según estas lo requieran.

#### **GERENTES RESPONSABLES DEL ÁREA.**

Son responsables de una sola actividad de la organización.

Participan activamente en el Comité Directivo, dando prioridad al beneficio organizacional, más que al beneficio personal o de área.

Ellos se encargan de proponer temas e ideas de mejora que sean de interés para toda la organización. Además de proporcionar información relacionada con el desempeño de sus áreas de responsabilidad.

\* Se encargarán de difundir al personal a su cargo los acuerdos y compromisos tomados en el Comité fortaleciendo así, el sistema formal de información.

\* Canalizando al Comité Directivo las propuestas de mejora, ideas e inquietudes del personal a su cargo.

\* Cuando el Comité lo considere conveniente se invitará a algunos de los colaboradores de los Gerentes o responsables del área.

#### **MIEMBROS DEL COMITÉ**

\* Definen el propósito del Comité a partir de las ideas que presentó el Gerente General, combinándolas con las ideas de los miembros del Comité y afinando poco a poco la misión, hasta que muestre de manera clara y entendible él o los propósitos del Comité. Es recomendable que sea un párrafo de máximo dos renglones, ya que de ésta manera, todos la puedan recordar fácilmente, incluso, si queda en una frase es mucho mejor.

\* Asignan los roles de: Directivo, facilitador, líder y colaboradores.

El director por definición es el Gerente General, los demás roles se asignarán según las funciones propias de cada miembro.

Por ejemplo: El facilitador podría ser el responsable de Recursos Humanos, el líder aquél que tenga buena habilidad de comunicación y los demás miembros fungirían como colaboradores activos.

#### FUNCIONES:

**DIRECTOR:** Promueve la participación activa de los integrantes, ayudando a alcanzar el consenso, guiar sin dominar. Asignar los recursos necesarios, retroalimentar a los colaboradores sobre sus aciertos continua y abiertamente, y dirigir los esfuerzos del Comité Directivo.

**FACILITADOR:** Fortalece las funciones del Director, programa y da seguimiento a las actividades del Comité Directivo, para compartir el progreso del equipo y hacer recomendaciones inmediatas. Asiste a las reuniones para trabajar con el equipo proporcionándole asesoría, dirección, respaldo de la capacitación de las herramientas y técnicas de Calidad Total.

#### LÍDER:

- \_ Dirige las reuniones para trabajar con el equipo.
- \_ Estimula la participación de cada miembro.
- \_ Planea y sigue la agenda.
- \_ Recluta voluntarios para llevar registros y el tiempo.
- \_ Conduce las discusiones.
- \_ Dirige la reunión.
- \_ Mantiene en curso la reunión.
- \_ Asigna tareas.
- \_ Programa la siguiente reunión.
- \_ Arregla la ubicación para la reunión.
- \_ Busca el consenso en las decisiones.

\* Los miembros del Comité definen el lugar, día, hora, duración, frecuencia de las reuniones del Comité Directivo. Es conveniente que los días de reunión definidos sean altamente probables, que todos puedan estar presentes.

Para asegurar que todos asistan es necesario que las fechas que se vayan definiendo se anoten en la agenda de cada uno y si es posible, hasta con uno o dos meses de anticipación, sujetas a confirmación.

\* Las primeras reuniones pueden ser semanales, después quincenales hasta estabilizarse en una reunión mensual cuando menos.

\* Definen las reglas del Comité, para asegurar que las juntas de trabajo sean altamente productivas, y se aproveche el tiempo. Las reglas fomentarán la innovación, la creatividad y respeto entre los miembros.

\* Realizando una agenda que seguirán en sus reuniones. Cada reunión tendrá sus propios temas, en función a los avances de las necesidades de la organización y de los proyectos atendidos. Una agenda típica del comité directivo sería:

- Revisión de indicadores .
- Atención a las necesidades de los clientes.
- Atención a las necesidades de los trabajadores.
- Establecer nuevos planes, proyectos y objetivos.
- Avances de las capacitaciones, etc.

Se podrá elaborar una minuta de la primera reunión, posteriormente cada vez que se realice.

**MINUTA:** Es una hoja donde se documentan los acuerdos y compromisos generados en una reunión de trabajo.

Puede incluir:

- Nombre de la reunión.
- Asistentes - Ausentes.
- Lista de acuerdos.

- Fecha de la próxima reunión.

- Lista de tareas, anotando al responsable del cumplimiento de cada una de ellas.

- \* Asigna tareas el comité, según lo vaya requiriendo el proyecto y temas tratados.

Tomando en cuenta de que siempre habrá un responsable de que las tareas se cumplan para la realización del proyecto. Independientemente de que en cada área, ese responsable delegue la actividad y tareas correspondientes.

- \* Es muy importante que todas las tareas sean asignadas a alguien, pues de lo contrario se corre el riesgo de que se olviden o nadie las realice.

- \* Si existiera un desacuerdo de opiniones entre los miembros del comité, es necesario que cada uno de ellos consiga mayor información o evidencia antes de tomar una decisión.

- \* Si las tareas no se cumplieron en las fechas correspondientes. Se evalúa, si las que no sean cumplido son importantes o no, si son importantes, es necesario reprogramar fechas y/o responsables. Si las actividades no son importantes, éstas se pueden eliminar .

- \* Se van incluyendo nuevas actividades y proyectos conforme lo vaya requiriendo la organización. Para incrementar su nivel de Calidad.

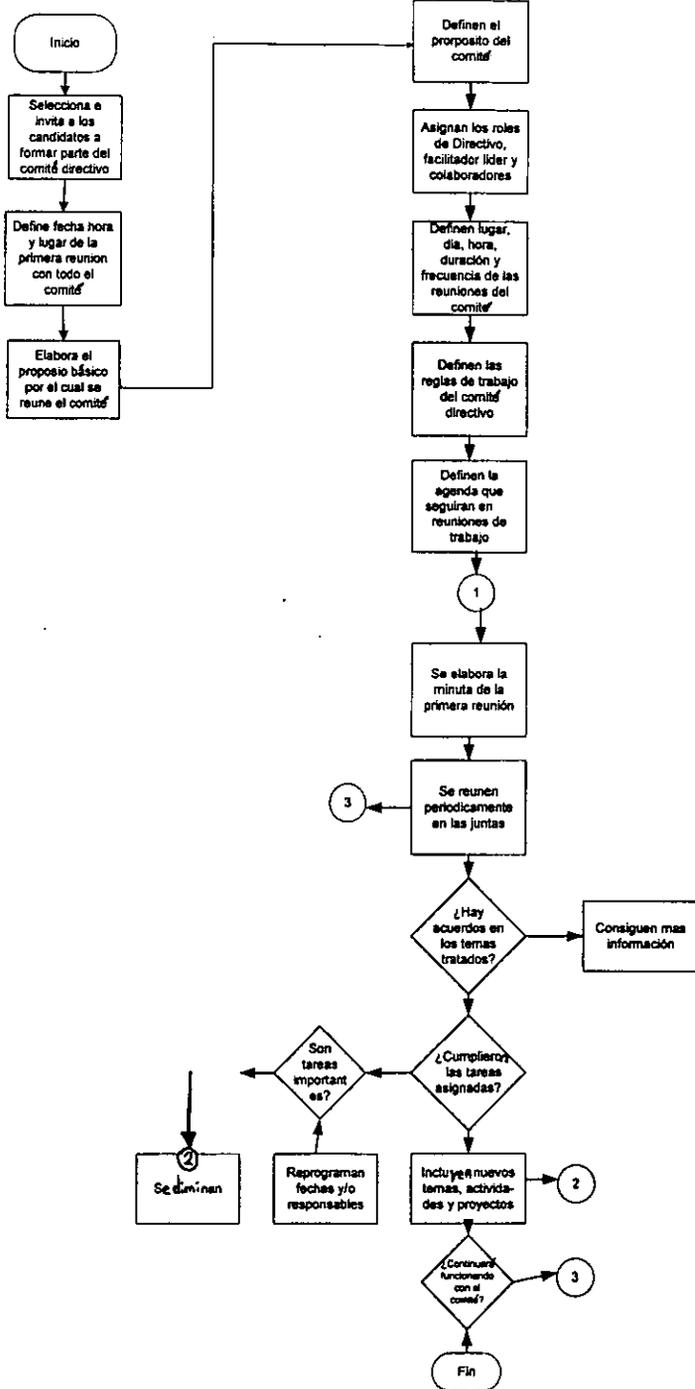
**COLABORADORES:** Personas involucradas en los proyectos de Calidad. Tienen que estar interesados en realizar esfuerzos para mejorarlo, conocer los detalles del proceso, participar en todas las reuniones, asistir con puntualidad y aportar con su inteligencia, experiencia y creatividad.

Evalúa si el propio Comité sigue funcionando. Si es así, continúa el ciclo de reuniones, acuerdos, tareas y minutas. De lo contrario el Comité puede irse modificando en cuanto a participantes, misión, agenda, etc. Por lo que es importante ser flexibles en la forma de tomar el control de la organización y recordar que el propósito de todo es mejorarla , a través de la participación conjunta y activa de todos los representantes de las diferentes áreas, niveles de la organización.

# TRABAJO EN EQUIPO

GERENTE GENERAL

MIEMBROS DEL COMITE



## 7. ELABORACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS.

Asegurando que los planes y proyectos de Calidad que se implanten en la organización, funcionen adecuadamente.

### COMITÉ DIRECTIVO:

Recibe la propuesta de alguna persona, área o gerencia, la solicitud escrita o verbal para implantar en la Organización un plan de Calidad.

Evaluando el plan o proyecto.

\* Define el objetivo y metas específicos del plan o proyecto, para asegurar que todos los involucrados sepan exactamente lo que se pretende alcanzar.

\* Eligiendo líderes dentro de la organización que tengan la mayor experiencia, conocimientos, autoridad y capacidad para asegurar el cumplimiento del plan o proyecto en el tiempo previsto.

\* Define el alcance del plan o proyecto para clarificar hasta dónde se introducirá. De esta manera el alcance especifica en función de dónde y/o para que se va a utilizar este proyecto.

\* Definiendo las diferentes estrategias que van a ser combinadas para alcanzar el objetivo previsto. La intención de las estrategias es pensar y poner en práctica diferentes alternativas que se pueden usar en función de la cultura organizacional, del grado de dificultad del proyecto, del grado de experiencia en el manejo de tecnologías, entre otros.

\* Elabora un programa de actividades donde se van definiendo las acciones y pasos más importantes que se desarrollarán a lo largo del proyecto. para cada actividad se definirá un responsable y una fecha de terminación. Para visualizar claramente todo el proyecto se puede presentar el calendario en una gráfica de Gantt o como se crea conveniente.

\* También se tiene que elaborar el presupuesto requerido a lo largo del proyecto. Este presupuesto debe ser lo más detallado posible indicando todos los recursos económicos, materiales, humanos y equipo solicitado.

\* Definen los indicadores de desempeño que les permitirán medir y evaluar periódicamente los avances y resultados del proyecto. Estos indicadores deben ser de preferencia cuantificables, por ejemplo: horas de capacitación, dinero gastado, etc.

Integrando toda la información generada en un documento que se titule Planeación del Proyecto de Calidad.

#### **GERENTE GENERAL**

\* Revisa el documento de planeación del proyecto para verificar que sea realista y factible. De lo contrario lo regresará para que se le hagan las observaciones correspondientes y ajustes necesarios.

\* Evalúa el presupuesto requerido para implantar el proyecto. Si está de acuerdo con los montos y recursos requeridos.

\* Autoriza la implantación del plan, y asigna las partidas correspondientes.

\* Revisa y archiva el reporte final del proyecto.

Informa al comité directivo de la conclusión del proyecto.

#### **LÍDERES**

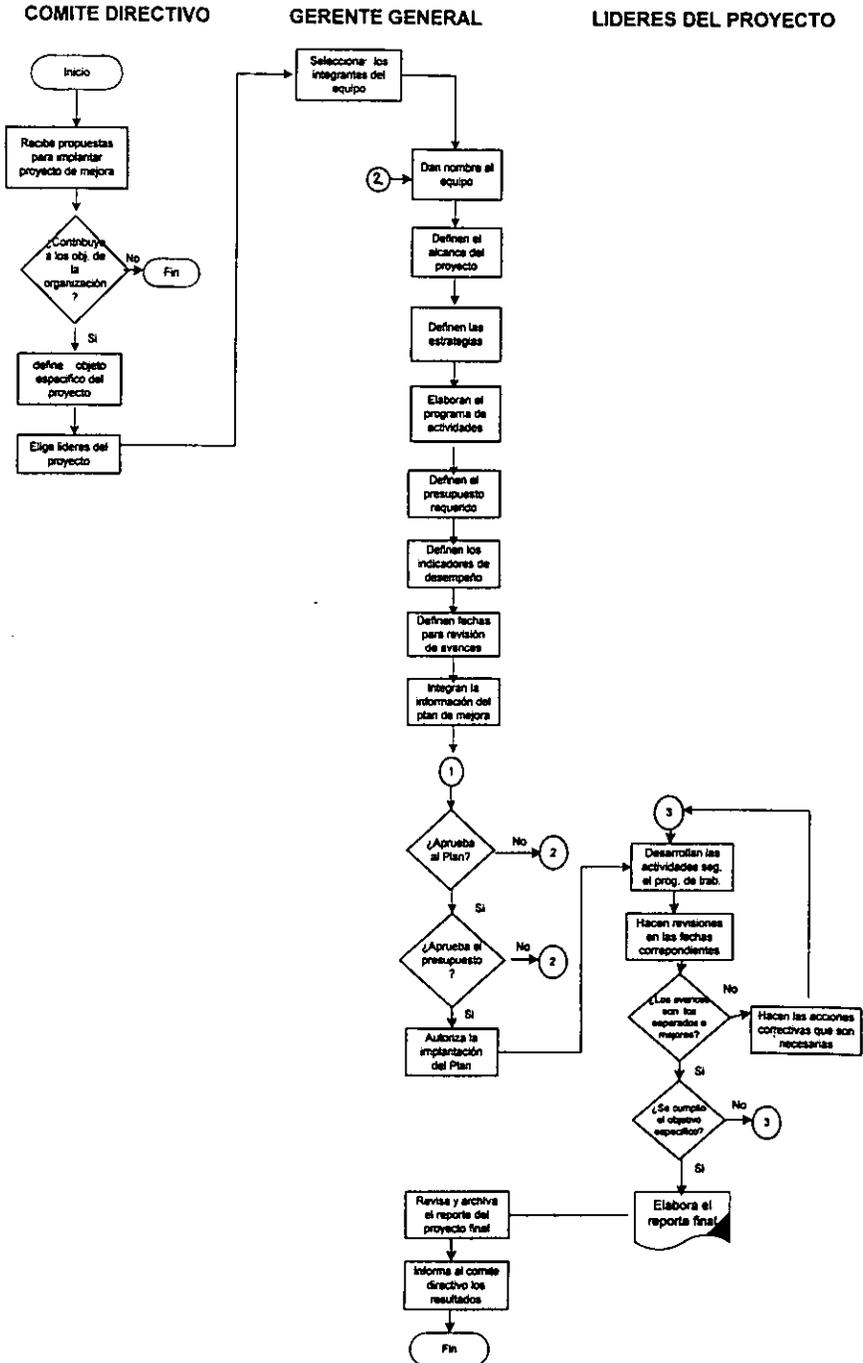
\* Desarrollan las actividades según el programa de trabajo. Por su puesto, hay muchas actividades que no están explícitas dentro del programa, pero que sin embargo, es muy importante realizarlas, pues de ello depende que las grandes actividades se vayan cumpliendo a tiempo.

\* Hacen las revisiones de avance en las fechas previamente establecidas.

\* Evalúan los resultados para verificar que los avances son los esperados. En caso de atrasos o bajos cumplimientos, es necesario definir e implantar acciones correctivas que permitan que el proyecto siga su ritmo normal.

\* Elaborando un reporte final que documenta los resultados del proyecto y las conclusiones a que se ha llegado.

# ELABORACION DE PLANES Y PROYECTOS



## 8.RELACIÓN CLIENTES - PROVEEDORES

1) Todos los que integran la organización deben estar orientados al servicio del cliente. Todos deben de comprender que trabajan para los clientes y que su labor es asegurar la satisfacción de los mismos.

2) Todos deben creer y vivir la visión de la organización para conservar así clientes, al mismo tiempo que se les brinda un excelente servicio. El Gerente es el que crea y concibe la visión, pero son los empleados quienes deben de darle vida.

3) Puede ser el Gerente el que decida comenzar un programa de servicios al cliente, pero son todos los empleados los que implementan el programa, es decir, se necesita el respaldo a esa iniciativa.

4) Para beneficio tanto de clientes como de los empleados, es necesario exponer todas las políticas por escrito; de esta forma, no habrá equivocaciones ni malentendidos. Sin embargo, los empleados aveces, tienen que tener criterio y autoridad a su discreción para hacer excepciones a alguna política cuando surja algún imprevisto. Ya que las políticas deben conservarse flexibles.

5) A veces, a los empleados se les debe otorgar autoridad de acuerdo con sus responsabilidades para poder satisfacer y conservar a los clientes. Permitiendoles tomar decisiones en el momento y que sientan respaldo del Jefe de área o Gerente. Recordando que su trabajo es satisfacer a los clientes para que no se alejen. Los empleados no deben recurrir siempre a un jefe inmediato, cada vez que un cliente necesite algo fuera de lo común. Manteniendo flexibles algunas de las políticas, ya que cada cliente y cada situación son diferentes. Los empleados deben saber que pueden modificar alguna política adoptada o establecida para asegurar en cualquier momento la satisfacción del cliente. La organización debe respaldar las buenas decisiones y actos de su personal en estos casos.

6) Capacitar a los empleados como se indicó en el punto 5, ya sea en el trabajo o fuera de él, con videocintas, libros, seminarios, reuniones de trabajo; todo aquello que los ayude a

hacer mejor su labor. Nada prepara mejor a una persona para atender a un cliente, que la capacitación recibida en el trabajo y con programas aplicados prácticamente.

7) Se debe realizar un mercadeo, ya que éste comunica el servicio que está prestando a sus clientes, lo que le interesa satisfacer.

8) Contratando un buen personal, apto y calificado. Las cualidades innatas de las personas harán un buen trabajo para los clientes, al prestar un buen servicio y manteniendo al cliente.

9) Si se retribuye tanto a los clientes como a los empleados por la lealtad hacia la organización, ambos estarán en la misma por largo tiempo. Las recompensas deben considerarse como algo valioso para quien las reciba, pero tampoco debe costarle mucho dinero a la organización.

10) Medir el desempeño del personal.

11) Se pueden establecer normas para que todos sepan exactamente qué se debe hacer para prestar un servicio de excelencia a los clientes. Haciendo que estas normas sean objetivas y medibles en lo posible, aunque se preste un servicio intangible. Cuando las personas alcanzan esos niveles de desempeño, es natural que se produzca la lealtad y conservación de clientes.

12) Hacer que los empleados trabajen sucesivamente en distintos departamentos, así sabrán apreciar lo que los demás compañeros hacen en la organización y, por lo tanto ningún empleado culpará negligentemente a un compañero por algún problema en el servicio. Además de que los empleados tendrán experiencia en otras áreas, ello les permitirá resolver más problemas. Capacitando a los empleados en las labores de otros, esto ayudará para que puedan dar mejor servicio al cliente, ayudarse más entre sí, y se dependerá menos de los empleados "irremplazables" cuando no estén.

13) Los sistemas de servicio a los clientes deben estar al alcance de éstos. Por ejemplo: el que puedan ponerse en contacto con una persona tan pronto llamen por teléfono, o permitiendo hablar con un empleado que pueda ayudarlos tan pronto como lleguen al establecimiento. No hacer que les sea difícil ponerse en comunicación con la organización.

14) Los clientes tienen que sentir y pensar que pueden aportar algo a la organización, a algún problema, expresar una queja, y que tendrá un buen trato durante todos los contactos con la organización.

Reconocer que el cliente está molesto, escucharlo con atención, asegurándose que se hace todo lo posible en ese momento para resolver su queja. Para después de que muestre agradecimiento por los esfuerzos de atender su queja, se aprovecha la oportunidad para aumentar su lealtad, dándole las gracias por haberle dado a conocer el problema, por el tropiezo, tratándole de vender alguna otra cosa.

El cliente apreciará el interés que se le muestra, probablemente adquiriera algo, para cuando salga diga a la demás gente lo bien y rápido que se le resolvió su problema. Esto creará una buena reputación entre los demás clientes por su credibilidad, confianza y honradez.

15) Nunca se debe suponer que los clientes saben lo que es parte de la organización, se debe usar cada contacto con ellos como una oportunidad para enseñarles algo relacionado con la misma. Ejemplo: si sólo enseña acerca de las conveniencias de alguna política sobre reembolso, hay que demostrarlo. Los clientes lo apreciarán de manera en que sigan realizando tratos y negocios con la organización.

16) No basta efectuar encuestas o dejar tarjetas para llenar comentarios. Se debe obtener información de parte de los clientes como sea posible, aun si se debe tener que solicitársela en especial. Si se pide opiniones a los clientes y ellos ven que se ha puesto en práctica sus sugerencias, además de seguir teniendo tratos con la organización, la recomendarán a sus amigos o familiares. Se tiene que hacer lo posible para pedirles sus opiniones y comentarios ( Capítulo 7 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL PARA CON LOS CLIENTES ), para después poner en práctica en lo posible las sugerencias que reciba.

17) Los programas de servicio deben basarse en los valores, creencias y normas de los clientes, Si los valores de estos están en conflicto con la organización, hay que conversar de ello y hallar qué puede hacerse al respecto. Después decidirá si se debe modificar la posición de la organización para mantener la satisfacción y lealtad de los clientes; sin embargo nunca se

debe comprometer la ética ni los valores para "satisfacer" al cliente.

18) El personal es el que tiene contacto diario con los clientes, sabe más lo que ellos necesitan, quieren o esperan, que cualquier Jefe de área o Gerente. Se deben recojer las opiniones de los empleados, escuchando cuidadosamente sus sugerencias poniendo en práctica la mayor cantidad posible de las mismas. Las organizaciones que prestan los mejores servicios, no sólo son las que obtienen más ideas de parte de los empleados, si no aquéllas que las usan más. Esto es lo que hace que el personal sienta que es necesario y que se ocupan del mismo, mostrándoles que piensa tanto en ellos como en los clientes externos.

19) Cuando las organizaciones prometen más de lo que es y cumplen en un grado reducido. Las negociaciones no pueden hacer frente a esas expectativas y el cliente se marcha disgustado; pero si se fijan expectativas realistas para los clientes en cuanto a Calidad y servicio, y después se superan, el cliente estará más satisfecho.

20) Los clientes pueden encontrar otro producto más barato, o las mismas características en los productos o servicios, pero los beneficios son únicos en la manera que la organización negocia con ellos.

21) Una tecnología avanzada hará que los clientes se asombren, pero no hará que las personas se ocupen de las demás. La organización necesita dar esa buena atención para poder mantenerse en el mercado. Se debe mantener más cerca del cliente, conociéndolo lo más que se pueda. Mientras más cerca se esté de ellos, más tiempo harán tratos con la organización.

22) La gerencia debe hacer todo lo posible por facilitar el trabajo de todos, de modo que sea más fácil proporcionar a los clientes lo que quieren. Si existiera algún problema durante el día se tendrán que hacer ajustes necesarios para resolverlos lo más pronto posible.

23) Se debe conocer a los competidores: la clase de servicios que brindan, lo que hacen para conservar a sus clientes, etc. Si realizan algo de lo que no efectúa la organización tal vez, también funcione para la organización.

24) Se debe evaluar constantemente los servicios al cliente prestados por la organización. Entrevistando a los empleados, preguntando a los clientes en el momento del servicio

que piensan de la organización, para después emplear la información para mejorar los servicios y esfuerzos por retenerlos.

25) Se tiene que averiguar que necesitan los clientes, que quieren y que esperan, para después ofrecerlo.

26) En toda organización hay uno o varios empleados que son muy buenos en su trabajo. Detectar quienes son, alentarlos y respaldarlos, para después convertirlos en modelos a seguir. Recompensando su comportamiento. Así el resto del personal tratará de elevar su desempeño a ese nivel para recibir recompensas similares. El resultado será un personal altamente motivado y orientado al servicio.

27) Capacitar al personal para que desarrollen eficientes habilidades de comunicación cómo: escuchar antes, cómo hablar a los demás de manera que los escuchen, cómo comprenderlos antes de tratar, como recibir y dar opiniones.

28) La sonrisa es muy importante al atender al cliente. El sonreír obtiene por lo general otra sonrisa, pero las jovialidades no garantizan la Calidad en el servicio a los clientes. Sonreír debe ser algo que los empleados hacen por que los hace sentir bien, y así hacen sentir bien a los clientes.

29) Cuanto más importante se haga sentir al cliente, se sentirán mejor al hacer tratos con la organización: Preguntando cómo están, cómo está su familia, sus negocios o llamarlos por su nombre.

30) Una junta del Comité Directivo, para analizar los negocios y los servicios que presta la organización. El Comité habrá de formular sugerencias que el Gerente deberá implantar.

31) Si se espera un trabajo o servicio promedio, eso es lo que se obtendrá, por tanto, hay que elevar expectativas a mayor altura. Aceptando un trabajo de Calidad por parte de todos los empleados.

32) Los empleados son los clientes internos, los de primera línea. Cada empleado debe dar un servicio de Calidad como cliente a otro, y así entre todos podrán dar un servicio de alto nivel.

33) Se puede enviar tarjetas de agradecimiento o felicitación, y cualquier otra cosa que les demuestre que la organización se interesa por sus empleados. Asegurándose que cuando necesiten algo pueden dirigirse a la gerencia con plena confianza.

34) Mostrando los resultados del buen desempeño de los empleados en algún salón o vestíbulo. Haciendo visibles los resultados del servicio, de manera que los mismos empleados mejoren constantemente.

En el mercado competitivo de estos días, lo que diferencia a las organizaciones es el nivel y la Calidad de sus servicios al cliente, y éste es el criterio primordial que usa la gente para decidir si deben continuar tratando con cierta organización o no.

## 9. CUESTIONARIO

Un Sistema de Calidad debe tener actividades planeadas y sistemáticas, que llevan a cabo las organizaciones, con el objeto de brindar confianza apropiada de que un producto o servicio cumple con los requisitos de Calidad establecidos.

Con el objetivo de identificar oportunidades de mejoramiento, se presenta a continuación una serie de preguntas que se considera debe tomar en cuenta para crear condiciones en el que permitan el desarrollo adecuado y Calidad tanto de la organización como de la gente que labora dentro de ella.

1. ¿Cómo define Ud. la Calidad que tiene la organización que dirige ?

2. Mencione algunas características explícitas e implícitas del servicio que otorga la organización.

3. ¿Está Ud. convencido de la importancia de la Calidad Total o considera que no es la estrategia apropiada ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

4. ¿ Qué dificultades considera Ud. que se presenta en el sector de la Pequeña y Mediana empresa, para adoptar un nuevo concepto de Calidad ?

5. ¿ Ha emprendido un proceso de mejoramiento de la Calidad Total la Organización que dirige ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ Por qué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿ Qué propondría Ud. para desarrollar eficazmente un proceso de mejoramiento de la Calidad Total, de acuerdo a su experiencia y conocimientos ?
7. ¿ Existe algún tipo de liderazgo en su organización ?  
 SI \_\_\_\_\_ ¿ cuál ? \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? \_\_\_\_\_
8. ¿ Qué relación existe entre líder - organización ?
9. Para Ud. y la organización ¿ Es importante que cuente con algún tipo de liderazgo ?
10. ¿ Qué imagen tienen sus colaboradores de Ud. ?  
 Elija la que mejor describe la percepción que tienen ellos de Ud.  
 a) autocrático                      b) Cooperativo                      c) Inteligente  
 d) Benévolo                          e) Imparcial                          f) Justo
11. ¿ Conoce Ud. el comportamiento de sus colaboradores más cercanos ?
12. ¿ Cómo calificaría Ud. la Cultura de su organización ?
13. ¿ Qué elementos y valores tipifican la cultura de su organización ?  
 ¿ Considera Ud. que éstos elementos y valores favorecen la Calidad y la rentabilidad de la organización ?  
 ¿ De qué manera ?
14. ¿ De qué manera los directivos transmiten la Cultura a los miembros de la organización ?
15. ¿ Se dán a conocer los valores y elementos necesarios a todos los empleados para que exista una fidelidad y compromiso organizacional ?
16. ¿ Toma Ud. en cuenta la participación de todos sus empleados ?
17. ¿ Existe en la organización algún tipo de discriminación ? Explíquela.
18. ¿ Qué componentes de la Calidad Total están contenidos en los procesos de

educación ?

19. Los planes de desarrollo de la organización ¿ tienen relación con el desarrollo de su personal ?
20. En la organización ¿ se han iniciado acciones para mejorar el ambiente de trabajo ? y, ¿ cómo ha influido en el desempeño del personal ?.
21. ¿ Se ha estructurado e implantado acciones para elevar la motivación y el compromiso del personal ?, ¿ como cuáles ?
22. ¿ Cuáles son los principales aspectos que limitan el desarrollo del personal en la organización ?
23. ¿ Se evalúan los resultados de capacitación ?
24. ¿ La organización está preparada para satisfacer a los clientes frente a los competidores ?
25. Los servicios que ofrece ¿ responden a las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes ?
26. ¿ Qué habilidades practicaría Ud. para identificar las necesidades de su cliente ?
27. ¿ Ha logrado desarrollar proveedores confiables ?
28. ¿ Cree Ud. que el cliente y el proveedor se escuchan y entienden mutua y adecuadamente?
29. En su opinión:
  - ¿ Qué desean los clientes de la organización ?.
  - ¿ Qué necesidades no son satisfechas adecuadamente ?.
  - ¿ Qué otras expectativas poseen los clientes ?.
  - ¿ Qué cree que piensan los clientes de la organización y del servicio que le brinda la misma ?.
  - ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus clientes ?.

30. En la organización :

- ¿ Existe un método o una vía para que los clientes puedan preguntar, sugerir, criticar o quejarse ?
- ¿ Se escuchan todas las sugerencias o comentarios, sean buenos o malos ?
- ¿ Cómo se trabaja para satisfacer las quejas y atender los reclamos de los clientes ?

31. En la opinión de sus clientes:

- ¿ Qué les agrada de la organización ?
- ¿ Qué no les gusta ?
- ¿ Qué desearían cambiar ?
- ¿ Cómo quisiesen que se cambiara ?
- ¿ Qué los motiva a comprar ?
- ¿ Qué los satisface?
- ¿ Qué debe hacer la organización para seguir contando con su lealtad ?

## CONCLUSIONES

Es importante para toda organización sea mediana o grande, crear una conciencia colectiva en todo el personal que la integra; ya que es crucial en el desempeño de la Calidad y necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Lograr que una organización se mantenga en equilibrio es una búsqueda que no termina, pues las necesidades de los clientes, las estrategias de los competidores, la tecnología, los aspectos políticos, económicos y sociales, están en constante cambio.

Por las ventajas que representa el lograr que una organización sea competitiva y tenga la capacidad para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado, requiere de un esfuerzo consciente y constante por parte de todos los miembros que integran la organización para incorporar principios y procedimientos de Calidad que permitan mantener un equilibrio con el medio empresarial que le rodea.

En la medida que una organización adquiere una cultura fuerte conoce, domina e incorpora los principios de Calidad, en esa medida pasará a ser sobresaliente y estable.

Implicando que la organización esté incorporando continuamente de acuerdo a sus necesidades, nuevos conocimientos que en el corto plazo se vuelvan parte de su tecnología directiva y operativa. Para todo el personal implica también mantenerse capacitado en la nueva forma de ser y hacer de la organización, para asegurar así que todos los colaboradores de todos los niveles, independientemente de su jerarquía, estén incrementando su habilidad personal.

Concebir a la organización como una unidad productiva y no de explotación

de los demás, en la que se dá el reparto de utilidad con base a la habilidad y trabajo de cada quien. Así como mantener una alta Calidad de los productos y servicios, manteniendo precios, atendiendo los requerimientos del medio social, es decir de lo que el cliente esté buscando. Tratar de no realizar las cosas mal, porque se tendría que volver a repetir y no se tendría una ganancia, la organización no funcionaría.

**BIBLIOGRAFIA**

1. Albrigh Mary - Carr Clay  
Los 101 Errores más comunes de los Gerentes y cómo evitarlos.  
México: Prentice Hall, 1997.
2. Álvarez Coral Juan  
Metodología de la Investigación Documental.  
México: Universidad vasco de Quiroga, 1996.
3. Casares Arrangoiz David  
Liderazgo, Capacidades para dirigir.  
México: Fondo de Cultura Económica, 1995.
4. Castañeda Luis  
La Calidad la Hacemos Todos.  
México: Ediciones poder, 1996.
5. Colunga Dávila Carlos  
La Calidad en el Servicio.  
México: Panorama Editorial, 1996.
6. Chiavenato Idalberto  
Administración de Recursos Humanos.  
México: Mc Graw Hill, 1994.
7. Etchevarne Carlos  
Calidad Gerencial.  
Argentina: Macchi Grupo Editor S.A., 1996.
8. Fernández Arena José Antonio  
El Proceso Administrativo.  
México: Diana, 1991.
9. F. Stoner James.  
Administración.  
México, 1990.
10. H. Besterfield Dale  
Control de la Calidad.  
México: Prentice Hall, 1996.
11. Hernández Sampieri Roberto  
Metodología de la Investigación.  
México: Mc Graw Hill, 1991.
12. K. Jakson Harry Jr.  
Logrando una Ventaja Competitiva.  
Una Guía Hacia la calidad de clase mundial.  
México: Prentice Hall, 1997.
13. M. Naer David  
El Cambio en las Organizaciones.  
El Camino para la Transformación de las Personas y las Empresas.

México: Pretince Hall, 1998.

14. Münch Galindo Lourdes  
Más allá de la excelencia y de la Calidad Total.  
México: Trillas, 1997.
15. P. Kotter John  
El Líder del Cambio.  
México: Mc Graw Hill, 1997.
16. Rico Ruben Roberto  
Calidad Estratégica Total.  
Total Quality Management.  
Argentina: Macchi Grupo Editor S.A. ,1997.
17. S. Gitow Howard  
Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición.  
Competitiva.  
México: Ventura Ediciones, 1996.
18. Sue Mitchell Nancy  
Desempeño con Calidad.  
México: Panorama editorial, 1996.
19. Zairi Mohamed  
Adminstración de la Calidad Total.  
México, 1994.