



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Propuesta metodológica para una exitosa
certificación ISO 9001:2008 en PyME's,
resaltando el papel del director.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN INGENIERÍA

INGENIERÍA EN SISTEMAS-PLANEACIÓN

P R E S E N T A:

ING. ALMA YURIDIA LÓPEZ REYES

DIRIGIDA POR:

M.I. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ



2012



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.

ÍNDICE

Resumen.....	8
Abstract	8
Introducción	9
CAPÍTULO 1 PROBLEMÁTICA.....	13
1.1 Diferencia entre calidad y certificación.....	13
1.1.1 Calidad	13
1.1.2 Certificación	14
1.2 Diferencia entre organización y empresa	15
1.2.1 Organización	15
1.2.2 Empresa	15
1.3 Evolución de la calidad en México	15
1.4 Las PyME´s y su certificación bajo la norma ISO 9001:2008	16
1.4.1 ¿Que son las PyME´s?	16
1.4.2 Características generales de las PyME´s	17
1.4.2.1 Perfil del empresario PyME	18
1.4.2.2 Estadísticas relevantes respecto a las PyME´s.....	18
1.4.3 La importancia de las PyME´s en México.....	20
1.4.4 Las diversas problemáticas de las PyME´s vistas desde un enfoque sistémico	21
1.4.5 Razones por las cuales una PyME debe ser certificada con la norma ISO 9001:2008.	24
1.4.6 Factores de falla que impiden la certificación de PyME´s en México.....	27
1.4.7 Investigaciones relevantes que tratan de atacar el problema	31
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	36
2.1 Bases teóricas de planeación para realizar la propuesta metodológica.....	36
2.1.1 Planeación normativa	36
2.1.2 Planeación prospectiva	38
2.1.2.1 Construcción de escenarios.....	38
2.1.2.2 Consideraciones sobre el análisis de escenarios	39
2.1.2.3 Utilidad de los escenarios.....	39
2.2 Desarrollo Organizacional (D.O.) como herramienta de consultoría.....	40
2.2.1 Concepto	40
2.2.2 Criterios de Intervención	41
2.2.3 Supuestos del D.O.....	41
2.2.4 Metas del D.O.	43
2.2.5 Modelo de aplicación.....	43
2.2.6 Relación entre cambio organizacional y D.O.	44
2.2.7 Importancia del D.O.	45

2.2.8 Concepto de desarrollo.....	46
2.2.9 Concepto de cultura organizacional	47
2.3 Norma ISO 9001:2008	48
2.3.1 Principios de la Gestión de Calidad de la norma ISO 9001:2008	50
2.3.2 Requisitos de la norma ISO 9001:2008.....	52
2.3.3 Consideraciones para la certificación	55
2.3.4 Etapas del proceso de certificación	55
CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	59
3.1 Justificación de las de encuestas realizadas.....	59
3.2 Resultados de las encuestas aplicadas a consultores expertos en certificación ISO 9001:2008 en PyME's.....	61
3.2.1 Comentarios adicionales de los consultores.....	63
3.2.2 Análisis de los resultados de las encuestas a consultores	65
3.3 Resultados de las encuestas aplicadas a directores de PyME's que han logrado con éxito la certificación de sus empresas bajo la norma ISO 9001:2008	67
3.3.1 Análisis de las respuestas de directores de PyME's	69
3.4 Análisis de los factores clave encontrados.....	69
3.4.1 Falta de compromiso de la alta dirección	69
3.4.1.1 ¿Qué es el liderazgo?.....	70
3.4.1.2 Estilos de liderazgo	72
3.4.1.3 El liderazgo en la dirección	73
3.4.1.4 El rol del director en el trabajo en equipo.....	74
3.4.1.5 Características de los directores mexicanos.....	76
3.4.1.6 Cualidades de un buen director	77
3.4.2 Carencia de una cultura organizacional madura.....	78
3.4.2.1 Familia y cultura en las PyME's mexicanas	78
3.4.2.2 Consecuencias del liderazgo y organización tradicional	82
3.4.2.3 Características de una cultura organizacional madura	84
3.4.2.4 Principales maneras de influir sobre la cultura	85
3.4.3 Carencia de recursos necesarios para la implementación de un SGC.....	87
3.4.3.1 Principales recursos de las organizaciones.....	87
CAPÍTULO 4 PROPUESTA.....	91
4.1 Consultoría organizacional.....	93
4.1.2 Subsistema Base	93
4.1.2.1 Importancia de la misión y visión	93
4.1.2.2 Bases para la formulación de la misión y la visión	94
4.1.2.3 Estructura organizacional	96
4.1.2.4 La certificación como una toma de decisión estratégica por parte del Director de la PyME.....	101
4.1.3 Subsistema identificación de problemas	104

4.1.3.1 Evaluación.....	104
4.1.3.2 Diagnóstico	108
4.1.3.3 Planteamiento del problema	109
4.1.4 Subsistema diseño de soluciones	110
4.1.4.1 Generación y Evaluación Alternativas	110
4.1.4.2 Formulación de bases estratégicas.....	117
4.1.4.3 Desarrollo de la solución	118
4.1.5 Subsistema control de resultados.....	118
4.1.5.1 Planeación del control	119
4.1.5.2 Evaluación de Resultados y Adaptación	119
4.2 Implantación de la Norma ISO 9001:2008	119
4.2.1 Diagnóstico de situación	119
4.2.2 Planeación del sistema.....	120
4.2.3 Rediseño de los procesos.....	120
4.2.4 Implantación de otros requisitos de ISO 9001:2008	120
4.2.5 Auditoria interna.....	121
Conclusiones	126
Recomendaciones Finales	130
Bibliografía	131
Referencias digitales	132
ANEXOS:	133
ANEXO A FORMATO DE CUESTIONARIO ENVIADO A LOS CONSULTORES ESPECIALISTAS EN CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008 EN PyME's	133
ANEXO B FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS A DIRECTORES DE PyME's QUE HAN LOGRADO CON ÉXITO LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1 Parámetros establecidos para la clasificación de las PyME's.....	17
Tabla 1. 2 Nivel de formación de los empleados de las PyME's	18
Tabla 1. 3 Distribución porcentual de empresas según su tamaño en México	20
Tabla 1. 4 Distribución porcentual de empleos por tamaño de empresa en México.....	20
Tabla 1. 5 Distribución porcentual del PIB de acuerdo al tamaño de empresa en México	21
Tabla 1. 6 Problemáticas externas e internas de las PyME's	23
Tabla 3. 1 Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a consultores	61
Tabla 3. 2 Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a consultores	62
Tabla 3. 3 Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a directores de PyME's	67
Tabla 3. 4 Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a directores de PyME's.	68
Tabla 3. 5 Acciones de liderazgo.	72
Tabla 3. 6 Valores y acciones centradas en la persona, la comunicación y la relación interpersonal (Y)	73
Tabla 3. 7 Síntesis de los hallazgos y conclusiones sobresalientes de estudios considerados respecto a la administración de PyME's en México.....	83
Tabla 3. 8 Cómo conforman la cultura los líderes.....	87
Tabla 4. 1 Elementos de la estructura organizacional	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso	19
Figura 1. 2 PyME's que no cuentan con algún tipo de certificación	19
Figura 1. 3 Problemática sistémica de las PyME's	24
Figura 2. 1 Metodología de planeación normativa	37
Figura 2. 2 La norma ISO 9001:2008	48
Figura 2. 3 Estructura de las normas de la familia ISO	49
Figura 2. 4 Los 8 principios de la norma ISO 9001:2008	50
Figura 3. 1 Porcentaje de PyME's que no han logrado certificarse.....	65
Figura 3. 2 Porcentaje de PyME's que han atrasado o postergado su proceso de certificación	66
Figura 3. 3 Habilidades del liderazgo.....	70
Figura 3. 4 Características que influyen en el liderazgo.....	71
Figura 3. 5 Diferencia entre un jefe y un líder.....	71
Figura 4. 1 Metodología propuesta.....	92
Figura 4. 2 Funciones de la misión y visión	94
Figura 4. 3 Niveles para la formulación de la misión	94
Figura 4. 4 Niveles para formulación de la visión.....	95
Figura 4. 5 Elementos, diseño y estructura organizacional.....	97

Figura 4. 6 Organigrama horizontal.....	99
Figura 4. 7 Organigrama vertical	100
Figura 4. 8 Modelo de organización jerárquica.....	100
Figura 4. 9 Modelo de organización formal	100
Figura 4. 10 Modelo de organización mixta	101
Figura 4. 11 Proceso de la toma de decisiones estratégicas.....	103
Figura 4. 12 Metodología para la evaluación	105
Figura 4. 13 Escenario 1 para el director de la PyME.....	111
Figura 4. 14 Escenario 2 para el director de la PyME.....	112
Figura 4. 15 Escenario 3 para el director de la PyME.....	113
Figura 4. 16 Escenario 4 para el director de la PyME.....	114
Figura 4. 17 Escenario 4 para el director de la PyME.....	115
Figura 4. 18 Fases para la implantación eficaz de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008.....	122
Figura 4. 19 Etapas que involucra el proceso de certificación ISO 9001:2008	122
Figura 4. 20 Mapa de ruta de las condiciones indispensables para la obtención de la certificación ISO 9001:2008	123
Figura 4. 21 Mapa de ruta para la implementación, inscripción y registro de la certificación ISO 9001:2008	124
Figura 5. 1 Proceso que se propone para determinar el compromiso del director de la PyME.....	126

JURADO ASIGNADO

Presidente: Dr. José Jesús Acosta Flores

Secretario: M.I. Arturo Fuentes Zenon

Vocal: M.I. Mariano Antonio García Martínez

1^{er}. Suplente: M.I. José Antonio Rivera Colmenero

2^{do}. Suplente: Dr. Felipe de Jesús Lara Rosano

Lugar donde se realizó la Tesis

México, Distrito Federal. Ciudad Universitaria, Facultad de Ingeniería.

TUTOR DE TESIS

M.I. Mariano Antonio García Martínez

Agradecimientos personales

Dedico y doy gracias a Dios, quien puso los medios para que yo lograra terminar la Maestría y este gran trabajo de Tesis. Quien ha llenado mi vida de bendiciones. Quien todo lo sabe y todo lo puede. Gracias Dios, por darme tantas cosas maravillosas.

Gracias a mis padres: La Sra. Yolanda Reyes Rivera y el Sr. Jacinto López Bautista, quienes me han forjado como una mujer de valores, trabajo y compromiso, mostrándome que con ello se logran las grandes metas.

A mi hermana Janeth y a mis hermosos sobrinitos Avril y Christian, quienes son la magia de la vida, quienes con una sonrisa contagian de amor y alegría parte de mí ser.

*Para a una persona muy especial, quien ha estado conmigo en los momentos más difíciles, quien me ha apoyado en todo momento, quien siempre tiene para mí un “tú puedes amor”, quien es partícipe de este gran logro y a quien seguramente dedicaré muchos otros de mis éxitos. Gracias Juan Carlos Espindola Serna, por apoyarme, por cuidarme, por el respeto y admiración que tienes hacia mi profesión. Gracias amor, por tu inmenso apoyo y comprensión y por creer siempre en mí, porque tú eres parte fundamental de este éxito.
TE AMO.*

Al Maestro Mariano Antonio García Martínez por compartir sus conocimientos, tiempo y paciencia en el desarrollo de este trabajo.

A los Maestros Arturo Fuentes Zenon y José Antonio Rivera Colmenero por brindarme su tiempo, sus conocimientos y aportaciones enriqueciendo este trabajo.

A los Dres. José Jesús Acosta Flores y Felipe de Jesús Lara Rosano por su tiempo y aportaciones en la realización de este trabajo.

A mis amigos de la Maestría quienes me brindaron momentos interesantes, alegres, afectuosos y productivos.

Agradecimientos Institucionales

A la Universidad Nacional Autónoma de México por forjarme en sus aulas. Es un orgullo para mí, pertenecer a la máxima casa de estudios.

Al CONACYT por la beca otorgada durante los cuatro semestres.

Resumen

La presente investigación está enfocada a realizar una propuesta metodológica para una exitosa certificación ISO 9001:2008 en PyME's (Pequeñas y Medianas Empresas), resaltando el papel del director y basada en los hallazgos de la identificación de los factores principales por los cuales fracasa el proceso de certificación.

Mediante encuestas realizadas a consultores expertos en certificación ISO 9001:2008 en PyME's, se encontró que los factores asociados a una exitosa certificación son los siguientes: 1) compromiso del director, 2) cultura organizacional madura, y 3) contar tanto con recursos humanos capacitados, así como con recursos financieros. Con base en lo anterior, las PyME's de cualquier sector deben considerar los factores antes mencionados y hacer un diagnóstico minucioso de éstos, antes de aventurarse a realizar una certificación. Por ello, la propuesta consiste en la estructuración de un procedimiento de planeación que involucre la intervención de un consultor capacitado con el objetivo de diagnosticar las deficiencias de la organización y del director, y que proporcione la solución al problema o problemas detectados, y de esta manera se logre exitosamente la certificación de la PyME.

Palabras clave: certificación ISO 9001:2008, PyME's, fracaso en el proceso de certificación, consultoría organizacional, liderazgo.

Abstract

This research focuses on making a methodological proposal for a successful ISO 9001:2008 certification in PyME's (small and medium-sized enterprises), highlighting the role of the director and based on the findings of the identification of the main factors why it fails the certification process.

Using surveys to expert consultants in certification ISO 9001:2008 in PyME's, found that the factors associated with successful certification are as follows: 1) commitment of the director, 2) organizational culture matures, and 3) have both trained human resources, as well as financial resources. Based on the foregoing, the PyME's of any sector should consider the above factors and make a thorough diagnosis, before venturing to a certification. Therefore, the proposal is in the structuring of a procedure of planning that involves the intervention of a consultant trained in order to diagnose the deficiencies of the Organization and the director, and to provide the solution to the problem or problems identified, and in this way achieve successfully the certification of the PyME.

Keywords: certification ISO 9001:2008, PyME's, failure in the process of certification, organizational consulting, leadership.

Introducción

♣ **Análisis de la problemática**

Los sistemas de calidad han representado en los últimos años, una herramienta para la mejora de las organizaciones y un elemento para eliminar barreras de comercialización en general y para la exportación de productos. En los últimos años la certificación de las empresas bajo los criterios de la norma ISO 9000 ha recibido fuertes críticas¹ respecto al logro de la certificación, *dado que su obtención no necesariamente implica que las organizaciones logren la mejora de sus productos y procesos, sino al contrario, la certificación se toma como el cumplimiento de requisitos documentados en los que no importa mejorar el producto o los procesos que se siguen para obtenerlo, sino acreditarse para que la organización gane prestigio*. Con estas críticas, la evidencia es preocupante, en el sentido que los sistemas de calidad están relacionados con la **competitividad**, junto con algunas herramientas de apoyo a la gestión tales como: la comparación de mejores prácticas (*benchmarking*), las alianzas estratégicas (*join ventures*), los sistemas de producción y control de inventarios (*just in time*), la optimización de espacios físicos mediante el análisis de las 5's: *Seiri* (Organización, separar innecesarios), *Seiton* (Orden, situar necesarios), *Seisō* (Limpieza, suprimir suciedad), *Seiketsu* (Señalizar anomalías), *Shitsuke* (Disciplina, seguir mejorando). Adicionalmente, existen otras técnicas más conocidas tales como la externalización de funciones de terceros (*outsourcing*), la reingeniería y el seis sigma que, junto con los sistemas de calidad, contribuyen a mejorar la **competitividad**².

Pese a un incremento sostenido de la certificación, México ocupa un modesto 0.6% en el mundo, en contraste con países de potencia económica similar como España (con el 7.8%), India (que con un PIB inferior tiene 3.2% de las certificaciones mundiales), Canadá (con el 1.7%) y Brasil (con el 1.3%)³.

♣ **¿Por qué estudiar la certificación en las PyME's?**

Las PyME's representan un papel de suma importancia dentro de la economía de México. Engloban al 4.8% del total de empresas, sin embargo sobresale el hecho de que generan casi el 30% de los puestos de trabajo y aportan el 34% del PIB (Producto Interno Bruto)⁴. A pesar de su significativa aportación al PIB, **las PyME's figuran como empresas descuidadas en el aspecto de calidad y certificación**. Al mismo tiempo que han llegado grandes empresas extranjeras con una buena organización, distribución y calidad,

¹ Nava Carballido, Víctor Manuel, Rivas Tovar, Luis Arturo (2008); Desempeño de las organizaciones Mexicanas certificadas en Norma ISO 9000:2000, Vol. 24, Núm. 108, Julio-Septiembre, 2008, pág. 109. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Estudios Gerenciales.

² *Ibid.* pág.110

³ CONACYT (2007).

⁴ Sánchez Lara (2010). La viabilidad de empresas mexicanas: un estudio desde el enfoque sistémico. Artículo aceptado para su publicación. Págs. 1-14.

con las que tienen que **competir**. Por tal motivo, es preciso fortalecer la calidad dentro de las PyME's, que permita un aumento en la **competitividad** de estas y fortalezca la economía del país.

♣ **Planteamiento del problema**

Al concluir el año 2009 se contaba con un total de 10,651 establecimientos con certificación vigente en ISO 9001:2000. Mientras que en el 2008 se tenían un total de 8,817 organizaciones certificadas. La evolución de las certificaciones en el país muestra una tasa media anual de crecimiento del 57.4 % en el periodo 2000-2009. Sin embargo, el total de certificaciones alcanzadas en el 2009, permite realizar cálculos que indican que **en el país existen en promedio 15 establecimientos certificados por cada mil, lo anterior denota un número discreto de certificaciones, si se considera la exigencia que tiene nuestro país para participar con éxito en el mundo globalizado, al requerir empresas competitivas que basan su desempeño en la eficiencia y eficacia productiva y en la mejora de sus productos y servicios**⁵. Con éste panorama todavía faltan muchas empresas, que lo requieren y no han logrado obtener una certificación ISO 9001:2008, debido a que no han identificado el factor clave que las puede llevar a la exitosa implantación de la norma, por tal motivo es necesario que las empresas u organizaciones de diversa índole cumplan con ciertas características que les permitan implantar exitosamente la norma. Por lo anterior, el principal objetivo de ésta investigación consiste en identificar los **factores clave** que pueden estar influyendo para que específicamente las PyME's no logren alcanzar la certificación; y mediante un análisis de la información obtenida **elaborar una propuesta metodológica que indique qué hacer para determinar si el director de una PyME y su organización cuentan con las características que les permitirían o no implantar con éxito dicha norma.**

♣ **Objetivos de la investigación**

- Identificar los factores principales por los cuales fracasa el proceso de certificación ISO 9001:2008 en una PyME.
- Identificar mediante encuestas a consultores expertos en certificación ISO 9001:2008 una aproximación al porcentaje de PyME's que fracasan en el proceso de certificación.
- Realizar una propuesta metodológica para realizar una exitosa certificación ISO 9001:2008 en PyME's, tomando como base el factor clave encontrado.

♣ **Alcance**

El alcance del presente trabajo de tesis comprende la investigación de los factores que ocasionan que no se lleve a cabo favorablemente la implantación de la norma ISO 9001:2008 en una PyME. Lo anterior sustentado **mediante los resultados obtenidos de encuestas realizadas a diferentes consultores expertos en el tema de certificación**

⁵ Informe general del estado de la ciencia y la tecnología 2009.

ISO 9001:2008 en PyME's; y sustentado además por la literatura consultada. Se analiza la información obtenida y con base en la revisión de literatura y en los resultados obtenidos en dichas encuestas, **se propone una metodología que permita llevar a la PyME a la exitosa implantación de la norma ISO 9001:2008.**

Este trabajo se constituye de 4 capítulos: 1) Problemática, 2) Marco Teórico, 3) Investigación de campo y 4) Propuesta y conclusiones.

En el **capítulo 1** se presenta la información relacionada a la problemática: Se inicia haciendo énfasis en la diferencia entre conceptos que son importantes a lo largo del presente trabajo: *calidad, certificación, organización y empresa*; posteriormente se habla de la evolución de la calidad en México para finalmente profundizar en las PyME's y su certificación bajo la norma ISO 9001:2008.

En el **capítulo 2** se presenta el marco teórico para abordar la problemática planteada. Se describen los enfoques de planeación que ayudaran a resolver el problema, se plantea el Desarrollo Organizacional (D.O.) como herramienta de consultoría y se presentan los conceptos, criterios y requisitos de la norma ISO 9001:2008.

En el **capítulo 3** se presentan las encuestas realizadas a consultores, de manera adicional a directores de PyME's y se realiza el análisis de los resultados obtenidos para finalmente profundizar en los factores clave encontrados.

En el **capítulo 4** se presenta la propuesta metodológica que permita llevar a la PyME a la exitosa implantación de la norma ISO 9001:2008, resaltando el papel del director. Para la solución del problema se realiza una propuesta metodológica adaptada al proceso de certificación, basada en la planeación normativa y en la planeación prospectiva. Se toma como herramienta el análisis de escenarios de la planeación prospectiva para ver sobre qué escenario se mueve el director de la PyME, y sobre ésta base se propone la solución. Es importante tener presente sobre qué contexto se va a llevar a cabo el análisis de escenarios. En éste sentido, se aclara que el análisis de escenarios se realiza como una metodología con variación, es decir en esta propuesta de solución se analizan alternativas de decisión de diferentes situaciones que abordan un mismo problema *“la falta de compromiso del director”*.

En las **conclusiones** se presentan las observancias a las cuales se llegó, en donde se concluye que antes de llevar a cabo la decisión de certificación ISO 9001:2008 en una PyME es necesario que se realice un diagnóstico por medio de una consultoría que permita detectar la capacidad de liderazgo del director, el clima organizacional y los recursos tanto económicos como humanos con los que se cuenta, haciendo hincapié en la *importancia del factor humano en el éxito de la implantación de la norma.*

CAPÍTULO 1

PROBLEMÁTICA



CAPÍTULO 1 PROBLEMÁTICA

Se sabe que las grandes empresas se han esforzado por hacer de la calidad una de sus principales fortalezas, sin embargo respecto a las PyME's poco se conoce, y en muchos casos la información que fluye no es alentadora. **PARA ANALIZAR LA SITUACIÓN QUE PREVALECE CON RELACIÓN A LA CALIDAD Y CERTIFICACIÓN EN LAS PyME's DE NUESTRO PAÍS, PRIMERO DEBE DEFINIRSE QUÉ ES CALIDAD Y CERTIFICACIÓN, ADICIONALMENTE QUE SON LAS PyME's, SUS CARACTERÍSTICAS Y RECONOCER SU IMPORTANCIA.** Posteriormente podrán revisarse los factores que están relacionados directamente con el desempeño de la calidad y certificación de éstas.

1.1 Diferencia entre calidad y certificación

1.1.1 Calidad

Al preguntarnos qué es y qué supone este concepto de calidad deberíamos comenzar precisando su significado. Si acudimos a los más conocidos especialistas en el tema, encontraremos una gama de definiciones que se complementan entre sí; la calidad ha dejado de ser sólo⁶:

- Cumplir con las especificaciones (P. Crosby), para convertirse en:
- Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente (J. Juran) o, dicho de otro modo más técnico, es:
- Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado (E.W. Deming), o bien:
- Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente (A.V. Feigenbaum).

Su puesta en práctica implica la adopción de algunos principios, en el desarrollo de ellos promueve que:

- Es necesario hacer las cosas bien a la primera.
- No hay que hacer más de lo necesario.
- Deben involucrarse todos los niveles de la empresa.
- Es preciso el trabajo en equipo.
- Debe fomentarse la comunicación ascendente, descendente y, desde luego, horizontal, tanto dentro de la empresa, como en el exterior de la misma.
- Hay que implantar un sistema de reconocimientos y recompensas.
- Su secreto estriba en el establecimiento de objetivos de mejora permanente y en un seguimiento periódico de resultados.

⁶ Udaondo Durán Miguel (1992), Gestión de Calidad, Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid España.

Asimismo, Apodaca Mendieta⁷ señala que la calidad de un producto o servicio puede definirse de muy diversas maneras. La adecuación al uso hace referencia a la satisfacción de las expectativas que el consumidor tiene al adquirir un bien o servicio, pero en cualquier producto o servicio, estas expectativas varían ampliamente entre un consumidor y otro, dependiendo muchas veces de las condiciones de compra y uso.

Por otra parte, la **norma ISO 9001:2008 considera que calidad es el “grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”**. La sencillez de estos conceptos permite que, indistintamente del tamaño o tipo de actividad, se entienda el **objetivo que persigue la calidad, que es la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus expectativas**, y principalmente que cualquier tipo de empresa puede realizar esfuerzos para alcanzarla.

Los esfuerzos de calidad deben emprenderse de manera organizada, esto es, mediante la gestión o administración de la calidad. La administración de la calidad es un sistema administrativo **basado en el enfoque total de sistemas** que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión. Este sistema debe ser una parte integral del plan estratégico y trabaja a todo lo largo y ancho de una empresa, facultando a los empleados para aprender de su experiencia de manera que puedan transformar su conocimiento a situaciones nuevas en búsqueda de los cambios que le permitan desarrollar la capacidad de crear e influir en el futuro de la organización⁸.

Al igual que en los conceptos de calidad revisados, el concepto de administración de la calidad no menciona que sea sólo aplicable a grandes empresas o a empresas dedicadas a un sector económico específico, es decir estos conceptos requieren ser aplicados sin importar el tamaño de la organización de que se trate.

1.1.2 Certificación

La certificación de sistemas de calidad consiste en que una tercera parte independiente verifica que el sistema de gestión implantado por una organización es conforme a una norma de referencia o documento normativo determinado. Y entendemos por sistema de gestión el conjunto formado por la estructura organizacional de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos⁹. Sin embargo, aunque una organización sea certificada, esto no significa que sea mejor, sino que **únicamente ha logrado cumplir con los requisitos mínimos que aseguran que de manera consistente cumple con los requisitos de sus clientes**¹⁰.

⁷ Apodaca Mendieta Luis David (2010), ISO 9001:2008 Estrategia e implementación “El caso de una industria alimentaria”, Tesis Facultad de Química, UNAM.

⁸ Cantú-Delgado, H. (2001) Desarrollo de una cultura de calidad. McGraw Hill. México.

⁹ AENOR MÉXICO (Asociación Española de Normalización y Certificación).

¹⁰ Nava Jiménez (2005), ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la Norma de calidad para la mejora continua, Editorial Limusa, Pág.38.

1.2 Diferencia entre organización y empresa

1.2.1 Organización

La organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. **Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común**¹¹.

Tipos de organizaciones¹²

- **Organización Formal.** Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.
- **Organización Informal.** Es la resultante de las relaciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.
- **Organizaciones Sociales.** Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.

1.2.2 Empresa

La empresa es una organización integrada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la **producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio**¹³.

1.3 Evolución de la calidad en México

Con la globalización de la economía, la abrupta apertura del mercado mexicano tras la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte en 1994 (TLC), dio inicio un proceso que puso en crisis a las empresas mexicanas, muchas de las cuales no estuvieron en condiciones de competir mientras que otras más se vieron obligadas a buscar nuevos modelos, entre los cuales sobresalió el Control de Calidad Total (TQM), sumándose a aquellas que ya habían dado inicio a procesos de certificación mediante algún estándar internacional como lo es la serie ISO 9000. **Es a partir de esta época que la certificación comenzó a verse como la principal carta de presentación a nivel**

¹¹ <http://definicion.de/organizacion/>

¹² <http://www.laeconomia.com.mx/diferencia-entre-organizacion-y-empresa/>

¹³ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

internacional para muchas empresas, para 1997 el número de empresas que contaban con algún certificado internacional de calidad apenas rebasaba los 200¹⁴. Sin embargo, la cultura de calidad en nuestro país aún estaba en sus inicios durante la última mitad de los años noventa, actualmente existen una amplia difusión de los aspectos de calidad, lo que ha permitido que muchas empresas comiencen a hacer a un lado los conceptos tradicionales de administración, y son numerosas las empresas que han adoptado herramientas de calidad en su quehacer diario, sin embargo la situación difiere en los diferentes sectores de empresas.

1.4 Las PyME's y su certificación bajo la norma ISO 9001:2008

1.4.1 ¿Que son las PyME's?

En México las empresas suelen clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollan y de acuerdo a su tamaño. Por su actividad las empresas pueden ser: **industriales**, las que tienen como actividad primordial la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas; **comerciales**, son las intermediarias entre productores y consumidores, y finalmente las de **servicios** que son aquellas que prestan un servicio al público teniendo o no fines lucrativos, dentro de estas también pueden considerarse los organismos gubernamentales que finalmente también proporcionan un servicio, tienen clientes y proveedores.

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo **PyME**, lexicalizado como PyME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por el Estado. Las PyME's son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una *expansión del término original*, en donde se incluye a la microempresa.

La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009, establece para la clasificación de las empresas los siguientes parámetros: atendiendo a dos elementos; el **sector económico al que pertenecen** (industrial, comercial o de servicios) y **el número de empleados que labora en ellas**. También establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%. Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado* de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas. La clasificación se presenta en la siguiente Tabla.

¹⁴ Sánchez Zeferino Diana Edith (2008), Calidad en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración Coatzacoalcos.

CLASIFICACIÓN				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tabla 1. 1 Parámetros establecidos para la clasificación de las PyME's
Fuente: Instituto PyME.

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales¹⁵.

Las PyME's son las empresas empleadoras, proveedoras de productos y servicios y generadoras de ingresos más importantes de muchos países. En los países en vías de desarrollo, la PyME está enfocada a surtir productos estandarizados o productos de consumo; en México, su enfoque consistía en surtir el mercado doméstico, pero ahora se han encontrado con grandes dificultades debido a que han llegado grandes empresas extranjeras con una buena organización y distribución, con las que tienen que competir¹⁶.

Las consideraciones presentadas respecto al criterio de clasificación de las empresas sirven para tener una idea general sobre el tipo de empresas que corresponde al interés del presente trabajo, es decir, a qué empresas nos referimos al hablar de PyME's.

1.4.2 Características generales de las PyME's

Las PyME's mexicanas, poseen características que las distinguen de empresas de otros tamaños. Geográficamente se encuentran concentradas en un pequeño número de estados; el *Distrito federal, Estado de México, Puebla, Jalisco y Veracruz*¹⁷.

El nivel de formación del personal de acuerdo a su escolaridad, en términos generales para las PyME's, es el que se muestra en la siguiente Tabla.

¹⁵ Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, Última Reforma DOF 05/08/2011.

¹⁶ Sánchez Zeferino, *op. cit.*, Pág. 14.

¹⁷ *Ibid.* Pág.15

Escolaridad	Porcentaje
Sin escolaridad	3%
Primaria	23%
Secundaria	31%
Bachillerato o técnico profesional	26%
Licenciatura	17%
Maestría	1%

Tabla 1. 2 Nivel de formación de los empleados de las PyME's
Fuente: Principales resultados Censo Económico INEGI 2004

Debe tomarse en cuenta que la falta de preparación de los empleados de las PyME's, principalmente para el sector industrial, origina que las remuneraciones percibidas por los trabajadores sean bajas, lo que a su vez provoca, entre otras consecuencias, una alta rotación de personal. A esto hay que sumar que en muchas ocasiones los trabajadores no perciben todas las prestaciones que señala la ley, lo que hace que los costos fijos de las empresas se vean reducidos y con ello las empresas que recurren a estas prácticas continúan sobreviviendo y desarrollando su actividad aún en condiciones adversas, como la actual.

Otras características de las PyME's en nuestro país es que por lo general, **centralizan sus funciones en una sola persona, no cuentan con procesos sistematizados, objetivos, planes y estrategias a corto, mediano y largo plazo.**

1.4.2.1 Perfil del empresario PyME

De acuerdo con el Observatorio PyME, más del 50% de los empresarios de las PyME's se ubican en el rango entre 40 y 59 años, seguido por aquellos propietarios con edades entre 26 y 39 años (un 30%). Estos patrones son homogéneos entre hombres y mujeres. En términos generales existen cerca de 3 socios del sexo masculino por cada socio del sexo femenino. Finalmente, debe señalarse que una gran mayoría de los actuales empresarios ya tenían experiencia como propietarios, aproximadamente el 60% ya se había desempeñado como tales en su ocupación anterior.

1.4.2.2 Estadísticas relevantes respecto a las PyME's

De acuerdo con el Observatorio PyME, el 65% de las PyME's en México son de carácter familiar, como se aprecia en la siguiente Figura:

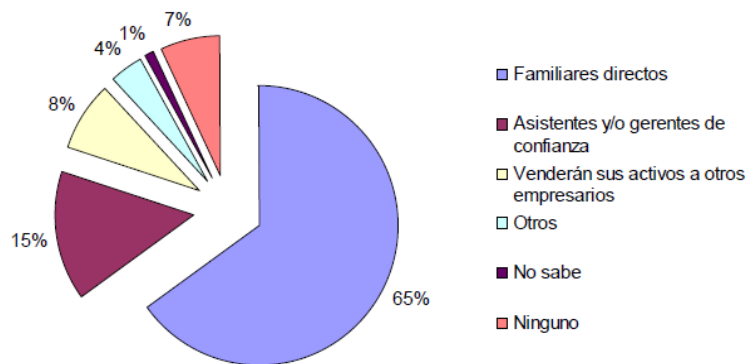


Figura 1. 1 Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementará en las mismas
Fuente: Observatorio PyME

Respecto a la certificación, se destaca que más del 80% de las PyME´s no cuenta con algún tipo de certificación, como se muestra en la siguiente Figura.

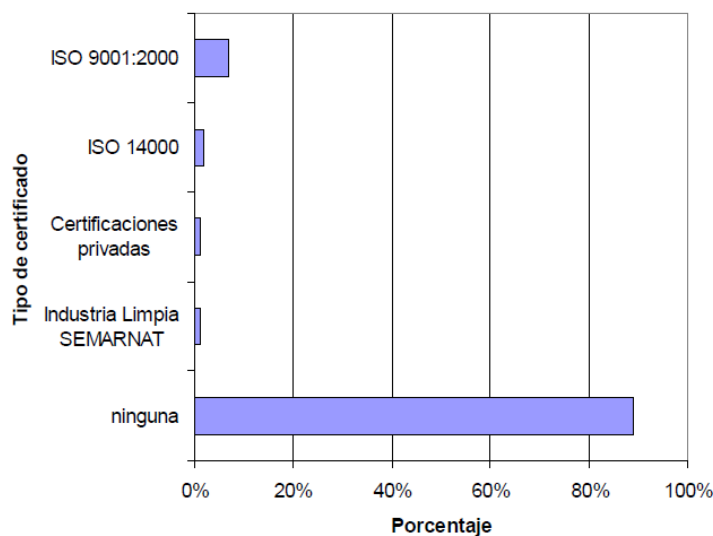


Figura 1. 2 PyME´s que no cuentan con algún tipo de certificación
Fuente: Observatorio PyME

Dentro de los aspectos relacionados con la calidad, otra peculiaridad de las PyME´s es que **el uso de técnicas de mejora en calidad y/o productividad es muy bajo**, pues cerca del 50% de las empresas no utiliza algún tipo de técnica en calidad o productividad. Con respecto al producto llama la atención **el escaso uso de licencias y patentes**, pues tan sólo el 24% de las PyME´s maneja algún tipo de licencia o patente.

En cuanto a inversiones en la empresa y relaciones con clientes existe un *bajo grado de estas*. El **bajo grado de inversión** se encuentra íntimamente ligado a la situación de incertidumbre que ha prevalecido tanto en nuestro país como en el resto del mundo, ocasionando un freno a las inversiones. *En cuanto al destino de estas, la mayoría de las*

ocasiones, son destinadas al incremento de las ventas y a la adquisición de tecnología. Asimismo, es marcada la carencia de mecanismos para sondear las preferencias de los clientes. Solamente el 35% PyME´s cuenta con algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias y/o satisfacción de sus clientes.

EN RESUMEN, SE PUEDE DECIR QUE EL 65% DE LAS PyME´s SON DE CARÁCTER FAMILIAR, MÁS DEL 80% CARECE DE ALGÚN TIPO DE CERTIFICACIÓN, CASI LA MITAD NO UTILIZA TÉCNICAS DE CALIDAD O PRODUCTIVIDAD, SÓLO EL 24% MANEJA LICENCIAS O PATENTES Y EL 83 % NO LLEVA A CABO ACTIVIDADES PARA CONSOLIDAR SU PRESENCIA EN EL EXTERIOR.

1.4.3 La importancia de las PyME´s en México

Por otro lado, el funcionamiento de las PyME´s es determinante para el crecimiento de nuestro país, por lo que la permanencia en el mercado de estas empresas juega un papel importantísimo para tal efecto.

Por su parte, la información más reciente de los Censos Económicos realizados por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI (2004) confirma que el rubro empresarial más grande es el que agrupa a las *MiPyME´s*, pues de un total de 3,005,157 unidades económicas que operan en el país, un 98.8% se encuentran en esta categoría. El rubro de nuestro interés, conformado únicamente por las PyME´s engloba al **4.8% del total de empresas, sin embargo sobresale el hecho de que generan casi el 30% de los empleos y contribuyen en un 34% en el PIB (Producto Interno Bruto).**

En las Tablas 1.3, 1.4 y 1.5 se muestran las distribuciones porcentuales respecto al número de unidades económicas que operan en el país, el porcentaje de empleos que generan y su porcentaje de contribución al PIB del país.

Tamaño	%
Micro	95.0%
Pequeña	3.9%
Mediana	0.9%
Grande	0.2%

Tabla 1. 3 Distribución porcentual de empresas según su tamaño en México
Fuente: Censos Económicos 2004, INEGI

Tamaño	Empleo
Micro	42.4%
Pequeña	12.6%
Mediana	16.9%
Grande	28.1%

Tabla 1. 4 Distribución porcentual de empleos por tamaño de empresa en México
Fuente: Censos Económicos 2004, INEGI

Tamaño	PIB
Micro	18.1%
Pequeña	12.5%
Mediana	21.4%
Grande	48%

Tabla 1. 5 Distribución porcentual del PIB de acuerdo al tamaño de empresa en México
Fuente: Censos Económicos 2004, INEGI

Como se puede observar en las Tablas anteriores, de manera agrupada las *MiPyME's* son la principal fuente de empleo en el país, pues estas emplean el 71.9% de la mano de obra formalmente ocupada. A pesar de esto, sobresale el hecho de que el rubro de las grandes empresas ocupando menos de la mitad de la mano de obra que ocupan las *MiPyME's*, es capaz de tener un 48 % de participación en el PIB, hecho que nos sugiere que el rubro de empresas que estamos analizando, adolece de **problemas de productividad y competitividad**. Esta problemática forma parte de las características relacionadas con la calidad que identifican a las *MiPyME's* de nuestro país.

En el mismo censo se informa que geográficamente 52.1% de las unidades económicas se concentró en siete entidades federativas: Estado de México 12.1%. Distrito Federal 11.4%, Jalisco 7.1%, Veracruz 6.1%, Puebla 5.5%, Guanajuato 5.0% y Michoacán 4.7%. En contraste, Nayarit 1.0%, Quintana Roo 0.9%, Campeche 0.7%, Colima 0.7% y Baja California Sur 0.5%, agrupan sólo el 3.7 % del total de las unidades empresariales.

1.4.4 Las diversas problemáticas de las PyME's vistas desde un enfoque sistémico

Para analizar desde un punto de vista sistémico la problemática general de las PyME's, primero es necesario aclarar algunos términos. En este sentido, cabe precisar los siguientes conceptos: **entorno transaccional y entorno contextual**. En el primero se consideran los actores del entorno que directamente interactúan con el sistema (PyME) y en el segundo, los que lo hacen de manera indirecta. Con lo anterior se remarca la flexibilidad de las fronteras de las PyME's.

Entonces, se puede decir que la problemática de las PyME's se constituye en primer lugar de problemas dentro del mismo sistema (PyME), es decir en su sistema productivo, derivados de las relaciones entre los actores que llevan a cabo sus actividades productivas esenciales, las deficiencias en los procesos de transformación y en la estructura necesaria para la producción. En esta problemática puede asumirse que **es dentro de las PyME's donde se debe idear soluciones**¹⁸.

¹⁸ Sánchez Lara Benito. *La viabilidad de empresas mexicanas*, op. cit. Págs.1-2.

En segundo lugar existen problemas que se dan entre el sistema y otros sistemas (entorno transaccional). En la problemática resultan los obstáculos para interactuar con ellos, particularmente con clientes, proveedores, competidores directos y entes políticos financieros y económicos asociados.

En tercer lugar existen problemas entre el sistema y el entorno contextual. En la problemática resultan, por un lado, aspectos económicos incontrolables como la inestabilidad económica regional, y por otro, aspectos económicos con algún grado de injerencia como el financiamiento, la política fiscal y la regulación. Tradicionalmente las soluciones a esta problemática provienen desde afuera de las PyME's, desde las instancias gubernamentales.

En esta problemática puede asumirse que las soluciones deben idearse en conjunto.

En la siguiente Tabla se muestra de una forma general las problemáticas que enfrentan las PyME's, agrupándolas en externa e interna y clasificándolas según el tipo de problemas¹⁹.

	<i>Problemática económica</i>	Política industrial como subsector			
		Financiamiento	Política Fiscal	Regulación Excesiva	Integración y negociación con otros
PROBLEMÁTICA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> a) Inestabilidad económica. b) Falta de una política industrial pertinente. c) Débil negociación con el entorno financiero, político y económico. d) Propensión al trabajo individual y poco interés de agremiación. e) Bajo nivel de agremiación y representatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Altas tasas de interés. b) Excesiva burocracia para acceder a los créditos. c) Incapacidad para acceder al crédito por falta de garantías y avales. d) Problemas en los pagos, por los plazos de los créditos. e) Falta de promoción/difusión de los programas de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Elevadas tasas de impuestos fiscales. b) Falta de estímulos fiscales. c) Evasión. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Legislación ambiental. b) Normas de higiene y seguridad c) Seguro social. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Débil poder de negociación en el entorno financiero, económico y político. b) Bajo nivel de agremiación y representatividad frente a una atención limitada del Estado. c) Deficiente abasto de insumos, debido a sus reducidas escalas de adquisición. d) Limitada capacidad de negociación con sus proveedores. e) Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.

¹⁹ *Ibíd.* Págs.4-14

	En los actores	En el proceso	En la estructura
PROBLEMÁTICA INTERNA	a) Escasa formación de equipos directivos. b) Carencia de personal calificado. c) Falta de programas de capacitación y adiestramiento. d) Propensión al trabajo individual y poco interés por las actividades en común. e) Falta de visión empresarial.	a) Tendencia a la improvisación. b) Estándares de calidad inadecuados. c) Falta de sistemas de control de calidad. d) Desventaja competitiva debido a su bajo nivel de producción y productividad. e) Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo. f) Carencia de control. g) Estandarización del proceso de producción. h) Contaminación del producto. i) Materias primas que no cumplen con las especificaciones técnicas. j) Problemas por los volúmenes de producción y entrega oportuna del producto.	a) Bajos niveles de organización y gestión. b) Obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo. c) Escasa cultura tecnológica y resistencia a su incorporación. d) Instalaciones inadecuadas y no planificadas. e) Falta de programas de mantenimiento para la maquinaria y el equipo.

Tabla 1. 6 Problemáticas externas e internas de las PyME's
Elaboración Propia

Es importante considerar que aunado a lo anterior los empresarios cometen comúnmente muchos errores: por ejemplo, se enfocan primero **en los costos y no en la calidad**; la toma de **decisiones se realiza en forma intuitiva** y no con base en estadísticas, ya que normalmente no se llevan registros; **no se tiene una orientación hacia el cliente**; **no se tiene definidas actividades específicas para el control de proveedores**; **no se tiene un flujo definido y efectivo de información**; y en la mayoría de los casos las PyME's **no cuentan con sistemas para procesar y disponer de dicha información**. Además, la mayoría de las PyME's define su estrategia de desarrollo pero, por **falta de planeación y coordinación en sus áreas funcionales**, tienen **bajo nivel de eficacia y eficiencia en el logro de sus metas estratégicas**.

Otro factor es la calidad del producto, ya que con frecuencia el pequeño y mediano empresario está convencido de que su producto es mejor, pero no concibe la calidad en términos de las necesidades del usuario. Así mismo, se le dificulta establecer sistemas que mantengan una calidad uniforme, por lo que es común observar que las PyME's producen en una época determinada, productos de magnífica calidad, pero al poco tiempo lo pierden. Estas divergencias hacen que el precio de su producto tome en el mercado un nivel más bajo del que le correspondería.

Esta variabilidad del producto es ocasionada, principalmente, por toda una serie de **factores internos**, que provocan una apreciación de mala calidad por parte de los usuarios.

La problemática de las PyME's vista desde un enfoque sistémico se ilustra en la siguiente Figura.

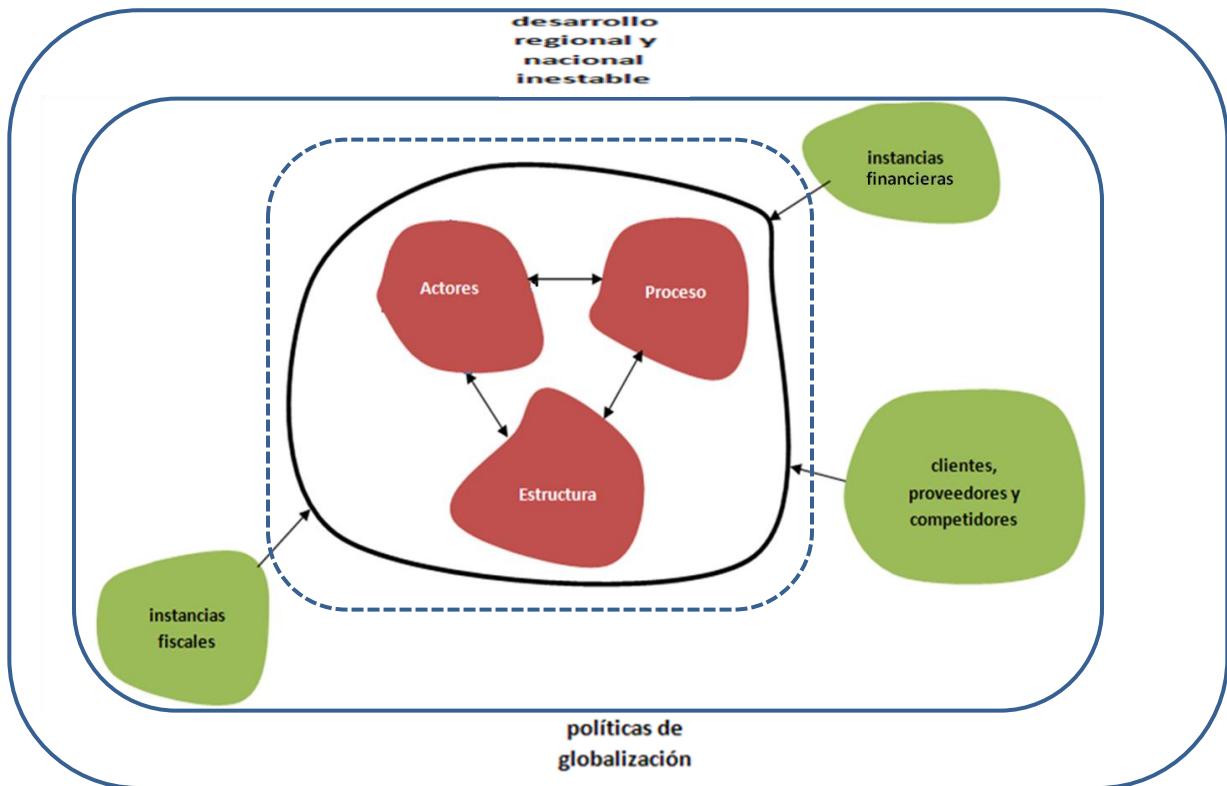


Figura 1. 3 Problemática sistémica de las PyME's
Fuente: Sánchez Lara (2011)

La problemática externa forma parte del ambiente no controlable por los empresarios y es general para todo tipo de empresas; sin embargo la problemática interna es particular de cada empresa y es sobre la cual el empresario puede intervenir en forma directa y mejorar así sus resultados.

1.4.5 Razones por las cuales una PyME debe ser certificada con la norma ISO 9001:2008

Cada PyME debe definir con criterios y metodologías propias, un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo, que establezca el rumbo que la organización seguirá. Este plan se construye con base en las políticas de la organización, las características del mercado en ese momento, y otros factores social y económicamente relevantes, pero sobre todo, en la *posición que los accionistas y directores de la PyME desean se tenga al término del plazo. El plan define el comportamiento en inversión, mercadotecnia, producción, compras, investigación, calidad y cualquier otra actividad de la empresa.*

Respecto a la certificación, los directores de la organización deben definir si la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 resulta adecuada o no, es decir, si realmente proporcionara a la organización un marco efectivo para alcanzar sus objetivos.

Evidentemente, el *plan estratégico* no señalará explícitamente la implementación del sistema de gestión de calidad, y más aún, el objetivo no debe ser la implementación en sí misma, sino que ésta debe considerarse sólo como una herramienta para alcanzar los objetivos planteados; por ejemplo, la PyME podría requerir una certificación ISO 9001:2008 para alcanzar el objetivo de exportar sus productos. Por lo anterior, las razones para perseguir una certificación de ISO son muy diversas; desde mejoras en la rentabilidad, hasta un incremento en la satisfacción del cliente, estas razones deben quedar plasmadas en el *plan estratégico a poner en práctica en forma de objetivos, los cuales deben ser claros, medibles y alcanzables, dichos objetivos.*

A continuación se mencionan algunas razones por las cuales una PyME debe ser certificada con ISO 9001:2008²⁰:

- Dadas las actuales condiciones de requisitos de los mercados mundiales, la adopción e implementación de un sistema ISO 9001:2008 es una **herramienta indispensable para competir y lograr la plena satisfacción de los clientes.**
- Es una **ventaja de comercialización**, es un pase para el crecimiento y futuros negocios.
- Desde el punto de vista de los clientes, es una exigencia, un **pre-requisito para seguir comprando a quien es proveedor.** Hay que ver lo que el cliente demanda para continuar como uno de sus proveedores. Por ejemplo: Quizá la PyME no exportará nada en forma directa, pero, si su producto o servicio es utilizado como parte de otro producto o servicio, directa o indirectamente, es posible que su cliente nacional requiera que el componente o servicio provenga de una empresa certificada según la norma. Inclusive, empresas que no exportan ni tienen ningún interés en exportar, están exigiendo y condicionando a sus proveedores a cumplir con toda la serie de normas ISO.
- Para los clientes, ISO 9001:2008 reporta muchos beneficios, sobre todo, que el **producto y/o servicio que reciben se encuentra asegurado**; es decir checado y validado por lo que respecta a su calidad y por el propio proveedor.
- Permite que una empresa *demuestre documentado y en la práctica (implantado y observado), que tiene un Sistema de Aseguramiento de Calidad a la par que cualquier otra empresa importante del mundo*; porque se mide con el mismo criterio mundial y es evaluada por una de las empresas certificadoras que aseguran que su sistema cumpla con todos los criterios requeridos.

²⁰ <http://www.iso9000.com.mx/lista.html>

Por su parte, Dearing J²¹., en su artículo “*cuáles son los beneficios de ISO 9001:2008*” plantea que implementar la norma en mención genera los siguientes beneficios:

1. Proporciona **disciplina al interior del sistema** en donde se esté implementando.
2. Contiene las **bases de un buen sistema de gestión de calidad**, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a estos.
3. Garantiza que se tiene talento humano, edificios, equipos, servicios capaces para **cumplir con los requisitos de los clientes**. Y permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos.
4. También se constituye en un **programa de marketing con impacto al nivel mundial**, al construirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países.

La gestión de la calidad comienza con la **decisión estratégica**, es donde se definen los clientes, las necesidades a las que se dirigen, los medios capaces de satisfacerlos y los recursos necesarios. *Para ser responsable de la calidad de sus actividades, las personas interesadas deben saber, qué es lo que deben hacer, cómo hacer las cosas, por qué, cómo reaccionar.* Ishikawa (citado en Laudoyer, 1995) menciona que **la calidad comienza por la formación y termina por la formación.**

El hombre es fundamentalmente bueno. Entre más se le instruye, es más competente y digno de confianza. Entre más instrucción y entrenamiento tenga un personal capacitado, cada vez más dicho personal será capaz de formar a los demás²².

Senlle analiza algunas de las razones por las cuales las empresas emprenden proyectos de calidad²³:

- a) La **necesaria certificación** de la empresa que se pide a nivel nacional, europeo y mundial.
- b) Mantenerse en el **mercado competitivo**, ya que en pocos años exigirán a sus proveedores garantías sobre la calidad de los productos o servicios, y quien no pueda darlas, no tiene futuro.
- c) Necesidad de **destacar sobre otras empresas** por la calidad, tener reputación y prestigio.

Lo anterior les sirve para:

- Ahorrar gastos, eliminar la no-calidad y hacer la empresa más rentable.
- Ser competitivo.
- Ejercer el derecho a una mejor calidad de vida empresarial.

²¹ Dearing Jack (2007). ISO 9001: Could it Be Better, Quality Progress, February, Págs. 23-27.

²² Ramos López Marcela (2010), La Consultoría en el Sector Público y Privado”, Tesis de Maestría en Psicología, UNAM.

²³ Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás (2005). ISO 9000-2000: Calidad en los Servicios. Editorial. Gestión 2000.

-
- Motivar, integrar y responsabilizar a todos los trabajadores, a todo nivel, por la marcha de la empresa.
 - Contar con mejor organización, planeación y coordinación interna.
 - Aumentar la fidelidad de los clientes.
 - Una mejor gestión comercial.
 - Simplificar el comercio y eliminar barreras técnicas entre países o grupos.

Los beneficios más trascendentes serían en el aspecto humano y están relacionadas con todo lo que implica la satisfacción del personal, coherencia, educación, comunicación y sinergia.

Para conocer el producto y/o servicio debe considerarse la opinión del consumidor potencial del mismo: la **“satisfacción del consumidor”** es una de las principales razones por las que numerosas empresas deciden implementar un sistema de calidad basado en ISO, ya que para la norma, sobre todo en su versión 2008, se enfatiza éste como el foco de toda la actividad de la empresa y del sistema de calidad. Estudios de mercado deben llevarse a cabo para poder definir adecuadamente los requerimientos y las expectativas que el consumidor tiene del producto y/o servicio. Es de esta forma que a partir de un estudio con consumidores o de una investigación de mercado se llega al diseño final de un producto, así como al establecimiento del proceso y de los controles que son necesarios, y más aún, del equipo apropiado para llevarlo a cabo²⁴.

1.4.6 Factores de falla que impiden la certificación de PyME's en México

De acuerdo con Lic. Helia G. Anaya consultora del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC)²⁵, algunas fallas de acuerdo a su experiencia profesional en la implantación de la normatividad ISO 9001:2008 son las siguientes:

- Falta de compromiso de la alta dirección.
- Desconocimiento de los requisitos de la norma y del proceso de certificación.
- Inadecuada selección del asesor.
- Pretender que el personal no participe en el establecimiento, implementación y mantenimiento del SGC (Sistema de Gestión de Calidad).
- Concentrar las responsabilidades del SGC en una sola persona.
- Considerar que la certificación es sólo un proceso administrativo.
- Personal no sensibilizado para el cambio.
- No contar con los recursos necesarios para la implementación del SGC.

Los reportes de falla en la implantación de las prácticas de calidad indican que algunas empresas perciben que sus esfuerzos de mejora de la calidad no han aumentado su habilidad para competir, que varios programas de calidad necesitan enfocarse más claramente para generar mejores resultados, y que ***un muy bajo porcentaje de empresas han tenido éxito al implementar las prácticas asociadas con calidad.***

²⁴ Apodaca Mendieta, *op.cit.*, Pág.45.

²⁵ Respuestas obtenidas por medio de correo electrónico por la Consultora del IMCN.

De acuerdo con Tito González S²⁶, consultor organizacional, todas las empresas por constituidas que se encuentren, o indiferentemente del tiempo que lleven operando, no necesariamente están en el nivel de implementar una norma como ISO 9001, para ello se necesita más que tiempo de experiencia empresarial, cobertura del mercado o tipo de producto. Son indispensables unas **condiciones básicas de organización**:

1. Una cultura organizacional madura.
2. Un clima o ambiente laboral sano y proactivo.
3. Compromiso total de todos los líderes de la empresa.
4. Orientación hacia el trabajo en equipo.
5. Una planeación básica (con preferencia estratégica).
6. Un mínimo de procesos ya definidos.
7. Una conciencia total del mejoramiento, más que una necesidad sin fundamento.

Existe gran cantidad de asuntos que se oponen a la favorable implementación ISO, y tienen que ver con las **costumbres de la empresa**:

- Al comité de dirección, si acaso existe, pues en muchas empresas no lo hay, y que generalmente se convierte en el comité de calidad, no se le ha enseñado a la participación abierta y proactiva, la tradición es una **reunión impositiva liderada por la dirección**, él imparte el instructivo y todos lo acatan.
- Los jefes o coordinadores cuando se reúnen con sus grupos, generalmente lo hacen para llamarles la atención, pocas veces, o casi **nunca para compartir y explorar ideas**.
- No ha existido una dinámica hacia el mejoramiento, hacia la construcción y diseño de planes, **siempre se ha trabajado para el día a día**.
- Se carece de procesos, hay una tendencia muy marcada a la **improvisación**, a hacer las cosas de forma provisional.

En una **cultura inmadura** el proceso de **implementación ISO se logra más por presión o por imposición que por convicción**, y sea como sea, las condiciones no favorables hacen que lo que se está realizando, carezca de datos fundamentados, es decir, se acata y se acoge a una norma tal como ella lo indica, **sin que exista mayor cuestionamiento o sin un proceso analítico de soporte**. En una empresa con una cultura inmadura los procesos no solamente son más difíciles, la implementación de la norma puede convertirse en problema, pues no va a ser aceptada por convicción, sino por presión o imposición, y esto es muy característico en las empresas nacionales, el director o un comité directivo lo decide y lo impone, así no estén en las condiciones favorables.

Una **cultura inmadura** refleja varios de los siguientes síntomas:

- **Motivación por otros**. No hay una orientación clara y decidida hacia los factores auto-motivacionales. La motivación es por salario, amenaza o simplemente no la hay, así la gente trabaje bien. Hay poca orientación a fortalecer la autoestima de los empleados.

²⁶ Tito González S. es un Consultor organizacional y Capacitador reconocido de Cali –Colombia.

-
- **Pasividad.** Las personas hacen lo necesario y acatan lo que se les manda, no existe de parte de ellos el aporte, esto no ha sido estimulado.
 - **Perspectiva a corto plazo.** Se solucionan cosas del día a día, no hay planeación a largo plazo, se carece de una planeación estratégica. Todos solucionan cosas y trabajan de acuerdo a lo que está establecido.
 - **Subordinación.** Los jefes mandan, los demás obedecen. Los jefes piensan y los demás actúan. El jefe es jefe, y él manda, así no estén de acuerdo.
 - **Temor, defensividad.** Las personas obedecen y cuidan su puesto. Unos con otros se culpan por los fracasos. Se reflejan estados de tensión, no hay una libertad total de expresión y participación. El empleado está más orientado a satisfacer los caprichos de su jefe que en hacer las cosas como deben ser, menos en hacerlas con la calidad que exigen los clientes.
 - **Explotación.** Se abusa de la capacidad física de las personas, del tiempo laboral y de la necesidad de trabajar.
 - **Confusión conceptual.** Se sabe que hay que hacer, no necesariamente por que es importante hacerlo. Hay confusión del porqué de las cosas, inclusive existe confusión en las líneas de mando.
 - **Simplicidad conceptual.** Las cosas se hacen sencillamente por que es una rutina, por que es la tradición, por que alguien lo impuso, no se toma criterio profesional para discrepar y para defender una idea.
 - **Deseos.** La gente desde los mismos directivos tienen grandes deseos, pero pocos planes concretos y concatenados. Hay poco compromiso de la gente. Se crean demasiadas expectativas pero pocos resultados.
 - **Impulsividad, reacción.** Poca proactividad, las personas están dispuestas a solucionar asuntos, más no a prevenirlos, no hay cultura de la previsión y del mejoramiento.
 - **Enfoque a lo operativo.** Hay más cosas por hacer que por pensar, el trabajo se mide más por la cantidad de asuntos realizados que por la calidad de los mismos. La gente es más operativa que aportativa.
 - **Individualización del trabajo.** Poco trabajo en equipo. Las personas se centran mucho en su función y se desconoce la interrelación con otros.
 - **Tradicionalismo.** Mucho apego a los **paradigmas**, "así lo hemos hecho siempre y así nos ha funcionado".

EN CONCLUSIÓN EN UNA EMPRESA CON CULTURA INMADURA, TIPO TRADICIONAL, LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008 NO SOLAMENTE SERÁ DIFÍCIL, ES MUY PROBABLE QUE SI LO HACEN BIEN, PUEDAN SER CERTIFICADAS, PERO NO AGREGARAN VALOR A LA CALIDAD DE VIDA DE LA MISMA ORGANIZACIÓN.

Según Tito González, algunos de los errores que son causa de los fracasos en el proceso de implementación de la norma ISO, y entre ellos algunos que como consultor obtuvo de diferentes empresas, se enlistan a continuación²⁷:

- Crear un comité de calidad cerrado conformado por los ejecutivos, el cual se convierte en una logia casi secreta, que ante los ojos del resto de empleados lo único que hacen es confabular peligrosamente contra lo normal de la empresa.
- Creer que con la fase de sensibilización hacia la norma, es decir, la fase instructiva, la gente queda convencida y comprometida.
- Poner en el trabajo de la normalización de la empresa el ritmo del consultor, y no el de la capacidad de respuesta de la empresa y de su gente, es decir, no permitir tiempos para la asimilación y el ensayo-error. Cada empresa debe tener su propia dinámica. Aunque existen tiempos ligeramente establecidos, de 12 a 18 meses promedio para una certificación, habrá empresas que necesitan más de eso, y esto lo define el profesionalismo de las personas, la orientación que se tenga hacia los procesos, el mismo trabajo de la empresa y otros asuntos.
- Manejarlo con estructura académica evaluativo que genera susto y desmotivación.
- Que la norma caiga en la burocratización o aburguesamiento de la empresa.
- Que la terminología sea muy técnica y genere desconcierto en quienes llevarán a cabo las acciones de los procesos, es decir, en la base.
- Partir de cero, es decir, normalizar a una empresa que carezca de procedimientos básicos.
- Que se haga por imposición y no por convencimiento.
- Que se implemente por moda o simplemente que se busque un certificado.
- Que se le dé más importancia a la norma como tal descuidando otros frentes que en la empresa requieren de atención inmediata por su actual operación.
- Que el proceso se convierta en enemigo del tiempo de los empleados y que no se controlen las cargas laborales que se tienen, simplemente por cumplir un tiempo deseado.
- Que se descuide lo elemental de la calidad simplemente por crear normas y manuales: calidad del ambiente laboral, enriquecimiento del puesto de trabajo y otros.
- Que se dejen de lado otros programas de la empresa por darle prioridad a la normalización ISO. Programas de las 5'S, programas de bienestar, etc.

²⁷ *Ibíd.*

-
- Que el consultor sea un especialista en la norma pero no un motivador.
 - Que el especialista consultor se centre en la creación de la norma, del manual y no se tome tiempo para compartir con todo el equipo de la empresa, para ver de cerca la realidad de la misma.
 - Que el consultor no tenga el carisma que permita credibilidad, aceptación, que no genere confianza y por ende que no motive a la participación voluntaria.
 - Que el comité trabaje a puertas cerradas y no le dé la participación a todo el grupo laboral.
 - Que los empleados estén desinformados de lo que está pasando.

1.4.7 Investigaciones relevantes que tratan de atacar el problema

La cuestión sobre la efectividad de las prácticas de calidad se ha centrado en gran parte en señalar los posibles **errores cometidos en la implantación**, sembrando la duda sobre la mejor manera de hacerlo eficientemente, y sobre **el impacto real que tienen tales instauraciones sobre el desempeño organizacional** de las empresas.

Sánchez Lara (2001), identifica tres líneas de explicación sobre las fallas de las prácticas de calidad²⁸:

- 1) La falla o éxito en la implantación de prácticas de calidad es función del conocimiento teórico y práctico de las organizaciones, en particular, de la forma de administrarlas y operarlas.
- 2) Algunas prácticas de calidad son un instrumento para redimensionar las organizaciones, *más que un instrumento para la mejora del desempeño organizacional*. Los resultados positivos obtenidos son más consecuencia del redimensionamiento, generalmente recorte de recursos humanos y costos, que de la implantación genuina de las prácticas de calidad.
- 3) Las prácticas de calidad siguen un ciclo de desarrollo paralelo al movimiento de calidad, por ahora está viviendo una etapa de declive. El movimiento de calidad se encuentra en un punto en el que parece estar perdiendo su poder de persuasión, después de algunos años de crecimiento sostenido.

A partir del análisis detallado de las líneas de explicación ofrece una serie de lineamientos para evitar los errores de implantación detectados. **Lo anterior es relevante, ya que se considera a las prácticas de calidad como el factor determinante de la competitividad de las empresas.**

²⁸ Sánchez Lara Benito (2001) ¿Por qué fallan las prácticas de calidad? Versión electrónica.

México debe sacar provecho de las experiencias anteriormente descritas para no caer en los mismos errores que cometen los países industrializados, en referencia a la implantación de las prácticas de calidad. ***En cuanto a la primera línea de explicación propuesta, las empresas mexicanas enfrentan dos tipos de riesgos: la incapacidad del consultor extranjero para comprender que no se maneja en la misma cultura y que tiene que hacer adaptaciones para llevar a cabo su trabajo de implantación de prácticas de calidad. El otro riesgo se refiere a la incompetencia del consultor mexicano que piensa que con leer los textos clásicos de TQM (Total Quality Management) es suficiente para llevar a cabo una implantación.***

Estos dos riesgos se deben en buena parte a la escasez de literatura organizacional de intervenciones ocurridas en las empresas mexicanas. Por un lado, el consultor mexicano no tiene la costumbre de escribir y registrar sus resultados en una revista especializada, en español. Por otro lado, los especialistas que están en la academia, prefieren escribir para otro tipo de público, en el extranjero. Esto se debe a que un académico es evaluado de acuerdo a las publicaciones hechas en revistas especializadas de circulación internacional, dominio en donde escasean las revistas en español.

Una falla generalizada tanto del consultor extranjero como del mexicano, consiste en la inhabilidad de visualizar la empresa con un enfoque sistémico, teniendo presente que son muchos los elementos que concurren en el éxito o fracaso de una intervención, y de que la modificación de una de las “partes” va a influir en el desempeño del “todo”, no necesariamente en el sentido que el consultor desearía. Otra falla que cometen frecuentemente los consultores, consiste en no apoyarse en un diagnóstico de la empresa a intervenir, que proporcione una imagen de la situación problemática a la que se enfrentan. En general, los consultores intervienen haciendo uso de las prácticas de calidad que “conocen”, asumiendo que éstas son apropiadas, no importa cuál sea el perfil de la empresa. Con relación al uso de las prácticas de calidad como instrumento para “redimensionar” una organización, el tomador de decisiones debe ser muy cuidadoso de no caer en la rutina de mejorar su contabilidad a base de reducir al personal, o el presupuesto de las áreas de investigación y desarrollo, y capacitación.

Finalmente, el tomador de decisiones debe tener en cuenta que las prácticas de calidad pueden pasar de moda, pero la búsqueda de la mejora continua y el perfeccionamiento de los procesos, no. ***Es sin duda necesario que los procesos y los productos alcancen un nivel de aceptación internacional, no importa que el producto o el servicio sólo se consuma en México, en virtud de que la globalización de la economía no protege al productor mexicano, quien se enfrentará a la competencia internacional, en su propio país. La certificación internacional es un requisito para exportar, sin embargo no asegura el acceso a los mercados. La empresa debe ver la certificación como un medio para alcanzar otras metas, y no pretender que una vez obtenida el mercado estará urgido de obtener sus productos.***

En otras palabras, la certificación solo señala que se ha elegido el camino correcto para ser competitivo, sin ser el mejor. El empresario debe cuidar que la certificación, cuando se da, no oscurezca otras metas de mayor relevancia, como son generar productos que satisfagan las exigencias del mercado internacional.

Por otro lado, en un estudio realizado por Nava (2008), “**Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000**”²⁹, reporta la situación de la certificación en México en dicha norma, luego de una revisión del estado del arte, valida un modelo que relaciona cuatro variables independientes: **Valuación de la estrategia, motivación, proceso de implantación y control estratégico** y su impacto en la variable dependiente *desempeño de la organización*. La investigación fue aplicada en 96 organizaciones mexicanas previamente certificadas. **Como resultado de lo anterior, se demuestra que el desempeño de una organización sí mejora cuando se implanta un programa ISO 9001:2000, siempre y cuando exista una motivación activa.** También se encontró que la motivación principal que tuvieron las organizaciones para aplicar la norma ISO 9000 fue *una motivación activa que se refiere a mejorar la sistematización de la organización, mejorar calidad de los productos y la promoción de la imagen corporativa; sin embargo, el 13% de las organizaciones está totalmente de acuerdo en haber tomado la decisión para certificarse a partir de la presión de la competencia. Cabe destacar que de las motivaciones activas que tuvieron menor respuesta fueron la aplicación de la norma para mejorar los beneficios al personal.*

El proceso de implantación tuvo un impacto positivo debido a que la mayoría de las organizaciones realizaron un análisis de los procesos antes de implantar el sistema de calidad, la comunicación entre las áreas se muestra favorable y con mucha frecuencia las áreas de trabajo resuelven efectivamente sus diferencias y la gestión de documentos es muy buena.

Para el *control estratégico*, las organizaciones señalan que el manejo de la información es de excelencia, puesto que se utilizan códigos para gestionar productos y materiales; y emplean la computadora para hacer y gestionar documentos. La mayor puntuación fue la referente al control de no conformidades, al igual que las auditorías en las organizaciones que tuvieron un desarrollo positivo. **En términos generales, el impacto que tiene la aplicación de la norma en el proceso de control estratégico es muy importante.**

Las organizaciones de la muestra presentan un buen desempeño. La dimensión dirigida a los costos fue favorecida en parte por el mejoramiento en el proceso de producción y *el factor ventas se benefició de la certificación dado que se mejoró sustancialmente la atención de las quejas de los clientes al aumentar su confianza;* sin embargo, *la internacionalización* de sus productos no muestra un avance significativo después de la aplicación de la norma.

²⁹ Nava Carballido, *op.cit.*, Págs.107-128.

Al conjunto de variables independientes se le puede denominar “aplicación de la norma ISO 9001:2000”, la cual muestra los siguientes resultados: ***el control estratégico es la parte de la organización que mejor funciona, seguido por la manera de implementar y en tercer lugar, la evaluación de la estrategia de calidad.*** La variable ***motivación*** se analizó en dos partes, en razón de sus dimensiones, con mejor puntuación de la *motivación activa* que de la *pasiva*, lo que se puede expresar como un buen estado de la organización con respecto a la gestión de calidad.

Por su parte, Pheng y Teo (2003)³⁰, al estudiar la implantación de la ISO 9001:2000 en la industria de la construcción, encontraron que los constructores consideran valioso implementar la norma para mejorar los estándares de calidad.

³⁰ Pheng, L. y Teo, J. (2003). Implementing Total Quality Management in Construction through ISO 9001:2000. Architectural Science Review, 46.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO



Teorías de
Planeación

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas de planeación para realizar la propuesta metodológica

Los apartados que constituyen el presente capítulo, contienen las bases teóricas de planeación seleccionadas para realizar de la propuesta metodológica para una exitosa certificación ISO 9001:2008 en PyME's, resaltando el papel del director.

2.1.1 Planeación normativa

En esta corriente son característicos los tres siguientes aspectos³¹:

Dado que los problemas no existen aislados, es planteada la necesidad de un **enfoque de sistemas**.

La planeación deja de ser considerada como un acto único y pasa a ser tratada como un **proceso continuo de aprendizaje y adaptación**.

Y, lo más importante, **el futuro es concebido no exclusivamente como resultado de las condiciones del presente y tendencias del pasado, sino también como objeto de diseño y por tanto elegible dentro de cierto rango: si nuestras acciones tienen un efecto sobre el futuro, es posible planear no sólo para adaptarnos mejor a las nuevas condiciones sino, ante todo, con la intención de lograr efectos deseados**.

La metodología que se propone en la planeación normativa es concebida como un proceso lógico de adquisición de conocimiento, el conocimiento necesario para **apoyar la toma de decisiones**.

³¹ Fuentes Zenón Arturo, Sánchez Guerrero Gabriel de las Nieves (2009). *Metodología de la Planeación Normativa*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería. Cuadernos de Planeación y Sistemas. . Publicación electrónica.

En la Figura 2.1 se muestra la metodología de planeación normativa:



Figura 2. 1 Metodología de planeación normativa
Fuente: Fuentes Zenón (2009)

2.1.2 Planeación prospectiva³²

La planeación prospectiva **se anticipa a la configuración de un mundo deseable** y de allí **retrocede hasta el presente para construir los planes adecuadamente insertados en la realidad**, construyendo momento a momento un accionar eficaz y orientado hacia dicho futuro deseable.

La prospectiva se interesa especialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. Básicamente se relaciona con **"generar visiones alternativas de futuros deseados, hacer explícitos escenarios factibles y establecer los valores y reglas de decisión para seleccionar y alcanzar esos futuros"**. Entre sus características principales se encuentran: *visión holística*, consideración de *variables cualitativas*, *relaciones dinámicas*, creatividad y participación, además de una actitud activa hacia el porvenir.

2.1.2.1 Construcción de escenarios

Para analizar el futuro se construyen **escenarios**, que son descripciones provisorias y exploratorias de un futuro probable. **Un escenario es un retrato significativo y detallado de un plausible, admisible, recomendable, coherente, mundo futuro**. En él se pueden ver y comprender claramente los problemas, amenazas y oportunidades que tales circunstancias pueden presentar. *No es una predicción o un pronóstico específico, es la descripción de eventos y tendencias que pueden ocurrir. La finalidad es entender la combinación de decisiones estratégicas que otorgarán un beneficio máximo, a pesar de las incertidumbres y desafíos del ambiente externo. Un escenario, además de plausibilidad debe tener consistencia interna, utilidad para la toma de decisiones y proveer la descripción de los procesos causales.*

Ante la realidad evidente de la turbulencia de los cambios, intentamos una aproximación estratégica, basada en la prospectiva y el tratamiento de la incertidumbre.

El objetivo básico de los escenarios es el de integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro.

³² Miklos Tomas, Tello Ma. Elena, Planeación prospectiva: Una Estrategia para el diseño del futuro Fundación Javier Barros Sierra, Centro de Estudios Prospectivos: Limusa, México 1991.

2.1.2.2 Consideraciones sobre el análisis de escenarios

Construir escenarios es un proceso que requiere de varias reiteraciones (volver, repetir, realimentar). Se analizan *variables constantes*, que son parte de todos los escenarios, y *variables inciertas*, que son las que definen los diferentes escenarios. Estas variables inciertas a su vez, pueden ser *independientes*, cuando poseen una estructura propia autónoma de otros elementos, o *dependientes*, cuando son determinadas, total o parcialmente, por incertidumbres.

Los escenarios se construyen a partir de conjeturas. Son enunciados hipotéticos y su función consiste en señalar un abanico de opciones y situaciones probables. Son hipótesis fundadas en diagnósticos de fuerzas que modelan los acontecimientos y su materia son los posibles encadenamientos de estas fuerzas, a los que se les puede asignar probabilidades.

Proceden de visiones de la realidad, comprensivas, holísticas, agregadas. No le interesa determinar la fecha probable de un evento, sino los probables encadenamientos entre los mismos. Un escenario no tendrá lugar como se anticipa, pero sugiere una secuencia probable con el objeto de sensibilizar a quienes deben tomar decisión sobre lo que puede acontecer.

LOS ESCENARIOS SON, POR LO TANTO, SITUACIONES QUE NO HAN SUCEDIDO TODAVÍA PERO QUE TIENEN UNA CIERTA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA. Y COMO ES IMPOSIBLE QUE OCURRAN, LA EMPRESA, LA ORGANIZACIÓN, DEBE ESTAR PREPARADA PARA ELLO, EN CASO CONTRARIO PUEDE SER SORPRENDIDA POR EL FUTURO.

2.1.2.3 Utilidad de los escenarios

La construcción de escenarios sirve para profundizar el conocimiento del presente y sus tendencias, **conforme a supuestos teóricos**. Estos supuestos se pueden organizar en un modelo novedoso y ahorrrativo. Los escenarios pretenden establecer y controlar relaciones de incertidumbre, a fin de proponer ajustes y medidas de contingencia, y se aseguran con la revisión periódica de los guiones propuestos. La construcción de escenarios no puede ser un ejercicio aislado.

En la realidad cotidiana siempre construimos el futuro, para nosotros y para terceros. Si lo hacemos muy bien, estaremos construyendo un mejor futuro; si lo hacemos regular o mal estaremos construyendo un futuro no tan bueno y si no hacemos nada, también estaremos construyendo nuestro futuro, pero por inacción. Esto es, “otros están construyendo *nuestro futuro* porque nosotros no lo hacemos” y esto es lo que nos induce a pensar en la obligación de *investigar nuestro futuro*.

La elaboración de escenarios como toda *tarea de predicción*, **parte de cómo es la situación en el momento presente y a continuación se prevé lo que podría ser la situación en el futuro**. Pero, paradójicamente, la búsqueda de la visión del futuro que se pretende para la organización, suele comenzar en *forma inversa*. Se comienza con lo que podría ser ese futuro y luego se vuelve atrás para establecer qué cosas deberían ocurrir para que se produzca ese *futuro entrevisto*. Por eso, la anticipación del futuro debe basarse en el conocimiento y comprensión de las tendencias que reflejan los estilos de vida, la tecnología, las corrientes demográficas y aspectos geopolíticos. **Este ejercicio se basa tanto en la imaginación como en la capacidad de predicción del planificador.**

2.2 Desarrollo Organizacional (D.O.) como herramienta de consultoría

2.2.1 Concepto ³³

La mayoría de los autores coinciden –en términos generales– en su definición. Así, *Bennis*, lo define como:

Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Huse lo cataloga como:

Una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.

Mientras que Beckhard lo considera:

*Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la **alta dirección**, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.*

De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, y que se repiten con pocas variaciones en la mayoría de los autores consultados, podemos llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de D.O.:

³³ Pariente F. José Luis (1998). Teoría de las organizaciones. *Desarrollo Organizacional*. Págs.1-6. Artículo en versión electrónico.

1. Es una estrategia educacional compleja.

Implica un **diagnóstico** sistemático de la organización, el desarrollo de un **plan estratégico** para su mejoramiento, y la **movilización de recursos** para llevar a cabo las acciones.

2. Dirigida a toda la Organización.

El esfuerzo implica un **cambio en toda la entidad**, tal como una **modificación en su cultura o en la estrategia de su alta dirección**, lo que afecta a toda la organización.

3. Administrada desde la alta dirección.

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.

4. Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Este es un punto fundamental en el que coinciden la mayoría de los autores.

5. Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas.

Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

2.2.2 Criterios de Intervención

En términos generales, los criterios se dividen en las siguientes opciones:

1. Empezar en la dirección (nivel organizacional más alto).
2. Empezar con las personas.
3. Empezar donde haya problemas.

Beckhard, recomienda que se debe iniciar en la **alta dirección** (enfoque de producción), mientras que Schein, recomienda el **nivel personal** (enfoque humano). **En la práctica, sin embargo, ha sido el último criterio mencionado (empezar por donde haya problemas), el que ha prevalecido, si bien contando siempre con el apoyo de la alta dirección.**

2.2.3 Supuestos del D.O.

Los modelos de D.O. parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas, con otros individuos y con el medio ambiente que los rodea. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer de la siguiente manera.

1. Acerca de los individuos

La mayoría de los individuos aspiran a un *crecimiento y desarrollo personal*, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

2. Acerca de los grupos

Interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el *trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior*. Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y *trabajar eficientemente en grupo*.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es necesario que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el *líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias*.

3. Acerca de las personas en las Organizaciones

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores; y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

Los puntos de vista, como dato importante que son para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala.

2.2.4 Metas del D.O.

Las metas del D.O. pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- Crear en toda la organización una "**cultura abierta**", orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que soporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el autocontrol y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

Los objetivos específicos del D.O. son:

- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Esta preocupación por el individuo corresponde, según los especialistas, a valores más humanos y democráticos.
- Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente).
- Combatir los conflictos internos, el recelo y desconfianza entre subgrupos.
- Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad en los tiempos del Siglo XXI.
- Precisión y claridad de objetivos, además de un efectivo compromiso con ellos.
- Lograr la revitalización de la organización (lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia).
- Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis (uso de la retroinformación, la que nos hace saber de "el efecto de lo que hemos hecho").

2.2.5 Modelo de aplicación

En este punto, podría decirse que existen tantos modelos como intervenciones de D.O. se dan en las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de ellos obedecen a una estructura general similar a la mostrada a continuación, que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica (*modelo de planificación*):

-
- 1) Disonancia. Necesidad sentida de cambio.
 - 2) Posibles alternativas:
 - a) No hacer nada.
 - b) Resolver el problema internamente.
 - c) Solicitar ayuda.
 - 3) En el caso de solicitar ayuda externa se inicia propiamente el programa de D.O. con una fase de identificación preliminar del problema.
 - 4) Recopilación de información.
 - 5) Discusión de los hallazgos con las personas involucradas (sistema-cliente, como lo denominan algunos **consultores**), con objeto de establecer un compromiso de trabajo denominado, por la mayoría de los autores, "*contrato psicológico*".
 - 6) Diagnóstico conjunto.
 - 7) Diseño de planes de acción.
 - 8) Implementación de los planes.
 - 9) Seguimiento y evaluación.
 - 10) Documentación.

Entre la etapa de implementación (8), y la de seguimiento y evaluación (9), se va a dar una continua retroalimentación al punto de diagnóstico conjunto (6), hasta que el problema se haya solucionado.

Para la aplicación de estos modelos se requiere, además, que se cumplan ciertas expectativas, tanto de los participantes en el proceso (*el sistema cliente*), como del agente *externo o facilitador*, como es común que se denominen a sí mismos. Estas expectativas son las siguientes:

a) Del participante:

Se espera que sea un miembro activo en el proceso de enseñanza aprendizaje, con énfasis en el aspecto de comprensión de conceptos y práctica de los mismos.

b) Del facilitador:

Lo mismo que el participante, pero con énfasis en el aspecto de clarificación de conceptos y coordinación de actividades.

2.2.6 Relación entre cambio organizacional y D.O.

Como lo hemos dicho, D.O. es sinónimo de cambio, pero el cambio organizacional no siempre es D.O. Tres son los criterios que definen si un cambio es D.O.:

1. Si la intervención responde a las necesidades de cambio de los miembros de la organización.
2. Si hace partícipes a los miembros en la planeación e implantación de los cambios.
3. Si lleva al cambio de la cultura de la organización.

El concepto *cultura organizacional* busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “**cultura**” o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Para ser más claro, la dirección es típicamente hacia el desarrollo de una *cultura organizacional*:

- Los directores ejerciten su autoridad más participativamente y no en forma unilateral y arbitraria.
- La conducta cooperativa se valora más que la competitiva.
- El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización es tan importante como la obtención de las utilidades o ajustarse al presupuesto.
- Los miembros de todos los niveles reciban retroalimentación sobre su actuación.
- La igualdad de oportunidades y el trato justo a las personas en todos niveles de la organización.

Son una breve idea de lo que sería una **nueva cultura** después de que se haya implantado el D.O, para ello se elaborarán *estrategias de intervención* de la organización que puedan ayudarla.

El D.O. es una respuesta de la organización a los cambios, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo. Por lo tanto, cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas, el cambio es una oportunidad no una amenaza.

Las condiciones para que se dé el cambio organizacional son las siguientes: En primer término, es necesario precisar que el “**agente de cambio**” debe ser **externo**, especialmente al comienzo de la intervención, debido a que de esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad y crear un ambiente adecuado para el cambio. En segundo lugar, crear una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización. Se trata de conformar un sistema más eficiente, más humano y democrático. Lo que se constituye en la base para combatir las relaciones recelosas, los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno.

2.2.7 Importancia del D.O. ³⁴

La importancia que se le da al D.O. deriva de que el **recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización**. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (**organigrama**), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (**equipos y liderazgo**) y desarrollando relaciones humanas que permitan

³⁴ Bennis, Warren G. (1973): Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano.

prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su existencia.

Específicamente el D.O. abordará, entre otros muchos, problemas de *comunicación, conflictos entre grupos*, cuestiones de dirección y jefatura, *cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución*, el cómo *satisfacer los requerimientos del personal* o cuestiones de *eficiencia organizacional*.

El D.O. pretende optimizar la efectividad de las empresas a través del equilibrio armónico de sus variables, así como la mejora de sus procesos de adaptación al cambio, para asegurar su sobrevivencia en un ambiente más difícil y complejo. De igual forma se piensa que pueden aumentar la eficiencia y el bienestar organizacional para asegurar el crecimiento paralelo de la organización y de sus colaboradores, mediante un proceso de **cambio planeado** y administrado desde la **alta dirección**; el cual abarca toda la organización.

El D.O. puede contribuir a mejorar la organización del trabajo humano, pues permite que el esfuerzo intelectual y manual de los colaboradores sea encauzado hacia la obtención de resultados lo más productivos posibles, logrando de esta forma satisfacer las necesidades de la organización y de sus integrantes.

El D.O. puede permitir la modificación tanto de valores y creencias, como de actitudes del elemento humano que la integra, así como en los sistemas, procesos, funciones y estructuras organizativas mediante cambios planificados de manera que la empresa pueda tener una mayor adaptabilidad y flexibilidad para cambiar anticipadamente a las modificaciones que se presenten en su entorno. Este es propósito fundamental del nuevo ejecutivo, lograr adaptarse a desajustes externos e internos rápida y eficazmente, fomentando la estabilidad y confianza dentro de la organización.

Es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

2.2.8 Concepto de desarrollo

La tendencia natural de toda organización es *crecer y desarrollarse*. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores internos, sean estructurales o de comportamiento y los externos relacionados con las demandas del ambiente. Así, el *desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce a la organización al exacto conocimiento de sí misma y de sus potencialidades, y a su vez le permite:*

-
- Una planeación adecuada y ejecución exitosa de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.
 - Una estructura interna flexible para adaptarse a los cambios que ocurren en el ambiente como en sus participantes.
 - Información suficiente sobre los resultados de esos cambios y de la adecuación de su respuesta.

2.2.9 Concepto de cultura organizacional

“Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de las relaciones típicas de determinada organización. Es el clima de sentimientos que se viven, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con externos”³⁵.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

- **Cultura objetiva:** Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.
- **Cultura subjetiva:** Esta dado por:
 - a) Supuestos compartidos – Como pensamos aquí.
 - b) Valores compartidos – En que creemos aquí.
 - c) Significados compartidos – Como interpretamos las cosas.
 - d) Entendidos compartidos – Como se hacen las cosas aquí.
 - e) Imagen corporativa compartida - Como nos ven.

Otros autores consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquél que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias”³⁶.

³⁵ Cantú Delgado, H. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad .3a ed. México: McGraw-Hill.

³⁶ Mendoza Fung, María Elena. (1998). Fundamentos de la comunicación organizacional. Venezuela.

2.3 Norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008, se enfoca en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, con un enfoque basado en procesos, con lo que se busca que la organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas en forma sistemática, con lo que se logra un mejoramiento continuo dentro de las organizaciones³⁷.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un **proceso**. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. *La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos"*. Como se muestra en la Figura 2.2. A través de este enfoque se establece el control continuo de los diferentes procesos, actividades y tareas que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad.



Figura 2. 2 La norma ISO 9001:2008
Fuente: Fontalvo y Vergara (2010)

³⁷ Fontalvo Herrera Tomás José; Vergara Schmalbach Juan Carlos (2010): La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008, 1ª Edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga, España. Pág.12.

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una **decisión estratégica** de la empresa, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, servicios suministrados, procesos, empleados, además del tamaño y la estructura de la empresa.

Es importante señalar que el modelo de enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2008, es **aplicable a cualquier tipo de organización** y mantiene compatibilidad con la norma 14001³⁸.

Así mismo, la familia de normas ISO presenta la siguiente estructura:



Figura 2. 3 Estructura de las normas de la familia ISO
Fuente: Fontalvo y Vergara (2010)

La nueva versión de las normas está conformada por la norma ISO 9001 que es la norma certificable y, adicionalmente, presenta la ISO 9000 en donde se establecen *los principios y el vocabulario* requerido para el entendimiento, comprensión e implementación de la norma ISO 9001; además, se apoya en la norma ISO 9004, la cual proporciona las *directrices que van más allá de los requisitos establecidos* en la ISO 9001, propiciando de esta manera la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad en las empresas, logrando de este modo el mejoramiento de su desempeño.

En un proceso para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, *no basta con que los miembros de la organización conozcan la estructura y el análisis de la familia de las normas*; también **es necesario que conozcan una serie de metodologías requeridas para la elaboración de los documentos y procesos necesarios para la implantación de un sistema de gestión de la calidad**, como son:

³⁸ *Ibíd.* Pág.13

-
- Elaboración del manual de calidad.
 - Elaboración de la política y los objetivos de calidad.
 - Elaboración de los procesos del sistema de gestión de calidad para la empresa.
 - Elaboración de la red de procesos o mapa de procesos.
 - Elaboración de los procedimientos adicionales requeridos por la empresa.
 - Elaboración de instructivos de trabajo.
 - Elaboración de planes de calidad.

2.3.1 Principios de la Gestión de Calidad de la norma ISO 9001:2008

Para el logro de la implementación de un sistema de gestión de calidad en las empresas, la norma ISO 9001:2008 consta de 8 principios que pueden ser utilizados con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño; estos principios los podemos ver a través de la siguiente Figura:



Figura 2. 4 Los 8 principios de la norma ISO 9001:2008
Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen los principios básicos que constituyen la norma ISO 9001:2008 para implantar un sistema de calidad:

1. Enfoque al cliente. Entendido como la persona u organización que recibe directamente el producto o servicio. Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

-
- Incremento de los ingresos y de la participación de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades de mercado.
 - Incremento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.
 - Mejora de la fidelidad del cliente, lo cual conduce a la continuidad en los negocios.

2. Liderazgo. Necesidad de que los responsables creen y mantengan el ambiente de trabajo adecuado. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización.

- El personal entenderá y será motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- Las actividades se evalúan, alinean y se llevan a cabo de una forma integrada.
- La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá.

3. Participación e implicación del personal. En todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización.

- Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- Un personal valorado por su trabajo.
- Un personal deseoso de participar y contribuir en la mejora continua.

4. Enfoque basado en los procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Reducción de costos y tiempo mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherente y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centrados y priorizados.

5. Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados en la manera como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Integración y alineación de los procesos que alcanzaran de una mejor manera los resultados deseados.
- La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización.

6. Mejora continua. El desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente.

-
- Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
 - Alineación de las actividades de mejora en todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
 - Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos e información.

- Decisiones basadas en información.
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores a través de la referencia a registros de objetivos.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de costos y recursos.

Para obtener la certificación ISO 9001:2008, una empresa debe cumplir con ciertas normas de garantía de calidad en sus operaciones, conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo. *Una certificación ISO 9000 indica a los clientes que la empresa ha implementado un sistema para garantizar que cualquier producto o servicio que venda cumplirá constantemente con las normas internacionales de calidad.*

2.3.2 Requisitos de la norma ISO 9001:2008³⁹

De manera resumida la norma ISO 9001:2008 se basa en los siguientes requisitos:

1. Requisitos de la documentación.

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad.
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma Internacional.

³⁹ Norma ISO 9001:2008, versión electrónica. <http://www.iso.org>

d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

- **Manual de la calidad**

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad.

- **Control de los documentos**

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos de la norma.

- **Control de los registros**

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

2. Responsabilidad de la dirección

La norma ISO 9001:2008, en su sección 5.5.2, indica que ***el miembro de la organización designado como responsable del sistema de calidad debe ser un integrante de la dirección***, con la autoridad suficiente para asegurar el adecuado funcionamiento del mismo, de acuerdo a los principios y propósitos de la norma.

La autoridad del responsable debe permitirle, de acuerdo a la norma:

1. Asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos del sistema de gestión de calidad.
2. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema, así como de las necesidades de mejora.
3. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente a través de toda la organización.

Por lo anterior se debe cumplir con los siguientes aspectos:

- **Compromiso de la dirección.** La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.
- **Enfoque al cliente.** La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

-
- **Política de la calidad.** La alta dirección debe asegurarse de la política de calidad.
 - **Planificación.** La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.
 - **Responsabilidad, autoridad y comunicación.** La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.
 - **Representante de la dirección.** La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización, quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad.
 - **Comunicación interna.** La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
 - **Revisión por la dirección.** Consiste en el análisis de los resultados aportados por el sistema de calidad y en la toma de decisiones para actuar y promover la mejora continua del sistema y de la propia organización. Las revisiones deben estar planificadas y deben realizarse por lo menos una vez al año. En la revisión por la dirección debe analizarse el cumplimiento de las directrices establecidas en la política de la calidad de la organización, así como el cumplimiento de los objetivos parciales anuales.

3. Gestión de los recursos

- Provisión de recursos
- Recursos humanos (Competencia, formación y toma de conciencia)
- Infraestructura
- Ambiente de trabajo

4. Realización del producto

- Planificación de la realización del producto
- Procesos relacionados con el cliente
- Revisión de los requisitos relacionados con el producto
- Comunicación con el cliente
- Diseño y desarrollo

5. Medición, análisis y mejora

- Seguimiento y medición
- Satisfacción del cliente
- Auditoría interna
- Mejora (Acción correctiva y preventiva)

2.3.3 Consideraciones para la certificación

Una primera consideración nos lleva a cuestionar la **actitud de muchas empresas en relación con las auditorías de certificación, y también con las de revisión, pues algunas de ellas llegan a tener como costumbre organizar a la empresa tan solo unos días antes de que se realice la auditoría, lo cual en nada ayuda al desempeño de calidad, pues lo que se busca con la auditoría del sistema de gestión es comprobar que este funciona de manera continua, garantizando en todo momento el cumplimiento de los requisitos y no únicamente durante los días en que se efectuará la revisión.** Es decir, primero debe convencerse a los integrantes de la organización de los beneficios de funcionar con calidad y de enmarcar las actividades en un sistema ordenado, y a partir de ahí **convencerlos de que los hallazgos que resulten de una auditoría son oportunidades para mejorar** en aspectos que por alguna razón no funcionan del todo bien. Si ante estas consideraciones la empresa toma la importante decisión de certificarse, deberá escoger una institución certificadora y dar inicio al proceso de certificación.

2.3.4 Etapas del proceso de certificación

Una vez que una organización ha implantado el sistema y va a iniciar el proceso de certificación con una empresa certificadora, en ISO 9001:2008 en el caso que este sea el estándar que desee aplicar, debe seguir los siguientes pasos:

1. **Solicitud de la certificación:** para iniciar formalmente el proceso se debe entregar el formato de solicitud y cuestionario ante el organismo certificador.
2. **Análisis de la solicitud y cotización:** la certificadora realiza el análisis de la solicitud del servicio considerando: las exclusiones permisibles y justificadas declaradas por la organización, el *alcance del sistema de gestión de la calidad a certificar*, las *fechas* solicitadas para la auditoría, el *sitio o los sitios* que abarcan la certificación. En esta etapa, se podría solicitar información adicional. Si la solicitud es viable, la empresa certificadora envía la cotización del servicio de certificación de sistema. Si el cliente está de acuerdo con la cotización, la devuelve con la firma de aprobación, en ese momento se le dan a conocer las Condiciones de certificación del sistema. Para el caso en que la solicitud no sea viable, la certificadora debe explicar las causas que impiden la viabilidad del proceso de certificación.
3. **Firma del contrato:** Una vez aprobada la cotización del servicio de certificación de su sistema de gestión de la calidad, se firma el contrato de prestación de servicios de certificación y vigilancia de sistema.
4. **Revisión documental en sitio:** Una vez aceptada la cotización y firmado el contrato, se requiere que envíe la certificadora solicitud de la documentación del sistema, con la documentación de soporte requerida, incluyendo:

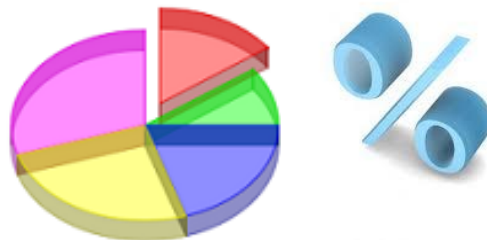
-
- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
 - b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o referencia a los mismos.
 - c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.
 - d) Los resultados e informes de las auditorías internas.
 - e) Los resultados de la revisión por la dirección.
5. **Planificación de la auditoría:** De común acuerdo entre la organización y la empresa certificadora, se establecen las fechas para la auditoría en sitio y la certificadora envía la notificación de auditoría, en la cual debe indicarse el tipo de auditoría en sitio, la cual puede ser: *pre-auditoría*, misma que es opcional a petición del cliente, *auditoría de certificación*, *auditoría de ampliación del alcance*, *auditoría de reducción del alcance y/o auditoría de seguimiento o vigilancia*. Adicionalmente, se le envía el plan de auditoría, el cual debe ser aceptado por la organización.
 6. **Preauditoría:** Una vez que ha concluido la etapa de revisión documental, puede existir la opción de la *pre-auditoría*, que le proporciona la información del estado que guarda la implantación del sistema de gestión de la calidad. Dicho proceso consiste de las mismas etapas que la auditoría de certificación, con la particularidad de que *el informe y los hallazgos registrados*, en caso de existir, *sólo se entregan a la organización*, sin someterlas a dictaminación y sin que influyan en el proceso de certificación.
 7. **Auditoría en sitio:** Esta etapa consiste en la visita del grupo técnico en evaluación de la conformidad a las instalaciones de la organización, para verificar la conformidad del sistema de gestión de la calidad con la norma y su implementación. La auditoría de certificación se realiza conforme a lo establecido en la norma. Al finalizar las actividades de la auditoría, el grupo técnico en evaluación de la conformidad elabora un *informe de auditoría donde presenta los hallazgos, las oportunidades de mejora y los aspectos positivos que detectó durante la auditoría*.
 8. **Dictamen o certificación:** Una vez que la organización ha atendido las no conformidades, en caso de que las hubiera, y ha enviado a la empresa certificadora la evidencia de las acciones tomadas, el técnico en evaluación de la conformidad elabora el informe complementario, el cual se presenta al Comité de Dictaminación con toda la evidencia recabada durante el proceso de auditoría. El Comité de Dictaminación, integrado por personal independiente al grupo técnico en evaluación de la conformidad que realizó la auditoría, analiza el expediente del servicio en donde se encuentran las evidencias y los registros de la auditoría, y emite un dictamen.
 9. **Auditoría de seguimiento:** En caso de ser necesario, el Comité de Dictaminación puede tomar la decisión de realizar una *auditoría de seguimiento* en la que se revisa el cierre adecuado de las no conformidades registradas. La organización auditada puede apelar esta decisión por medio del procedimiento correspondiente dentro de los siguientes diez días a la recepción del dictamen.
-

-
10. **Emisión de certificado:** Después de que el Comité de Dictaminación otorgue el *registro de certificación*, la empresa auditada recibirá el dictamen de aprobación. Posteriormente recibirá el *certificado oficial*, que identifica el nombre de la organización, la norma de referencia, el período de vigencia de la certificación, el alcance, el número de registro y la fecha en que fue emitido. Esta información se integra al directorio de organizaciones certificadas por la empresa certificadora, el cual se pública.
 11. **Auditorías de vigilancia:** Las *auditorías de vigilancia* son un requisito obligatorio para mantener la certificación. Se realizan preferentemente de manera **semestral o anual** para asegurar que la organización cumple las Condiciones de certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2008, y así evaluar la mejora del sistema de gestión de la calidad. Al cabo de los **tres años de vigencia del certificado**, la empresa certificadora asegura que el sistema de gestión de la calidad haya sido vigilado en su totalidad. La empresa certificadora puede reservarse el derecho de llevar a cabo visitas adicionales fuera de la programación semestral establecida. Así mismo, puede tener que realizar auditorías de clientes certificados bajo la forma de visitas notificadas a corto plazo con el fin de investigar quejas, en respuesta a cambios, o como seguimiento de clientes con la certificación suspendida.
 12. **Renovación del certificado:** Antes del término de la vigencia de la certificación, la organización debe someterse a una **auditoría de renovación** de la certificación del sistema **por otro período de tres años**. Para la renovación es necesario que se ingrese la solicitud y realizar una *revisión documental para confirmar cambios significativos al sistema de gestión, el cliente, o el contexto en el cual el sistema de gestión está operando*. El periodo entre la fecha de vencimiento de la certificación y el otorgamiento de la recertificación no debe exceder de 90 días naturales.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE

CAMPO



CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 Justificación de las de encuestas realizadas

La encuesta es con mucho la más utilizada de las técnicas científico-sociales, siendo también el procedimiento más adecuado para la averiguación de fenómenos subjetivos verbalizados. **Con frecuencia se utiliza como sustituto de procedimientos de averiguación directa de datos que llevarían costos muy elevados o que habrían de fracasar ante dificultades técnico-prácticas. Semejante utilización está justificada siempre que no haya prácticamente otra posibilidad.**

Cabe hacer la distinción entre **preguntas de hechos y preguntas de opinión**. Las primeras se refieren a los hechos comprobables, pudiendo relacionarse con el encuestado mismo, como a personas o grupos por él conocidos. En las *preguntas de opinión* se exige una toma de *posición subjetiva*. A esta categoría pertenecen las preguntas de opiniones y apreciaciones de hechos objetivos, actitudes, deseos, sentimientos, motivos y normas de comportamiento individual. La divisoria entre un tipo y otro de preguntas no es tajante. Hay una serie de declaraciones sobre un comportamiento futuro con un grado de objetividad relevante elevado⁴⁰.

Se realizó un cuestionario con cinco preguntas clave con respecto al fracaso en la certificación de PyME's bajo la norma ISO 9001:2008. El cuestionario fue respondido vía correo electrónico por consultores expertos en certificación de PyME's bajo la norma en cuestión.

En las encuestas realizadas se procedió a la reunión de datos individuales para obtener durante la evolución datos agregados. Esto es: aunque se interroga a individuos, lo que interesa es la consideración conjunta de los datos, agrupados según clases, grupos o tipos de individuos. El objeto de la evaluación no es sólo la descripción, sino también el descubrimiento o la comprobación de relaciones.

El procedimiento para la realización de las encuestas fue el siguiente:

- 1) **Formulación del problema.** El planteamiento del problema tuvo que ser claro e inequívoco, para ello se tuvo que exponer exactamente la naturaleza del problema.
- 2) **Descomposición del fenómeno a investigar en dimensiones (variables).**

⁴⁰ Mayntz R., Holm K., Hubner P. (1975). Introducción a los métodos de la sociología empírica. Madrid. Editorial: Alianza.

-
- 3) **Recopilación de información adicional mediante técnicas explicativas.** Se indagó en literatura respecto a las variables de la problemática. Además se realizaron discusiones con el director de tesis en torno a las variables encontradas entorno a la problemática.
 - 4) **Elaboración del cuestionario.** Las variables formuladas fueron traducidas a preguntas y reunidas, bajo esta forma, en un cuestionario.
 - 5) **Construcción de la muestra.**
 - 6) **Realización de la muestra.**
 - 7) **Ordenación y evaluación de los resultados de la encuesta.**

Las cinco preguntas claves del cuestionario son:

1. En su experiencia como consultor (a); de las PyME's que han pretendido certificarse con la norma ISO 9001:2008, **¿qué porcentaje considera que no ha logrado certificarse?**
2. **Seleccione en orden de prioridad** las causas por las cuales usted considera que las empresas no lograron certificarse.
3. En su experiencia como consultor(a); de las PyME's que han pretendido certificarse con la norma ISO 9001:2008, **¿qué porcentaje se ha retrasado en la certificación, o bien la ha postergado?**
4. Seleccione en orden de prioridad las causas por las cuales usted considera que **las empresas retrasaron su certificación o bien la postergaron.**
5. Seleccione la **causa principal** por la cual considere que no logran certificarse las PyME's.

Considerando lo siguiente:

- **No lograr certificarse:** Finalizar el proceso de implementación de la norma ISO 9001:2008 y no obtener el certificado debido a: incumplimiento de los requisitos, dejar a medias el proceso de implantación y por lo tanto no obtener la certificación; o no obtener exitosamente la certificación por alguna otra causa.
- **Retraso o postergo de la certificación:** Retraso en la implementación de la norma 9001:2008 obteniendo la certificación en un tiempo posterior al estipulado.

En el ANEXO A, se muestra el Formato de cuestionario enviado a los consultores especialistas en certificación ISO 9001:2008 en PyME's.

3.2 Resultados de las encuestas aplicadas a consultores expertos en certificación ISO 9001:2008 en PyME's

En las siguientes Tablas se muestran los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a consultores.

	Empresa	Nombre del Consultor	% Fracaso	% Éxito	% Retraso	% Termina en tiempo	Factores clave por los cuales no se logra la certificación	Causa principal
1	AENOR MÉXICO S.A de C.V	Mauricio Bibriesca	30	70	10	90	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso de la alta dirección 2. Carencia de una cultura organizacional madura 3. Desconocimiento de los requisitos de la norma y del proceso de certificación 	Falta de compromiso de la alta dirección
2	AENOR MÉXICO S.A de C.V.	Ivonne Morales	10	90	10	90	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con los recursos necesarios de personal para la implementación del SGC 2. No contar con los recursos necesarios materiales, espacios físicos para reuniones, etc.) para la implementación del SGC 3. Pretender que el personal no participe en el establecimiento, implementación y mantenimiento del (SGC) Sistema de Gestión de Calidad 	
3	System S.A de C.V.	Jorge Díaz Padilla	20	80	30	70	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso de la alta dirección 2. Inadecuada selección de la persona responsable del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) 3. Pretender que el personal no participe en el establecimiento, implementación y mantenimiento del (SGC) Sistema de Gestión de Calidad 	
4	Grupo Alianza Empresarial S.A de C.V.	Juan Martín Mendoza Lucio	20	80	20	80	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso de la alta dirección 2. No contar con los recursos necesarios de dinero para la implementación del SGC 3. Carencia de una cultura organizacional madura implementación y mantenimiento del (SGC) Sistema de Gestión de Calidad 	
5	Consultoría en Calidad Total, Procesos y TI	Ing. Arcadio Martínez	30	70	10	90	Falta de compromiso de la alta dirección es la más importante	

Tabla 3. 1 Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a consultores

Fuente: Elaboración propia

	Empresa	Nombre del Consultor	% Fracaso	% Éxito	% Retraso	% Termina en tiempo	Factores clave	Causa principal
6	FOA Ingeniería	Fernando Favela Fierro	20	80	50	50	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso de la alta dirección 2. Carencia de una cultura organizacional madura 3. No contar con los recursos necesarios de personal para la implementación del SGC 	Falta de compromiso de la alta dirección
7	Duran & Asociados Consultores	Alberto Durán	10	90	30	70	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una cultura organizacional madura 2. Inadecuada selección de la persona responsable del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) 3. Falta de compromiso de la alta dirección 	Carencia de una cultura organizacional madura
8	INSPRO S.A de C.V.	Efrén Bermúdez	30	70	20	80	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso de la alta dirección 2. Carencia de una cultura organizacional madura 3. Desconocimiento de los requisitos de la norma y del proceso de certificación 	Falta de compromiso de la alta dirección
9	Corporativo Calidad Mexicana Certificada	Iván Rodríguez Guzmán	30	70	20	80	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una cultura organizacional madura 2. Falta de compromiso de la alta dirección 3. Desconocimiento de los requisitos de la norma y del proceso de certificación 	Carencia de una cultura organizacional madura
10	Asistencia Técnica en Sistemas de Calidad S.A. de C.V.	Cesar Velasco	30	70	10	90	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso de la alta dirección 2. Carencia de una cultura organizacional madura 3. Desconocimiento de los requisitos de la norma y del proceso de certificación 	Falta de compromiso de la alta dirección

Tabla 3. 2 Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a consultores

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Comentarios adicionales de los consultores

Algunos comentarios adicionales y valiosos de los consultores fueron:

- **Empresa: Systec S.A de C.V.**
Jorge Díaz Padilla

COMENTARIOS ADICIONALES DEL CONSULTOR:

Considero que otra causa importante por la cual las PyME's no logran certificarse es por que la Dirección percibe la certificación como un requisito o trámite para conservar a sus clientes y no como una ventaja competitiva que va a ayudar a la compañía a tomar decisiones para mejorar sus procesos.

Considero que la principal causa de retrasar o postergar un proceso de certificación es la falta de planeación, ya que desde el principio se debieron evaluar todas las opciones y establecer las etapas y responsables para lograrlo.

Es probable que las PyME's que abortaron el proceso de certificación lo hicieran porque la Dirección no encontró atractiva la relación costo-beneficio y percibió a la certificación como un gasto innecesario.

- **Grupo Alianza Empresarial S.A de C.V.**
Juan Martín Mendoza Lucio

COMENTARIOS ADICIONALES DEL CONSULTOR:

Otros factores por los cuales las PyME's retrasaron su certificación o bien la postergaron son: por burocracia en las dependencias de gobierno, falta de compromiso del personal sindicalizado en instituciones educativas públicas, contingencias como brote de influenza AH1N1, los puentes laborales recién instaurados.

En cuanto a las PyME's que han abortado el trámite de certificación, considero que hay dos variantes:

- A.- Los que abortan antes del inicio de la implementación del SGC.
- B.- Durante el proceso de implementación.
- C.- Los que abortan iniciado el trámite de la auditoría de certificación.

En el caso del inciso A, pues son muchas las organizaciones que se acercan solicitando una propuesta económica, y en muchos de los casos su respuesta es que ya no lo van a hacer, o que consiguieron una propuesta más baja en cuestión monetaria y le puedo comentar que nosotros emitimos al mínimo 30 propuestas económicas al mes.

En el inciso B, solamente se nos presentó un caso de una empresa que desertó de la implementación, pero fue por fusión de la empresa con otra ya certificada.

En el caso de inciso C, una vez que las PyME's inician su trámite ante el organismo de certificación, en ninguno de los casos han abortado.

➤ **Consultoría en Calidad Total, Procesos y TI**
Ing. Arcadio Martínez

COMENTARIOS ADICIONALES DEL CONSULTOR:

Todo esto que usted menciona son causas correctas, pero creo que no se trata de la estrategia sino del estratega. Porque todas las causas y hay más son correctas, pero *antes de iniciar es importante desarrollar una estrategia, que permita concluir exitosamente. Siempre hay modificaciones a los planes porque finalmente es una teoría que puede adecuarse con el fin de lograrlo.*

Siempre que usted planea, por ejemplo 12 meses en mi caso aclaro que es más o menos hasta 3 meses de retraso en la certificación.

En mi experiencia he notado que algunas veces las consultoras por ganar un proyecto realizan estos esfuerzos de forma funcional y no con un enfoque sistémico. *Al no entender que todos los procesos se relacionan e interactúan, desde mi punto de vista este es el gran problema que hay al aplicar la ISO 9001:2008, es decir no entender para que queremos un esfuerzo de este tipo.*

Lo demás haciendo inclusive con una estrategia no tan brillante, pero con un buen estrategia, se tiene éxito.

➤ **Duran & Asociados Consultores**
Alberto Durán

COMENTARIOS ADICIONALES DEL CONSULTOR:

Considero que otra de las causas por la cual las PyME's se ha retrasado en su certificación, o bien la ha postergado es por no seguir al pie de la letra el plan de trabajo y no darle la importancia que el sistema necesita.

Además, considero que una por las cuales las PyME's abortaron el proceso de certificación es por que pensaron que era fácil y asignaron a alguien que no tiene la cultura, nivel, ni el respaldo de la empresa.

3.2.2 Análisis de los resultados de las encuestas a consultores

De los consultores encuestados, cinco respondieron que el fracaso se encuentra alrededor del 30%; tres respondieron que el porcentaje de fracaso se encuentra alrededor del 20%; uno respondió que el fracaso se encuentra alrededor 20% y finalmente un consultor respondió que el porcentaje de fracaso está alrededor del 10%.

Se puede concluir con base en las respuestas de los consultores expertos en certificación que con respecto a la implantación de la norma ISO 9001:2008, del total de PyME's que han intentado certificarse en dicha norma, el 30% no logra certificarse; mientras que el 70% realizan la certificación exitosamente.

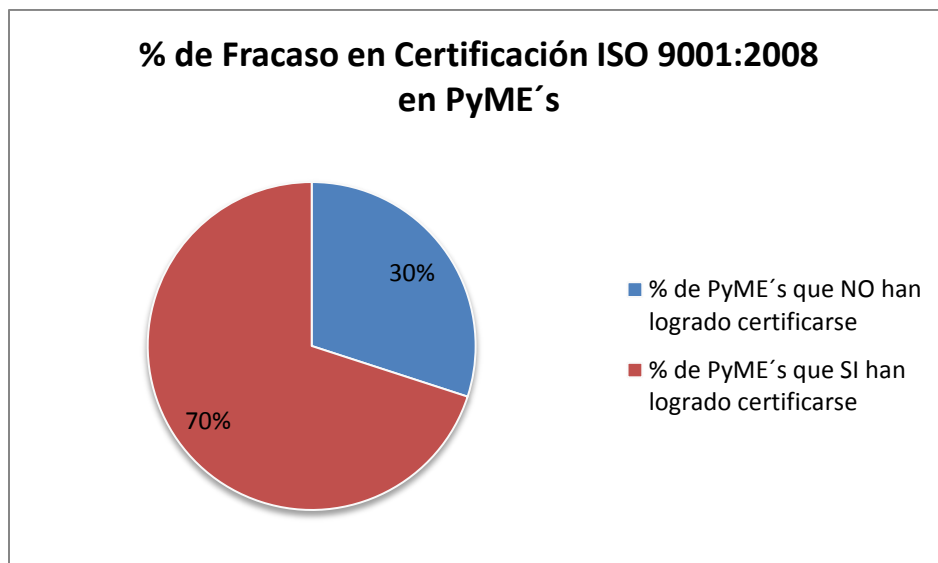


Figura 3. 1 Porcentaje de PyME's que no han logrado certificarse
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al retraso en la certificación, un consultor respondió que sólo el 50% de las PyME's se retrasa en la certificación; dos consultores respondieron que el 30% se retrasa; cuatro consultores respondieron que el 20% se retrasa; y tres consultores respondieron que el sólo 10% se retrasa.

En cuanto al porcentaje de PyME's que se han retrasado o postergado su proceso de certificación, los resultados de acuerdo a las respuestas de los consultores se muestran en la Figura 3.2. Se puede observar que el porcentaje que retrasa o posterga su proceso de certificación es el 10%, mientras que el 90% no tiene el problema de retraso.

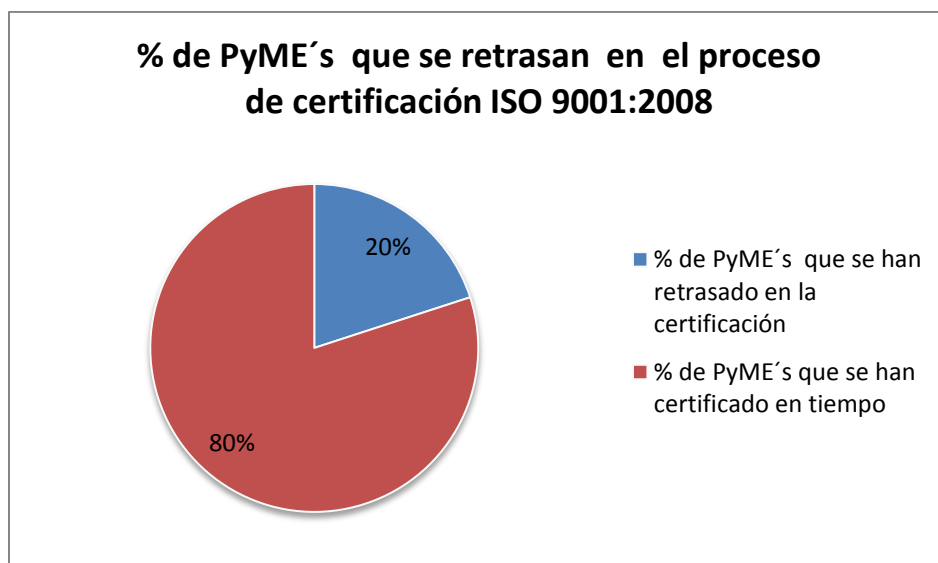


Figura 3. 2 Porcentaje de PyME's que han atrasado o postergado su proceso de certificación
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con base en la información obtenida en las encuestas, las tres principales causas del fracaso en la certificación son las que se mencionan a continuación, en orden de prioridad.

- 1.- **Falta de compromiso de la alta dirección.**
- 2.- **Carencia de una cultura organizacional madura.**
- 3.- **No contar con los recursos necesarios de personal para la implementación del SGC.**

Entorno a la causa principal por la cual fracasa el intento de certificación bajo la norma ISO 9001:2008 en PyME's, ocho de los consultores encuestados coincidieron que la causa principal es por la **falta de compromiso de la alta dirección**, mientras que dos consultores atribuyeron como causa principal, la **falta de una cultura organizacional madura**.

Se concluye que **la falta de compromiso de la alta dirección** es la causa principal por la cual las PyME's no logran implantar con éxito la norma ISO 9001:2008.

ADEMÁS DE LAS ENCUESTAS ANALIZADAS EN LOS PÁRRAFOS ANTERIORES, SE APLICARON ENCUESTAS VÍA CORREO ELECTRÓNICO A DIRECTORES DE PYME'S QUE YA HAN LOGRADO CON ÉXITO LA CERTIFICACIÓN CON LA NORMA ISO 9001:2008 (ANEXO B FORMATO DE ENCUESTA). LO ANTERIOR CON LA FINALIDAD DE COMPARAR LOS FACTORES ENCONTRADOS EN LAS ENCUESTAS APLICADAS A EXPERTOS EN CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008 Y SABER CUAL ES LA PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES DE PYME'S QUE HAN LOGRADO CON ÉXITO LA CERTIFICACIÓN DE SUS EMPRESAS.

3.3 Resultados de las encuestas aplicadas a directores de PyME's que han logrado con éxito la certificación de sus empresas bajo la norma ISO 9001:2008

En las siguientes Tablas se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los directores de PyME's.

	Empresa	¿Cuál fue el principal motivo de su decisión de certificación con la Norma ISO 9001:2008?	¿Cuál considera que fue la parte clave para obtener con éxito la certificación ISO 9001:2008?	¿Cuáles fueron los tres principales problemas a los que se enfrentó en el proceso de certificación ISO 9001:2008?	Mencione los principales aspectos a los que le ha ayudado el obtener el certificado en ISO 9001:2008	¿En su caso, de qué factores dependió el éxito de la implantación de la Norma ISO 9001:2008?
1	Equipos Biomédicos Profesionales S.A de C.V.	Agilizar mi operación y contar con un SGC para mejorar mi servicio y mi producto. Además de contar con él para poder cumplir requerimientos de clientes en licitaciones. Y obtener la certificación en menos de 12 meses	La participación y la concientización del personal en el proceso, además de la capacitación que se realizaba en conjunto.	1. Personal de la empresa con negativa 2. La inmadurez propia del SGC 3. La implementación de "todo registrado".	1.Control total de los procesos de la empresa 2.Registros de toda la operación de mi empresa. 3.El poder capacitar a la gente nueva más fácil y rotar al mismo.	1.La participación y la concientización del personal en el proceso. 2. Capacitación que se realizaba en conjunto.
2	Edificaciones Urbanas e Industriales S.A de C.V.	Con el fin de estandarizar todos los procesos de la organización y ofrecer a nuestros clientes la confianza de obtener un servicio de calidad.	La participación de todos los colaboradores de la empresa.	1.Resistencia al cambio 2.Desconocimiento del Sistema 3.Integración y estandarización de controles.	Nos ha vuelto una empresa más competitiva en el mercado, al proporcionar a nuestros clientes servicios de calidad respaldados por el SGC.	El involucramiento y compromiso de todo el personal.
3	Técnica Electromecánica Central S.A de C.V.	a) Por solicitud de clientes. b) Trabajar con procesos e indicadores.	El convencimiento de la dirección para tener y conservar una certificación La aportación de los recursos financieros. El compromiso y entrega de trabajo en equipo de todos los colaboradores de la empresa.	1.Cambio de cultura (documentar todo y evidenciar). 2.Negativa al inicio de los colaboradores porque tendrían más trabajo.	1.Procesos más eficaces 2.Contamos con Indicadores que nos permiten corregir objetivos. 3.Detección de quejas de clientes 4.Análisis y solución de problemas por medio de acciones correctivas. 5.Prevenir problemas o situaciones por medio de acciones preventivas.	1.Del convencimiento, constancia e involucramiento de todas las áreas. 2.Cambiar la mentalidad de orden permanente en sus controles.

Tabla 3. 3 Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a directores de PyME's
Fuente: Elaboración propia

	Empresa	¿Cuál fue el principal motivo de su decisión de certificación con la Norma ISO 9001:2008?	¿Cuál considera que fue la parte clave para obtener con éxito la certificación ISO 9001:2008?	¿Cuáles fueron los tres principales problemas a los que se enfrentó en el proceso de certificación ISO 9001:2008?	Mencione los principales aspectos a los que le ha ayudado el obtener el certificado en ISO 9001:2008	¿En su caso, de qué factores dependió el éxito de la implantación de la Norma ISO 9001:2008?
4	Corporación Química Automotriz KWX.	Obtener un Certificado que avalara la calidad de nuestros procesos Reconocimiento nacional e internacional Certificado de garantía ante nuestros clientes Obligación de la mejora continua en busca de la satisfacción de los clientes Incrementar el valor a la empresa	El compromiso del personal, sobre todo de los jefes de área. Respaldo de la dirección de la empresa.	1. La resistencia al cambio, por costumbres muy arraigadas, tanto personales como de trabajo. 2. Dificultad en la adaptación a mostrar evidencias e indicadores basado en la norma 3. Entendimiento de la norma y sus aplicaciones.	1. Reconocimiento ante clientes, lo que ha facilitado la negociación por ventas. 2. Mejora continua permanente. 3. Mediciones de resultados, en área y procesos clave, lo que ayuda a la mejor toma de decisiones.	1. Trabajo de equipo y compromiso del personal. 2. Respaldo de la dirección.
5	Concretos Moctezuma S.A de C.V.	Incrementar la satisfacción del cliente.	Apoyo de la dirección y del personal operativo.	1. Seguimiento a los acuerdos pactados. 2. Cambio de cultura del personal.	1. Estandarización de procesos. 2. Reconocimiento. 3. Participación en obras importantes. 4. Mejora en la calidad del producto y servicio.	1. Apoyo de la dirección. 2. Apoyo personal operativo.

Tabla 3. 4 Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a directores de PyME's.

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Análisis de las respuestas de directores de PyME's

El análisis de las respuestas de los directores de PyME's que han logrado con éxito la certificación de sus empresas bajo la norma ISO 9001:2008, nos lleva a la conclusión de que los factores de los cuales dependió su éxito, fueron los siguientes:

- ✓ El involucramiento y compromiso de todo el personal.
- ✓ Del convencimiento, constancia e involucramiento de todas las áreas.
- ✓ Cambiar la mentalidad de orden permanente en sus controles.
- ✓ Trabajo de equipo y compromiso del personal.
- ✓ Respaldo de la dirección.

En lo que coinciden la mayoría de los directores encuestados es:

- ♣ Compromiso de todo el personal, desde la alta dirección hasta las áreas operativas.
- ♣ Concientización y cambio de mentalidad (cambio cultural).

La capacitación es un factor que solo un director mencionó. En el presente trabajo de investigación no se deja atrás este factor, sino que se contempla también como parte importante en el éxito de la implantación.

CON LO ANTERIOR SE PUEDE CONCLUIR QUE LOS FACTORES DE FRACASO OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS A CONSULTORES, COINCIDEN CON LAS RESPUESTAS DE LOS DIRECTORES DE PYME'S QUE SI LOGRARON CON ÉXITO LA IMPLANTACIÓN DE NORMA.

3.4 Análisis de los factores clave encontrados

A continuación se analizan cada una de las tres causas que se encontraron como principales (**falta de compromiso de la alta dirección, carencia de una cultura organizacional madura y carencia de recursos**):

3.4.1 Falta de compromiso de la alta dirección

Es fundamental el compromiso del director en el éxito de la implantación de la norma ISO 9001:2008 en una PyME. A continuación se desarrollan diversos temas que están estrechamente relacionados a la falta de compromiso, como son: *¿qué es el liderazgo?, estilos de liderazgo, el liderazgo en la dirección, el rol del director en el trabajo en equipo, características de los directores mexicanos y cualidades de del buen director.*

La calidad comienza y termina con la educación. Considerando lo anterior, es importante el **compromiso de la alta dirección** para proveer los recursos requeridos, de lo contrario los procesos no podrán alcanzar el éxito esperado. **En este sentido es importante que los líderes y miembros de la organización conozcan los conceptos propios de la Gestión de la Calidad, con base en la norma ISO 9001:2008.**

3.4.1.1 ¿Qué es el liderazgo?⁴¹

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Dicho de otro modo, es el arte de conjuntar todas las fortalezas personales y profesionales para generar compromiso en las personas hacia el cumplimiento de las metas grupales y con ello conseguir el desarrollo de la organización y de sus miembros.

El planteamiento más generalizado es que hay líderes que nacen con las capacidades innatas y otros que se van formando en su desarrollo profesional. En la formación de líderes hay intervención de muchos factores como son: políticos, religiosos, fruto de su desarrollo profesional, formación personal, entre otros. Se puede ver al liderazgo como fruto de una herencia familiar, fruto de su desarrollo profesional o la combinación de ambos.

El liderazgo se puede ver como la conjunción de las habilidades de conocimiento, experiencia y motivación, para generar un **talento** que se traduzca en sinergia, compromiso y buen ambiente de trabajo, como se muestra en la siguiente Figura.

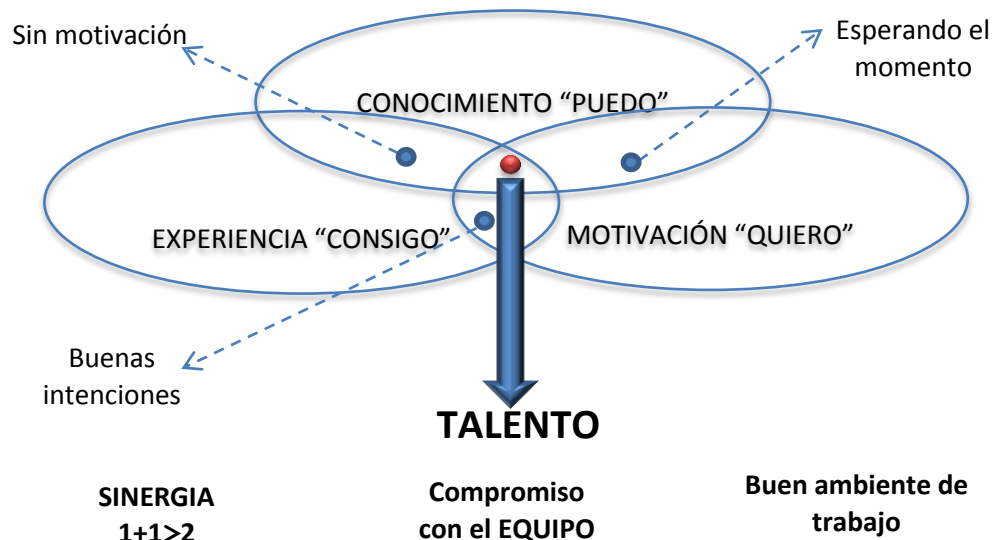


Figura 3. 3 Habilidades del liderazgo
Fuente: Ponce Rivas (2012)

⁴¹ Diplomado en Programación Neurolingüística "Aptitudes en Desarrollo Empresarial" 2012, impartido por el Ing. Alfonso Ponce Rivas. Diplomado tomado en forma presencial.

No es sólo un rol reservado a la cúpula directiva, es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

En la siguiente Figura se muestran diversas características que influyen en el liderazgo.



Figura 3. 4 Características que influyen en el liderazgo

Fuente: Ponce Rivas (2012)

Es importante hacer la diferencia entre un jefe y un líder, como se muestra en la siguiente Figura.

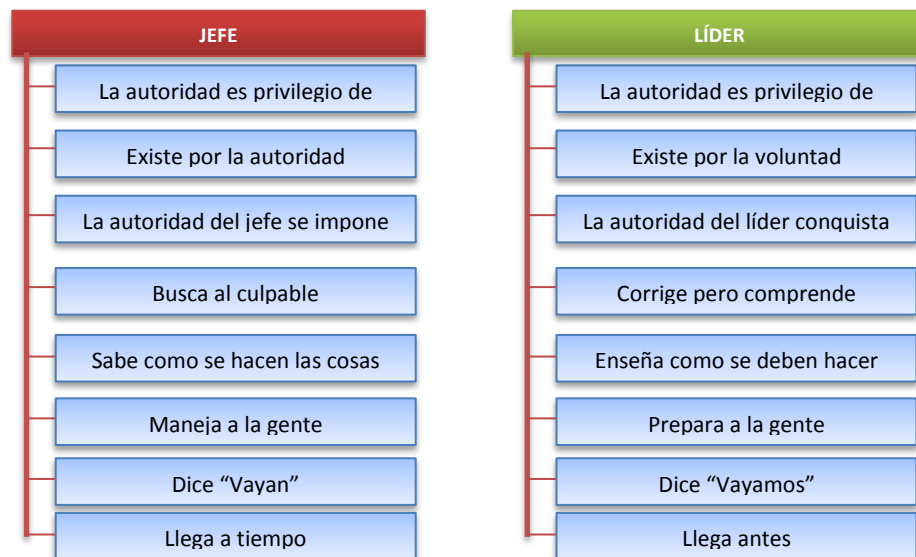


Figura 3. 5 Diferencia entre un jefe y un líder

Fuente: Ponce Rivas (2012)

3.4.1.2 Estilos de liderazgo⁴²

Con el fin de ordenar y agrupar las numerosas posibilidades de comportamiento de un *dirigente* se inventaron los **estilos de dirección**. Estos estilos se clasifican básicamente por medio de dos dimensiones:

- a) *La tendencia del comportamiento de un director hacia el trato con las personas.*
- b) *La tendencia del comportamiento de un director hacia la realización del trabajo y la producción.*

Ambas dimensiones son constantemente combinadas. Aplicando el sistema de coordenadas para clasificar los **estilos de liderazgo** podemos ubicar visualmente las combinaciones básicas de liderazgo. Tenemos dos dimensiones por combinar:

- a) *El énfasis en la tarea, el trabajo o la producción (eje de las x).*
- b) *El énfasis en las personas, la comunicación, las relaciones (eje de las y).*

En la siguiente Tabla se observan las acciones de liderazgo en x y y

X: Centradas en el trabajo	Y: Centradas en las personas
Asignar responsabilidades	Abrir la comunicación y la participación
Establecer estándares, normas y reglas	Escuchar problemas
Establecer objetivos	Integrar quipos de trabajo
Supervisar el trabajo	Compartir decisiones
Verificar y evaluar resultados	Discutir problemas y animar las búsqueda conjunta de soluciones
Corregir desviaciones	Conocer las necesidades y expectativas
Fijar sistemas de trabajo	Crear clima de cooperación, cordialidad y bienestar
Fijar procedimientos	Motivar a las personas
Establecer canales y flujos de trabajo	
Establecer fechas limite	
Coordinar juntas de trabajo	
Enfatizar objetivos organizacionales	

Tabla 3. 5 Acciones de liderazgo.
Fuente: De la Cerda Gastelum (1990)

La intención de las **acciones centradas en el trabajo es el buen desempeño, el logro de los resultados óptimos, el alcance de los objetivos; mientras que la intención de las acciones centradas en las personas es la comunicación mutua, la interrelación amistosa, el bienestar humano**. Ambas dimensiones son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, pero el problema es encontrar el equilibrio necesario para cada situación, cada persona, cada ambiente organizacional, de tal manera que ninguna acción se realice en detrimento de otra.

⁴² De la Cerda Gastelum José, Núñez Francisco (1990). La administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México. Editorial Xache-te. Pág.250.

La inclinación de unos *directores* hacia una u otra dimensión ha sido clasificada en **cuatro estilos básicos de liderazgo**, que se describen de la forma más elemental en la siguiente Figura:

Valores y acciones centradas en la persona, la comunicación y la relación interpersonal.

Y	CONCILIADOR Su afán máximo es tener buenas relaciones con los demás muchas veces a costa de la efectividad del trabajo.	PARTICIPATIVO Busca siempre equilibrar la relación trabajo-persona. Es flexible sin descuidar los objetivos y necesidades de las personas.
	APÁTICO Carece de convicciones firme, busca la manera de evitar problemas y mantenerse al margen. Ante la presión puede inclinarse según convenga a sus intereses personales.	AUTORITARIO Su afán máximo es el trabajo y como tal suele poner a las personas en segundo plano. Utiliza autoridad para imponer sus convicciones.
	X	

Tabla 3. 6 Valores y acciones centradas en la persona, la comunicación y la relación interpersonal (Y)
Fuente: De la Cerda Gastelum (1990)

3.4.1.3 El liderazgo en la dirección⁴³

La dirección empresarial y el liderazgo se distinguen en términos de los procesos principales y los resultados perseguidos. De esta manera **la dirección** procura la capacidad de prever y mantener el orden mediante:

- 1) La definición de los objetivos operativos basados en planes de acción con sus correspondientes calendarios, y la asignación de los recursos.
- 2) La planificación de los recursos humanos (mediante el establecimiento de estructuras y la asignación de las personas a determinadas tareas).
- 3) El seguimiento de los resultados y la solución de los problemas.

El liderazgo, por otra parte, provoca el cambio organizacional mediante:

- 1) El desarrollo de una **visión de futuro** y de las **estrategias** necesarias para realizar el cambio.
- 2) La comunicación y explicación de dicha visión. Tanto la **dirección como el liderazgo** suponen **toma de decisiones** acerca de las acciones precisas, además de la creación de las redes de relaciones adecuadas y el aseguramiento del éxito.

No obstante, los dos procesos encierran determinados elementos: un **liderazgo fuerte** no debe perturbar el orden y la eficacia, mientras que una **dirección fuerte** puede, a veces, disuadir a los individuos de tomar riesgos o de innovar. Ambos procesos son necesarios para el éxito de la organización: **una dirección fuerte a solas puede crear una burocracia sin sentido, pero un liderazgo fuerte a solas puede implementar cambios**

⁴³ Yukl, Gary A., (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid. Editorial. Pearson Educación.

que no resultan prácticos. En este sentido, la importancia relativa de los dos procesos y la mejor manera de integrarlos dependerá de la situación en un momento dado.

Rost (1991) **definió la dirección** como una relación de autoridad entre el directivo y sus subordinados para producir y comercializar bienes o servicios. Definió **liderazgo** como una relación de influencias multidireccionales entre el líder y sus seguidores con el mutuo fin de conseguir un cambio real. Los líderes y los seguidores se influyen mutuamente en el transcurso de una interacción no coercitiva para decidir cuáles son los cambios que desean realizar. Por consiguiente, **los directivos pueden ser líderes**, pero solamente cuando mantienen relaciones de influencia de este tipo. Rost afirmó que el liderazgo no era necesario para que un directivo fuera eficaz a la hora de producir y comercializar los bienes y servicios. Sin embargo, aunque la autoridad puede ser una base suficiente para influir sobre los subordinados, parece ser necesaria una relación de liderazgo para influir sobre los subordinados, parece ser necesaria una relación de **liderazgo** para influir sobre personas sobre quienes el líder no tiene autoridad (como sus iguales). Por otra parte, una relación de liderazgo con los subordinados también parece necesaria en las organizaciones expuestas a cambios ineludibles, que en la actualidad son la mayoría.

Las organizaciones pueden ser más responsables y eficaces si se dedican al desarrollo del **liderazgo**.

El **director** de la empresa debe tener la habilidad para designar a la gente indicada, capacitar a todos sus empleados para que tomen las mejores decisiones y sean mejores estrategias, y mejores **líderes**.

3.4.1.4 El rol del director en el trabajo en equipo⁴⁴

En el desafío del trabajo en equipo, el **líder** debe asumir un papel central en el fortalecimiento de la participación de los miembros.

Es rol del director:

- 1. Tomar en cuenta a las personas, reconociendo sus competencias y habilidades:** El principal recurso con que cuenta la organización está en sus miembros. En este sentido, la principal tarea del **director** es conocer a los integrantes de la organización, partiendo por el nombre de cada uno, sus competencias y habilidades, así como las afinidades naturales que los unen a distintos grupos al interior de la organización. Confiar en la gente y solicitar su compromiso siempre que se trabaja en conjunto. Es importante que el director se atreva y delegue responsabilidades, que asigne responsabilidades al equipo y deje que los demás también desarrollen su creatividad e iniciativa.

⁴⁴ Ponce Rivas Alfonso, *op. cit.*

-
2. **Definir objetivos:** Es necesario definir cuáles son los objetivos para el periodo (semana, mes, año) y que se requiere de los equipos de trabajo.
 3. **Integrar grupos:** Estimular a las personas para que se integren a grupos. Una vez que se conoce a las personas, sus capacidades e intereses, y se tiene claro que hay que hacer, será mucho más fácil para el director estimular a cada una de ellas para que se integren al trabajo en equipo.
 4. **Condiciones de trabajo:** Generar condiciones para un *trabajo en equipo*. Un equipo funciona mejor cuando tienen la posibilidad de hacer cosas atractivas, entretenidas y útiles. No basta con conformar equipos de trabajo para que se realice un buen trabajo en equipo; este es solo el primer paso.
 5. **Facultar al personal:** Consiste en dar facultad a los colaboradores para que puedan ser autónomos y tomen decisiones adecuadas (aún sin estar el *líder*).

➤ **Estrategias que fomentan el trabajo en equipo:**

1. **Las instrucciones:** Entregar toda la información para que el equipo funcione. Debe brindarse toda la información requerida o indicar dónde o con quien hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
2. **Clima laboral:** Generar un clima de trabajo agradable, incluyendo tanto aspectos físicos como psicológicos.
3. **Los tiempos.** Definir claramente los tiempos para lograr la tareas. Definir claramente los plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

4. **Indicadores y metas. Mantener a la vista todos los indicadores de la empresa.**

Hay que recordar que:

Si lo puedes medir - lo puedes comprender.

Si lo puedes comprender - lo puedes controlar.

Si lo puedes controlar - lo puedes mejorar.

Si lo puedes mejorar - lo puedes lograr.

Es importante que los miembros del equipo estén enterados de los indicadores, metas y objetivos, esto les hace sentir propietarios de cada proyecto, de esta manera saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos, conocer los avances y disfrutar el proceso de mejora.

-
- 5. Reconocimiento y motivación:** Reconocer el avance o mejora, agradecer y motivar al personal. El hecho de reconocer el avance da oportunidad de agradecer y motivar al personal para continuar en el proceso para llegar al objetivo, esto aumenta la motivación y el compromiso.

Reunir al equipo para que juntos busquen y encuentren las soluciones, ellos conocen el proceso, las fallas y los problemas, por lo que será más rápido encontrar entre todos las posibles soluciones, hay que tomar en cuenta a los colaboradores. Hay que invitarlos a que aporten ideas, fomentar la participación y permitir el intercambio de opiniones, evitar la descalificación de ideas, todas las ideas son dignas de ser tomadas en cuenta.

*3.4.1.5 Características de los directores mexicanos*⁴⁵

A continuación se mencionan algunas características significativas de los directores mexicanos:

- No hay transferencia ni aplicación de conocimientos avanzados de dirección. Aunque los directores conocen los principios y técnicas administrativas modernas no se notan acciones concretas ni se transmiten convenientemente a los subordinados. Esto significa que existe una separación nociva entre teoría y práctica y entre planes y acciones.
- Delegar sin responsabilidad es práctica común y corriente. El director mexicano no se ha convencido de la importancia organizacional de **delegar responsabilidades junto con la autoridad para ejecutar y decidir**. Los dirigentes parecen conservar el poder para protegerse contra las fallas del subordinado “echar culpas y buscar culpables es práctica frecuente en organizaciones mexicanas”.
- Existe resistencia contra dos conceptos elementales de la administración moderna: **el seguimiento y el control. Los dirigentes mexicanos son muy susceptibles a la crítica, así como a la retroalimentación e influencia de los subordinados**. Las opiniones divergentes suelen considerarse como indisciplinas o faltas de respeto. Es frecuentemente en México los resentimientos contra el “ser checados o ser criticados”.
- La **contracción y los ascensos** de personal suelen basarse en **nexos de parentesco y compadrazgo, influencias políticas y servicio leal**. Es decir, no se valoran suficientemente los conocimientos y logros objetivos del trabajador.
- La autoridad y el control se concentran en la cumbre por que hay temor a perder el control de la empresa.

⁴⁵ De la Cerda Gastelum, *op.cit.*, Pág.315

-
- No existe convicción suficiente para lograr realmente que la capacitación y el desarrollo de personal sea congruente con las necesidades organizacionales e individuales.
 - Las características típicas del director tradicional mexicano (**su estilo de liderazgo es el énfasis en la tarea, el trabajo o la producción**), **cuya presencia es más frecuente en PyME's que en grandes**, son las siguientes:
 - Delega responsabilidad como tareas, SIN AUTORIDAD.
 - Exige devoción y respeto incondicional de subalternos.
 - No tolera las críticas.
 - Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.
 - No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subordinados.
 - Confía en el familismo y amiguismo.
 - Suele ser paternalista.
 - Acostumbra planear en escenarios estables.

Estas características demuestran el subdesarrollo de las habilidades directivas en México.

Como puede verse, **el director mexicano no ha cambiado a lo largo de los años**. Esto es paradójico en tiempos de tantos cambios y turbulencias. Resulta claro que aunque nuevos conceptos administrativos tienen mucha más presencia en México ahora que hace años, las aplicaciones no han sido suficientes.

3.4.1.6 Cualidades de un buen director⁴⁶

A continuación se describen las cualidades que debe tener un buen directivo.

- ✓ **Justo e imparcial:** Recompensa a quien se lo merece y sanciona cuando es preciso. Igualdad de trato y oportunidades para todos.
- ✓ **Íntegro y firme.** Tiene criterios sólidos, claros y sencillos sobre la empresa, sus objetivos y sus valores, que incluya a todo el personal. Enérgico cuando es necesario. Se preocupa por sus subordinados y les concede un margen de confianza. Tenaz. Perseverante.
- ✓ **Responsable y eficaz en la acción, el juicio y en la decisión.** Humilde, asume y aprende sus errores e incita a los demás a lo mismo. Paciente, sabe esperar a que el subordinado resuelva por sí mismo. El trabajo le divierte. Proyecta confianza y fe.
- ✓ **Transmisor y organizador.** Delega todo lo posible. Con orden disciplina y esfuerzo llega a las metas propuestas. Trabaja en equipo. Objetivo y coherente consigo mismo. Distingue lo importante de lo necesario. Siempre acude donde más se le necesita.
- ✓ **Comunicativo y accesible.** Como líder ayuda a todo subordinado que acude a él para resolver un problema, pero recuerda siempre que el subordinado tiene que esforzarse para aportar soluciones. Es transparente; transmite la información necesaria.

⁴⁶ Barceló Matutano Gabriel (1989). La formación del dirigente. Colección el dirigente 2000. Madrid. Págs. 141-142.

-
- ✓ **Flexible y adaptable. Capacidad de comprensión y flexibilidad mental para adaptarse a las situaciones cambiantes.** Aprovecha las oportunidades. Iniciativa al cambio. Se expresa bien. Simplifica todo lo posible.
 - ✓ **Positivo y optimista.** Tiene la seguridad de que los problemas pueden resolverse por el bien de la empresa y de la sociedad. Tiene sentido del humor; se ríe con los chistes sobre él. Posee el secreto de la moderación y de la justa medida. Ejemplar y entusiasta.
 - ✓ **Motivador y tolerante.** Sabe escuchar, animar, motivar y enseñar. Tiene personalidad atrayente y persuasión. Se esfuerza en el trato humano. Honesto para reconocer sus errores. Puntual. Cumple sus promesas y las hace cumplir.
 - ✓ **Creativo e innovador.** Intuitivo. Imaginativo. Descentralizador. Crea una organización adaptable y competencia entre los grupos pequeños. Plan de innovación. Genera el cambio.
 - ✓ **Prospectivo y con visión de futuro.** Visión estratégica, mirando el largo plazo. Sentido y orientación al porvenir. Crea o inventa el futuro para anticiparse a los cambios, los ve venir y toma las medidas previsoras. Desarrolla planes flexibles revisables cada año.

RESUMIENDO: EL DIRECTIVO DEBE TENER CLARIDAD PARA FIJAR LOS OBJETIVOS, RIGOR PARA LA REFLEXIÓN SOBRE LOS DATOS, VALOR PARA DECIDIR, SENTIDO DE OPORTUNIDAD PARA PROGRAMAR, FIRMEZA PARA LA EJECUCIÓN Y ESPÍRITU DE AUTOCRÍTICA PARA EL CONTROL. HAY QUE VER CADA DÍA MÁS AL DIRECTIVO COMO UN MAESTRO, UN CREADOR, UN POTENCIADOR DE LAS CAPACIDADES HUMANAS; EN SUMA VERLO COMO UN LÍDER.

3.4.2 *Carencia de una cultura organizacional madura*⁴⁷

Los cambios a gran escala en una organización suelen requerir ciertos cambios de cultura, así como una influencia directa sobre los colaboradores individuales. Al cambiar la cultura de la organización, la **alta dirección** puede influir directamente sobre la motivación y conductas de sus miembros. Por tal motivo, a continuación se desarrollan diversos temas relacionados con la falta de una cultura organizacional madura en las PyME's; como son: *familia y cultura en las PyME's mexicanas*, consecuencias del liderazgo y organización tradicional, *características de una cultura organizacional madura y principales maneras de influir sobre la cultura*.

3.4.2.1 *Familia y cultura en las PyME's mexicanas*⁴⁸

La **empresa familiar** ha sido indispensable en los inicios de cualquier proceso de industrialización. Es común que las PyME's dependan en sus primeras etapas de la capacidad de una persona, quien posee los elementos básicos para iniciar un negocio: *representa la unidad familiar, concentra el capital, tiene la educación y visión negociadora, tiene las relaciones sociales necesarias*.

⁴⁷ De la Cerda Gastelum, *op.cit.*, Págs.325-330

⁴⁸ *Ibíd.*

La concentración de estos atributos en una sola persona justifica que la organización gire en torno a ella, pues tiene el conocimiento y la autoridad. Pero conforme supera el arranque y las actividades crecen y se hacen más complejas aparecen *presiones hacia la apertura y la cooperación. La dirección y organización del trabajo dejan de ser tarea de un solo hombre.* El empresario que se enfrenta a estas presiones recurre a los recursos familiares; posiblemente la racionalidad administrativa de esta decisión sea reducir los riesgos y la ambigüedad que pueden traer personas ajenas a la cultura familiar. **La estructura familiar favorece el control pero no siempre la eficacia.** Con frecuencia las organizaciones se aferran a las tradiciones familiares más por dependencias psicológicas que por razones de eficiencia y eficacia; y cuando esto sucede se cae en la empresa *familiar*, convirtiendo en vicios virtudes anteriores.

Las empresas familiares en México son la mayoría PyME's.

Hasta hace poco tiempo se creía que la organización corporativa al estilo norteamericano era la ruta de la modernidad y la eficiencia. Ahora no hay suficientes razones para preferirlas sobre las de tipo familias. Desde luego, las grandes corporaciones predominan en el mundo, pero su forma de organización burocrática e individualista es criticada por algunos analistas, quienes comparan sus deficiencias frente al modelo organizacional japonés apoyado en tradiciones de tipo familiar. Estos son los hechos y sus consecuencias más importantes en organizaciones mexicanas.

- La propiedad del capital o de las necesidades se concentra en el dueño y sus familiares. No se permite la participación en el capital a nadie que no sea un familiar.
Consecuencia: se limita el crecimiento del capital y se desaprovecha el poder motivacional que tienen la participación en el capital por parte de los individuos sobresalientes por su capacidad y lealtad.
- Las organizaciones –director, consejo directivo, puestos de mando- se ejerce por el dueño y sus familiares. Se desconfía de los extraños a la familia y por lo tanto, los criterios de selección del personal directivo son las relaciones de parentesco, compadrazgo, padrinazgo.
Consecuencia: la asignación familiar de los puestos facilita el control pero limita la eficacia, ya que la dirección debería ser ejercida por quien tiene el talento y los conocimientos para hacerlo. Se desaprovechan las dotes de la dirección profesional, especializada, objetiva en cuanto desligada de intereses familiares.
- La organización del trabajo de la empresa sigue estrictamente el camino de la tradición heredada. El ejercicio de la tradición es obstinado, irracional, impuesto. Los empleados son psicológicamente obligados a seguir valores y costumbres de la familia directiva.
Consecuencia: los valores tradicionales en este caso contribuyen a una estabilidad aparente, pero contradictoria en el fondo. La organización puede basarse en las tradiciones aceptadas libremente por sus miembros y es importante que estos aprendan las tradiciones transmitidas por la cultura y la forma de vida en las organizaciones. Pero el tradicionalismo es rígido, inflexible e impide a la

organización adaptarse a los cambios de su medio ambiente y aceptar procesos de modernización.

- *El liderazgo es autoritario*, no necesariamente en cuanto a la distancia existente entre jefes y empleados, sino en cuanto a la imposición de un solo criterio: el poder y la autoridad del jefe o dueño. Una manifestación frecuente del liderazgo autocrático es el paternalismo, por el cual el jefe de la familia protege a sus miembros a cambio de lealtad y obediencia.

Consecuencia: una de las críticas más severas y certeras a las culturas autoritarias se refiere a la inseguridad de las personas cuya niñez y juventud tuvieron sujetas a una figura muy autoritaria. La cultura mexicana y de muchas organizaciones ha sido frecuentemente identificada por el autoritarismo de sus líderes, quienes desconfían de la capacidad del pueblo, de los empleados para decidir y participar responsablemente en el desarrollo de las organizaciones. Se premia la lealtad de los empleados, pero se sospecha de su iniciativa y creatividad, pues existe mucho miedo de que los empleados se muevan por sí solos.

- Las organizaciones familiares se mantienen cerradas al medio ambiente pues la apertura desestabiliza el origen interno. Recurren por seguridad a los lazos familiares y a la tradición como defensa contra la turbulencia del medio ambiente.

Consecuencia: las organizaciones dependen de su medio ambiente, independientemente de si éste es estable o turbulento; financiamiento, mercados, materias primas, tecnología, recursos humanos proceden del medio ambiente.

- Las políticas y estructuras familiares persiguen obstinadamente la estabilidad y la seguridad.

Consecuencia: la estabilidad y la seguridad son dones preciados para el hombre y sus organizaciones, pero paradójicamente éstas provienen de la movilidad y el riesgo.

El perfil del empresario pequeño es el siguiente: poseen gran espíritu de trabajo, son excelentes técnicos, tiene deficiencias considerables en su habilidad de administrar, ignoran muchos aspectos técnicos, fiscales y legales sobre asuntos que afectan a su empresa y tienden a desempeñar varios papeles a la vez (director general, vendedor, financiero, experto técnico, administrador de personal).

No es discutible la necesidad de un conjunto de acciones sistemáticas destinadas a resolver problemas de las organizaciones mexicanas. Pero sí son discutibles los objetivos y métodos que conforman la práctica administrativa en las PyME's, públicas y privadas.

Según la visión transnacional, el familismo es la característica más notable de las organizaciones mexicanas. El familismo es la extensión de la familia en la actividad empresarial y que las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo.

El familismo como forma típica de organización social es una característica básica del particularismo de la cultura mexicana.

En el contexto mexicano la organización paternalista sustituye parcialmente al núcleo familiar, pues la dinámica de este tipo de organizaciones se basa en relaciones de dependencia-pertenencia muy afines a la cultura mexicana. Por eso al mexicano le interesa cuidar las **buenas relaciones** con los demás antes que los resultados de su trabajo o las obligaciones con la organización; **las buenas relaciones**, todos lo saben, son la medida de éxito. Pero estas relaciones, protección-dependencia e imposición-obediencia son paradójicas y han de guardarse distancias. Similares son las relaciones padre-hijo, padrino-ahijado y jefe y subordinados. **Este paternalismo, según las investigaciones, persiste como estilo de dirección y organización en la mayoría de las empresas mexicanas y esta es una relación de responsabilidad recíproca en la que el dueño o jefe protege y guía a sus empleados a cambio de lealtad y obediencia.**

La familia empresarial (o la familia política) conserva el poder, asigna roles y funciones, concede y pide, determina, en una palabra, la vida organizacional. Esta dinámica descansa significativamente en tradiciones y costumbres del grupo familiar y continuamente se recalcan estas tradiciones como valores inquebrantables. Quien se atreva a cuestionarlos es acusado y socialmente castigado.

Desde luego que la movilidad organizacional depende de las alianzas con la familia en el poder (**nepotismo**). Permanece el estatus del empleado de confianza, asignada por el patrono (dueños o directivos), como una forma de distinción social en las organizaciones. También persisten las alianzas organizacionales tipo familiares, como el padrinazgo o compadrazgo, para reforzar las relaciones sociales y las posibilidades de ascenso organizacional.

Las estructuras de las organizaciones paternalistas suelen ser flexibles sobre todo en PyME's. Pero el crecimiento de las empresas paternalistas trae consigo una combinación muy problemática: el paternalismo burocrático que se atribuye una estructura de organización exageradamente jerárquica y piramidal, muy estratificada y cerradamente dividida por diferencias de autoridad y estatus, donde los puestos se convierten en posiciones individuales más que en roles de trabajo y cuya dinámica no depende de una autoridad objetiva y profesional sino de una autoridad patriarcal sustentada en sus propios valores e intereses. **Las organizaciones familiares suelen ser dirigidas por líderes autoritarios y centralistas quienes creen en que la participación debilita la dependencia recíproca de la cual depende el control empresarial.**

Una variante del paternalismo autoritario en organizaciones mexicanas es la burocracia benevolente. En este esquema existe una preocupación por el bienestar de la gente, demostrada por acciones prácticas para satisfacer necesidades básicas, de seguridad, reconocimiento de los empleados; pero su preocupación real es obtener resultados en la

producción e intenta lograrlo sin crear resentimientos, manteniendo un ambiente cordial, evitando el conflicto y la confrontación. Este estilo de liderazgo es, como se puede ver, notoriamente manipulador.

Los investigadores extranjeros sostienen que no todos los perfiles de las organizaciones mexicanas, ni todas las actitudes y conductas individuales de sus dirigentes corresponden a este patrón cultural de familismo-paternalismo-autoritarismo-individualismo. Sin embargo, es notoria la persistencia y el predominio de estos rasgos culturales que se resisten a los cambios requeridos por la industrialización y modernización de la economía y las organizaciones en México. Se cree firmemente que las características de las organizaciones y de sus empleados contienen la cultura de su medio y, por tanto, que las formas típicas de comportarse en el trabajo, de dirigir y organizarse son manifestaciones de la *cultura compartida*.

3.4.2.2 Consecuencias del liderazgo y organización tradicional

A continuación se muestra un breve listado de los daños: las organizaciones no pueden involucrar a su gente hacia el logro de objetivos como la eficiencia y la productividad hasta que cambien las actitudes particulares de sus miembros. Las organizaciones no pueden apoyarse en prácticas como formación de equipos, sistemas participativos de trabajo, sistemas de competencia, evaluación objetiva del desempeño, sistemas objetivos de selección de personal, programas de asignación de funciones y sueldos basados en el desempeño hasta que *cambien los estilos paternalista e individualistas de los dirigentes* y los perfiles familiares de las organizaciones. Las organizaciones no pueden mantener un flujo sano de la información mientras permanezcan los principales problemas de comunicación indirecta, escasa y exageradamente descendente típica de las empresas mexicanas, las consecuencias de esto último son: ausencia de retroalimentación en el desempeño del trabajo, retrasos e ineficiencias en las decisiones, relaciones interpersonales defectuosas. *En modelo tradicional, paternalista y autoritario, dicen los estudiosos, provoca los conflictos entre jefes y subordinados, estancamiento ocupacional, brincos en los canales de autoridad y comunicación, alianzas y favoritismos y, en general, un incipiente desarrollo individual y organizacional.*

En la Tabla 3.7 se presenta una síntesis de los hallazgos y conclusiones sobresalientes de estudios considerados. Como se dijo antes, su división suele ser demasiado dualista: los rudos **versus** los técnicos, los desarrollados **versus** los subdesarrollados, los buenos **versus** los malos. No obstante, los acercamientos logrados son interesantes y ayudan al desarrollo de conocimiento de los problemas administrativos y organizacionales de México.

Administración subdesarrollada (Ejemplo México)	Administración desarrollada (Ejemplo: Estados Unidos)
El familismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses de la familia empresarial.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria; la forma de dirección es subjetiva.	La dirección de las empresas se encarga a directores profesionales, que aplican la administración científica, racional, objetiva.
Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos.	Las estructuras de organización son democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o estatus.
Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: directores, supervisores, empleados, obreros.	Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización-
La dirección y organización de trabajo se basa en tradiciones y costumbres, descuidando factores como el diseño técnico de trabajo, el desempeño, el logro y la organización. Las políticas y relaciones se antepone al trabajo mismo.	La dirección y organización del trabajo se basa en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante, mientras que la orientación fundamental de las personas y organizaciones es la productividad, el logro y eficacia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal.	La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación personal.
Liderazgo autocrático y directivo; centralización de la autoridad; la toma de decisiones se centra en puestos superiores.	Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Dirección individualista: antepone las necesidades personales de poner e imagen a las necesidades del grupo de la organización.	Dirección grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del director.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el loden manda e impone; a veces protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decidir y ejercer liderazgo.
Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha sobre motivos y capacidades de los demás.	Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas: los subordinados deben cerrar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis es en la transmisión clara del mensaje. Fluidéz vertical y horizontal de la comunicación.
Respecto rígido a las normas y figuras de autoridad.	Flexibilidad en la interpretación de normas y figuras de autoridad.
Bajo sentido de autodesarrollo y superación. Débil motivación de logro.	Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.
Promociones basadas en antigüedad y lazos familiares, políticos o amistosos.	Promociones basadas en desempeño y conocimiento.
Desconfianza en el trabajo en equipo. El individuo es la unidad organizacional básica.	Confianza en el trabajo en equipo. El grupo es la unidad organizacional básica.
Visión pasiva del tiempo, descuido de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad.	Visión activa del tiempo, mucho cuidado puesto en cumplir con fechas y tiempos programados. Gran puntualidad.
Desinterés para informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.	Alto interés en informar, desarrollar e involucrar a subordinados en planes y prácticas de la organización.
La productividad se asocia con volumen pero raramente con calidad. Existe poca conciencia de productividad y eficiencia.	La productividad es parte esencial del trabajo y se asocia con la calidad.

Tabla 3. 7 Síntesis de los hallazgos y conclusiones sobresalientes de estudios considerados respecto a la administración de PyME's en México.
Fuentes: De la Cerda Gastelum (1990)

3.4.2.3 Características de una cultura organizacional madura⁴⁹

A continuación se describen las características que tiene una cultura organizacional madura.

Una **cultura organizacional madura** se caracteriza por:

- *Autocontrol.* Cada persona tiene clara su responsabilidad y ejerce sus controles.
- *Auto-motivación.* Existen factores debidamente controlados, hay sentido de pertenencia, existe una comunicación organizacional buena.
- *Actividad.* Las personas ofrecen más de lo que se espera, *aportan.*
- *Perspectiva a largo plazo.* Hay planeación y visión de futuro clara, objetivos definidos y se administra más para el futuro.
- *Mando.* Menos líneas de mando, más liderazgo.
- *Conocimiento del "yo".* Auto-confianza, el empleado manifiesta seguridad.
- *Aceptación, extroversión.* Apertura al cambio, orientación a las modificaciones.
- *Apoyo, interactividad.* Participación de grupos de trabajo.
- *Claridad conceptual.* Todos conocen los objetivos organizacionales y los siguen, el empleado sabe el por qué de su trabajo, la razón de los cambios, la importancia del puesto, la situación de la empresa.
- *Creación.* Más que deseos hay aportes concretos, resultados, ideas novedosas, se vive en constante cambio y mejoramiento permanente.
- *Proactivos.* Se mantiene una orientación de futuro para el aporte, para evitar problemas, se adelanta a los hechos.
- *Enfoque creativo.* El sistema funciona y los ejecutivos aportan mejoras al sistema.
- *Trabajo en equipo.* Integración del trabajo por las diferentes áreas, hay comités establecidos que trabajan con eficiencia.
- *Orientación al resultado.* Lo importante no es el esfuerzo sino el resultado, hay un sistema que refleja logros, se hacen mediciones constantes.

En una **cultura organizacional madura** un nuevo proceso no representa amenaza, es esperado por todos y de buena forma. El sistema existente facilita los procesos nuevos, las dificultades son menores.

La **cultura madura se refleja desde la posición y postura de la dirección**, en la forma de administrar, en el enfoque de la organización, lo que favorece el ambiente para implementación de la norma ISO 9001:2008.

⁴⁹ Tito González, *op. cit.*

3.4.2.4 Principales maneras de influir sobre la cultura⁵⁰

Los líderes pueden influir sobre la cultura de una organización de diversas maneras. Según Schein (1921) hay **cinco mecanismos principales** que ofrecen el mayor potencial de inducir y reforzar el aspecto de la cultura:

1. **Atención.** Los líderes comunican sus prioridades, valores y preocupaciones mediante su elección de las cosas sobre las que preguntan, miden, comentan alaban y critican. Gran parte de esta comunicación se produce cuando el líder está planificando las actividades y supervisando las operaciones. Los arrebatos emocionales de los líderes tienen un efecto especialmente importante en la comunicación de los valores y las preocupaciones. Por el contrario, al no prestar atención a algo, el líder transmite el mensaje de que no es importante.
2. **Reacciones a las crisis.** Debido a la emotividad que suele haber en una crisis, la respuesta del líder a la misma puede transmitir un fuerte mensaje sobre los valores y supuestos. Un líder que respalda religiosamente los valores declarados, incluso cuando está sometido a presión para emprender acciones expeditivas incoherentes con dichos valores, comunica claramente que los valores son importantes. Por ejemplo, una empresa que tenía pocas ventas evitó los despidos al hacer que todos los empleados (incluyendo directivos) trabajaran en menos horas y aceptaran un recorte salarial; la decisión transmitió una fuerte preocupación por conservar los puestos de los empleados.
3. **Predicar con el ejemplo.** Los líderes pueden comunicar valores y expectativas median sus propias acciones, especialmente aquellas que muestran lealtad. Auto sacrificios y servicio más allá de deber del cargo. Un líder que instituye una política o procedimiento pero que no la cumple está comunicando el mensaje de que no es realmente importante o necesaria.
4. **Asignación de recompensas.** Los criterios que se utilizan para asignar recompensas son un indicio de lo que valora la organización. El reconocimiento formal en ceremonias y los halagos informales comunican preocupaciones y prioridades del líder. Si no se reconocen las contribuciones y los logros se transmite el mensaje de que no son importantes. Finalmente, la asignación diferencial de recompensas y símbolos de estatus reafirma la importancia relativa de algunos miembros frente a otros. Por ejemplo, en comparación con las empresas de Estados Unidos, la empresa japonesa utilizan mucho menos símbolos de estatus y privilegios del rango como grandes oficinas, comedores especiales y sitios de aparcamiento reservado.
5. **Criterios de selección y despido.** Los líderes pueden influir sobre la cultura mediante su elección de los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y el despido de los empleados. Los líderes también comunican sus valores y preocupaciones proporcionando información realista sobre los criterios y requisitos para tener éxito en la organización.

⁵⁰ Yukl, Gary A., *op. cit.*

➤ **Formas secundarias de influir en la cultura**

1. **Diseño de los sistemas y procedimientos.** Se pueden utilizar los presupuestos formales, las sesiones de planificación, los informes, las revisiones del rendimiento y los programas de desarrollo directivo para destacar algunas actividades y criterios, al tiempo que también permite reducir la ambigüedad del papel. Una preferencia por la formalidad refleja fuertes valores sobre el control y el orden.
2. **Diseño de la estructura de la organización.** El diseño de la estructura suele estar influido más por los supuestos sobre las relaciones internas, o las teorías implícitas de la dirección, que por los requisitos reales de una adaptación eficaz al entorno. Una estructura centralizada refleja la creencia de que sólo el líder puede decidir qué es lo mejor, mientras que una estructura descentralizada, o la utilización de equipos auto dirigidos, refleja una creencia en la iniciativa individual y en la responsabilidad compartida.
3. **Diseño de las instalaciones,** aunque no se suele utilizar como estrategia intencionada, los líderes pueden diseñar las instalaciones para reflejar los valores básicos, por ejemplo, una disposición abierta de las oficinas es coherente con un valor de comunicaciones abiertas. El tener oficinas parecidas y los mismos comedores para todos los empleados es coherente con valores de igualdad.
4. **Historias, leyendas y mitos.** Las historias sobre acotamientos y personas importantes de la organización ayudan a transmitir valores y supuestos. Sin embargo, las historias y los mitos son más un reflejo de la cultura que un determinante de la misma. La utilización potencial de este mecanismo por parte de los líderes para influir sobre la cultura está limitada en cualquier organización o sociedad en la que las comunicaciones abiertas permiten detectar una historia falsa. Para ser útil, la historia debe transmitir un claro mensaje sobre valores, y debe describir un acontecimiento real.
5. **Declaraciones formales.** Las declaraciones públicas que hace el líder de los valores, los organigramas y las filosofías escritas pueden resultar útiles como complemento de otros mecanismos. Sin embargo, las declaraciones formales sólo describen normalmente una pequeña parte de los supuestos y creencias culturales de una organización, y carecen de credibilidad salvo que las palabras se vean respaldadas por las acciones y decisiones de líder.

En la siguiente Tabla se muestra, como conforman la cultura los líderes.

Como conforman la cultura los líderes
Mecanismos primarios
<i>El tipo de cosas a las que atiende el líder</i>
<i>La forma en que se reacciona a las crisis</i>
<i>Predicar con el ejemplo</i>
<i>Criterios para asignar los recursos</i>
<i>Criterios de selección y despido</i>
Mecanismos secundarios
<i>Diseño de sistemas y procesamientos directivos</i>
<i>Diseño de las instalaciones</i>
<i>Historia, leyendas, mitos</i>
<i>Declaraciones formales</i>

Tabla 3. 8 Cómo conforman la cultura los líderes.
Fuente: Yukl, Gary A., (2008)

3.4.3 Carencia de recursos necesarios para la implementación de un SGC

3.4.3.1 Principales recursos de las organizaciones⁵¹

Para que una organización pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armoniosamente, contribuyan a un buen funcionamiento.

Es importante estudiar los recursos de una empresa por que son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

➤ Recursos humanos

También conocido como capital humano, los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismos que los diferencia de los demás recursos.

Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- Obreros. Calificados y no calificados.
- Oficinistas. Calificados y no calificados.
- Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- Técnicos. Efectúan nuevos diseño de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- Directores. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

⁵¹ Munch Galindo, García Martínez (1990). Fundamentos de administración. México. Editorial Trillas.

El hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de esta.

Un enfoque de recursos humanos tiene diversas implicaciones para la dirección, puede intentar encontrar la persona idónea para el trabajo, integrar las metas personales a las metas de la compañía de manera que los individuos puedan alcanzar sus propios objetivos mientras que, simultáneamente, contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Otro resultado del enfoque de recursos humanos es el uso de ***técnicas de decisión participativas*** para resolver problemas de la organización.

➤ **Recursos Materiales**

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa.

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto o servicio.

La organización se debe encargan de una planeación, organización, motivación y control de todas las actividades que participan en el flujo de materiales dentro de la organización.

Y sus actividades más importantes son:

- Anticipación de los requerimientos de materiales.
- Origen y obtención de materiales.
- Introducción de los materiales dentro de la organización.
- Seguimiento de los materiales como un activo actual.

Las funciones específicas que se podrían incluir bajo el manejo de materiales son:

- Planeación y control.
- Investigación sobre producción.
- Programación y compras.
- Tráfico interno.
- Control de inventarios.
- Recepción.
- Control de calidad de lo que se recibe.
- Movimiento de los materiales dentro de la planta.
- Disposición de los desperdicios y los sobrantes.

Toda organización, tanto en el sector público como en el privado, es dependiente en grado variable de los materiales y servicios ofrecidos por otras organizaciones.

Las metas de los recursos materiales son:

- Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de las organizaciones.
- Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario.
- Mantenimiento de estándares o controles de calidad adecuados.
- Encontrar en desarrollo de proveedores competentes.
- Estandarizar, en lo que sea posible, los artículos comprados.
- Mejorar la posición competitiva de la organización.
- Lograr relaciones de trabajo armoniosas, productivas con otros departamentos dentro de la organización.
- Alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración.

➤ **Recursos tecnológicos**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, herramientas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- Formulas, patentes, etc.

La tecnología de una empresa constituye un reflejo del entorno de la cual opera. La tecnología comprende las máquinas, herramientas utilizadas para elaborar un producto o prestar un servicio⁵².

Entendido por tecnología lo siguiente:

Son los conocimientos, herramientas, técnicas y conductas utilizados para transformar los insumos de la organización en productos o resultados organizacionales”.

Su importancia

- Facilita y controla el flujo de trabajo.
- Dan a la organización una mejor eficiencia y mayor productividad.
- Influye en el cambio de puestos.
- Debe satisfacer necesidades humanas y organizacionales.

Otra distinción importante durante el análisis de la tecnología es entre:

- **Tecnología departamental.** Transforma ideas en propuestas para nuevos productos. El área de comercialización transforma el inventario en productos terminado en ventas.
- **Tecnología organizacional.** Es el proceso de transformación de las materias primas físicas en productos.

La tecnología influye en la estructura de la organización, así como en el diseño de puesto y la oportunidad de los individuos para satisfacer sus necesidades sociales.

⁵² Richard I. Daft, Richard M. Steers (1992). Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México. Editorial Limusa.

CAPÍTULO 4 PROPUESTA

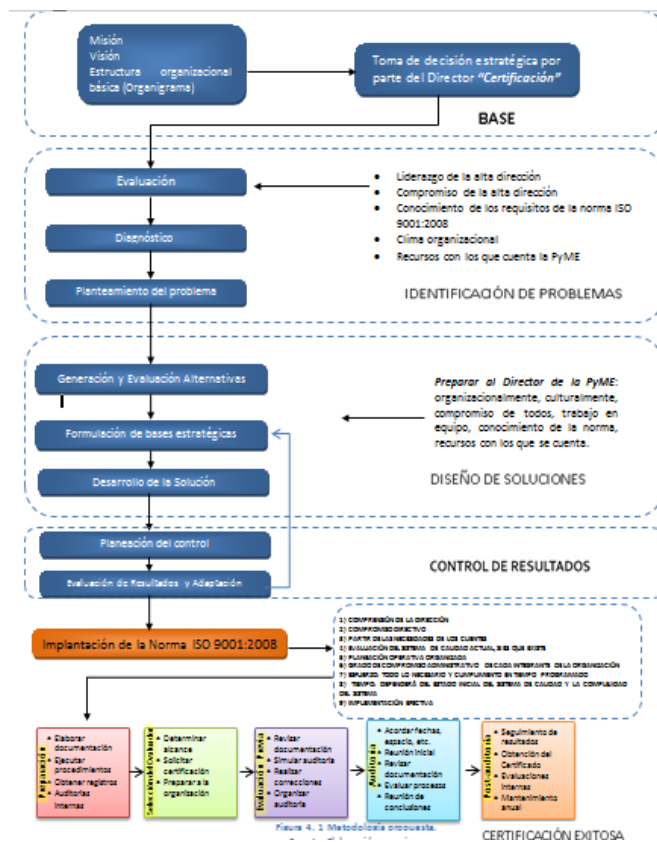


Figura 4.3. Metodología propuesta.



LIDERAZGO»



CAPÍTULO 4 PROPUESTA

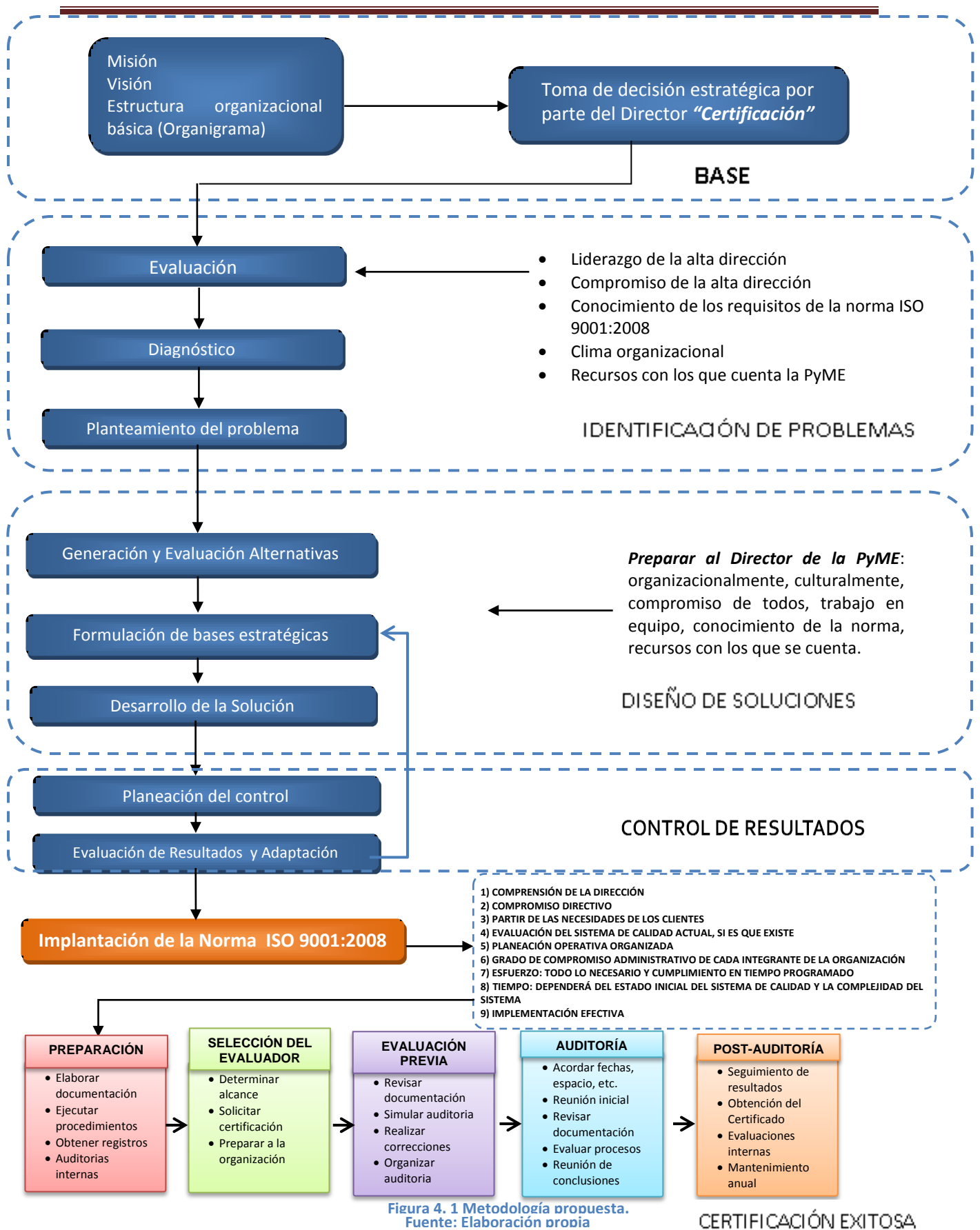
Como se ha venido mencionando, el factor principal al cual se atribuye el fracaso de una certificación ISO 9001:2008 en una PyME, es la **falta de compromiso de la alta dirección**. Por lo anterior, en el presente capítulo se realiza la propuesta metodológica para una exitosa certificación ISO 9001:2008 en PyME's, resaltando el papel del director. Es importante aclarar que el compromiso del director está estrechamente ligado a la cultura organizacional de la empresa y a la disposición de los recursos necesarios para el éxito en la implantación de la norma.

Para la solución del problema se propone una variación de la planeación normativa y se toma como herramienta el análisis de escenarios de la planeación prospectiva para ver sobre qué escenario se mueve el director de la empresa, y con base en lo anterior se propone la solución. Así mismo, es importante tener muy presente sobre qué contexto se lleva a cabo el análisis de escenarios. En este sentido se aclara que el análisis de escenarios se realiza como una metodología con variación, es decir **en esta propuesta de solución se analizan alternativas de decisión de diferentes situaciones que abordan un mismo problema "la falta de compromiso del director"**.

La propuesta se basa sustancialmente en la **metodología de la planeación normativa** visualizada como un sistema, como se menciona en el capítulo 2. Para esta propuesta se agregan subsistemas que se atribuyen primordiales en la certificación, como se observa en la Figura 4.1. En este caso se considera que previo al inicio del subsistema detección de problemas, es necesario agregar un **subsistema base** en el cual es deseable que la PyME tenga definidas su **misión, visión y una estructura organizacional básica (organigrama)**. La etapa anterior es deseable más no obligatoria, ya que en caso de no contar con dichos elementos, estas deficiencias las detectará el consultor en las etapas de **evaluación y diagnóstico** de la organización. Sin embargo, la etapa de toma de **decisión estratégica** de la certificación se puede considerar necesaria, debido a su relevancia dentro de los fines de la certificación. Asimismo, se agregó el **subsistema de Implantación de la Norma ISO 9001:2008**, el cual conllevaría a una certificación exitosa, siempre y cuando se lleven a cabo las etapas precedentes.

La propuesta se puede dividir en dos grandes etapas **antes de llevar a cabo la certificación ISO 9001:2008**:

- 1) **CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL**
- 2) **IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008**



A continuación se describe con mayor detalle cada una de las etapas de la metodología propuesta, la cual se basa sustancialmente en los subsistemas de la planeación normativa⁵³, con excepción del subsistema base y la implantación de la norma ISO 9001:2008 que es lo que se agrega a la metodología para el caso específico de este trabajo.

4.1 Consultoría organizacional

Para detectar el problema de la falta de compromiso del director se tomará como herramienta la consultoría organizacional, basada en el D.O. En seguida se describe la metodología propuesta para que el consultor logre detectar la falta de compromiso del director de la PyME y proponga las herramientas que permitan que la certificación ISO 9001:2008 se lleve a cabo exitosamente.

4.1.2 Subsistema Base

En la metodología desarrollada se propone un **subsistema base**, el cual contiene una misión, una visión, un organigrama y la toma de decisión estratégica de certificar a la empresa. A continuación se describen cada uno de los aspectos mencionados.

4.1.2.1 Importancia de la misión y visión⁵⁴

Es deseable que una PyME que pretende alcanzar una certificación cuente por lo menos con una base, es decir que tenga establecida una estructura organizacional (organigrama), y que además cuente con una misión y visión.

El poner en claro y hacer explícito qué se hace y a qué se aspira tiene una **gran relevancia**, conforme a lo cual se le asignan a la misión y a la visión una combinación de funciones instrumentales y de carácter motivacional que les dan gran fuerza. Asimismo, es necesario poner a consideración cuál es el momento o la condición en la que se requiere con mayor apremio de la formulación o la reformulación de la misión y la visión. Lo expresado anteriormente se representa en la siguiente Figura.

⁵³ Fuentes Zenón Arturo, Sánchez Guerrero Gabriel, *op. cit.*

⁵⁴ Fuentes Zenón Arturo (2009). Estructura de la Misión y formas de la Visión. Publicación electrónica.

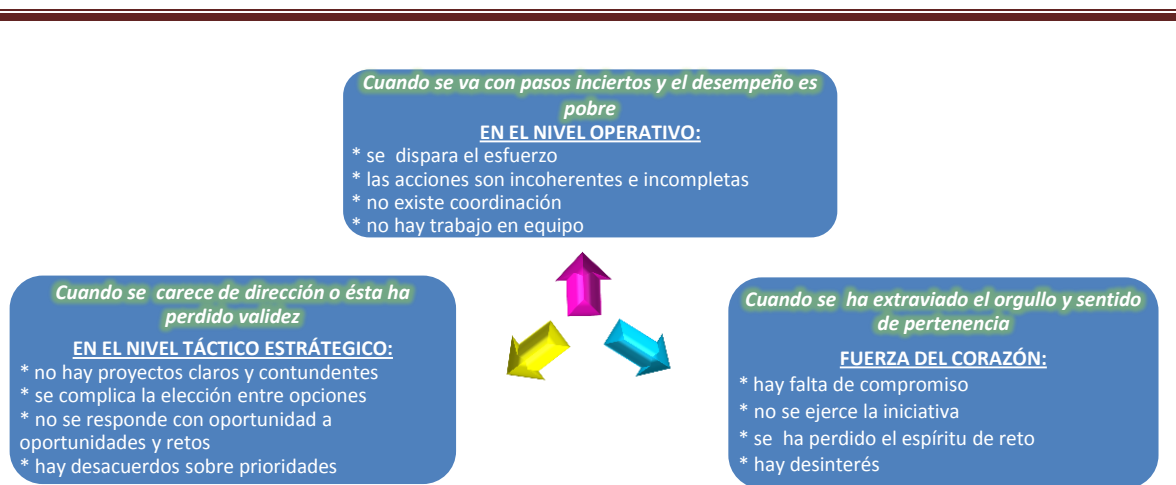


Figura 4. 2 Funciones de la misión y visión
 Fuente: Fuentes Zenón (2009)

4.1.2.2 Bases para la formulación de la misión y la visión

- **Misión**

Con la misión se expresa **cuál es el propósito o razón de ser de la organización**, que dicho en forma simple tiene como fin ofrecer una idea amplia del negocio en el que se interviene; para su formulación es útil considerar los niveles que se muestran en la siguiente Figura:

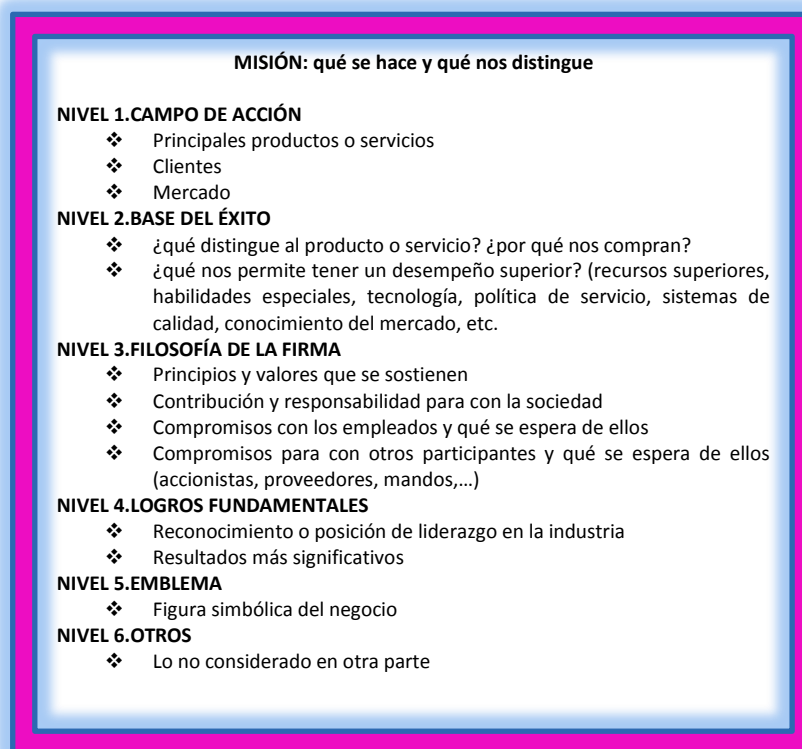


Figura 4. 3 Niveles para la formulación de la misión
 Fuente: Fuentes Zenón (2009)

Cabe señalar que para cualquier caso específico no se requiere cubrir todos los niveles ni tampoco mantener este orden, lo que se presenta debe entenderse como una lista de supervisión para de ahí identificar los elementos clave que caracterizan a la organización.

- **Visión**

En la visión se establece cuál es la dirección deseada, en respuesta a interrogantes como las siguientes: a qué se aspira, qué se pretende alcanzar o qué se quiere crear. Los mismos niveles de la misión sirven de base para la formulación de la visión, identificándose las posibilidades que se muestran en la siguiente Figura:

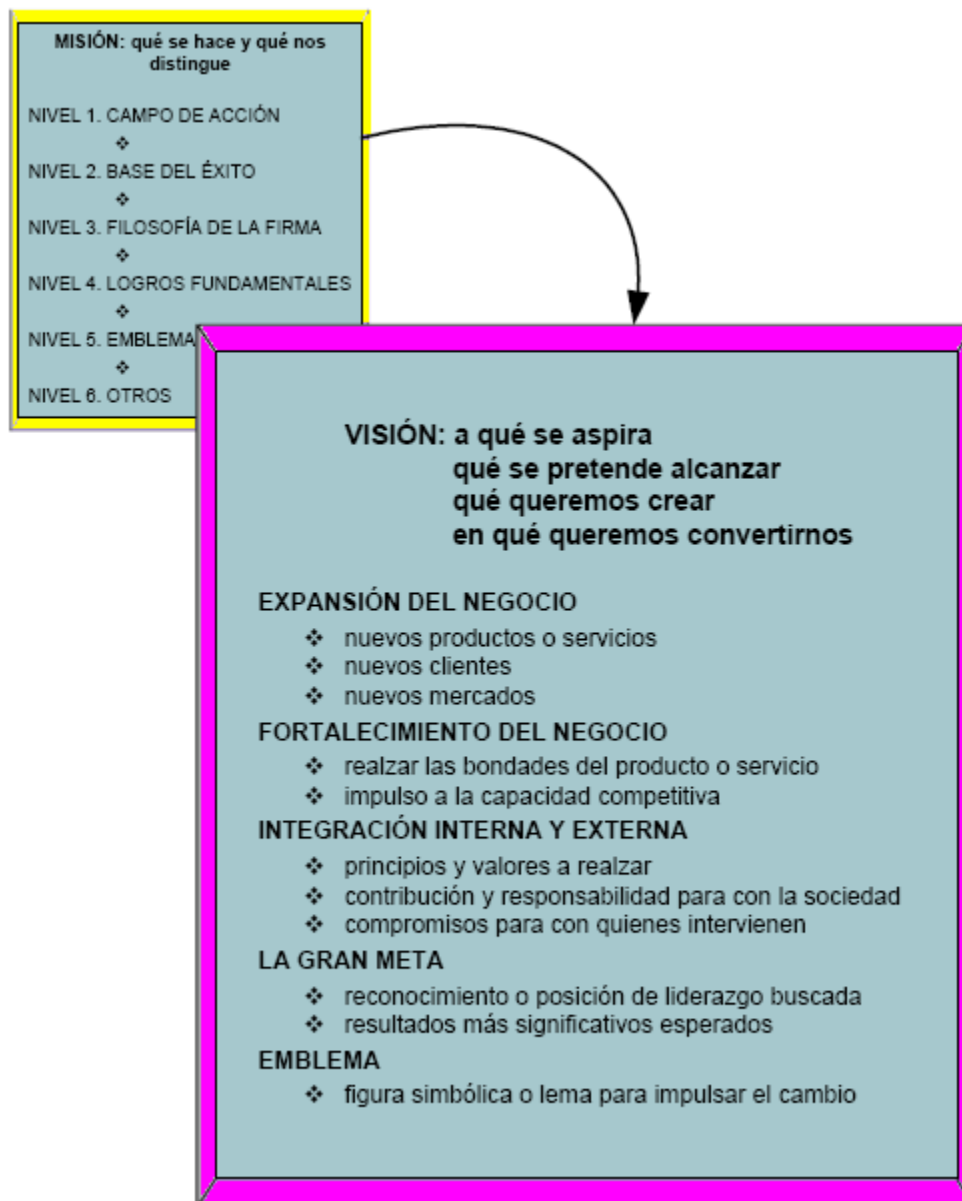


Figura 4. 4 Niveles para formulación de la visión
Fuente: Fuentes Zenón (2009)

4.1.2.3 Estructura organizacional

La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura.

La **estructura organizacional** es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos⁵⁵.

- **La organización como proceso**⁵⁶

Si se considera a la organización como un proceso, es necesario tener en cuenta tres acciones administrativas que están completamente interrelacionadas y conectadas entre sí, que son: **la estructura, el diseño de la organización de la empresa, y el equipo de personas que la componen.**

En primer término, es necesario diseñar la **estructura de la empresa**. La estructura debe ser entendida como un sistema interrelacionado de empleos, grupos de empleados y autoridad. La identificación de objetivos, la formulación de planes y políticas de la empresa, la especificación del trabajo, que da la base para la departamentalización, la amplitud de mando y la delegación de autoridad, son los elementos necesarios de cualquier estructura organizacional.

La segunda acción tiene que ver con el **diseño de la organización**, es decir, la estructura específica que los directores seleccionan como la más apropiada para lograr el desempeño óptimo de la organización. El diseño específico, depende además de los elementos mencionados, de otros factores tales como la estrategia y la tecnología que usaran para la producción de bienes o servicios, así como del entorno en que se desenvuelve la empresa.

El diseño efectivo de la organización no es producto del azar o de un accidente histórico. Es **responsabilidad del director** diseñar, de la mejor manera posible, un estructura organizacional que se coherente con la estrategia, la tecnología y el entorno en que trabaja la organización.

⁵⁵ Lusthaus Charles et al. (2002) Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Washington. E.U. Pág. 53.

⁵⁶ Guerra E. Guillermo (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Colección libros y materiales educativos. San José Costa Rica. Págs.303-318.

La estructura organizacional se diseña con el objeto de facilitar el trabajo y, obviamente es la gente la que trabaja.

La formulación del equipo humano que integra la empresa es la tercera etapa del proceso de organización y su finalidad es procurar el personal idóneo para la organización; ello implica varias acciones administrativas, tales como el **reclutamiento**, la **selección**, la **capacitación**, la **asignación de trabajo** (por empleado o por grupo de empleados) y la **promoción**. Los directores tienen mucho que aprender sobre cómo ajustar las demandas y las responsabilidades de los empleados con las destrezas y habilidades de cada trabajador. En la Figura 4.5 se representa lo expresado en los párrafos anteriores.

Una estructura organizacional óptima no garantiza el buen desempeño de la organización. Este último depende, a su vez, de una **óptima selección de los trabajadores** y de que las **tareas le sean asignadas al trabajador adecuado**.



Figura 4. 5 Elementos, diseño y estructura organizacional
Fuente: Guillermo Guerra E. (2002)

- **Elementos de la estructura organizacional**⁵⁷

Se han señalado cuatro elementos básicos para organizar a una empresa, y estos implican siempre **decisiones directivas**. Estos son: **la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquización y la coordinación de funciones**.

Otros autores (Pride *et al.* 1994) añaden **la amplitud de mando, la administración de estaff y de líneas**, como se muestra en la siguiente Tabla.

⁵⁷ *Ibíd.* Págs.305-306.

ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
ELEMENTOS	PROPÓSITOS
DIVISIÓN DEL TRABAJO	Dividir el trabajo de la empresa en partes y asignar a cada parte una posición en la organización. La especialización del trabajo, la rotación, la ampliación y el enriquecimiento de las tareas son claves en el proceso de diseño del trabajo.
DEPARTAMENTALIZACIÓN	Agrupar las varias posiciones de una organización en unidades manejables. La departamentalización se puede hacer por funciones, productos, localización, consumidor o una combinación de estos.
DELEGACIÓN DE AUTORIDAD (JERARQUIZACIÓN)	Especificar quien depende de quién. Consiste en la distribución del trabajo y del poder entre los subordinados. La deliberada concentración de la autoridad en los niveles superiores de la empresa crea una <i>estructura centralizada</i> . Una amplia distribución de la autoridad en los niveles inferiores de la empresa crea una <i>estructura descentralizada</i> . Sin embargo, si las responsabilidades no están claras, la situación puede derivar en <i>anarquía</i> .
COORDINACIÓN DE FUNCIONES	Coordinar es ensamblar o conectar todas las tareas necesarias para alcanzar, de la mejor manera posible, los objetivos establecidos. La coordinación se da en una dimensión de actuación y tiempo, ya que cada fase deberá realizarse antes que la siguiente para que un proceso de producción o prestación de servicios pueda llevarse a cabo. Si hay actividades paralelas que, sin embargo, coinciden en un objetivo común, también deben estar coordinadas. Las actividades antecedentes y las subsecuentes también tienen, en algunos casos, un paralelismo que permite aumentar la eficiencia de la organización.
AMPLITUD DE MANDO	Señalar el número de subordinados que se deben reportar directamente a un supervisor. Una amplitud de mando estrecha atiende solamente unos pocos subordinados que se reportan al supervisor. La amplitud de mando amplia tiene un gran número de subordinados que se reportan al supervisor.
ADMINISTRACIÓN DE STAFF Y DE LÍNEA	Distinguir entre dos posiciones aquéllas que son parte de la cadena de comando (líneas) aquellas que dan apoyo, consejo o reportan su experiencia a los de la cadena de comando (staff).

Tabla 4. 1 Elementos de la estructura organizacional
Fuente: Guillermo Guerra E. (2002)

La **estructura de la organización** se ve reflejada en el **organigrama**. En una organización se puede observar a los empleados ocuparse de sus deberes, realizar diferentes tareas y trabajar en distintos lugares, sin embargo la única forma de conocer en realidad la configuración básica de toda esta actividad es a través del organigrama.

El **organigrama** es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización. Este instrumento es de gran utilidad para entender la forma en que una organización trabaja. Muestra las diferentes partes de la

organización, cómo están interrelacionadas y cómo cada posición y departamento encaja en un todo⁵⁸.

El **organigrama tiene una gran importancia** tanto para la empresa como para el exterior, ya que permite analizar la organización existente y detectar los defectos posibles en la asignación de funciones⁵⁹.

Para elaborar un organigrama de la forma más adecuada, se tendrán en cuenta las siguientes cuestiones:

- Deberá ser elaborado por los **responsables de la empresa**; de esta forma, la estructura de la misma será aceptada más fácilmente.
- Se **evitará la subjetividad** de la asignación de personas a desempeñar las funciones correspondientes, por lo que deberá pensarse primero en las características y necesidades del puesto y después en la persona más idónea para ocuparlo.
- La **jerarquía se establecerá de forma clara**, concreta y concisa.
- Permitirá una continua evaluación de la estructura organizacional, aprovechando los cambios existentes en la misma.

Dependiendo del modelo de organización, los organigramas pueden ser horizontales o verticales.

- a) **Verticales.** A medida que se asciende a niveles superiores mayor autoridad y responsabilidad; al descender, la autoridad y responsabilidad también van disminuyendo. Como se muestra en la siguiente Figura.



Figura 4. 6 Organigrama horizontal
Fuente: Guillermo Guerra E. (2002)

- b) **Horizontales.** La autoridad va de derecha a izquierda; cuanto más a la izquierda se encuentre la figura correspondiente, mayor es su autoridad. Como se muestra en la siguiente Figura.

⁵⁸ Daft Richard L. (2007). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Editores, 9ª Edición. México D.F. Pág.90.

⁵⁹ Pino Mariño María de los Ángeles *et. al* (1997). Recursos Humanos Editorial Editex. España. Pág.19.

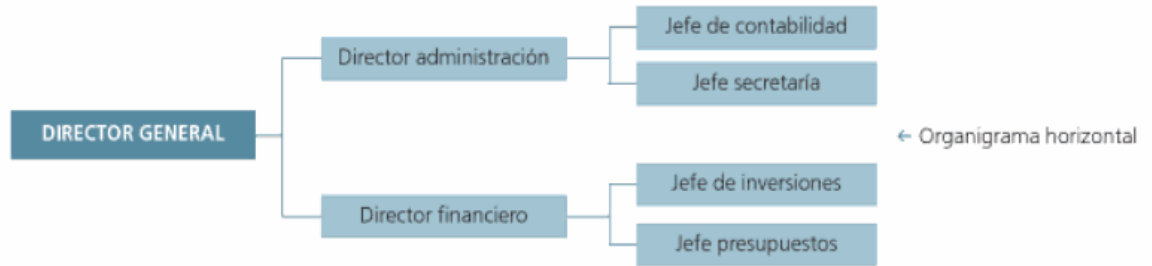


Figura 4. 7 Organigrama vertical
Fuente: Guillermo Guerra E. (2002)

A. Modelo de organización jerárquica

En cada nivel se aprecia que este sólo puede recibir órdenes del inmediato superior, como se ilustra en la siguiente Figura.



Figura 4. 8 Modelo de organización jerárquica
Fuente: Guillermo Guerra E. (2002)

B. Modelo de organización funcional

Una persona realiza una sola función en que es especialista, como se observa en la siguiente Figura.



Figura 4. 9 Modelo de organización formal
Fuente: Guillermo Guerra E. (2002)

C. Modelo de organización mixta

En este modelo de organización aparece la figura del staff. El **estaff** puede ser considerado como un departamento más en el organigrama. Aunque se encuentra fuera de la línea de mando, asume responsabilidades, pero no tiene poder ejecutivo. En el organigrama aparece conectada a los demás niveles mediante línea discontinua o con un trazo cualquiera que la diferencie de las restantes figuras, como enseguida se muestra.



Figura 4. 10 Modelo de organización mixta
Fuente: Guillermo Guerra E. (2002)

4.1.2.4 La certificación como una toma de decisión estratégica por parte del Director de la PyME

Las decisiones estratégicas se definen como una **elección que es importante, en términos de las acciones adoptadas, los recursos comprometidos o los precedentes establecidos**. Constituyen, por consiguiente, un proceso de elección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva. En este sentido, la **toma de decisiones estratégicas es una tarea esencial para la alta dirección**, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente⁶⁰.

Cuando se ha establecido la misión, entonces puede definirse la estrategia y su implementación. La estrategia es un plan de acción de la organización para alcanzar su misión. Cada área funcional tiene su estrategia para cumplir con su misión y ayudar a la organización a alcanzar la misión global. Las estrategias sacan provecho de las oportunidades y de las fortalezas, neutralizan los peligros y evitan las debilidades⁶¹.

Las empresas logran sus misiones de tres vías conceptuales: (1) diferenciación, (2) liderazgo y costos y (3) capacidad de respuesta. Esto significa que la empresa debe de

⁶⁰ Hitt, M. A. & Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision making, and firm performance. Business Horizons, 50(5), 353-357.

⁶¹ Jay Heizer, Barry Render (2007). Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas. 8ª Edición, Pearson Prentice Hall. Madrid.

ofrecer bienes y servicios que sean (1) *mejores* o, al menos, diferentes, (2) *más baratos* y (3) *con una capacidad de respuesta más rápida, fiable y flexible*. Cualquiera de estos conceptos estratégicos, por si solos o en combinación con otros, pueden inspirar un sistema que tenga una ventaja única sobre los competidores. Es evidente que las estrategias difieren, y cada estrategia exige cosas diferentes del director.

La certificación debe ser una decisión estratégica que se formule con base en las necesidades de la empresa: de sus objetivos particulares, de los recursos necesarios, de las necesidades de empleados y clientes, además de la estructura de la empresa.

La certificación no debe verse como un objetivo aislado, sino como una decisión estratégica que permita alcanzar metas y objetivos mayores que permitan que la empresa crezca y sea más competitiva. En este sentido valdría la pena que el director de la PyME se hiciera la siguiente pregunta ¿Qué metas internas y externas quiero alcanzar a futuro por medio de la certificación? Probablemente pretenda alcanzar una o varias metas como las que se mencionan a continuación:

- Posicionarse y permanecer en un mercado.
- Ser una empresa competitiva.
- Lograr la plena satisfacción de los clientes con el producto o servicio prestado.
- Tener una ventaja de comercialización, es decir un pase para el crecimiento y futuros negocios.
- Necesidad de destacar sobre otras empresas por la calidad, tener reputación y prestigio.
- Desde el punto de vista de los clientes, cumplir con una exigencia, un pre-requisito para seguir comprando a quien es proveedor.
- Simplificar el comercio y eliminar barreras técnicas entre países o grupos (exportación de productos).
- Un medio para identificar problemas, corregirlos y prevenirlos.
- Ahorrar gastos, eliminar la no-calidad y hacer la empresa más rentable.
- Proporcionar disciplina al interior del sistema en donde se esté implementando.
- Garantizar el talento humano de la empresa, edificios, equipos, servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes.
- Ejercer el derecho a una mejor calidad de vida empresarial.
- Motivar, integrar y responsabilizar a todos los trabajadores, a todo nivel, por la marcha de la empresa.
- Contar con mejor organización, planeación y coordinación interna.
- Satisfacción del personal, coherencia, educación, comunicación y sinergia.

Por otra parte, Emilio Rodríguez Ponce y Liliana Pedraja Rejas⁶², proponen un análisis del impacto del **proceso de toma de decisiones estratégicas** sobre la eficacia de la organización, el cual se muestra en la siguiente Figura:

⁶² Rodríguez Ponce Emilio y Pedraja Rejas Liliana (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista INNOVAR. Vol. 19, No. 35. Artículo en línea.

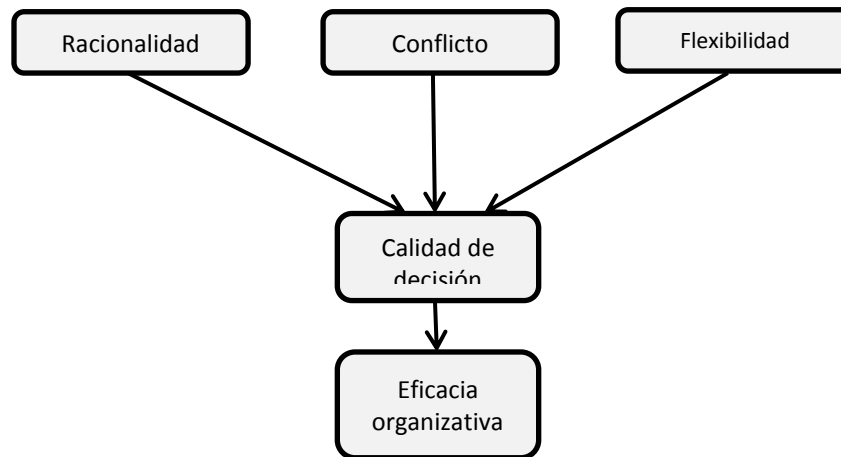


Figura 4. 11 Proceso de la toma de decisiones estratégicas
Fuente: Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2009)

Un primer hallazgo de la investigación es que **la calidad de las decisiones estratégicas** influye sobre la **eficacia organizacional**. Este hallazgo es plenamente consistente con la evidencia internacional (Papadakis et ál., 1998; Hiller y Hambrick, 2005; Arendt et ál., 2005).

Un segundo hallazgo es que la **racionalidad** del proceso de toma de decisiones estratégicas impacta positivamente sobre la calidad de dichas decisiones. Este hallazgo es consistente con la literatura dominante sobre el tema (Miller et ál., 1998; Papadakis et ál., 1998; Goll y Rasheed, 2005).

Un tercer hallazgo es que la **flexibilidad cognitiva** impacta positiva y significativamente sobre la calidad de las decisiones estratégicas en las empresas. Dicho hallazgo ha sido sugerido conceptualmente (Sharfman y Dean, 1997), pero escasamente demostrado en el estado del arte.

Un cuarto hallazgo es que el **conflicto de ideas** contribuye a lograr mayores niveles de calidad en las decisiones estratégicas. Este descubrimiento es plenamente consistente con la evidencia internacional sobre la materia (De Dreu y Weingart, 2003; Jehn y Mannix, 2001, Pelled et ál., 1999).

Estos hallazgos permiten una mirada integradora del proceso de **toma de decisiones estratégicas**, poco común en la literatura sobre el tema.

Con base en lo anterior es posible sugerir buenas prácticas para lograr mayores niveles de éxito en la **toma de decisiones estratégicas** y, subsecuentemente, mayor eficacia organizativa. Para cumplir con este propósito, los equipos de **alta dirección** deben:

-
- **Favorecer la racionalidad de las decisiones estratégicas; esto implica:**
 - Buscar información en forma profunda y exhaustiva.
 - Analizar la información en forma profunda y exhaustiva.
 - Generar alternativas en forma exhaustiva.
 - Realizar una selección rigurosa y analítica de la opción estratégica.
 - **Favorecer la flexibilidad cognitiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, estimular al interior del equipo de alta dirección; esto implica:**
 - La discusión de muchas ideas diferentes.
 - El análisis de múltiples perspectivas o enfoques diferentes.
 - Las diferencias de opinión entre los participantes.
 - La incorporación de nueva información en forma recurrente.
 - **Favorecer el conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, incentivar al interior del equipo de alta dirección; esto implica:**
 - La discusión de nuevas ideas.
 - Que se acojan ideas originales.
 - La participación en forma amplia y creativa, más allá del ámbito de sus cargos.
 - La reconsideración de las posiciones o los consensos inicialmente alcanzados.

Si bien cada una de estas recomendaciones parece como fácilmente entendibles, la evidencia empírica demuestra, también en esta investigación, que el grado de racionalidad, conflicto cognitivo y flexibilidad cognitiva indican una dispersión significativa en las organizaciones y distan de alcanzar niveles ideales.

4.1.3 Subsistema identificación de problemas

Este subsistema tiene como función el identificar los problemas presentes y los previsibles para el futuro, además de explicar la razón de su existencia. A continuación se describen las etapas que integran dicho subsistema.

4.1.3.1 Evaluación

Después de haber tomado como decisión estratégica la certificación, el siguiente paso es realizar una evaluación, la cual debe ser una evolución diagnóstica que nos permita responder a las siguientes preguntas ¿qué se tiene? vs ¿qué se quiere? ¿Qué problemas se detectan?

La evaluación del sistema tiene por propósito establecer las **discrepancias entre lo que se desea y el estado actual o previsto**; contando, para el efecto, con los elementos necesarios (el conocimiento del sistema y los objetivos).

En la evaluación diagnóstica se realizará un análisis sistemático de las condiciones o desempeño de objeto (PyME), con el propósito de identificar las fallas que se tienen y su magnitud, para en un siguiente momento indagar sobre las causas de las fallas detectadas y las posibles soluciones, por lo que la evaluación diagnóstica constituirá la base de un plan de mejora bien estructurado. De manera similar a un “check-up” médico, se formula un listado de los criterios e indicadores de relevancia, para sobre esa base levantar los datos sobre el estado del objeto, que se comparan con los valores de referencia correspondientes (metas, valores deseados, estándares técnicos, etc.) para identificar las deficiencias que se tienen.

En la siguiente Figura se muestra una metodología propuesta para la evaluación⁶³:

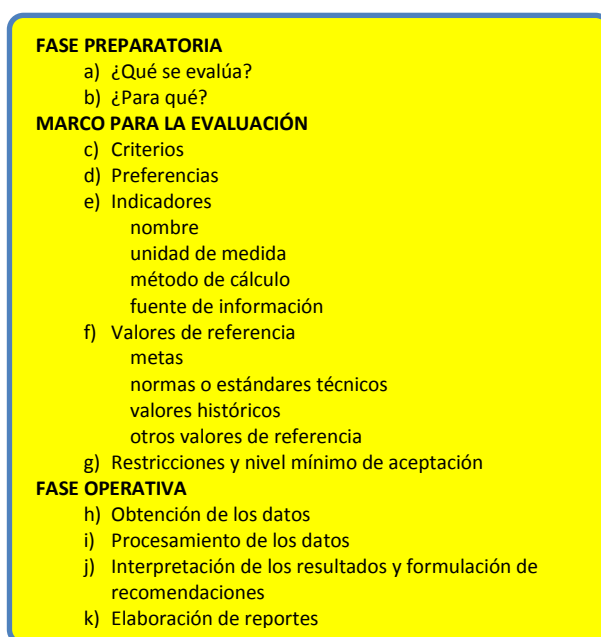


Figura 4. 12 Metodología para la evaluación
Fuente: Fuentes Zenón (2009)

EN ESTA PROPUESTA SE SUGIERE QUE DICHA EVALUACIÓN SE REALICE POR MEDIO DE UN CONSULTOR EXPERTO, QUE REALICE UNA EVALUACIÓN EN PARTICULAR DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- 1. Liderazgo de la alta dirección.**
- 2. Compromiso de la alta dirección.**
- 3. Conocimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.**
- 4. Clima organizacional.**
- 5. Recursos con los que cuenta la PyME.**

⁶³ Fuentes Zenón Arturo (2009). Estructura de la Misión y formas de la Visión. Publicación electrónica.

Como herramienta de trabajo de esta etapa, se recomienda que el consultor realice dos encuestas clave dentro de la organización:

- ❖ **Encuesta de liderazgo.** Encuesta que pretende determinar cuál es el nivel de liderazgo del director y de manera indirecta su grado de compromiso con la organización.
- ❖ **Encuesta de clima organizacional.** Encuesta que pretende corroborar la información obtenida en la encuesta de liderazgo realizada al director, ya que se pudiera dar el caso de que el director haya mentido en su encuesta de liderazgo.

El trabajo previo de entrevistas debe ser riguroso y bien planificado. Las variables que van a incluirse en cada encuesta tienen que ver con el contexto y la estrategia; y esto le tiene que quedar muy claro al **consultor**.

El director debe estar convencido del por qué se le solicitará hacer una encuesta y que acciones se podrán tomar para resolver la problemática, por ello la encuesta de clima organizacional será tomada como herramienta de diagnóstico, no de solución, por lo tanto hay que tener claro que después que se realiza hay que definir una serie de acciones a seguir para solucionar las deficiencias detectadas. Además, se debe asegurar que hay vínculos entre la encuesta y los objetivos de la organización. Se debe informar a la gente por qué se hace, cómo va a ser el proceso, qué tipo de dudas pueden presentarse, etc. Elaborar una guía sobre el proceso de encuesta. Las acciones posteriores, una vez que se reciben los resultados de la encuesta, son clave. Hay varios índices que se pueden medir gracias a la encuesta de clima. Por ejemplo, si la gente puede estar muy comprometida pero no tiene el alineamiento con los objetivos de la PyME. También se realiza un balance entre factores, entre el nivel de **compromiso**, la **motivación**, entender como el granito de arena contribuye a toda la organización, si tiene las **competencias necesarias**, etc.

Respecto a la encuesta de liderazgo: el líder de la PyME debe saber tomar decisiones adecuadas a la consecución de los fines, pues sino lo hace así, perderá el respeto de sus subordinados.

¿Cómo debe fomentar el líder el compromiso entre sus subordinados? Las compensaciones económicas son muy importantes, porque de hecho, es la recompensa más tangible que un colaborador "percibe" por su trabajo y esfuerzo. Esto es innegable, sin embargo, si no existe un entorno donde el empleado perciba que crece, tanto en lo personal como en lo profesional; donde sienta que contribuye; donde experimente que lo que hace es bueno para él y para otros; donde se comparta una visión comercial única, coherente y estimulante; donde se sienta parte de un grupo que le aprecia y respeta, **el dinero no solucionará nada**, éste nunca será la solución más auténtica, duradera y conveniente para que el director de una PyME **comprometa** a su equipo de trabajo. La reflexión es la siguiente: si el dinero es la única razón que retiene a un colaborador en la organización y éste siente que su salario es lo único por lo que vale la pena levantarse

todos los días para ir trabajar, no existe compromiso. Si el dinero es el único motivador de un empleado (colaborador), éste siempre estará buscando, quizás con más o menos determinación, pero siempre estará buscando, mejores ofertas económicas y cuando las encuentre, se va sin pensarlo, porque tendrá una razón más poderosa... más dinero. El director de una PyME que no se percata de esto, entra, muchas veces sin quererlo y sin saberlo, en una desgastante carrera para intentar implicar, comprometer y recibir fidelidad de su equipo, basándose sólo en el precio (en el dinero). Se recomienda entonces que el **director de la PyME tenga una filosofía**, una manera de ser y de proceder dentro de la empresa, que ofrezca **oportunidades de hacer carrera**, de **crecer**, de **contribuir**, de **divertirse**, de **asumir responsabilidades**, de **fomentar la creatividad**, etc. Una **filosofía** con la que el **equipo se sienta identificado**; y serán esta filosofía, junto al **buen ambiente de trabajo** que emana de ella y una equilibrada, **justa y motivante compensación económica**, las que fortalezcan, en la mente del colaborador, la sensación de **compromiso e implicación para con la empresa**.

Una de las técnicas más efectivas para comprometer a un equipo de trabajo es implicando a todo el equipo y alentando la participación en las diferentes áreas de la PyME.

Cuando no se tiene en cuenta al equipo, cuando no se le da participación y se le implica en las diferentes, decisiones, funciones y procesos, cuando no se les cede poder y responsabilidad, el **compromiso es ficticio**. El director de la PyME debe hacer que su equipo, en su conjunto, **se comprometa con una causa, con una misión y visión empresarial**, y también, por otra parte, debe intentar, cada día, que cada integrante del equipo encuentre un **sentido**, tanto **personal**, como **profesional**, a su desempeño diario, independientemente del dinero que pueda reportarle su cargo o puesto de trabajo.

El director general de la PyME debe estar comprometido con el sistema de implantación ISO 9001:2008. Sin este requisito, el proyecto no se implantará con éxito en la organización. **Debe designar un responsable de calidad y formar un comité de calidad**.

La **importancia de la encuesta de liderazgo y de clima organizacional** como unidad de análisis, no reside sólo en que mediante éstos se detecta la eficacia y competitividad de la organización en un entorno turbulento, la importancia de su estudio radica en que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

La metodología propuesta permite dar al director **opciones para que logre consolidarse como un buen director**, es decir de acuerdo a los resultados que se obtengan de las encuestas de evaluación determinar el curso de acción a seguir para corregir las deficiencias que presenta el director. Aunque también se consideran los aspectos de recursos tanto económicos como humanos para el éxito de la implantación que en un momento dado puede depender de la habilidad que tenga el director para poder acceder a dichos recursos.

4.1.3.2 Diagnóstico

Mediante la consultoría organizacional el consultor se encargará de realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el director de la PyME. En este sentido, la pregunta crucial es ¿Está comprometido el director? Si la respuesta es **SI**, y si además la PyME cuenta con los recursos humanos y económicos necesarios, entonces se sugiere que la empresa comience su proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:2008. Por el contrario si la respuesta es **NO**, se propone un plan de mejora basado en la identificación de las causas de la falta de compromiso.

El diagnóstico es una de las etapas básicas en la formulación de problemas, **consiste en establecer las relaciones causa-efecto** que permiten explicar el porqué de las diferencias detectadas en la fase anterior y por este medio identificar **sobre qué actuar para corregir o mejorar el compromiso del director de la PyME.**

Por lo que se refiere a los objetivos de desarrollo, la intención es indagar qué bases objetivas existen para su logro, así como la identificación de los obstáculos que deben salvarse.

Existirán diversas causas por las cuales el director no se encuentra comprometido, tal vez porque no conoce el proceso de certificación o simplemente no es un buen líder. Para cada una se propone un curso de acción a seguir.

Con base en un ejercicio de prospectiva se propone una serie de escenarios que dará al consultor una orientación de las situaciones en las que puede estar el director de la PyME, dichos escenarios se mencionan a continuación:

- ✚ Escenario 1: El director de la empresa es buen líder, sin embargo no conoce el proceso de certificación ISO 9001:2008.
- ✚ Escenario 2: El director de la empresa no es buen líder pero si conoce el proceso de certificación ISO 9001:2008.
- ✚ Escenario 3: El director es buen líder y sabe de certificación ISO 9001:2008. Este es el escenario ideal al que se aspira, en donde el director es buen líder y sabe del proceso de certificación.
- ✚ Escenario 4: el director no es buen líder y no conoce el proceso de certificación ISO 9001:2008.
- ✚ Escenario 5: el director es buen líder y sabe de certificación pero no existen los medios económicos para la certificación.

En general se pretende que el curso de acción a tomar en cada escenario el director este apto y manifieste las siguientes capacidades y características de un buen líder comprometido:

- *Saber delegar responsabilidades.* Estimular el crecimiento de sus colaboradores, y cuando los ve preparados, delegar funciones en ellos sin temor, ni falta de confianza en las decisiones que tomen.

-
- *Visión.* Debe ser capaz de ver hacia el futuro, adelantarse a las necesidades, a las modas y a los cambios que podrían perjudicar el funcionamiento de la empresa. Aprovechar las oportunidades.
 - *Motivación.* No se puede construir sobre el miedo o la amenaza, por ende, lo que necesitan las personas, es tener una misión e ilusión para lograrla. Asimismo, un liderazgo no puede mantenerse si no se consigue entre los colaboradores, identificación e implicación con el proyecto que se intenta llevar a cabo.
 - *Gestión de emociones.* Ser capaz de desarrollar una actitud, un modo de proceder que facilite la integración y colaboración. La gestión emocional incluye identificar, usar, entender y manejar las emociones propias y las de los demás de una forma ecológica, procurando hacer sencillo lo complejo. Muchos llaman a eso “inteligencia emocional”.
 - *Desarrollo.* Enseñar a las personas cómo desarrollar una tarea. Lo mejor para el líder y para su equipo es entregarles las herramientas que necesiten para tener éxito y disfrutar de su trabajo.
 - *Confianza.* Tener credibilidad, difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira confianza. Sin embargo, hay que saber que el sentimiento de confianza va unido al de seguridad en uno mismo y en los demás, y a la esperanza de que todo va a ir bien. En caso de no ser así, el líder podrá encontrar la forma de solucionarlo.
 - *Asumir riesgos.* Debe también tomar ciertos riesgos y alentar a sus colaboradores a tomar la corresponsabilidad de estos intentos. Muchos directores pecan de decir que su gente tiene poca iniciativa, pero cuando éstos proponen nuevas ideas, no reciben el apoyo suficiente y desisten.
 - *Trabajo en equipo.* Lo ideal es que un equipo se componga de personas aliadas en un proyecto común y cada uno cuente con habilidades y conocimientos complementarios, además de una interdependencia que exija un trabajo unido para poder alcanzar los objetivos.
 - *Humor.* La capacidad de reírse demuestra un elevado grado de inteligencia, conocimiento y control de uno mismo y es la manera más fácil de atraer otras personas junto a ti. Además, es una muy buena estrategia para reducir las tensiones. Según esa lógica, el sentido del humor y la creación de un clima o ambiente agradable deben de ser una de las habilidades de un buen líder.

4.1.3.3 Planteamiento del problema

Esta etapa el consultor tendrá como propósito hacer una presentación clara y ordenada de los resultados hasta ahora obtenidos, a efecto de comunicarlos al director de la PyME. Es muy importante la estrategia que el consultor utilizará para comunicar el problema al director de la PyME, en este sentido el consultor tendrá que realizar una ardua labor de **convencimiento y sensibilización al director para evitar que este se resista al cambio.**

Entre los aspectos a contemplar destacan los siguientes:

- ✓ Proponer un título adecuado para el problema.
- ✓ Elaborar una descripción sumaria de la naturaleza del problema y de lo que se espera para el futuro.
- ✓ Determinar los principales factores y agentes (o departamentos) involucrados en el problema y por tanto en su solución.
- ✓ Plantear los objetivos y prioridades entre los distintos puntos por atender.
- ✓ Concluir con una breve descripción del procedimiento que se siguió y de los principales trabajos realizados.

4.1.4 Subsistema diseño de soluciones

El propósito de este subsistema es plantear y juzgar las posibles formas de intervención, así como la elaboración de los programas, presupuestos y diseños requeridos para pasar a la fase de ejecución. A continuación se describen las etapas que constituyen el subsistema diseño de soluciones.

4.1.4.1 Generación y Evaluación Alternativas

En la generación de alternativas hay que tener en cuenta las distintas clases de objetivos.

En el caso de los objetivos operacionales de corrección las alternativas resultan de trabajar sobre las causas o sobre los efectos, al preguntar ¿qué es aquello que anula o contrarresta un efecto negativo? o, en el otro extremo, ¿qué hacer para cancelar el problema en su origen o en alguna fase intermedia?

Para los objetivos operacionales de mejoramiento el procedimiento es distinto. Primero debe quedar claro que debería cambiar para lograr el efecto deseado y después pensar en cómo introducir el cambio requerido. El análisis de amenazas y oportunidades futuras guarda cierto paralelismo con el análisis de los objetivos de corrección y mejoramiento, respectivamente. Para las amenazas, la idea es ver cómo evitar su aparición o qué hacer para no ser vulnerables a sus efectos; mientras que para las oportunidades primero debe plantearse qué condiciones se requiere reunir para aprovecharlas y luego en cómo reunir tales condiciones. En el caso de los objetivos de desarrollo, definidos a través de un diseño idealizado del sistema, la tarea es mucho más amplia ya que debe considerar al sistema total para identificar qué cambiar y sobre esa base formular estrategias integrales de acción, más que trabajar sobre propuestas aisladas.

Continuado con los escenarios propuestos para la falta de compromiso del director de la PyME, a continuación se muestran las alternativas de solución propuestas para cada escenario.

ESCENARIO 1 EL DIRECTOR ES BUEN LÍDER, SIN EMBARGO, NO CONOCE EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

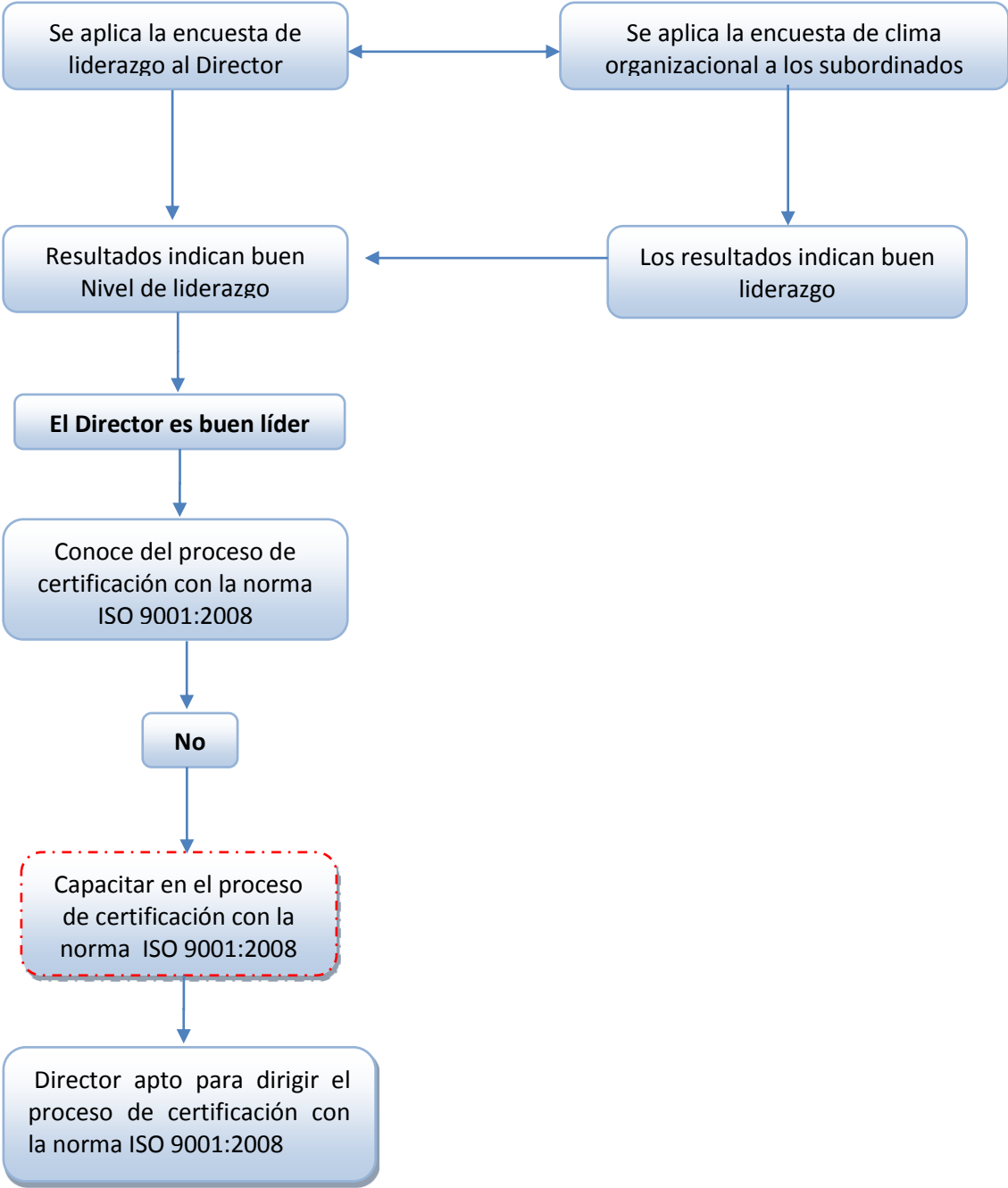


Figura 4. 13 Escenario 1 para el director de la PyME
Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO 2 EL DIRECTOR NO ES BUEN LÍDER PERO SI CONOCE EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008

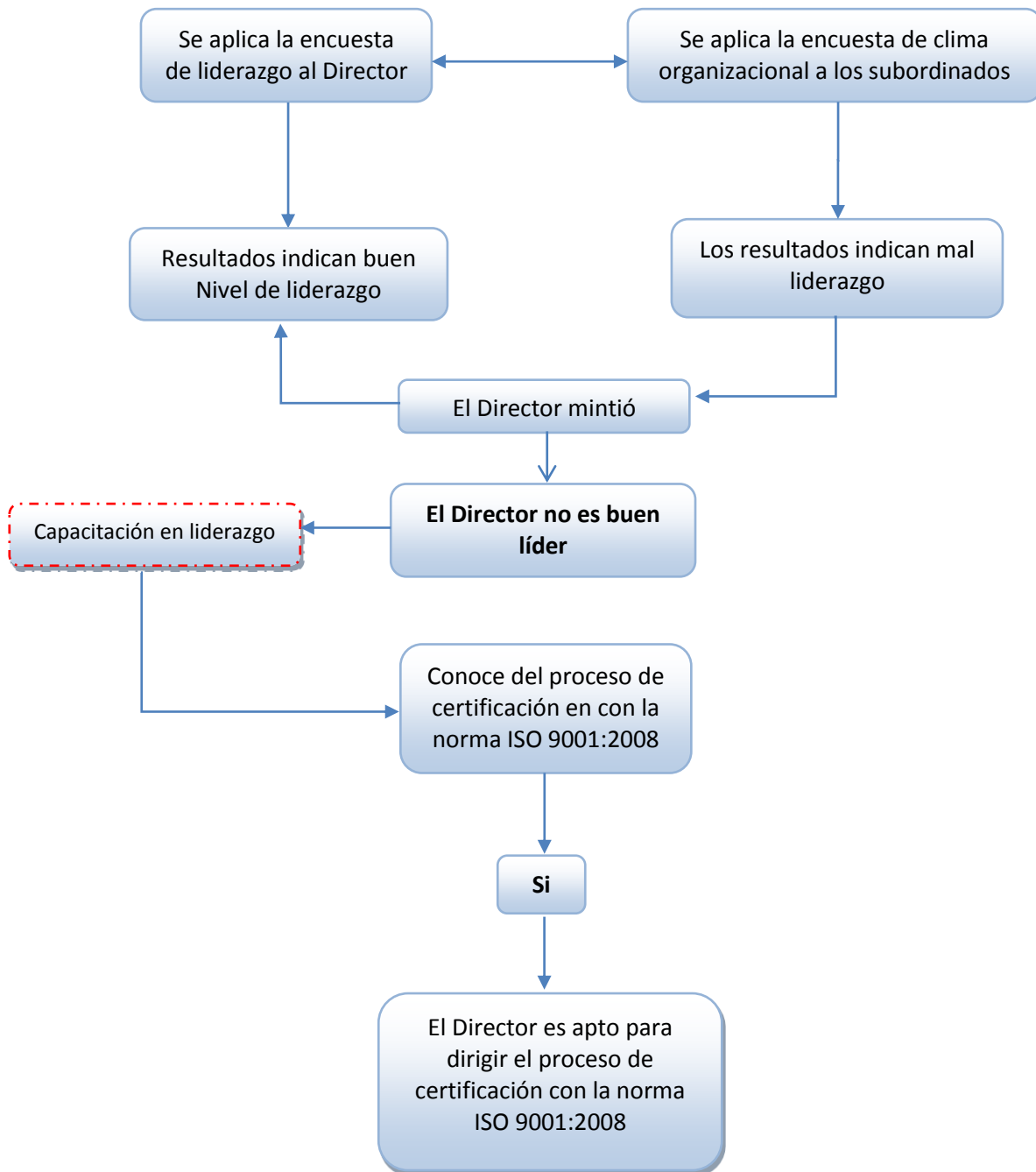


Figura 4. 14 Escenario 2 para el director de la PyME.

Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO 3 EL DIRECTOR ES BUEN LÍDER Y SABE DE CERTIFICACIÓN

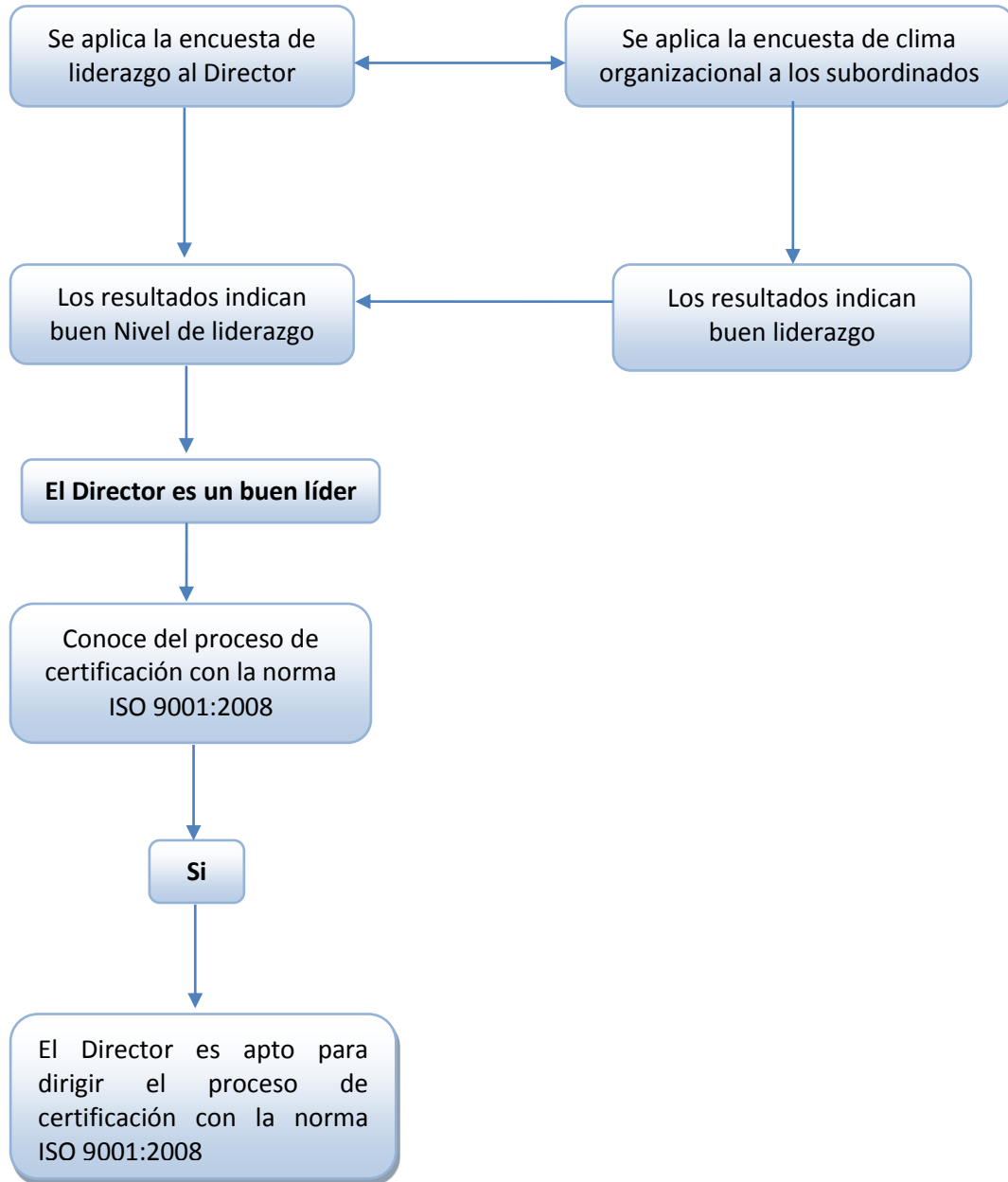


Figura 4. 15 Escenario 3 para el director de la PyME.
Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO 4 EL DIRECTOR NO ES BUEN LÍDER Y NO CONOCE EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008

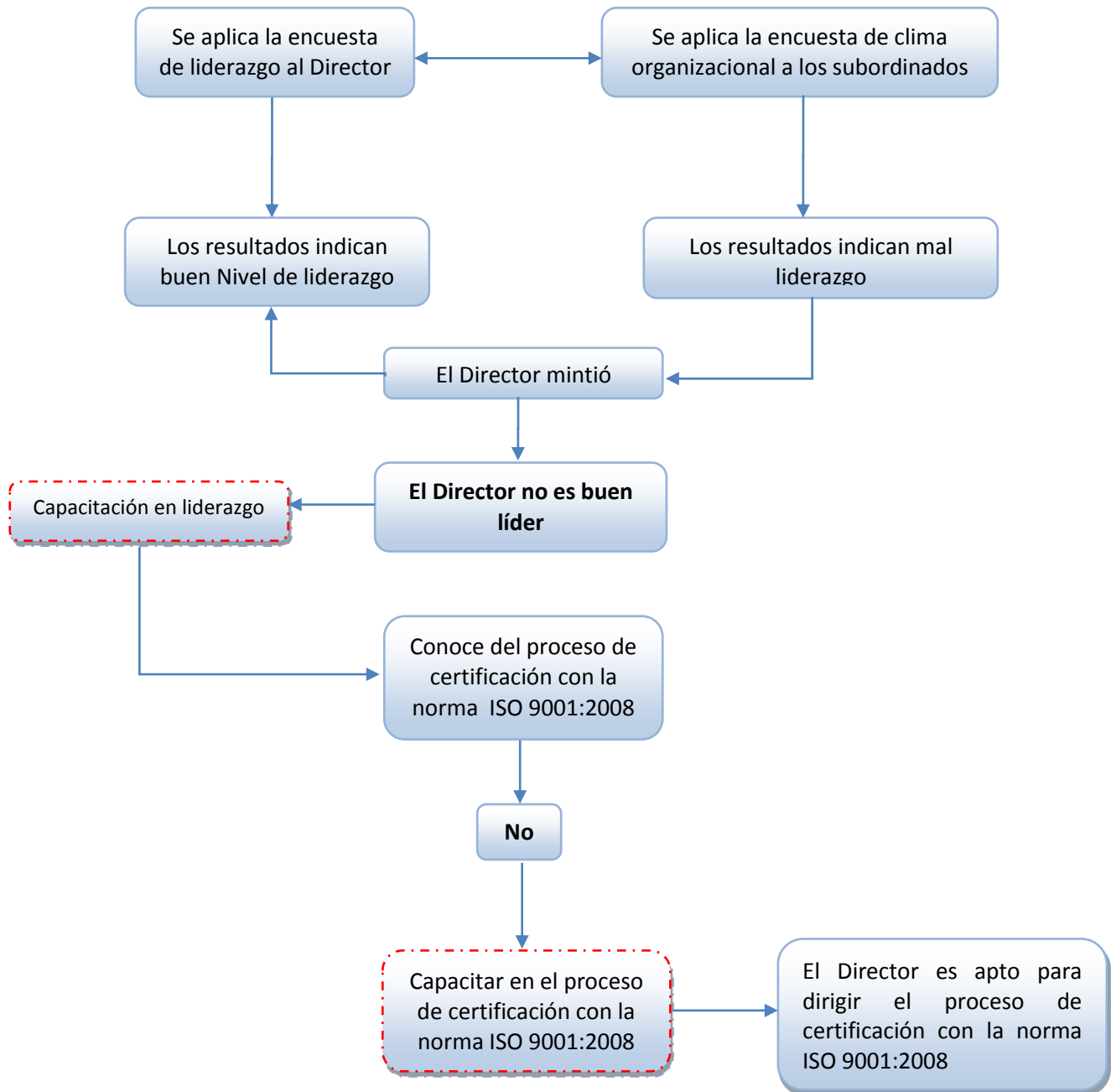


Figura 4. 16 Escenario 4 para el director de la PyME.

Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO 5 EL DIRECTOR ES BUEN LÍDER Y SABE DE CERTIFICACIÓN PERO NO EXISTEN LOS MEDIOS ECONÓMICOS PARA LA CERTIFICACIÓN

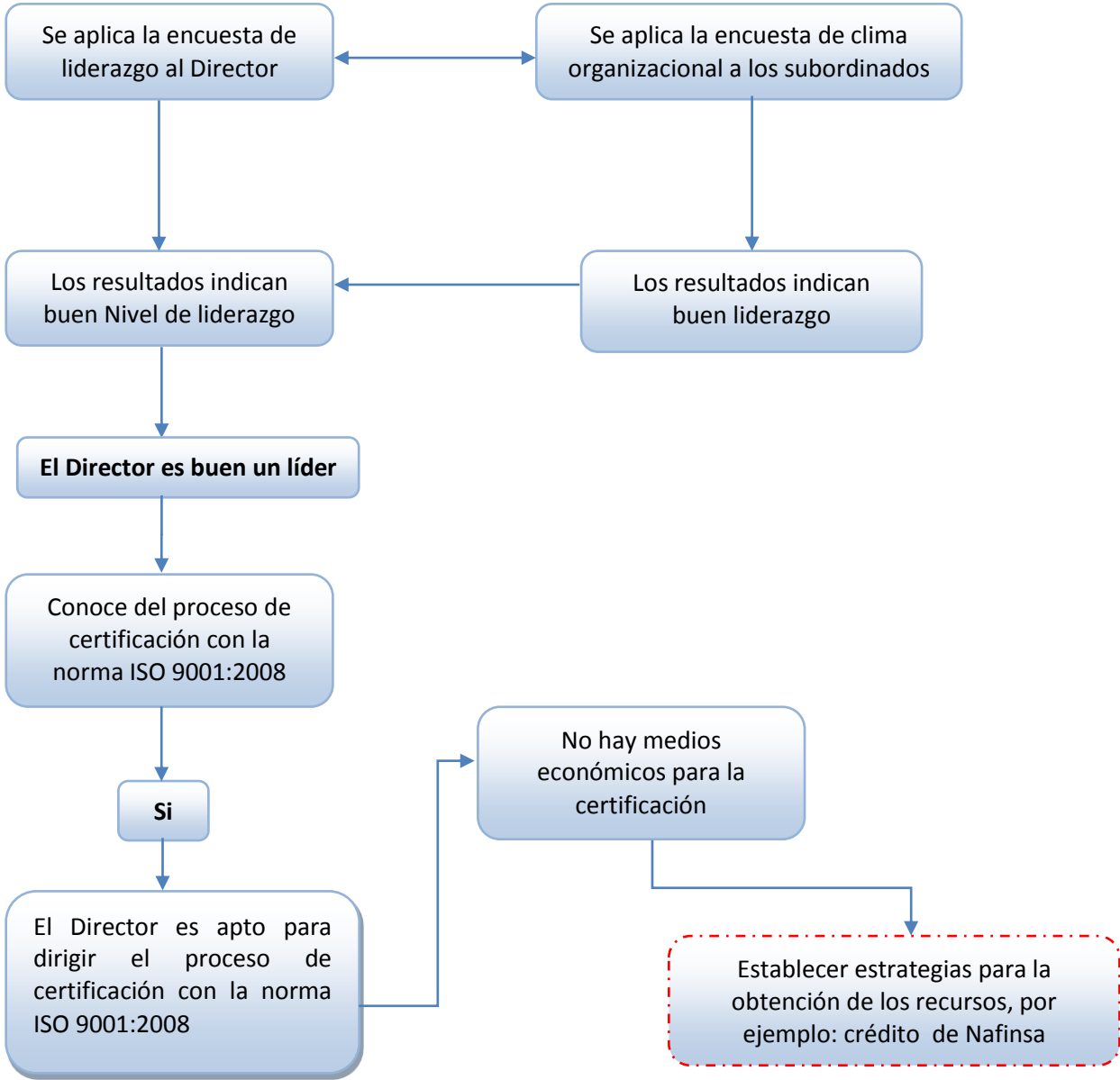


Figura 4. 17 Escenario 4 para el director de la PyME.
Fuente: Elaboración propia

Una vez propuesta las alternativas, el segundo aspecto es evaluarlas. **La evaluación de alternativas** busca probar la factibilidad de las alternativas propuestas, así como ponderar su aceptabilidad y grado de bondad.

El análisis de factibilidad contempla la disponibilidad de recursos, y la capacidad técnica y organizacional de la PyME.

La aceptabilidad considera la viabilidad de las alternativas desde una perspectiva política, social o humana, esto es, tiene que ver con las actitudes y reacciones de individuos, sindicatos, directivos, grupos de poder, etc.

Finalmente, la bondad de las opciones está dada por la oportunidad y grado con que se da cumplimiento a los objetivos, además de la eficiencia y costos con los que esto se logra.

Para ordenar el trabajo de evaluación de las alternativas es útil tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Hacer explícitos los criterios de evaluación.
- Para cada criterio definir una forma de medición o calificación.
- Definir prioridades y niveles de lo deseable o aceptable.
- Calificar o medir las distintas alternativas.
- Hacer las comparaciones pertinentes entre alternativas.
- Proponer aquellas alternativas que resulten más apropiadas.

Para los escenarios expuestos en el diagnóstico se pueden tener las siguientes alternativas que habrá que evaluar:

- Alternativa para el Escenario 1: *Capacitar al director en el proceso de certificación.*
- Alternativa para el Escenario 2: *Dar al director un curso de liderazgo que permita desarrollar sus habilidades y ejercer autoridad eficazmente en el puesto.*
- Alternativa para el Escenario 3: *Dado que éste es el escenario ideal al que se aspira. Se tendría que evaluar si la PyME cuenta con los recursos económicos necesarios.*
- Alternativa para el Escenario 4: *En este escenario existe un factor muy importante a considerar es: ¿Por qué si el director no es buen líder y no conoce de certificación sigue ejerciendo su función? Se tiene que saber quién está ejerciendo el puesto de Director, ya que se pueden dar los siguientes casos:*
 1. El director es el dueño de la empresa. En este aspecto lo recomendable es capacitar al DIRECTOR de manera que pueda realizar sus funciones con eficacia.
 2. El director tiene un parentesco directo con el dueño de la empresa (empresas familiares). De igual forma en este aspecto lo recomendable es capacitar al DIRECTOR de manera que pueda realizar sus funciones con eficacia.
 3. El director fue elegido por medio del denominado “compadrazgo” que es recurrente. Seguir una ruta semejante a las anteriores.

Si se da el caso de que el director de la PyME se resiste totalmente al cambio, entonces el consultor tendrá que realizar una labor de convencimiento para que el director pueda delegar su función a una persona que lo pueda suplir durante la implementación y se logre con éxito la certificación de la norma ISO 9001:2008.

Alternativa para el Escenario 5: El aspecto importante en este escenario es la habilidad del director para poder acceder a los recursos económicos.

Finalmente se realiza la **selección o toma de decisiones** que es un proceso que conjuga muy diversos factores y que varía notablemente de caso a caso, por lo que su análisis rebasa con mucho las posibilidades de este trabajo.

4.1.4.2 Formulación de bases estratégicas

- **PLAN ESTRATÉGICO.** Aquí se presentan de manera ordenada los ideales y objetivos a que se aspira; la problemática presente y los efectos al futuro si no se actúa; los más importantes resultados del diagnóstico; las principales **características, ventajas y metas de la solución propuesta**; y por último un esquema de los actos futuros.

Constituye un ideario del plan y su propósito es favorecer el consenso y la **concertación de acciones**.

- **REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.** La efectividad de un plan está condicionada por la capacidad de la organización para llevarlo a la práctica, de ahí la necesidad de considerar el ajuste o rediseño de la organización cuando no sea adecuada, o bien el ajuste del plan cuando ello no es factible.
- **ANÁLISIS DE CONTINGENCIAS.** No es raro ver que un plan fracase al ocurrir algún evento contrario, a pesar de que era previsible la posibilidad de su ocurrencia y que también era factible haber preparado una respuesta eficaz y oportuna.

De ahí la necesidad del análisis de contingencias, cuyo propósito es reducir la vulnerabilidad del sistema, ya sea desarrollando **medidas preventivas** o bien articulando una respuesta para **disminuir los efectos negativos**.

4.1.4.3 Desarrollo de la solución

Cabe advertir que hasta este momento las propuestas de solución han sido desarrolladas a niveles macro, por lo que es necesario establecer en detalle **los cómo**.

- **FORMULACIÓN DE PROGRAMAS** (solución funcional integral). Para que la propuesta seleccionada (solución principal) realmente llegue a ofrecer los resultados previstos, es necesario contemplar una serie de acciones complementarias. Por ejemplo, en la planeación de una línea del “certificación ISO 9001:2008 en la PyME” se deben considerar actividades tan diversas como la capacitación de personal, la adquisición de papelería para la elaboración de los formatos, la adecuación de las instalaciones, etc.

Tal conjunto de acciones constituye lo que aquí se denomina como “solución funcional integral”, que debe considerar las fases de diseño, construcción, operación y mantenimiento.

El resultado será el conjunto de **programas a desarrollar**, así como las **metas cuantitativas y plazos**.

- **FORMULACIÓN DE PROYECTOS** (solución estructural). En esta etapa los programas de la solución funcional integral son traducidos en un conjunto de **proyectos concretos**, indicando para cada caso los **recursos requeridos**, la **secuenciación lógica**, **tiempos de ejecución para cumplir con las metas previstas** y **área responsable**.
- **PLAN DE ACCIÓN** (programa operativo y presupuesto). Finalmente, los proyectos se traducen en actividades calendarizadas con una definición precisa de los recursos a ejercer en un período dado, que son los **programas operativos y presupuestos anuales** que prácticamente toda organización maneja.

Dependiendo de la situación detectada en el diagnóstico, el consultor estará capacitado para ofrecer una solución eficaz al director de la PyME.

4.1.5 Subsistema control de resultados

Todo plan, estrategia o programa está sujeto a ajustes o replanteamientos al detectar errores, omisiones, cambios en el medio ambiente, variaciones en la estructura de valores, etc. Actividades propias de este subsistema, como se describe a continuación.

4.1.5.1 Planeación del control

Para llevar el control es necesario definir un conjunto de **indicadores** a través de los cuales sea posible **juzgar** el **estado actual del sistema**, el **avance logrado** y cualquier otro **factor** que sea considerado **clave** para el **buen cumplimiento del plan**; después de lo cual será diseñado e instrumentado un sistema de información para recabar, procesar y analizar los datos requeridos, así como para elaborar los **informes pertinentes**.

4.1.5.2 Evaluación de Resultados y Adaptación

La función de esta etapa es **comparar lo planeado con lo real** y ante discrepancias significativas **realizar el ajuste de programas, proyectos o presupuestos**, e incluso rehacer el plan al replantear el problema y la solución general que se ha propuesto.

4.2 Implantación de la Norma ISO 9001:2008

El proceso de implantación de la Norma ISO 9001:2008 implica una serie de etapas en las cuales el director debe estar involucrado.

A grandes rasgos las etapas para implantar la Norma ISO 9001:2008 son las siguientes:

4.2.1 Diagnóstico de situación

- **Identificación de los procesos.** Lo más importante antes de iniciar la implantación es *identificar los procesos más importantes de la empresa y entender cómo se relacionan unos con otros*. A partir de aquí se establece un *mapa de procesos* que será la guía durante todo el proceso.
- **Identificación de características clave de los procesos.** Dentro de cada uno de los procesos se debe estudiar qué repercusión tiene cada uno de ellos en el cliente e identificar los criterios clave que se deben cumplir.
El conjunto de estas características necesariamente tendrán relación con los requisitos del cliente.
- **Identificación de los requisitos del cliente.** Un punto clave para implantar ISO 9001:2008 es la determinación de “qué es lo que quiere el cliente”, es decir, qué es lo que espera el cliente de la organización. Es fundamental también entender en que parte de los procesos se encuentran las causas que producen efectos en estos requisitos.
- De la misma manera, conocer cuál es el nivel actual de satisfacción del cliente y de esta manera poder establecer objetivos reales de mejora.

4.2.2 Planeación del sistema

La mejor manera de asegurar el éxito en la implantación de ISO 9001:2008 como de cualquier otro proyecto es trabajar sobre una buena planeación. Establecer un plazo objetivo y alcanzable es necesario para que no decaiga el ánimo de la empresa en su camino hacia la certificación de su sistema de gestión de calidad.

Un plazo moderado ayudará a que todos los responsables de la compañía se involucren en la implantación sin que lleguen al fastidio.

En el plan deben aparecer como mínimo las tareas de implantación por proceso, la realización de las actividades de revisión por la dirección y relacionadas, y las auditorías, tanto las internas como las externas.

4.2.3 Rediseño de los procesos

- **Adaptación a los requisitos del cliente.** Una vez planeada la implantación llega el momento de comenzar a trabajar. Sobre cada uno de los procesos identificados en el mapa de procesos se tendrán que establecer mecanismos de control que aseguren que se cumplen los criterios clave que afectarán a los requisitos y expectativas de los clientes.

Identificar los parámetros clave de cada proceso e implantar cómo se deben controlar y que registros se deben generar.

- **Adaptación de los requisitos de ISO 9001:2008.** Para todo esto es necesario estudiar qué requisitos de ISO 9001:2008 afectan a cada proceso. Una matriz de procesos vs requisitos puede ayudar a la identificación. También el estudio de la norma ISO 9001:2008 y realizar un resumen esquemático de cada uno de los requisitos ayudarán a conocer exactamente qué requisitos tiene que cumplir cada proceso. Realmente los requisitos de ISO 9001:2008 no son tan difíciles. Al estudiarlos será comprensible que tienen mucho sentido si se aplica el sentido común.

4.2.4 Implantación de otros requisitos de ISO 9001:2008

- **Implantación de los requisitos de mejora continua**

Identificando los requisitos de mejora continua en primer lugar y poniendo en marcha dicho proceso lo antes posible.

Siempre es recomendable, a partir del diagnóstico, establecer objetivos de calidad concretos con una planeación que bien puede ser a través de acciones preventivas o de mejora.

La propia ejecución de esos planes ayudará a la implantación de los ciclos de mejora continua. Si además se relacionan dichos objetivos con **indicadores** también se habrá puesto en marcha un sistema de medición de procesos.

- **Implantación de la revisión por la dirección**

Una vez está todo preparado es el momento de **evaluar si el sistema de gestión de calidad** es realmente eficaz. Para ello, la norma ISO 9001:2008 establece una revisión por la dirección en la cual se analiza la eficacia del sistema para cumplir los requisitos, satisfacer al cliente y la mejora continua.

4.2.5 Auditoría interna

Antes de afrontar la auditoría de certificación conviene (y es necesario) realizar una auditoría interna del sistema de gestión de calidad.

La norma ISO 9001:2008 prevé que se realicen estas auditorías y establece requisitos para su realización, por lo tanto merece la pena estudiarlos antes de realizarla.

En cualquier caso estas auditorías internas tienen dos objetivos:

- **Revisión de la eficacia de los procesos.** Es decir, que todo lo que se ha planeado en cada uno de ellos se cumple y que además, lo que es más importante, cumplen su función, que no es otra que garantizar que se cumplen los requisitos del cliente.
- **Revisión de requisitos de ISO 9001:2008.** También hay evaluar todos los requisitos de ISO 9001:2008 para estar seguros de que no se ha dejado nada sin incluir y que se han realizado todas las actividades. Hay que recordar que para superar la certificación es necesario que se hayan realizado todas las actividades del sistema de gestión de calidad. Al menos un número de veces que proporcione confianza de que el sistema de calidad es real y que se mantendrá en el futuro.

En la siguiente Figura se muestran las fases de una **implantación eficaz** de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008:

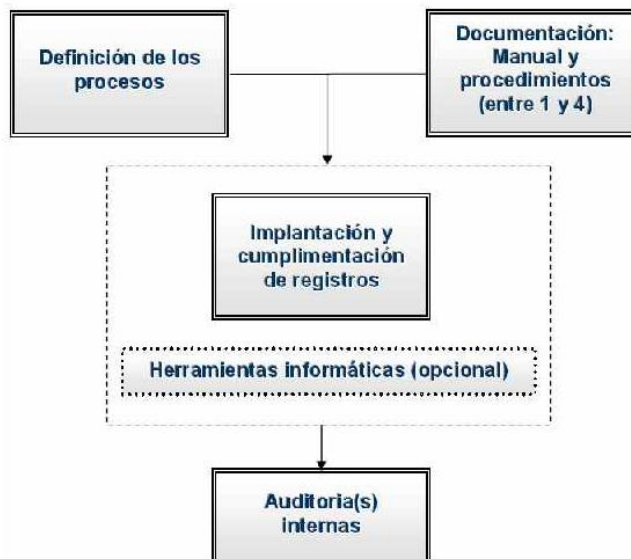


Figura 4. 18 Fases para la implantación eficaz de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008
Fuente: Udaondo Durán (1992)

En la siguiente Figura se muestran las diferentes etapas que involucra el proceso de certificación con la Norma ISO 9001:2008.



Figura 4. 19 Etapas que involucra el proceso de certificación ISO 9001:2008
Udaondo Durán (1992)

En la siguiente Figura se muestra el mapa de ruta de las condiciones indispensables para la obtención de la certificación ISO 9001:2008.



Figura 4. 20 Mapa de ruta de las condiciones indispensables para la obtención de la certificación ISO 9001:2008
Fuente: Udaondo Durán (1992)

Asimismo, en la Figura 4.21 se muestra el mapa de ruta para la implementación, inscripción y registro de la certificación ISO 9001:2008.

MAPA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN, INSCRIPCIÓN Y REGISTRO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008

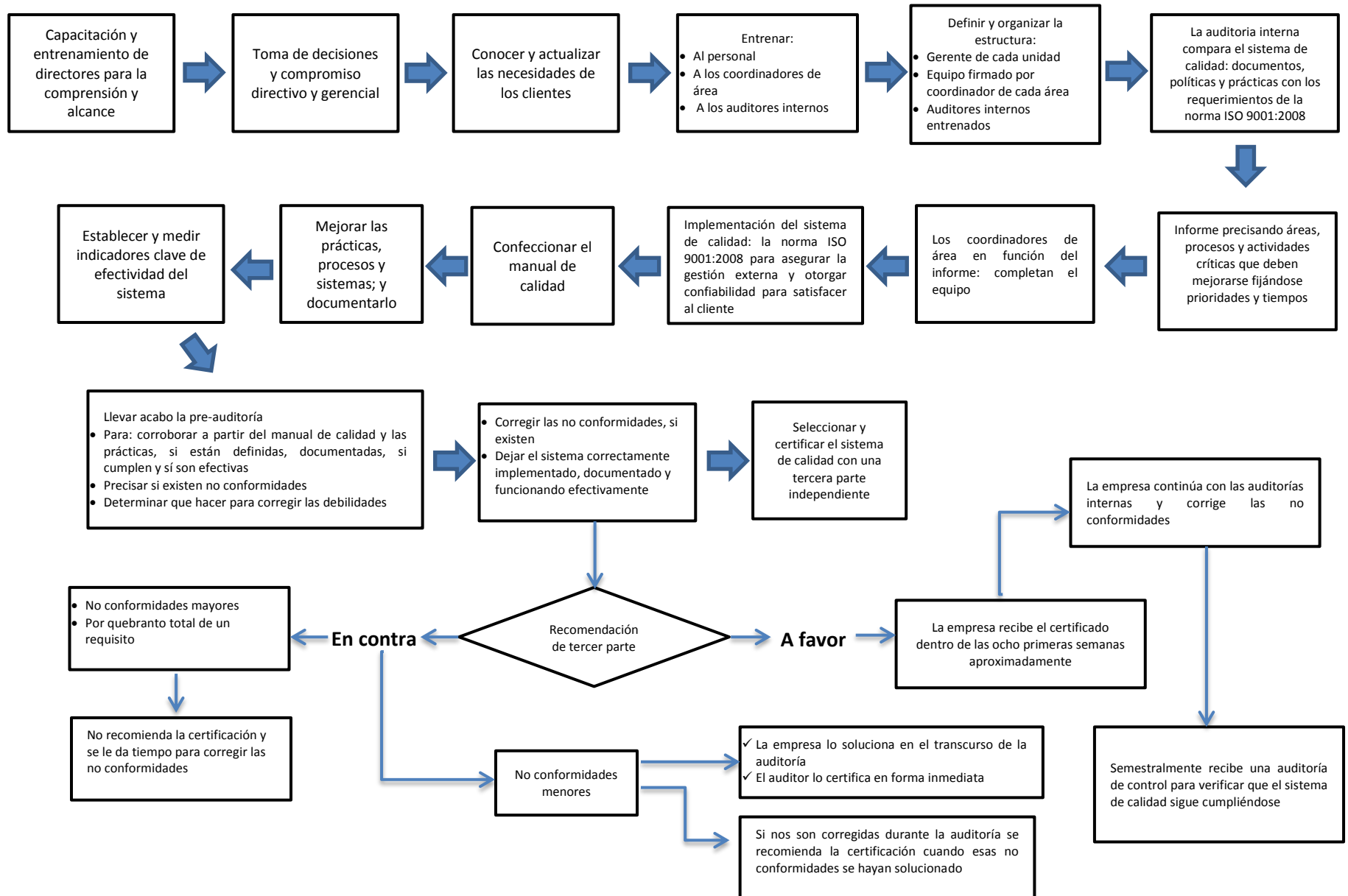


Figura 4. 21 Mapa de ruta para la implementación, inscripción y registro de la certificación ISO 9001:2008
Udaondo Durán (1992)

CONCLUSIONES



Conclusiones

Los resultados de esta investigación demuestran que el principal factor por el cual fracasa el intento de una certificación ISO 9001:2008 es por la falta de compromiso de la alta dirección. Con base en lo anterior se propuso que antes de llevar a cabo la decisión de certificación ISO 9001:2008 en una PyME se realice un diagnóstico por medio de una consultoría organizacional para detectar la capacidad de liderazgo del director, el clima organizacional; y los recursos económicos y humanos con los que se cuenta, lo dará la pauta para determinar el compromiso del director y la posibilidad de éxito de la implantación, ya que apartir del diagnóstico será posible saber cuales son las carencias del director y las fortalezas de la organización respecto a las competencias directivas, y decidir si se necesita realizar una acción formativa o captar un determinado tipo de talento del exterior.

En la siguiente Figura se muestra el proceso que se propone seguir para determinar que tan comprometido se encuentra el director de la PyME.

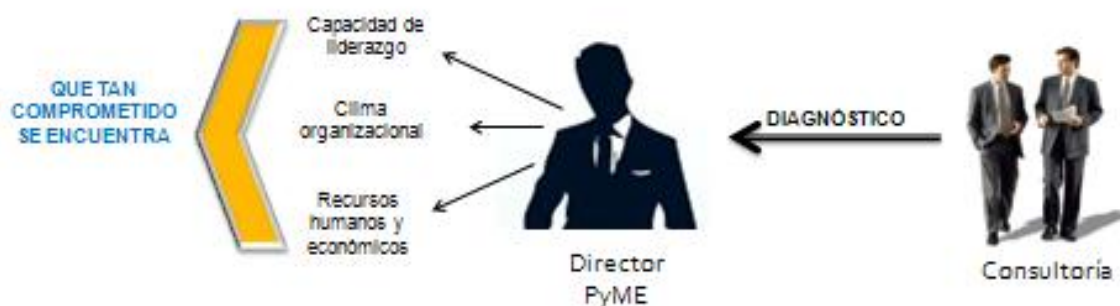


Figura 5. 1 Proceso que se propone para determinar el compromiso del director de la PyME
Fuente: Elaboración propia

Así mismo, dicho proceso está sustentado en la metodología propuesta en el capítulo 4.

En este sentido se llegó a la conclusión de que cinco escenarios son claves para que el consultor tenga una idea de las situaciones en las que puede estar el director de la PyME, dichos escenarios se mencionan a continuación:

- ✚ Escenario 1: El director de la empresa es buen líder, sin embargo no conoce del proceso de certificación ISO 9001:2008.
La solución a este problema es capacitar al director en el proceso de certificación.
- ✚ Escenario 2: El director de la empresa no es buen líder pero sí conoce el proceso de certificación ISO 9001:2008.
La solución a este problema es dar al director un curso de liderazgo que permita desarrollar sus habilidades y ejercer autoridad eficazmente en el puesto.
- ✚ Escenario 3: El director es buen líder y sabe de certificación ISO 9001:2008

Este es el escenario ideal al que se aspira, en donde el director es buen líder y sabe del proceso de certificación. Cabe mencionar que se tendrían que ver si la PyME cuenta con los recursos económicos necesarios.

- ✚ Escenario 4: El director no es buen líder y no conoce el proceso de certificación ISO 9001:2008.
- ✚ Escenario 5: el director es buen líder y sabe de certificación pero no existen los medios económicos para la certificación.

RESTRICCION PARA EL ESCENARIO 4.

En este escenario existe un factor muy importante a considerar es: **¿Por qué si el director no es buen líder y no conoce de certificación sigue ejerciendo su papel de director?** Se tiene que saber quién está ejerciendo el puesto de DIRECTOR, ya que se pueden dar los siguientes casos:

1. El director es el dueño de la empresa
En este aspecto lo recomendable es capacitar al DIRECTOR de manera que pueda realizar sus funciones con eficacia.
2. El director tiene un parentesco directo con el dueño de la empresa (empresas familiares)
De igual forma en este aspecto lo recomendable es capacitar al DIRECTOR de manera que pueda realizar sus funciones con eficacia.
3. El director fue elegido por medio del denominado “compadrazgo” que es recurrente.
Seguir una ruta semejante a las anteriores.
4. Escenario 5: el director es buen líder y sabe de certificación pero no existen los medios económicos para la certificación
El punto importante en este escenario es la habilidad del director para poder acceder a los recursos económicos.

El escenario ideal es aquel en el que el consultor determina por medio de las encuestas que el director es un buen líder y está totalmente comprometido con el proceso de certificación y conoce ampliamente éste. Además existe un clima organizacional apto, en donde existe cooperación entre los miembros, aunado a lo anterior si la empresa tiene los recursos tanto humanos como económicos se puede garantizar que se tendrá éxito en la implantación de la norma ISO 9001:2008.

La propuesta es congruente, ya que la mayoría de las PyME´s que intentan realizar un proceso de certificación ISO 9001:2008 lo hacen sin tomar en cuenta factores determinantes como lo es el compromiso del director. Es necesario que la variable compromiso del director sea tomada en cuenta con mayor importancia en los procesos de certificación, ya que en la literatura revisada se hace énfasis en cómo solucionar la falta de compromiso de los subordinados, dando por hecho que el director de la empresa ya cuenta con el compromiso que se requiere, situación que en la práctica es totalmente distinta. El **corazón del sistema de certificación es el director**, este último debe tener claridad para fijar los objetivos, rigor para la reflexión sobre los datos, valor para decidir, sentido de la oportunidad para programar, firmeza para la ejecución y espíritu de

autocrítica para el control. Hay que ver cada día más al **directivo** como un **maestro, un creador, un potenciador de las capacidades humanas; en suma un líder.**

La esencia de la vida organizacional reside en el comportamiento y actitud de quienes la integran, y especialmente de quienes la **dirigen**, por ello, todo cambio en la estructura formal debe ir acompañado de una cierta transformación de la **cultura** de la empresa y de la mentalidad de los directivos.

Sin lugar a dudas, la implementación de las normas ISO 9001:2008 requieren en principio de una **cultura madura de la empresa**, es decir unas características muy propias que deben hacer parte del diagnóstico previo al proceso de la implementación. Si el diagnóstico inicial se efectúa solamente sobre los procesos sin considerar el asunto **cultural**, y si ésta no está en las condiciones ideales, en la fase de la implementación se encontrarán una serie de obstáculos que se convertirán en impedimentos fuertes que alterarán la realización ordenada y eficiente de la norma, ocasionando problemas importantes que se reflejarán en los resultados.

Asimismo, la **cultura** de la empresa representa un papel muy importante dentro del éxito de la certificación, debido a que la certificación involucra calidad y esta última es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso. **Si después de la certificación la calidad no se asume como un verdadero compromiso, es decir, si no se practica en forma clara y explícita como parte de la cultura de la organización**, dado que no se logran romper los miedos, o bien debido a que existen ciertos miedos como “que nuestro país”, o miopías que la utilizan en forma secundaria o parcial. **Si la decisión estratégica es incorporar la certificación en la organización implicará, por consiguiente, redefinir en forma clara y explícita el sistema de valores. En el sistema de valores se especifican los cambios de tipo cultural. La definición completa del sistema de valores, produce muy probables cambios culturales, los que deben ser comprendidos y asumidos por todo el personal de manera uniforme.** Dentro del sistema de valores que debe construir la organización debe ser una creencia que necesariamente debe ser comprendida, compartida y asumida por todos sus integrantes en igual sentido y dirección. Debe reinar un espíritu fuerte de trabajo en equipo hacia el logro de los objetivos.

Se requiere trabajar adecuadamente en la **nueva cultura** y luego conseguirla, hay que recrearla, y sostenerla continuamente, dado que a veces la presión del trabajo, la falta de motivación, entre otros aspectos, van desgastando y desvirtuando poco a poco las concepciones originales.

La **uniformidad de la cultura**, se refiere a que no pueden existir y convivir, en una misma organización, como a diario se observa, culturas diferentes en un área determinada, cualquiera fuera ésta, y otra área.

A tal fin, debe crearse y consolidarse un ambiente propicio en donde se desarrollen naturalmente los cambios culturales. Este ambiente propicio requiere, necesariamente una ida y vuelta, en donde el **director** mostrará **respeto** por el ser humano y sus potencialidades, los **motivará** adecuadamente, y **construirá un compromiso** en el trabajo. Por otra parte, el personal deberá manifestar **identificación, compromiso, lealtad y colaboración permanente**.

La certificación requiere una **cultura organizacional** a la medida de su necesidad, en este sentido debe contemplar necesariamente:

- **Ambiente propicio:** cultura uniforme.
- **Proximidad real a los clientes.**
- **Proceso dinámico del sistema.**
- **Personal leal e identificación con la calidad**
- **Medición del desempeño:** si no hay medición no hay mejoras.
- **Mejoramiento y educación constante dentro de la organización.**
- **Proveedores con calidad asegurada.**
- **Director que respete al personal y sus potencialidades.**
- **Director participativo y comprometido:** Corazón del sistema.

Con lo anterior, se puede concluir que hay dos premisas fundamentales para lograr que la implantación de un sistema de calidad tenga éxito: por un lado, con el **compromiso activo de la dirección, y por otro, con la gestión adecuada de los recursos humanos, mediante educación y motivación**. Si no se dan estas dos premisas básicas, difícilmente se lograrán los objetivos. **El liderazgo de la dirección implicará una adecuada gestión de los recursos, el establecimiento de políticas y estrategias orientadas hacia la calidad total y la disposición de los suficientes medios financieros, tecnológicos y humanos para tales fines**. La implicación de la dirección servirá como estímulo y motivación para el resto de la organización. Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es contar con los mecanismos o medios necesarios para obtener información minuciosa, fiable y actual sobre cualquier actividad o problemática interna de procesos, productos, departamentos, etc., así como de las actividades externas, a partir de estudios de mercado, la “voz del cliente”, la coyuntura económica, etc.

Finalmente, no hay que olvidar que después de la certificación debe existir uniformemente una **mejora continua como un instrumento que haga evolucionar a niveles más altos, desarrollando la cultura de calidad en la organización**. Los principales mecanismos que determinarán el logro de la mejora continua son las **acciones correctivas y preventivas, así como los proyectos de mejora**. La **acción correctiva** se deriva de un error y es un mecanismo de mejora precisamente para prevenir la ocurrencia. Las **acciones correctivas**, deberán ser analizadas profundamente encontrando la causa raíz (puede usarse un análisis causa y efecto). **La oportunidad de analizar la acción correctiva se considera como una mejora**. Por otro lado, la **acción preventiva** se realizará para evitar las no conformidades potenciales; es decir, los eventos que no han sucedido pero pueden tener una cierta posibilidad de que sucedan. Existen técnicas para ayudar a detectar las no conformidades potenciales como el análisis de riesgos y el análisis de modo efecto de falla, así como el análisis causa efecto.

Recomendaciones Finales

Consideraciones importantes

Haciendo un análisis del trabajo de tesis realizado, considero importante resaltar ciertos temas valiosos como son: Estructura de la Misión y Visión, ya que estos en su conjunto permitirán a la PyME tener una combinación de funciones instrumentales y de carácter motivacional que le darán gran fuerza en el cumplimiento de sus objetivos.

El concepto clave que vale la pena rescatar es “**estrategia**”, debido a que antes de iniciar un proceso de certificación es de vital importancia desarrollar una estrategia que permita concluir exitosamente la certificación.

Para los temas antes mencionados recomiendo ampliamente la siguiente literatura:

FUENTES Z., Arturo.
Estructura de la Misión y formas de la Visión. Publicación electrónica.
México, 2009.

FUENTES Z., Arturo.
Las armas del estratega,
Serie la Planeación de Imágenes
México
DEPFI, UNAM, 2002

FUENTES ZENÓN, Arturo.
Diseño de la estrategia competitiva,
Serie: la Planeación de Imágenes
México
DEPFI, UNAM, 2003

Adicionalmente, considero valioso el tema de *liderazgo en las organizaciones*, debido a que tanto la **dirección como el liderazgo** suponen **toma de decisiones** acerca de las acciones precisas, además de la creación de las redes de relaciones adecuadas y el aseguramiento del éxito. Para dicho tema recomiendo: Yukl, Gary A., (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid. Editorial. Pearson Educación

Bibliografía

1. AENOR MÉXICO (Asociación Española de Normalización y Certificación).
2. Apodaca Mendieta Luis David (2010), ISO 9001:2008 Estrategia e implementación "El caso de una industria alimentaria", Tesis Facultad de Química, UNAM.
3. Barceló Matutano Gabriel (1989). La formación del dirigente. Colección el dirigente 2000. Madrid. Págs. 141-142.
4. Bennis, Warren G. (1973): Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano.
5. Cantú Delgado, H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. McGraw Hill. México.
6. Cantú Delgado, H. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad .3a ed. México: McGraw-Hill.
7. CONACYT (2007).
8. Daft Richard L. (2007). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Editores, 9ª Edición. México D.F. Pág.90.
9. De la Cerda Gastelum José, Núñez Francisco (1990). La administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México. Editorial Xache-te. Pág.250.
10. Dearing Jack (2007). ISO 9001: Could it Be Better, Quality Progress, February, Págs.23-27.
11. Diplomado en Programación Neurolingüística "Aptitudes en Desarrollo Empresarial" 2012, impartido por el Ing. Alfonso Ponce Rivas. Diplomado tomado en forma presencial.
12. Fontalvo Herrera Tomás José; Vergara Schmalbach Juan Carlos (2010): La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008, 1ª Edición. Editorial Eumed Universidad de Malaga, España. Pág.12.
13. Fuentes Zenón Arturo (2009). Estructura de la Misión y formas de la Visión. Publicación electrónica.
14. Fuentes Zenón Arturo, Sánchez Guerrero Gabriel de las Nieves (2009). Metodología de la Planeación Normativa. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería. Cuadernos de Planeación y Sistemas. . Publicación electrónica.
15. Guerra E. Guillermo (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Colección libros y materiales educativos. San José Costa Rica. Págs.303-318.
16. Hitt, M. A. & Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision making, and firm performance. Business Horizons, 50(5), 353-357.
17. Informe general del estado de la ciencia y la tecnología 2009.
18. Jay Heizer, Barry Render (2007). Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas. 8ª Edición, Pearson Prentice Hall. Madrid.
19. Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, Última Reforma DOF 05/08/2011
20. Lusthaus Charles et al. (2002) Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Washington. E.U. Pág. 53.
21. Mayntz R., Holm K., Hubner P. (1975). Introducción a los métodos de la sociología empírica. Madrid. Editorial: Alianza.
22. Mendoza Fung, María Elena. (1998). Fundamentos de la comunicación organizacional. Venezuela.
23. Miklos Tomas, Tello Ma. Elena, Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro Fundación Javier Barros Sierra, Centro de Estudios Prospectivos: Limusa, México 1991.

-
24. Munch Galindo, García Martínez (1990). Fundamentos de administración. México. Editorial Trillas.
 25. Nava Carballido, Víctor Manuel, Rivas Tovar, Luis Arturo (2008); Desempeño de las organizaciones Mexicanas certificadas en Norma ISO 9000:2000, Vol. 24, Núm. 108, Julio-Septiembre, 2008, pág. 109. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Estudios Gerenciales.
 26. Nava Jiménez (2005), ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la Norma de calidad para la mejora continua, Editorial Limusa, Pág.38.
 27. Pariente F. José Luis (1998). Teoría de las organizaciones. Desarrollo Organizacional. Págs.1-6. Artículo en versión electrónico.
 28. Pheng, L. y Teo, J. (2003). Implementing Total Quality Management in Construction through ISO 9001:2000. Architectural Science Review, 46.
 29. Pino Mariño María de los Ángeles et. al (1997). Recursos Humanos Editorial Editex. España. Pág.19.
 30. Ramos López Marcela (2010), La Consultoría en el Sector Público y Privado”, Tesis de Maestría en Psicología, UNAM.
 31. Richard I. Daft, Richard M. Steers (1992). Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México. Editorial Limusa.
 32. Rodríguez Ponce Emilio y Pedraja Rejas Liliana (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista INNOVAR. Vol. 19, No. 35. Artículo en línea.
 33. Sánchez Lara (2010). La viabilidad de empresas mexicanas: un estudio desde el enfoque sistémico. Artículo aceptado para su publicación. Págs. 1-14.
 34. Sánchez Lara Benito, ¿Por qué fallan las prácticas de calidad? (2001). Versión electrónica.
 35. Sánchez Zeferino Diana Edith (2008), Calidad en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración Coatzacoalcos.
 36. Senlle Andrés, Martínez Eduardo, Martínez Nicolás (2005). ISO 9000-2000: Calidad en los Servicios. Editorial. Gestión 2000.
 37. Tito González S. es un Consultor organizacional y Capacitador reconocido de Cali – Colombia.
 38. Udaondo Durán Miguel (1992), Gestión de Calidad, Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid España.
 39. Yukl, Gary A., (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid. Editorial. Pearson Educación.

Referencias digitales

- <http://definicion.de/organizacion/>
<http://herabike.bligoo.com/content/view/127375/COMO-Y-POR-QUE-CERTIFICARSE.html>
<http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulos.htm>
http://www.imnc.org.mx/normalizacion_c_12.html
http://www.isalud.org/htm/pdf/revista_isalud/abril07/paginas/30.html
<http://www.iso9000.com.mx/lista.html>
<http://www.laeconomia.com.mx/diferencia-entre-organizacion-y-empresa/>
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
<http://www.slideshare.net/ahaazd/empresas-certificadas-iso-en-mxico-2000>
<http://www.iso.org> Norma ISO 9001:2008, versión electrónica.

ANEXOS:

ANEXO A FORMATO DE CUESTIONARIO ENVIADO A LOS CONSULTORES ESPECIALISTAS EN CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008 EN PyME's



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA



Conteste las siguientes preguntas con toda la veracidad posible. Los datos obtenidos de esta encuesta serán utilizados para fines de investigación académica.

1. En su experiencia como consultor (a), de las PyME's que han pretendido certificarse con la norma ISO 9001:2008, **que porcentaje considera que no lo han logrado certificarse:** En la Tabla marque con una X la fila que corresponda.

% Empresas que No han logrado certificarse	% Empresas que Si han logrado certificarse	Marque con una X
10	90	
20	80	
30	70	
40	60	
50	50	
60	40	
70	30	
80	20	
90	10	
100	0	

2. **Seleccione en orden de prioridad** las causas por las cuales usted considera que las empresas no lograron certificarse:

Causa	# de Prioridad
Falta de compromiso de la alta dirección	
Desconocimiento de los requisitos de la norma y del proceso de certificación	
Inadecuada selección de la persona responsable del SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	
No contar con los recursos necesarios de personal para la implementación del SGC	
No contar con los recursos necesarios de dinero para la implementación del SGC	
No contar con los recursos necesarios materiales , espacios físicos para reuniones, etc.) para la implementación del SGC	
Pretender que el personal no participe en el establecimiento, implementación y mantenimiento del (SGC) Sistema de Gestión de Calidad	
Carencia de una cultura organizacional madura	

Considera alguna otra causa importante que no se mencione en la Tabla. Especifique por favor.

3. En su experiencia como consultor(a), de las PyME's que han pretendido certificarse con la norma ISO 9001:2008, **que porcentaje se ha retrasado en su certificación, o bien la ha postergado.** En la Tabla marque con una X la fila que corresponda.

% Empresas que se han retrasado o postergado en la certificación	% Empresas que no se han retrasado o postergado en la certificación	Marque con una X
10	90	
20	80	
30	70	
40	60	
50	50	
60	40	
70	30	
80	20	
90	10	
100	0	

4. Seleccione en orden de prioridad las causas por las cuales usted considera que **las empresas retrasaron su certificación o bien la postergaron:**

Causa	# de Prioridad
Falta de compromiso de la alta dirección	
Desconocimiento de los requisitos de la norma y del proceso de certificación	
Inadecuada selección de la persona responsable del SGC (Sistema de Gestión de Calidad)	
No contar con los recursos necesarios de personal para la implementación del SGC	
No contar con los recursos necesarios de dinero para la implementación del SGC	
No contar con los recursos necesarios materiales , espacios físicos para reuniones, etc.) para la implementación del SGC	
Falta de difusión a todo el personal del alcance y metodología del proceso del SGC	
Carencia de una cultura organizacional madura	

Considera alguna otra causa importante que no se mencione en la Tabla. Especifique por favor.

5. Seleccione la **causa principal** por la cual considera que **no logran certificarse** las PyME's.
1. Falta de compromiso de la alta dirección.
 2. No contar con los recursos necesarios (responsables, tiempos, dinero, espacios físicos para reuniones, etc.).
 3. Carencia de una cultura organizacional madura.

Otra: Especifique

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS A DIRECTORES DE PyME's QUE HAN LOGRADO CON ÉXITO LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA



El siguiente cuestionario esta dirigido al Director de la empresa o la persona encargada de la certificación ISO 9001:2008 en la PyME

Conteste las siguientes preguntas con toda la veracidad posible. Los datos obtenidos de esta encuesta serán utilizados para fines de investigación académica.

1. ¿Cuál fue el principal motivo de su decisión de certificación con la Norma ISO 9001:2008?

2. ¿Cuál considera que fue la parte clave para obtener con éxito la certificación ISO 9001:2008?

3. ¿Cuáles fueron los tres principales problemas a los que se enfrentó en el proceso de certificación ISO 9001:2008?

4. Mencione los principales aspectos a los que le ha ayudado el obtener el certificado en ISO 9001:2008

5. ¿En su caso, de qué factores dependió el éxito de la implantación de la Norma ISO 9001:2008?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN