



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“ESTUDIO DE LOS FUNDAMENTOS DE LA
NORMA ISO 9001:2008 PARA MEJORAR LA
CALIDAD EN UNA EMPRESA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

**BERTHA PATRICIA MÉNDEZ
BETANCOURT**

Director de Tesis:

Mtra. Rosa María Hernández Valencia

Revisor de Tesis:

Mtra. Adda María Ayech Assad

BOCA DEL RÍO, VER.

2013



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.

Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
Metodología de la investigación.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Hipótesis del problema.....	5
1.5 Variables.....	6
1.5.1 Variable independiente.....	6
1.5.2 Variable dependiente.....	6
1.6 Definición de variables.....	6
1.6.1 Definición conceptual.....	6
1.6.2 Definición operacional.....	7
1.7 Tipo de estudio.....	7
1.8 Diseño.....	7
1.9 Población y muestra.....	8
1.9.1 Población.....	8
1.9.2 Muestra.....	8

1.10 Instrumentos de medición.	8
1.11 Recopilación de datos.	9
1.12 Proceso.	9
1.13 Procedimiento.	9
1.14 Análisis de los datos.	10
1.15 Importancia del estudio.	10
1.16 Limitaciones del estudio.	10
Capítulo II.	11
Marco teórico.	11
2.1 La calidad.	11
2.1.1 Concepto de calidad.	11
2.1.2 Antecedentes de la calidad.	13
2.1.2.1 Civilizaciones antes de Cristo.	14
2.1.2.2 Edad media.	15
2.1.2.3 Revolución industrial.	15
2.1.2.4 Finales del siglo XIX y principios del siglo XX.	16
2.1.2.5 Años posteriores a la Segunda Guerra Mundial.	17
2.1.2.5.1 La calidad en Japón.	17
2.1.2.6 Los años 70 y los problemas americanos.	19
2.1.2.7 Los años 80 y 90 de la revolución occidental.	19
2.1.3 Concepto de gestión de calidad.	21
2.1.3.1 Los enfoques más importantes.	22
2.1.3.1.1 Trascendente.	22
2.1.3.1.2 Producto.	23
2.1.3.1.3 Cliente.	23
2.1.3.1.4 Producción.	23

2.1.4 Principios de la gestión de calidad.	24
2.1.4.1 Gestión enfocada al cliente.	24
2.1.4.2 Liderazgo.....	25
2.1.4.3 Participación del personal.	28
2.1.4.4 Enfoque basado en procesos.	31
2.1.4.5 Enfoque de sistema para la gestión.	34
2.1.4.6 Mejora continua.	37
2.1.4.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.	38
2.1.4.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	39
2.2 La norma 9001:2008.	40
2.2.1 Surgimiento de la norma ISO 9000.	40
2.2.2 Actualización de la norma ISO 9001:2000 a la 9001:2008.....	42
2.2.3 Fundamentos.	42
2.2.3.1 Sistema de gestión de calidad.....	42
2.2.3.1.1 Requisitos generales.	45
2.2.3.1.2 Requisitos de documentación.	46
2.2.3.2 Responsabilidad de la dirección.....	48
2.2.3.2.1 Compromiso de la dirección.	48
2.2.3.2.2 Enfoque al cliente.	49
2.2.3.2.3 Política de calidad.	50
2.2.3.2.4 Planificación.	51
2.2.3.2.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.	51
2.2.3.2.6 Revisión por la dirección.	52
2.2.3.3 Administración de recursos.	54
2.2.3.3.1 Provisión de recursos.	54
2.2.3.3.2 Recursos humanos.....	55

2.2.3.3.3 Infraestructura.	56
2.2.3.3.4 Ambiente de trabajo.	57
2.2.3.4 Realización de los productos y/o servicios.	58
2.2.3.4.1 Planificación de la realización del producto.	58
2.2.3.4.2 Relación con el cliente.	59
2.2.3.4.3 Diseño y desarrollo.	60
2.2.3.4.4 Compras.	61
2.2.3.4.5 Producción y prestación del servicio.	63
2.2.3.4.6 Control de los dispositivos de seguimiento y control.	65
2.2.3.5 Medición, análisis y mejora.	66
2.2.3.5.1 Generalidades y planificación.	67
2.2.3.5.2 Seguimiento y medición.	68
2.2.3.5.3 Control del producto no conforme.	71
2.2.3.5.4 Análisis de datos.	72
2.2.3.5.5 Mejora.	73
Capítulo III.	75
Caso práctico.	75
3.1 Generalidades de la empresa.	75
3.2 Organigrama.	78
3.3 Instrumento de Medición.	78
3.4 Resultados.	81
Capítulo IV.	100
Conclusiones y Sugerencias.	100
4.1 Conclusiones.	100
4.2 Sugerencias.	101
Bibliografía.	104

Introducción.

Desde hace muchos siglos, incluso más de lo que se pueda imaginar, los seres humanos en su natural instinto de encontrar mejores situaciones, poco a poco fueron encontrando la manera de simplificar muchas de sus labores. Sin embargo, a la paridad de este avance, los gustos y preferencias se fueron volviendo más exigentes.

Aunado a esto último, con el surgimiento de la globalización y el hecho de que cada país tuviera sus propias normas de calidad, se presentó un choque entre esos ideales, de tal manera que para resolverlos, surge la Organización Internacional para la Estandarización, cuya sede está en Ginebra y desde ahí crea la norma ISO 9000, dentro de la cual se encuentra el área correspondiente a los requisitos del modelo especificados en la ISO 9001:2008.

La calidad no es una moda pasajera que se diluye con el paso del tiempo sino que se trata de una estrategia empresarial que tiene una enorme repercusión en la percepción y satisfacción del cliente hacia lo que la organización oferta, ya sean productos o servicios. Si bien, éstos últimos son los que las personas juzgan cuando los adquiere, el proceso para tratar de llegar a la cúspide de su preferencia, es un pasaje de examinación que empieza desde los cimientos de la empresa y a pesar de que puede parecer escabroso, al final vale la pena.

Capítulo I.

Metodología de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema.

En los último años a pesar del desarrollo de innumerables avances tecnológicos, ha quedado de manifiesto que el capital humano siempre ha sido y será indispensable para el funcionamiento de cualquier organización. Sin embargo, las personas involucradas han dejado en el olvido el proceso de gestión de calidad, cuestión que les imposibilita llegar a la cúspide de su potencial.

Así pues, en el ámbito laboral, los trabajadores tienen la mente fija en las metas a alcanzar o en los obstáculos a superar, sin tener una visión más a futuro de que la decisión tomada el día de hoy, no acaba ahí, sino que afecta indiscutible el mañana, reflejándose en el desempeño de la empresa. Por lo tanto, para que puedan convertirse eficientemente en el eje central del funcionamiento tanto operacional como estratégico de la compañía, deben de ser considerados desde un inicio para que sus acciones estén orientadas a la búsqueda constante de la calidad.

En el marco de la globalización, los mercados ya no son aislados, por el contrario se encuentran inmersos en una batalla constante por diferenciarse de la

competencia. Ésta no es una tarea sencilla puesto que a lo largo de los años, a pesar de que México se ha tratado de desprender de la mala imagen respecto a sus productos y servicios; la realidad es que a menos de que se trate de empresas de gran envergadura que cuenten con presencia internacional, la mayoría no se preocupan de la calidad hasta que se encuentran cara a cara con las compañías de “las grandes ligas”.

Por lo que una empresa con síntomas en donde hay carencia de calidad, se ve reflejado en la responsabilidad de la dirección, en la administración de los recursos, en la realización de productos y/o servicios, así como en la medición, análisis y mejora. Estos últimos conceptos, constituyen los cuatro pilares de una norma de estandarización a nivel internacional conocida como ISO 9001:2008. Sin embargo, el desconocimiento de los mismos, provoca que la gerencia piense que se va por la vía correcta, cuando en realidad no se hace más que complicar una serie de situaciones que afectan a toda la organización.

Definitivamente, la calidad no recae en una sola persona, en un solo departamento ni tampoco en una fase de producción; constituye un compromiso que requiere la participación de todos lo que integran a una organización. Sin embargo, la realidad apunta a que la falta de compromiso de la alta dirección ante la ausencia de una política de calidad, provoca que el mensaje transmitido en la misión de la empresa resulte contradictorio tanto para los mismos empleados, así como para los clientes. Una manera de evitar esta penosa situación, es procurar una formación que permita las acciones al cumplimiento de requisitos de una normatividad para asegurar el mejoramiento continuo.

Ahora bien, gran parte del interés acerca de los requisitos para cumplir con la certificación de una importante normatividad, con presencia mundial como lo es ISO, también está enfocada a la consideración de medidas preventivas como correctivas, de tal manera que se creen esfuerzos en donde el resultado sea un

rediseño en el pensamiento a fin de conseguir una mayor competitividad en el futuro. A partir de esto se plantea ¿cómo se podrá hacer más eficiente a una empresa y así mejorar la percepción del cliente respecto de ella?.

1.2 Justificación.

La calidad es un factor que se asocia a la excelencia, la cual se valida con la certificación ISO 9001:2008; de tal manera que su importancia es más que evidente, ya que permite a las empresas a lograr una ventaja competitiva que asegura el crecimiento y posicionamiento en un mercado cada vez más feroz, debido a las expectativas aún más exigentes de usuarios y consumidores. La clave está en saber implementarla y gerenciarla.

Desde el punto de vista empresarial, los beneficios abarcan desde la alta dirección hasta las personas de menor rango; sin dejar en segundo plano a los clientes. En primera instancia, debido a que si la calidad se considera paralelamente desde la primera fase de proceso administrativo y se le va dando seguimiento durante la vida de la empresa se tiene como resultado la optimización de todos los recursos involucrados. Además, no cabe duda que ayuda a que los colaboradores (en todos sus rangos) tengan mayor consciencia de que el trabajo no se trata de hacerlo sólo para salir del paso, sino que cada una de sus acciones se reflejan en la imagen de la empresa y poco a poco también contribuyen a formar la reputación de un país.

Un contador también posee los conocimientos y las habilidades necesarias para la administración; puesto que al ser entrenado para la aplicación de diversas metodologías orientadas a la toma de decisiones a corto y a largo plazo, es capaz de entender las implicaciones directas e indirectas en los costos, así como el impacto financiero y social en la empresa de la no aplicación de la calidad. De la misma manera, está capacitado para la activa participación en el diseño de

esquemas que le permitan evaluar distintas variables en el desempeño tanto de todos los colaboradores que participen en una organización como de los procesos inmersos en ella.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

Estudiar la importancia de los fundamentos de la norma ISO 9001:2008 para elevar la calidad en una empresa.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Proporcionar conocimientos teóricos acerca de la calidad, a través de su definición y sus antecedentes históricos.
- Definir el origen de la normatividad ISO.
- Estudiar los fundamentos de la norma ISO 9001:2008 (sistema de la gestión de calidad, responsabilidad de la dirección, administración de recursos, realización de productos y/o servicios; así como la medición, análisis y mejora).
- Crear una cultura de calidad.
- Fomentar en directivos de alto nivel, la habilidad de liderar y ejecutar estrategias gerenciales gracias a través de decisiones orientadas a lograr una estandarización.

1.4 Hipótesis del problema.

Estudiando los fundamentos de la norma ISO 9001:2008 se logra mejorar la calidad en una empresa prestadora de servicios.

1.5 Variables.

1.5.1 Variable independiente.

Estudiando los fundamentos de la norma ISO 9001:2008.

1.5.2 Variable dependiente.

Se logra mejorar la calidad en una empresa.

1.6 Definición de variables.

1.6.1 Definición conceptual.

Estudiar: “ejercitar el entendimiento para alcanzar a comprender una cosa”.¹

Fundamento: “razón principal con que se pretende asegurar una cosa”.²

Norma: “conjunto de reglas a seguir”.³

ISO 9001:2008: “es una versión que tiene un enfoque basado en procesos, con lo que se busca que la organización articule sus procesos, procedimientos, tareas y el trabajo de las personas de manera sistemática”.⁴

Lograr: “conseguir o alcanzar lo que se intenta o desea”.⁵

¹ Roluy, Antonio, *Diccionario Porrúa de la Lengua Española*, 47ª edición, México, Editorial Porrúa, 2002, página 311.

² *Ibíd*em, página 342.

³ López, José Isauro, *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal*, 1ª edición, México, Internal Thomson Edrs, 2007, página 195.

⁴ Fontalvo, José Tomás, *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*, 1ª edición, España, Eumed- Universidad de Málaga, 2010, página 12.

⁵ Op. Cit., nota #1, página 447.

Mejorar: “adelantar, acrecentar una cosa haciéndola pasar a un estado mejor”.⁶

Calidad: “totalidad de características de una entidad, que inciden en su habilidad para satisfacer necesidades planteadas e implícitas”.⁷

Empresa: “nombre que se le da a la unidad que realiza actividades económicas”.⁸

1.6.2 Definición operacional.

El estudio de los pilares de la norma ISO 9001:2008 para mejorar la calidad de una empresa se realizó a través de la utilización de entrevistas y cuestionarios.

1.7 Tipo de estudio.

El marco general empleado para esta investigación fue de carácter descriptivo, ya que se detallan características importantes respecto al momento en que se presenta el fenómeno a estudiar, así como su evolución; de tal manera que no se alterara en ningún momento la manera en que se refleja en la realidad.

1.8 Diseño.

El diseño empleado fue de tipo documental, ya que para la realización del marco teórico se basó en el uso de libros provenientes de bibliotecas digitales y públicas; así como una investigación de campo que sirvió para la elaboración de un caso práctico. De la misma manera, se utilizó el de campo no participante puesto que solamente se fungió como observador.

⁶ Ibídem, página 474.

⁷ Alexander, Alberto. *Calidad Metodología para documentar el ISO 9000 Versión 2000*. 1ª edición, México, 2005, página 2.

1.9 Población y muestra.

1.9.1 Población.

La población se integró por despachos contables ubicados en la zona conurbada de Veracruz- Boca del Río.

1.9.2 Muestra.

Se integra por un despacho contable ubicado en un edificio corporativo que se dedica a la prestación de servicios de outsourcing relacionados con el pago de nóminas a los trabajadores.

1.10 Instrumentos de medición.

Los cuestionarios y las entrevistas utilizadas para la recolección de datos, se basaron en preguntas muy concretas relacionadas con el tema, de tal manera que se pudiera corroborar la confiabilidad y validez del mismo, así como servir de plataforma para la elaboración del caso práctica. Los materiales utilizados fueron:

- 1 Computadora Laptop Sony Vaio Serie VPCSB15GL.
- 1 Impresora Epson Stylus TX420W.
- 1 Cartucho de tinta negra.
- 1 Carpeta.
- 1 libreta.
- 1 folder tamaño carta.
- 1 lapicero.
- 1 estuche de puntillas número 0.5 mm.
- 1 goma.

⁸ López, José Isauro, *Diccionario contable, administrativo y fiscal*, 1ª edición, México, Internal Thomson Edrs, 2007, 314 p, página 112.

- 2 bolígrafos.
- 1 paquete de hojas blancas tamaño carta.

1.11 Recopilación de datos.

Para conocer más a fondo acerca del estudio de los fundamentos de la norma ISO 9001:2008, además de la aplicación de los instrumentos de medición, fue preciso leer diversos libros de distinto autores para vislumbrar los fundamentos de la misma y proceder a su estudio.

1.12 Proceso.

- Se recabó información proveniente de libros y artículos de la materia.
- Se consultó a personas involucradas en el tema de calidad para conocer su punto vista.
- Se aplicó los instrumentos de medición (cuestionarios y entrevistas).

1.13 Procedimiento.

- Buscar textos pertinentes al tema.
- Buscar en esos libros o artículos, los temas que eran importantes para la investigación.
- Leer y comprender dichas lecturas.
- Establecer cuál iba a ser el orden secuencial de las ideas.
- Parafrasear las ideas de los diferentes autores.
- Aplicar los instrumentos de medición.
- Analizar los resultados obtenidos y efectuar el caso práctico.
- Interpretación y conclusiones.

1.14 Análisis de los datos.

El método de análisis de datos utilizado fue estadístico descriptivo que permitió observar cómo fue que se agruparon o dispersaron ciertos valores provenientes de la información recabada y así poder comprender los fundamentos de la norma ISO 9001:2008 que mejora la calidad de una empresa.

1.15 Importancia del estudio.

Cualquiera que sea el giro o rubro de una organización, esta investigación sirvió como pauta para entender más a fondo el estudio de los fundamentos de la norma ISO 9001:2008 para mejorar la calidad en una empresa, de tal manera que se percataran de los beneficios o perjuicios inherentes. Es una rama que se ha dejado un poco en el olvido sobre todo si se trata de empresas pequeñas que todavía no incursionan en el ámbito internacional pero que sin duda tiene repercusiones.

1.16 Limitaciones del estudio.

Uno de los problemas más grandes que se tuvo durante esta investigación, se relacionó directamente con la falta de colaboración de los trabajadores de más alto nivel para expresar abiertamente su más sincera opinión acerca del entorno en donde trabajan. Por otra parte, la dirección se mostró inflexible al momento de permitir que una persona ajena a su empresa, estuviera cuestionando sus procedimientos.

Capítulo II.

Marco teórico.

2.1 La calidad.

2.1.1 Concepto de calidad.

Las cifras ya sean producto de las finanzas o del área productiva dicen mucho acerca de una empresa, pues son un reflejo sin censura de su situación. Es por eso que al analizar más a fondo a compañías pertenecientes a países como Japón, que a pesar de haber sufrido grandes devastaciones que afectaron social y económicamente toda su estructura y observar que han sabido literalmente resurgir de entre las cenizas, hace reflexionar que no se trata de suerte, sino que es resultado de una serie de características que las hacen sumamente competitivas y objeto de estudios.

Específicamente en materia de calidad, es que los productos definitivamente sobresalen de entre los demás que son ofertados a nivel internacional. Por consiguiente, se define como *“la característica intrínseca que acompaña al modo de gestionar la elaboración de un producto o a la prestación de*

*un servicio por parte de una organización*⁹ y para su aplicación es primordial que exista una cultura que se refleje en el comportamiento de los individuos y por ende en el desarrollo de objetivos, así como en los resultados obtenidos.

Es por eso que en la medida en que la evolución del mercado se vaya suscitando, es imperativo que el desenvolvimiento de las organizaciones corra en paralelo, de tal manera que nunca se deben de estancar en una estructura o forma de trabajar. Los cambios que se han presentado a lo largo de este progreso en las necesidades de las personas, han cambiado el rumbo de lo que se creía que era calidad y el concepto que se tiene en la actualidad.

El cliente es ahora quien marca la pauta a seguir, ha quedado atrás lo que las entidades supongan lo que el consumidor quiere, desea o necesita pues poco sirve lo que la misma empresa desarrolle o innove si no se encuentra en sintonía con los requerimientos del cliente. Para ello, la suprema importancia de poder anticiparse a dichas necesidades en vez de ajustarse a ellas una vez que se presentan, forman parte esencial de lo que se conoce como calidad.

Esta última forma de adaptación, no necesariamente es catalogada como perjudicial, lo único que denota es que la pasividad ante el mercado es un signo que no permite intervenir en éste y por ello se está a expensas de lo que otras entidades hayan alcanzado y tomarlos como punto de partida para luego brillar por cuenta propia.

Desde un enfoque basado en el cliente, la calidad se trata de una definición *enfocada hacia el exterior de la organización y por lo tanto muy sensible ante cualquier cambio en el entorno, dado que las expectativas se comportarán en*

⁹ Álvarez, José María, *Introducción a la calidad*, 1ª Edición, España, Ideaspropias Editorial, 2006, página 1, 136 páginas.

*forma dinámica*¹⁰, de tal manera que se pueden presentar situaciones en el que el propio consumidor no tiene perspectivas claras puesto que hay productos innovadores o son de utilización poco habitual; por lo que la calidad también puede poseer un elemento subjetivo.

Sin embargo, las organizaciones no pueden ocultarse en el escudo de la subjetividad, sino que hay que considerar que la participación del cliente tiene una influencia no sólo ilustrativa de lo que desea o necesita sino que establece la forma en que hay que trabajar para poder alcanzar esas expectativas, por lo que en la medida en que consumen, obtienen esa experiencia que determina la elección de los productos y servicios que requieren.

Es por eso que al hablar de calidad, no se puede conceptualizar como una peculiaridad estática, ya que las exigencias se van incrementado y el trabajo que le espera a la organización va a ser resultado de una serie de esfuerzos encadenados y continuos para alcanzar los cambios que se van exigiendo y así adaptarse a la evolución presente en la sociedad.

2.1.2 Antecedentes de la calidad.

A lo largo de la historia, el término calidad ha adquirido diversos significados, dependiendo de la preocupación del ser humano en la etapa en la que se encontraba, haciendo hincapié ya sea en el tipo de material empleado, el producto resultante, a la forma en que se elaboraba cierto artículo o servicio.

¹⁰ Miranda, Francisco J, *Introducción a la Gestión de Calidad*, 1ª Edición, España, Delta Publicaciones Universitarias, 2007, página 9.

2.1.2.1 Civilizaciones antes de Cristo.

En la remota y antigua Babilonia, perteneciente a la baja Mesopotamia, se presentan los primeros indicios de cierta inquietud acerca de la calidad, quedando asentados en el más famoso conjunto de leyes conocido como el Código Hammurabi (1752 AC) que en su intento de regular la responsabilidad profesional, en su regla #229 establecía que *“si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”*¹¹, de manera indirecta también regulaba la calidad del producto terminado, que en ese momento se resumía a la resistencia de su estructura lo suficiente como para albergar seguros a sus habitantes.

Por otra parte, en la cuenca del Mediterráneo, los fenicios también eran practicantes de una medida de acción correctiva (considerada como extrema en la actualidad), consistente en la amputación de la mano perteneciente a aquella persona que repetidamente cometía errores o faltas que afectaban la calidad requerida.

En Egipto, sede de una de las maravillas del mundo antiguo, ya existía la figura de un inspector encargado de verificar el trabajo que los miles de obreros ejercían para la edificación de las magníficas construcciones. En éstas últimas, la estandarización del tamaño de los bloques de piedra fue uno de los puntos claves para su perdurabilidad, que se lograba a través del uso de una cuerda para comprobar la longitud de los mismos.

¹¹ Castañeda Luis, *La calidad la hacemos todos Guía de calidad Total para Empleados y Trabajadores*, 2ª Edición, México, Excellere Ediciones, 2008, Página 27.

2.1.2.2 Edad media.

Los artesanos que trabajaban en alfarería y carpintería, generación tras generación vendían sus productos en los mismos talleres, por lo que estaban en contacto directo con lo que los consumidores decían acerca de su mercancía, así que les servía para poco a poco mejorar el proceso y evitarse errores. Con base en lo anterior surgieron mercados que tomaban en consideración a la calidad, de tal manera que se popularizó la idea de poner marcas que identificaran un artículo con tal productor pero para poder mantener el interés de los compradores era muy importante mantener una buena reputación en su producto final, ya que la responsabilidad del mismo recaía directamente en el mismo artesano.

Estos gremios, conformados por personas que se dedicaban al mismo oficio, consideraban que para pertenecer a su grupo era necesario que los aspirantes además de conocer bien su labor, tuvieran un comportamiento correcto y que además acataran las especificaciones para los materiales con lo que elaboraban sus productos, así como los rústicos procesos establecidos.

Al mismo tiempo, durante la fiebre por descubrir nuevas rutas comerciales para cubrir la alta demanda de bienes y mercancías, surgieron garantías de calidad en los contratos de venta puesto que los productos podían llegar hasta las ricas cortes europeas, ansiosas de no solo productos considerados extravagantes sino también particularmente buenos en material y resistencia.

2.1.2.3 Revolución industrial.

Los talleres quedaron atrás siendo sustituidos por fábricas de producción masiva, en donde las máquinas adquirieron mayor relevancia pues ayudaban a la elaboración tanto de artículos terminados como de piezas para ensamblaje. Para ello, la impartición de cursos que formaran a los obreros en el trabajo en serie y en

la especialización del mismo, fue algo característico de esta era. También es destacable el papel del supervisor (ejercido por el mismo operario) que jugó un importante papel en el proceso productivo, señalando aquellos productos que simplemente no se ajustaban a las especificaciones establecidas.

2.1.2.4 Finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

La producción se vuelve el ojo central de cualquier actividad empresarial. Frederick Taylor (padre de la administración científica) que a partir de sus observaciones minuciosas de los obreros en una industria siderúrgica extrajo numerosas ideas novedosas, desde la descomposición del trabajo en tareas sencillas hasta el establecimiento de un salario a destajo, así como la separación de la planificación y control del trabajo que antes quedaban relegadas al mismo obrero y que ahora pasaron a formar parte de la rutina de la gerencia.

Esta separación de actividades, hacen evidente la enorme importancia del desarrollo de mecanismos que de alguna manera fortalezcan la relación y cooperación entre el subordinado y los gerentes. Éstos últimos, entre varias de sus funciones, se encuentra el detallar procedimientos y prácticas que deben de realizar los obreros, así como los estándares de calidad que se deben alcanzar para los productos elaborados de forma masiva.

Con el estallido de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), los sistemas de producción se convirtieron más complejos, involucrando el control de un número muy grande de trabajadores por cada uno de los encargados de producción. Esto trajo como resultado el surgimiento de los primeros supervisores de tiempo completo así como la creación de áreas dentro de la organización, especialmente equipadas para la inspección.

Por lo tanto es entonces preciso determinar, que en estos años de alrededor de la década de los 20's, la calidad se medía una vez finalizada la producción. Es en esta misma década, en donde el término de "no conformidad" era aplicable a aquellos productos que no fueran considerados válidos para su salida al mercado.

Tiempo después, con la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) y la enorme necesidad de producción de armas de destrucción masiva, hacen que surja el control estadístico de la calidad, consistente en tomar una muestra en lugar de revisar al 100% toda la producción. De esta manera no sólo se conoce y seleccionan los desperfectos en los productos, sino que también se procura idear y tomar medidas que permitan la acción correctiva sobre los procesos los incipientes procesos tecnológicos. Sin embargo, no existía la suficiente retroalimentación con producción, debido a que las observaciones derivadas de los resultados producto de las revisiones, no eran tomadas en cuenta en los altos niveles encargados de la toma de decisiones.

2.1.2.5 Años posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

2.1.2.5.1 La calidad en Japón.

Como había de esperarse, este periodo trae remanentes del pensamiento basado en concentrarse en la inspección, tratando de eliminar a aquellos productos que no sean aptos para su venta por no cumplir con los estándares establecidos. Pero, poco después, se dan cuenta de que con descartar el producto final defectuoso, no era la solución a todos sus problemas, sino que parte del inconveniente provenía de las diferentes etapas del proceso y que no era suficiente con la inspección estricta.

Después de una dura guerra, los japoneses experimentaron una devastación económica y estructural, sin embargo los grandes empresarios sabían que en lo que reconstruían su nación, era necesario que sus hijos se formaran en Estados Unidos y Gran Bretaña para que adquirieran nuevos conocimientos para luego acoplarlo a su manera de trabajar, siguiendo el marco de sus tradiciones y cultura.

De la misma manera, los americanos colaboraron con los japoneses en las tareas de reconstrucción para tratar de evitar que éstos últimos volvieran a sus actividades bélicas. William Edwards Deming, fue uno de esos americanos que viajó al país del sol naciente y entre unas de sus actividades fue dar conferencias acerca del control estadístico de calidad a los ejecutivos de las grandes empresas para convencerlos de que podían convertirse en líderes en materia de calidad. Japón se tomó el papel muy en serio (no como Estados Unidos que ante las sugerencias de Deming, la mayoría hicieron caso omiso) convirtiendo todas las estrategias del americano en punto central para el desarrollo nacional.

A partir de lo anterior, existe una transición de la inspección al control de cada uno de los diferentes factores que intervienen en el proceso, desde la identificación inicial hasta lograr con el cumplimiento de los requisitos de expectativa del usuario.

A pesar de lo descrito en todas las etapas anteriores, en donde el principal interés era vender más a toda costa, estos años sirvieron para romper con ese paradigma y labrar un nuevo pensamiento orientado a mejorar la producción hablando en términos de calidad y no tanto de volumen, tomando en cuenta las necesidades del consumidor y también atendiendo a lo que el mercado dicta.

2.1.2.6 Los años 70 y los problemas americanos.

Finalmente, alrededor de los años 70, la preocupación acerca de la calidad diverge no sólo al proceso de producción, sino también impregna al resto de la organización, abarcado desde la comercialización, pasando por aspectos administrativos, financieros y de servicio al cliente. De tal manera, que todos los involucrados en la empresa están directamente inmersos en la calidad.

Estos años representaron una batalla no bélica ente Japón y Norteamérica, ya que el primero, se forjó una reputación en donde sus productos era sinónimo de calidad especialmente a aquellas ramas de tecnología, tales como las automotrices y las de electrónicos. Por lo tanto, los consumidores poco a poco se fueron volviendo más exigentes en cuando a la calidad de los productos que compraban, en términos de resistencia y duración del producto; y por supuesto sin dejar a un lado el aspecto económico.

Esto último se convirtió en una seria amenaza para las empresas norteamericanas que se vieron en necesidad de crear una sólida estrategia de supervivencia organizacional, pues en estos años, los altos índices de desempleo, huelgas y costos, hacían evidente que se necesitaba que la propia administración tomara cartas en el asunto y así saneara la forma tradicional con la que se venía trabajando y poder competir con la competencia extranjera cada vez más fuerte.

2.1.2.7 Los años 80 y 90 de la revolución occidental.

En esta década de los 80's los americanos se hicieron más conscientes del tema de calidad que habían dejado relegado y que ahora jugaba en su contra con Japón a la cabeza y con varias décadas de experiencia. El retraso se dio principalmente porque la cultura empresarial necesitaba un giro radical en la forma

de pensar y de proceder de los ejecutivos, que hasta ese momento se habían mostrado tan renuentes al cambio.

De tal manera, que lo considerado tradicional basado en que la misma empresa no tenía ojos más que para sí misma, asignando su propio criterio y sobre todo en donde el director no es más que otro gestor, quedó atrás para dar cabida a un nuevo enfoque, en donde el cliente también es reconocido; no sólo como potencial sino tratando de crear una lealtad. Para ello, la organización debe de ir adaptando las características del producto o servicio en función de lo que espera el consumidor. También una de las cosas más importantes es que los directivos ya no son considerados como gestor sino también como un líder.

También significó que los propios consumidores hicieran más fuerte su poder de decisión y también de participación aunque externa no menos importante en las decisiones de las empresas. En esta década, el mercado estaba saturado de productos en donde el consumidor era la menor preocupación.

De la misma manera, esta evolución hizo que las empresas cambiaran el enfoque en el que basaban su establecimiento de metas y mejor orientar a éstas últimas al cumplimiento de las expectativas del cliente, así como despertar en él nuevas necesidades que a lo mejor no se había planteado. Otro punto importante fue el establecimiento de medidas y objetivos que buscaran que la relación con el consumidor no se termine en el momento en que se entrega el producto y éste termina en manos del cliente.

Es así pues, como el término de calidad pasa a ser una aspiración empresarial dirigida a la búsqueda constante de la excelencia y que además integra todas las actividades en cualquier organización y no sólo se estanca en las condiciones finales del producto.

2.1.3 Concepto de gestión de calidad.

Los términos gestión y calidad antiguamente distantes, hoy en día son ampliamente utilizados por aquellos concedores que buscan constantemente modelos que sirvan para formar empresas de éxito. Por lo tanto, es correcto decir que estos conceptos se han unido para formar una nueva conceptualización de lo que deberían ser las funciones relativas a más que la supervivencia empresarial, una forma de trabajo en donde la inspección no pierde importancia sino que en conjugación con la gestión, convergerán en una fórmula para la eficacia empresarial.

Si bien ya se ha establecido el concepto de calidad, ahora es pertinente hacerlo con el concepto de gestión, el cual se define como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”¹².

De tal manera que la gestión de calidad se define como “los caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés <<management>>, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades”¹³.

En otras palabras, consiste en el trazo del curso a seguir por parte de la dirección para la planificación e implementación de programas, así como el control de los resultados obtenidos y procurar orientar todos sus esfuerzos a la mejora continua. Esto último no se logra sin establecer con anterioridad los objetivos en materia de calidad, para posteriormente revisar que los productos o servicios hayan sido hechos conforme a tales objetivos. Sin embargo, hay que tener claro

¹² Roluy Antonio, *Diccionario Porrúa de la Lengua Española*, 47ª edición, México, Editorial Porrúa, 2002, página 557.

¹³ Udaondo Duran, Miguel, *Gestión de Calidad*, 1ª Edición, España, Díaz de Santos, 1992, página 5

que la gerencia no puede exigir grandes resultados sin proporcionar todas las herramientas necesarias para conseguirlas.

Otro aspecto importante, es que los gestores de la calidad tienen que vigilar y evaluar continuamente que se logre alcanzar la calidad deseada. Es decir, todo es parte de un proceso continuo y dinámico pero sobretodo adaptable a lo que el mercado vaya dictando, ya que es éste es el que ultimadamente dirá cuál será el futuro que presagiará a la empresa.

2.1.3.1 Los enfoques más importantes.

2.1.3.1.1 Trascendente.

Desde tiempos muy antiguos el término calidad está directamente asociado con la excelencia, de tal manera que es imposible conceptualizarla pues se refiere a una amplia gama de conceptos, que pueden ser tanto los artículos, procesos, organizaciones, etc. Este enfoque busca la generación de un sentimiento de compromiso que se traduce en una cultura reinante entre todos los trabajadores, para que con el uso de las mejores herramientas, procedimientos y sobretodo un líder encargado de gestionar el correcto funcionamiento de todos los engranes que conforman a una empresa, se puede lograr dicha excelencia.

Otro aspecto importante acerca de este enfoque, es que el individuo que evalúa la calidad, en realidad hace uso de la información procedente de experiencias anteriores, de tal manera que hablar del enfoque trascendente es forjar algo completamente subjetivo basado en el reforzamiento de lo que ya se había asimilado.

2.1.3.1.2 Producto.

En este caso, este enfoque se establece como una variable bastante precisa y medible, pues la omisión de la calidad se ve reflejada en la falta de cualidades de un producto respecto de otro. Es un enfoque en donde la opinión del consumidor es dejada a un lado para darle cabida exclusivamente a las características reales del producto, sosteniendo que la calidad se logra con el producto.

2.1.3.1.3 Cliente.

La calidad en este enfoque se refiere básicamente a lo que los usuarios gusten o necesiten, de tal manera que cumplan ampliamente sus expectativas. La teoría marca que los consumidores tienen gustos, preferencias y necesidades diferentes, de tal manera que para poder cumplirlas es necesario segmentar el mercado en grupos pequeños más homogéneos y que el producto cumpla con los requerimientos propios de ese segmento, ya que es muy difícil abarcar a la totalidad de individuos que abarcan un mercado. En otras palabras, este enfoque también es altamente subjetivo pues depende del cliente y por o tanto de lo que él perciba.

2.1.3.1.4 Producción.

Para esta perspectiva es fundamental contar desde un principio con una estrategia de fabricación, en donde a los procesos productivos se les pone el mayor énfasis puesto que el objetivo de este enfoque es procurar que se minimicen al máximo las desviaciones de las especificaciones del diseño del producto. Las especificaciones se definen como “los objetivos y tolerancias que determinan los diseñadores de productos y servicios; las tolerancias se

especifican porque los diseñadores reconocen que es imposible alcanzar los objetivos en todo momento de la manufactura”¹⁴.

2.1.4 Principios de la gestión de calidad.

2.1.4.1 Gestión enfocada al cliente.

Es más que una realidad que la parte central de una organización son los clientes porque en la medida en que cumplan y superen actuales así como futuras necesidades y expectativas, la empresa puede augurarse un futuro sólido. Sin embargo, no hay que dejarse llevar por la clásica noción de cliente, la cual consiste en sólo considerar a aquellas personas que compran un producto o servicio aunque en verdad también se deben de incluir a las partes interesadas, las cuales se definen como “las personas con un interés o grupos con un interés compartido en el éxito de una organización”¹⁵.

Este enfoque requiere canalizar energía en la completa satisfacción del cliente, así como el entendimiento de que el beneficio económico es el resultado del primer punto; es decir, la rentabilidad no debería de constituir la razón de ser de la empresa puesto que lo que se busca es un beneficio externo (con la satisfacción de más clientes) para que redunde en uno interno y de esta manera continuar con el ciclo, en donde las necesidades se convierten en complacencias.

Por otro lado, se trata de cambiar paradigmas, es decir dejar de pensar que sólo los directivos y los empleados directamente relacionados con las ventas son los que se involucran con el cliente. De tal manera que todos los involucrados se pregunten a sí mismos que si ellos fueran los que buscaran el producto o servicio

¹⁴ Evans James R. *Administración y Control de Calidad*, 7ª Edición, México, Cengage Learning Editores, 2008, página 14.

¹⁵ Freire Santos José Luis, *La Nueva ISO 9000:2000*. 3ª Edición, España, Fundación CONFEMETAL, 2003, Página 79.

ofrecido por su organización, qué es lo que les gustaría. Poco a poco el esquema firme va adquiriendo mayor flexibilidad en la medida en que se traduzcan los requerimientos de los clientes.

Este principio se ve reflejado en las siguientes cláusulas de la norma ISO 9001:2008

Gestión enfocada hacia el cliente	Responsabilidad de la dirección	Establecimiento del compromiso
		Enfoque hacia el cliente
		Política de Calidad
		Responsabilidad, autoridad y comunicación
	Realización del producto	Relación con el cliente
	Medición, análisis y mejora	Seguimiento y medición
		Mejora

2.1.4.2 Liderazgo.

Es muy común que de acuerdo al esquema tradicional de gestión, los altos mandos se encuentren de pronto ante una línea muy difusa que separa el papel de un líder con el papel de un directivo. Mientras que el primero se caracteriza por ser más activo con inclinaciones claras hacia la creatividad, el segundo es considerado como reactivo y por ende mayor enfocados a dar solución o respuesta a las ideas que se presentan.

Sin embargo, a pesar de lo que se piensa, estos dos personajes no tienen por qué ser antagónicos, sino que más bien, la norma de certificación, lo que busca es que se complementen, puesto que los gestores de los recursos

pertenecientes a la organización podrán conseguir de esta manera, resultados no solamente de carácter estratégico sino también aspectos que involucren el trabajo en equipo o inclusive los individuales, superando las expectativas; pero para ello el gestor debe tener el compromiso y sobretodo la humildad como para aceptar que las competencias propias de un directivo y de un líder, se fusionen en un solo modelo a seguir.

Dirigir	Liderar
La organización es la que lo normaliza y le da estructura	Se da gracias a la huella e influencia que practica en los demás
Se enfoca en los cliente externos que tienen la capacidad monetaria como para dar resultados económicos	También está orientado a los resultados pero no solamente económicos puesto que considera tanto a los clientes externos así como a los internos, de tal manera que también traerá retribuciones de carácter social
Sigue a las reglas y por lo tanto también a los procedimientos	Tiene una visión en mente en donde el proyecto es resultado del esfuerzo compartido
Enfocado en las tácticas	Enfocado a las estrategias
Visión a corto plazo	Visión a medio y largo plazo
Conocimientos tecnológicos sobre el cómo de la operación de las cosas	Conocimientos filosóficos orientados a conocer el por qué
Se pone delante de todos solo para conducir	Se pone delante de todos pero para mostrar el camino y guiarlos
Organiza y gestiona los recursos disponibles	Crea un compromiso mas allá de la organización para elevarlo al plano emocional a través de la motivación

Se encargan de la resolución de los problemas	Se encargan de encontrar los problemas potenciales
Rol que es impuesto	Rol otorgado

Indudablemente el interés por el liderazgo se da porque algunos pensadores a finales de la década de los 70's consideraban de manera intrépida (para la época) que la efectividad de esta característica marcaba la pauta para convertir el hacer diario de las organizaciones en un éxito. Para ello, la influencia de un líder se da gracias a la combinación e integración de 3 componentes claves:

- a) “La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- b) Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- c) El contexto de la situación actual, es decir, las tareas de llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora”.¹⁶

De tal manera que un individuo al convertirse en líder todas sus ideas y acciones tienden a ser encausadas a lograr objetivos compartidos, en donde no existe un “yo” sino un “nosotros” puesto que sin imponer órdenes obtiene el apoyo de los demás ya que el compromiso y no la sumisión son las principales cartas a usar. Un líder definitivamente actúa a través del ejemplo y es así como obtiene su credibilidad que sirve para que los demás le sigan.

Para el sistema de gestión de calidad que la norma ISO 9001:2008 la activa participación de los líderes es imprescindible para su implementación, debido a

¹⁶ Palomo Vadillo María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 10ª Edición, España, ESIC Editorial, 2010, página 23.

que no sólo deben de instaurar un medio que favorezca a la organización para que se brinden productos o servicios de calidad, sino que también apoyan al crecimiento y progreso de la entidad. El liderazgo usado debe de estar orientado a la participación, es decir, a que no exista un solo líder puesto lo que se busca es que exista una cadena de líderes que hagan que sus características especiales tengan un efecto multiplicador y se esparza al resto de los niveles que comprenden a la organización.

Este principio se ve reflejado en las siguientes cláusulas de la norma ISO 9001:2008

Liderazgo	Responsabilidad de la dirección	Establecimiento del compromiso
		Política de Calidad
		Planificación
		Responsabilidad, autoridad y comunicación
		Revisión por la dirección
	Administración de recursos	Provisión de recursos

2.1.4.3 Participación del personal.

En todos niveles de la organización, las personas son el núcleo por lo que su continuo desarrollo permite que todas sus destrezas sean utilizadas a favor de la entidad. El interés y la completo el involucramiento en el trabajo constituyen la clave para el cumplimiento de las expectativas, lo que significa que mientras las tareas sean ejecutadas con interés se obtendrán mejores resultados y si cada una de las habilidades personales se fomentan mediante actividades en grupo, la

suma de estas capacidades se verán reflejadas en los resultados. Definitivamente estos resultados se dan gracias a:

- a) La motivación: Que gracias a las fuerzas energéticas que se dan tanto en la empresa como en el mismo individuo ayudan a que éste busque constantemente a mejorar sus resultados y el nivel de integración con la misma organización.
- b) Innovación y creatividad: Es decir, que los empleados busquen tomar iniciativa en su tarea y con ayuda de los canales de comunicación apropiados, se pueden generar buenas ideas originadas por la misma experiencia del individuo.
- c) Responsabilidad de actos: Implica que cada quién actúa por sí mismos, ya sea con resultados positivos o negativos. En el caso de que las acciones hayan afectado de manera negativa, el objetivo es que el responsable asuma la culpa y que además busque de manera inmediata soluciones que subsanen la falta. Para ello, una comunicación sólida y sincera es necesaria puesto que facilitará la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de la labor dentro del proceso, poniendo todo de su parte para que la tarea sea realizada con éxito.
- d) Deseo de participar en la mejora continua: Este punto va muy de la mano con los dos anteriores, de modo de que los miembros sientan la necesidad de participar y contribuir a la mejora continua gracias a la consciencia creada en ellos así como la motivación para su participación, de tal manera que en el propio sistema se vuelva dinámico.
- e) Entendimiento del papel dentro de la empresa: Todos los integrantes al estar motivados y de alguna manera se reconocidos no por hacer su tarea

sino por los buenos resultados, sienten más allá de la mera obligación la necesidad de su contribución para que el gran engrane que es la empresa funcione de manera fluida.

- f) Identificación de los frenos de rendimiento: Como efecto de la implicación, el personal está en toda la capacidad como para autoevaluarse, e intentar optimizar aquellos puntos de su desempeño que no son del todo satisfactorios.
- g) Intercambio libre de conocimientos y experiencia: Desafortunadamente existen muchos trabajadores que en vez de verse como parte de un equipo, sienten que sus ideas no tienen por qué compartirse, cuando en realidad el flujo de información a través de los miembros es fundamental para la calidad.

Es importante mencionar que desde el director hasta la persona que ocupa el último lugar de la organización, debe de estar involucrado puesto que a diferencia de lo que se pueda creer, en una entidad no existe actividad que quede fuera el marco de la calidad, nada se esconde, todo contribuye a la materia.

El principio se ve reflejado en las siguientes cláusulas de la norma ISO 9001:2008

Participación del personal	Responsabilidad de la dirección	Responsabilidad, autoridad y comunicación
	Administración de recursos	Recursos Humanos
		Infraestructura
		Ambiente de trabajo

2.1.4.4 Enfoque basado en procesos.

“Todo conjunto de actividades, que utilizan recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse un proceso.”¹⁷ Es decir que un resultado deseado se logra de manera más eficiente cuando las actividades y los recursos necesarios para las mismas, se gestionan como un proceso, de tal manera que a la sistematización utilizada para no sólo identificar sino también para respaldar a través de documentos los procesos de una organización, es como después se evalúa su eficiencia y eficacia.

La identificación de cada uno de los procesos involucrados en la organización, y sobre todo de las interrelaciones existentes entre los mismos es cuando se puede decir que existe un enfoque basado en procesos. La metodología para su aplicación consta de los siguientes pasos:

- a) Identificar cuáles son las actividades requeridas para cumplir con el resultado que se pretende alcanzar: Consiste en definir los procesos que forman parte de la estructura de la empresa, además de las interrelaciones entre los mismos así como su tipo, categoría y la prioridad que tenga. De tal manera que los procesos que ya están instaurados en la organización, se revisen para ver si son apropiados y buscar la manera de gestionarlos apropiadamente puesto que de otro modo si resultan obsoletos, no tiene sentido mantenerlos.

Para esta identificación es necesario hacer uso de un análisis así como de un esfuerzo conjunto de varias disciplinas pertenecientes a las actividades para analizar el impacto o influencia de las estrategias tomadas, objetivos y

¹⁷ López Rey Susana, *Implantación de un Sistema de Calidad: Los diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización*, 1ª Edición, España, Ideaspropias Editorial, 2006, página 39.

resultados. Se pueden utilizar técnicas como la de lluvia de ideas así como dinámicas de equipos de trabajo.

La manera más distintiva para reflejar los procesos y la manera en que interactúan, es a través del uso de mapas de procesos, pues facilita su interpretación, siempre y cuando haya un equilibrio entre la información contenida y el grado de representatividad.

- b) Descripción de cada uno de los procesos: El mapa de procesos proporciona una visión completa de los mismos mas no la forma en que son por dentro, por lo que una descripción aparte de estos procesos tiene la finalidad de establecer criterios y métodos para el cumplimiento y control de los mismos.

Lo anterior involucra que hay que centrarse en las actividades, así como en las características implícitas en las mismas que permitan su control y gestión.

- c) El seguimiento y medición para conocer los resultados obtenidos; así como el análisis de la capacidad de dichas actividades: Es importante para determinar la proporción en que se están consiguiendo los resultados esperados y hacia donde se deben orientar los esfuerzos para la mejora. De tal manera que la existencia de indicadores sirven para determinar el marco referencial para medir tanto la capacidad y la eficiencia del proceso, así como todo lo que se necesite para poder orientarlos hacia el objetivo.

“Los conceptos básicos para poder dar el seguimiento y medición son:

Indicador: Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Se debe identificar, seleccionar

y formular adecuadamente los indicadores o el paquete de indicadores que servirán para evaluar el proceso y ejercer control.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Capacidad: Aptitud de una organización, un sistema o un proceso para realizar un producto o servicio.

Eficacia: Extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados¹⁸.

- d) La mejora de procesos basándose en el punto anterior: Es básicamente que después de que se tienen todos los datos producto de lo que antecede, hay que analizarlos para saber cuáles son los procesos que no lograron alcanzar los resultados que ya se estaban esperando así como aquellos en donde a pesar de que si se alcanzaron, existen aspectos que todavía se pueden mejorar, es decir que se “traduce en un aumento de su capacidad para cumplir los requisitos establecidos, y por tanto, en un aumento de su eficacia y eficiencia.”¹⁹

El principio se ve reflejado en las siguientes cláusulas de la norma ISO 9001:2008

¹⁸ Arce Minor, *Gestión Basada en Procesos*, http://www.grupokaizen.com/sig/Gestion_basada_en_procesos.pdf, página 5-6.

¹⁹ *Ibíd*em #7.

Enfoque basado en procesos	Sistema de Gestión de Calidad	Requisitos generales
	Realización de los productos y/o servicios	Planificación de la realización del producto

2.1.4.5 Enfoque de sistema para la gestión.

Hablar de un sistema es prácticamente referirse al conjunto de procesos que se relacionan entre sí, de tal manera que su gestión permita controlar y dirigir a la organización al éxito en cuanto a la implementación de la calidad para ser competente y sostenible. Es decir, que un sistema no está solo sino que interactúa y se ayuda de los otros de manera obligada a diferencia del enfoque tradicionalista que insiste en mantener las cosas de manera separada cuando en realidad todo se entrelaza.

Para su funcionamiento son necesarios cuatro elementos básicos que se describen a continuación:

- a) Entradas: Son aquellos elementos que entrar al sistema para cumplir con la misión establecida.
- b) Procesamiento: Es la transformación de lo que entró.
- c) Salida: Se refiere al resultado final.
- d) Retroalimentación: Es un mecanismo de retorno del sistema cuya función es comparar la salida con un criterio establecido para que de esta manera se controle éste último y así poder ubicarlo dentro de lo considerado como estándar.

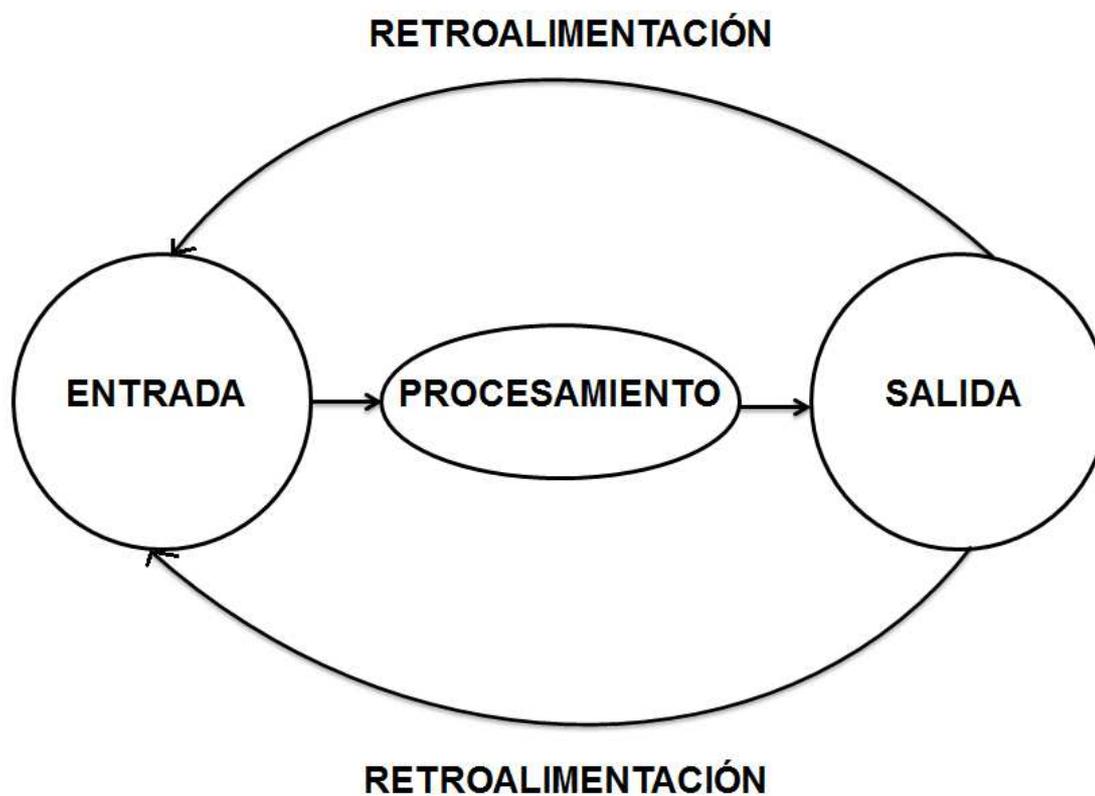
Otros conceptos importantes que sirven para identificar la clase de sistema que se está implementando son:

- a) La homeostasis: Es una característica de un sistema que permite definir el nivel de respuesta y de adaptación del mismo dependiendo del contexto; es decir que se está hablando el nivel de adaptación permanente del sistema para que pueda perdurar a pesar del transcurso del tiempo. De esta manera es correcto decir que si el sistema de gestión es homeostático entonces se está ante uno que se transforma, evoluciona.

- b) La Entropía: Es también una cualidad atribuida a un sistema que con el pasar del transcurso del tiempo, presenta signos de desgaste y eventualmente desaparecen.

Lo que se busca con este principio es que la organización no piense que ya porque implementaron un sistema para la gestión de calidad así va a permanecer por el resto de vida de la entidad, al contrario, un sistema requiere de procesos de revisión y relaboración. Sin embargo, esto requiere inversiones tanto de energía, recursos e información, situación que parece engorrosa pero que los resultados a largo plazo valen la pena.

Gráficamente un sistema se presenta de la siguiente manera:



La idea de la integración del sistema es que sea única para cada organización, sin embargo no debe dejarse a un lado los requisitos específicos de calidad que se extiende a todos los niveles jerárquicos, en vez de tratar de aplicar criterios diferentes e independientes a cada departamento anulando la sincronía.

El principio se ve reflejado en las siguientes cláusulas de la norma ISO 9001:2008

Enfoque de sistema para la gestión	Sistema de Gestión de Calidad	Requisitos generales
		Requisitos de documentación

2.1.4.6 Mejora continua.

Para poder sobrevivir en este mercado cada vez más voraz, la mejora continua es fundamental, aunque existan ocasiones en que se llegue a pensar que se ha alcanzado un nivel que no tiene lugar a mejora. Esto es síntoma de que la ceguera de aquellos que dirigen la organización no les permite experimentar el mundo cambiante en el que se encuentran, quedándose rezagados del resto, por lo que la mejora continua se cataloga como una necesidad para la sostenibilidad.

Existen tres niveles para la consideración de este principio.

- a) En el producto o servicio ofertado para una mejor adecuación a las necesidades o preferencias que van presentando los clientes.
- b) En los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad.
- c) En el desempeño del sistema.

Por otro lado, existen beneficios al aplicar el principio de mejora continua tales como:

- a) Ventajas competitivas al mejorar las capacidades organizativas.
- b) Una flexibilidad que va a permitir adaptarse mejor a las oportunidades que se presenten.

Este principio se ve de manera más detallada en las siguientes cláusulas de la norma:

Mejora Continua	Medición, análisis y mejora	Generalidades y planificación
		Seguimiento y medición
		Control de producto no conforme
		Mejora

2.1.4.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Las decisiones que son hechas con base en intuiciones así como en suposiciones tienen implícitamente un elevado riesgo, puesto que no es nada sabio agregarle incertidumbre al acto mismo de decidir que de por sí es muy arriesgado. Es por eso que las organizaciones al contar con un sistema basado en generar información relevante y útil, que al ser procesada permite llegar a conclusiones acerca de la situación real tanto de ella como del entorno en el que se desenvuelve.

Para todas las actividades que se desarrollan en la organización, se necesitan recursos para cumplir con los objetivos. Estos objetivos solamente van a ser alcanzados si desde un principio se conoce la situación con la que se comienza y para ello es necesario contar con indicadores posibles de medir para la determinación del logro de las metas planteadas; es decir que las decisiones deben basarse en datos confiables y sobretodo representativos, producto de la información recabada.

Este principio implica aspectos como el aseguramiento de que los datos sean precisos, el acceso a esos datos a las personas correspondientes, el análisis objetivo de los mismos.

En esta era de información, las empresas no pueden darse el lujo de desaprovechar lo que ésta tiene por evidenciar, puesto que hay una relación sumamente estrecha entre lo la información muestra y las decisiones a tomar.

El principio se especifica en la siguiente cláusula de la norma:

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Medición, análisis y mejora	Análisis de datos
--	------------------------------------	-------------------

2.1.4.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Tanto la organización como el proveedor son mutuamente dependientes y si se ayudan atendiendo las necesidades de la otra parte, el beneficio recíproco se optimiza. De tal manera que se establezcan relaciones con un equilibrio entre las exigencias que tiene la organización a corto plazo con consideraciones de largo plazo, en donde la fusión de experiencia es vital entre ambos.

También es importante mencionar que al compartir información ayuda a establecer un desarrollo conjunto en cuanto a actividades de mejora y si además la organización inspira, motiva y reconoce éstas actividades en los proveedores habrá una mayor flexibilidad y velocidad en ellos en cuanto a los cambios que se den en el mercado y por lo tanto en las necesidades de la empresa como cliente.

Este principio se presenta en:

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Realización de los productos y/o servicios	Compras
--	---	---------

2.2 La norma 9001:2008.

2.2.1 Surgimiento de la norma ISO 9000.

Ante el impulso del comercio internacional se hizo más que evidente, que la sociedad en general estaba frente a la necesidad de contar con una serie de normas de calidad que hicieran más cómoda y realizable la relación entre los proveedores y los clientes. La Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization) fue la encargada de realizar en su sede de Ginebra la serie de normas que inspiradas en el término griego "ISO" (cuyo significado es "igual"), les permitieran "establecer comparaciones entre compañías en igual de condiciones".²⁰

Esta organización ha sido la encargada de desarrollar y publicar estándares, los cuales pueden ser adoptados de manera voluntaria, entendiendo que una vez incorporados, la empresa agrega un valor a lo que tenga que ofrecer. También es importante mencionar que esta Organización, ha jugado un papel muy significativo en la fomentación de la idea de que las prácticas gerenciales, productivas, etc., pueden instituirse dentro de la empresa.

Ahora bien, con la aparición de estas normas, es más frecuente que los empresarios busquen implementar un sistema de gestión basadas en estas regulaciones que se han convertido en un referente de excelencia y que definitivamente facilitan el intercambio comercial pues hacen que se estandaricen los requisitos de los productos y servicios sin importar su lugar de procedencia, siempre y cuando sean cumplidos por clientes y proveedores y así tener un mejor entendimiento de lo que quieren, desean y sobre todo la forma en que deberían de ser las cosas.

²⁰ Summer Donna, *Administración de la Calidad*, 1ª Edición, México, Pearson Educación, 2006, página 35.

La norma ISO 9000 surgió a finales de la década de los 70's cuando representantes de diferentes países, se reunieron y decidieron crear un bosquejo que permitiera evaluar los sistemas de calidad instaurados en las organizaciones. Por ello la familia de normas pertenecientes a la ISO 9000 se puede aplicar en cualquier tipo de empresa, ya sea que se dedique a la manufactura o a la prestación de servicios.

La norma ISO 9000 está conformada por tres áreas principales:

- a) ISO 9000:2000, Sistema de administración de la calidad: Principios y vocabulario, que se refiere básicamente al vocabulario empleado en las demás normas y que es necesario conocer para el entendimiento de las mismas.
- b) ISO 9001:2000, Sistema de administración de la calidad: Requerimientos, hace referencia a todos aquellos requisitos necesarios que debe de cumplir la organización para satisfacer al cliente y por lo tanto para obtener la certificación.
- c) ISO 9004:2000, Sistemas de administración de la calidad: Directrices para la mejora del desempeño, que proporciona el camino a seguir para aquellas compañías que estén interesadas en superar a lo establecido en la norma ISO 9001:2000, de tal manera sus objetivos no sólo están enfocados al cumplimiento de los requisitos sino que también están en la búsqueda de mejorar el desempeño. Esta norma tampoco ofrece la posibilidad de certificación puesto que no es obligatoria.

2.2.2 Actualización de la norma ISO 9001:2000 a la 9001:2008

Esta nueva versión del 2008, no deja a un lado los procesos, puesto que la instauración del Sistema de Gestión de Calidad, está basado en ellos; de tal manera que le permitan a la organización que sus diversas tareas fluyan de manera articulada y sistemática.

Básicamente, se trataron cambios que no tuvieran que ver con el fondo sino con la forma de la norma. Es decir, que se agregaron y/o eliminaron textos que no modifican la estructura natural de la versión anterior, sino que simplemente se trató de mejorar la claridad, eliminando la ambigüedad.

La adopción de esta nueva versión ISO 9001:2008 continúa siendo “una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos, empleados además del tamaño y la estructura de la empresa”²¹.

2.2.3 Fundamentos.

2.2.3.1 Sistema de gestión de calidad.

No importa el tamaño de las organizaciones, todas se enfrentan a una realidad desafiante consistente en aumentar de manera sistemática su rentabilidad, calidad, tecnología, etc. Ante estas presiones, el diseño e implementación de un método que ayude enormemente a centrar y organizar procesos adecuados para el desarrollo de su actividad, en donde la intuición no es

²¹ ²¹ Fontalvo, José Tomás, *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*, 1ª edición, España, Eumed- Universidad de Málaga, 2010, página 16.

que sea dejada a un lado por completo sino que se complementa con datos y hechos objetivos que permiten que la toma de decisiones esté mejor orientada.

Los beneficios de la implementación de un Sistema son:

- a) El aseguramiento de la calidad en productos y servicios.
- b) No es necesario esperar hasta que se tenga el producto terminado para poder revisar durante su proceso que las características cumplan con los requisitos del cliente.
- c) La organización deja de manifiesto que tiene la capacidad suficiente como para ofrecer productos y servicios que son coherentes entre los requisitos del consumidor y los reglamentarios.
- d) Obviamente la satisfacción del cliente se ve aumentada.
- e) Existe una corrección de no conformidades.
- f) Existe un aumento de la conciencia entre los miembros de la empresa acerca de las actividades correctivas y preventivas.
- g) La responsabilidad también se ve mejorada puesto que con la delimitación de tareas y por lo tanto de autoridad, cada quien sabe lo que tiene que hacer y por lo tanto disminuirán los conflictos entre los mismos empleados.

En cuanto a los beneficios externos se pueden citar los siguientes:

- a) La empresa se va a mantener en el mercado puesto que demuestra que tiene el compromiso suficiente como para cambiar radicalmente la forma monótona de trabajo con tal de satisfacer al cliente.
- b) Apertura a nuevas oportunidades de mercado.
- c) El cliente se va a encontrar sumamente satisfecho al conocer que a pesar de que se presenten errores o defectos, la empresa está en la mejor disposición para tomar cartas en el asunto mediante la aplicación de medidas correctivas y preventivas.
- d) La imagen de la organización se va a ver mejorada.
- e) Las quejas se van a reducir porque constantemente hay actividades de revisión y supervisión para evitar que no se cumplan con los requisitos del consumidor.

La cuestión es que la empresa debe mejorar de manera exponencial su capacidad para descubrir de manera completamente honesta cuáles son sus puntos fuertes, débiles y sobretodo determinar sus oportunidades de mejora.

Como todo sistema, existen fases para su implementación, las cuales son:

- a) Análisis y diagnóstico: que es revisar la situación actual de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y determinar si existen algunos que se puedan suprimir, modificar o inclusive adicionar.
- b) Desarrollo: consiste en redactar propuestas que responden a la necesidad de subsanar las deficiencias encontradas.

- c) **Conclusión:** es elaborar el manual de calidad que guiará el hacer de todos los procedimientos de la organización.
- d) **Seguimiento:** consiste en revisar constantemente los aspectos puestos en el manual de calidad para mantenerlo siempre actualizado según se vayan presentado nuevos acontecimientos.

2.2.3.1.1 Requisitos generales.

El hecho de que la organización decida establecer un Sistema de Gestión de Calidad responde más bien a una decisión estratégica, para lo cual su diseño, documentación e implementación deben estar en concordancia con las características, objetivos y también necesidades de la empresa. Por ello, es lógico pensar que antes de siquiera pensar en un Sistema de este tipo es necesario:

- a) Conocer cuales son las necesidades, gustos y expectativas del cliente.
- b) Determinar una política y objetivos de calidad que guíen el camino de la organización.
- c) Establecer los procesos y responsabilidades para lograr los objetivos anteriores.
- d) Proporcionar los recursos necesarios.
- e) Fijar métodos para medir la eficacia de los procesos.
- f) Aplicar un proceso que permita la mejora continua.

En cuanto a los procesos, la norma es muy específica al exigir a la organización que:

- a) Identifique la manera en que se interrelacionan los procesos.
- b) Establecer criterios que permitan asegurarse que la operación y control de los mismos para que continúen siendo eficaces.
- c) Igualmente requiere que haya la disponibilidad de recursos e información para apoyar tanto la operación como el seguimiento.
- d) Realizar seguimiento, medición y análisis para evaluar los resultados obtenidos por tales procesos y determinar qué tipo de acciones se pueden tomar para la mejora continua de los mismos.

2.2.3.1.2 Requisitos de documentación.

La documentación es básica para la implementación de un Sistema de gestión de Calidad porque además de que permite comunicar la intención y coherencia de las acciones, también sirve como evidencia objetiva acerca de lo que se realizó o se pretende hacer. Debe incluir:

- a) La declaración de la política de calidad y de los objetivos de la misma.
- b) Un manual de calidad que proporciona a simple vista información correspondiente al Sistema de Gestión de Calidad, tal como: el alcance, los procedimientos documentados y la descripción de la relación entre los mismos. De la misma forma, también puede incluir una descripción de cada una de las actividades de la organización, las características principales del sistema, declaraciones de los directivos en cuanto a su compromiso con la

calidad, descripción de la organización en cuanto a jerarquías, definiciones de términos y por último la manera en que funcionan los documentos que soportan todos los procesos.

- c) Procedimientos documentados tales como: el control de documentos, control de registros de calidad, auditorías internas, acciones preventivas y correctivas.

El uso de la documentación debe ser cuidadoso puesto que hay que asegurarse de que los que están implementados no signifiquen nada más en otra carga de trabajo, sino que realmente funcionen para el propósito para el cual fueron diseñados, de la misma manera los cambios que se realizan en ellos deben de responder a las deficiencias encontradas en los mismos.

También es importante para el control de los documentos, establecer por cuánto tiempo se van a conservar, en dónde se van a colocar y cómo se van a eliminar. De nada sirve tener documentos que proporcionen información útil si se van a encontrar regados en diferentes estaciones de trabajo, guardados bajo carpetas variadas y cuando se necesiten va a ser un problema encontrarlos. Es mejor tener un buen lugar para ello, de tal manera que cuando se requieran, estén a la mano y sirvan oportunamente para su consulta.

El archivo de los registros se puede realizar ya sea de manera física o electrónica. El almacenamiento juega un papel importante puesto que lo que se busca es reducir al mínimo el deterioro o el riesgo de pérdida. También hay que determinar que personas son las que van a tener acceso, respondiendo a las jerarquías establecidas dentro de la organización.

2.2.3.2 Responsabilidad de la dirección.

La alta dirección debe de estar conformada por líderes que perfeccionen en términos generales el desempeño que tienen los trabajadores con sus máquinas, refiriéndose a empresas manufactureras, ó bien, de los empleados que no manejan productos físicos sino que se encargan en todo momento de mantener un contacto directo con el cliente, haciendo que dejen a un lado la perspectiva negativa del trabajo y se sientan orgullosos del mismo.

La responsabilidad de la alta dirección no sólo se trata de encontrar todos los aspectos perjudiciales del sistema que opera en la organización, sino también busca procurar ayudar a que el trabajo sea hecho con el menor esfuerzo, siempre y cuando se le de un valor primordial a los clientes. De tal manera que alienar estos aspectos en metas y objetivos resulte fluido, así como coherente.

Es una sección que aborda la manera en que se afecta la interpretación de la información acerca del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, así como la forma en que la dirección establece sus políticas concernientes a la calidad, cómo es su planificación y el establecimiento de sus objetivos para poder ser traducidos a los requerimientos que tenga el cliente.

2.2.3.2.1 Compromiso de la dirección.

A través del liderazgo, las acciones de la dirección así como el completo apoyo de la misma es que depende el éxito de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y la falta de estas características podría conducir al fracaso del mismo. Es por eso que se busca que esta sección de la empresa se “involucre

con el diseño, desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Calidad, y se comprometa a establecer un sistema de mejora continua para su eficacia”²².

Para lograr lo anterior, existen una serie de medidas que deben ser ejecutados por los miembros de la alta dirección, tales como:

- a) Hacerles saber al resto de la organización, de la gran importancia que tienen para todos ellos lograr satisfacer los requisitos del cliente.
- b) No basta con decir al viento lo que se pretende lograr, sino que hay que evaluar la posibilidad del establecimiento de una política como tal, en materia de calidad.
- c) La dirección no sólo esta para planear e implementar, sino que también debe de formar parte de una tarea de revisión.
- d) También es importante mencionar que la dirección no se puede poner a exigir al resto de los involucrados en la organización, el cumplimiento de todos los lineamientos de la política de calidad, si no asegura que va a existir la disponibilidad de todos aquellos recursos necesarios para lograr tal fin.

2.2.3.2.2 Enfoque al cliente.

Tiene mucho que ver con el reforzamiento del compromiso de la alta dirección con el conocimiento de lo que quiere el cliente. Es por eso que la norma ISO 9001:2008 busca en todo momento que las actividades realizadas dentro de

²² Fermín Fraile, Fermín. *Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001:2000*, 5ª Edición, España, FC Editorial, página 23.

la empresa resulten en el aumento y/o cumplimiento de la satisfacción del consumidor.

Para ello, la creación y fortalecimiento de una cultura organizacional ayuda a estimular al personal a que esté en todo momento alerta de lo que requieren los clientes. Sin embargo, para poder hacer esto factible, es fundamental que se permanezca accesible a los consumidores y así tener una perspectiva fresca de lo que esperan. Para esto se puede hablar directamente con el cliente, realizar estudios de mercado, conocer informes del sector así como identificar oportunidades de comercialización especializada.

2.2.3.2.3 Política de calidad.

Es una muestra del compromiso de la Dirección en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Generalmente, el desarrollo en materia de calidad viene muy bien acompañado con la política de la organización, financiera, etc., de tal manera que todas tengan coherencia y un sentido de integridad.

Esta política de calidad es un documento que más que ser aprendido debe ser entendido en cada uno de los niveles que conforman a la organización, desde el personal operativo hasta los altos mandos. Es por eso que estos últimos deben asegurarse de que la política establecida sea apropiada para el tipo de empresa que manejan y que refleje el compromiso de querer cumplir con todos los requisitos del cliente así como el deseo constante de mejorar, mediante la adecuación de la misma, puesto que se trata del nexo entre los factores que conllevan al éxito (identificados por lo clientes) y las actividades cotidianas de los empleados.

La política de calidad, para la normatividad ISO 9001:2008, debe servir como una pauta para revisar los objetivos de calidad. Estos objetivos deben

establecerse de acuerdo con las funciones y niveles de la organización; de tal manera que sean medibles y completamente coherentes con lo que dicta dicha política.

También es importante destacar la importancia que la alta dirección no puede esperar mayor colaboración de los empleados, si ellos mismos no ponen en práctica lo que establecieron. De esta manera, más que una exigencia se va ha convertir poco a poco y en una buena costumbre.

Por último, esta política también debe ser sujeta a revisión de manera periódica, de tal forma que sea posible definir si los objetivos establecidos continúan siendo los más apropiados para la organización. Hay que recordar que nada puede permanecer estático porque la empresa continuamente está en contacto con factores cambiantes.

2.2.3.2.4 Planificación.

En este punto, la dirección tiene que fijar el curso concreto que habrá de seguirse, además de que implica la existencia de una forma o vía que permita manejar los cambios que se pueden presentar. Así es como se puede asegurar que se van a cumplir con los objetivos anteriormente mencionados se va a mantener la integridad del sistema de gestión de calidad.

2.2.3.2.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

La dirección debe de dejar bien claro cuáles son las funciones o puestos correspondientes a las actividades de la organización, de tal manera que no haya líneas difusas en lo que respecta a las funciones, obligaciones y por lo tanto responsabilidades de cada individuo. Para eso, debe asegurarse que lo anterior

sea del conocimiento del resto de los trabajadores y que comprendan la forma en que las responsabilidades y las autoridades están fuertemente vinculadas.

La descripción de lo anterior no debería de suponer algún tipo de pensamiento impreciso entre las relaciones de las personas. Es necesario que todos sepan a partir de dónde empieza y termina su responsabilidad aunada con su autoridad y dónde comienza la de otra persona. Se pueden emplear desde un sencillo organigrama hasta la descripción de puesto de trabajo, sin embargo en ambos debe existir algún margen de flexibilidad.

Además, se debe de asignar a un miembro perteneciente a la dirección, que independientemente de las otras responsabilidades que tenga a sus manos, se asegure que los procesos pertenecientes al sistema de gestión de la calidad no sólo son implementados, sino que además se mantienen. En caso de que exista la necesidad de mejorar algún aspecto, este representante será el que tenga la autoridad suficiente como para informar al resto de los integrantes de la alta dirección acerca de esa nueva necesidad.

Otra de sus funciones puede incluir la generación y promoción de la toma de conciencia del cumplimiento de los requisitos del cliente a través de los diferentes niveles que conforman a la organización. Para ello es fundamental que se establezcan los canales necesarios y apropiados para la comunicación de cualquier aspecto a informar. De tal manera que básicamente el representante de la dirección tiene que ser alguien con suficiente formación, liderazgo, credibilidad y también autoridad dentro de la organización.

2.2.3.2.6 Revisión por la dirección.

La importancia de la revisión se fundamenta en que la dirección en todo momento debe asegurarse de que el Sistema de Gestión de Calidad continúa

siendo adecuado, conveniente y sobretodo eficaz. Una revisión otorga la posibilidad de detectar a tiempo las fallas y así poder trazar las opciones de mejora para después cambiar lo que ya no está funcionando dentro del sistema.

La revisión consiste en el análisis de los resultados aportados por el Sistema de Gestión de Calidad y la toma de decisiones que permitan actuar y sembrar la mejora de la misma organización. Los factores que se deben de tener en cuenta para la realización de dicha revisión son:

- a) La planificación de dichas revisiones, las cuales deberán hacerse por lo menos una vez al año, ya que si se espera más tiempo podría resultar en que los cambios propuestos y ejercidos no sean del todo oportunos.
- b) El análisis del grado de cumplimiento de la política de calidad así como de los objetivos establecidos en tal materia.
- c) La realización de un informe que abarque desde las auditorias realizadas, la retroalimentación del cliente, el resultado del desempeño de los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, el estado en que se encuentran las acciones correctivas o preventivas y también las recomendaciones hechas por los propios empleados, las cuales son muy valiosas porque son los que se encuentran en contacto directo con todos los procesos.

De tal forma que si la dirección efectúa una revisión con base en una metodología de análisis, va a permitir que año con año se compare el desempeño y eficiencia del sistema. Los resultados de esta revisión, deben de reflejar todas las decisiones y acciones que según la dirección van a incrementar la eficacia del sistema y que por lo tanto se va a ver reflejado en el producto y la relación que

tiene éste con el cliente. De la misma forma, se debe de especificar si serán necesarios nuevos recursos o tal vez la supresión de algunos.

2.2.3.3 Administración de recursos.

La gestión de los recursos necesarios para el diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad cobra mayor relevancia en tanto las compañías intenten ondear la bandera de la calidad. Y a pesar de que actualmente reina la tecnología, el ser humano es el que opera y toma a final de cuentas decisiones que impactan a la empresa. Esto no precisamente implica la contratación de nuevo personal sino tal vez la reasignación de responsabilidades y funciones, en donde la capacitación juega un papel importante.

2.2.3.3.1 Provisión de recursos.

En este punto la norma aboga por la gestión eficiente y eficaz de los recursos para reducir costos y satisfacer tanto a los clientes como al resto de los trabajadores involucrados en todo el proceso. Es por eso que la organización debe asegurarse de que cuenta con los recursos materiales, humanos y económicos para mantener el sistema de gestión de calidad.

Los directores, departamentos, etc., preferiblemente deben expresar su necesidad de recursos por escrito para que de esta manera tener un buen control sobre los mismos. La información también es considerada como un recurso, puesto que el saber es poder y por eso su gestión incluye la identificación de las necesidades de la misma dentro de la organización, el saber protegerla y generar acuerdos de confidencialidad sobre la misma así como la evaluación de los beneficios provenientes de la misma, evitando la burocracia para que sea presentada en forma oportuna, veraz y confiable.

2.2.3.3.2 Recursos humanos.

Todo el personal además de ser competente tiene que estar entrenado para las actividades que le fueron encomendadas. Para ello, la organización debe establecer qué conocimientos debe tener cada persona que se desempeñe en los diferentes puestos que conforman a la organización, puesto que directa o indirectamente se van a ver involucrados en la calidad del producto o servicio.

Es entonces la organización encargada de proporcionarle el entrenamiento, además de evaluarlo e impulsarlo a que contribuya a lograr con los objetivos de calidad manifestados con anterioridad. También el hecho de conservar los registros de cada persona en cuando a la educación que poseen y la formación que se le ha impartido por parte de la empresa, contribuyen a su valoración como pieza calve en el sistema de gestión de calidad.

Los empleados que comprenden cómo es que hay una alineación entre su trabajo y el esquema general implementado por la dirección en cuanto a la calidad, crean una organización eficiente, en donde todo lo que aportan es invaluable para la empresa. Ya es responsabilidad de esta última saber aprovechar la experiencia de sus empleados para mejorar en todos los aspectos.

Otro punto importante es que la norma ISO 9001:2008 no se limita a la formación sino también a la toma de conciencia por parte de los trabajadores de la importancia de su trabajo y de cómo cada una de sus actividades contribuye al logro de los objetivos de la calidad.

No cabe duda que la motivación, información y proyección son acciones que pueden lograr que las personas “tiren del carro” en vez de solo subirse, es decir, que contribuyan y que no sólo se limiten a realizar sus actividades como simples robots. Por eso no es difícil de comprender que los individuos logren más,

o lleguen más lejos si tan solo tienen la voluntad que con su capacidad solamente. Claro está que la combinación de ambas es lo preferible pero no se puede exigir el cumplimiento de algo si la persona no se encuentra deseosa de hacerlo.

2.2.3.3.3 Infraestructura.

De tal manera que primero se tiene que determinar qué infraestructura requiere el sistema de gestión diseñado de acuerdo al tipo de organización de la que se trata; en segundo término debe proporcionar y mantener en un estado aceptable de aquellos elementos necesarios para su funcionamiento, es decir, edificios, servicios, maquinaria o equipo para la elaboración de producto o servicio, software, transporte, comunicaciones, etc. De tal manera que la organización tiene que procurar mantener una infraestructura moderna que proporcione comodidad, tranquilidad y protección a sus empleados para que su trabajo sea de calidad y así cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad.

En cuanto a la “determinación” es muy común que se generen muchos problemas que afecten a la calidad no precisamente por una mala determinación sino porque no se especifica todo lo necesario. Principalmente sucede cuando se generaron cambios en el sistema de gestión o se implementan nuevas actividades. En el segundo punto que es el “proporcionar” debe de existir una sintonía entre lo que requiere el producto y los medio necesarios para realizarlo.

Finalmente el “mantener”, es el aspecto que se le ha prestado mayor atención puesto que involucra la realización de un inventario de toda la infraestructura, la definición del tipo de mantenimiento que requiere, ya sea auto mantenimiento (que se presenta una vez utilizado el elemento), mantenimiento de carácter preventivo (que es el que se realiza en forma periódica para frenar el paso del tiempo) ó el mantenimiento correctivo (que es el que se da una vez que se han presentado fallas o defectos en el correcto funcionamiento).

Después de conocer cuál va a ser el mantenimiento a aplicar, como en todo proceso, también hay que planificar su aplicación para asegurar que se va a proporcionar en tiempo y forma. Para ello también requiere que se registre para tener evidencia sobre la fecha, persona que lo realizó y qué fue lo que se encontró durante ese mantenimiento y tener un histórico que sirva más adelante.

Por último cabe destacar que el manejo y control de las herramientas más pequeñas tienen un impacto no sólo económico sino también en la calidad. Es frecuente que las herramientas asignadas a las personas tiendan a extraviarse, lo que supone el uso de un tiempo que no estaba considerado y que es utilizado en conseguir otro para sustituir esa falta o de algo similar que afecta la tarea.

2.2.3.3.4 Ambiente de trabajo.

Las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo no son menos importantes. Al contrario, forman parte primordial puesto que influyen en la cantidad y la calidad del trabajo y por ende en el producto. Se deja a un lado el concepto tradicionalista en donde el ambiente de trabajo era concebido únicamente como aquel en donde el individuo realiza sus funciones, sino que ahora también hay preocupación por otros aspectos tales como seguridad, idioma, iluminación, espacio físico, limpieza.

La forma más honesta de cumplir con este requisito de la norma es dedicar esfuerzos y también tiempo para mejorar continuamente el ambiente de trabajo. En primer lugar empezando por personas que se responsabilicen en éste ámbito, que velen no sólo por aspectos físicos sino también psicológicos que aumenten la productividad y el compromiso de todos los individuos que conforman la organización para que hagan su trabajo bien a la primera, puesto que la lealtad, motivación y estado de ánimo también se ven positivamente afectados.

2.2.3.4 Realización de los productos y/o servicios.

Antes de poner en marcha la fabricación del producto o servicio es necesario que la compañía defina la serie de operaciones que van a dar como resultado dicho producto o servicio. Es por eso, que la planificación, diseño, gestión y desarrollo del plan de acción es elemental para cada etapa que conforman los procesos tanto aquellos directamente relacionados con el producto como los que tienen que ver con el cliente.

2.2.3.4.1 Planificación de la realización del producto.

La planificación de la realización del producto, tiene que ver con el ámbito general de todos aquellos procesos que intervienen directamente en la realización del producto. Se trata más de pensar antes de ponerse a trabajar puesto que la planeación va más allá de la propia realización del producto (que es el punto culminante de todo proceso).

En esta planificación siempre se deben de tener como marco de referencia los objetivos de la calidad, y los requisitos de producto, que se refieren al establecimiento del nivel de calidad que se desea obtener en los distintos procesos que componen la fabricación del producto y los requisitos que el producto debe cumplir. También los la determinación de los procesos, así como todos los documentos y recursos que vayan a emplearse forman parte de la planificación porque de nada sirve tener objetivos si no se traza un camino a seguir y la determinación de los documentos que son necesarios elaborar para la consulta y los recursos que harán falta para todo ello.

Este punto no sólo se enfoca a la realización del producto sino que también planea la revisión del mismo una vez que este terminado, por lo que actividades como validación y seguimiento son consideradas en este apartado. También cabe

mencionar que la documentación de todas estas actividades forma parte del respaldo necesario para el aseguramiento del cumplimiento de los requisitos de calidad.

2.2.3.4.2 Relación con el cliente.

La organización en todo momento busca satisfacer las necesidades del cliente y para ello debe de definir cuáles son los requisitos especificados por los consumidores del producto y confirmarlos, sabiendo que debe considerar el tiempo y forma de entrega, cualquier tipo de garantía y los servicios relacionados con la postventa, debido a que la relación proveedor-cliente no tiene por qué terminar una vez que el consumidor tiene el producto en sus manos.

Otro aspecto importante es que la empresa no debe limitarse a lo que le dice el cliente, sino que también debe innovar y siempre buscar aquellas características que no han sido exactamente solicitadas por el cliente pero que además de ser necesarias para el uso del servicio o producto también pueden darle una mejor experiencia al cliente, siempre y cuando no se infrinjan las imposiciones legales propias del producto.

Estas últimas características cuyo propósito es elevar las expectativas del cliente deben además de definirse también deben conocerse a fin de que la organización evalúe la posibilidad de cumplimiento con el cliente, ya sea por sus propios medios o a través de un tercero. También es importante que exista un documento por escrito entre el cliente y el proveedor, de tal manera que si existieran cambios de último momento por exigencia del primero, entonces la organización debe de tener el cuidado suficiente como para dejar asentado la conformidad del consumidor.

La documentación vuelve a tener gran relevancia porque es la mejor manera de tener un registro de nuevos acuerdos con el cliente o de diferencias que pudieran presentarse. Es por eso que es necesario que se establezca una comunicación eficaz que permita además de dar a conocer en términos generales el producto, también información más detallada del mismo.

También esta comunicación debe de ser lo suficientemente abierta como para que el cliente se sienta en confianza como para preguntar acerca de los contratos establecidos y por último pero no menos importante, que el consumidor sea capaz de quejarse acerca del producto o servicio adquirido.

2.2.3.4.3 Diseño y desarrollo.

La norma en este punto es muy clara al establecer que si la empresa no realiza su propio diseño por encargarlo a un tercero entonces puede excluir este aspecto. Sin embargo la organización a pesar de que no hace esta actividad, de todas maneras debe ejercer un control sobre el subcontratista.

En esta etapa además de precisar cuáles son las etapas de la planificación del proceso de diseño y desarrollo, las actividades de aprobación del mismo son igual de importantes. Es por eso que se asignan responsables con determinadas facultades para hacer el proceso algo coordinado, con una estructura sólida y continua en donde se pueda adecuar las tareas con los abastecedores con su funcionamiento y responsabilidades. Los resultados de la planificación de este punto deben ser constantemente actualizados con el fin de no quedarse estancado en un solo diseño cuando en realidad se pueden encontrar mejoras por aplicar.

Existen otros factores que también deben considerarse tales como estudios de mercado, prácticas industriales, así como experiencias pasadas. De tal manera

que cuando se tenga el producto o servicio terminado, se puedan identificar los posibles problemas y sea más fácil proponer soluciones cuyo punto de partida será el rediseño del artículo.

Sin embargo, el responsable del Sistema de Gestión de Calidad debe tomar en cuenta no sólo las opiniones de los encargados del diseño sino también a todos aquellos que se vean involucrados en el desarrollo del producto, pues a final de cuentas todos deben de ser capaces de llegar a un acuerdo unánime acerca de las acciones que se tendrán que llevar a cabo, de tal manera que ninguna de las dos áreas se vea entorpecida por las nuevas disposiciones.

Es importante que los cambios anteriormente mencionados sean sujetos de control para que puedan aprobarse antes de su implementación. De la misma manera la revisión de los mismos deben de incluir los posibles efectos que tendrían en el diseño, desarrollo y por último en el producto ya entregado.

Ahora bien, cualquier validación hecha acerca del producto debe hacerse antes de que llegue a manos del cliente pues de lo contrario la organización se encontraría ante la incómoda situación de tomar un riesgo de que el producto cumpla con las características establecidas.

2.2.3.4.4 Compras.

Las compras afectan la calidad de la mayoría de las organizaciones puesto que las empresas forman parte de una cadena cuyos eslabones están conformados por: los proveedores, la empresa y por último el cliente.

La empresa debe de garantizar que cuenta con las materias primas necesarias ya sea para la producción del artículo final o para la prestación del servicio. De tal manera que hay tres variables dentro de este aspecto: los costos,

la frecuencia en que se realizan las compras y por último la calidad del producto y/o servicio. Es por eso que antes de comprar hay que determinar los requisitos de los productos que se van a adquirir, debido a que es muy común que la persona encargadas en determinar qué es lo que se necesita comprar no son las mismas que comunican estos requisitos a los proveedores.

La selección de proveedores y posteriormente su monitoreo debe hacerse en función de la capacidad que tenga para brindar productos que cumplan con los criterios de la organización. De tal manera que el proceso de seleccionar al proveedor y comprar está fuertemente ligado con el de evaluar a los mismos proveedores. Una vez que ya se ha acordado que la organización va a trabajar con tal abastecedor es entonces cuando se fijan instrucciones para el cumplimiento de los requisitos pero con el cuidado de mantener un registro en donde se pueda comprobar lo que se pidió, ya sea por descripción, catálogo o número de parte.

En realidad este aspecto de compras, sugiere el fortalecimiento de la cadena de suministro y no simplemente considerar al proveedor como un mero eslabón, puesto que de esa relación puede resultar mutuamente benéfica. Para ello, el hecho de establecer una comunicación fluida y sobretodo sincera genera un clima de confianza y colaboración, especialmente si se establece un sistema de medición que evalúe la competencia de los proveedores que permita darles seguimiento. Esto último sirve no sólo para seleccionar a los proveedores sino que también se les puede informar hacer de su nivel de calidad y solicitar que mejoren, haciéndoles de su conocimiento la repercusión que tienen sus errores en los costos propios de la organización.

Una vez que el pedido es completado y entregado a la empresa, ésta tiene que darle seguimiento para asegurarse que los elementos entrantes cumplen con las especificaciones establecidas. Si el proveedor seleccionado también cuenta

con un Sistema de Gestión de Calidad entonces el grado de revisión se ve reducido.

2.2.3.4.5 Producción y prestación del servicio.

Es fundamental que la empresa cree procedimientos que marquen la pauta que se debe de seguir para ejecutar un trabajo o una tarea puesto que si no existieran definitivamente afectan la calidad del producto final. El control es básico e indispensable puesto que la empresa sólo hará las cosas bien en tanto se tengan bajo control todos los procesos que se ejecutan. Esta serie de procedimientos deben abarcar:

- a) Información relativa a las características propias del producto, de tal forma que los mismos empleados sepan qué es lo que se ha de hacer y no perderse en el acelerado camino de la producción.
- b) Cuál es el equipo necesario y apropiado para la realización del mismo, ya que es muy difícil que las cosas resultan tal y como el cliente espera si no se cuentan con la infraestructura necesaria o se encuentra en mal estado.
- c) La descripción de las formas de seguimiento y medición.
- d) La persona que va a ser la responsable de realizar las actividades de seguimiento y medición, así como el momento en que serán ejecutadas dichas actividades. En este punto es importante destacar, que a pesar de que va a existir un individuo encargado de esta actividad, la norma ISO 9011:2008 no quiere dejar a un lado la importancia del autocontrol, puesto que es mas a menudo menos frecuente que se dediquen procesos exclusivos a la verificación del producto. Al contrario, poco a poco han sido sustituidos por un proceso híbrido de producción/verificación.

- e) La forma de proceder cuando el producto o servicio sea liberado, la designación de la o las personas encargadas de la entrega de los mismos y las actividades de posteriores a la venta que hayan que efectuarse. Al hablar de liberación, es hacer referencia a que se da por finalizada su realización y las actividades a esto último son aquellas que van a permitir identificar potencialmente cualquier error, sin embargo no libra a la empresa de cometer errores o retrasos en la entrega. De la misma manera, es mejor identificar que algo no anda bien antes de que sea el consumidor quien haga notar las faltas.

De la misma manera, este apartado de la norma exige que existan medios que permitan identificar fácilmente los productos, ya sea por etiquetas, marcados, o cualquier otra forma que de todas maneras permitan conocer el producto. También habla de trazabilidad que no es más que utilizar registros que permitan a la organización conocer la procedencia del producto (desde las materias primas utilizadas) y ubicación del mismo. Es decir, la capacidad de reconstruir la historia de fabricación de determinado producto. En caso de servicios también sirve para saber en que etapa se encuentra.

Aquí también cabe mencionar que en situaciones en donde el cliente deje productos en manos de la organización (ya sea para que ésta realice algún trabajo en dichos objetos), ésta tiene la obligación de cuidarlos, aunque en realidad ya no formen parte de su inventario. Si se da la situación en que el artículo propiedad del cliente se pierde, deteriora o se vea afectado en cualquier otro modo que resulte inadecuado para su uso por parte del mismo, la organización debe registrarlo y sobretodo comunicarlo al consumidor para que después se tomen las medidas pertinentes que se hayan acordado.

El punto anterior tiene que ver que la responsabilidad la empresa no finaliza una vez que el producto está terminado, sino que también debe de mantener las

condiciones del producto aunque se encuentren en sus instalaciones. Es decir que la manipulación, embalaje y almacenamiento son actividades igualmente importantes para poder satisfacer al cliente.

Las actividades de postventa se llevan a cabo a para poder subsanar cualquier deficiencia detectada por el cliente. Estas actividades deben también formar parte de un procedimiento, puesto que de esta manera se puede recoger mucha información que sirve para mejorar y si el manejo de ésta es de manera ordenada ayudará para conocer el nivel de satisfacción del cliente.

2.2.3.4.6 Control de los dispositivos de seguimiento y control.

Los dispositivos a los que se refiere la norma son aquellos utilizados para obtener una magnitud pero no con el propósito de medición sino que va más allá de esto, puesto que determinan el estado de algo con el propósito de controlar el producto o un proceso. Un ejemplo sencillo es un termómetro que va a ser utilizado para controlar la temperatura en que se debe conservar determinado producto y no para saber si se encuentra frío o caliente.

Es por eso que las industrias u organizaciones emplean éstos equipos para verificar que los productos que proveen cumplen con los requisitos del cliente y que por lo tanto deben mantenerse calibrados, ya sea en intervalos específicos o inclusive antes de su utilización y se hay algún tipo de desviación, entonces hay que proceder al ajuste correspondiente, según lo requiera.

También los equipos deben protegerse contra los ajustes indeseados que echen a perder o invaliden el resultado de la medición, así como deterioro a través de un buen mantenimiento y almacenamiento. El software es otro medio utilizado para realizar medidas e inspecciones.

Este punto también implica la generación de instrucciones de trabajo que incluyan una lista de todos aquellos elementos que sean sujetos de calibración, la forma en que debería de hacerse y la medida en que es considerada dentro de los estándares aceptables.

El registro de la calibración juega un papel importante para detectar si la maquinaria empleada para la elaboración del producto se va visto afectada por el paso del tiempo, cambios de temperatura o si ha sido sometida a un estrés mecánico que impidan su óptimo funcionamiento. De tal manera que así se puede verificar si el equipo necesita mantenimiento preventivo además de que se garantizará la fiabilidad del cumplimiento de los requisitos del cliente.

Básicamente lo que se busca es que los dispositivos sean mantenidos en perfectas condiciones. Sin embargo, a diferencia de otros elementos correspondientes a infraestructura, su inspección no puede ser simplemente visual, sino que requiere que se haga un contraste de los resultados obtenidos por tales equipos con un patrón que responde a una metrología.

Es evidente que no todas las mediciones hechas para la elaboración del producto son exactas; al contrario tienen errores. Es aquí en donde con ayuda de los dispositivos adecuados y sofisticados se pueden establecer el nivel de error que se puede esperar y aun así cumplir con los requisitos puesto que el objetivo final es lograr la conformidad del producto y no tener un laboratorio de última generación.

2.2.3.5 Medición, análisis y mejora.

En términos simples, si una empresa no mide el resultado de sus esfuerzos entonces no se encuentra en las condiciones como para tener control sobre ella misma, puesto que si no hay información suficiente que le permita de alguna

manera evaluar su desempeño es correcto decir que se encuentra a la deriva esperando a que las cosas sean el resultado de la suerte y la verdad una empresa no puede sobrevivir costeadando resultados que caigan del cielo.

Por otro lado, un problema muy común entre las organizaciones no es precisamente la falta de información sino más bien está relacionado con datos que realmente sirvan para algo en concreto. Es por ello que una vez recolectado todos los datos, hay que saber qué es lo que se va a hacer con ellos, es decir, a través de que técnicas es que se van a analizar.

En cuanto a la mejora, es el último peldaño antes de volver a comenzar con todo el ciclo, de tal manera que al conocer el resultado del desempeño ya se pueden ir diseñando las acciones que van a permitir que la empresa no sólo se mantenga sino que también imponga nuevos retos y que finalmente se convierta líder de su ramo porque gracias a que se han tomado en cuenta las medidas pertinentes, la alineación entre los objetivos estratégicos y las prioridades de los clientes se entretrejen de tal manera que lo que es apreciable por el consumidor se ve maximizado.

2.2.3.5.1 Generalidades y planificación.

La planificación es medular para la implementación de esta norma, de esta manera es que las medidas, el análisis de los datos obtenidos a partir de éstas últimas, así como la mejora de los procesos forman parte de las actividades que una empresa debe de realizar para que pueda implementar una mejora continua eficaz. La información recopilada en estas tareas sirven para modificar la manera en que se están elaborando o gestionando las cosas.

La justificación de estas actividades se resumen en los siguientes tres puntos:

- a) Es que la empresa a final de cuentas tiene que demostrar que el producto o servicio resultante, fue de acuerdo a las especificaciones requeridas, es decir, que es de conformidad.
- b) Que el proceso de gestión de calidad llevado a cabo y que engloba a todas las actividades de la organización continua siendo de conformidad, porque de lo contrario.
- c) Las fallas detectadas en la gestión tienen que ser obviamente analizadas y estudiar las posibilidades de mejora para que su eficacia no se vea comprometida.

El uso de conocimientos estadísticos ayuda enormemente para la interpretación de datos. Para ello la descripción de dichas técnicas facilita que los encargados de estas actividades las conozcan más a fondo y que de la misma manera se entienda el alcance de su utilización.

2.2.3.5.2 Seguimiento y medición.

El objetivo primordial de este punto, es llevar seguimiento y medición, no sólo cuestiones acerca de qué tan satisfecho se encuentra el cliente con el cual ya ha entablado una relación, puesto que es éste el que determina el rumbo de la compañía, sino que también con aspectos respecto a las auditorías internas hechas y de los todos los procesos que hay en la organización.

En cuanto al grado de satisfacción del cliente hay que tener en cuenta que los Sistemas de Gestión de Calidad no se cambian porque ya no gusten sino que se modifican y adecúan a las nuevas tendencias que requieren los consumidores. De tal manera que para mantener a la organización bien informada acerca de esto, existen varias técnicas que se pueden aprovechar para conocer esta

información, tales como: “encuestas de satisfacción, reuniones con clientes claves, análisis de tendencias, datos obtenidos de los servicios de postventas”²³. De todas maneras, se debe tener el debido cuidado para no atormentar o incomodar a los clientes, sino que al contrario como se mencionó anteriormente lo que se busca es que se sienta incluido y que realmente le importa a la compañía.

Sin duda los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, se resumen de la siguiente manera:

- a) En primer lugar, un cliente contento y satisfecho vuelve a adquirir el producto o servicio, por lo que la empresa puede esperar que en el futuro si llega a elaborar un artículo parecido o inclusive complementario puede esperar que el comprador se mantenga fiel a su empresa.
- b) Aunado al punto anterior, la experiencia resultante de lo que vive el consumidor con el producto, es la que comunica al resto de sus conocidos. Hay ocasiones en que una persona adquiere artículos sólo porque son el resultado de la recomendación de alguien más que también tiene la misma necesidad o gusto.
- c) Por último pero no menos importante se logra que el producto se posicione, es decir que el cliente tenga una idea en su mente que le permite claramente identificar las ventajas competitivas del producto y compararlas con las de la competencia.

En cuanto a las auditorías internas son igualmente necesarias para establecer si el Sistema de Gestión de Calidad cumple con:

²³ Ibidem #41.

- a) Los requisitos planeados para la realización del producto así como con las precisiones establecidas con la norma con la que se pretende estandarizar y también con los requisitos que se establecieron para la gestión del Sistema de Calidad.

- b) La implementación y que además sigue siendo eficaz no cayendo en lo obsoleto puesto que entonces no se estaría hablando de incrementar la efectividad de toda la organización si se trabaja en base a procesos que ya no cumplen con lo que se espera de la organización.

Una auditoría debe ser planeada considerando la importancia y el estado en que se encuentran los procesos y los resultado obtenidos en auditoría hechas en el pasado, pues éstas marcan el punto de partida para conocer qué fue lo que se detectó, cómo fue que se mejoró y la nueva auditoría es la nueva revisión que con la generación del informe es la mejor respuesta para conocer si al momento de redactar tal o cual procedimiento si se fue muy ambicioso ó si se persiste la falta de motivación entre el personal. Las auditorías hacen que el Sistema de Gestión de Calidad se mantenga vivo, latente y bien engranado.

Para lograr lo anterior, la definición de los criterios utilizados en la ejecución de las auditorías, la frecuencia en que se realizarán y la metodología utilizada aseguran que su objetividad no sea puesta en tela de juicio y que junto con la selección de las personas que llevarán a cabo las auditorías debe de ser de tal manera que la imparcialidad se imponga ante todo lo demás pues lo que se busca es trabajar sobre datos confiables que permitan tomar las acciones de mejora, correctivas y preventivas adecuadas.

No se busca engañar a los directivos dándole a conocer información que quieran escuchar. La verdad puede ser dura pero se debe tener la capacidad de aceptar la realidad por más cruda que sea para poner todos los esfuerzos en lo

que se pretende lograr, para que la dirección responsable del área auditada tome sin más demora alguna las medidas para eliminar las no conformidades detectadas y las causas de éstas.

La existencia de documentos que soporten las auditorías hace que las responsabilidades, los requisitos de su planificación y hasta la realización de la misma sea pulida, es decir que exista evidencia de las acciones para eliminar las inconformidades detectadas, analizar sus causas y sobretodo realizar informes de la verificación.

En cuanto al seguimiento tanto de procesos como del producto, la organización establece la forma en que pretender verificarlos pero para ello debe de estar en condiciones como para definir los métodos para realizar dicha medición y seguimiento del proceso y posteriormente del producto, sabiendo que se puede contar con los propios trabajadores para que revisen su propio trabajo, realizando todas las inspecciones y ensayos del producto final según sea el caso.

El seguimiento y medición empieza desde el momento en que ingresan los materiales a la fábrica, después en el proceso y por último se hace una inspección final del producto antes de que llegue a manos del consumidor.

2.2.3.5.3 Control del producto no conforme.

Pensar que un producto que no cumpla con los requisitos termine en posesión del cliente debe de ser la peor pesadilla de la organización, es por eso que la identificación y el control del mismo son fundamentales para prevenir su uso o entrega no intencional. De tal manera que las personas que son responsables del tratamiento de este tipo de producto deben de estar completamente definidos en un procedimiento documentado.

La naturaleza de las no conformidades que se puede extender a las materias primas, productos en elaboración, terminados y hasta aquellos que por alguna razón están en poder del consumidor. Sin embargo, en cualquier caso todo debe registrarse, incluyendo las correcciones (en caso de que todavía puedan ser realizadas) y las nuevas verificaciones para volver a demostrar el cumplimiento de los requisitos.

Cuando se detecta que un producto no conforme salió de las instalaciones de la compañía, ésta debe tomar las medidas apropiadas para asumir las repercusiones de sus actos.

2.2.3.5.4 Análisis de datos.

La organización determina, recopila y por último analiza los datos que seas apropiados para indicar que el Sistema de Gestión de Calidad es idóneo y eficaz. También con el análisis de la información se detectan los lugares en donde se van a realizar la mejora continua.

Además, todos los datos se traducen en marcadores más claros acerca del distanciamiento entre el desempeño actual y el esperado. Es un factor fundamental para marcar la dirección que debe de tomar la organización para realizar el cambio.

Por otro lado, el análisis de datos permite identificar la satisfacción del cliente, la conformidad de los requisitos del producto, las oportunidades que se pueden presentar para llevar a cabo medidas preventivas antes de que sea demasiado tarde.

2.2.3.5.5 Mejora.

La mejora continua es básicamente que algo no se puede considerar totalmente terminado o mejorado en forma absoluta, más si la empresa está inmersa en un mundo cambiante, que constantemente se está desarrollando y que da oportunidades de mejorar a cada paso, convirtiendo la mejora continua en un ciclo interrumpido. En este caso, para la empresa significa aumentar las probabilidades de incrementar la satisfacción de los departamentos involucrados en la empresa, para que al final resulte en la total complacencia del consumidor.

En este sentido las acciones que se llevan a cabo son de carácter:

- a) Correctivo: en donde lo que se busca es erradicar todas aquellas circunstancias que conlleven a las no conformidades, de tal manera que se evite la repetición de las mismas. Por otro lado, cabe mencionar que este tipo de acciones no pueden ser generales para los procesos que integran al Sistema de Gestión de Calidad, sino que deben de ser específicas y apropiadas para cada una de las situaciones en las que se encontraron deficiencias. Para ello, con el establecimiento de un procedimiento la organización se facilita:
 - Revisar las no conformidades tanto de los procesos como la de los clientes.
 - Las causas que las originaron.
 - Analizar que tan necesario es tomar acciones para evitar que vuelva a suceder.
 - Elaboración e implementación de las acciones correctivas.

- Registro de los resultados obtenidos con esas acciones correctivas y el impacto que han tenido.
 - Determinación de si las medidas tomadas no entorpecen al resto.
- b) Preventivo: el cual busca evitar que ocurran hechos que lleven a la no conformidad y de igual manera que las anteriores no se pueden generalizar sino que deben ser adecuadas para lo que se busca impedir. Al mismo tiempo, con la implementación de un procedimiento bien documentado se puede:
- Identificar las no conformidades potenciales.
 - Nombrar las causas que pueden provocar dichas no conformidades.
 - Considerar la necesidad de actuación por parte de la empresa para evitar la ocurrencia de no conformidades.
 - Igualmente que las correctivas, es importante el registro de los resultados obtenidos con las acciones preventivas.

Capítulo III.

Caso práctico.

3.1 Generalidades de la empresa.

La empresa sobre la que se elabora el caso práctico se denomina “Supuesto S.C” constituida como Sociedad Civil y registrada como tal desde hace 5 años. Su domicilio fiscal se encuentra localizado en la ciudad de Boca del Río, Veracruz y en ella hay participación de dos socios accionistas.

Es una entidad cuya principal característica es la de ser un outsourcing para aquellos clientes que desean liberar la carga administrativa que conlleva el pago de sus nóminas, además también presta servicios de asesoría legal.

Su filosofía básicamente se centra en ser una empresa exitosa en la medida en que los empleados crezcan y se cumpla con el compromiso establecido con los clientes así como con la comunidad a la que pertenecen.

Su misión es atender las necesidades de los clientes, proporcionando servicios especializados y soluciones a la medida con total apego al marco normativo, garantizando experiencia, seguridad y confianza

Su visión es ser la firma líder en el ramo, que con experiencia e innovación ofrezca planes integrales y soluciones creativas a las necesidades de los clientes, salvaguardando así su tranquilidad e integridad, posibilitando resultados positivos a sus clientes, socios y empleados.

Los valores de la empresa son los siguientes:

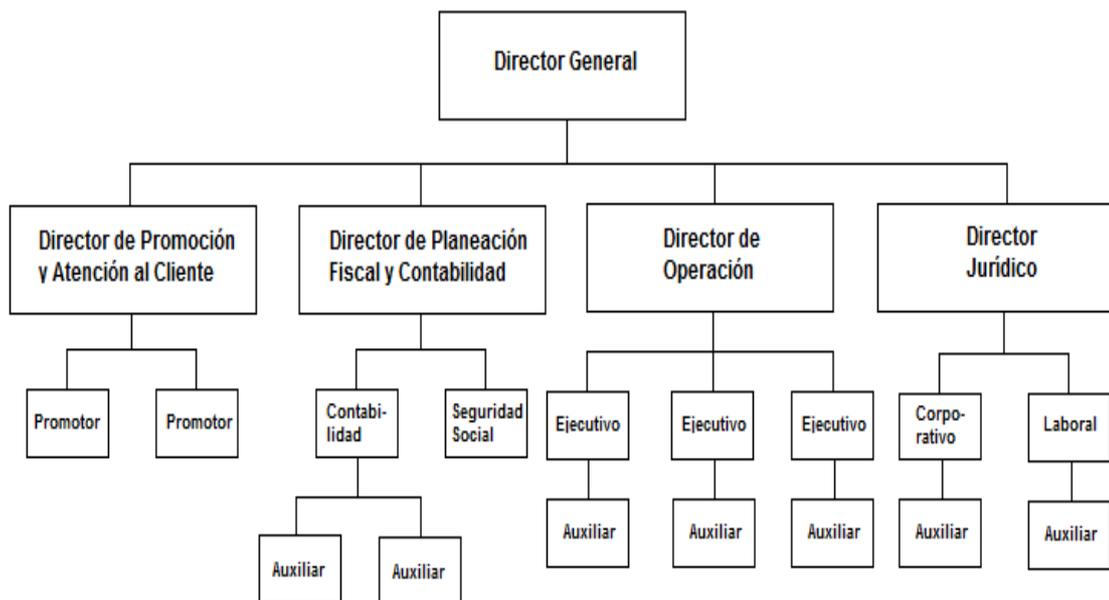
- a) Compromiso con los resultados: lograr una relación de negocio es solo el principio, pues el mayor compromiso es brindar un portafolio de beneficios, otorgando un respaldo legal. Posibilitar relaciones de negocios basadas en resultados tangibles para los clientes.
- b) Anticiparse al futuro y visión global: Desarrollar servicios a la medida para dar respuestas específicas, basadas en el perfil de cada cliente. Implementar activamente estrategias que respondan adecuadamente al entorno económico y fortalecer la posición del sector donde operan los clientes.
- c) Vinculación efectiva: A través de relaciones con información confiable, asistencia oportuna y seguimiento eficaz, garantizando certeza en el proceso de toma de decisiones sobre las estrategias para los clientes
- d) Búsqueda de nuevos retos y nuevas ideas: la mejora continua en los servicios, posibilitando que el cliente siempre cuente con estrategias basadas en el entorno económico y normativo que evoluciona constantemente.
- e) Competencia y perfil profesional: la firma cuida de su mayor activo, el capital intelectual de quienes integran el equipo humano, los profesionales altamente competitivos, formados en un entorno de capacitación continua,

comprometidos no solo con el entorno laboral sino fundamentalmente con el de la comunidad a la que pertenecen. También incentivan la constante actualización de los diferentes equipos que lo conforman.

- f) Trabajo en equipo: el enfoque de trabajo es con el mayor talento y con la mayor implicación posible, para ello para cada proyecto se crea una red de profesionales colaborativos que abordan cada uno de los servicios que ofrecen a los clientes. La fuerza de las ideas comunes y la colaboración son dos activos importantes para el uso del talento y la generación de resultados.

- g) Excelencia: La respuesta a los clientes es de la mejor manera, con la máxima prontitud y con la entrega a sus necesidades y prioridades. Ofrecen servicios basados en la excelencia, porque armónicamente existe la conjugación de la experiencia, los conocimientos y los valores humanos del equipo. Este enfoque sirve como método de trabajo, como ejemplo de servicio, y como una oportunidad para generar valor agregado y buenos resultados a los clientes.

3.2 Organigrama.



3.3 Instrumento de Medición.

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS

Instrucciones:

- Antes de comenzar, seleccione el nivel en el que se encuentra dentro de la organización

Directivo	Operativo	Auxiliar
-----------	-----------	----------

- Indique su grado de conformidad, tomando como referencia:

1	2	3	4	5
<i>En total desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

SECCIÓN “A” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1A. La dirección ha establecido una política de calidad.	1	2	3	4	5
	NOTA				
2A. Se ha diseñado, implementado y mantenido actualizado el manual de calidad.	1	2	3	4	5
	NOTA				
3A. Todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización están debidamente documentados.	1	2	3	4	5
	NOTA				

SECCIÓN “B” RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

1B. El grado de participación de los empleados de nivel directivo, operativo y auxiliar fue igual en el establecimiento de la misión y de la visión.	1	2	3	4	5
	NOTA				
2B. Tanto la misión como la visión están orientadas a la satisfacción de los clientes.	1	2	3	4	5
	NOTA				
3B. Conoce los valores institucionales de su organización.	1	2	3	4	5
	NOTA				
4B. Existe comunicación entre la organización y los empleados para cumplir con los requisitos del cliente con base en los valores institucionales.	1	2	3	4	5
	NOTA				
5B. Existen reuniones o carteles en donde se comuniquen estos valores, misión y visión.	1	2	3	4	5
	NOTA				
6B. La asignación de responsabilidades y por lo tanto de autoridad, están en función de esa política de calidad.	1	2	3	4	5
	NOTA				

SECCIÓN “C” ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

1C. Existe una adecuada provisión de recursos, ya sean humanos, equipos, materiales, etc.	1	2	3	4	5
	NOTA				
2C. La empresa al preocuparse por el desarrollo profesional de sus empleados, éstos cuentan con el apoyo para asistir a cursos.	1	2	3	4	5
	NOTA				
3C. Grado en que se estimula a los empleados a tomar decisiones e implementar cambios (con previa autorización) dentro del área en el que trabajan.	1	2	3	4	5

	NOTA				
4C. Además de la remuneración económica previamente acordada en la contratación, existe un medio por el que la dirección reconozca el trabajo y compromiso de aquellos empleados con un excelente desempeño.	1	2	3	4	5
	NOTA				
5C. Considera que la infraestructura en la que desempeña su trabajo es la más adecuada.	1	2	3	4	5
	NOTA				
6C. Periódicamente se le da mantenimiento a esa infraestructura.	1	2	3	4	5
	NOTA				
7C. En la oficina a pesar de que existen materiales pequeños es raro que se pierdan.	1	2	3	4	5
	NOTA				
8C. El ambiente de trabajo en donde se desenvuelves es el más óptimo.	1	2	3	4	5
	NOTA				

SECCIÓN “D” REALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

1D. La realización del servicio es cuidadosamente planificada.	1	2	3	4	5
	NOTA				
2D. En todos los procesos que involucran el servicio, hay documentos que soporten la realización del mismo y que además sirven como consulta.	1	2	3	4	5
	NOTA				
3D. La organización conoce los requisitos especificados como los no especificados del cliente.	1	2	3	4	5
	NOTA				
4D. Existe una comunicación lo suficientemente abierta como para que el cliente pueda preguntar acerca de lo que necesita o para quejarse.	1	2	3	4	5
	NOTA				
5D. La forma en que se presta el servicio ha sufrido cambios debido a experiencias pasadas ó prácticas comunes de otros en el giro.	1	2	3	4	5
	NOTA				
6D. La selección de proveedores se hace de acuerdo a la calidad de lo que se necesita.	1	2	3	4	5
	NOTA				
7D. Existe retroalimentación entre la organización y los proveedores.	1	2	3	4	5
	NOTA				
8D. Existen procedimientos para la elaboración de las tareas que conforman el servicio.	1	2	3	4	5
	NOTA				

SECCIÓN “E” MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

1E. Se realizan actividades en donde a final de un periodo se miden los resultados obtenidos.	1	2	3	4	5
	NOTA				
2E. Es importante que por lo menos una vez al año se elaboren auditorías.	1	2	3	4	5
	NOTA				
3E. Se realizan encuestas de satisfacción ó reuniones con clientes claves.	1	2	3	4	5
	NOTA				
4E. Se identifican y controlan las no conformidades y sus causas.	1	2	3	4	5
	NOTA				
5E. Acciones correctivas son tomadas con frecuencia.	1	2	3	4	5
	NOTA				
6E. Acciones preventivas son tomadas con frecuencia.	1	2	3	4	5
	NOTA				

3.4 Resultados.

Los resultados fueron analizados con los siguientes criterios:

- a) De acuerdo al nivel: debido a que es más específico conocer cuál es la percepción de los resultados dependiendo de la jerarquía que ocupan los trabajadores.
- b) En cada sección se hace la sumatoria de los puntos obtenidos para ubicar a la empresa en los siguientes parámetros:

SECCIÓN “A” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
Pésima	63.00	a	113.39
Mala	113.40	a	163.79
Mediocre	163.80	a	214.19
Buena	214.20	a	264.59
Excelente	264.60	a	314.99

SECCIÓN "B" RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN			
Pésima	126.00	a	226.00
Mala	227.00	a	327.00
Mediocre	328.00	a	428.00
Buena	429.00	a	529.00
Excelente	530.00	a	630.00

SECCIÓN "C" ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS			
Pésima	168.00	a	302.39
Mala	302.40	a	436.79
Mediocre	436.80	a	571.19
Buena	571.20	a	705.59
Excelente	705.60	a	839.99

SECCIÓN "D" REALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS			
Pésima	168.00	a	302.39
Mala	302.40	a	436.79
Mediocre	436.80	a	571.19
Buena	571.20	a	705.59
Excelente	705.60	a	839.99

SECCIÓN "E" MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			
Pésima	126.00	a	226.00
Mala	227.00	a	327.00
Mediocre	328.00	a	428.00
Buena	429.00	a	529.00
Excelente	530.00	a	630.00

- c) Al final, en forma general y con los puntos de cada sección se hace la ubicación de la organización en:

EMPRESA "SUPUESTO S.C"			
Pésima	651.00	a	1,171.79
Mala	1,171.80	a	1,692.59
Mediocre	1,692.60	a	2,213.39
Buena	2,213.40	a	2,734.19
Excelente	2,734.20	a	3,254.99

Sección “A” Sistema de Gestión de Calidad.

1A. La dirección ha establecido una política de calidad.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente		11%	
De acuerdo	20%	67%	100%
Totalmente de acuerdo	80%	22%	

A pesar de que los directivos piensan que se ha establecido claramente una política de calidad, en los operativos existe un pequeño porcentaje correspondiente a una persona de nuevo ingreso que hizo una observación bastante importante, la cual fue que “no existe un módulo de inducción”, por lo que su noción de calidad corresponde a lo que él considera correcto.

2A. Se ha diseñado, implementado y mantenido actualizado el manual de calidad.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
En total desacuerdo	40%	44%	71%
En desacuerdo	60%	56%	29%

Debido a que la empresa ha pasado por dos administraciones diferentes, las respuestas de los empleados fueron básicamente en que no existe un manual de calidad como tal pero lo que si existe son manuscritos aleatorios de algunos procedimientos y de algunos departamentos, los cuales tampoco han sido actualizados a las tareas que se fueron modificando dependiendo de las necesidades que se han ido presentado a lo largo de los años.

3A. Todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización están debidamente documentados.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
En total desacuerdo			14%
En desacuerdo		11%	14%
Indiferente		33%	71%
De acuerdo	60%	56%	
Totalmente de acuerdo	40%		

Las respuestas fueron muy variadas, lo que significa que no hay consistencia. La mayoría de los directivos y operativos, están de acuerdo, sin embargo, el resultado más alarmante es el de los auxiliares que parecen ser indiferentes en cuanto a la importancia de la documentación de procedimientos, lo cual es inaudito debido a que ellos son los que a final de cuentas terminan haciendo el trabajo más pesado. Por otro lado, 2 auxiliares hicieron un comentario refiriéndose a que los pocos procedimientos documentados “no se acoplan a lo que actualmente se realiza”.

La sumatoria de esta sección fue de 191 puntos

SECCIÓN “A” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
Pésima	63.00	a	113.39
Mala	113.40	a	163.79
Mediocre	163.80	a	214.19
Buena	214.20	a	264.59
Excelente	264.60	a	314.99

Sección “B” Responsabilidad de la dirección.

1B. El grado de participación de los empleados de nivel directivo y el de los que pertenecen al nivel operativo y auxiliar fue igual en el establecimiento de la misión y de la visión.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
En desacuerdo		33%	
Indiferente		56%	100%
De acuerdo	100%	11%	

Es bastante notorio que tanto los operativos como los auxiliares consideraron que su participación fue completamente indiferente, puesto que a pesar de que expresaron su voz, no fueron realmente tomados en cuenta.

2B. Tanto la misión como la visión están orientadas a la satisfacción de los clientes.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo		78%	43%
Totalmente de acuerdo	100%	22%	57%

Las respuestas no fluctúan demasiado, ya que todos están conscientes de que la misión y la visión están enfocadas a cumplir con lo que el cliente requiera y es algo que constantemente se les recuerda.

3B. Conoce los valores institucionales de su organización.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente		56%	57%
De acuerdo	100%	44%	43%

La mayoría de los operativos y de los auxiliares tienen un alto índice de indiferencia ante los valores que promueve la empresa ante el cliente y hacia la sociedad. Lo cual no debería de ser, puesto que todos deberían de estar 100% orgullosos de su empresa.

4B. Existe comunicación entre la organización y los empleados para cumplir con los requisitos del cliente con base en los valores institucionales.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente			43%
De acuerdo	40%	33%	57%
Totalmente de acuerdo	60%	67%	

El único resultado que nuevamente suena las alarmas, son los auxiliares y su expresión de indiferencia ante la comunicación existente entre la organización y ellos para cumplir con los requisitos del cliente con base en los valores institucionales. Inclusive algunos hicieron comentarios sobre que a pesar de que no son una empresa tan grande, no existe mucho contacto entre los directivos y ellos.

5B. Existen reuniones o carteles en donde se comuniquen estos valores, misión y visión.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
En total desacuerdo		33%	29%
En desacuerdo	40%	67%	71%
Indiferente	60%		

La mayoría de los directivos son indiferentes en que haya o no carteles visibles en sus instalaciones puesto que piensan que con la página de internet, ésta ya cumple con su cometido. Sin embargo tanto los operativos y los auxiliares están en desacuerdo y sus comentarios se basaron en que la mayoría de los clientes van a las oficinas a reuniones importantes y no hay nada visible de la esencia de la empresa.

6B. La asignación de responsabilidades y por lo tanto de autoridad, están en función de esa política de calidad.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo	60%	100%	100%
Totalmente de acuerdo	40%		

La mayoría realmente está muy consciente de que las responsabilidades y la determinación de la autoridad dentro de la organización está en base a la política de calidad.

La sumatoria de esta sección fue de 452 puntos

SECCIÓN "B" RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN			
Pésima	126.00	a	226.00
Mala	227.00	a	327.00
Mediocre	328.00	a	428.00
Buena	429.00	a	529.00
Excelente	530.00	a	630.00

Sección "C" Administración de Recursos.

1C. Existe una adecuada provisión de recursos, ya sean humanos, equipos, materiales, etc.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
En desacuerdo		22%	29%
De acuerdo	80%	78%	71%
Totalmente de acuerdo	20%		

Algunos operativos y auxiliares se mostraron en desacuerdo a esta afirmación comentando que debido a que se encuentran en distintos domicilios algunos departamentos, su provisión de recursos no es oportuna y terminan poniendo de su bolsa para subsanar la falta de materiales. Es un detalle que la dirección debe revisar más a fondo porque en términos generales la mayoría estuvo de acuerdo.

2C. La empresa al preocuparse por el desarrollo profesional de sus empleados, éstos cuentan con el apoyo para asistir a cursos.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente	20%		86%
De acuerdo	80%	100%	14%

Los auxiliares son los que se mostraron más indiferentes debido a que varios comentaron que no se les avisa a tiempo y que como tienen mucha carga laboral, a veces aunque la intención es buena, no se llega a concretar porque no pudieron programar bien sus trabajos para después asistir a cursos de actualización. Todos los departamentos son importantes pero el de planeación fiscal y contabilidad es el que más debería de asistir a estos cursos y más sus auxiliares porque todos los años hay reformas y la actualización es indispensable para la correcta ejecución de su trabajo.

3C. Grado en que se estimula a los empleados a tomar decisiones e implementar cambios (con previa autorización) dentro del área en el que trabajan.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
En desacuerdo		11%	43%
Indiferente		67%	43%
De acuerdo	20%	22%	
Totalmente de acuerdo	80%		14%

Los resultados muestran claramente que los operativos y auxiliares o son indiferentes o están en desacuerdo. Sus comentarios hablan de que a veces el nivel superior a ellos no es tan flexible como para impulsar a sus subordinados a tomar decisiones. Otro punto importante, es que el auxiliar se quejó del operativo y éste último del director, lo cual muestra que no hay una comunicación que sea abierta y sincera.

4C. Además de la remuneración económica previamente acordada en la contratación, existe un medio por el que la dirección reconozca el trabajo y compromiso de aquellos empleados con un excelente desempeño.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
En desacuerdo			57%
Indiferente		22%	29%
De acuerdo	60%	78%	
Totalmente de acuerdo	40%		14%

Uno de los comentarios que más llama la atención fue que “los reconocimientos se hacen de acuerdo a la antigüedad y no al esfuerzo” y otros tantos en donde la percepción general de los auxiliares y los operativos es que su esfuerzo no es muy reconocido.

5C. Considera que la infraestructura en la que desempeña su trabajo es la más adecuada.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
En total desacuerdo		22%	29%
Indiferente		22%	29%
De acuerdo		56%	43%
Totalmente de acuerdo	100%		

En los tres niveles no hay desacuerdo en que la infraestructura sea la más óptima, sin embargo los pequeños porcentajes que están en desacuerdo o son indiferentes es porque sus oficinas están en otro domicilio.

6C. Periódicamente se le da mantenimiento a esa infraestructura.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente		22%	29%
De acuerdo	40%	78%	71%
Totalmente de acuerdo	60%		

Nuevamente los porcentajes que se muestran como indiferentes es porque están en otro domicilio y que no es tan frecuente como en la central, sin embargo la mayoría están de acuerdo en que si se le da mantenimiento.

7C. En la oficina a pesar de que existen materiales pequeños es raro que se pierdan.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente			43%
De acuerdo	80%	100%	57%
Totalmente de acuerdo	20%		

Los auxiliares que se mostraron indiferentes porque están acostumbrados a trabajar en mesas comunitarias en donde los materiales también son comunitarios, además también comentaron en que no se pierden completamente porque luego aparecen.

8C. El ambiente de trabajo en donde se desenvuelves es el más óptimo.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo		56%	86%
Totalmente de acuerdo	100%	44%	14%

Los operativos y los auxiliares que solamente dijeron que estaban de acuerdo a “secas” es porque hicieron comentarios acerca de que les gustaría que en el domicilio en el que se encuentran la señora de la limpieza fuera más días a la semana. Por otro lado los auxiliares hicieron comentarios acerca de tener sus propios cubículos. Sin embargo son aspectos que no les molesta en lo absoluto puesto que de otra manera hubieran marcado que estaban en desacuerdo o total desacuerdo.

La sumatoria de esta sección fue de 633 puntos.

SECCIÓN “C” ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS			
Pésima	168.00	a	302.39
Mala	302.40	a	436.79
Mediocre	436.80	a	571.19
Buena	571.20	a	705.59
Excelente	705.60	a	839.99

Sección “D” Realización de productos y/o servicios.

1D. La realización del servicio es cuidadosamente planificada.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo		56%	43%
Totalmente de acuerdo	100%	44%	57%

La mayoría de los auxiliares están totalmente de acuerdo en que la parte del servicio que les corresponde es cuidadosamente planificada por su nivel superior, sin embargo en el nivel operativo, la mayoría de ellos están sólo de acuerdo porque la dirección, en algunas ocasiones, hace cambios de último momento.

2D. En todos los procesos que involucran el servicio, hay documentos que soporten la realización del mismo y que además sirven como consulta.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo	60%	89%	71%
Totalmente de acuerdo	40%	11%	29%

En los tres niveles sólo están de acuerdo porque a pesar de que si hay documentación que soportan los procesos del servicio no se encuentran totalmente actualizados, lo que significa que solo una parte son utilizados para consulta.

3D. La organización conoce los requisitos especificados como los no especificados del cliente.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente		44%	100%
De acuerdo	80%	56%	
Totalmente de acuerdo	20%		

Los auxiliares son completamente indiferentes ante tal situación porque señalaron que no les han permitido ver más allá de su trabajo. Por otro lado, los operativos están solamente de acuerdo debido a que si realmente se conocieran los requisitos no especificados por el cliente, no existieran cambios de última hora.

4D. Existe una comunicación lo suficientemente abierta como para que el cliente pueda preguntar acerca de lo que necesita o para quejarse.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo		44%	86%
Totalmente de acuerdo	100%	56%	14%

Todos están bastante de acuerdo en que el cliente tiene la suficiente libertad como para preguntar o expresar alguna queja del servicio, la cual es atendida de manera inmediata.

5D. La forma en que se presta el servicio ha sufrido cambios debido a experiencias pasadas ó prácticas comunes de otros en el giro.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo		33%	43%
Totalmente de acuerdo	100%	67%	57%

La mayoría en los tres niveles están totalmente de acuerdo en que la empresa ha hecho modificaciones, principalmente porque con la llegada de socios e ideas nuevas que aunadas a la experiencia de ciertos trabajadores hicieron posible que se mejorara el servicio.

6D. La selección de proveedores se hace de acuerdo a la calidad de lo que se necesita.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo		89%	71%
Totalmente de acuerdo	100%	11%	29%

Los operativos y los auxiliares que son los que investigan las posibles opciones en cuanto a los proveedores de los recursos siempre buscan de acuerdo a la calidad; sin embargo existieron comentarios acerca de que la última decisión lo tiene el directivo y que les da la impresión que hay veces en que la calidad queda en segundo lugar por ser más importante el precio, pero que al final la dirección cedía y se compraba lo de mayor calidad.

7D. Existe retroalimentación entre la organización y los proveedores.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo	60%	56%	100%
Totalmente de acuerdo	40%	44%	

Los tres niveles estuvieron bastante de acuerdo en que la organización así como se permite que el cliente pueda hacer las observaciones necesarias de su servicio, de la misma forma es que la empresa como cliente es que hace lo mismo con sus proveedores.

8D. Existen procedimientos para la elaboración de las tareas que conforman el servicio.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente		22%	29%
De acuerdo	100%	78%	71%

En los tres niveles la gran mayoría si están de acuerdo en que existen procedimientos para las diferentes tareas que forman parte del servicio. Sin embargo en otras respuestas definieron claramente que no estaban completamente actualizados.

La sumatoria de esta sección fue de 716 puntos.

SECCIÓN "D" REALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS			
Pésima	168.00	a	302.39
Mala	302.40	a	436.79
Mediocre	436.80	a	571.19
Buena	571.20	a	705.59
Excelente	705.60	a	839.99

Sección "E" Medición, Análisis y Mejora.

1E. Se realizan actividades en donde a final de un periodo se miden los resultados obtenidos.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo		100%	71%
Totalmente de acuerdo	100%		29%

Todos parecen estar de acuerdo en que los resultados son medidos pero se hicieron varios comentarios acerca de que tienen la impresión de que sólo algunos departamentos son los que están más vigilados y controlados.

2E. Es importante que por lo menos una vez al año se elaboren auditorías en la empresa.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
Indiferente			57%
De acuerdo	40%	100%	43%
Totalmente de acuerdo	60%		

Lo que más salta a la vista es que los auxiliares parecen ser indiferentes ante la importancia de las auditorías y no hicieron comentarios al respecto, mientras que los directivos y los operativos están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

3E. Se realizan encuestas de satisfacción ó reuniones con clientes claves.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo		33%	100%
Totalmente de acuerdo	100%	67%	

Los tres niveles en la empresa conocen acerca de las encuestas que se realizan a los clientes con tal de conocer su grado de satisfacción.

4E. Se identifican y controlan las no conformidades y sus causas.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo	40%	78%	57%
Totalmente de acuerdo	60%	22%	43%

Gran parte de los operativos que sólo contestaron estar de acuerdo fue debido a que sus comentarios versaron en que antes de entregar el trabajo al cliente hacen una revisión y si detecta un error es regresado al responsable para que lo corrigiera pero que costaba mucho trabajo identificaban completamente las causas de esa falta.

5E. Acciones correctivas son tomadas con frecuencia.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo	100%	100%	71%
Totalmente de acuerdo			29%

6E. Acciones preventivas son tomadas con frecuencia.

Calificación	NIVEL		
	Directivos	Operativos	Auxiliares
De acuerdo	20%	56%	57%
Totalmente de acuerdo	80%	44%	43%

Todos están de acuerdo en que frecuentemente son tomadas acciones correctivas y preventivas, especialmente en aquellos departamentos en que es más probable en que se cometan errores.

La sumatoria de esta sección fue de 542 puntos.

SECCIÓN "E" MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			
Pésima	126.00	a	226.00
Mala	227.00	a	327.00
Mediocre	328.00	a	428.00
Buena	429.00	a	529.00
Excelente	530.00	a	630.00

Por último pero no menos importante, tomando en consideración los puntajes obtenidos en cada sección, la calidad presente en la empresa de acuerdo a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008, se encuentra con un puntaje obtenido de 2534, como:

EMPRESA "SUPUESTO S.C"			
Pésima	651.00	a	1,171.79
Mala	1,171.80	a	1,692.59
Mediocre	1,692.60	a	2,213.39
Buena	2,213.40	a	2,734.19
Excelente	2,734.20	a	3,254.99

Capítulo IV.

Conclusiones y Sugerencias.

4.1 Conclusiones.

Para poder satisfacer a los clientes, la importancia de la calidad se manifestó a lo largo de este trabajo. Sin embargo, para poder entrar en un estándar reconocido a nivel internacional, con la ayuda del instrumento de medición y tomando como pauta a la norma ISO 9001:2008, se encontraron debilidades en la empresa que definitivamente impiden que progrese.

En primer lugar, el hecho de que hubiera una disparidad muy grande entre las respuestas entre los directivos y los demás niveles que hay en la organización, hablan de que los primeros no están empapados de la situación real de la empresa. Es un síntoma de que no quieren aceptar las condiciones (por muy malas que sean) ó hay un problema de comunicación bastante grande que les impide conocer a fondo la empresa que dirigen.

Las respuestas altamente positivas de los directivos y que obviamente no iban acorde con las que dieron los operativos y los auxiliares, se hicieron más que

evidentes en el instrumento de medición, sobre todo en aquellos casos en donde el resto de los trabajadores se expresaron abiertamente acerca de su percepción de las cosas. La indiferencia que algunos de ellos manifestaron, es algo que la empresa no puede permitir, puesto que el involucramiento de todos los miembros es indispensable para que el pedestal de la calidad no se caiga.

De la misma manera, la falta de una apropiada documentación, también contribuyó a que las respuestas de la dirección se vieran afectadas y que por lo tanto las decisiones tomadas en cuando al mantenimiento de la política de calidad y el cumplimiento de los objetivos no se concretaran al cien por ciento. Así mismo, el hecho de que la visión ni misión de la empresa se encuentren en un lugar visible y que la dirección no se preocupe por involucrar al resto de los trabajadores, hacen que los mismos trabajadores no se sientan totalmente comprometidos con la organización.

Otro aspecto importante es que la actualización, ya sea de los procedimientos, procesos, documentos y también del personal debe ser considerado por la empresa. El mercado es muy dinámico, un estado de inactividad no aporta nada productivo, sino un estancamiento que si se espera demasiado para tomar cartas en el asunto podría ser demasiado tarde. Esta empresa tiene varios de los elementos, sólo es cuestión de pulirlos.

4.2 Sugerencias.

En primer lugar, la sección "A" correspondiente al "Sistema de Gestión de Calidad", obtuvo una valoración como mediocre, debido a que el problema más grande recayó en que no existe un manual de calidad como tal, lo cual hace evidente la falta de consistencia, puesto que no es suficiente tener manuscritos de sólo algunos procedimientos y que además no estén actualizados. Además de hacer cambios necesarios en los documentos existentes, la compilación también

es importante para crear un manual que se pueda convertir en un marco de referencia para consultas futuras.

Por otro lado, en la sección “B” conocida como “Responsabilidad de la Dirección” a pesar de que la puntuación fue buena, con lo que más se tuvo conflicto es con la misión y visión puesto que no es suficiente con tenerlas publicadas en la página de internet, sino que al contrario, colocarlas a la vista, en donde los clientes que acuden a las oficinas puedan observarlas.

La sección “C” que se refiere a la “Administración de Recursos” tuvo una calificación como buena aunque habría que mejorar ciertos detalles que van desde notificar con mayor antelación a los auxiliares para que puedan asistir a cursos, estimular a los trabajadores a vean mas allá de su trabajo y permitirles tomar decisiones, hacerles saber que sus opiniones cuentan y que el hecho de que se encuentren en un domicilio diferente al de la central, no significa que sean menos importantes.

En esa misma sección, el establecimiento de un espacio propio para los empleados, específicamente de los auxiliares, sería una retribución no económica que elevaría su confianza. De la misma manera, bien se podría diseñar algún otro tipo de reconocimiento, que eleven su compromiso con la empresa.

En el apartado “D” correspondiente a la “Realización de productos y/o servicios” obtuvo una puntuación “excelente” pero aspectos como la planeación y el reconocimiento de los requisitos no especificados del cliente, deben ser pulidos. Ambos, van de la mano para que no se presenten imprevistos de último minuto y que a final de cuentas afecten los deseos del cliente.

Por último, la sección “E” conocida como “Medición, Análisis y Mejora” obtuvo una calificación “excelente”, aun así la importancia de la medición de los

resultados debe de ser igual para todos los departamentos y no permitir que sólo algunos sean los mayor vigilados y controlados. En cuanto a las no conformidades y sus causas, hay que mejorar el rastreo de las mismas.

Ahora bien, en mi opinión teniendo como antecedente lo expuesto, a pesar de que la empresa ofrece un servicio que va en auge en el mercado, si los directivos no establecen de manera formal la implementación, mejora, actualización y documentación de todos sus procesos y procedimientos, de ninguna manera podrá alcanzar los estándares que en un contexto internacional y también nacional, le daría mayor plusvalía.

Bibliografía.

ÁLVAREZ José María, Introducción a la Calidad, 1ª edición, España, Ideaspropias Editorial, 2006, 136 páginas.

ALEXANDER Alberto, Calidad: Metodología para documentar el ISO 9000 Versión 2000, 1ª edición, México, 2005, 188 páginas.

CASTAÑEDA Luis, La calidad la hacemos todos; Guía de calidad total para empleados y trabajadores, 2ª edición, México, Excellere Ediciones, 2008, 92 páginas.

EVANS James R, Administración y control de calidad, 7ª edición, México, Cengage Learning Editoriales, 2008, 848 páginas.

FERMÍN Fraile Fermín, Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001: 2000, 5ª edición, España, FC Editorial, 192 páginas.

FONTALVO José Tomás, La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008, 1ª edición, España, Eumed, Universidad de Málaga, 2010, 195 páginas

FREIRE Santos José Luis, La nueva ISO 9000:2000, 3ª Edición, España, Fundación COFEMETAL, 2003, 182 páginas

LÓPEZ José Isauro, Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal, 1ª edición, México, Internal Thompson Edrs, 2007, 314 páginas.

LÓPEZ Rey Susana, Implantación de un sistema de Calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización, 1ª edición, España, Ideaspropias Editorial, 2006, 176 páginas.

MIRANDA Francisco J, Introducción a la Gestión de Calidad, 1ª edición, España, Delta Publicaciones Universitarias, 2007, 258 páginas.

PALOMO Vadillo María Teresa, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 10ª edición, España, ESIC Editorial, 2010, 280 páginas.

ROLUY Antonio, Diccionario Porrúa de la Lengua Española, 47ª edición, México, Editorial Porrúa, 2002, 848 páginas.

SUMMER Donna, Administración de la Calidad, 1ª Edición, México, Pearson Educación, 2006, 409 páginas.

UDAONDO Duran Miguel, Gestión de Calidad, 1ª edición, España, Díaz de Santos, 1992, 360 páginas.