



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Carlos Alberto Ocejo Ballarin

**LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD Y LOS FACTORES  
QUE INFLUYEN EN ESTA DENTRO DE LAS  
ORGANIZACIONES**

Facultad de Psicología



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## *Agradecimientos.*

*A tí mamá ya que no concíbo este logro sín tí,  
gracias por bríndarme todo tu amor y cariño,  
pero sobre todo gracias por impulsarme siempre a  
ser mejor persona, sín tí sencillamente no lo  
hubiera logrado jamás, ahora comprendo que ní  
con toda la riqueza del mundo me alcanzara para  
pagarte, te amo mama.*

*Papá detrás de este gran logro estas tu, tu apoyo  
y consejos, fuíste tu el que nunca dudó de mí y  
quiero que sepas que con tu asertividad has  
sabido hacer de mí un hombre de bien, te amo  
papá.*

*A mí hermano que sin hacérselo saber de forma  
tacita siempre a sido un gran apoyo y un modelo  
a seguir para mí gracias hermano.*

*A mí abuelita que con su templanza me muestra  
siempre que las caídas no importan sino como nos  
levantamos y me impulsa siempre a dar lo mejor  
de mí.*

*A mí familia y amigos que aunque nos separe la  
distancia siempre pude contar con ellos y me  
apoyaron en este trayecto de mi vida sin  
importarles las distancias.*

*Al maestro Juan Varela que con su cátedra y profesionalismo me enseñó que la docencia se lleva en el corazón y es más que una profesión.*

*Al maestro Ricardo Lozada por enseñarme que no basta con hablar de calidad, sino proyectarla en un trabajo.*

*A la maestra Isaura por la gran paciencia que siempre me brindó y no solo en este trabajo sino en las materias en las cuales me inculcó conocimientos.*

*Al maestro Quevedo que me enseñó que la calidad es algo más que una simple certificación y que esta solo se da si nos comprometemos como personas.*

*Al maestro Jarillo que a pesar de sus múltiples ocupaciones siempre encontraba el tiempo para orientarme y corregirme.*

*A la Universidad Nacional Autónoma De México por enseñarme que la vida no es más que humanidad, conocimiento y diversidad.*



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE  
MÉXICO.**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD Y LOS FACTORES QUE  
INFLUYEN EN ESTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

**TESINA**

**Que para obtener el título de:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**Presenta:**

**Ocejo Ballarin Carlos Alberto**

**28 de Mayo del 2015**

**Director: Mtro. Juan Varela Juárez**

# Índice

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>3</b>
Portada.....	7
<b>Justificación.....</b>	<b>10</b>
Introducción.....	12
Objetivo.....	13
<b>Capitulo 1 Tipos de Organizaciones.....</b>	<b>14</b>
1.1 Tipos de Organizaciones.....	14
<b>Capitulo 2 Calidad: antecedentes, conceptos y principales filósofos.....</b>	<b>22</b>
2.1 Origen de la calidad en el mundo de las organizaciones.....	22
2.2 Codigo Hammurabi.....	25
2.3 Definicion de Calidad.....	27
2.4 Antecedentes de la norma ISO.....	30
2.5 Principales maestros en calidad.....	36
2.6 Frederick Winslow.....	36
2.7 Eduard Deming.....	41
2.8 Karou Ishikawa.....	46
2.9 Joseph M. Juran.....	49
2.10 Phillp B. Crosby.....	56
<b>Capitulo 3 Factores que influyen en la calidad dentro de las organizaciones.....</b>	<b>61</b>
3.1 Liderazgo.....	61
3.2 Comunicación.....	69
3.3 Compromiso.....	74
3.4 Practicas Organizacionales.....	79
3.5 Justicia Procesal.....	81
3.6 Soporte Organizacional.....	81
3.7 Participación de los trabajadores.....	82

3.8 Oportunidades.....	83
3.9 Compromiso de la gerencia con la calidad.....	84
3.10 Intencion de cambiar de empleo.....	85
Capitulo 4 Clima Organizacional y la percepción de los trabajadores sobre la filosofía y cultura de la calidad.....	87
4.1 Definicion de Clima Organizacional.....	87
4.2 Variables consideradas dentro del Clima Organizacional.....	89
4.3 Clima Organizacional y Cultura Organizacional.....	91
4.4 Clima Organizacional relacion directa con la productividad.....	93
Capitulo 5 Propuestas y Conclusiones.....	95
Referencias.....	100

## Justificación

En México actualmente existe un concepto que poco a poco se va popularizando entre las organizaciones, este concepto “llamativo” esta siendo tomado en cuenta por gran parte de la industria tanto las que ofrecen servicios, como las que ofrecen productos, este concepto es el de **calidad**.

La calidad suele verse con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

Partiendo de este hecho la calidad cuenta con diversas definiciones ya que se presume ser subjetiva:

**Definición de calidad desde una perspectiva de producto:** es diferenciar cualitativamente y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, esto incluye la cantidad de un atributo no cuantificable en forma monetaria que contiene cada unidad de un atributo.

**Definición desde el punto de vista del usuario:** es la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo este responda a las preferencias de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

**Definición desde una perspectiva de producción:** la calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, el grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mientras el producto cubra las especificaciones mayores serán su calidad.

**Definición desde una perspectiva de valor:** significa aportar valor al cliente, esto es unas condiciones de uso del producto o servicios superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible, también se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueden causar a la sociedad humana, mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

**Definición ISO 9000:** es el grado en que un producto o servicio cumple con todos los requisitos de los clientes internos y externos.

**Real Academia de la lengua española:** propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Como podemos ver la calidad parte de un principio básico "**Todo lo que se pueda medir se puede mejorar**"

**Calidad es igual a competitividad.**

El concepto de calidad y la aceptación de esta en las empresas, no es para nada un proceso sencillo ya que muchas veces a los empleados u obreros, incluso a los gerentes de departamento no les queda claro el concepto, los procesos a seguir son percibidos como contradictorios lo que muchas veces afecta el compromiso de estos hacia el sistema de calidad o simplemente lo encuentran problemático a la hora de la ejecución, debido a esta problemática surge la necesidad de investigar y proponer soluciones factibles para enfrentar de forma asertiva los factores que influyen en la percepción que tienen los trabajadores y gerentes en la implementación de un sistema gestor de la calidad.

## Introducción

Existen varios tipos de organizaciones, en este trabajo se pretende analizar una en particular, la organización que cuenta con una gestión en sistemas de calidad, además de hacer especial hincapié en la relación entre las percepciones y actitudes de los trabajadores con respecto de las prácticas cotidianas a desarrollar dentro de las empresas con sistemas de calidad y ¿cómo? este compromiso, si es que existe afecta directamente en el ofrecimiento de un producto o de un servicio.

La gestión de la calidad es una práctica diseñada para reforzar la productividad y asegurar la calidad, reduciendo pérdidas y aumentando la satisfacción de los clientes. Los modelos desarrollados en este campo son variados, y se reconocen como las aportaciones más significativas las de Juran (1990), Deming (1992) y Crosby (1996), mismos que revisaremos a lo largo del trabajo.

Esta perspectiva de gestión de la calidad ha alcanzado una amplia popularidad y cada vez son más numerosas las organizaciones en México que optan por la adquisición de un sistema gestor de calidad ya sea para la manufactura de productos o para el ofrecimiento de servicios, cabe destacar, que no siempre su implantación es exitosa y con frecuencia genera prácticas burocráticas que los trabajadores perciben como contradictorias lo que afecta su compromiso hacia la empresa y limita la calidad y productividad de ésta, por lo que se ha reconocido que para su operación cotidiana efectiva se necesita involucra factores como creencias, actitudes y comportamientos de los empleados. Gatewood y Riordan, (1997).

El desarrollo de un buen programa de calidad genera expectativas de sistemas de trabajo más eficaces, mejora la atención al cliente promueve la participación y autonomía de los trabajadores, implicando un compromiso mutuo entre la organización y los empleados al brindar la certeza de que los esfuerzos por la calidad serán evaluados y compensados en forma justa Tayabas y Galicia, (2005).

Algunas investigaciones sobre la relación entre la calidad y el compromiso han explorado diversos factores del involucramiento de los empleados: la percepción de un liderazgo comprometido con la calidad (Howard y Foster, 1999), la justicia percibida Moorman, Blakely y Niehoff, (1998), la diseminación de políticas organizacionales, el intercambio de información entre obreros y gerentes, la evaluación del desempeño y el reclutamiento, selección y capacitación Gatewood y Riordan, (1997). De igual forma, influye el rediseño y enriquecimiento del trabajo, la satisfacción con el trabajo, los equipos auto dirigidos, los sistemas de trabajo sociotécnicos y los sistemas de apoyo Korukonda, Watson y Rakjumar, (1999).

**Objetivo:**

Analizar, priorizar y resignificar los diversos factores que influyen en el involucramiento de los empleados y la percepción de estos en cuanto a la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

## Capítulo 1

### Tipos De Organizaciones

En este capítulo se presenta algunos tipos de organizaciones existentes, además de presentarse como influye la percepción de la calidad en sus objetivos, demostrando la importancia de proyectar la cultura de la calidad desde la cúpula organizacional y de forma descendente hacia los gerentes y subordinados, haciendo a toda la organización participe activa en un sistema de gestión de la calidad, permitiéndole a la organización ofrecer productos o servicios de calidad superior.

Concepto de organización, las personas se componen de infinidad de interacciones ya sea con su entorno o con las personas que lo rodean, el ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino todo lo contrario vive en convivencia con sus semejantes, debido a sus naturaleza social los seres humanos se ven obligados a cooperar entre ellos y a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría.

(Chiavenato, 2001)

Una organización se puede considerar como un sistema de actividades conscientemente coordinadas entre dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.

Una organización solo se puede o podría lograr cubriendo los siguientes tres factores:

- 1) Dos o más personas con la intención y la capacidad de comunicarse.
- 2) Que las personas que interactúen en la organización estén en plena disposición a contribuir de manera conjunta con objetivos en común.
- 3) Las partes interesadas deberán tener como fin el objetivo común previamente analizado.

(Chiavenato, 2011).

Las organizaciones debido al hecho de la complejidad del ser humano pueden ser

extremadamente diversas y no solo eso sino son también extremadamente complejas, llegando al grado de que no existen dos organizaciones iguales.

Existe una variedad enorme de organizaciones y estas pueden ser públicas, privadas, militares y sociales.

Las organizaciones pueden también dedicarse a cosas muy distintas como producción de bienes, productos o servicios, artículos de consumo, maquinas, maquinaria, muebles, manejo de dinero, cobranza, venta de cualquier tipo de medicamentos, divulgación de conocimiento, educación, alimentos, etc.

Las organizaciones son de vital importancia y juegan un papel importante en la vida de todas las personas esto se debe a la manera en como vivimos es decir, la manera en que compramos, trabajamos, comemos, vestimos, incluso como generamos nuestras propias convicciones, dejándonos ver que nuestros sistemas de valores recibe una fuerte influencia por parte de las organizaciones.

Al ser la sociedad tan compleja obliga a las organizaciones a estar en constante evolución, las organizaciones de ahora no son las mismas que las de hace 50 años debido a la evolución social y de mercado ya que día a día la sociedad y el mercado se prestan a cambios obligando así a las organizaciones a mantenerse siempre a la vanguardia en búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.

Los altos niveles de competitividad que se muestran hoy en día y la cantidad de información disponible acerca de productos, empresas o servicios, empoderan a las personas al momento de elegir productos y servicios he aquí la importancia de ofrecer servicios y/o productos basados en una gestión de la calidad, permitiéndole a las organizaciones garantizar y ofrecer siempre productos y/o servicios con los mas altos estándares en cuanto a calidad se refiere.

Las organizaciones son diversas estas pueden cambiar por características como tamaño, tipo de estructuras, objetivos a seguir, productos y servicios facilitando y propiciando un plano generador de una amplia variedad de tipos de organizaciones que se deben conocer para tener un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una plan de calidad dentro de la organización.

Los diferentes tipos de organizaciones podrían ser clasificados de diversas maneras pero nos enfocaremos en sus objetivos, tipo de estructura y características principales.

## 1.1 Tipos de organizaciones

Clasificándolas dependiendo o según sus tipos de objetivos afines, según sus estructuras y también según las características principales que se podrían y se dividen en:

- 1) Organizaciones según sus objetivos en afinidad o sus fines.
- 2) Organizaciones según sus estructuras y/o formalidad.
- 3) Organizaciones según su grado de centralización o si fuera el caso de descentralización.

**Las organizaciones según sus objetivos en afinidad:** Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades.

Estas se pueden dividir en dos:

- 1) Organizaciones lucrativas o organizaciones con fines distintos: estas organizaciones suelen ser llamadas empresas con fines de lucro, teniendo como su objetivo principal generar ganancias monetarias determinadas y/o utilidades para su o si fuera el caso de una sociedad sus propietarios o accionistas en el caso de que la organización cotizara en la bolsa de valores. Algunos ejemplos de estas empresas son organizaciones como despachos tanto de abogados como de contadores, (PYMES) e incluso grandes transnacionales como (MONSANTO y PEMEX).
- 2) Organizaciones no lucrativas: estas organizaciones mejor conocidas como empresas sin fines de lucro tienen como principal característica el cumplimiento o hacer cumplir determinada función o rol en la sociedad, con esta característica singular como su objetivo este tipo de organizaciones no pretende una ganancia o utilidad por su deber social. Como ejemplo de este tipo de organizaciones tenemos lo que podría ser una iglesia, una secretaria pública como la (SEP), el ejército, alguna entidad filantrópica, organizaciones públicas o no gubernamentales (ONG) entre muchas otras.

**Las organizaciones según sus estructuras y/o formalidad:** este tipo de organizaciones se refiere a la estructura por la cual se encuentran formadas incluyendo dentro de esa misma estructura sistemas oficiales que han sido creados y definidos para lograr y asegurar la mejor toma de decisiones que sea posible para la empresa, asegurando así una comunicación mas eficaz y control eficiente de la organización.

Este tipo de organizaciones se dividen en dos:

- 1) Organizaciones Formales: En este específico tipo de organización tiene como principal característica una estructuración formada de tal manera que le permita controlar los sistemas oficiales de la misma que solo son definidos para lograr la toma de decisiones y asegurar la comunicación y el control de la organización.

Cabe mencionar que el uso de dichos mecanismos le permite y la posibilita para definir de manera explicita su organigrama, es decir, explica de manera exacta donde y cómo se organiza su personal.

Las organizaciones formales se pueden comprender de acuerdo a su estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, así también como a sus rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. Este tipo de organizaciones, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

### **Organizaciones del tipo lineal:**

Este tipo de organización constituye en su forma de estructura y que es más simple y antañá, pues encontramos sus raíces y que estas se basan en la organización de los antiguos ejércitos de las naciones y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

El nombre de este tipo de organizaciones significa la existencia de líneas ya sea directas o indirectas pero siempre lineales y únicas de autoridad y responsabilidad que solo se darán de manera horizontal y nunca oscilando entre superiores y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

### **Organizaciones del tipo Funcionales:**

En este tipo de estructura organizacional se aplica un principio primordial el cuál será la base funcional, este principio es mejor conocido como el principio de la especialización de las funciones.

Pero ¿por qué?

Infinidad de organizaciones de la antigüedad utilizaban este principio funcional para lograr la diferenciación entre actividades y/o funciones.

Es decir el principio funcional tiene como objetivo separa, distinguir y especializar actividades, roles y perfiles dentro de la organización.

### **Organizaciones del tipo lineal combinadas con organizaciones funcional:**

En este tipo de organización lineal combinadas con organización funcional suele presentarse como el resultado de la gran combinación de los tipos de organización ya sean lineal o funcional, con el objetivo de buscar he incrementar las ventajas de estos dos tipos de organización reduciendo sus desventajas y aumentando las virtudes. En este tipo de organización, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización lineal combinada con funcional coexisten órganos de línea, órganos de ejecución y de asesoría órganos de apoyo y de consultoría manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea tienen una gran característica y esta es por la autoridad lineal y por el principio escalar, es decir, mientras los órganos de funcionalidad prestan asesoría los lineales se enfocan en servicios especializados.

**Comités:**

Estos llamados comités que a su vez reciben una gran y diversa variedad de definiciones, definiciones tales como juntas, comités, consejos técnicos, grupos de trabajo, consejos, grupos funcionales, etc. No se logra apreciar o mejor dicho no existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido haciendo su definición compleja y quedando a criterio del lector, solo se puede mencionar que algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas, otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. Definiendo a la autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

**2) Organizaciones Informales:**

En este tipo de organizaciones prevalece un factor con cierta consistencia ya que por los medios no oficiales o incluso ilegales radican estas organizaciones, pero debemos tomar en cuenta un factor de suma importancia y este factor es que en estas organizaciones también influyen factores como la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

**Hitt, Black y Porter (2006).**

**Organizaciones según su grado de centralización:**

Esto quiere decir que es el tipo de organizaciones que se podrían clasificar de acuerdo ó según la medida en que la autoridad se delega.

Suelen ser divididas en dos:

**Organizaciones Centralizadas:**

Este tipo de organización centralizada, es definida por un factor, la autoridad se concentra en la parte superior de esta, es decir en la cúpula empresarial y es poca la autoridad con la capacidad de tomar decisiones que tengan que ver con el o los objetivos que se busca, la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores es mínima.

Cabe mencionar que en México están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, federales, ejecutivas, legislativas y judiciales algunos ejemplos son el ejército, el servicio postal y la secretaria de hacienda.

### **Organizaciones Descentralizadas:**

En este tipo de organización descentralizada, es definida ya que la autoridad de toma de decisiones o las autoridades facultadas para la toma de decisiones se delega en la cadena de mando justo hasta donde sea posible.

Logrando así la descentralización caracterizando el mecanismo base organizacional y su funcionamiento en la buena comunicación empresarial que podría funcionar en ambientes complejos e impredecibles.

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad, ya que las decisiones importantes no solo son tomadas por la cúpula organizacional sino por toda o casi toda la cadena de mando logrando mayor involucramiento e mejorando el producto o servicio ya que como en un diagrama de pescado es involucrada mas gente con mayor conocimiento en distintas áreas del producto o servicio.

En este punto, y con la finalidad de complementar lo anteriormente visto, se hace hincapié y se señala que según Hitt, Black y Porter (2006), con relativa frecuencia, los trabajadores logran perciben que la formalización y la centralización son esencialmente lo mismo sin poder distinguir entre ellas, y por lo tanto, se crea la creencia de que la informalización y descentralización fungen como sinónimos.

Se debe tomar en cuenta que es posible contar con una organización muy formal además de que esté altamente centralizada, aunque también se puede lograr con una organización formal que esté lo bastante descentralizada y viceversa.

### **Organización o sociedad mercantil**

Las sociedades mercantiles, suelen ser aquellas cuya finalidad es meramente una especulación comercial entre interesados, es importante separar este concepto del concepto de sociedades civiles que son solo un contrato que se celebra al concretarse en la voluntad de los socios ya que suele obligarse a los interesados combinar sus esfuerzos o recursos para lograr la realización de un fin común u objetivo de carácter preponderantemente económico (aunque no en todos los casos como lo vimos en las organizaciones sin fines de lucro), pero que no constituya una especulación mercantil.

Las sociedades mercantiles se define como la unidad de explotación económica constituida por un conjunto de bienes, una actividad continua y un personal humano encargado de desarrollar sus objetivos y de obtener sus beneficios. Como tal, es la organización de carácter técnico, administrativo y económico que conjuga los conceptos de productos, servicios y trabajo.

### **Ramos Hernández Alexis (2012)**

Como podemos ver existe un gran numero de organizaciones, dentro de esta gran diversidad un factor puede ser la diferencia entre ser una organización comprometida con sus clientes y su personal que se preocupa por la maquilación de productos ideales para el consumo o que simplemente brinde un servicio eficaz y eficiente para lograr ser una organización mas competente.

Este factor es la calidad.

## Capítulo 2

### Calidad: antecedentes, conceptos y principales teóricos

En este capítulo se citaran antecedentes históricos, presentando de manera lineal como es que era evaluada la calidad desde 1752 (código Hammurabi), pasando por conceptos de los más destacados autores en cuanto a la calidad, autores como Taylor Karou Ishikawa, Deming, Juran y Crosby.

La calidad no es un tema nuevo ya que desde los tiempos de reyes y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre calidad basando en ella estructuras históricas códigos e incluso sus vidas.

#### 2.1 Origen de la calidad en el mundo de las organizaciones

Podemos seguir la línea temporal de la calidad hasta llegar a los años 2150 A.C. donde se hace mención en la historia de la cultura fenicia que los inspectores solían cortar la o si fuera el caso las manos a quienes osaban y maquilaban o hacía un producto caduco, defectuoso, o de baja calidad (esto considerado por un inspector) que eran los que aceptaban o rechazaban dichos productos poniendo así en vigor las especificaciones gubernamentales.

Otro antecedente de la calidad, data alrededor de los años 1450 A.C. pero en este caso tenemos como antecedente el antiguo Egipto siendo los inspectores egipcios los encargados en comprobar y rectificar las medidas de los bloques de piedra que se utilizaban para las edificaciones, comprobando el factor de calidad con piedras y con un pedazo de cordel.

Como otro antecedente similar tenemos otras civilizaciones antiguas como la Maya y la Azteca

Como podemos apreciar gran cantidad de las civilizaciones de la antigüedad o la gran mayoría prestaban un particular interés en la calidad dándole a está gran importancia dentro de sus sistemas de infraestructura o incluso mercantiles viéndola como factor importante en la negociación y resolución de conflictos entre dos partes (el mercante y el consumidor) y fungiendo incluso cómo código legal el cual incluía penas que iban desde multas hasta la muerte (dependiendo de la gravedad del caso).

Pasando al siglo *XIII* comienza a existir y a presentarse los primeros gremios de

aprendices, por lo que los grandes artesanos, joyeros, herreros, zapateros, etc. Se empezaban a convertir en los primeros grandes maestros e instructores así como también en supervisores o inspectores ya que gracias a su conocimiento que muchas veces se formaba de forma empírica, conocían a fondo el trabajo que ejecutaban así cómo también, sus productos, la profesión que ejercían, incluso estudiaban a sus clientes en cuanto a gustos, empeñándose a mejorar siempre la calidad de lo que hacían, denominando este proceso como calidad de operaciones o del operario.

El factor decisivo y de mayor empuje en el desarrollo de la mejora de la calidad lo podemos analizar como la ayuda de la revolución industrial que surge en Francia en el siglo *XIII* como un proceso transformacional en cuanto a temas sociales y económicos, lo que nos sugiere a la calidad como factor importante tanto social como económicamente hablando.

La producción en masa comienza a hacerse realidad ya que la maquilación y manufactura de productos se comienza a hacer posible por medio de la división del trabajo y con la creación de partes intercambiables o mejor conocidas como repuestos. Sin embargo la creación de repuestos comenzó a crear problemas, ya que la sociedad en ese entonces estaba acostumbrada a recibir productos hechos a la medida y no tan acostumbrada a los productos de producción masiva.

Es en ese entonces cuando el modelo industrial moderno comienza a surgir como lo conocemos hoy en día y a fines del siglo *XIX* en Estados Unidos Frederick Taylor prioriza el adiestramiento del personal para poder así mejorar los tiempos y desperdicios de la producción siendo el pionero de la administración científica.

Con la llegada de la administración científica Taylor logra suprimir la planificación del trabajo y desahogando las responsabilidades de esta a los trabajadores y supervisores poniéndola solo en manos de personal mas adiestrado y organizado como lo eran ingenieros industriales que solían conocer de planes y procesos de mejora en la industria de su época conociéndolos con el nombre de ingenieros de métodos y tiempos.

Ya entrando al siglo *XX* y con el desarrollo de nuevas tecnologías la industria se permite maquilar y producir en masa productos que en la antigüedad solo estaban reservados para las clases sociales más privilegiadas.

Siendo este siglo el gran testigo del surgimiento de un gran pionero de la industria moderna el señor Henry Ford, fue el señor Ford el que como principal pionero introduce por primera vez en el mercado la producción en línea o ensamble en movimiento.

El ensamble en movimiento o producción en línea tiene como principal objetivo separar o dividir las operaciones de la manufactura más complejas en cuanto a procedimiento se trate y logrando así pasar de un proceso complejo que es ejecutado por una sola persona a un proceso sencillo que es ejecutado por un conjunto de personas, adiestradas y capaces de desarrollar el ensamble o producción, esto resultaba muy rentable ya que los trabajadores no necesitaban especializarse mucho en el proceso ya que solo ejecutaban un procedimiento.

Este procedimiento con la conjunción de todos los demás daba como resultado la finalización de la producción, con gran calidad y a bajo costo.

Parte importante de este gran avance en la producción es la inspección y el adiestramiento ya que para lograr separar los procesos es necesario saber como y en donde separarlos, esto con el objetivo de brindar productos de calidad y el adiestramiento para que el personal encargado de supervisar los procesos tenga la habilidad de clasificar los productos como conformes o no conformes de acuerdo a las políticas que se tenían en ese entonces, cuando la calidad era sólo la responsabilidad del departamento de fabricación o maquilación.

Como podemos apreciar la calidad ha estado presente en la antigüedad y con las principales civilizaciones siendo la calidad una constante en la historia de la humanidad denotando siempre el valor que las personas suelen darle a los productos y servicios que acompañan sus vidas

## 2.2 Código Hammurabi

En diversas culturas orientales de la antigüedad, en las que las leyes son dictadas solo por dioses dejando la obligación a los hombres de cumplirlas y haciendo estas leyes (sagradas) es donde nace el código Hammurabi dictando la leyenda que el gran dios Samash o mejor conocido como Samash el dios de la justicia o dios del sol es el que entrega las leyes al rey Hammurabi rey de la Babilonia antigua de 1790 A.C.

Fue el rey Hammurabi quien decreto el nuevo código el cuál antes de su llegada al trono era ejercido y ejecutado por los sacerdotes de Babilonia siendo estos los que ejercían como jueces y verdugos en cuanto a las leyes del dios Samash se trataba pero a la llegada del rey y con su nuevo decreto, resto poder a los sacerdotes y dictaminando que ahora serian funcionarios del rey los que realizarían este trabajo, logro poner en duda el trabajo que los sacerdotes habían viniendo haciendo antes de su reinado lo que permitió fortalecer su monarquía.

El código Hammurabi lograba unificar los múltiples tipos de códigos o leyes que ya existían en la antigua Babilonia y pretendía establecer un nuevo régimen de leyes que logran aplicar en todos los casos imposibilitando a los ciudadanos Babilonios a tomar justicia por cuneta propia y obligándolos a vivir bajo el nuevo código implementado por el dios Samash reconocido como el dios o deidad mas justo, lo que permitió a los jueces aplicar la nueva ley ahora escrita.

Uno de los principios del código de Hammurabi se basan en la no distinción entre dos tipos de derecho el panal y el civil, haciendo que en el existan leyes regulatorias entre comerciales y particulares también cuenta faculta a los jueces para que puedan determinar si se cometió un delito y si este fuera el caso también dictaminar la pena o condena merecida por los acusados.

En el código Hammurabi se logran regular tanto comercios como asalariados, así como alquileres, propiedades, incluso cosas personales y de índole criminal como divorcios, homicidios, robos y las penas o condenas que estos merecen.

Debemos destacar que en el código no se maneja ninguna sistematización, simplemente se evalúa la problemática y se dictamina por la autoridad competente que en este caso eran los jueces al servicio de la monarquía adquiriendo una filosofía totalitaria y autoritaria

En el código Hammurabi se logran apreciar los delitos más frecuentes de la antigua Babilonia puesto que el código exigía que cada vez que un delito tuviera lugar o se mostrara con relativa frecuencia se registrara para adaptar las penas con la finalidad de reducir la frecuencia del delito.

En las penas que se solían aplicar a los delitos más frecuentes se distingue un relativo sentimiento de justicia ya que se investigaban factores como la existencia de intencionalidad o ausencia de esta e incluso se buscaba categorizar a los agresores vinculando algún tipo de factor que facilitara seleccionar a las víctimas, castigando con mayor severidad a los agresores que se comprobara o demostrara que habían actuado de manera ventajosa o si el delito cometido era ejecutado con alevosía.

La pena sería menos severa si se trataba de un tipo de accidente. Las penas también variaban dependiendo del tipo de víctimas, siendo más severas si el delito es cometido en contra de un hombre libre y siendo menos severas si el delito es cometido en contra de un esclavo.

En el código la gran mayoría de las penas son pecuniarias es decir, son faltas que solían ser amonestadas o sancionadas con multas económicas aunque no podemos dejar de lado las penas más severas que iban desde la mutilación hasta la pena capital o pena de muerte, en cierto tipo de casos el código opta por la aplicación de la ley de Talión, lo que consiste en hacerle al agresor lo mismo que este realizó en su víctima solo con la existencia de una cláusula. Y esta era que las dos personas involucradas fueran de la misma categoría, esclavos con esclavos o personas libres con personas libres.

Una gran norma del código y la que nos compete más es que dentro de este se encuentra penalizado entregar cualquier tipo de trabajo que carezca de calidad y si este fuera el caso la pena sería la más severa, la muerte.

***“Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte.”***

El código Hammurabi (2150 A.C.)

## Calidad

Según Deming (1993) la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos en busca o dirigidos hacia una mejora continua.

Retomando este concepto podríamos decir que existen diversos conceptos o tipos de calidad y también podríamos decir que la calidad es subjetiva solo logra ser concreta cuando un producto o servicio es medible ya que si lo vemos desde la perspectiva organizacional su perspectiva de calidad podría ser brindarla en todas y cada una de las áreas de trabajo, sin embargo esto no significa que los consumidores lo perciban como la organización.

### 2.3 Definiciones de Calidad:

Según Jordi Sancho Ródenas (2008) la calidad es subjetiva e interpretativa dependiendo claro desde que punto de vista sea observada por ese motivo el autor hace hincapié en definirla según la perspectiva.

- **Definiciones desde una perspectiva de producto:**

En esta perspectiva el cliente observa a la calidad como un producto en si o un servicio haciéndola una fijación mental asumiendo una y decidiendo si esta logra cubrir sus expectativas, así que esta definición va tomada de la mano por la percepción del cliente en cuanto a calidad.

La calidad bajo esta perspectiva se permite la habilidad de diferenciarse tanto cualitativa como cuantitativamente esto siempre respecto a algún atributo más específico incluyendo incluso atributos que no nos permiten cuantificarlos en forma monetaria asíéndola un tanto subjetiva

- **Definiciones desde una perspectiva de usuario:**

En esta definición el autor asegura que para el cliente o consumidor la calidad implicara una gran capacidad de satisfacer sus deseos, reduciendo la definición al hecho de que esta dependerá siempre de los gustos de los consumidores y sus preferencias por lo que se remite a decir que la calidad en cuanto a los consumidores solo será percibida así si el producto o servicio se adecua a estos.

- **Definiciones desde una perspectiva de producción:**

En esta definición, la de producto, el autor menciona que la calidad solo puede definirse con la conformidad que se establece al momento de ser producida u ofrecida en el caso de los servicios, logrando llenar las expectativas y especificaciones de manufactura al grado de que si se habla de un producto este cumpla todas las especificaciones del diseño y si fuese el caso todos los procedimientos que aseguren el ofrecimiento del servicio óptimamente

- **Definiciones desde una perspectiva de valor:**

En esta definición se menciona que la calidad es el significado de que el cliente agregue cierto tipo de valor al producto o servicio logrando que la organización que manufactura u ofrece el servicio utilice los términos en los cuáles el consumidor se esta basando para agregar dicho valor al producto o servicio permitiendo así a la organización darse una idea de las expectativas del cliente en cuanto a calidad logrando poner en operación estrategias con los objetivos de superar estas expectativas manteniendo siempre un precio accesible.

- **Definición de calidad según la del ISO 9000:**

Según la norma ISO 9000 la calidad será el grado en el que un producto o servicio cumple con todo los requisitos de los clientes ya sean internos o externos.

- **Real Academia de la Lengua Española:**

La real academia de la lengua española la define como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

A continuación veremos algunas definiciones de los más grandes maestros en cuanto a calidad.

- **Crosby:** "Calidad es cumplimiento de requisitos"
- **Juran:** "Calidad es adecuación al uso del cliente"
- **Feigenbam:** "Satisfacción de las expectativas del cliente"
- **Taguchi:** "Calidad es la menor perdida posible para la sociedad"
- **Deming:** "Calidad es satisfacción del cliente"

Como pudimos apreciar anteriormente, la calidad cuenta con diversas definiciones dependiendo desde que punto de vista se observe a la calidad pero podemos destacar que la calidad y su múltiples definiciones solo están en la constante búsqueda de sus objetivos y estos podrían ser, buscar siempre la satisfacción del cliente o consumidor, estar en constante contacto con el consumidor, esto con la finalidad de analizar la expectativa que este tiene de acuerdo al producto o servicio que se le ofrece, la calidad siempre esta en una constante búsqueda de mejora y con esta búsqueda siempre se estima lograr superar por demás las expectativas del cliente logrando pertenecer con los productos y servicios ofrecidos en el mercado mundial actual.

## 2.4 Antecedentes norma ISO

La Organización Internacional de Normalización ISO por sus siglas en ingles, es una organización que cuenta con gran presencia internacional y no gubernamental en 157 países del mundo, con el objetivo de crear normas con validades internacional, industriales y comerciales, por las cuales sea permitido producir, maquilan ejercer u ofrecer productos y servicios de mayor calidad respondiendo a las expectativas de los clientes.

La organización internacional de normalización fue fundada en el año de 1947 surgiendo despues de la segunda guerra mundial como el organismo que se encargaba de desarrollar las normas y de promover estas mismas lo que permitia la fabricacion y el comercio de todas las ramas industriales incluyendo material belico ya que en 1946 delegados de diversos países se reunieron para crear a la organnizacion con el objetivo de coordinar de manera internacional los procesos de manufactura belica, exeputando solo a la industria electrica y a la electroinica, este objetivo, el de estandarizar las normas de producción para las empresas u organizaciones en el ámbito internacional lograria prevenir la creación de productos inconformes o de mala calidad.

A partir de este momento y hasta la actualidad la norma ISO ha publicado unas 11,000 normas tecnicas avaladas internacionalmente.

Favio Londoño (2009)

La norma ISO elabora normas de cumplimiento voluntario ya que este organismo no es gubernamental y es por esta razon que no se encuentra facultado para ejercer algun tipo de sancion o para establecer sus normativas de manera obligatoria permitiendose que como objetivos principales sean orientar, coordinar, simplificar y unificar los procesos de maquilacion con la finalidad de reducir costos de producción y ejercer una productividad mayor en los empleados de las organizaciones que decidan adquirir esta filosofia.

Pero para que las normas ISO sean plenamente aprobadas deben de pasar por una serie de procesos o etapas en donde encontramos que los proyectos que se piensan implementar para la normativa internacional deben ser cuidadosamente analizados por el comité técnico que tiene la obligación de hacer circular entre sus miembros las normas o clausulas que se creen pudieran implementar o complementar a la normativa internacional esto con la intencion de que los miembros del comité formulen cuestionamientos sobre las normas que pudieran ser modificadas o adquiridas en la normatividad internacional.

Como podemos ver las normas ISO están diseñadas para aportar una serie de beneficios en los sistemas de gestión de calidad que ejercen dentro de las organizaciones pero a pesar de este gran trabajo no siempre se logra el objetivo principal ya que no siempre se cumple con los procedimientos sugeridos por la norma y en esta problemática las causas pueden ser diversas siendo uno de los mas comunes la adopción de la norma ISO como solo un sistema de calidad o simplemente como algo que se debe de tener como empresa y no viéndolo o adquiriendo la filosofía de la calidad la cual nos invita a adquirir la norma ISO haciendo a la empresa u organización claramente más competitiva permitiendo generar productos o servicios que logren cubrir las expectativas de sus clientes logrando con esto la creación de productos o servicios con un elevado nivel de calidad.

Otro tipo de problemática a la que se pudieran enfrentar las organizaciones que cuentan con la norma seria una mala interpretación de esta o tratar de adquirir con cierta rapidez los resultados planteados a largo plazo lo que solo podría lograr un desinterés y desapego de los departamentos y trabajadores encargados en ejecutar los procedimientos que dictamina la norma.

Tomando lo anterior como antecedente y a pesar de esto, la norma ISO era hasta hace poco tiempo desconocida y por gran parte de las organizaciones mexicanas, pero afortunadamente esto en nuestros días a comenzado a cambiar y gran parte del éxito que esta norma tiene se debe al alcance mundial y a la globalización industrial sin dejar de lado la gran competencia a la cuál se enfrentan actualmente las organizaciones mexicanas obligándolas a ofrecer día con día productos y/o servicios que cumplan con las expectativas de los clientes o incluso a la comercialización y fusión de empresas mexicanas con empresas extranjeras dotando de fama internacional a la norma ISO 9000.

Crespo Uribe J. E. (2009)

Con la caidad del muro de Berlin y la finalización de la guerra fria se comienza una nueva etapa en el mundo empresarial ya que las relaciones comerciales son ahora más cercanas y con diversos países del mundo permitiendo de este modo la comercialización y distribución de productos de consumo lo que anteriormente se encontraba limitado al país de producción o a algunos cuantos países colindantes, expandiendo la economía y mejorando las relaciones internacionales por lo que las emprezas comenzarán a ver el mercado internacional como un medio potencial para superar la crisis economica que habia dejado la segunda guerra mundial.

Y podemos ver reflejada esta tendencia en la manufactura de productos que con anterioridad eran diseñados solo para una parte o un sector de la sociedad mermando su alcance potencial haciendo necesario entonces la constante búsqueda de exportación con la finalidad de generar nuevas expectativas de mercados logrando que la calidad se manejara en todo el mundo con un solo lenguaje el de la norma ISO, posibilitando el manejo y entendimiento entre compradores y proveedores.

Favio Londoño (2009)

Para cubrir esta necesidad de hacer que la calidad sea entendida como un solo lenguaje por todo el mundo la organización internacional de normalización comienza entonces a ejecutar normas técnicas con la finalidad de cubrir las necesidades y gran parte del mercado que en ese periodo de tiempo había estado cambiando en cuanto a crecimiento y desarrollo organizacional y a nivel mundial. Para poder responder a estas grandes necesidades la ISO intenta facilitar el intercambio de productos y servicios entre naciones creando normas con parámetros y requisitos mínimos del sistema de calidad que le permitieran a aquellas empresas que lo implantaran ser reconocidas como proveedores confiables. Esta globalización de la economía exigió, entonces, la elaboración de unas normas que pudieran universalizar el idioma de la calidad. Lo que permitió y facilitó el surgimiento de las entonces normas conocidas como ISO 9000 para dar la confianza que se buscaba en las relaciones comerciales entre un comprador y un proveedor, fue entonces cuando las ISO 9000 se empezaron a considerar como la mejor herramienta de apoyo para las organizaciones que desean presentarse en el mundo como organizaciones altamente competitivas.

La organización internacional de normalización consta de 20 normas que contiene entre ellas la ISO 9004 que se enfoca en la parte administrativa, permitiéndole a la empresa generar su propio diseño de calidad para después implementarlo ayudando de manera efectiva la calidad de sus productos o servicios dependiendo cual fuera el caso y mejorando también notablemente la producción.

Otra norma creada por la organización internacional de normalización es la ISO 9001, ISO 9002 y la ISO 9003, estas normas que tienen que ver con la relación existente entre proveedores y clientes le permiten a las organizaciones que se inclinan

Ya por el éxito generado en el mundo de las organizaciones la ISO creo una nueva serie de normas cuya finalidad era la de formar los criterios que tuvieran que ver con lo administrativo en cuanto a materia ambiental se refiere o mejor conocidos como la administración ambiental, esta serie de normas se les conoce como ISO 14000 y se destaca ya que la creación de estas nuevas normas se da por solicitud de países desarrollados declarando que en estos países se velaba por la preservación del medio ambiente y que las empresas que ejercían en ellos tenían la obligación de preservar el medio ambiente a diferencia de los países subdesarrollados.

Esta iniciativa logro que la organización internacional de normalización publicara por primera vez la ISO 14000 en 1977 definiendo los procedimientos a seguir para que una organización genere una administracion ambiental de manera interna manejando una producción más ecológicamente favorable relacionando y llevando a la practica los procesos ecologicos desde un punto de vista comercial favoreciendo notablemente al ecosistema.

Favio Londoño (2009).

El objetivo de la ISO 14000 es plantear los criterios que se necesitan para que las organizaciones que decidan adquirirla logren una mejoria en temas ecologicos siendo “amigables con el ambiente” y esto solo se puede lograr reduciendo en su maxima expresión el consumo de energias no renovables o el desecho de materiales altamente nocivos para el medio ambiente incluyendo el cumplimiento de las regulaciones ambientales establecidas en cada país por la autoridad competente.

La normativa ISO 14000 por el hecho de enfocarse en el cuidado del medio ambiente y debido a la gran importancia que este tema tiene actualmente se estima que de manera indudable tenga un mayor alcance y un recibimiento favorable por parte de las organizaciones que ya cuentan con alguna normatividad ISO o que esten planeando ejecutar un programa de calidad ya que en la norma 9000 no se hace mención alguna al tema del ecosistema dejando una inquietante duda acerca de la importante relación que indudablemente tiene la calidad con el medio ambiente, asi que podemos conciderar que la ISO 14000 sera el futuro en cuanto a normativas en el mundo empresarial logrando poner en pie importantes acciones que promueban en las organizaciones mecanismos, procesos y procedimientos que no afecten el medio ambiente para la maquilación de sus productos.

Productos que sin duda no careceran de calidad en su elaboración.

La organización internacional de normalización debido al crecimiento de las certificaciones 9000 y 14000 ha designado a un grupo especializado de trabajo con la única finalidad de alinear las dos normativas, de tal forma que se cree posible fusionar los elementos más importantes de ambas normas y cómo consecuencia reducir en gran parte los costos que las empresas destinan a la reparación de ecosistemas o al desecho de desperdicios esta nueva fusión de normas planea también reducir los costos de las auditorías de certificación generando conciencia dentro de las empresas además de presentarles una nueva posibilidad para certificarse.

La fusión de normas que se menciona anteriormente da como resultado la creación de la ISO 18000 que después de existir la ISO 9000 que determina la relación que una empresa debe tener con sus clientes y proveedores. Y la ISO 14000 que se pensó en involucrar una serie de procesos con la finalidad de preservar el medio ambiente y que esto marcará las relaciones de las empresas con el elemento más importante de ellas, su personal.

Se crea la ISO 18000 alrededor de los años 1995 y debido a los estudios realizados por algunos países desarrollados que mostraban la importancia de manejar la empresa con impecable relación de higiene y seguridad laboral. Estos factores son la base de la ISO 18000 siendo esta una normatividad relacionada con la salud ocupacional y la seguridad industrial que permitan garantizar la seguridad del factor humano dentro de las organizaciones manejando esta relación de manera clara y concisa para así poder brindar los beneficios de protección y sentimientos de seguridad a sus trabajadores.

Esta norma levanta polémica con los países industrializados como Estados Unidos y Canadá ya que en oposición de esta debatían que la normalización de este tipo de estándares limitaría la producción con la que contaban estos países viéndose mermada la maquilación de productos.

La organización internacional de normalización debido a la oposición recibida por los países industrializados realizó un foro internacional en el año de 1997 en Ginebra Suiza, en donde se confirmó el rechazo a estas normas. Sin embargo, a raíz de los resultados de este foro, el comité técnico de la ISO, en enero de 1998 recomendó a los países que individualmente trabajen este tipo de normas en cada uno de ellos no logrando crear una normativa internacional para regular estos factores dentro de las organizaciones.

Países como Inglaterra tomaron en cuenta las recomendaciones de la organización internacional de normalización y fueron de los primeros países en cubrir con una serie de normas (solo aplicadas y validas en estos países) los rubros que cubrian el ambito de la salud ocupacional y el de seguridad industrial formando asi la BS 8800 desencadenando la creación de este tipo de normas en países como Australia y los países Nórdicos, los cuales ya publicaron sus propias normas.

Como se puede apreciar el número de empresas certificadas bajo la normativa ISO 9000 o bajo la ISO 14000 va en aumento en la actualidad y no solamente en nuestro país sino en el mundo resaltando la importancia que las empresas día a día prestan a el tema de la calidad apostando por la seriedad y aceptación mundial que esta a tenido

Favio Londoño (2009).

## **2.5 Principales Maestros en calidad**

### **2.6 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

Frederick Winslow Taylor o mejor conocido cómo el padre de la administración científica.

Frederick Winslow Taylor que nació el 20 de marzo de 1856 y murió el 21 de marzo de 1915, viviendo 59 años fue uno de los pioneros y más grandes maestros en cuanto a el tema de calidad ya que impulso la implementación de la administración científica pero antes de adentrarnos en estos temas veamos un poco más acerca de la vida de este ingeniero mecánico y economista estadounidense, que promovió la organización científica del trabajo y es considerado por este motivo como el padre de la Administración Científica.

Corría el año de 1878 es decir cuando Frederick contaba con 22 años de edad cuando por primera vez efectuó sus observaciones sobre la producción del trabajo en la industria metalúrgica.

A esta observación les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo que logro realizar gracias a la implementación de la metodología de observación.

Sus principales observaciones, fueron determinar de manera científica el trabajo que se realizaba de forma estándar, lo que le permitiría crear una revolución mental en sus trabajadores así como influir en el trabajador de tal forma que un ejecutara de manera funcional y a través de diversos conceptos que se explican por primera vez a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management.

Pero en ¿qué se basa la teoría de Taylor?

Para comprender de mejor manera el planteamiento de Taylor debemos comprender que este autor se enfoca en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia y eficiencia en el área de la pirámide de la organización que menciona que en toda organización debe de haber jerarquías tanto en la industria como en la organización que presta algún tipo de servicios como los bancos y estas jerarquías deben funcionar como eslabones de cadena, mejor dicho, todas las funciones de la organización deben funcionar de tal manera que tanto la industria como el trabajador ganen.

En su teoría logra destacar 10 puntos importantes:

- 1) Estudio de tiempos.
- 2) Estudio de Movimientos.
- 3) Estandarización de herramientas.
- 4) Departamento de planificación de ventas.
- 5) Principio de administración por excepción.
- 6) Tarjeta de enseñanzas para los trabajadores.
- 7) Reglas de cálculo para el corte del metal y el acero.
- 8) Métodos de determinación de costos.
- 9) Selección de empleados por tareas.
- 10) Incentivos si se termina el trabajo a tiempo.

Al igual que los 10 procedimientos de su teoría Taylor menciona 5 procesos que habría que seguir para así poder lograr un giro importante a la manera en cómo se hacía el trabajo en aquella época, mostrándole a las personas encargadas de administrar la producción y/o maquilación como adquirir las nuevas responsabilidades según la administración científica.

- A. Se debe elaborar una ciencia que permita la ejecución de cada una de las operaciones o procesos del trabajo, la cuál sustituye al viejo modelo empírico de producción que consistía en producir a base de ensayo y error hasta lograr el aprendizaje del proceso más adecuado para la producción, generando con esta propuesta planes y programas de producción mas eficaces.
- B. Taylor destacaba que cuando se seleccionan científicamente a los trabajadores, se les adiestra, se les enseñan y se les forman, a diferencia del entonces pasado donde cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podía mejorar este. Este proceso es un gran acercamiento a los procesos que hoy en día se conocen como la selección de personal, el reclutamiento y la capacitación.
- C. Taylor aseguraba que el promover una colaboración cordial con los trabajadores aseguraría que el trabajo ejecutado por los obreros se realizara de acuerdo con los principios de la administración científica que se había elaborado.
- D. Según Taylor el trabajo y la responsabilidad debían ser repartidos de igual manera tanto entre la gerencia como con los obreros. Siendo la gerencia la que tomaba bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está estaba más capacitada que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad de este recaían sobre los trabajos ejecutados por los obreros. Siendo esto un acercamiento al mejoramiento de las relaciones laborales.
- E. Y por ultimo la importancia de el estudio del trabajo que se da consultando directamente al obrero que ejecuta dicho trabajo. Dando como resultado el primer acercamiento a la evaluación de procesos de producción.

El gran deseo de Frederick Winslow Taylor por aplicar su afamada administración científica se enfocaba y recaía en la consigna de lograr conseguir una prosperidad empresarial al igual que el trabajador prosperara en el empleo logrando mejorar la metodología de producción ya que con esto permitía al obrero ejercer durante mayor tiempo su trabajo permitiéndole encontrar la manera de ejecutarlo de mejor manera sin embargo después de observar estos cambios Taylor se contradijo mencionando que los trabajadores que percibían una ganancia mayor solían convertirse en ebrios o que comenzaban a tomar bebidas alcohólicas en exceso lo que opacaba los resultados esperados con su administración científica ya que no solo disminuían su producción sino que también mermaban su calidad de vida considerablemente por esta problemática analizada por Taylor recomendó que el aumento salarial máximo para los obreros debía de ser de un 60% ya que consideraba que estos trabajadores carecían de capacidades analíticas y que simplemente seguían ordenes sin el poder de refutarlas.

Esta conclusión dada por Frederick Winslow Taylor se basa en sus ideas de que los trabajadores por naturaleza son perezosos y que siempre buscaran la forma de escudarse bajo este principio con el objetivo de realizar sus trabajos de la manera más lenta posible con el afán de hacerle creer a la administración que este esta dando lo mejor de si (Presentismo), por esta razón la insistencia de Taylor de medir los tiempos de ejecución de el trabajo y analizar los movimientos de los trabajadores para así poder estudiarlos y encontrar la mejor manera o la mas eficiente de realizar el trabajo logrando incrementar la producción y dar uniformidad a los procesos de producción (supervisión)

lo que no ocurría en el antiguo sistema. Para ello era necesario dividir entre quienes piensan las mejores maneras de hacer el trabajo y quienes tienen las fortalezas físicas para ejecutarlo, a los primeros se les daba la responsabilidad de adiestrar a los segundos hasta obtener de ellos el mayor rendimiento que su cuerpo pudiera dar. También habla de la especialización de tareas, pues de esta manera, el trabajador gana más tiempo y destreza haciendo lo mismo todos los días. La organización científica del trabajo según Taylor.

Asegurando que la holgazanería es el mayor de los problemas que aquejan a las empresas mermando sus capacidades productivas y de maquilación de productos dando 4 etapas de la nueva producción para evitar este tipo de problemas empresariales.

En la primera etapa Taylor menciona que es indispensable hallar un aproximado de 10 a 15 obreros que sean hábiles en el trabajo a ejecutar, esto con la finalidad de contagiar a los demás obreros con los niveles de producción de esta elite de trabajadores.

1 Hallar de diez a quince obreros (si es posible en distintas empresas y de distintas regiones) que sean particularmente hábiles en el trabajo a analizar.

2 Definir con gran exactitud la serie de movimientos que son elementales y que cada uno de los obreros debería realizar para lograr una ejecución excelsa al momento de la producción permitiéndole ahorrar en horas de trabajo y materiales que se emplean.

3 Se debe determinar de manera cronometrada el tiempo exacto necesario para la realización de cada uno de estos movimientos que serian los más elementales esto nos permitiría elegir el modo más simple, rápido y eficaz de producción, logrando eliminar todos los movimientos mal concebidos, innecesarios, lentos o inútiles.

4 Al lograr suprimir con lo anterior mencionado todos los movimientos inútiles, deberá reunir en una secuencia los movimientos más rápidos y los que mejor permiten manejar los materiales evitando desperdicios innecesarios de estos y haciendo mas útiles a los trabajadores útiles.

Taylor F. W. (1969).

## **2.7 Eduard Deming (1900-1993)**

Eduard Deming nació un 14 de Octubre del año 1900, en la ciudad de Sioux City, Iowa Estados Unidos.

Estudio ingeniería en la Universidad de Wyoming.

Recibió un doctorado en físicas matemáticas por la universidad de Yale en el año 1927 donde también fue empleado como maestro. Eduard Deming recibió vastas ofertas de trabajo en la industria privada por lo que termino tomando un empleo trabajando para el departamento de agricultura en Washington, D.C.

Su principal aportación se dio durante la segunda guerra mundial, ya que Eduard Deming se dedicaba a enseñar a los técnicos e ingenieros norte americanos estadísticas que pudieran mejorar de manera notable la calidad de los materiales con los que se elaboraban herramientas bélicas.

Siendo este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses hacia Eduard Deming y sobre todo buscando un acercamiento al tema de la calidad en sus productos.

Después de la segunda guerra mundial y con una dolorosa derrota del imperio japonés por las fuerzas armadas norteamericanas la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros deciden buscar al ingeniero Edward Deming. Y es en el mes Julio del año 1950 cuando el mismo Deming decide reunirse con el gobierno japonés quien lo presentó con los principales administradores de las compañías japonesas teniendo su teoría durante los próximos treinta años un éxito ineludible en el país oriental .

Debido a esto el autor dedicaría gran parte de su vida y de su trabajo a enseñar a los empresarios y trabajadores japoneses la metodología a seguir para concebir productos de calidad superior, factor que el imperio de Japón creía había sido factor importante en el desenlace de la segunda guerra mundial.

Por este motivo y con la adopción de la filosofía de Deming Japón logro transformar su reputación logrando un cambio significativo en la calidad de sus productos o servicios modificando la reputación de estos que se tenia anteriormente como productos de pésima calidad o inservibles a poco a poco ir formando y creando las grandes empresas que conocemos hoy en día y que destacan por ofrecer productos de primera clase.

Edward Deming ejerció como un estadista, profesor y creador de la calidad total ejerciendo en Japón durante 30 años ya que en los Estados Unidos había sido ignorada su teoría y devaluada por las corporaciones americanas, Deming fue invitado a participar como asesor a Japón cuando la gran industria y economía de este país se encontraba envuelta en una crisis.

Y fueron las compañías japonesas las que escucharon y llevaron a cabo la filosofía del estadista. Logrando cambiaron su forma de pensar y con esto cambiaron también la manera de producir, manufacturar y ofrecer servicios en sus estilo de administración empresarial.

Al adquirir esta filosofía de calidad total los japoneses lograron dar un giro contundente a la situación en la que se encontraba su industria y su economía mejorando por completo la productividad y producción de sus productos convirtiéndose en poco tiempo en los líderes del mercado mundial.

Quedando impresionados por este gran cambio los japoneses otorgaron al ya famoso Edward Deming la honorable medalla del tesoro sagrado de Japón como segundo grado, haciendo mención y destacando el logro que el pueblo japonés había obtenido gracias a la teoría de Deming

Después de trabajar con el imperio japonés y al ver los grandes avances que había logrado los Estados Unidos decidieron y con ayuda de Deming adquirir la filosofía de calidad siendo el presidente Reagan quien con los resultados de dicha adquisición filosófica condecoró con la Medalla Nacional de Tecnología a Deming en el año de 1987. Edward también recibió el premio por su distinguida carrera en ciencia que otorga la academia nacional de ciencias por sus logros en materia de calidad.

Pero ¿en que se basa la teoría de Deming?

Su teoría tiene como base la adquisición filosófica de 14 puntos que establece el autor serán los cimientos que generaran el cambio organizacional a continuación veremos los 14 puntos dados por Edward Deming.

- 1. Crear constancia en los propósitos**
- 2. Adoptar una nueva filosofía**
- 3. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios**
- 4. Establecer liderazgo**
- 5. Eliminar slogans vacíos**
- 6. Eliminar cuotas numéricas**
- 7. Establecer entrenamiento dentro del trabajo**
- 8. Desechar temores**
- 9. Romper barreras entre departamentos**
- 10. Tomar acciones para lograr la transformación**
- 11. Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio**
- 12. Desistir de la dependencia en la inspección en masa**
- 13. Remover barreras para apreciar la mano de obra**
- 14. Reeducar vigorosamente**

Deming no solo menciona los 14 puntos que vemos como su filosofía sino también advierte que existen “errores mortales” que enferman a la gerencia.

Y estas son las Siete Enfermedades Mortales de la Gerencia

- 1. Carencia de constancia en los propósitos**
- 2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos**
- 3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual**
- 4. Movilidad de la administración principal**
- 5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles**
- 6. Costos médicos excesivos**
- 7. Costos de garantía excesiva.**

Como podemos observar este tipo de errores se suelen cometer en muchos casos dentro de las organizaciones ya que no es fácil dejar de operar de la manera en la que se ha venido manejando la organización incluso a lo largo de los años y optar por adquirir una filosofía que invita a la organización a alejarse de malos procesos y procedimientos que en muchos casos pueden ser poco perceptibles a los ojos de la misma administración lo que trunca sus habilidades competitivas ya que seguramente sus productos o si fuese el caso sus servicios obviamente carecen de un aseguramiento de la calidad.

Otro de las aportaciones que destacadas al estadista Deming es crear y difundir de manera exhaustiva una metodología con la cual se permita llevar a un grupo de personas al cumplimiento de objetivos específicos, estos objetivos solo se podrán lograr a través de cuatro sencillos pasos con los que cuenta esta metodología mejor conocida como círculo cíclico o PHVA por las siglas iniciales de sus etapas.

A continuación se observa la metodología a seguir.

**1) Planificar:**

Es determinar que proyectos se desean llevar a cabo, determinando también políticas, objetivos, metas, procedimientos, métodos, normas, especificaciones y reglamentos.

**2) Hacer:**

Se debe implementar todo aquello que se definió en la planeación, incluidas las formas de planeación específicas.

**3) Verificar:**

Obtener datos para comparar los resultados que se están obteniendo con los esperados.

**4) Actuar:**

Según los resultados de la verificación, se evalúan en qué área se debe hacer ajustes y replantear acciones.

(Cantú, 2001)

## **2.8 Kaoru Ishikawa (1915-1989)**

Ishikawa nació en Japón en el año de 1915 estudiando en la universidad de Tokio en el año de 1939 donde se licencio como químico lo que le permito encontrar trabajo en la industria armamentística y el ejercito del imperio japonés cabe señalar que Ishikawa también ejerció su profesión como maestro en la misma universidad que lo desarrollo profesionalmente.

El primer acercamiento de Ishikawa a la calidad fue en el año de 1949 en donde participo en un programa en el que el objetivo principal era promover el control de la calidad fue en ese momento cuando Ishikawa decidió ejercer y enfocar su trabajo como consultor en cuanto al tema de calidad. Ishikawa fungió como consultor de diversas empresas japonesas que se comprometieron con las estrategias de desarrollo de calidad en la posguerra y en el año de 1952 Japón se integra a la organización internacional de normalización (ISO) con la finalidad de aplicar las normas de carácter internacional en la industria japonesa abriendo así el panorama y el mercado internacional lo que con el tiempo lograria posicionar la industria japonesa como ejemplo a seguir por las organizaciones mundiales ya que logro surgir de manera resiliente despues de la segunda guerra mundial.

Ishikawa se incorpora a la ISO en el año de 1960 logrando alcanzar la presidencia de esta por parte de la delegación japonesa después de 17 años de desarrollar un trabajo destacable como consultor de calidad, además de ejercer también cómo presidente del instituto de tecnología de Musashi en Japón.

Kaoru Ishikawa hace referencia al interés que la nación japonesa presto a elaborar productos de calidad y haciendo responsable del éxito que la misma nación había obtenido por sus avances al arraigado apego japonés por adquirir la filosofía de calidad, dicha filosofía basada el Kanji lenguaje de escritura china (escritura muy compleja y de difícil aprendizaje) ya que asociaban que debido a la dificultad de este complejo lenguaje se veían favorecidos los hábitos que habría que adquirir para comprender e integrar los trabajos de carácter precisos que la normatividad de calidad requería

La filosofía de Ishikawa es basada en gran medida en la postura del pedagogo Rousseau en la cuan de forma muy breve se tiene la creencia de que la naturaleza humana cuenta con una bondad original e innata lo que le permite implicarse de manera positiva con todos aquellos factores tanto personales como externos que le afectan, por esta misma razón Ishikawa desprestigia y critica el modelo que se utilizaba en el mundo occidental en el cuál siendo trabajador suele recibirse un trato irrespetuoso y de depreciación hacia su trabajo e incluso hacia su persona.

Este enfoque nos permite notar el contraste de filosofías que tenía Ishikawa con la filosofía de la administración científica de Taylor incluso con la producción lineal y en masa creada por Ford en la cual se tenía la creencia y se partía del concepto de catalogar a todos los trabajadores como personas holgazanes y malos hombres por simple naturaleza, lo que con ayuda de la tecnología comenzó a desplazar al trabajador de puestos de maquilación ya que las empresas apostaban por la nueva ingeniería que les permitía operar maquinas que realizaban lo que se les programaba dejando fuera la mano humana en muchos procesos industriales

Pero para Ishikawa esta tendencia no tenía importancia ya que se enfocó en romper este tipo de dinámicas e intento demostrar que era posible conseguir el compromiso de los trabajadores con su trabajo y que no solo los vieran como empleados sino como parte fundamental de la organización, cuando obtenía el compromiso de estos, se generaba entre ellos un mayor interés en mejorar la calidad esforzándose más en los procesos que aseguraban los controles de calidad.

Una de las principales aportaciones de Ishikawa la cuál describe en sus obras que hablan sobre el control de calidad son los actualmente famosos diagramas de pescado o también llamados diagramas causa y efecto, y se utilizan como herramienta esencial en el estudio de las principales problemáticas que se pudieran presentar en la organización

Este diagrama permite analizar los factores que intervienen en las problemática o conflictos a través de una relación de causa y efecto, ayudando a sacar a la luz las causas de dispersión y también a organizar las relaciones entre las causas.

El diagrama de causa y efecto por su forma recibe el nombre de esqueleto de pescado.

En el que la espina dorsal es el camino que conduce a la cabeza del pescado que es donde se coloca el problema o conflicto que se desea analizar.

Las espinas o flechas que lo rodean indican las causas, su causas y sub-sub causas que lo rodean.

Existe una serie de pasos para elaborarlo:

- ❖ Decidir por la característica que desea controlar y mejorar, para esto se hace un planteamiento como: ¿porqué existe un elevado ausentismo de personal? Y se crean hipótesis como podría ser debido a problemas de adiestramiento.
- ❖ Traza una flecha gruesa de izquierda a derecha.
- ❖ Identifica las causas principales en las cuales se pueden agregar sub causas del mismo problema, esto se hace dirigiendo una flecha pequeña de cada causa a la flecha principal.
- ❖ Se hace una generalización de ideas la participación es de varias personas que sean expertos en el tema o que tengan que ver con el proceso.
- ❖ Una vez generadas todas las ideas posibles deben ser evaluadas cada una de ellas, se crea un consenso a través del grupo participativo.
- ❖ Habiendo seleccionado y depurado las ideas estas se deben anotar en el diagrama

Kaoru **Ishikawa sin duda un gran** maestro teórico de la administración de empresas japonés experto en el control y manejo de la calidad.

Los grandes maestros de la calidad. (2010).

## 2.9 Joseph M. Juran (1904-2008)

Joseph M. Juran nació un 24 de diciembre del año 1904 en Rumania, a la corta edad de 8 años Joseph emigro a los Estados Unidos radicando en esta nación desde el año 1912 estudio la carrera de ingeniería y leyes lo que le permitió acceder a la empresa Western Electric Company en donde se desarrolló de tal manera que logro ascender a la gerencia del departamento de calidad de la compañía, además de trabajar en este puesto Juran ejerció como funcionario de gobierno y profesor de ingeniería en la universidad que lo formo la universidad de Nueva York donde fue catedrático hasta el año 1950 cuando opto por ejercer como consultor en calidad.

En el año de 1928 Juran escribió su primer libro el cual hablaba sobre calidad llamado Método estadístico aplicado a los problemas de manufactura el cual especificaba a manera de adiestramiento los procedimientos a seguir para superar los problemas de manufactura en las empresas.

Se le considera a Josep Juran como uno de los grandes maestros de la calidad ya que sus aportaciones ayudaron a revolucionar la industria también japonesa en temas de calidad ya que fungió como asesor y conferencista para empresas interesadas en entender su filosofía y el principio de Pareto que creo en el año 1993.

Juran no se considera un revolucionario de la industria japonesa ya que considera que los grandes revolucionarios de la calidad son los mismos gerentes de operaciones y los especialistas en calidad japoneses, durante el año 1954 Juran dicto infinidad de seminarios y cursos de capacitación en Japón donde se publicaron obras basadas en su trabajo en materia de calidad.

Por esta gran trayectoria en la nación japonesa en el año de 1984 el emperador japonés lo condecoro con la orden del tesoro sagrado prestigiosa condecoración en el imperio Japonés alrededor de los siguientes años Juran escribió obras como The last Word para concluir su trabajo editorial en el año de 1994 y dedicar más tiempo a proyectos y obligaciones de índole familiar.

Una de las bases más importantes de Juran en su filosofía sin duda es la importancia de la responsabilidad de la administración y la obligación que esta tiene para mejorar y supervisar el cumplimiento de las necesidades de los clientes.

A esta aportación clave de Juran en materia de calidad se le conoce como la trilogía de la calidad.

Esta aportación se basa en el uso de términos que afecten directamente el diseño del producto teniendo que ver directamente con conceptos como el de conformidad, seguridad, disponibilidad y usos prácticos y esta metodología se basa en ejecutar un sistema que incluye una serie de técnicas para poder resolver las problemáticas que se pudieran presentar, prestando especial atención en la administración ya que asegura que debe ser la administración la que se ocupe de estas problemáticas haciendo a la organización más piramidal repartiendo la responsabilidad desde la cúpula organizacional de forma descendente.

Parte de la filosofía de Juran solo se puede explicar si se describen los pasos que propone seguir para lograr el objetivo que sería el aseguramiento de la calidad.

- Los administradores superiores tienen la obligación de involucrarse en los procesos de producción y de maquilación o si fuera el caso de ofrecimiento de servicios para poder distinguir problemáticas y así dirigir el sistema de calidad de la mejor manera posible.
- Los objetivos de la calidad siempre deben ser parte del plan de negocio esto quiere decir que la calidad es cimiento esencial en todos los objetivos organizacionales ya que si no se cuenta con ella en alguno de los procesos se podría perder la calidad y con esto mermar a la organización.

- La calidad consiste en dos conceptos diferentes pero interrelacionados entre si:

El primer concepto esta orientado a los ingresos ya que consiste en analizar las características del producto con la finalidad de identificar cuales son las que satisfacen de mayor manera al consumidor e identificar cuales son las características que de menor manera satisfacen las expectativas del consumidor ya que solo el consumidor decidirá si el producto cuenta con calidad y esto se vera reflejado en ingresos para la organización, en resumidas cuentas la percepción que tenga el cliente acerca de que el producto o servicio ofrecido cuente con calidad es favorable ya que generara más ganancias pero generalmente cuesta más producir, maquilar u ofrecer servicios y productos que cubran estos rubros lo que nos relaciona este concepto con el segundo.

La segunda definición de calidad esta orientada a los costos de producción y consiste básicamente en crear procesos de producción y maquilación que presenten ausencia de fallas y/o deficiencias en la producción ya que si esto se logra dentro de la organización además de asegurar la calidad los costos de desperdicios por errores se verán reducidos de manera considerable logrando hacer evidente la primicia y muchas veces no comprendida, de que la calidad no es sinónimo de que el proceso de producción costara más sino todo lo contrario ya que se ahorra demasiado por el simple hecho de existir ausencia de errores y fallas de producción.

Pero sin duda la aportación más destacable de Juran en el tema de la calidad seria la de el Principio de Pareto que retoma de la obra de Vilfredo Pareto maximizando y ampliando la aplicación de este principio hacia las organizaciones y en especial hacia el tema de calidad.

El Principio de Pareto que Juran explica se resume de la siguiente manera:

Dentro de las organizaciones la gran mayoría de problemáticas o para ser exactos el 80% de los problemas existentes se deben o son causados por el 20% restante de las causas a esta teoría también se le conoce como Los pocos vitales y los muchos triviales ya que menciona que la mayoría de los problemas dentro de la organización son causados por la minoría de las soluciones.

Algunos ejemplos de el principio de Pareto también son:

Que el 20% del personal crea el 80% de los problemas  
O que el 20% de los clientes generan el 80% de las ganancias  
El 20% de los vendedores generan el 80% de la venta.

Como podemos ver, bajo este principio Juran propone prestar una singular atención en ese 20% que es el que recaerá en como se presenta el otro 80% restante tanto de los problemas como de las ganancias.

Juran también logro ampliar la aplicación de este principio a cuestiones de aseguramiento de calidad por lo que menciona que el 20% de una mala producción repercutirá en el 80% de las ganancias de ese lote en la empresa, por lo que sugiere no ignorar por ningún motivo esas causas.

Para poder gestionar y asegurar a la calidad en los procesos organizacionales es necesario llevar a cabo su trilogía que consta de tres procedimientos relativamente sencillos que permitirán cumplir con el objetivo de asegurar la calidad.

Los tres procesos de la gestión para asegurar la calidad son:

1. Planificación de la calidad:

Asegúrate de seguir un plan que te permita manufacturar productos de tal forma que la calidad se vea involucrada en todo el proceso de creación, manufactura o si fuese el caso de ofrecimiento de servicios, esta actividad promueve el desarrollo de productos y servicios llegando a el proceso necesario para poder cumplir con las necesidades del cliente que como ya vimos antes son las que definirán si el producto cuenta con calidad pero para lograrlo es necesario involucrar una serie de actividades con el objetivo de cubrir las expectativas antes mencionadas.

Determinar quiénes son los clientes para así poder pasar al siguiente paso.

Determinar las necesidades de los clientes para poder

Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía y así poder

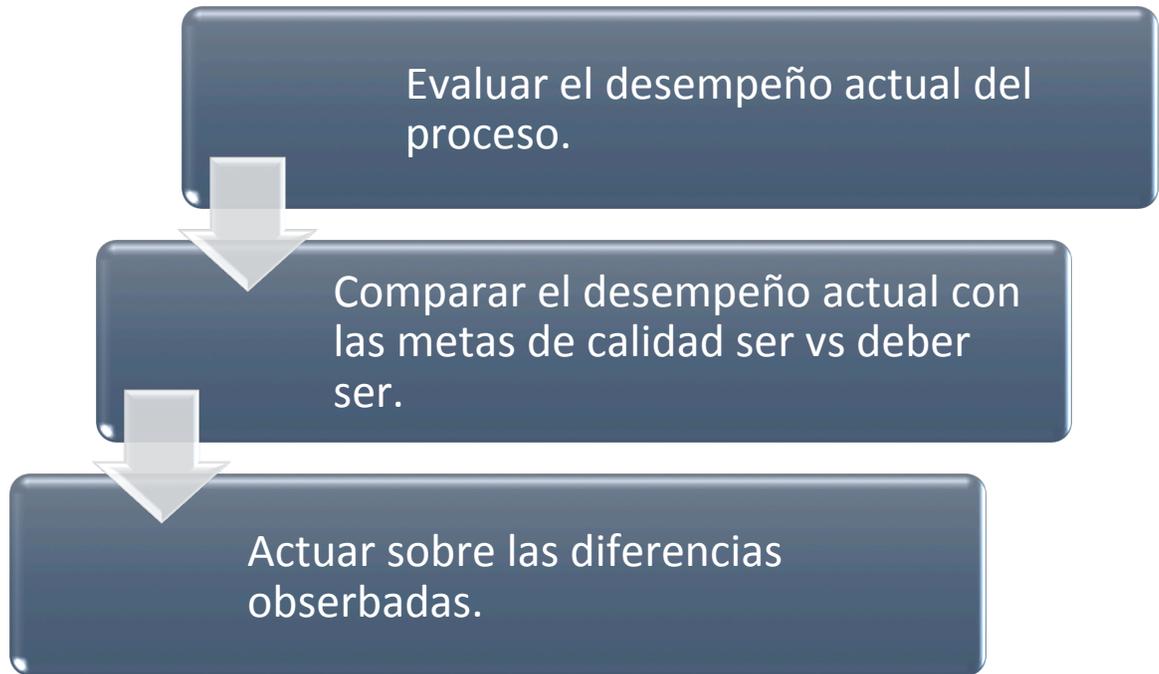
Desarrollar un producto que responda a esas necesidades.

Desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas transfiriendo los planes resultantes a las fuerzas operativas.

2. Control de calidad:

Se debe asegurar el proceso que se ha analizado y se cree que es el que asegura la calidad en los productos o servicios.

Este proceso administrativo consiste en las siguientes etapas:



3. Mejora de la calidad:

No se debe dejar de buscar la mejora continua ya que debemos recordar que siempre se puede mejorar un proceso, producto o servicio, esta primicia para Juran es la mas importante ya que expone que la búsqueda constante de mejorar los procesos de calidad permite permanecer con un índice de fallas en la producción bajo, debido a la especial atención puesta sobre todo el procedimiento.

Y para lograrlo Juran crea estos pasos:



## **2.10 Philip B. Crosby (1926-2001)**

Crosby nació en Estados Unidos en el estado de Virginia un 18 de junio del año 1926, Crosby trabajo para empresas como Martin Marietta compañía dedicada a la elaboración de cementos y materiales químicos de construcción y ITT empresa de clase mundial que se dedica a todo lo que tenga que ver con gestión de agua desde fluidos hasta control de flujo, es importante resaltar que Forbes en 2008 señalo que esta empresa contaba con la mejor administración empresarial a nivel mundial lo que sugiere la importancia que le dan sus directivos y trabajadores al tema de la calidad.

En el año de 1979 Crosby decide independizarse y fundar su propia compañía que se dedicaría a la consultoría sobre temas de calidad.

En la compañía cementera donde Crosby trabajaba comenzó a surgir un movimiento con gran interés por el tema de la calidad, este movimiento mejor conocido como cero defectos y que se enfocaba principalmente en elevar de tal manera las expectativas de producción que tenia la administración y que está contagiara de esta motivación y expectativas a toda la empresa concientizando de manera descendente a la organización de cuan importante era el tema de la calidad para la organización.

Basándose en este enfoque Crosby, estudio y logro perfeccionar esta tendencia que plasmo en dos grandes obras, La calidad no cuesta y La calidad sin lagrimas publicadas en 1979 y 1984 que fueron popularizándose en el mundo empresarial debido a que muchos gerentes retomaran el postulado de Crosby dándole más importancia al aseguramiento de la calidad.

Crosby en su teoría maneja un proceso, conformado por 14 pasos en los que explica de manera muy puntual el manera en que las organizaciones pueden dirigir sus objetivos, iniciar y continuar en un sistema gestor de la calidad.

En estos 14 pasos Crosby presenta las expectativas que de menor a mayor se deben de crear en la organización siempre superando las expectativas pasadas en cuanto a calidad un factor importante que se debe resaltar en esta teoría es la intención de Crosby por integrar a todo el personal involucrado en la maquilación de productos logrando este involucramiento con estrategias de motivación.

La filosofía de Crosby se basa en un concepto, y es cero defectos, enfocándose en elevar las expectativas que se tienen en la administración acerca de la producción, motivando a todo el personal involucrado en este procedimiento al igual que concientizándolos acerca de los procedimientos para asegurar la calidad.

Según Crosby La calidad es:

<b>Ejecutar la manufactura de la mejor manera, haciéndolo bien y a la primera sin error ni retraso</b>
<b>Lograr que el personal haga mejor el trabajo que debe realizar siempre constantemente</b>
<b>Promover de manera activa, constante y consiente el deseo y la importancia de que los trabajadores hagan bien su trabajo a la primera vez</b>

Pero

¿Porqué Crosby le daba tanta importancia a manufacturar los productos con ningún tipo de tolerancia hacia los defectos?

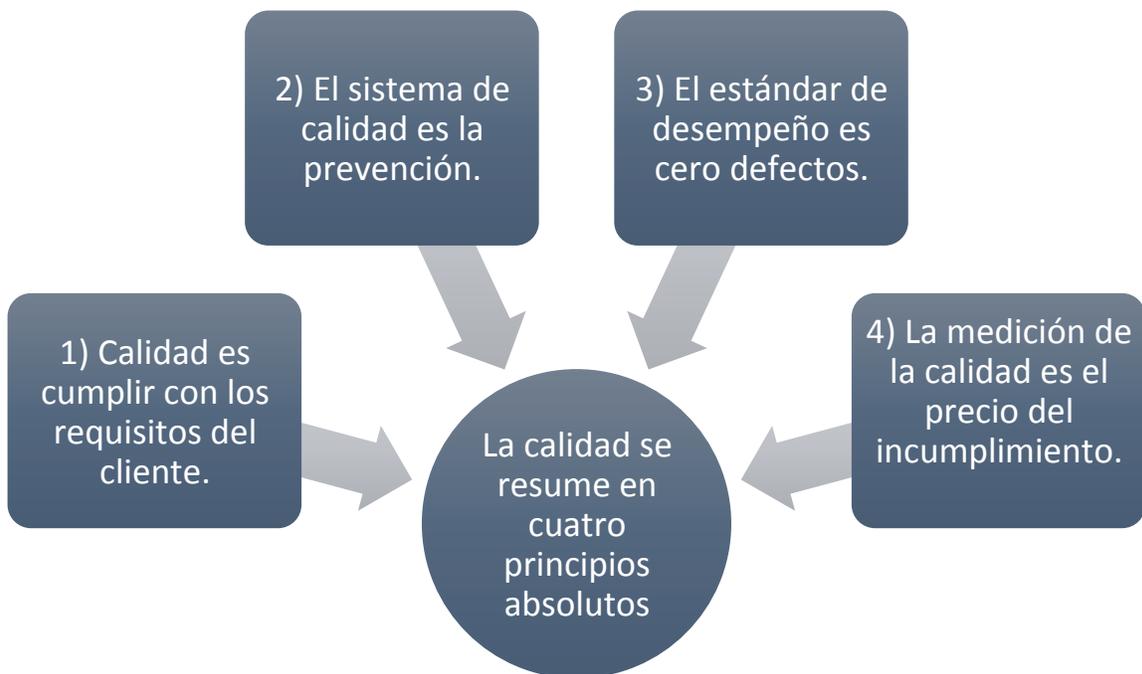
Crosby considera que las empresas despilfarran muchos recursos realizando incorrectamente los procesos de maquilación ya que los productos no conformes también cuestan recurso incluso cuestan lo mismo o más que los productos conformes, considerando también que el producto tendrá que repetirse.

**La calidad según Crosby debe de ser vista como conformidad solo si siguen las siguientes especificaciones**

**Una decisión fuerte de implantación**

**Un cambio de cultura organizacional y un cambio del entorno de trabajo**

**Total cooperación por parte de la cúpula empresarial tomando una actitud de apoyo a los procedimientos que aseguren la calidad**



De los cuales se dependen sus catorce principios:

- 1) **Compromiso de la dirección:** La cual tiene que definir y comprometerse con una política de mejora de calidad.
- 2) **Equipos para el mejoramiento de la calidad:** Representantes de cada departamento encargados de cada equipo que a su vez se encargan de ejecutar un proceso.
- 3) **Medición:** Proporcionar una gráfica de los incumplimientos presentes y potenciales de forma tal que permita la evaluación objetiva y la acción correctiva.
- 4) **El costo de la calidad:** Es el costo que se paga por hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.
- 5) **Crear conciencia sobre la calidad:** Enseñar a la organización el coste de la no calidad para de esta manera evitarlo a toda costa.
- 6) **Acción correctiva:** Proporcionar un método sistemático con el objetivo de resolver para siempre los problemas identificados a través de otros pasos.
- 7) **Planificación de cero defectos:** Definir un programa de actuación para la prevención de errores preparándose para la presentación del día cero defectos.
- 8) **Educación:** Proporcionar la capacitación necesaria a todos los empleados para desempeñar en forma activa su papel el Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.
- 9) **Celebración del Día Cero Defectos:** Crear un evento que permita a cada individuo darse cuenta, a través de la experiencia personal, de que ha ocurrido un cambio.

<b>10) Fijar metas: esto significa trabaja por medio de objetivos, logrando alentar al personal a intentar mejorar el trabajo que desarrollan en individualidad y también el que ejecutan en equipo.</b>
<b>11) Eliminación de causas de error: Se debe proporcionar a cada individuo una metodología para mejorar las situaciones que se le dificultan impidiéndole mejorar.</b>
<b>12) Reconocimiento: Simplemente es apreciar y reconocer a quienes participan, mejoran constantemente o se esfuerzan de manera notable.</b>
<b>13) Consejos de calidad: Esto significa hacer juntas constantes con la gente adecuada para intercambiar información sobre los avances en calidad de manera regular.</b>
<b>14) Repetir todo el proceso: Asegurarse de que el proceso para el aseguramiento de la calidad nunca termine</b>

Como podemos observar Crosby impulsa el desarrollo de la calidad solo considerando un programa que siga sus 14 propuestas, teniendo la convicción de que las organizaciones que se apeguen a esta filosofía lograrán de manera exitosa establecer y asegurar un programa de aseguramiento de la calidad además de ahorrar todos los recursos que posiblemente se perderían sin la filosofía cero defectos asegurando que esta no debe tener un costo extra para los consumidores

## Capítulo 3

### Factores que influyen en la calidad dentro de las organizaciones

En este capítulo se examinan los elementos poco visibles que facilitan la condición funcional de la gestión de sistemas de calidad, así como los diversos factores que deben ser considerados para permitir el libre desarrollo de estrategias adecuadas para cumplir con el objetivo de mejorar la calidad en cuanto a maquilación de productos u ofrecimiento de servicios dependiendo cual fuese el caso.

Factores que influyen en la calidad.

Dentro de los diversos factores que influyen en el desarrollo de la calidad resaltan 3 de suma importancia.

#### I. Liderazgo

#### II. Comunicación

#### III. Compromiso

Para entender como es que estos factores fungen como la base de nuestro sistema de gestión de la calidad primero debemos saber que son:

##### 3.1 Liderazgo:

- ❖ **Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos.**

(James H. Donnelly, James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich)

❖ **Es un proceso mediante el cual un individuo ejerce poder sobre otros.**

(John French, Bertram Raven)

Sobre el tema del liderazgo se ha investigado mucho, esto con justa razón ya que su importancia en diversos temas tanto sociales, como organizacionales, políticos he incluso militares.

Pero el liderazgo constantemente se presenta como tema polémico o como un tema que se presta al debate entre diversas ciencias, pero en particular el liderazgo cuenta con presencia fuerte en el mundo de las organizaciones, una de las principales primicias que se prestan a debate dentro de las organizaciones es el cuestionamiento de que si un líder nace o se hace.

De manera indudable la gente que cuenta con liderazgo es valorada en su empresa y esto de debe a las competencias con las que cuenta competencias tales como la capacidad de impulsar a los demás, generar valor al trabajo realizado por equipos y la comunicación asertiva con la que se maneja.

Diversos especialistas ven al liderazgo como una amplia y basta capacidad visionaria, cumulo de competencias y valores que caracterizan a la persona haciendo que las organizaciones sobrevaloren a las personas que cuentan con afamada virtud, basándonos en estos rubros podemos interpretar y analizar al liderazgo desde dos perspectivas:

- Como la cualidad personal característica de los lideres y que funciona dentro de las organizaciones como pilares en cuanto a comunicación, visión, empuje y trabajo en equipo que requieren y anhelan las organizaciones.
- La otra perspectiva se entiende como el estudio del liderazgo predominando de esta manera los conocimientos teóricos que se entienden del liderazgo, por lo que demuestran que solo se podrá entender a un líder como una persona que ha pasado por una serie de procesos de interacción social el cual lo conducen mediante su influencia potencializando sus características tan que son tan valoradas por las organizaciones.

Pero para comprender mejor el significado de ser líder debemos comprender que el liderazgo está estrechamente relacionado con el poder y con el uso que el líder le da al poder con el que cuenta, debemos tener cuidado en no confundir el poder de un líder y la autoridad con la que cuenta ya que son cosas totalmente distintas, como veremos la autoridad se presenta bajo el fuero de una posición relacionada regularmente con algún tipo de poder social, económico intelectual, etc.

Para comprender mejor el significado de autoridad pondremos un ejemplo claro:

La autoridad es lo que distingue a una persona o varias del resto de las personas otorgando cierto estatus de "poder" que este sujeto o sujetos están facultados a utilizar independientemente de si las demás personas están de acuerdo o no, las demás personas están obligadas a obedecer mientras la autoridad que le fue otorgada tenga facultades de ejercer por algún tipo de reglamento o ley.

La definición de poder como veremos a continuación denota la distinción que existe entre autoridad y poder haciendo aun más notable las distinciones entre ambos conceptos.

Poder: es la fuerza que ejerce cierta motivación hacia un cambio conductual de los individuos sobre quienes ejerce.

Veremos que los líderes son personas que cuentan con poder y no solo cuentan con esta competencia sino que la usan de forma correcta y para el bienestar común del grupo pudiendo así poder ejercer la motivación necesaria que modifique las conductas de las personas que lo rodean y estas personas pueden ser sus compañeros de trabajo haciendo a este tipo de líderes personas muy cotizadas en el mundo empresarial.

Debemos tener muy claro cuál es la definición del líder ya que nos podríamos confundir fácilmente entre un líder y un cabecilla que cuentan con características muy similares, pero es fácil distinguir entre estos tipos de conceptos ya que el líder como vimos anteriormente, utiliza su poder de manera correcta y con el objetivo de beneficiar a su grupo mientras que el cabecilla sabe guiar a grupos pero no necesariamente de la manera correcta como lo haría un líder diferenciándolo en los medios que utiliza para guiar y por supuesto en el fin de estos es decir la cabecilla busca siempre su propio bienestar por encima del bienestar común.

Existen diversos tipos de poder entre los cuales podemos encontrar:

**a) Poder de Recompensa:**

Es aquel que ostenta el líder, mediante el cual puede ofrecer a los integrantes del grupo de trabajo que conduce o maneja algo que intercambiar o cierto tipo de recompensa por su obediencia y apego a los lineamientos que les plantea así como por lograr el cumplir con las metas planteadas.

Algunos ejemplos de este tipo de poder son:

El mas común es recompensa monetaria, pero también observamos que las personas pueden recibir a manera de cambio tiempo libre, amistad, reconocimientos etc., como podemos ver la manera en que se puede ejercer este poder de recompensa pueden ser bastas dependiendo siempre del líder y que escoja siendo unas mas materiales que otras.

**b) Poder de coerción:**

Este tipo de poder es definido como la fuerza que resulta de la capacidad que tenga el entonces líder para castigar conductas que cree puedan mermar al equipo o los objetivos comunes pero también para castigar a los individuos que las manifiesten presentando diferentes tipos de castigos como por ejemplo:

Mantener a la o las personas trabajando en lo que el líder sabe que no les gusta o que se les hace muy complejo, por largas horas de trabajo, se ha presenciado que también se puede castigar de forma monetaria cancelando bonos o primas afectando la economía de las personas como podemos ver este tipo de poder va de la mano con el poder de recompensa ya que también los castigos pueden ser personales o económicos.

**c) Poder de referencia:**

Este tipo de poder consiste en hacer uso de la fuerza de imitación, es decir, este tipo de poder se logra cuando el líder proyecta en los demás cierto tipo de éxito esto quiere decir que las personas que los siguen lo perciben como una persona exitosa y competente haciendo que las personas que están a su alrededor trabajando con el quieran imitarlo para alcanzar su “éxito” o parecerse a el un ejemplo de este tipo de poder sería:

Cuando el líder es una persona hábil en algún tipo de trabajo esta habilidad que supera a todos los que trabajan con el los intriga deseando ser ellos los que resalten también podría ser en el caso de que el líder sea una persona muy culta inculcando así en sus trabajadores la intención de ser ellos más cultos para que puedan sentir una mayor pertenencia al grupo de trabajo, una persona que trata de deslumbrar a sus trabajadores con una manera ostentosa de vestir un vehículo nuevo u oficinas lujosas, lejos de provocar esta referencia solo provocara sentimientos de desigualdad y frustración para con sus trabajadores ya que se pueden decepcionar de la manera opulenta en la que vive el líder, no sintiéndose parte del grupo o no sintiendo que el líder pertenezca al grupo, por estos factores es importante que el poder de referencia tenga sus bases en lo conductual y personal más no en lo material.

**d) Poder legítimo:**

Este tipo de poder es el resultado de la investidura que alguien tiene y lo convierte en autoridad, por este hecho los demás o su grupo de trabajo se ven obligados a obedecerle ya que cuentan con cierto estatus de poder o simplemente porque lo ven como autoridad.

Este tipo de poder se distingue del liderazgo porque como vimos anteriormente la fuerza para lograr el cambio es dotada por su característica como autoridad o por el cargo en el cual encuentra.

e) *Poder de experiencia:*

Este tipo de poder tiene sus bases en el conocimiento, mostrando como sinónimo de poder el conocimiento o la sabiduría y el conocimiento es experiencia así que este tipo de poder es ejercido por las personas más experimentadas o que tengan más conocimientos sobre el tema a trabajar mostrando con esto mayor capacidad que las personas con las que trabajan, dotándolos de cierto poder para ejercer sobre los demás ya que las demás personas perciben su superioridad y no suelen poner en duda los conocimientos que obviamente son más vastos de este tipo de personas, dejándose guiar por ellas.

f) *Poder de información:*

Este tipo de poder se diferencia algo de los demás ya que la base radica en la información no dependiendo en si tanto del líder sino de los datos o información que este posee, y con los cuales logra influir en los demás, un ejemplo de este tipo de poder podría ser:

Un ingeniero informático que conozca las últimas técnicas de procesamiento de información en la red tendrá una clara ventaja sobre las personas que desconozcan este tipo de información dotándolo de un rol de liderazgo si en este caso las personas que desconozcan este tipo de información trabajaran en un proyecto que les requiera cierto conocimiento del tema.

Como podemos ver los líderes dentro de las organizaciones pueden ejercer su liderazgo con distintas formas de poder, esto siempre dependerá del tipo de organización y de la persona ya que son estas las que deciden cuál creen que es la mejor elección en cuanto a tipos de poder.

## **Importancia del liderazgo dentro de las organizaciones.**

Las organizaciones dependen del capital humano para subsistir, para crecer y para perdurar en este mundo competitivo y globalizado, pero dependen de mayor manera de las capacidades de liderazgo de sus dirigentes ya que son estos los encargados de cumplir con los objetivos planteados por la organización teniendo en cuenta que necesitarán ocupar sus competencias para impulsar a toda la organización hacia el cumplimiento de estos objetivos.

Pero ¿cuáles son los aspectos o competencias que buscan las organizaciones en los líderes?

Las organizaciones persiguen 4 competencias esenciales de liderazgo:

- 1) COMPROMISO CON LA MISIÓN ORGANIZACIONAL.**
- 2) CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN ASERTIVA**
- 3) CONFIANZA EN SI MISMO**
- 4) INTEGRIDAD PERSONAL**

Pero un buen líder no solo es el que cumple con estas grandes virtudes, también debe tener la capacidad para tomar buenas decisiones y esto solo lo podrá hacer con justicia, equidad, empatía, igualdad y templanza.

Como podemos ver la tarea del líder no es fácil ya que se debe contar con muchas competencias y no solo contar con ellas sino también se deben saber utilizar además de tener excelente comunicación y una extraordinaria capacidad de integración para lograr los cambios en los miembros de su equipo que se requieren para alcanzar los objetivos planteados.

Como ya vimos la comunicación es factor importante dentro del perfil del líder cumpliendo un rol fundamental también en el ámbito organizacional ya que gracias a la comunicación es posible compartir sentimientos e ideas y la integración de esta permite realizar acciones dentro de las organizaciones de manera eficiente y de forma conjunta con diversos grupos de trabajo o personas jugando un rol importantísimo en el desarrollo de la calidad.

Sencillamente el liderazgo consiste en un estilo de vida, una forma de ser, lejos del planteamiento de que un líder nace o se hace creo que el líder es el que se forma día con día adaptándose a las inclemencias que se le presenten y manejado las problemáticas con resiliencia.

Basados en lo visto con anterioridad podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción social en el cual las personas líderes se conducen mediante habilidades y competencias que les permitan adaptarse al medio o en todo caso que les permitan adaptar el medio a ellas logrando modificar las conductas y características de las personas que los rodean, de manera íntegra y justa con la única razón de cumplir con el o los objetivos planteados que son pensados para buscar el bienestar común en este caso de la organización donde se pretenda implementar un programa de aseguramiento de la calidad y donde labore el líder.

En resumen el liderazgo es parte fundamental y una pieza indispensable si se desea implementar procesos o procedimientos que aseguren la calidad ya que este dotara de competencias necesarias al grupo encargado de estos procedimientos viéndose cumplidos los objetivos del programa de gestión de la calidad dentro de las organizaciones.

### **3.2 Comunicación:**

“Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”.

(LUCAS, 1997: 90-92)

“Es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”.

(MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 22)

La comunicación

Para entender mejor el rol que juega la comunicación en un programa de aseguramiento de la calidad debemos primero conocer como esta conformado este factor ya que sin el no se concibe programa alguno de calidad.

El proceso de la comunicación

Según García Luna (2015) para que este proceso, el de comunicación pueda ocurrir deberán presentarse siempre procedimientos y componentes que lo conformen ya que la comunicación es un proceso que se forja de manera totalmente científica ya que cuenta con una metodología compleja.

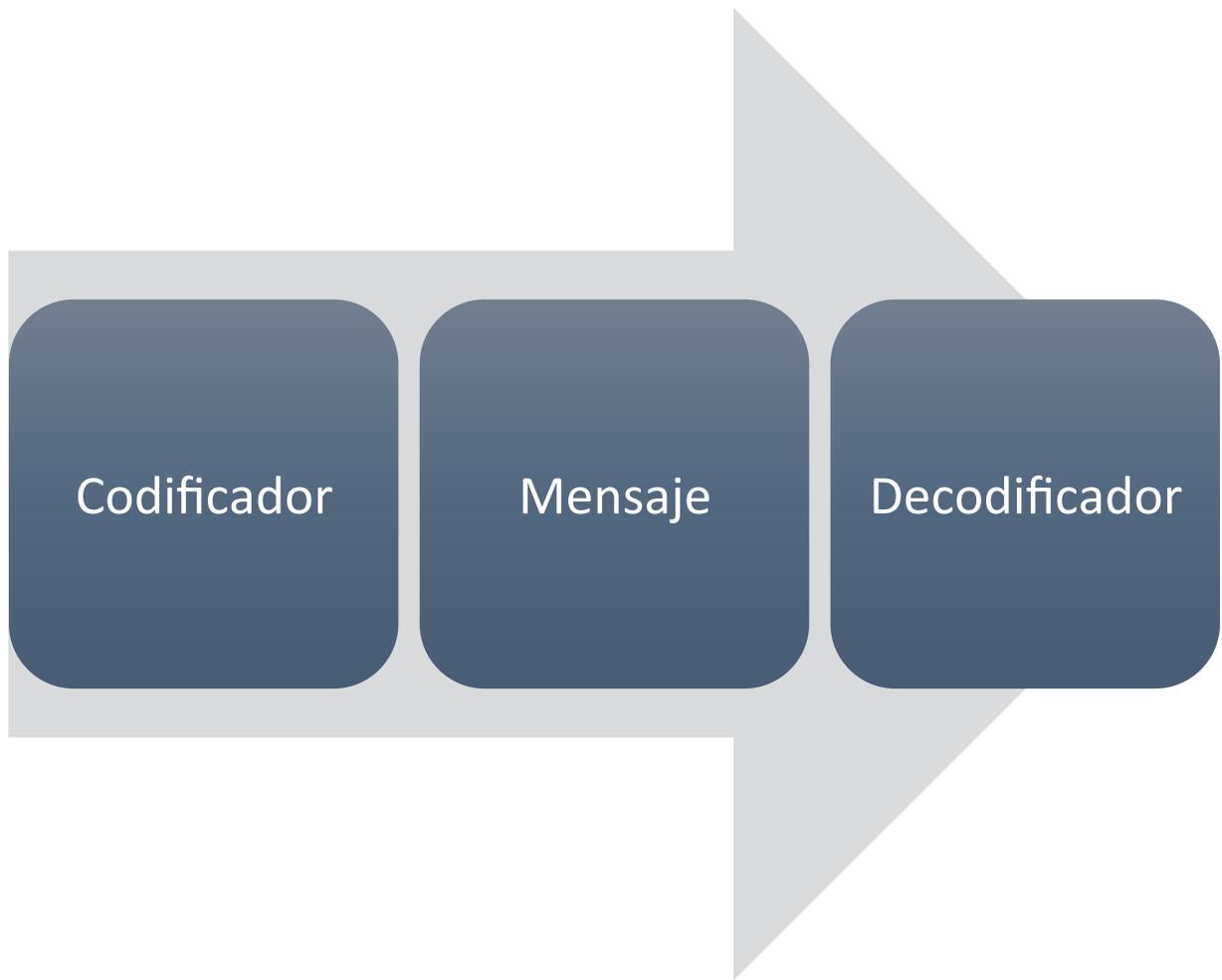
El complejo sistema de comunicación esta conformado siempre por un codificador y un decodificador.

El codificador se entiende por la persona que emite el mensaje

El decodificador es la persona que recibe el mensaje del emisor, probablemente este sea el que juega el papel mas importante en la comunicación ya que su trabajo es interpretar lo más fidedignamente posible el mensaje del codificador.

El mensaje es lo que el codificador intenta transmitir hacia el decodificador, el mensaje puede darse por múltiples canales verbal, no verbal, escrito, corporal etc.

Debemos tomar en cuenta que el proceso de comunicación sencillamente no existe con la ausencia de alguna de estas tres partes.



Es de suma importancia señalar que la comunicación vista como un proceso por el cual se puede transmitir, pensamientos, actitudes, valores , ideas, etc. Con la finalidad de alcanzar un grado de entendimiento entre codificador y decodificador realmente exitoso es necesario asegurar la que la emisión del mensaje sea la correcta para que de tal forma el decodificador reciba e interprete el mensaje exacto que el codificador le envía.

En el siguiente recuadro se presentan los 7 elementos generales básicos para que se logre una comunicación exitosa:

CONTEXTO	Es la realidad a la cual va dirigido el mensaje, esto pueden ser hechos, ideas, sentimientos etc.
EMISOR	<b>Es la persona o personas que codifican el mensaje, buscando emitirlo hacia el receptor.</b>
MENSAJE	<b>Es la información que emitió el emisor con el receptor como su destinatario, este puede transmitir elementos como emociones, sentimientos, lenguaje verbal y no verbal</b>
MEDIO	<b>Se entiende como la vía por donde se transmite el mensaje, enlazando al emisor y al receptor.</b>
CÓDIGO	<b>Es el lenguaje que se utiliza para transmitir el mensaje, habla, lenguaje corporal, números y/o combinaciones de estos.</b>
RECEPTOR	<b>Es la persona o personas que reciben el mensaje, cabe resaltar que el receptor muchas veces se convierte en emisor invirtiendo este proceso.</b>
RETROALIMENTACIÓN	<b>Se refiere a la respuesta que emite el receptor después de haber recibido y decodificado el mensaje del emisor.</b>

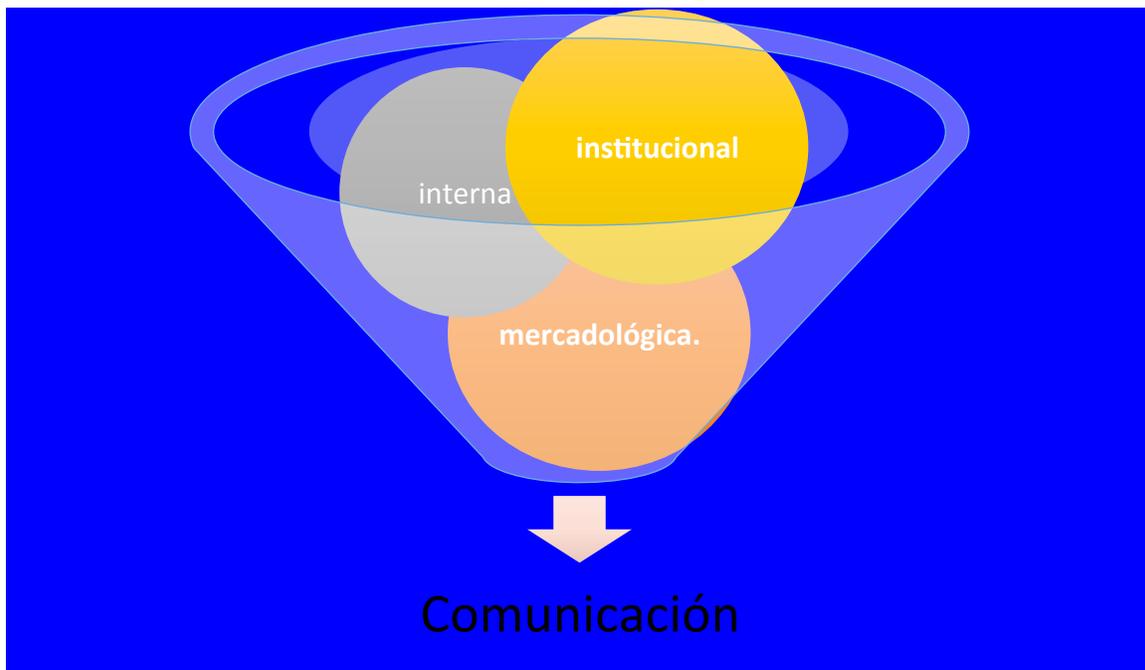
(García Luna 2015).

## Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se define como aquella comunicación que se da dentro de un sistema, este sistema puede ser tanto social, político, económico y cultural ya que tiene el objetivo de rescatar las contribuciones activas que todas las personas que se ven involucradas dentro de los sistemas vistos anteriormente buscando abrir espacios para poder así discutir las diferentes problemáticas que se presentan dentro de las organizaciones procurando siempre esforzarse en llegar a un acuerdo que solucione la problemática de manera colectiva haciendo mas productiva la organización y beneficiando a los integrantes de esta.

Rebeil, Ruíz y Sandoval (2000)

Menciona Rebeil, Ruíz y Sandoval (2000) que la comunicación organizacional incluye dentro de sus funciones tres dimensiones que interactúan entre si dando como resultado comunicación efectiva:



De acuerdo con Muños Centeno (2014) la comunicación organizacional debe tener como objetivo dar a conocer la información más útil a su participantes, tanto externo como interno considerando siempre los siguientes puntos:

***Ψ Tener claras cuales son las necesidades y expectativas de información de cada público.***

---

***Ψ Desarrollar las actividades y los medios que le permitan transmitir la información que requiere cada público.***

---

***Ψ Desarrollar actividades y medios que permitan a los diferentes tipos de públicos dar retroalimentación para que la organizacion evalúe su efectividad.***

---

***Ψ Desarrollar actividades y los medios que permitan mejorar de forma continua las actividades anteriormente mencionadas y los medios por los cuales difundir la información.***

---

En las organizaciones existen diversos factores que son de suma importancia para su prevalencia en los mercados actuales, mercados altamente competitivos y cambiantes, invitando a las organizaciones a adaptarse a estos de manera rápida y efectiva, pero dentro de los diversos factores el más importante siempre será el factor humano ya que sin este factor sencillamente no existirían las organizaciones, así que si nos detenemos a analizar este postulado entenderemos de mejor manera porque la comunicación juega un papel importantísimo en las organizaciones y de igual manera en la preparación o seguimiento de los programas de aseguramiento de la calidad que tengan las organizaciones.

Según Lucas (1997) nace el interés sobre estudiar el sistema de comunicación a partir de que las organizaciones identificaran las problemáticas que conlleva a tener una mala comunicación interna y con el objetivo de mejorar esta situación y las propias habilidades de comunicación entre sus empleados comienzan a estudiar los procesos de comunicación desarrollando teorías que cada vez se encuentran más enfocadas a una cultura organizacional.

Este mismo autor asegura sin temor a equivocarse que la comunicación sirve como un mecanismo para que los trabajadores se puedan adaptar a la organización, además de que esta adaptación integrara de manera exitosa en la mayoría de los casos al personal en el entorno concebido para ejecutar sus labores.

Actualmente ya no se ve a la comunicación organizacional como una moda, sino como materia de estudio para las organizaciones, perdiendo así la antigua percepción que se tenía con respecto a este tema adquiriendo la concepción de que el tema de comunicación debe ser algo inherente para todos los departamentos y en general para toda la organización incluyendo la organización que apuesta en un sistema de calidad, por lo que debemos considerar que para poder integrar una gestión de la calidad deberíamos tomar en cuenta este factor buscando estrategias para mejorarlo a través del análisis de objetivos de la misma organización e implementando planes de acción estratégica para mejorar la comunicación organizacional dentro de las empresas.

### **3.3 Compromiso:**

La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

Steers (1977)

Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización.

Meyer y Allen (1991)

El compromiso organizacional comúnmente es considerado como una o un conjunto de actitudes que tienen las personas hacia el trabajo y que se desarrolla a lo largo de los años y de la socialización que desarrollen en el.

Como veremos el compromiso es un factor determinante en temas organizacionales y de calidad ya que se basa en la manera de cómo la actitud que tienen los trabajadores influencia el comportamiento humano que lo acompañe teniendo en si el poder de transformar un lugar de trabajo de manera positiva ó de manera negativa.

Las organizaciones han estudiado desde hace décadas los factores que influyen en el compromiso de sus trabajadores, porque entienden que al tener un empleado comprometido con los objetivos organizacionales les asegurara no solamente la lealtad de este sino también permanencia e identificación con los objetivos haciendo mas fácil el cumplimiento de estos, pero debemos tomar en cuenta que estos aspectos pueden no siempre ser positivos ya que si no generamos un compromiso en los trabajadores los factores vistos anteriormente fácilmente podrían cambiar por situaciones como rotación de personal, insatisfacción, desmotivación incluso se relacionan los accidentes laborales con bajos niveles de compromiso.

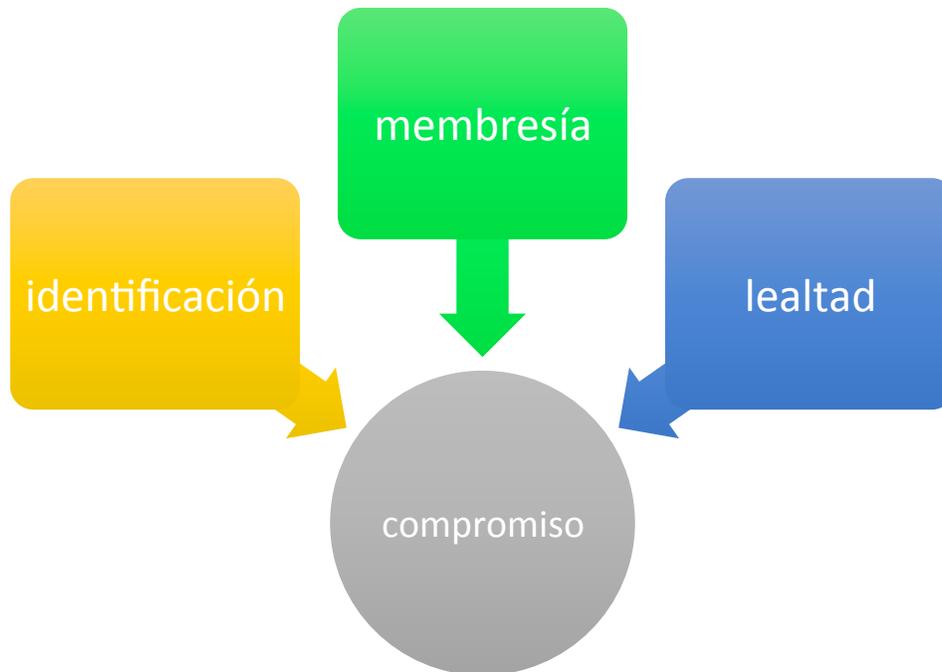
Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004)

Las organizaciones han demostrado que si se cuenta con empleados comprometidos es posible centrar toda la atención en el desempeño de las tareas incluyendo aquí el desempeño de ejecución de proceso dentro de programas de aseguramiento de la calidad y no tendrían que enfocarse en conflictos entre empleados, rotación, ausentismo, presentismo, etc.

Por estas razones las organizaciones que se preocupan por generar un clima organizacional que considere, genere y mantenga el compromiso de sus empleados tendrá trabajadores dispuestos a aceptar cambios que tengan que ver o que vayan dirigidos hacia una cultura de calidad y de resultados.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, (1994). Mencionan que los trabajadores que se encuentran comprometidos con la organización y que están capacitados adecuadamente requerirán una menor supervisión y esto se debe a que ellos mismos conocen la importancia y el valor de su trabajo así como la importancia de integrar sus metas con las de la organización.

Como definición general para el termino compromiso organizacional se podría decir que es una agrupación de diferentes aspectos pero que se encuentran relacionados entre si y que tienen un apego organizacional afectivo hacia la misma lo que nos da como resultado 3 componentes básicos y generadores de compromiso:



**La identificación es:**

Empatar los objetivos personales con los organizacionales teniendo ideas, propósitos y creencias similares aceptando las metas organizacionales como nuestras propias mentas.

**La membresía:**

En este caso la membresía es todo aquel sentimiento que tengan los trabajadores y que los haga sentirse parte de la empresa

**Lealtad:**

Este propósito se traduce como el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales con acciones dirigidas a defender estos objetivos o a la misma organización.

El compromiso organizacional es un prometedor proveedor de desempeño y contribución si se habla de trabajadores, pues como ya hemos visto anteriormente el generar compromiso es sinónimo de generar apego y sentimientos de pertenencia, creando una más estrecha y duradera relación entre trabajador y la organización llegando a ser esta relación lo suficientemente benéfica para ambas partes.

Robbins, (1999).

Es importante resaltar que para integrar un programa que asegure la calidad en algún proceso, producto o servicio de la organización es indispensable contar con personal comprometido y que este dispuesto a generar productos y/o servicios de mayor calidad.

Es gracias a esta identificación y sentimiento de pertenencia que se pueden lograr las expectativas y los objetivos organizacionales ya que al verse cumplidos estos también se cumplirán parte de los objetivos personales de los trabajadores que como hemos visto con anterioridad no difieren de gran manera con los organizacionales ya que la seguridad que se brindan mutuamente fortalece el compromiso empresarial, sintiendo el empleado que cuenta con un lugar de trabajo que le permite desarrollarse tanto personal como profesionalmente y que además le brinda el espacio necesario para satisfacer sus necesidades.

Pero ¿Cómo podemos saber si un trabajador esta comprometido con la empresa?

El compromiso es uno de los factores más fáciles de identificar ya que se nota un cambio actitudinal por parte del trabajador y este cambio se puede notar en una participación mas activa y dinámica ya que esta convencido de que participar es una manera muy natural de ser parte de la empresa, también se pueden observar actitudes y acciones por parte de los trabajadores que muestren prudencia o discreción para el manejo de información confidencial llegando incluso a defenderla de extraños que puedan desprestigiar a la organización.

Como podemos ver este tipo de actitudes demuestran el contexto que el trabajador cree en su empresa y trabajara por ella y por los objetivos que esta exponga para que juntos permitan el logro de ellos.

Al parecer no parece ser suficiente que las organizaciones que estén planeando certificarse en un programa de gestión de la calidad o que deseen mantenerlo cumplan con los rubros anteriormente mencionados ya que al hablar de calidad se ven involucrados diversos factores por esta razón a continuación se presentaran una serie de factores que se considera están involucrados de manera directa en el aseguramiento de la calidad dentro de las organizaciones.

### **3.4 Prácticas organizacionales**

Las practicas organizacionales pueden ser consideradas como los mecanismos que utilizan las organizaciones para así poder hacer llegar los objetivos a cumplir por parte de sus empleados así como también los valores que caracterizan a la organización y las normas por las cuales se rige, además son instrumentales ya que ayudan a formar la percepción que tienen los trabajadores acerca de la organización ya que si generan compromiso los trabajadores adoptaran estos valores y normas como suyos generando un clima organizacional adecuado para la implantación de los programas de aseguramiento de la calidad.

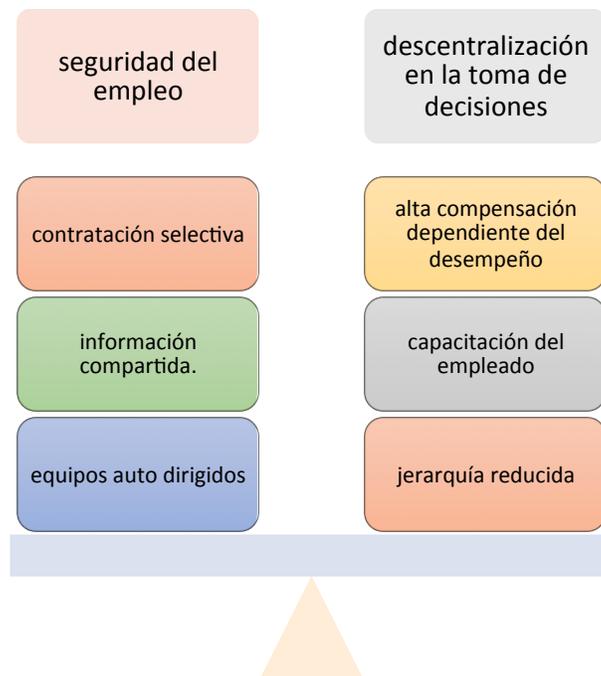
Así que podríamos decir que las practicas organizacionales son exitosas si cumplen con el comunicar y el reforzamiento de todos aquellos aspectos o actitudes que se esperan por parte de los trabajadores.

Conceptualizando más en términos de calidad, las practicas organizacionales enfatizan las actitudes y conductas necesarias para apoyar el adoctrinamiento de los sistemas de gestión de la calidad.

Gatewood y Riordan (1997).

Los sistemas de gestión de la calidad tienen como objetivo impulsar el desarrollo de procedimientos que aseguren la manufactura o el ofrecimiento de servicios de manera tal que sobrepasen las expectativas de sus clientes, para lograr este solido compromiso es necesario que las organizaciones estrechen relaciones con sus trabajadores en mutuo beneficio.

Según Pfeffer (1994) las organizaciones que logran desarrollar practicas con altos niveles de compromiso lograran adquirir ingresos monetarios superiores a largo plazo, pero para lograr estos beneficios Pfeffer identifica una serie de 11 pasos que facilitan adquirir la recompensa:



### **3.5 Justicia procesal**

La justicia procesal se refiere de cierta forma a la percepción que tiene el trabajador sobre la imparcialidad que puede mostrar la organización acerca de los métodos, proceso y procedimientos para tomar decisiones que puedan afectar o que estén relacionadas con los trabajadores, este factor es de suma importancia ya que si los trabajadores perciben un ambiente laboral en el cual se respetan las normas facilitara el compromiso de estos hacia la organización.

Masterson, Lewis, Goldman y Taylor, (2000); Naumann, Bennett, Bies y Martin, (1998). han estudiado la influencia que tiene la justicia procesal en el compromiso de los trabajadores hacia la organización, y han demostrado evidencias de cuando un trabajador percibe imparcialidad o injusticia genera una actitud negativa hacia la organización no desarrollando compromiso para con la empresa y de la misma manera, si el trabajador percibe un ambiente de igualdad y justicia facilitara los medios para que este se comprometa con la empresa.

### **3.6 Soporte organizacional**

El soporte organizacional es otro factor que facilita el compromiso de los empleados para con la organización ya que a diferencia de la justicia procesal, en donde el trabajador es el que percibe que la organización es justa y equitativa en el soporte organizacional la empresa es la que debe generar el compromiso hacia con el trabajador de tal manera que valore sus contribuciones preocupándose por el bienestar de sus trabajadores.

Esta percepción es de especial importancia ya que genera un acercamiento mutuo de la organización con sus trabajadores generando un clima organizacional de especial importancia fortaleciendo las expectativas de recompensa de ambas partes, así como la interpretación de las pérdida y también de las ganancias como el resultado del trabajo en conjunto de los trabajadores y las organizaciones según Bishop, Scout y Burroughs, (2000), Rhoades y Eisenberger, (2002) los trabajadores que valoran más a sus empresas adoptaran sus valores y sus normas.

### 3.7 Participación de los trabajadores

Este concepto constituye un principio básico en cuanto a calidad se trate, ya que en los programas de aseguramiento de la calidad la opinión del personal que ejecuta día con día los procesos de calidad que especifica la norma son lo más acercados a la realidad, pese a ello, el término es relacionado con la gran diversidad de prácticas que se deben tomar en cuenta para no dejar de lado las opiniones de las personas que en este caso podrían ser los expertos de procesos o procedimientos

Dentro de estos factores encontramos:

<b>Alto involucramiento</b>
<b>Trabajo en equipo</b>
<b>Facultamiento</b>
<b>Reconocimiento</b>
<b>Poder de decisión</b>

Autores como Korukonda y Cols. (1999) creen que la participación es crucial por tres razones:

- 1) Implica brindar mejor información, para poder así delegar mayor autoridad a los trabajadores.
- 2) Contrapone al concepto de supervisión o control externo modificándolo por motivación, control y compromiso interno.
- 3) incrementa la satisfacción en el trabajo, indispensable para lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Kirkman y Rosen (1999) hallaron relaciones positivas entre el empoderamiento y la autonomía del trabajador observando así mayor compromiso por parte de estos, los que conducen a una productividad y proactividad más firme y creciente, orientada de manera positiva y hacia el trabajo en equipo factores indispensables para asegurar la calidad y los procesos de mejora continua.

Otros autores han observado también la relación que existe entre facultamiento y el compromiso organizacional Janssen, 2004; Kuokkanen, Lenoino Kilpi y Katajisto, (2003).

### **3.8 Oportunidades**

Este factor desafortunadamente ha sido uno de los menos observados y estudiados pero no por ese simple hecho significa que las organizaciones deberían de restarle importancia ya que este, abarca aspectos tales como oportunidades de crecimiento, ingresos, bonos, capacitación, planes de vida y carrera y otros.

Haciendo de vital importancia analizar este factor ya que las consecuencias que se obtienen por no proyectar para el trabajador un lugar de trabajo donde sienta que puede crecer personalmente y que además coincide con los objetivos organizacionales su desempeño bajara drásticamente ya que sus expectativas no logran ser superadas, privando a la organización de posiblemente un trabajador de alto desempeño, Kinnear y Sutherland, (2000). Gaertner y Robinson (1999) identificaron, mediante un procedimiento meta analítico, que sólo la justicia distributiva, las oportunidades de ascenso y el apoyo de los supervisores se relacionaban directamente con el compromiso.

### **3.9 Compromiso de la gerencia con la calidad**

Este factor sin duda alguna es primordial para que se logre dar un programa de aseguramiento de la calidad ya que como menciona Deming (1992). Aceptar el liderazgo o compromiso de la gerencia como una condición necesaria para una cultura de la calidad es de vital importancia.

Por su parte Crosby (1996) lo refiere como el primer paso para la calidad, y Juran (1990) responsabiliza a la alta gerencia por los programas de calidad.

Las aportaciones de estos tres grandes maestros de la calidad nos instruyen para definir un liderazgo relacionado con la calidad ya que como hemos estado viendo a lo largo de este trabajo, el aseguramiento de la calidad es de vital importancia para todas las ramas, departamentos y sub departamentos de las organizaciones, de esta manera podemos darnos cuenta que si alta gerencia no esta convencida de los beneficios que un programa como el que propone la ISO para asegurar la calidad cualquier intento será en vano ya que para lograrlo se necesita la cooperación de toda la organización así como del liderazgo, comunicación y compromiso de sus partes.

Agarwal, DeCarlo y Vyas (1999) estudiaron la relación entre consideración, iniciación de estructura y estrés del rol y el compromiso organizacional. Dejando evidencias de una relación positiva entre el liderazgo y el compromiso.

Los resultados que obtuvieron indican que la consideración se relaciona positiva y significativamente con el compromiso.

Foong (2001) exploró las relaciones entre conductas de liderazgo y los resultados organizacionales, observando una correlación positiva y significativa entre estas variables.

satisfacción con el trabajo es igual a productividad y compromiso hacia la organización.

Estos resultados invitan a considerar la forma en que los empleados perciben el compromiso que tiene la gerencia con los programas de calidad, estos datos son de suma importancia ya que como podemos observar, no solo basta con motivar a los trabajadores para que ejecuten su trabajo de mejor manera cada vez, asegurando así la calidad en este, sino también es importante que los trabajadores observen un nivel de compromiso alto por parte de la gerencia ya que si no lo perciben así considerarán que la administración solo los utiliza para generar mayores ingresos desvirtuando totalmente el compromiso organizacional

Tejada Tayabas, J. y Arias G., F. (2003).

### **3.10 Intención de cambiar de empleo**

Este factor se refiere a la posible retirada voluntaria del trabajador afectando de manera negativa a las organizaciones ya que los costos que se asocian al reclutamiento, integración, capacitación de los nuevos trabajadores es muy elevado, además de generar un ambiente disfuncional y un mal clima laboral entre los demás trabajadores, esto sin contar las pérdidas en cuanto a materiales, debido a que se debe generar en el nuevo trabajador todos los factores que hemos visto influyen el mejoramiento y aseguramiento de la calidad y la adquisición de estos factores no se logra de manera rápida.

Estudios efectuados por Sjöberg y Sverke (2003) y Wasti (2003) confirman la relevancia del compromiso sobre la intención del trabajador de permanecer o no en la empresa.

Al retomar las relaciones descritas anteriormente, Tejada Tayabas, J. y Arias G., F. (2003). Lograron formular un modelo, para probarse mediante ecuaciones estructurales, que implica las siguientes hipótesis:

1) La relación entre los sistemas de calidad y el compromiso será mediado por las prácticas organizacionales, consideradas como antecedentes directos del compromiso.

2) Las prácticas de justicia, apoyo, oportunidades, compromiso de la gerencia y participación influyen positiva y diferencialmente en los componentes del compromiso.

3) El compromiso de los trabajadores influye negativamente en su intención de cambiar de empleo.

4) La influencia de estas prácticas percibidas y del compromiso es mayor en empresas con sistemas de calidad.

## **Capítulo 4**

### **Clima organizacional y la percepción de los trabajadores sobre la filosofía y cultura de la calidad.**

En este capítulo se analizará la definición de clima organizacional, importancia de este y la percepción de los trabajadores hacia la filosofía y cultura de la calidad ya que se observa que este factor influye en la productividad laboral.

Por estas razones es de vital importancia en la inducción organizacional hacia una filosofía de calidad emplear y utilizar técnicas para proyectar la cultura de la calidad entre los empleados y retomando y priorizando la importancia del involucramiento de estos en la gestión de sistemas de calidad para no ver sacrificada la productividad.

#### **4.1 Definición de Clima organizacional**

El término Clima Organizacional fue introducido por primera vez por Litwin y Stringer quienes lo definieron como el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, que se puede percibir de manera directa por los trabajadores o así mismo de manera indirecta también y que de acuerdo a esto influye en sus motivaciones y en sus comportamientos.

De manera continua se ve relacionado el clima organizacional con los niveles de productividad dentro de las organizaciones reflejándose por estos mismos motivos en los procesos de los programas de control de calidad que son ejecutados dentro de las organizaciones.

El clima organizacional es un tema que se plantea a partir de la necesidad de combatir los fenómenos organizacionales que lo merman en las organizaciones de la actualidad, la definición de este concepto es compuesta por un gran número de variables que de manera conjunta ofrecen una visión más global de lo que es dentro de las organizaciones

En este sentido el concepto de clima organización nos remite a una serie de aspectos que son propios de las organizaciones, a diferencia de otros conceptos que se refieren de mejor manera hacia procesos más específicos dentro de la organización, dentro de los aspectos que generan el concepto de clima organizacional encontramos:

**El Poder**

**El Liderazgo**

**El Conflicto**

**La Comunicación**

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de que este haya surgido a partir de una conjunción de diferentes conceptos que componen a la organización como un sistema abierto, el clima organizacional puede ser comprendido como el mediador de los factores que rigen al sistema organizacional dentro de los cuales se encuentran los sistemas de aseguramiento de la calidad y los factores ya más propios del factor humano como lo son la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Por otra parte y a pesar de que el estudio del clima organizacional se inclina hacia el entendimiento de la comprensión de las diversas variables internas que afectan el comportamientos de los empleados en las organizaciones, podemos observar que las aproximaciones metodológicas a estas variables se da a través de la percepción que los trabajadores tengan de ellas.

## 4.2 Variables consideradas dentro del clima organizacional.

Algunas de las variables que influyen dentro del clima organizacional son:



1. Variables del ambiente físico: son las que tienen que ver con el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
2. Variables estructurales: son las que tienen que ver con la infraestructura y administración como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
3. Variables del ambiente social: son las que se encuentran relacionadas con factores tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
4. Variables personales: estas son las que se relacionan con aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
5. Variables propias del comportamiento organizacional: tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables como podemos ver forman parte importante del clima organizacional a través de la percepción que se tiene de ellas de la percepción que los trabajadores tienen de las mismas.

### 4.3 Clima Organizacional y Cultura Organizacional

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de cual podría ser la cultura organizacional que se adquiriera dentro de la empresa, así que podemos entender como cultura organizacional al patrón general de conductas, creencias y valores que son compartidos por los miembros de la organización, desde los altos directivos hasta los subordinados.

Esta cultura es determinada en gran medida por los miembros que conforman la organización y es aquí donde el clima organizacional protagoniza un importante papel en la toma de decisión de la cultura organizacional ya que las percepciones que se vieron con anterioridad determinan las creencias, conductas y valores que formaran o forman la cultura de la organización.

La cultura organizacional también es referente de un sistema que da significado a la razón de ser de las organizaciones y que por estas mismas razones se distinguen de las demás organizaciones.

Algunas de sus características son:

<b>La identidad de sus miembros.</b>	<b>Considerada como el grado en que los empleados se identifican con la organización.</b>
<b>Énfasis en el grupo.</b>	Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
<b>El enfoque hacia las personas.</b>	Las decisiones de la administración se basan tomando en cuenta las posibles repercusiones que los resultados de estas decisiones tendrán en los miembros de la organización.
	La forma en como se fomenta que las unidades de la organización funcionen

<b>La integración de unidades.</b>	de forma coordinada e independiente.
<b>El control.</b>	El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
<b>Tolerancia al riesgo.</b>	Es el grado en que se fomenta que los empleados sean innovadores y arriesgados.
<b>Los criterios para recompensar.</b>	Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado.
<b>El perfil hacia los fines o los medios.</b>	La manera en que la administración se perfila hacia los resultados o metas
<b>El enfoque hacia un sistema abierto.</b>	Es el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos (adaptación).
<b>Tolerancia al conflicto.</b>	Es el grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente y sin temor a represalias sus conflictos y críticas .

#### **4.4 Clima organizacional relación directa con la productividad**

La preocupación que sienten las organizaciones por los índices de productividad ha evolucionado constantemente a lo largo de los años, hasta que las organizaciones resaltaron la importancia del recurso humano pasando de ser considerado obsoleto a considerarlo como un factor indispensable dentro de las organizaciones.

Con la proliferación de modelos organizacionales se pretende conseguir que los niveles de la productividad empresarial sean cada vez más altos, pero esto significaría también un incremento en el interés por la motivación hacia los trabajadores y para lograr motivar a los trabajadores es necesario crear esquemas de motivación que se basen en el incremento de incentivos para los empleados asegurando que entre estos se generen los valores de la organización y el deseo de esta por conseguir los objetivos planteados.

El tema de la participación y del clima han pasado de ser algo no relevante a ser de los temas más importantes dentro de las organizaciones. Pero la problemática del momento es el de ser productivo pero además de ser productivo es necesario producir con calidad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea, ya que favorece el compromiso de los involucrados en la gestión y aseguramiento de la calidad contribuyendo directamente al incremento de la productividad.

La productividad de los empleados es un indicador en el resultado del impacto global del producto, pues al haber incrementado la producción se aclara si las capacitaciones y los procesos establecidos han o no funcionado superando las expectativas de los clientes y mejorando la moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos ya que se cuenta con una mejor idea de lo que el cliente demanda.

Pero el objetivo del clima organizacional que se relaciona con los programas de aseguramiento de la calidad es relacionar la satisfacción de sus clientes con la de sus trabajadores, para que estos mismos sigan produciendo u ofreciendo servicios que cubran las expectativas del mercado para el que van dirigidos.

La productividad de los empleados es medible y debemos recordar que todo lo que se puede medir se puede mejorar así que tenemos como el indicador más sencillo para medir la productividad los ingresos por empleados, los cuales se representan en cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces la venta del producto o servicio incrementa en volumen y demanda dándole a los servicios un valor agregado, considerando esto, es importante también aumentar los ingresos por empleado para que estos no perciban un ambiente de injusticia procesal.

Si se utiliza una inducción e integración de todo el personal que forma parte de factor humano de la organización se procura una mayor productividad de los empleados de manera individual.

Como observamos en este capítulo, el clima organizacional es pilar en el desarrollo de programas de calidad ya que si en una organización no se procura y se cuida el clima no tendrán una cultura organizacional lo que podría desembocar en carencias graves a la hora de tratar de implementar dichos programas, estas carencias podrían ser incluso, falta de compromiso por parte de los empleados o de la administración, falta de normas que las regulen e incluso una carencia de valores organizacionales podrían mermar el adecuado manejo de los programas que gestionan y aseguran la calidad.

## Capítulo 5

### Propuestas:

En este capítulo se hace la observación personal de los factores revisados anteriormente, proponiendo posibles soluciones a una problemática latente en las organizaciones actuales.

### Objetivo

**Retomar la importancia de los factores que influyen en el adecuado proceso de aseguramiento de la calidad dentro de las organizaciones, velando por el desarrollo de un clima organizacional que garantice generar el compromiso tanto de los trabajadores como de la administración.**

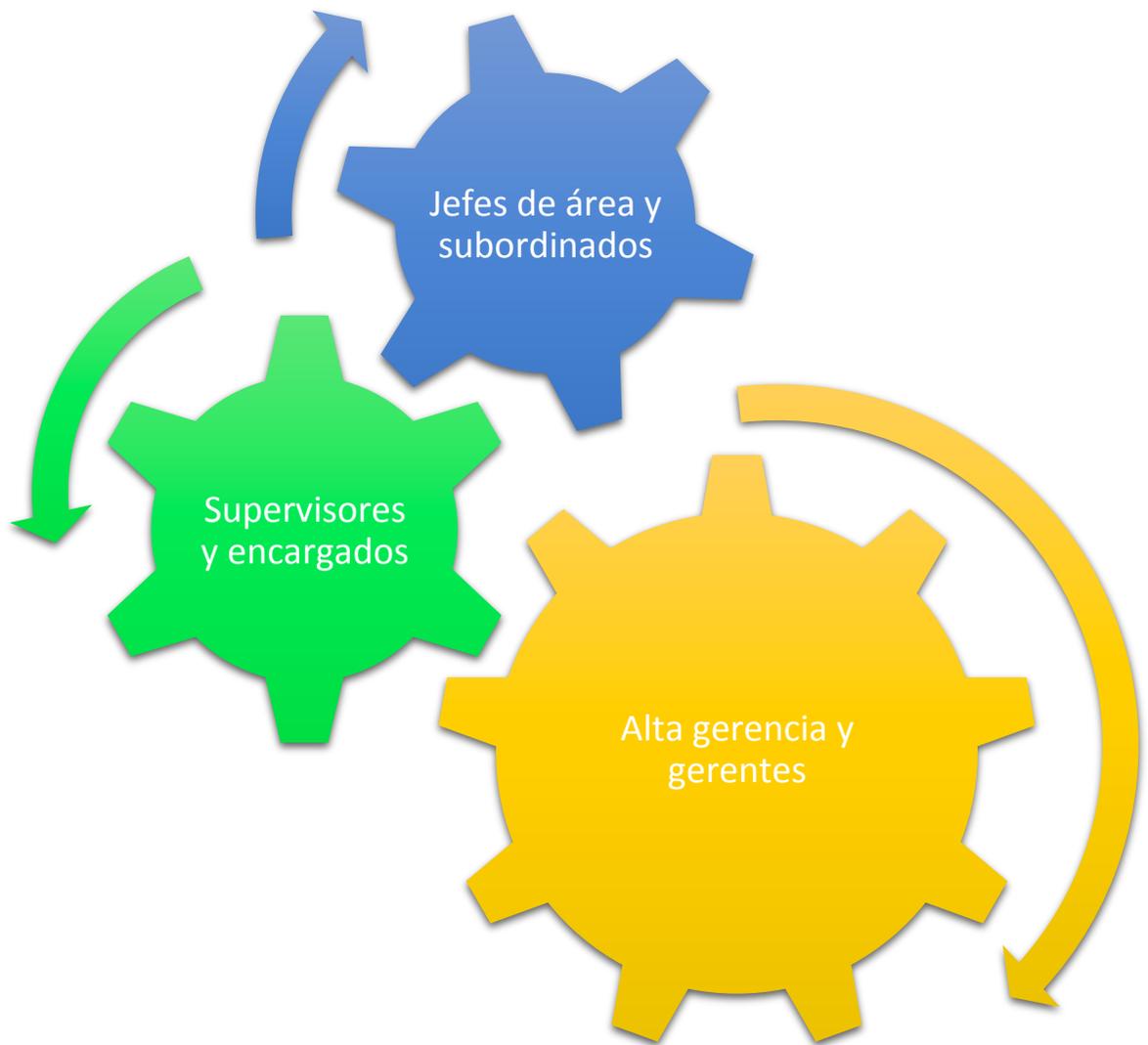
Es necesario incorporar el análisis del contexto donde se realizan actividades y procesos de calidad, posibilitando la identificando de variables que influyen de manera directa o indirecta logrando entorpecer la correcta ejecución de los sistemas de gestión de la calidad, como resultado de lo anterior se presentan sugerencias pertinentes.

Como se ha visto en los capítulos anteriores, la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los programas de calidad, que se piensan implementar o si fuera el caso que ya se estén implementando dentro de la organización, es de relevante importancia, ya que por lo visto anteriormente, existen diversos factores que influyen de manera directa e indirecta en cómo se comprometen los trabajadores de la organización y al carecer de un compromiso de estos se ve mermado el aseguramiento de los programas y procesos de calidad ya que estos dependen 100% del compromiso total de la organización.

Como propuesta a estas problemáticas se concluye que en el caso de implantar un nuevo programa de gestión de calidad y con el objetivo de asegurar en todo momento el funcionamiento óptimo de este programa manteniendo procesos de mejora continua es recomendable comenzar a sensibilizar a todo el personal acerca de la importancia de gestionar un programa de calidad y de los beneficios que este traerá a la organización así también de como integrar al personal a este programa haciéndolos participantes activos de todos los beneficios que el programa traerá. Solo si existe el compromiso unánime organizacional de mantener dicho programa se llegara al objetivo.

Debemos recordar que con la llegada de el programa de calidad la capacitación se vuelve objetivo primario ya que se busca sensibilizar al participante, para que este logre generar conciencia de la importancia de trabajar con un sistema de calidad, como en el capítulo 3 es de suma importancia mantener al trabajador motivado para que se involucre totalmente en el programa, pero ¿a quien capacitamos primero?

Partiendo del hecho de que la inserción del programa de calidad se debe hacer en toda la organización, debemos tomar en cuenta que para poder capacitar a los empleados o a las personas que trabajaran directamente con los manuales del programa de calidad primero debemos involucrar a toda la cúpula organizacional, es decir, partiendo del cronograma debemos empezar en la cúpula organizacional y manejar el programa de capacitación de forma descendente, ya que si la alta gerencia no se compromete con el programa no será posible lograra proyectar el involucramiento y generar el compromiso con los mandos medios, supervisores, jefes de área y subordinados.



La impartición de cursos de capacitación demuestra ser la mejor alternativa para integrar, orientar y sensibilizar a toda la organización y haciendo de su conocimiento cuáles serían los beneficios obtenidos por la implementación de un programa de calidad.

Sin embargo se debe tomar en cuenta que con solo la impartición de cursos o programas de capacitación y que tengan como objetivo integrar, orientar y sensibilizar, a todo el personal que conforme la organización dando a conocer los beneficios de la implementación de un sistema gestor de la calidad. No asegura la aceptación de este programa con el factor humano de la organización.

Se hace especial hincapié en la importancia de que el factor humano de la organización debe de estar comprometido con el sistema de aseguramiento de la calidad ya que por si sola la certificación y sin un compromiso total de los trabajadores podrá ser solo percibida como un objetivo más con el cual cumplir haciendo a la certificación un trámite burócrata con el que los trabajadores tendrán que cumplir.

Para lograr el verdadero involucramiento de los trabajadores en el sistema gestor de calidad se debe de partir de los principios básicos de la Andragogía retomando a Alcalá (1999) que nos menciona lo siguiente:

En la Andragogía el participante adulto es el primero y principal recurso en la situación de aprendizaje ya que a diferencia de los niños el adulto se apoya en sus conocimientos y experiencias anteriores, haciendo que el participante adulto integre sus nuevos conocimientos a los anteriores por medio de sus experiencias pasadas, descubriendo nuevas áreas de oportunidad y talentos y capacidades que desconocía con anterioridad.

Ψ El adulto: Si no considera que el nuevo conocimiento le será útil en su vida diaria sencillamente no lo adquirirá.

Ψ El grupo: Los adultos tienden a reunirse en grupos participativos, esto les constituyen de alguna manera un conjunto de recursos debido a que sus experiencias anteriores las toman en referencia para comprobar el nuevo conocimiento, de estos factores depende la voluntad para aprender que tengan. Es por esta razón que cada uno de los miembros del grupo se convierte en agente de aprendizaje, ya sea en lo referente al contenido o al proceso.

Ψ El ambiente: El autor menciona que es posible distinguir tres tipos de ambientes.

Siendo el primero el que comprende al ambiente inmediato, y es creado para realizar el aprendizaje.

El segundo es el organismo educativo que facilita los recursos y los servicios humanos y materiales pudiendo ser ejemplos de este el capacitador o facilitador.

El tercer tipo comprende a las instituciones y a las agrupaciones sociales es decir el ambiente físico ya que es necesario crear el propio ambiente que permita el desarrollo del curso apoyándose en los instrumentos y dinámicas que faciliten el aprendizaje.

Estos principios esenciales y básicos deben ser la base de la capacitación o del programa de sensibilización. Se debe hacer especial hincapié en cuáles son los beneficios del sistema gestor de la calidad y mencionar como es que estos beneficios influyen de manera directa en el trabajo diario de los integrantes de la organización o si es el caso del departamento que se pretende certificar.

Se logra asociar los beneficios que brinda el Programa de Certificación a los beneficios que obtendrán en su trabajo las personas, la aceptación de los trabajadores al sistema de gestión de la calidad podría estar asegurada y así podría darse por cumplido el objetivo de involucrar a todo el personal en el programa, evitando contar con la certificación y que esta sea vista solo como un proceso más o como un proceso burocrático, debemos recordar que de nada sirve tener la certificación si el personal no está comprometido y si no comprende de

manera personal como es que su trabajo diario ayuda a la construcción de productos o si fuese el caso al ofrecimiento de servicios de calidad de nada sirve certificar a la organización.

Hoy en día las organizaciones demandan que su productividad o que el ofrecimiento de sus servicios sea de calidad, teniendo en cuenta que el factor humano un indispensable e importante papel, por este mismo hecho es de suma importancia preparar al personal y no solamente prepararlo sino que comprenda cual , como y en que consiste el funcionamiento del sistema gestor de calidad en el cual se verán modificados los procesos a seguir tanto de producción como de ofrecimiento de servicios, dotándolo con las herramientas útiles para si poder mejorar su situación laboral dentro de la organización, mejorando no solamente los procesos de su trabajo sino mejorando también las condiciones de seguridad, incentivos, prestaciones e incluso clima laboral.

Cabe mencionar que la responsabilidad que será asumida dentro de esta concepción debe ser compartida por cada miembro de la organización ya que como hemos visto anteriormente el objetivo del programa de capacitación no solamente es dar a conocer las ventajas de la inserción al programa de calidad sino lograr sensibilizar a todo el personal organizacional para logra así el desarrollo de los factores que facilitaran el aseguramiento de la calidad total.

Algunas herramientas que nos podrían ser útiles para evaluar o monitorear el grado de compromiso de los trabajadores podría ser medir el Clima Organizacional.

Este puede ser monitoreado y evaluado por medio de encuestas que se pueden realizar a todos los empleados de la organización, esto con la finalidad de realizar un diagnostico de clima organizacional previo a la impartición del curso de capacitación, teniendo resultados tangibles de cómo se encuentra en esos momentos la organización para, si es necesario intervenir y procurar la mejora del clima organizacional.

Evaluar la aplicación de el programa de capacitación para obtener los resultados y observar si el trabajador logro modificar la percepción que ya tenia y resaltar la importancia de trabajar con procesos de la calidad.

Hacer una evaluación final, después de haber implementado el programa de aseguramiento de la calidad teniendo en cuenta y como una importante variable la percepción que el trabajador en ese momento tiene sobre el sistema de calidad con el cual esta trabajando y la adaptación a dicho programa, ya que el trabajador puede resignificar de manera negativa la implementación del programa.

Este ultimo análisis nos dotara de las herramientas necesarias que nos permitan actuar de manera asertiva para ayudar, al trabajador a que el logre incluir el programa de manera eficiente a sus labores diarias y no solo a las normas estipuladas en los manuales, logrando solo así que realmente se pueda asegurar la calidad total que tanto se busca dentro de las organizaciones.

## REFERENCIAS:

- Aktouf, Omar (1998), La administración: entre tradición y renovación, Colombia, Gaëtan Morin.
- Alcalá, Adolfo. (1999). ¿Es la Andragogía una Ciencia?. Ponencia. Postgrado U.N.A. Caracas, Venezuela.
- Álvarez, G. (1992), “El constructo clima organizacional: Concepto, teorías investigaciones y resultados relevantes”, en *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, núm. 11 (1, 2), pp. 25-50.
- Ballina Ríos, Francisco (2000). Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo, FCA McGraw Hill, México, pp. 95.
- Barba, A. (2002), Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de México, CFE, UAM.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C., (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. [www.upna.es](http://www.upna.es).
- Braverman, H. (1980), Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo xx, México, Nuestro Tiempo.
- Cantú, H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc Graw-Hill.
- Chávez, M. (2006). “Adminístrate Hoy”, Grupo Gasca Sicco. México, número 143, pp. 20.
- Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2006), Introducción A La Teoría General De La Administración , 7ta. Ed. McGraw Hill,.
- Colunga, Dávila Carlos; (1995), "Administración para la calidad"; Panorama Editorial; México.
- “Comunicación organizacional”.  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf) .Recuperado el 10/03/2015.
- Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. México: Prentice-Hall.
- Deming, E. (1992). *Out of the crisis*. Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology.

- Fielde. R, F. Red e. (1995), Liderazgo y administración efectiva. Trillas, 2 edición, México, pp. 11-12.
- García Luna, Elsa, sustentante Comunicación organizacional efectiva una propuesta taller 2015
- Gatewood, R. Y Riordan, c. (1997). The development and test of a model of total quality: Organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction. Journal of Quality Management.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J.H., (1994). Las Organizaciones. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Goncalves, Alexis. (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Herrera Mendiola, Ángela Aurora sustentante La capacitación como estrategia para el desarrollo de una cultura de calidad en la Secretaria de Economía 2004.
- Hitt, M., Black, S. & Porter, L. (2006), Administración, Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Juran, J. (1990). *El liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Leavitt H. (2006). "El liderazgo en organizaciones y empresas", el hombre ya no visto solamente como insumo sino como, factor fundamental del desarrollo. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/lidorgempuch.pdf> Recuperado el 15/03/2015.
- Loli Pineda, Alejandro (2005). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad publica de Lima y su relación con algunas variables demográficas. Instituto de Investigaciones Psicológicas, UNMSM, Lima, Perú.
- Londoño, Fabio. (2009). Antecedentes de la normatividad en aseguramiento de la calidad ISO 9000 y las normas ISO 14000 e ISO 18000 mitos y realidades. <http://www.ingenieroambiental.com/4014/antecedente.pdf>. Recuperado el 26/02/2015.
- Los grandes maestros de la calidad. (2010). <http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.mx/p/maestros-y-sus-aportes.html> Recuperado el 15/02/2015.
- Maristany, Jaime. (1994) "Motivación – Claves para una empresa exitosa". Cayetana Ediciones. Mc Graw Hill.
- Martínez, A. Y Nosnik, A. Comunicación Organizacional Practica, México: trillas.

- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). Tres componentes, Conceptualización del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Muñoz Centeno, Erika Carina, sustentante Comunicación y compromiso organizacional 2014.
- Pérez, J. (2011). Antología comunicación organizacional, México.
- Pfeffer, J. “Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal”. Artículo adaptado de la obra “Competitive Advantage through People”. Editorial Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos, 1994.
- Ramos Hernández, Alexis, sustentante Uso de pólizas emitidas por corredor público por parte de una sociedad mercantil a efecto de acreditar personalidad en un juicio laboral.
- Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Sandoval, M. (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla, México.
- Tejada Tayabas, J. y Arias G., F. (2003). Diseño de instrumentos para evaluar el compromiso organizacional en el contexto de la calidad. *Memorias del Congreso Anual 2003 de la Academia de Ciencias Administrativas*. México: Universidad de Aguascalientes.
- Taylor, F. W. (1969). Principios de la Administración Científica (11ª edición). México: Hnos. S. A.
- Wilson, M.G., DeJoy, d.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.