

20

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**



FACULTAD DE QUÍMICA

IMPLEMENTACIÓN Y CAMBIO DE CULTURA EN  
SISTEMAS DE CALIDAD HACIA EL LOGRO DE  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ISO 9000 EN LA  
INDUSTRIA COSMÉTICA

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE  
EDUCACIÓN CONTINUA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**INGENIERO QUÍMICO**

**P R E S E N T A :**  
**AGUSTÍN GUERRERO VALLEJO**



280179

MÉXICO, D. F.

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE QUÍMICA**



**EXAMENES PROFESIONALES  
FACULTAD DE QUÍMICA**

**Implementación y cambio de cultura en sistemas de calidad hacia el logro de  
implementación de un sistema ISO 9000 en la industria cosmética**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**INGENIERO QUÍMICO**

**P R E S E N T A**

**AGUSTÍN GUERRERO VALLEJO**

**MÉXICO, D.F.**

**2000**

**Jurado asignado:**

Presidente	Carolina Muñoz Padilla
Vocal	Francisco Zúñiga Ibarra
Secretario	Zoila Nieto Villalobos
1er suplente	Maria de Lourdes Negrete F.
2do suplente	Carlos Pérez Brizuela

**Sitio donde se desarrolló el tema:** Biblioteca de la Facultad de química  
" Fundación Roberto Medellín S.C.

**Nombre completo y firma  
del asesor del tema:**

Lic. Francisco Zúñiga Ibarra

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Francisco Zúñiga Ibarra', written over a horizontal line.

**Nombre completo y firma  
del sustentante:**

Agustín Guerrero Vallejo

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Agustín Guerrero Vallejo', written over a horizontal line.

A mis padres

Agustín y Martha

Con todo cariño por su apoyo, comprensión y guía  
en la herencia más importante que pueden  
dejar los padres a un hijo

Gracias por siempre

A mi esposa

Isabel

Con amor por haber logrado juntos un paso más en nuestras vidas.

A mis hijas

Mariana y Jessica

Por ser mí fuente de anhelos, inspiración y superación.

A mis hermanos

Eduardo y Carlos

por el apoyo que siempre me han brindado

# Índice

	<b>Pagina</b>
<b>1. - Introducción</b>	<b>2</b>
<b>2. - Antecedentes</b>	<b>4</b>
<b>3.- Marco teórico</b>	<b>5</b>
3.1 Cultura organizacional	5
3.2 Calidad organizacional	5
<b>4. - Cambio de cultura en sistemas de calidad</b>	<b>7</b>
4.1 Planeación estratégica	8
4.1.1 Diagnostico y pronostico	11
4.2. Integración y sensibilización al cambio	12
4.2.1 Fundamentos del Cambio	12
4.3. Cultura organizacional	14
4.3.1 Aspectos que cubren el cambio de cultura	14
4.3.2 Trabajo en Equipo	15
4.4 Filosofía cliente proveedor	16
4.4.1 Valor	17
4.4.2 Cliente – proveedor	18
4.5 Plan de acción de calidad	21
4.5.1 Plan de calidad	22
4.5.2 Aplicación de técnicas de calidad	24
4.5.3 Instrumentación de métodos de control estadístico	24
4.6 ISO 9000 fundamentos	27
<b>5.0 Conclusión</b>	<b>29</b>
<b>6.0 Bibliografía</b>	<b>30</b>

## 1. - Introducción:

La economía mundial así como los diferentes mercados están generando un cambio en las estrategias y formas de administración de las empresas ya que la competencia por los diferentes mercados ha dejado de ser solamente nacional para convertirse en una economía y competencia cada vez mas globalizada, entre estos mercados se encuentra la industria cosmética.

Estos cambios han sido generados por la apertura de fronteras y acuerdos comerciales entre los diferentes países, lo que ha motivado la necesidad de dar un giro a las estrategias y sistemas actuales en términos de calidad convirtiéndose de esta manera en un requisito indispensable si se quiere mantener y lograr una ventaja competitiva ante esta apertura comercial

De esta manera las compañías se enfrentan a la necesidad de contar con sistemas, metodologías y estrategias de calidad que les permitan adecuarse a los cambios y requerimientos de este nuevo cambio empresarial mundial.

Uno de los sistemas de calidad que ha sido aceptado para ser implementado a nivel mundial para lograr el aseguramiento de la calidad de una forma sistemática es la Norma Internacional ISO 9000 teniendo como fin común la “ **satisfacción del cliente vs los requerimientos establecidos** “

El establecimiento de un sistema como es la Norma Internacional ISO 9000 requiere primeramente de un cambio en la cultura y manejo de los conceptos y políticas de calidad por parte de todo el personal que labora en una organización

El establecimiento de la norma ISO 9000 puede resultar en un fracaso si no se cuenta antes en la organización con una cultura de calidad. Lo cual puede generar costos innecesarios, confusión y apatía en el uso de manuales, políticas y procedimientos por parte del personal ya que no se tiene conciencia de los beneficios que esto tiene para la empresa y el personal mismo que labora en ella

Basado en lo anterior el presente trabajo pretende establecer los parámetros básicos para establecer un cambio de cultura para el logro en el establecimiento de un sistema de calidad enfocado hacia la implementación futura de la Norma Internacional ISO 9000

## 2. - Antecedentes:

Desde inicios del siglo la calidad ha estado presente en la manufactura de productos y a su vez ha venido evolucionando conforme los requerimientos y necesidades de los consumidores y de esta manera las empresas se han visto en la necesidad de ir modificando sus estrategias y formas de mantener bajo control la calidad de cada uno de sus productos siempre buscando la satisfacción del cliente.

Durante la primera guerra mundial la producción del armamento era lenta ya que las técnicas de producción aun eran del tipo artesanal y fue cuando se vio la necesidad de incrementar la productividad y se dieron los primeros pasos para establecer y unificar criterios entre los operadores para que el producto realmente funcionara vs los requerimientos establecidos En esos primeros años se mantenía la calidad, que era controlada primero por los operadores y posteriormente por un capataz.

Para los años 40's ya existían supervisores con personal a su cargo en el control de la calidad pero aún este esquema resultó insuficiente para asegurar el cumplimiento de la calidad y la producción ya que las inspecciones debían realizarse al 100% lo cual causaba retrasos y por consecuencia un incremento en los costos de producción, en éste momento apareció el muestreo estadístico, pero aún así, la inspección al final de la línea no produjo disminución en la cantidad de productos defectuosos y al final de los años 40's se dio paso a la creación del control estadístico del proceso. A partir de los años 50's se inicia en Japón la filosofía de control total de la calidad, a partir de 1987 se inicio en todo el mundo el establecimiento y certificación del sistema de aseguramiento de la calidad de acuerdo a la Norma Internacional ISO 9000

### **3.0 Marco Teórico**

#### **3.1 Cultura organizacional**

La cultura organizacional representa la manera en que los miembros de una empresa perciben características como:

- Autonomía individual, entendiéndose como el grado de responsabilidad, independencia y oportunidad dentro de una organización
- Apoyo el grado de ayuda que prestan los directivos a sus subordinados.
- Desempeño – recompensa, es todo aquello basado en los criterios de desempeño que tiene cada miembro de la organización a través de aumentos salariales, promociones y capacitación entre otros.
- Estructura, está vinculado con normas, políticas, procedimientos, controles, sistemas y estrategias.
- Identidad, es la identificación que se tiene con la organización en sí por parte de cada miembro y no-sólo con el grupo de trabajo directo.
- Riesgos y tolerancias, motivación a los miembros de la organización para favorecer la creatividad, innovación, toma de decisión y riesgos.

La cultura cumple varias funciones dentro de una organización, en primer instancia define los límites es decir establece las diferencias entre una organización y otra, de igual manera transmite un sentido y grado de identidad a sus miembros, crea un compromiso personal, incrementa la estabilidad del sistema social interno manteniendo unida la organización al establecer normas, políticas y lineamientos que regulan el hacer y decir de sus empleados, modelando de esta manera las actitudes y comportamiento de sus miembros.

#### **3.2. - Calidad organizacional**

La cultura es moldeada y establecida por todos y cada uno de los miembros de las organizaciones, la cultura es la forma de hacer las cosas, de lograr una comunicación, de percibir la calidad como un valor importante a promover y

defender. No obstante que las empresas parecieran ser rígidas y mecanizadas, no deja de ser cierto que la participación y la actitud de los empleados durante el proceso siguen siendo factores determinantes en la calidad de los servicios prestados. Para el cliente, el empleado es el único que realiza y ofrece la calidad. De esta manera, la filosofía de calidad total exige que un cliente esté satisfecho a través de una calidad que no permite términos medios y que esta es lograda gracias al esfuerzo y compromiso de todo el personal de una empresa, así como el de sus proveedores.

La cultura de calidad tiene su origen y fundamento a través del estudio y aportaciones de personas como:

- ✓ **Ishikawa, Juran, Crosby, Conway, Deming.** Donde todos establecen de una manera u otra que: Tener calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto con calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el cliente y que cubra las necesidades y expectativas deseadas. Calidad total es el compromiso de todos en la organización. Crear cultura en la empresa es obtener las cosas con voluntad y desarrollo de las personas mediante el uso de su inteligencia.
  - Primero la calidad. No a las utilidades a corto plazo.
  - Orientación hacia el consumidor. No hacia el productor, pensar desde el punto de vista del cliente.
  - El proceso siguiente es su cliente.
  - Utilizar métodos estadísticos para mantener los procesos bajo control.
  - Mantener una comunicación interfuncional.
  - Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento interno para satisfacción del cliente.
  - Proporcionar capacitación.
  - Dar reconocimiento a los logros.
  - Mantener registros de los resultados.

#### 4. - Cambio de cultura en sistemas de calidad

Con el tiempo la calidad ha llegado a ser el elemento y la fortaleza que ha llevado al éxito y crecimiento de las compañías en los mercados nacionales e internacionales, éste es el caso de la industria cosmética que ha logrado mantener niveles de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado por lo que se puede mencionar que la calidad es por si misma una forma de administrar la organización de una empresa; por lo cual la calidad es ya un elemento fundamental en la administración moderna. La calidad dentro de una organización no es responsabilidad sólo del departamento de aseguramiento de calidad si no de todo el personal ya que todos deberán realizar su trabajo de forma multidisciplinaria hacia un fin común el cual es la satisfacción total del cliente interno o externo

Calidad se puede definir de diversas formas, sin embargo en un sentido amplio se refiere a la manera de proporcionar productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez es importante mejorar la utilización de los recursos materiales y humanos de ésta forma se logrará una mejora continua de la calidad en productos, servicios, procesos y sistemas. Administrar una organización bajo esta visión es hacer de las personas y las áreas una sola entidad. Así de esta manera se busca romper las barreras organizacionales. La calidad vista bajo este concepto sólo podrá ser lograda cuando todo el personal de la compañía trabaje en equipo y hacia metas comunes y con una cultura de calidad en el servicio y en el hacer diario de su trabajo.

Administrar con calidad es hablar de productividad no sólo en las áreas de producción sino en toda la compañía, este proceso lleva tiempo para su implementación es por lo tanto importante dar inicio a una capacitación de forma global a la corporación para que todo el personal logre desarrollar habilidades y conocimientos sobre el manejo y control de la calidad y así se permita la generación y aportación de ideas, creando una nueva visión de la administración en los directivos y preparar a la organización para los cambios futuros como sería

la implementación de la Norma Internacional ISO 9000 y lograr a la vez la asignación de recursos para dicho fin

#### 4.1 Planeación estratégica

En una empresa cada directivo comparte con otros la responsabilidad de guiar a su organización. El éxito dependerá de su habilidad de percibir y entender el mundo en toda su complejidad. Así la dirección general deberá ser la primera que estará comprometida y a su vez será la promotora del cambio de cultura. Planeando y definiendo las acciones a seguir para los logros buscados a corto mediano y largo plazo al establecer el sistema de calidad deseado ( ISO 9000 ) Entendiendo por **sistema de calidad** la estructura organizacional , los procedimientos , los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad .

Entendiendo por **administración de la calidad** el conjunto de actividades generales que determinan la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades, y la implementación de estos por medios como la planeación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad todo dentro del marco del sistema de calidad.

La alta dirección definirá la Misión, Visión, Valores y Políticas de Calidad y se deberá lograr la comunicación y difusión de los modelos de cambio de la organización con sus implicaciones y beneficios a todos los distintos grupos, niveles y áreas. También se debe sensibilizar y desarrollar actitudes favorables frente al cambio, desarrollar la conciencia del cambio creando una cultura de beneficio al cliente interno y externo, trabajo en equipo y mejora de procesos para el logro e implementación del sistema de calidad

Se deberá considerar entre los pasos para una integración total de la administración de la calidad los siguientes:

- Comunicar con claridad la misión, visión y valores corporativos de la organización.
- Establecer políticas y lineamientos basados en los principios de calidad.
- Establecer el estilo gerencial de prevención y evitar los pensamientos a corto plazo y los arreglos rápidos.
- Fomentar y establecer el concepto y trabajo de equipo para un mejor desempeño del negocio
- Apoyar a los equipos proporcionándoles las herramientas ( capacitación) y recursos ( tiempo y personal capacitado) para el logro de los objetivos de la calidad.
- Los objetivos de la administración de la calidad deberán estar incorporados en los planes y estrategias del área de operaciones y mercadotecnia
- Establecer objetivos y necesidades de calidad en las descripciones de puestos así como en las revisiones de desempeño.
- Mantener permanentemente un estilo gerencial enfocado al cambio, la mejora continua, y servicio.

Con el fin de hacer mas claro el entendimiento de los conceptos de misión, visión, política de calidad y valores corporativos se establecen las siguientes definiciones y su relación que guardan entre se pueden ver en la figura No 1

### **Misión**

Precisa lo qué se propone la organización, representa la razón fundamental para la existencia de la organización.

### **Visión**

Es la imagen del futuro que se desea crear y se describe en tiempo presente como si sucediera ahora, una visión muestra hacia donde quiere ir una organización y como será cuando llegue allí

### Política de Calidad

Son los lineamientos establecidos por la empresa con la finalidad de definir objetivos y compromisos generales de una organización en términos de calidad los cuales son formalmente expresados por la alta dirección y deberán mantener claras las necesidades de sus clientes

### Valores

Pautas de conducta, apreciación de la clientela, la comunidad y los límites que se impondrá la organización; los valores describen el modo en que operará la organización.

### Relación entre Misión, Visión, Valores y política de calidad

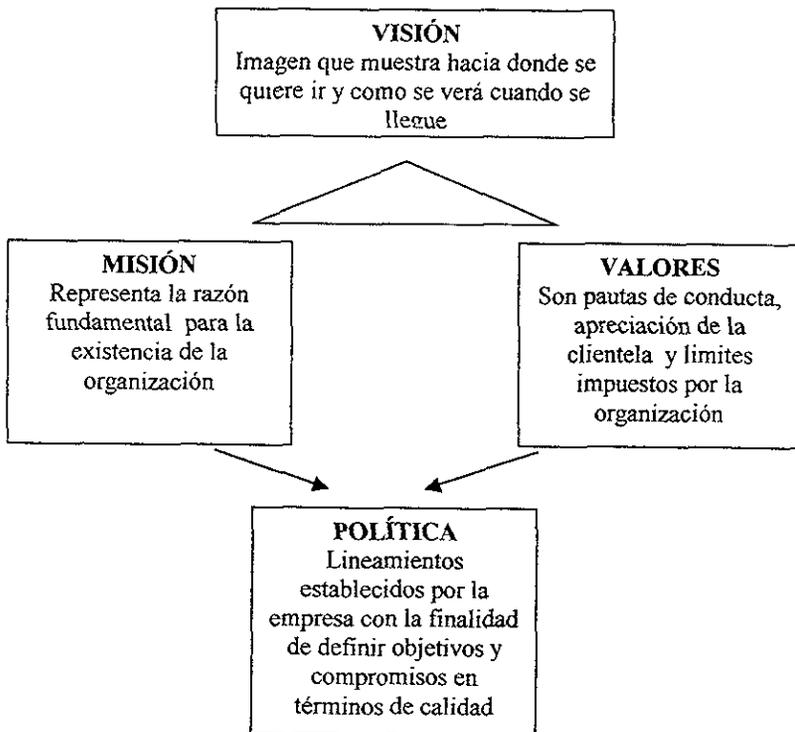


Figura No 1

#### 4.1.1 Diagnóstico y Pronóstico

Cuando una organización se involucra en un proceso de cambio planificado en busca del mejoramiento y la calidad, adquiere especial relevancia la consideración de un sistema cultural de organización y administración. En todo proceso de renovación es necesario definir y realizar cambios forzando sistemas y valores vigentes para lograr fortalecer y hacer más efectivo el trabajo organizacional. Es por ello, que surge la necesidad de realizar antes de llevar a cabo la planeación estratégica un diagnóstico del estado actual de la organización y a través del mismo definir los planes y estrategias a seguir en el proceso de cambio. Algunos de los factores a evaluar durante el periodo de diagnóstico serían:

- Estilo de supervisión
- Condiciones de trabajo
- Comunicación
- Oportunidades de superación y capacitación
- Trabajo en equipo
- Estímulos y recompensas
- Sueldos y compensaciones
- Calidad
- Estructura organizacional
- Valores corporativos

Como resultado del diagnóstico se puede establecer mecanismos de pronóstico desde tres puntos de vista dentro de la planeación estratégica adoptada. A largo mediano y corto plazo cada uno de ellos deberá establecer su proceso de desarrollo y alcance esperados.

El diagnóstico de calidad es un instrumento de evaluación cuantitativa y cualitativa que permite a las organizaciones detectar el grado de conocimiento o comprensión de los factores de la calidad que intervienen en el proceso productivo y poder detectar las áreas que requieren de mejora en términos de calidad.

## 4.2- Integración y Sensibilización al Cambio:

En este tiempo de economías globales se encuentra especialmente marcado por el signo del cambio ya que están cambiando las organizaciones, las estructuras sociales, las reglas y las condiciones macroeconómicas. De igual manera los requerimientos están cambiando y uno de ellos es la calidad a nivel mundial. El dinamismo con que el mundo esta afrontando los retos, exigencias y oportunidades está demandando de las empresas y personas, nuevas habilidades, propuestas y actitudes hacia una nueva cultura de calidad.

En el medio empresarial, cambiar ya no es tan solo una opción o un privilegio de algunos, sino que constituye ya una cuestión de intereses común y de supervivencia

### 4.2.1- Fundamentos del cambio:

Si no existiera el cambio el hombre no se preocuparía por el futuro, todo sería estable y siempre tendría la misma forma. Cualquier trabajo que se llevara a cabo de planeación sería innecesario, pues todo garantizaría que el comportamiento futuro sería exactamente de la misma manera. En las organizaciones no existiría *incertidumbre ni necesidad de adaptarse a ninguna nueva circunstancia*. Como es en este momento la globalización de los mercados y la necesidad de ajustarse a los nuevos requerimientos en términos de calidad.

Las organizaciones no tendrían por qué preocuparse de las necesidades y opiniones de sus clientes. No tendría sentido actualizar normas, manuales, sistemas, procesos, reglamentos, políticas y conductas.

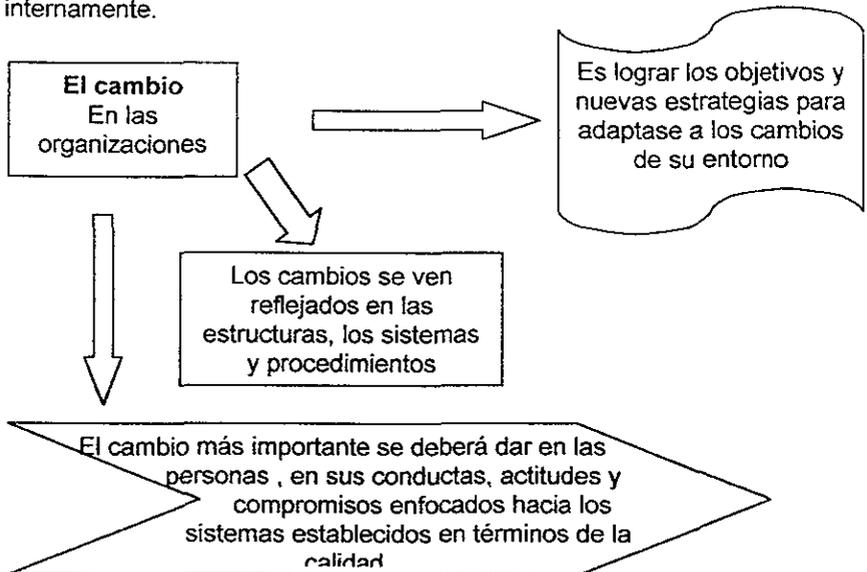
Sin embargo, el cambio es una realidad inherente al universo. Todo cambia, la única constante es el cambio, por lo cual cambian las sociedades, las instituciones, las circunstancias y los hombres.

El cambio es un proceso de transformación continua que altera y modifica de forma importante lo ya establecido hasta el momento hace que las cosas y hechos sean sustancialmente diferentes y este cambio es promovido por factores internos y externos. Los externos vienen del mercado, la sociedad, del clima político, de las

nuevas tecnologías, de las influencias nacionales e internacionales todos estos son elementos que se deben considerar durante un proceso de cambio. Los factores internos se originan dentro de la estructura de la misma organización. Algunos de los elementos más importantes a tomar en cuenta son los procesos, la forma de organización, la fuerza laboral, las relaciones interpersonales, la creación de equipos de trabajo y las formas de liderazgo.

Se torna importante determinar los procesos de cambio y para esto es necesario que la organización y sus directivos estén conscientes de este fenómeno y de la necesidad de tener en su estructura a personal que sean promotores del cambio y a través de ellos formar líderes para el manejo del mismo. Todo el personal deberá ser motivado a integrarse al cambio en el aspecto de la nueva cultura de calidad. Así este reto se torna en un paso importante para preparar a toda la organización a enfrentar los cambios venideros en términos de la nueva cultura de calidad, ver figura No 2.

**NOTA** Los cambios no pueden imponerse desde fuera, sino que tienen que asumirse internamente.



**El cambio En las organizaciones**

**Figura No 2**

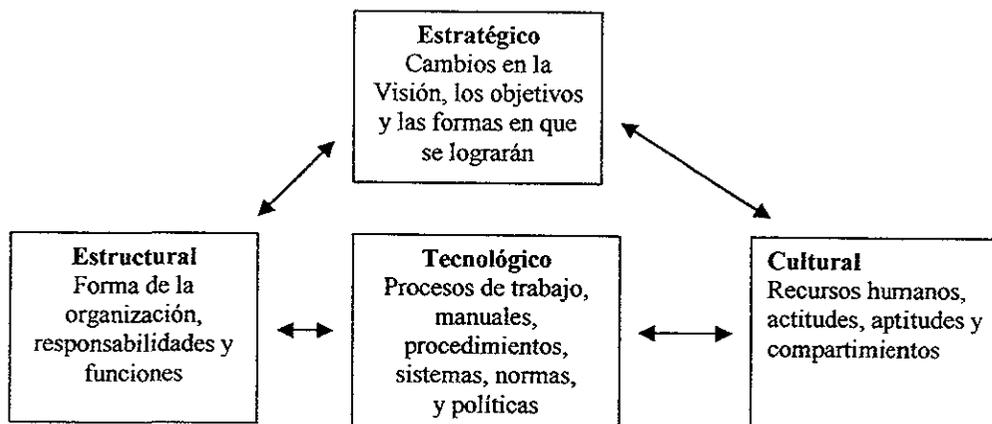
#### 4.3- Cultura organizacional

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. Cumple la función de definir los límites, es decir, establece diferencias entre una compañía y otras, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo, incrementa la estabilidad del sistema, la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al establecer normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

##### 4.3.1- Aspectos que cubren el cambio de cultura

- **Cultura**  
Factor humano, actitudes y comportamientos.
- **Tecnología**  
Procesos de trabajo, normas, procedimientos, manuales, políticas, sistemas.
- **Estructuras**  
Forma de la organización, responsabilidades y funciones.
- **Estrategias**  
Cambios en la visión, los objetivos y las formas en que se lograrán.

A continuación en la figura No 3 se puede observar la **Relación que guardan los 4 aspectos que cubren el cambio:**



**Figura No 3**

### 4.3.2 Trabajo en equipo

En el proceso evolutivo de la organización la idea no es cambiar primero la cultura Sin embargo si se logra cambiar las conductas, se podrá cambiar la cultura, pero no en forma inversa. Al respecto se deberá trabajar hacia la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios y autodirigidos

Dentro de este nuevo esquema de cultura se deberán reforzar los valores corporativos, la misión y visión, donde todas las actitudes de los miembros de la organización, estarán condicionados por los valores y estrategias así como por las políticas establecidas buscando la mejora continua de la calidad donde la filosofía de la calidad exigirá que un cliente este satisfecho con una calidad que no tolere los términos medios que haya logrado gracias al esfuerzo en conjunto dentro de la organización como resultado del trabajo de equipos multidisciplinarios y autodirigidos, en colaboración con sus socios proveedores, de esta manera la empresa tendrá especial interés en promover y mantener hacia sus proveedores la administración de calidad.

Los factores que busca el cambio de cultura es el compromiso a afrontar los retos y cambios con mentalidad abierta y adaptabilidad a las nuevas estrategias y objetivos de calidad.

Los equipos multidisciplinarios son aquellos que están conformados por personas de diferentes áreas o departamentos que reunidos crean un conjunto de habilidades, conocimientos y esfuerzos para el logro de un objetivo específico. Por lo regular estos equipos tienen la cualidad de ser grupos autodirigidos ya que se desarrolla con varios grados de autonomía y sin un líder específico. A continuación se mencionan algunas de las funciones de este tipo de equipos:

- Promueven las relaciones cooperativas.
- Fija criterios de calidad para todas las funciones.
- Identificación de metas y objetivos a corto y largo plazo.
- Se guía por políticas y normas establecidas.
- Fomenta la responsabilidad y seriedad individual y grupal.

#### 4.4. - Filosofía cliente – proveedor

En este punto es conveniente hacer un alto con el fin de analizar algunas de las definiciones del término calidad.

- Producto o servicio que cumple de manera consistente los requerimientos y expectativas y proporciona un valor al cliente
- La calidad toma la definición del que la propone
  - Para un comprador, es una entrega que cumple con las normas y especificaciones establecidas en el pedido.
  - Para producción es la conformidad con los métodos y con las prácticas comunes de operación.
  - Para un empleado es el reconocimiento a su trabajo como algo altamente motivador
  - Para la empresa, es una cuestión de supervivencia.
- Para un cliente interno o externo, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas.

Como se puede observar en términos generales la calidad esta expresada a través de sus diferentes puntos de vista y partiendo de diferentes clientes y expectativas como: **El valor** que un cliente le otorga a un bien o servicio recibido de acuerdo al cumplimiento de sus expectativas iniciales. Esto lleva a hacer una reflexión sobre el entendimiento de valor entregado en términos de calidad.

#### 4.4.1- VALOR

Concepto por el cual un negocio puede crecer mediante la atención y cumplimiento de las necesidades de sus consumidores y clientes.

En el momento que una empresa toma la decisión del cambio y llevar a cabo la implementación de sistemas de calidad, dentro de este proceso de cambio debe mantenerse siempre fijo un objetivo el cual es satisfacción a las necesidades y expectativas de los clientes. Para lograr esto puede utilizarse como una herramienta de cambio cultural el sistema de proposición y entrega de Valor, entendiendo por **Proposición de valor** lo que la empresa y sus miembros SON, LO QUE HACEN Y HACIA DONDE SE DIRIGEN PARA LOGRAR VENTAJA COMPETITIVA Y CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA ENTREGA DE VALOR A SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS. De esta manera cada departamento y miembro de la empresa deberá pensar de forma individual y poner por escrito su proposición de valor así mismo la alta dirección establecerá la entrega y proposición de valor hacia sus clientes, proveedores, empleados y medio ambiente

##### Nota 1

¿Que valores proporciona usted y su equipo que lo hacen ser el equipo, empresa o miembro más exitoso?

##### Nota 2

¿En términos de áreas o departamentos que valores proporciona, como incrementa valor al negocio, como mide el éxito de sus valores proporcionados?

Para ayudar al establecimiento de los valores que serán entregados se debe tener presente:

- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Que es lo que necesitan?
- ¿Cual es su producto o servicio que usted proporciona a la organización?
- ¿Cuales son las expectativas de valor y medidas de sus clientes?

- ¿Que valor les ofrece su producto o servicio?
- ¿Como proporciona su producto o servicio?
- ¿Que es lo que hace para mejorar el proceso de entrega de este valor?

#### Reflexión

Es la historia de dos cortadores de piedra al preguntarles ¿que están haciendo? respondió el primero de ellos "estoy cortando piedras en bloques". El segundo respondió entusiasmado, "estoy ayudando a construir una catedral". ¿Se ha preguntado lo que esta haciendo usted en su organización?

#### 4.4.2- Cliente – Proveedor

Como consideración inicial se define que es un:

- **Cliente**  
Persona o área a quien se le brinda un producto, información o servicio.
- **Proveedor**  
Persona o área quien brinda un trabajo, información o servicio.
- **Insumo**  
Productos o servicios que son proporcionados por otras personas y que son utilizados para transformar, o producir un resultado deseado.
- **Proceso**  
Acciones, actividades u operaciones que se llevan a cabo con el propósito de lograr un resultado.
- **Requerimientos**  
Expectativas del cliente, que se definen en términos " de requisitos " y que se han logrado por acuerdo mutuo, entre el proveedor y el cliente, permitiendo al proveedor planear su proceso.

Todo departamento, puesto o empresa tiene un proceso interno el cual se realiza con insumos de sus diferentes proveedores ( internos o externos) y a su vez dicho departamento, puesto o empresa entrega resultados, productos o servicios a sus clientes.

#### Proceso Cliente - Proveedor

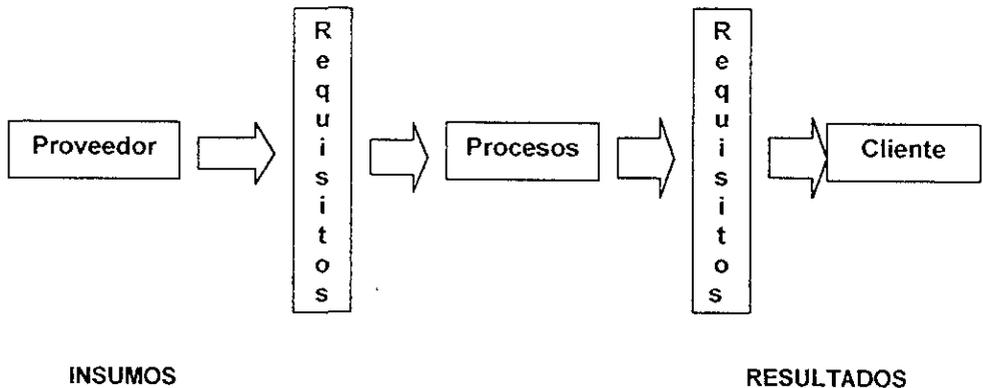


Figura No 4

Los requisitos son la parte central en el proceso del cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente.

En la figura No 4 se esquematiza el proceso para el cumplimiento de los requisitos del cliente mismos que deben cumplir con 4 características:

- Completos
- Claros
- Precisos
- Acordados

Todos los procesos tienen aportes y resultados y cada una de las acciones que se llevan a cabo tiene un proveedor y un cliente. No importa si se trata de la fabricación de un producto para un cliente externo, o bien recibir un servicio de un

proveedor interno que puede ser un compañero de trabajo, supervisor, o departamento ( un ejemplo de esto puede ser un subordinado entregando el reporte mensual a su supervisor)

Un punto de partida para el cambio de cultura enfocado a resultados en términos de calidad es establecer un programa de superación en la oferta y la demanda interna, esto quiere decir la superación del cliente y proveedores. Es posible lograr este cambio a través de cursos de capacitación y el establecimiento de talleres cliente proveedor donde se establezcan en ambas direcciones los requisitos en términos de la calidad esperada dando respuesta a **cinco preguntas** básicas y asumiendo un compromiso enfocado a los logros y cumplimiento de los objetivos de la empresa

- ¿Qué? - quiere el cliente
- ¿Cómo? - lo quiere
- ¿Cuándo? - lo quiere
- ¿Cuánto? - lo quiere
- ¿Dónde? - lo quiere

Si se satisfacen las necesidades y requerimientos de los clientes y proveedores internos, entonces sé esta dando un importante paso hacia la satisfacción de los clientes y proveedores externos del bien o servicio terminado.

Deben mantenerse siempre claro el **papel** que tiene cada una de las partes involucradas en la cultura de cliente – proveedor.

✓ **Proveedor**

- Apertura al cambio.
- Hacer de los requisitos del cliente su meta.
- La participación de todo su personal involucrado en el proceso.
- Tener orden, compromiso, consistencia y frecuencia en reuniones para el buen logro de los objetivos.

- Contar con mediciones sistemáticas de los servicios solicitados por su cliente con el fin de poder medir objetivamente su avance o desviación
- Involucramiento real en la erradicación de las causas de desviación en el proceso.

✓ **Cliente**

- Apertura al cambio.
- Adoptar un compromiso real ante los requerimientos solicitados a su proveedor.
- Definir los requisitos y acordarlos con el proveedor.
- Aprovechar la experiencia del pasado como una forma de planear el futuro, no para " poner en evidencia al proveedor "
- Conocer y llevar un seguimiento cercano a los planes de acción del proveedor, así como sus causas de desviación para brindar apoyo en los resultados.

#### **4.5.- Plan de Acción de Calidad**

Una vez que se han establecido las bases del cambio de cultura en términos de actitud. Es necesario dar inicio a la implementación de controles y procedimientos que garanticen al cliente una calidad sistemática y consistente. Logrando así tener una organización dirigida al cliente, las políticas y el plan estratégico deben cubrir claramente las necesidades de los clientes de la organización y de los clientes internos. Es importante que dentro de este plan de acción se contemple el involucramiento de la gente así los planes sobre recursos humanos deben estar alineados con políticas y estrategias de la empresa. El proceso de planeación estratégica debe ser mejorado continuamente. Las aportaciones y las capacidades de los proveedores clave deberán ser incluidos en el proceso de planeación estratégica de la organización.

**Nota**

El éxito de una empresa está fuertemente vinculado por la calidad de sus productos y los costos incurridos para su logro, la calidad es compromiso de toda la organización y los costos se reducen cuando la productividad aumenta y la variabilidad decrece, esto se logra con la implementación de un sistema de calidad.

**4.5.1.-Plan de Calidad**

Es importante llevar a cabo, establecer y desarrollar un plan de calidad donde se verán involucradas todas las áreas de la empresa, ver figura No 5, este plan puede llegar de dos formas uno tan sencillo como dar a conocer el propósito o misión, así como las metas u objetivos para un lapso específico, así mismo, otro más elaborado donde se verán involucrados procedimientos, manuales, normas y políticas para el manejo de la calidad en cada área, departamento o división de la empresa. El contenido de este plan podría incluir:

- Política de calidad.
- Objetivos y alcances del plan.
- Organización y responsabilidades específicas.
- Estrategias de desarrollo futuras.
- Planes de acción de la calidad para las áreas operacionales.
  - Producción
  - Compras
  - Investigación y desarrollo
  - Control de calidad
  - Aseguramiento de calidad
  - Distribución
  - Ventas y mercadotecnia
  - Recursos humanos
  - Finanzas
  - Sistemas

- Desarrollo e implementación de manuales y procedimientos de calidad
- Controles estadísticos y medidores de la calidad
- Programa o sistema de reconocimientos de calidad

### PLAN MAESTRO DE CALIDAD

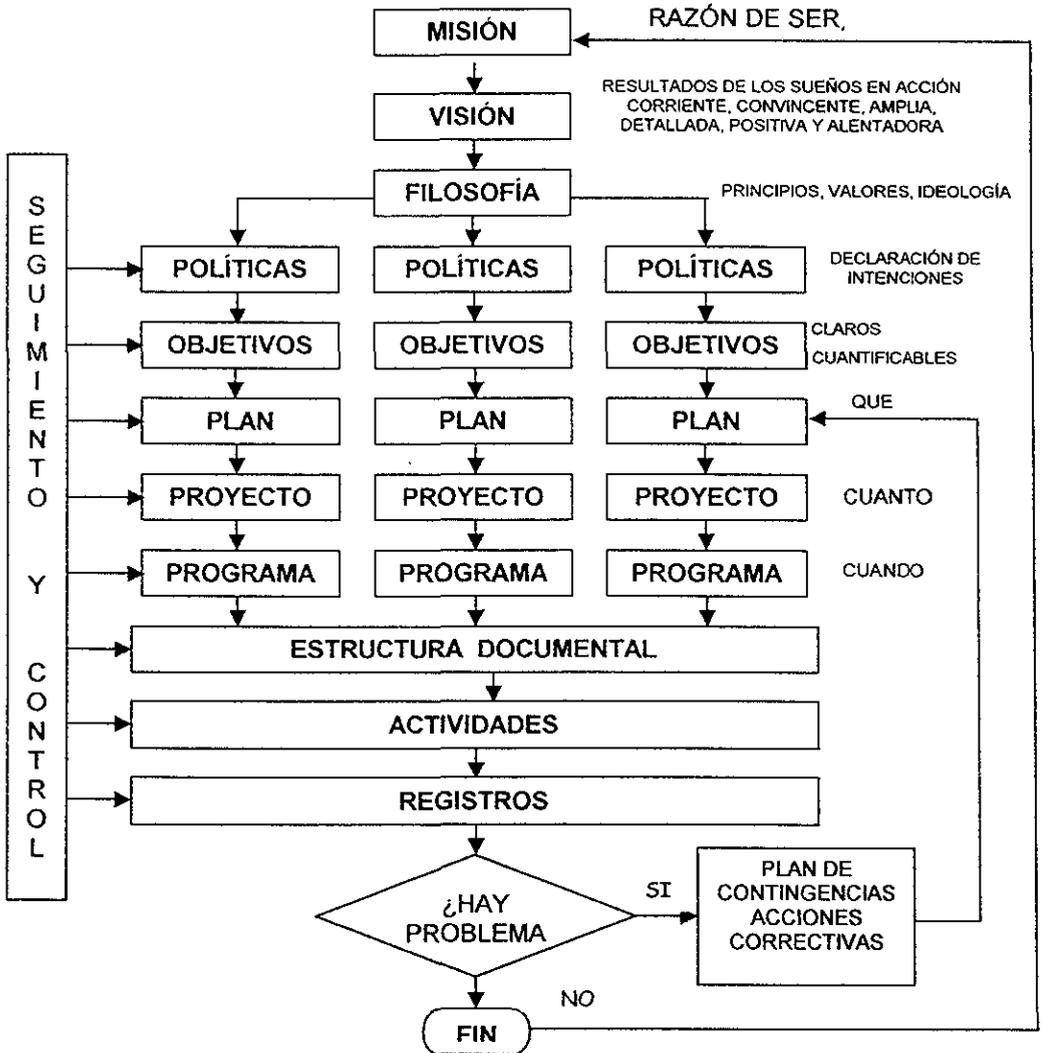


Figura No 5

#### **4.5.2.- Aplicación de técnicas de calidad**

Las técnicas de calidad están diseñadas para evitar la recurrencia de los defectos existentes, la aplicación de las técnicas tiene como fundamento principal encontrar las causas de raíz de los problemas, ya que los arreglos rápidos para buscar satisfacer las necesidades de un cliente interno o externo no siempre son adecuados y no buscan eliminar el defecto de forma sistemática, dicho arreglo significa tan solo algo transitorio. Lo ideal es analizar las causas desde su raíz y proponer soluciones permanentes y sistemas preventivos que eviten la recurrencia de tal defecto, esto garantizará la calidad de forma consistente a los clientes internos o externos a través de los diferentes procesos de la organización

#### **4.5.3 Instrumentación de métodos de control estadístico**

En la tecnología de la administración de la calidad se cuenta con una diversidad de herramientas estadísticas para el control y evaluación de los defectos y errores que se presenten, la situación y el tipo de error determinará de forma específica el tipo de herramienta estadística a ser aplicada, entre ellas se incluyen las siguientes:

- Histograma.
- Diagrama de causa efecto.
- Flujo grama.
- Gráficas de pareto.
- Gráficas de control.
- Costos de calidad.
- Tormentas de ideas.
- Diseño de experimentos.

El sistema de calidad se instrumenta con la finalidad de asegurar el futuro saludable para la organización, las soluciones que sean definidas deberán:

- Impedir la recurrencia
- Ser económicas
- Poder instrumentarse en un plazo razonable.

La alta dirección deberá encontrarse en total posición de apoyar a los equipos y a las soluciones desde su raíz, si la dirección no esta en la posición de apoyar entonces el proceso y compromiso de calidad de la organización deberá reevaluarse ya que es imprescindible que la dirección este completamente involucrada en el proceso.

El uso de la estadística es una de las estrategias fundamentales por las cuales se proporciona un valor al cliente, la aplicación de métodos estadísticos proporcionan una idea clara del comportamiento de los procesos que se estén aplicando. Los pasos que se llevan a cabo para la implementación del control estadístico de calidad son los siguientes:

- I. Elegir un método de control estadístico de calidad.
- II. Instrumentar un programa piloto de control estadístico.
- III. Ampliar el control estadístico de calidad a las operaciones restantes.
- IV. Retornar los procesos al control y hacerlos capaces.
- V. Evaluar y calificar a los proveedores bajo el control estadístico de calidad.

El control estadístico de la calidad es una herramienta de medición poderosa y probada que reduce la variabilidad en los productos o servicios, esto significa contar con productos más consistentes y confiables de los cuales dependerá el cliente para su uso.

En la siguiente figura se muestra una manera de cómo hacer un mejor uso de las herramientas básicas.

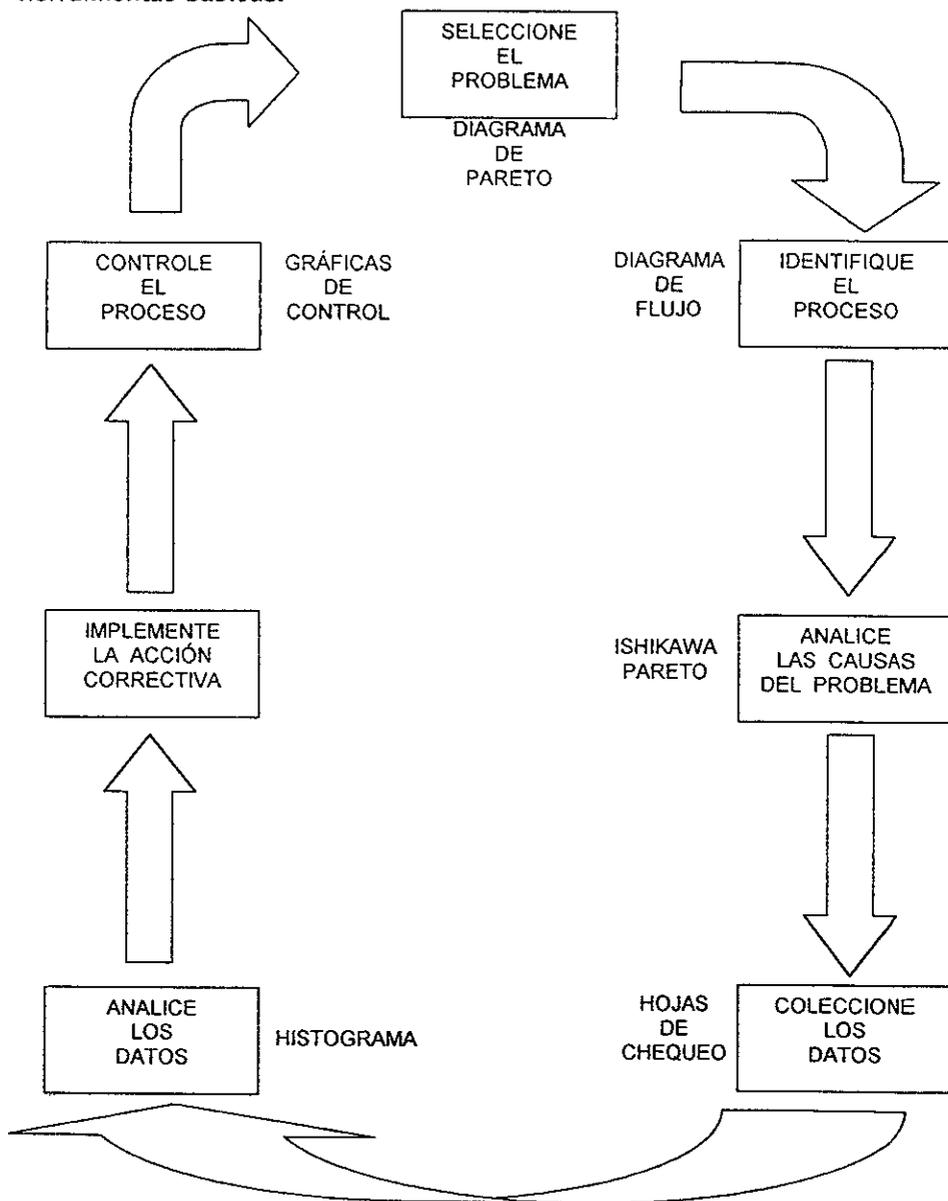
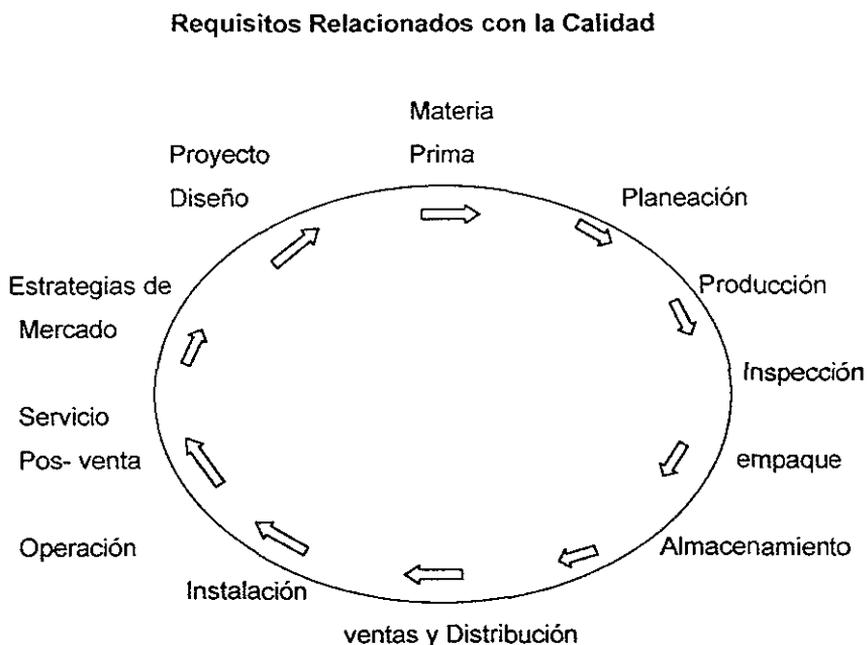


Figura No 6

#### 4.6.- ISO 9000 fundamentos

ISO 9000 Son las siglas de una organización a nivel mundial, que elabora normas internacionales, fue fundada en 1947 y se encuentra en Suiza. Forma parte del sistema ISO entidades normalizadas de cerca de noventa países lo cual representa más del 95% de la producción industrial del mundo ( **ISO International Organization for Standardization**).

Las normas ISO son una serie de estándares que proporcionan un modelo para el control de las operaciones de una organización basado en los sistemas de calidad. Dichas normas establecen un conjunto de requisitos relacionados con la calidad a través del ciclo que se observa en la figura No 7 .



**Figura No 7**

Las empresas están adoptando las normas ISO 9000 como un mecanismo que demuestra que se está trabajando con calidad. Si una empresa adopta las normas ISO 9000 debe disponer de todos los documentos que lo demuestren, ya que es su manera de comprobar como administra la calidad ante sus clientes. Es la forma de demostrar que sus productos y servicios tienen calidad asegurada en forma sistemática y es de esta manera congruente el decir con el hacer internamente y queda demostrado a través de las evidencias documentadas durante el proceso productivo o al prestar un servicio.

## 5.0 Conclusión

Creo que en la actualidad ninguna empresa se puede permitir seguir laborando sin contar con una cultura, sistema y procedimientos que garanticen la calidad de sus productos o servicios, enfocados totalmente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, es por ello que se torna sumamente importante estar preparados tanto individualmente como corporativamente al cambio y mejora continua con una mentalidad abierta y flexible, así como tener la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado nacional e internacional, como esta siendo la globalización de la economía mundial actual. Por lo tanto, cualquier empresa que carezca de cultura y sistemas de calidad pondrá en juego su existencia y permanencia en el mercado.

En México sé esta prestando especial atención al tema de la calidad promoviendo un cambio cultural en el ámbito organizacional a través de varios organismos como son los privados y los gubernamentales, entre ellos principalmente se tiene a la Secretaria de Comercio y Fomento Industria (SECOFI) donde se promueve la implementación del sistema de calidad ISO 9000, enfocado principalmente a la mediana, pequeña y micro empresa. Otros organismos locales de algunos estados como son la Secretaria de Educación Publica, promueven un cambio de cultura desde los niveles básicos como son primarias y secundarias; esto permitirá al país en un mediano plazo tener no-sólo profesionales en calidad sino personas que ofrezcan sus servicios con la calidad esperada y siempre buscando la satisfacción de las necesidades reales de sus clientes.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## 6.0 Bibliografía

- 1.- Stephen P. Robbins                      1987 Comportamiento Organizacional  
Tercera Edición      Prentice – Hall  
Hispanoamericana
  
- 2.- Fremont E. Kast                      1988 Administración en las Organizaciones  
Cuarta Edición      Mc Graw – Hill
  
- 3.- Héctor M Zuccolotto                1994 Calidad Total aquí y ahora  
Primera Edición      Panorama
  
- 4.- Eduardo Garza                      1991 Cultura de Efectividad  
Primera Edición      Iberoamericana
  
- 5.- Gilles Legault                      1999 Alcanzar la Calidad Total  
Primera Edición      Trillas
  
- 6.- Armand V. Feigenbaum              1988 Total Quality Control  
Tercera Edición      Mc Graw – Hill