



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

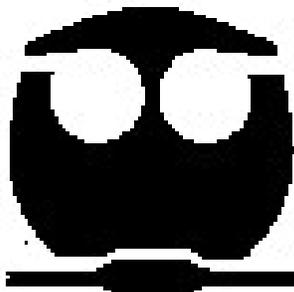
FACULTAD DE QUÍMICA

Aspectos Relevantes de la Gestión de Calidad

**Trabajo Escrito vía cursos de educación
continúa**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGA**

**PRESENTA:
TANIA SÁNCHEZ GONZÁLEZ**



MÉXICO, D. F.

2008



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.

Jurado Asignado:

Presidente: Prof. Olga del Carmen Velázquez Madrazo

Vocal: Prof. León Carlos Coronado Mendoza

Secretario: Prof. Eduardo Morales Villavicencio

1er. Suplente: Prof. Ma. de Lourdes Gómez Rios

2do. Suplente: Prof. Jorge Rafael Martínez Peniche

El presente trabajo fue realizado en la Facultad de Química, UNAM.

M. en I. Eduardo Morales Villavicencio

ASESOR

Tania Sánchez González

SUSTENTANTE

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS.

Un día soñé con este dulce momento y este es el resultado de esfuerzo y trabajo y de nunca dejar de soñar, sin embargo nunca estuve sola y sin cada uno de ustedes no lo hubiese logrado...

Mami este logro es por ti y para ti, Gracias por todo tu amor porque sin él no hubiese llegado hasta aquí, por enseñarme a luchar y por ser un gran ejemplo como mujer y ser humano.

Gracias papá por todo tu amor y por estar ahí siempre.

Bere: Gracias por ser un angelito en mi vida, por cuidarme e impulsarme cada vez que era necesario y por enseñarme diariamente a vencer obstáculos.

Carlos, gracias por ser mi hermano mayor y un gran amigo, por todo lo que hemos compartido como familia, amigos y compañeros de clases y por estar en los momentos difíciles y en los felices.

A mis Abuelos por estar siempre al pendiente de mí y por recibir en todo momento su apoyo y muestras de cariño y en especial a mi Abuelo Encarnación por creer en mí.

A mis tíos, tías, primos y primas, por ser una linda bendición en mi vida.

A mis amigos, especialmente a Yolo y Lili por dejarme reír, llorar y vivir experiencias inolvidables, por apoyarme en los momentos más difíciles y por ser incondicionales.

Leonel; Gracias por permitirme crecer a tu lado, por compartir sueños y realidades, por apoyarme, impulsarme y creer en mí en todo momento.

A Eumir donde quiera que estés porque un día fuiste cómplice y parte de este sueño.

A Pilar Ortega, Marisela Gutiérrez y Ma. Esther González, por su ejemplo, cariño y apoyo incondicional.

A Eduardo Morales por su apoyo y dedicación, por ser un gran amigo y maestro.

A mis sinodales por compartirme su experiencia para la realización de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Química por permitirme formar parte de ella, por la formación y el conocimiento.

Sinceramente y sencillamente a cada uno de ustedes: G R A C I A S

Los sueños son la meta,
la imaginación el transporte
y la realidad el punto de partida.

ÍNDICE

Objetivo	1
Introducción	1
Capítulo 1 Entorno actual de las organizaciones	4
Capítulo 2 Aspectos relevantes de la Gestión de la Calidad	8
I) Política y estrategia	8
II) Liderazgo	12
III) Personas	15
IV) Alianzas y Recursos	18
V) Procesos	22
VI) Proceso Continuo: Aprendizaje, Innovación y Mejora	26
VII) Orientación al cliente	35
VIII) Responsabilidad Social de la Organización	38
Capítulo 3 Impacto de los aspectos relevantes en la Organización	43
Discusión	45
Conclusiones	47
Bibliografía	48

OBJETIVO

Analizar los aspectos relevantes que impactan en las actividades de la organización para llevar a cabo la gestión de la calidad con éxito.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ven organizaciones que se mantienen y crecen en el marco de un contexto incierto y cambiante, para el cual producen bienes o prestan servicios. Nos referimos a organizaciones en un sentido amplio, incluyendo fábricas, negocios, hospitales, escuelas, sindicatos, etc. En lo visible, ellas se desarrollan a través de sus prestaciones y el intercambio de bienes con el medio; aparecen realizando un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos. (Etkin, 2005)

La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han provocado que cualquier organización deba saber hoy en día desempeñarse competitivamente en el mercado mundial. Las organizaciones líderes en calidad se enfrentan así a importantes retos para trasladar los conceptos, los enfoques, los modelos, los sistemas y los métodos de calidad al medio socio-cultural donde se desarrollan éstas y se trata de un esfuerzo mayor cuando se trata de organizaciones transnacionales. Aquellas que están liderando en la actualidad los diversos sectores empresariales así como los entornos competitivos han cambiado sustancialmente en los últimos años. Se ha incrementado la tendencia de contar con un sistema de gestión de calidad como un medio para incrementar la satisfacción de sus clientes, así como mejorar su imagen ante ellos. (Roure, Rodríguez-Badal, 2000; Jiménez, 2003; Camisón y cols., 2007).

Se cuenta con líderes que establecen y comunican una dirección clara, establecen valores y principios éticos. Demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente. Así mismo identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a los empleados brindándoles en todo momento un apoyo activo. Las organizaciones fomentan y apoyan el desarrollo del personal, permitiendo desarrollar su pleno potencial, preparando a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio.

Reconocen la situación actual y que el éxito puede depender de las alianzas que establezcan, con ello buscan desarrollar alianzas con otras organizaciones para alcanzar objetivos comunes, apoyándose en su experiencia, recursos y conocimientos.

La organización líder en estos tiempos gestiona mediante un conjunto de procesos interdependientes éstos se despliegan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias. Así mismo la organización aprende continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás; practican un *benchmarking* –estudio comparativo- interno y externo y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje de toda la organización; buscan oportunidades de innovación y mejora continua que añadan valor. (EFQM, 2003).

Estas organizaciones responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos ellos y están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio.

La organización exitosa también fomenta activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana está definida en sus valores e integrada en la organización. Mediante un compromiso público y transparente, que contempla a todos los grupos de interés, estas organizaciones satisfacen y exceden las expectativas, normativas y leyes de ámbito local y mundial.

Esta gestión de calidad permite alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia, reducción de costos y mayor satisfacción de los clientes, esto con la finalidad de mejorar los resultados en la organización. (EFQM, 2003).

Capítulo 1

Entorno actual de las Organizaciones

La globalización de las industrias, la presencia de nuevas potencias comerciales, los avances tecnológicos son algunas de las causas que obligan a las organizaciones empresariales a desarrollar sus actividades en entornos mucho más competitivos y dinámicos.

Para adecuarse a estas nuevas realidades e, incluso para liderar la transformación de sus entornos competitivos, las organizaciones han revisado de manera profunda sus prácticas de gestión. (Roure, 2000)

Una organización se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés y su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que es capaz de alcanzar. Si esto es de por sí difícil en óptimas condiciones, más difícil aún resulta lograrlo de manera sostenida en un mundo que se caracteriza por una creciente competitividad a nivel global, la rapidez con que se produce la innovación tecnológica, los procesos de trabajo en cambio continuo y la frecuencia de los movimientos que experimentan las economías. (EFQM, 2003)

Una vía para hacer operativa esta transformación es establecer el Modelo de Excelencia (o modelo EFQM -*European Foundation for Quality Management*-). El modelo de excelencia de la EFQM busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una organización, centrándose en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados. Los nueve elementos que constituyen el modelo están organizados en Agentes Facilitadores y Resultados. Este modelo constituye un sistema de gestión que pone énfasis en mantener un liderazgo en la consecución de la calidad, formular las políticas y estrategias a seguir, alcanzar una dirección adecuada de los recursos y el personal, y orientar el diseño de todos los procesos de la empresa al cliente. De cara a lograr unos resultados: satisfacción del cliente,

satisfacción del personal, un impacto positivo en la sociedad y unos resultados económicos excelentes que permitan mantener una ventaja competitiva sostenida. (Camisón y cols., 2007)

La premisa básica del modelo es que los procesos son las vías a través de las cuales la empresa encauza y libera las aptitudes de su personal, con objeto de producir ciertos resultados. Dicho de otro modo, los procesos y el personal son Agentes Facilitadores que proporcionan Resultados. (Camisón y cols., 2007)

Los aspectos relacionados a los Resultados hacen referencia a lo que ha conseguido y está consiguiendo la empresa en el Rendimiento general de la Organización, en sus cliente, en las personas y en la Sociedad en la que actúa. Por su parte los aspectos relacionados con los Agentes Facilitadores se refieren a la forma en que se están alcanzando los Resultados, y por tanto representan el cómo en lugar del qué (Cuadro No. 1). Dichos agentes definen cómo la empresa la organización gestiona y despliega sus recursos, procesos y actividades para el logro de la excelencia, comprendiendo acciones organizativas que van desde el liderazgo de la dirección que dirija e impulse la estrategia y política, la gestión de recursos, procesos, personas y alianzas (Camisón y cols., 2007)

Cuadro No. 1 Modelo EFQM



EFQM,2003

La aplicación de los conceptos fundamentales del modelo EFQM en un sistema de gestión estructurado ayuda a las organizaciones a mejorar su rendimiento.

Por otra parte las normas ISO 9000:2000 se enfocan en el desarrollo, documentación e implementación de procedimientos para asegurar la consistencia de las operaciones y el desempeño en los procesos de producción y prestación de servicios, con la meta de una mejora continua, y apoyadas por los principios fundamentales de la calidad total. (Evans J., 2005)

Principios de administración de calidad ISO 9000:2000:

- Principio 1. Enfoque hacia el cliente
- Principio 2. Liderazgo
- Principio 3. Participación de la gente
- Principio 4. Enfoque hacia los procesos
- Principio 5. Enfoque de sistemas para la administración
- Principio 6. Mejora continua
- Principio 7. Enfoque hacia la toma de decisiones con base en hechos
- Principio 8 Relaciones con los proveedores que beneficien a ambas partes

El enfoque que presenta la norma ISO 9001: 2000 es propio de la Gestión de Calidad Total y trata de recoger aportaciones realizadas en los últimos años por modelos de excelencia empresarial como el modelo EFQM de Excelencia. De ahí que la norma ISO 9000: 2000 y el modelo EFQM presenten analogías.

Analogías que presenta el modelo EFQM y la norma ISO 9000:2000

- Los requisitos de la ISO 9001:2000 son una parte de los criterios del Modelo EFQM.
- Requieren el compromiso de la dirección
- Orientación al cliente
- Los principios en que se basan ambos referenciales son análogos

En general la ISO 9001:2000 se utiliza para la Certificación por tercera parte, El Modelo EFQM de Excelencia se utiliza para la Autoevaluación, éste también contempla con mucha más profundidad la orientación a procesos.

En la actualidad, no basta con tener un modelo de gestión que dé cumplida respuesta a los requerimientos del entorno, la calidad en la gestión de una organización conlleva la capacidad de adoptar en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor satisfagan los requerimientos, teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno de la organización. (Etkin, 2005)

Capítulo 2

Aspectos Relevantes de la Gestión de Calidad

I. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La Organización implanta su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés, tiene en cuenta el mercado y el sector donde opera, desarrolla y despliega políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (Roure, 2000)

La planificación de una organización debe combinar un plan a largo plazo y una estrategia. En la planificación a largo plazo las organizaciones han de considerar, en primer lugar, cuál es la razón de su existencia o misión y cómo ha de ser la compañía en el futuro o visión. De la misma forma, la estrategia incluirá un análisis detallado de la situación actual (puntos fuertes y áreas de mejora, competidores, clientes, oportunidades, etc.), unos objetivos estratégicos o factores clave de éxito, y unas estrategias adecuadas para hacerlos realidad.(Jiménez, 2003)

El uso sistemático de la planificación de la calidad es vital para la competitividad de una organización; para ello se deben desarrollar (Ruíz-Canela, 2004):

- Un análisis del entorno para asegurar que aquello que quiere el cliente, se consiga. Para ello se requiere un estudio sistemático, tanto interno como externo.
- Una misión que será la razón o propósito fundamental de la existencia de la organización, que la distingue del resto. En relación con la calidad, esto se traduce en la razón fundamental operativa. Por tanto la misión de la calidad sostiene la misión global de la organización. Es un icono importante para todo el personal.

- Una política de calidad la cual debe estar relacionada con el compromiso y creencia positiva en las filosofías, principios y prácticas de la calidad.

Esta política de calidad (Ruíz-Canela, 2004):

- a) Da directrices sobre qué debe hacerse, preferentemente sobre cómo debe hacerse.
- b) Opera genéricamente y se aplica a todo tipo de esquemas de trabajo.
- c) Es prescriptiva, aunque debe tener el poder de ayudar y no entorpecer la actuación de la calidad.
- d) Es aplicable a toda la organización

La política se expresa en términos que facilite relacionarla con los objetivos de calidad, de tal forma que ésta se pueda medir; es el enunciado que marca la dirección hacia donde se dirigirá la organización, constituye una herramienta para la mejora, indica el compromiso hacia ésta, expresado en las propias palabras de la organización.(Jiménez, 2003)

Objetivos de calidad, los cuales se desarrollan de manera que estén conectados directamente con la política de calidad. Estos deben ser: concretos, operativos, medibles y alcanzables. En la elaboración de los objetivos se deben considerar (Ruíz-Canela, 2004; Jiménez, 2003; INMC ISO 9004:2000):

- a) Las necesidades actuales y futuras de la organización y de los mercados en los que se actúa.
- b) Los resultados de las autoevaluaciones
- c) El desempeño actual de los productos y procesos.
- d) Los niveles de satisfacción de las partes interesadas.

- e) Los resultados de las auto evaluaciones
- f) Estudios comparativos, análisis de los competidores, oportunidades de mejora
- g) Recursos necesarios para cumplir los objetivos.

La mejor manera de medir los objetivos de calidad es a través de la creación de un sistema de indicadores, que se vaya construyendo desde los niveles operativos, hasta tener un nivel concentrado que sirva a la alta dirección para la toma de decisiones. (Jiménez, 2003)

La maduración de los indicadores puede llevar algún tiempo, por lo que a veces es conveniente empezar con indicadores sencillos, que permitan cumplir con los requisitos del cliente, hasta que éstos vayan tomando forma y se conviertan en una herramienta para la mejora continua, y para la administración adecuada de las operaciones de la organización. (Jiménez, 2003).

- Planes de acción de la calidad los cuales deben enfocarse en la definición de los procesos necesarios para cumplir eficaz y eficientemente los objetivos de la calidad y los requisitos de la organización coherentemente con la estrategia de la organización. (INMC ISO 9004:2000)
- En la información de entrada para una planificación eficaz y eficiente se incluyen: (INMC ISO 9004:2000)
 - a) Las estrategias de la organización
 - b) Los objetivos definidos de la organización
 - c) Las necesidades y expectativas definidas de los clientes y de otras partes interesadas
 - d) La evaluación de los datos de desempeño de los productos
 - e) La evaluación de los datos de desempeño de los procesos

- f) Las lecciones aprendidas de experiencias previas
- g) Las oportunidades de mejora señaladas
- h) Los datos relacionados con la evaluación de los riesgos y la atenuación de los mismos

Las acciones son similares a las estrategias, formulan los cursos o procesos planificados que son necesarios para cumplir las tareas de calidad. Los planes de acción son necesarios para asegurar la continuidad del plan de calidad. Están directamente relacionados con temas de aplicación y resultados. (Ruíz-Canela, 2004)

Los planes de calidad requieren un continuo control para asegurar su efectividad. Esto significa desarrollar un sistema de control a todos los niveles del plan. El control es necesario para realizar evaluaciones estratégicas y operativas del plan de calidad. Éstas comprueban la viabilidad y eficacia del plan de calidad diseñado contra los resultados de la aplicación. (Ruíz-Canela, 2004)

La planificación estratégica es el proceso para desarrollar un plan a largo plazo, amplio y prescriptivo, idóneo para la organización para comprender dónde se encuentra ahora y hacia dónde va, desarrolla objetivos eficaces y la estrategia necesaria para satisfacer esos objetivos. El objeto de esta planificación es concentrar los recursos y la energía de la organización así como los objetivos vitales que impulsarán los recursos y las personas hacia la determinación organizacional. (Pérez, 1999)

II. LIDERAZGO.

La gestión de la calidad necesita un mayor esfuerzo de todos los integrantes de la organización para operar con el carácter de la misión que ha sido definida y de los objetivos estratégicos. (Paul, 1997)

Conseguir el equilibrio de una aplicación del esquema de dirección, mientras se permite al personal tomar decisiones es una tarea difícil. Esta es la función del liderazgo estratégico para la calidad; el cual se entiende como la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo, a través de su ejemplo, debe servir de modelo con su comportamiento ético y congruente, al involucrar, comunicar dar asistencia y apoyo, así como al desarrollar a futuros líderes, revisar el trabajo de la organización y reconocer el desempeño de los empleados. (Paul, 1997; Ruíz-Canela, 2004)

Un sistema de calidad se fundamenta en un liderazgo efectivo donde los líderes de una organización necesitan de manera estratégica, balancear las necesidades de todos los grupos de interés. Asimismo deben asegurar la creación de estrategias, así como de sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento. Los líderes con visión de largo plazo deben inspirar y motivar a la fuerza de trabajo y alentar su contribución; además deben propiciar su desarrollo y aprendizaje impulsándolos para ser creativos e innovadores a través de la utilización del pensamiento sistemático. (Ruíz-Canela, 2004)

El liderazgo puede exhibir muchos estilos y está basado tanto en factores de situación como de transformación. Se puede dar que los líderes surjan debido a que son los individuos idóneos para ella ya que están en el lugar adecuado y en el momento oportuno; tienden a adoptar estilos de acuerdo a los cambios que los rodean. (Zairi, 2000)

Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. El buen liderazgo depende de la intuición y la experiencia para liderar con los diferentes procesos dinámicos. También se ve afectado por la habilidad para liderar con el ejemplo, creando el clima empresarial adecuado para una alta competitividad, haciendo que los demás se sientan importantes y apreciados, para que así contribuyan eficiente y efectivamente a alcanzar objetivos. (EFQM, 2003; Zairi, 2000)

El liderazgo tiene que representar el consenso general más que el dictado de términos y dirección para alcanzar un desempeño superior. Los objetivos empresariales se logran a través de las personas con sus diferentes niveles de contribución, que representan conocimientos y creatividad, habilidades y disciplina. (Zairi, 2000)

En el cuadro No. 2 se describen algunos de los elementos esenciales del liderazgo efectivo. Aunque no incluye todos los criterios que definen un buen liderazgo, ilustra algunos puntos importantes que todo líder debe tener. (Zairi, 2000)

Cuadro No. 2 Elementos que constituyen un liderazgo efectivo

<i>Elementos Esenciales</i>	<i>Descripción</i>
Visión	Habilidad para conceptualizar y ejecutar a través de comunicaciones efectivas
Experiencia	Habilidad para crecer con la experiencia y aprender de los errores interiores
Capacidad para lograr que las cosas sucedan	Habilidad para extraer lo mejor de los demás y hacer que su estándares mejoren siempre
Intuición	Habilidad para percibir que existe un problema, para reaccionar en la forma adecuada, para hacer trabajar a la experiencia, para usar la información de manera efectiva
Administración de problemas	Habilidad para manejar los problemas de una manera ordenada y efectiva
Liderazgo con el ejemplo	Haciendo que los demás se sientan útiles y apreciados, ayudándolos a cumplir sus expectativas y objetivos, facilitando la existencia de un clima propicio para el desarrollo y progreso individualidad.

Zairi, 2000.

El buen liderazgo depende en alto grado de desear que las cosas sucedan, contando con una visión clara, se ve afectado por la habilidad para liderar con el ejemplo, creando el clima empresarial adecuado para una alta competitividad, haciendo que los demás se sientan importantes y apreciados, para que así contribuyan eficiente y efectivamente a alcanzar los objetivos. (Zairi, 2000)

En la actualidad se reconoce que no sólo se requiere liderazgo en la parte alta de la organización directiva, sino también en los niveles intermedios e inferiores ya que se necesita de alguien que comunique a la gente las iniciativas estratégicas y desarrolle proyectos de mejora de procesos. Con estos tres tipos de liderazgo el sistema de gestión de calidad tendrá un mayor impacto en los resultados de la organización. (EFQM, 2003)

III. PERSONAS

La organización identifica y comprende las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a las personas brindándoles en todo momento un apoyo activo y positivo. (EFQM, 2003)

La organización antes que todo está formada por seres humanos, la mayoría de las veces reconoce la importancia de buscar que las personas se comprometan con los proyectos de ésta. Es evidente que esto será posible en la medida que la gente, desde el ámbito de su responsabilidad, se involucre y se comprometa con el reto de mejorar la organización. Por lo que la organización debe generar el ambiente necesario para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolla, crece y se realiza. (Ruíz-Canela, 2004)

Por lo tanto las personas son clave del éxito, es importante lograr que el personal que realiza actividades sea competente. Esto incluye la asignación de personal de acuerdo a su:

- Educación
- Entrenamiento
- Habilidad
- Experiencia

(Jiménez, 2003)

Se prepara a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que requiera nuevas capacidades personales. Se reconoce la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y las utilizan, su conocimiento en beneficio de toda la organización. Por lo tanto se esfuerzan

por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. (EFQM, 2003)

El objetivo de la formación y capacitación es proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia. (INMC ISO 9004:2000)

Para apoyar el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo de su personal, la planificación de la capacitación y formación considera:

- La experiencia personal
- Las habilidades de liderazgo y gestión
- Las herramientas de planificación y mejora,
- La cultura y el comportamiento social
- El conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes
- La creatividad y la innovación

(INMC ISO 9004:2000)

La satisfacción de los empleados está estrechamente relacionada con su nivel de compromiso, con los objetivos de la organización y, por lo tanto, con su involucramiento en el proceso de transformación y mejora de la organización. (Roure, 2000)

Cuando todos los integrantes de una organización trabajan con el objetivo de satisfacer y conservar a sus clientes y cuando todas las políticas referentes a la gestión de los recursos humanos son coherentes con dicho objetivo, se crea una atmósfera positiva en la organización. (Roure, 2000)

Las garantías de satisfacción total también contribuyen a la satisfacción de los empleados por un doble motivo: las organizaciones llevan una cuidadosa gestión de su personal y esto se traduce en mayores niveles de satisfacción de sus

empleados; así los empleados sienten el orgullo de pertenecer a una organización capaz de proporcionar dicha garantía. (Roure, 2000).

La organización debe alentar la participación del empleado, facultar al trabajo en equipo y a la innovación. Debe haber un sistema de medición de desempeño para los empleados. Los empleados deben recibir reconocimientos por sus logros y participar en la formación de indicadores de desempeño por los que serán evaluados. (Evans, 2005)

La moral, la salud, seguridad, satisfacción de los empleados y la ergonomía son fundamentales en las condiciones de trabajo, porque conducen a la calidad. Así también son importantes los programas de asesoría, ayuda, recreativos, culturales y otros especiales. Por último, la organización debe determinar la satisfacción del empleado y usar esa información para alcanzar mejoras en la calidad. (Evans, 2005)

IV. ALIANZAS Y RECURSOS

a) Alianzas

Las organizaciones cuentan con otros recursos, además de los humanos, para llevar a cabo sus actividades. Las organizaciones que han conseguido la excelencia en el desarrollo de sus actividades han tenido muy en cuenta la importancia de una adecuada gestión, uso y conservación de los recursos financieros, alianzas o asociaciones con agentes u organizaciones externas. (Roure, 2000)

Las organizaciones buscan establecer y desarrollar alianzas con otras organizaciones. Estas alianzas, les permiten dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave, pueden establecerse con clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado: trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia. Estas alianzas son de base cultural y no se propagan por medio de factores específicos tales como la innovación tecnológica. (EFQM, 2003; Zairi, 2000)

La cadena externa cliente-proveedor puede analizarse desde el punto de vista del suministro o desde el punto de vista de la adquisición; estas alianzas se refieren a la administración de los procesos del cliente. La administración de las expectativas del cliente es una actividad esencial para sentar las bases de relaciones estrechas y duraderas, se tienen que tomar diversas acciones permanentes y consistentes, así los proveedores aseguran compromisos a corto y largo plazo con sus clientes. (Zairi, 2000)

La comprensión del comportamiento del cliente es vital para que se puedan establecer relaciones firmes a largo plazo. Las relaciones a largo plazo están sometidas a un escrutinio permanente, y deben manejarse de manera dinámica para que la administración de las expectativas del cliente, tenga siempre un enfoque positivo. (Zairi, 2000)

La administración de las cadenas cliente-proveedor tiene que considerar dos factores de gran importancia (Zairi, 2000):

- Asegurarse de que la satisfacción del cliente (a corto plazo) se transforme en un compromiso (objetivo a largo plazo)
- Asegurarse de que la administración del suministro tenga un enfoque de ganar-ganar

La comunicación puede caracterizarse como la profundidad de conocimientos de un proveedor y su nivel de comprensión de los requerimientos del cliente; una buena comunicación casi siempre implica que el proveedor recibe una retroalimentación de útil y benéfica. (Zairi, 2000)

- Cliente-proveedor interno.
Cuando el trabajo es visto como proceso y dado que todo proceso entrega un producto con cierto valor intrínseco, al usuario de ese producto se le llama “cliente interno”. (Pérez, 2000)

Las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido (orientada al producto y comprometida con su calidad) aceptan obligaciones mutuas para trabajar más eficazmente y conseguir un objetivo común: satisfacer al cliente externo. (Pérez, 2000)

El proceso de formación de las cadenas internas cliente-proveedor debe incluir las siguientes etapas:

- i) Expectativas de los clientes
- ii) Cumplimiento de las expectativas
- iii) Modificación del comportamiento
- iv) Motivación.

(Pérez, 2000)

Las expectativas del cliente se han definido como:

“La suma total de lo que el cliente o el cliente potencial espera de un producto o servicio”.

La administración de las expectativas es el proceso por medio del cual se satisfacen o se superan dichas expectativas. El resultado de la administración de expectativas conduce a una consideración ampliada de la calidad y al repetir el proceso, la calidad se convierte en un resultado de motivación. Entre las diversas expectativas de los clientes internos están las siguientes: valor comparativo, recursos adecuados; respuestas apropiadas; confiabilidad; flexibilidad; comunicación clara y adecuada; responsabilidad; empatía y comprensión; habilidades interpersonales. (Zairi, 2000)

b) Recursos

En la organización se asegura de que los recursos esenciales tanto para la implementación de las estrategias como para el logro de los objetivos de la organización se identifiquen y se encuentren disponibles. Esto incluye los recursos para la operación y mejora del sistema de gestión de la calidad; como se mencionan a continuación:

- Infraestructura: Edificios y espacios de trabajo, equipos para los procesos (tanto hardware como software), servicios de apoyo tales como transporte o comunicación.
- Ambiente de trabajo, conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (calor, ruido vibración, higiene, humedad, limpieza, contaminación, ambiente apropiado)
- Información
- Proveedores y las mismas alianzas
- Recursos naturales
- Recursos financieros.

(Camisón y cols., 2007)

V. PROCESOS

Se considera que el fin básico de las actividades empresariales es la generación del valor añadido, por lo que podemos deducir la importancia que tiene la gestión de los procesos en el conjunto de la gestión empresarial. (Roure, 2000)

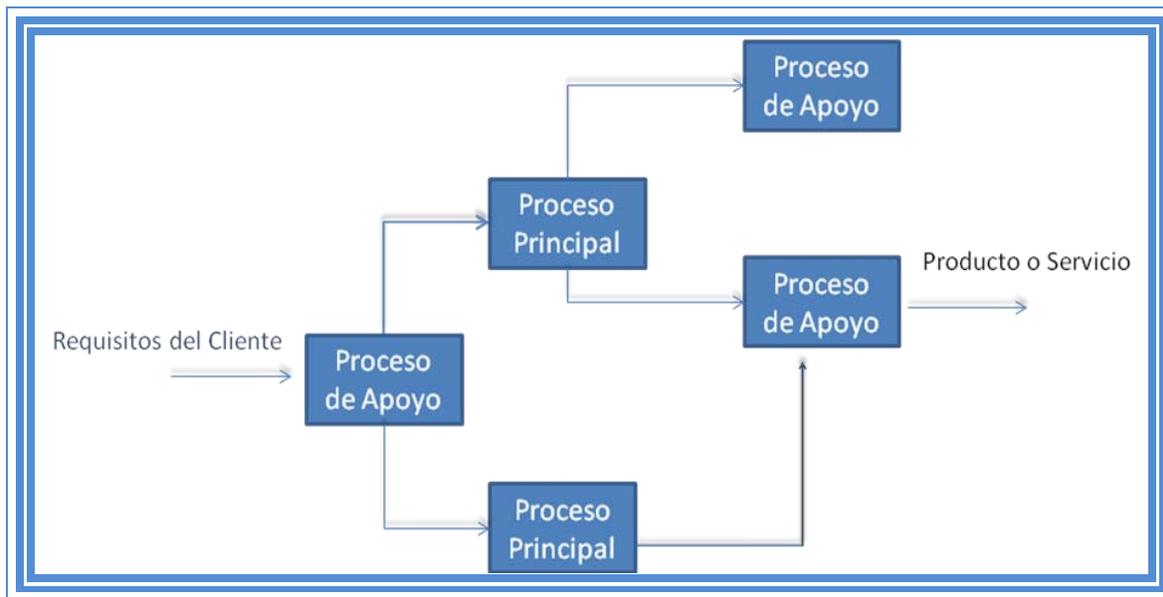
Gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos, significa enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. Además, implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfases entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada. (Pérez, 2000)

La identificación de procesos inicia con un análisis de cuantos son los que existen en la organización. Este análisis incluye, tanto los procesos internos como los externos; una adecuada identificación ayuda a que se puedan crear mecanismos para mantener control de cada uno de ellos. (Pérez, 2000)

Los procesos internos consideran los procesos principales y los procesos de apoyo. Los procesos principales son básicamente los procesos productivos, mientras que los de apoyo podrían ser: Calidad, Mantenimiento, Compras, Ventas, Atención al cliente, etc.

Estableciendo los límites de cada uno de ellos, se puede observar como están actuando, y determinar posibles fallas de comunicación o elementos no productivos, encontrando oportunidades de mejora para que trabajen de manera eficaz. A continuación se representa una red de procesos (Figura 1): (Jiménez, 2003)

Figura 1. Representación de una red de procesos



(Jiménez, 2003)

La gestión de los procesos tiene las siguientes características (Pérez, 2000):

- Analiza las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la organización.
- Reconoce la existencia de los procesos internos:
 - a) Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la organización o que proporcionen ventaja competitiva.
- Identifica las necesidades del cliente externo y orientar la organización hacia su satisfacción (cambio en la estructura de la organización).
- Organiza la realización de las actividades del proceso así como los puntos de toma de decisiones lo más cerca posible al lugar del contacto con el cliente.

- Asigna responsabilidades personales a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de calidad

Los indicadores permiten medir el avance de la organización en relación con sus metas. Cada indicador puede tener una frecuencia de medición diferente, es decir se pueden medir desde una operación, cada hora, mensual, etc.

- Evalua la capacidad del proceso.
- Mantiene los procesos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causa no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos) para hacer predecibles calidad y costo.
- Mejora de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Mide el grado de satisfacción del cliente, interno o externo y lo pone en relación con la evaluación del desempeño del personal.

Para entender la gestión de proceso podemos contemplarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves
- El control de su funcionamiento
- La gestión de su mejora

(Pérez, 2000)

El principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Entonces, las diferentes metodologías para gestionar la mejora de los procesos persiguen incrementar la satisfacción percibida además de un importante incremento de productividad a través de (Pérez, 2000):

- Reducir los costos internos innecesarios: reducción del desperdicio e ineficiencia, eliminando actividades sin valor añadido.
- Acortar los plazos de entrega.
- Mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

VI. Proceso Continuo: Aprendizaje, Innovación y Mejora

La organización aprende continuamente tanto de sus resultados así como de sus actividades y de las actividades y resultados de otras organizaciones. Asimismo algunas de ellas practican un *benchmarking* riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animan a todas las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales cuando resulta conveniente. Las personas que la integran buscan oportunidades de innovación y mejora continuas que añadan valor. (EFQM, 2003)

1.1 Aprendizaje.

La organización para crecer debe estar preparada para actualizar sus relaciones con el medio externo. Incluso debe reconocer los límites de su propio modelo frente a las nuevas exigencias de él contexto. Desde un punto de vista racional, debe disponer de capacidad para detectar las diferencias entre sus esquema actual y los servicios que debe ofrecer para ser viable. Una forma racional es producir los conocimientos que necesita a través de la enseñanza y el aprendizaje, de manera que pueda renovar tanto sus estructuras como sus esquemas mentales.

El proceso de aprendizaje consiste en la incorporación y producción de nuevos saberes y conocimientos en distintos niveles, referidos tanto a los procedimientos como a la renovación en las bases conceptuales. Ahora hablamos del aprendizaje como su capacidad de cambiar, por motivos o razones conocidas, no por accidente, nos referimos aquí al desarrollo de una capacidad interna y no a la actitud de comparar información o introducir tecnología en forma acrítica (copiando). Estamos pensando en la organización como un proyecto educativo, que le permite evaluar sus propias necesidades y cubrirlas mediante nuevos

criterios para la selección de personal, la capacitación y otras formas de inversión en el capital humano. (Etkin, 2005)

El aprendizaje organizacional hace viable el sistema cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de individuos y grupos en la organización. Esta dispone de diversas vías o momentos del aprendizaje:

- a) Enfrentar crisis en el momento oportuno
- b) Construir el futuro deseado.
- c) Resolver las nuevas demandas o necesidades de los actores.
- d) La aparición de tecnologías que deben ser aplicadas
- e) La necesidad de comprender la realidad circundante.

(Etkin, 2005)

Las organizaciones que aprenden no sólo pueden hacerse competentes, sino también mantenerse así.

Existen muchas organizaciones emprendedoras y prescriptivas que han logrado alcanzar un nivel de competencia extraordinariamente alto. Sin embargo la competencia está ligada al tiempo y a la situación. Si ésta última cambia, los criterios referentes a la competencia también se modifican, de manera que es posible que organizaciones que alguna vez fueron competentes se conviertan con rapidez en incompetentes.

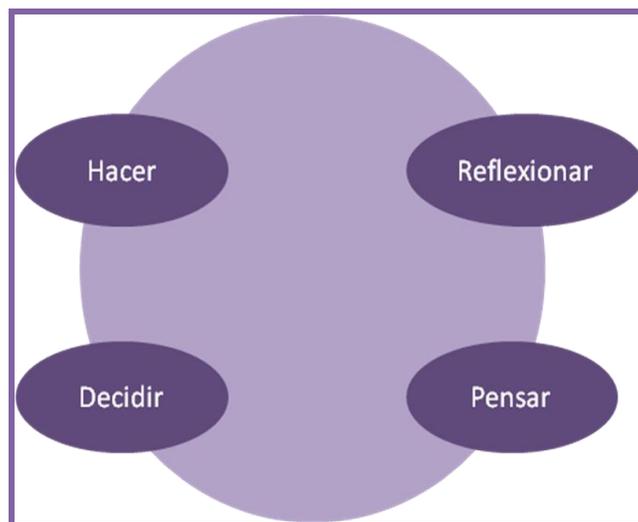
Las organizaciones que aprenden han dominado, por una parte, el arte de adaptarse de manera rápida y, por la otra, el de preservar su propia dirección e identidad. Esto es lo que se entiende por desarrollo.

Los procesos de aprendizaje en una organización que aprende se orientan a la resolución de problemas; dichos procesos se inician y controlan a partir de problemas ya existentes o previstos. Dentro de una organización que aprende los problemas son considerados como interesantes indicadores de cambios que podrían requerirse y, por ende de procesos de aprendizaje necesarios.

Los problemas determinan no sólo qué debe aprenderse y cómo de hacerse esto, sino también quiénes deben participar en el proceso de aprendizaje: las personas que, debido a su competencia o incumbencia, estén relacionadas con el problema o su solución.

El aprendizaje orientado a la resolución de problemas implica que aprender tiene relación con el trabajo. El aprendizaje se lleva a cabo mientras se trabaja. Los procesos de aprendizaje están vinculados a los procesos de trabajo. El lugar donde éste último se realiza es también una situación en la que se puede aprender, y una tarea es así mismo un ejercicio. El aprendizaje orientado a la resolución de problemas es además cíclico: hacer→ reflexionar→ pensar→ decidir. En una organización el aprender, pensar y hacer no están separados, sino ligados mediante reflexionar y decidir (Figura 2). (Swieringa, 2000)

Figura 2. La organización que aprende



(Swieringa, 2000)

1.2 Innovación

Innovar consiste en crear, aportar algo nuevo o todavía desconocido en un determinado contexto, es solucionar problemas actuales o percibidos por primera vez y pueden ser de alcance mundial, genérico, local y específico,. Es decir, innovar engloba un conjunto complejo de casos y tipologías. Los procesos e innovación difieren según el sector económico, el campo del conocimiento, el tipo de innovación, el periodo histórico e incluso el país en el que se desarrollan. Varían incluso con el tamaño de la organización, su estrategia corporativa y su experiencia en la innovación.

Innovar es más que una actividad meramente tecnológica. Además de implicar a las mentes que guardan el saber técnico en la organización, la innovación convoca a todos aquellos que aportan saber. La innovación se basa en la creatividad, en el orden y en la sistemática, pero también en lo imprevisto; se basa, en última instancia, en asociar una solución a una necesidad.

La mayoría de las organizaciones busca mejorar e innovar para ello se esfuerzan por lograr una certificación y homologación de sus productos con el objeto de diferenciarse de su competencia y adquirir posicionamiento en calidad. (López, 2005)

Como puede apreciarse, en el desarrollo de ideas traducidas en nuevos métodos de producción, productos, procesos y/o servicios está inmerso el conocimiento, particularmente el conocimiento científico orientado a la resolución de problemas. (Peñaloza, 2005)

Las fuentes de donde provienen las innovaciones pueden ser factores internos y externos. Entre las fuentes internas se enumeran:

- a) Actividades de investigación y desarrollo (I&D)
- b) Departamento de producción

- c) Trabajadores
- d) Errores y deficiencias de los producto/servicios

(Peñaloza, 2005)

Entre las fuentes externas:

- a) Los clientes
- b) Compra de Tecnología como son los contratos de licencia, servicios técnicos, adquisición de patentes.
- c) Información proveniente de otras organizaciones empresariales o institutos de investigación de las universidades y/o competencia. (Peñaloza, 2005)

Es oportuno señalar que no todas las innovaciones resultan de la incorporación de tecnología “innovaciones tecnológicas”, también aquellas que se imponen sin la intervención directa de la tecnología, las cuales consisten en nuevos comportamientos en el mercado, como por ejemplo, las ventas por catálogos, o una nueva manera de gestionar.

La capacidad de innovación de la organización es una evidencia de su experiencia acumulada, de recursos tecnológicos, financieros, de mercadotecnia organizativa y gerencial, de su capacidad de aprendizaje, de sus inversiones en investigación y desarrollo, en formación del capital humano, de sus vínculos con otras organizaciones y con centros de investigación públicos y privados. La efectividad que alcancen las organizaciones para competir tanto nacional como internacionalmente depende del modo en que dichos recursos son administrados a nivel organizacional, de aquí que sea de suma importancia los sistemas de innovación que desarrolle cada una de ellas.

Las organizaciones encuentran en la innovación una de sus mejores fuentes de competitividad ya que, por ejemplo la innovación produce un ahorro de factores de producción por unidad de producto, con lo que se produce un aumento de la productividad y una disminución de los costos, permitiendo a su vez, disminución de los precios de los bienes y servicios finales. (Peñaloza, 2005)

Los países que desarrollen una elevada producción científica, que inviertan en Investigación y Desarrollo, en ciencia básica y aplicada, en formación del recurso humano e innoven, serán líderes tanto en el plano tecnológico como económico, lo que permite inferir un fuerte vinculación entre desarrollo tecnológico-innovación-competitividad. (Peñaloza, 2005)

1.3 Mejora

La mejora continua es el instrumento que permite evolucionar hacia más altos niveles de calidad y desarrollar una cultura dentro de la organización. (Jiménez, 2003)

Para involucrar al personal, la alta dirección debe crear un ambiente en el que se delega la autoridad y debe aceptar la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño. La mejora se puede conseguir mediante actividades como las siguientes (INMC ISO 9004:2000):

- Estableciendo objetivos para el personal, los proyectos y para la organización
- Realizando estudios comparativos (*benchmarking*) del desempeño de la organización con respecto al de la competencia y con respecto a las mejores prácticas.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la alta dirección debe definir e implementar un proceso para la mejora continua, que pueda aplicarse a los procesos y actividades productivas y de apoyo. Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, deben considerarse los procesos productivos y de apoyo en términos de:

- Efectos externos
- Debilidades potenciales
- Oportunidad de emplear métodos mejores
- Control de cambios planificados y no planificados.

(INMC ISO 9004:2000)

Este proceso para la mejora continua debe utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas. (INMC ISO 9004:2000)

1.3.1 *Benchmarking*

Se define como: “medir su actuación en comparación con la de las mejores compañías del mismo tipo y determinar cómo la mejor de ellas logró esos niveles de actuación, usando la información como base para su propia compañía en cuanto a objetivos, estrategias y aplicaciones” (Paul, 1997, pág. 112)

El *benchmark* equivale a imitar las mejores prácticas conocidas en un camino hacia la excelencia. Es un proceso de investigación de oportunidades de mejora interna e identificación de niveles de referencia superiores en el exterior con los que compararse. Es un proceso de mejora puntual que se basa en la identificación e implantación de las mejores prácticas y procesos existentes. (Pérez, 2000)

Por el tipo de desempeño a imitar, encontramos tres niveles de *benchmarking* (Pérez, 2000):

- Estratégico, relacionado con los factores críticos de éxito y posicionamiento en el mercado de los competidores.
- Funcional, relacionado con los procesos internos más relevantes para conseguir una percepción.
- Operativo, correspondiente a aspectos muy concretos de un área organizativa.

El proceso de *benchmarking* tiene cuatro etapas básicas (Pérez, 2000):

1ª. Preparación:

- Planificar todas las actividades del proceso de *benchmarking* para hacerlo bien a la primera.
- Organizar el equipo de trabajo.
- Informar y capacitar a sus miembros mediante acciones formativas.

2ª. Evaluación interna:

- Detectar ineficiencia o ineficacia internamente e identificar el proceso correspondiente (mejor si está relacionado con algún factor crítico para el éxito de la organización).
- Elaborar la misión y medir el funcionamiento del proceso a imitar en términos de calidad, productividad, servicio, costo y tiempo.

3ª. Comparación externa. Es una etapa analítica que permite entender por qué el proceso sí funciona en otra organización y por qué no funciona en la nuestra.

- Identificar en el exterior prácticas o procesos más avanzados
- Seleccionar datos sobre elementos significativos mediante entrevistas estructuradas o cuestionarios.
- Entender las causas de las diferencias en el funcionamiento.

4ª. Diseño e implantación del nuevo proceso:

- Identificar las necesidades del cliente del proceso.
- Diseñar el nuevo proceso, adaptando dicho proceso con excelencia
- Gestionar el cambio organizacional y cultural en caso de que fuera necesario.
- Implantar el proceso diseñado.
- Comprobar el correcto funcionamiento y el cumplimiento de la misión y objetivos asignados.

El *benchmarking* es considerado como una herramienta de mejora complementaria en la Gestión de la Calidad; a través de él benchmarking los objetivos se fijan con una orientación externa. (Pérez, 2000)

El *benchmarking* se puede aplicar a las actividades de servicio al cliente, imitando a las organizaciones líderes en (Pérez, 1999):

- Políticas de selección, formación y remuneración
- Baja rotación de clientes
- Forma de interactuar y comunicar con el cliente
- Cualquier otro proceso operativo o de gestión que sea crítico para conseguir el objetivo organizacional de satisfacer al cliente.

VII. Orientación al cliente

La organización conoce y comprende en profundidad a sus clientes. Está convencida de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de que la mejor manera de lograr la fidelidad y la retención de clientes es incrementar su cuota de mercado, es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. (EFQM, 2003)

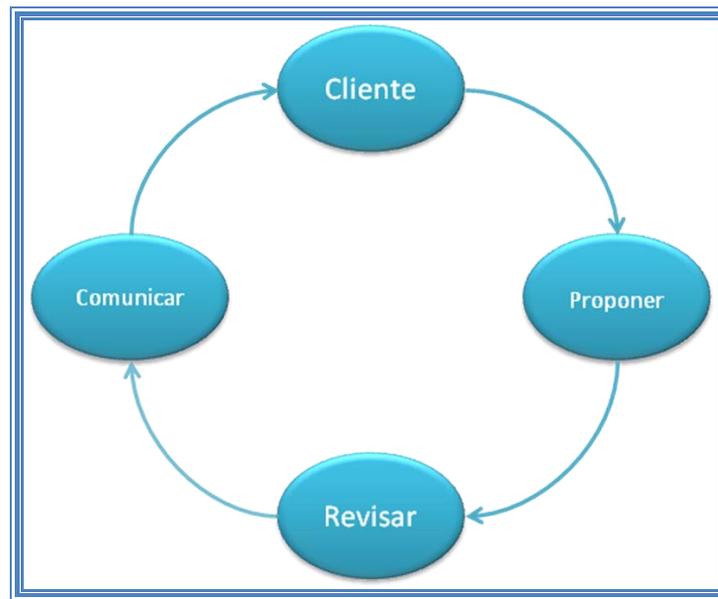
Las organizaciones se deben a sus clientes por lo que son el primer elemento en el que se tiene que basar la gestión de calidad. El cliente define y juzga la calidad, la organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a la satisfacción del cliente y el desempeño de la organización. Esto implica: una orientación al mercado, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, establecer una amplia comunicación con ellos, y por último medir tanto su nivel de satisfacción como aquellos aspectos que contribuyen a ello. (Ruíz-Canela, 2004)

Es importante mantener una adecuada relación con el cliente, entendiendo sus requisitos especificados y no especificados, así como los legales y reglamentarios. Esto último constituye un nuevo elemento que compromete a las organizaciones a identificar y cumplir con los requisitos legales y reglamentos que afecten directamente al producto o servicio.

Entender al cliente es la base para lograr su satisfacción. Existen muchos casos en los que una inadecuada comprensión de los requisitos del cliente lleva a una entrega de producto o servicio que no cumple con los requisitos y provoca su insatisfacción. La mejor manera de identificar los requisitos es por escrito, ya sea por un pedido, un contrato o algún otro medio. (Jiménez, 2003)

Una adecuada comunicación con los clientes favorece que éstos cuenten con información del producto o servicio, y que se establezcan mecanismos para dar respuesta a sus preguntas. Asimismo es conveniente desarrollar un proceso que permita captar y analizar la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas, con el propósito de que éstas sean atendidas y sirvan a la organización para mejorar (Figura 3). (Jiménez, 2003)

Figura 3. Comunicación cliente.



Jiménez, 2003

Un medio de conseguir la satisfacción de los clientes son las garantías de satisfacción total. Estas garantías son actualmente una gran arma competitiva. Este tipo de garantías tiene la capacidad evidente de atraer nuevos clientes, ya que reducen el riesgo de éstos.

Generan mas ventas entre los existentes, puesto que incrementan su fidelidad. Pero estas garantías proporcionan además otras ventajas quizá menos obvias. Dichas garantías obligan a la organización a centrarse en sus clientes: antes de ofrecer esta garantía las compañías han de estudiar exhaustivamente a sus

clientes para identificar sus expectativas en relación a todos los elementos que intervienen en la relación organización-cliente y la importancia que conceden a cada uno de ellos, ya que, de otra forma podrían garantizar aspectos irrelevantes para sus clientes; en suma, podemos decir que son una razón para el aprendizaje dirigido hacia el exterior de la organización.

El hecho de que una compañía que ofrezca una garantía de satisfacción total implica analizar cuidadosamente dónde falla y donde puede fallar, por lo que esta garantía será una razón para el aprendizaje dirigido hacia el interior. La información que generan las garantías sobre fallos de la organización y sobre lo que piensan los clientes las convierten en importantísimos medios para el aprendizaje. Finalmente estas garantías establecen estándares de actuación claros, por lo que los empleados saben lo que esperan de ellos y los clientes lo que pueden esperar de la compañía. (Jiménez, 2003)

VIII. Responsabilidad Social de la Organización

Una nueva filosofía empresarial llamada Responsabilidad Social Corporativa, cuya definición más consensuada es: integración voluntaria por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. (Hoffmeister, 2005)

La Responsabilidad Social Corporativa engloba un conjunto de acciones de formalización de sistemas de gestión de comunicación y de transparencia informativa, desarrolladas en la dimensión interna y externa de la organización. En la dimensión interna, uno de los principales interlocutores o grupos de interés son los trabajadores. (Hoffmeister, 2005)

Las acciones de la Responsabilidad Social Corporativa se caracterizan por (Hoffmeister, 2005):

- Ser voluntarias e ir más allá de las leyes.
- Basarse en una actuación ética.
- Estar integradas en el núcleo organizacional.
- Considerar las expectativas y la participación de los grupos de interés.
- Sustentarse en el liderazgo y compromiso directivo.
- Basarse en políticas de transparencia informativa y estar sometidas al escrutinio público.
- Ser un valor estratégico para la organización.

Hasta ahora ha tenido un mayor desarrollo en la dimensión externa; es decir, la organización ha asumido primordialmente responsabilidades frente a preocupaciones medioambientales y comunitarias. (Hoffmeister, 2005)

Dentro de la organización (ámbito interno), las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tiene que ver sobre todo con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. (Server, 2005)

Desglosando estas cuestiones relativas a la dimensión interna de la Responsabilidad Social Corporativa (Server, 2005):

- *Gestión de Recursos Humanos:* prácticas responsables de contratación de personal, en particular las no discriminatorias (minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas). Respeto al aprendizaje, las organizaciones deben contribuir a definir mejor las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de educación y formación.
- *Salud y seguridad en el lugar de trabajo:* a medida que aumentan los esfuerzos por mejorar la salud y la seguridad en el trabajo y la calidad de los productos y servicios ofrecidos, se multiplican las presiones para que en el material promocional de la organización se documente y comunique dicha calidad.
- *Adaptación al cambio:* Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.

- *Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales:* en general, la disminución del consumo de recursos, de desechos y de emisiones contaminantes pueden reducir el impacto sobre el medio ambiente; resulta ventajoso para la organización el reducir sus gastos energéticos y la disminución de residuos.

Respecto a la dimensión externa de la Responsabilidad Social cabe decir que ésta se extiende hasta las comunidades locales, incluyendo, además de los trabajadores y accionistas, a otros interlocutores tales como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales defensoras de los intereses de las comunidades locales y el ambiente (Server, 2005):

- *Comunidades locales:* la responsabilidad social de las organizaciones abarca la integración de las organizaciones en su entorno local. Las organizaciones contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. El establecimiento de relaciones positivas con la comunidad local y la consiguiente acumulación de capital social especialmente para las organizaciones no locales.
- *Socios comerciales, proveedores y consumidores:* Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la organización no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos. Como parte de su responsabilidad social, se espera que las organizaciones intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean.

- *Problemas ecológicos mundiales:* debido al impacto en el consumo de recursos naturales en el mundo entero, se espera de las organizaciones que disminuyan el consumo de recursos y de desechos así como de emisiones contaminantes.

En el cuadro No. 3 se observa el comportamiento de las organizaciones socialmente Responsables.

Cuadro No. 3. Comportamiento de Organizaciones Socialmente Responsables.

Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Formación continua • Delegación y trabajo en equipo • Transparencia y comunicación interna • Balance trabajo-familia • Diversidad de la fuerza laboral • Igualdad de oportunidades y contratación responsable • Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo • Seguridad e higiene en el puesto de trabajo
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución del capital • Transparencia informativa • Inversiones éticas
Gestión de procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de consumo de energía • No emisiones contaminantes
Clientes, proveedores y competidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios de calidad, fiables a precios razonables • Selección y relaciones de colaboración con proveedores • Colaboración y alianzas con competidores
Comunidad local y comunidad global	<ul style="list-style-type: none"> • Aportación al desarrollo local • Colaboración con proyectos comunitarios • Suscripción en convenios internacionales de colaboración

Server, 2002.

La responsabilidad Social Organizacional genera confianza y mejora la reputación de las organizaciones que la practican e incluso se puede afirmar que tiene efectos positivos en el resultado económico. Se ha de considerar la

Responsabilidad Social Organizacional como una ventaja competitiva de las organizaciones; la sociedad antes elegirá los productos ofertados por una organización que sea responsable socialmente y que tenga como prioridad el cuidado del ambiente, que los productos de otra organización que no tengan en cuenta todas estas medidas. No tiene la misma finalidad ni toma las mismas decisiones, tanto internas como externas, ni posee los mismos objetivos, una organización que asuma su Responsabilidad Social, frente a una organización que no la asuma. (Server, 2005)

En el cuadro No. 4, se aprecian las diferencias existentes entre la visión de organización con y sin responsabilidad social. (Server, 2005)

Cuadro No. 4 Diferencias entre Organizaciones sin Responsabilidad Social y con Responsabilidad Social

	Sin Responsabilidad Social	Con Responsabilidad Social
Finalidad de la organización	Simple obtención de bienes y servicios	Obtención de bienes y servicios considerando cómo y a que precio social
Recursos productivos	Los recursos existen para ser usados	Los recursos son limitados y hay que conservarlos
Decisiones internas	Dirección. Único elemento de decisión	Todo miembro de la organización puede colaborar
Decisiones externas	El mercado es el único que puede imponer su ley a la organización	Cualquier afectado por las acciones de la organización debe influenciarla
Objetivos	Maximizar el beneficio o el valor actual de la organización	Varios objetivos no siempre conciliables ni meramente económicos

Server, 2005.

Capítulo 3

Impacto de los aspectos relevantes en la organización

La adopción de estos aspectos relevantes en la gestión de calidad conduce al reconocimiento internacional en la forma de gestionar una organización así como en la obtención de resultados positivos con respecto a sus clientes, las personas que la integran y sus acciones en la sociedad (Cuadro No.4).

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante la aplicación de estos aspectos: el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

Todos los esfuerzos realizados, todas las mejoras introducidas en los procesos, los aumentos en la satisfacción de los clientes y empleados han de venir refrendados por resultados finales de negocio obtenidos por una mejora de la posición competitiva. (EFQM, 2002)

Cuadro No. 4 Aspectos Relevantes en las distintas etapas de madurez de la organización.

Concepto fundamental	Inicio	En Marcha	Madurez
Orientación hacia los resultados	Se identifica todos los grupos de interés	Se evalúan de manera estructurada las necesidades de todos los grupos de interés	Existen mecanismos transparentes para equilibrar las expectativas de todos los grupos de interés.
Orientación al cliente	Se evalúa la satisfacción del cliente	Se vinculan los objetivos a las necesidades y expectativas de los clientes. Se analiza su fidelidad	La organización comprende, mide y actúa sobre los impulsores clave de la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
Liderazgo	Se define la misión y visión	Se alinean las políticas, personas y procesos. Existe un modelo de liderazgo	Los líderes son modelo de referencia respecto a los valores y principios éticos en todos los niveles de la organización
Gestión por procesos y hechos	Se definen los procesos para alcanzar resultados	Se utilizan comparaciones para establecer objetivos ambiciosos	Se comprenden y aprovechan plenamente los procesos para mejorar el rendimiento.
Desarrollo e implicación de las personas.	Las personas asumen su responsabilidad a la hora de resolver problemas.	Las personas son innovadoras y creativas a la hora de lograr objetivos de la organización	Se faculta a las personas para actuar y compartir abiertamente conocimientos y experiencias
Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	Se identifica y actúa sobre las oportunidades de mejora	La mejora continua es un objetivo aceptado por todas las personas	Las innovaciones y mejoras que tienen éxito se despliegan e integran en la organización
Desarrollo de alianzas	Existe un proceso de selección y gestión de proveedores	Se reconocen las mejoras y los logros de los proveedores y se identifican los socios externos clave	Existe una interdependencia entre la organización y sus socios clave
Responsabilidad Social de la Organización	Se comprenden y cumplen los requisitos normativos y legales	Existe una implicación activa en la sociedad	Se comprende y actúa sobre las expectativas de la sociedad

EFQM, 2002.

DISCUSIONES

En la actualidad en las empresas mexicanas y en las organizaciones transnacionales existe una competitividad para poder liderar el mercado en el que se desarrollan, lo que origina la adopción de nuevos sistemas y prácticas de gestión como es la ISO 9001:2000 o los conceptos que solicita la EFQM.

Ambas prácticas de gestión les dan una ventaja competitiva a las organizaciones que las adoptan de aquellas que no lo hacen. La implantación del sistema de gestión ISO implica una certificación y el modelo EFQM identifica los puntos débiles y fuertes de la organización con la finalidad de mejorar su rendimiento. Ambos sistemas aportan una ventaja competitiva a ésta, sin embargo el modelo EFQM permite alcanzar la excelencia debido a que abarca conceptos que impactan a la organización y los resultados que ésta genere a partir de ellos.

Los ocho principios de la gestión de calidad que establece la norma ISO 9001:2000 también contenidos en el modelo EFQM por lo que al cumplir con esta norma la organización abarca parte de este modelo, así la organización tendrá la oportunidad de trabajar en los conceptos que faltará por cumplir con el modelo para obtener una mayor ventaja competitiva frente a las organizaciones que solo cuenten con la certificación en ISO 9001:2000.

Existen distintos beneficios al establecer los aspectos de la gestión de calidad:

- Cuando nos referimos a la adopción del liderazgo se observará la participación de todo el personal debido al establecimiento de un sistema de comunicación que se desarrollará en todos los niveles de la organización, los objetivos de ésta estarán establecidos y comprendidos en cada uno de ellos, buscando la participación y compromiso del personal en el logro de buenos resultados así como en la generación de nuevos sistemas para aumentar la competitividad por medio de la innovación y el aprendizaje.

- Involucra y compromete al personal en sus objetivos ya que genera un ambiente adecuado para el desarrollo del personal, proporcionando conocimientos y habilidades para aumentar la competitividad de éste.
- Construye relaciones duraderas para el logro de sus objetivos por medio del desarrollo de alianzas con otras organizaciones, clientes y/o proveedores para obtener un beneficio mutuo ya que ambas partes lograrán sus objetivos en común así como los individuales, compartirán experiencia y en algunas ocasiones tecnología aumentando la competitividad de cada uno de ellas.
- Aplica una Responsabilidad Social Organizacional la cual extiende a empleados, accionistas, proveedores y a la sociedad en general, por medio de prácticas responsables y de respeto, manifestando transparencia en sus actos.

Estos aspectos de la gestión de calidad que están referenciados en la norma ISO 9001:2000 y en el modelo EFQM no son limitativos y permiten ser adoptados en cualquier tipo de organización, lo cuál generará empresas más competitivas.

CONCLUSIONES

Una vez analizados los aspectos relevantes de la gestión de calidad podemos concluir que la adopción de éstos en la organización ya sea por el establecimiento del sistema de gestión ISO 9001:2000 o por el modelo EFQM contribuyen para alcanzar su consolidación en el mercado; desarrollando estas buenas prácticas de gestión de calidad aumentan el nivel de competitividad, la confianza e imagen hacia los clientes, proveedores y demás organizaciones; aumentando los resultados en el área productiva, financiera, social y ambiental.

Las organizaciones que no adopten estos aspectos se rezagarán en cuanto a competitividad frente a aquellas que si los adopten.

Estos aspectos fortalecen a la organización para la resolución de problemas de operación, son capaces de proveer soluciones a los problemas sociales y ambientales ya que tiene una visión amplia, debido al aprendizaje que ha desarrollado, a los recursos empleados y a la gestión que realizan en toda la organización.

Las organizaciones que gestionan la calidad han desarrollado los aspectos que son relevantes para ésta y trabajan en la búsqueda de nuevos métodos para la mejora continua de ellos así como del sistema, esto les permite mantener el liderazgo y competitividad frente a otras organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

1. Camisón Zomoza, C., Cruz S., González, T., 2007, Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, Madrid, Prentice Hall.
2. EFQM, Fecha de Actualización: 2003, Conceptos fundamentales de la excelencia, Fundación Europea para la Gestión de Calidad, Bélgica, disponible a través de internet en: http://www.efqm.org/uploads/fundamental_concepts_spanish.pdf.
3. EFQM, Fecha de Actualización: 2003, Introducción a la excelencia, Fundación Europea para la Gestión de Calidad, Bélgica, disponible a través de internet en: http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf.
4. Etkin, J. 2005, Gestión de la complejidad de las organizaciones, Management, Argentina.
5. Evans, J. R., William M. L., 2005, Administración y control de Calidad, International Thomson, México.
6. Hoffmeister Arce, L., Benavides, G. F., Jodar P., 2005, Responsabilidad social corporativa en salud, seguridad en el trabajo: dimensiones, realidad y perspectivas, Universidad Complutense de Madrid, España, disponible a través de internet en : <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/rla/11318635/articulos/CRLA0606120183A.PDF>
7. Jiménez Valadez, A. R., 2003, ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua, Limusa Noriega Editores, México.

8. López Pérez, S., Irizar E., Merino Arends, C., 2005 Innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, disponible a través de internet en: <http://unempresas.unalmed.edu.co/material/documentos/41.pdf>.
9. Norma Mexicana IMNC ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de calidad; directrices para la mejora del desempeño.
10. Paul, J., 1997, La Gestión de la Calidad Total: Un texto introductorio, Prentice Hall, Madrid.
11. Peñaloza, M., 2005, Tecnología e innovación factores clave para la competitividad, Universidad de los Andes Mérida Venezuela, Venezuela, disponible a través de internet en: <http://saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/actualidad-contable/num15ano10/articulo7.pdf>.
12. Pérez Fernández de Velasco, J. A., 2000, Gestión por procesos, Reingeniería y mejora de los procesos de empresa, ESIC, Madrid.
13. Pérez Fernández de Velasco, J. A., 2000, Gestión de la calidad orientada a los procesos, ESIC, Madrid.
14. Pérez Fernández de Velasco J. A., 1999, Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente, Madrid, ESIC.
15. Roure, J., Rodríguez-Badal M. A., 2000, Aprendiendo de los mejores, El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica, Editores Gestión, Barcelona.
16. Ruíz-Canela López, J., La gestión por calidad total en la empresa moderna, Alfaomega, México.

17. Server Izquierdo, R. J., Villalonga Grañana I., 2005, La responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada, Redalyc –La hemeroteca científica en línea, España, disponible a través de internet en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/174/17405311.pdf>.
18. Swieringa, J., 2000, La organización que aprende, Addison-Wesley, Argentina.
19. Zairi, M., 2000, Administración de la calidad total para ingenieros, Panorama, México.