



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Alumno: Juan Benito Galicia Hernández

Título: “El enfoque por procesos organizacionales y su representación estructural en los modelos de gestión de la calidad”

Tutor: Mtro. Antonio Valentín Castro Martínez

Asesor: Mtra. América Rocío Rivera Díaz



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.

ÍNDICE

El enfoque por procesos organizacionales y su representación estructural en los modelos de gestión de la calidad	5
Introducción.....	5
Capítulo 1. Metodología del trabajo.....	8
1.1. Identificación del problema.....	8
1.2. Planteamiento del problema.....	9
1.3. Pregunta principal	10
1.3.1. Preguntas secundarias	11
1.4. Objetivo general	11
1.4.1. Objetivos específicos.....	11
1.5. Hipótesis principal	12
1.5.1. Hipótesis secundarias.....	12
1.6. Matriz de congruencia (tabla 1.).....	13
1.7. Variables del enfoque por procesos.....	14
Capítulo 2. Marco Teórico.....	17
2.1 Aspectos históricos de la calidad	17
2.1.1. Calidad de principios del siglo XX.....	17
2.1.2. La calidad posterior a la segunda guerra mundial	18
2.1.3. La calidad en la década de los 70's y 80's.....	18
2.1.4. La calidad en la década de los 90's	19
2.1.5. La calidad en años recientes: excelencia en el desempeño	19
2.1.6. De la calidad del producto a la administración de la calidad total.....	20
2.1.7. La calidad: desafíos presentes y futuros	21
2.2 Evolución del concepto de calidad	22
2.2.1. Concepto de calidad	23
2.3 Diversos precursores de la calidad	26
2.3.1. W. Edwards Deming	26
2.3.1.1. Los 14 puntos de Deming.....	28
2.3.1.2. Las 7 enfermedades mortales de la gerencia de Deming	29
2.3.1.3. El ciclo PDCA de Deming.....	29

2.3.1.4.	Los cuatro pasos del Ciclo Deming.....	30
2.3.2.	Joseph M. Juran.....	31
2.3.3.	Kaoru Ishikawa.....	32
2.3.4.	Walter A. Shewhart.....	33
2.3.5.	Armand V. Feigenbaum.....	34
2.3.6.	Philip B. Crosby.....	35
2.4.	Mejora Continua (Kaizen).....	36
2.5.	Actividades por función vs procesos organizacionales.....	37
2.5.1.	Procesos organizacionales.....	37
2.5.2.	Representación de procesos organizacionales.....	38
2.5.2.1.	El flujo de procesos organizacionales.....	40
2.5.3.	Actividades por función vs actividades por procesos.....	42
2.5.4.	Fases para el cambio a procesos organizacionales.....	43
Capítulo 3.	Marco Normativo de las normas ISO 9000 Y 9001.....	45
3.1.	Normas de sistemas de gestión de la calidad.....	45
3.2.	Evolución de la norma ISO 9000.....	45
3.3.	ISO 9000 Fundamentos y Vocabulario.....	47
3.4.	Descripción de la norma ISO 9000.....	47
3.4.1.	Principios de gestión de la calidad.....	47
3.4.2.	Los ocho principios de gestión de la calidad ISO 9000.....	48
3.4.3.	Enfoque de sistemas de gestión de la calidad.....	50
3.4.4.	Enfoque basado en procesos.....	51
3.4.5.	Términos y definiciones.....	52
3.5.	Descripción de la norma ISO 9001.....	54
3.5.1.	Enfoque basado en procesos.....	54
3.5.2.	Relación con la norma ISO 9004.....	56
3.5.3.	Compatibilidad con otros sistemas de gestión.....	57
3.6.	Sistema de gestión de la calidad.....	58
3.6.1.	Requisitos generales.....	58
3.6.2.	Responsabilidad de la dirección.....	59
3.6.3.	Gestión de los recursos.....	59
3.6.4.	Realización del producto.....	60
3.6.5.	Comunicación con el cliente.....	60
3.7.1.	Satisfacción del cliente.....	61

3.7.2. Seguimiento y medición de los procesos.....	61
3.7.3. Mejora continua	61
3.8. Concordancia de la norma internacional ISO 9001:2008 en México.....	62
Capítulo 4. Metodología del diseño de investigación	63
4.1. Diseño de la Investigación	63
4.2. Elaboración del instrumento (cuestionario)	63
4.3. Diseño del cuestionario	64
4.3.1. Cuestionario de análisis.....	64
4.4. Descripción de las empresas analizadas	70
4.4.1. Marco de Referencia	70
Capítulo 5. Análisis de los cuestionarios y sus resultados.....	73
Conclusiones.....	93
Glosario.....	97
Bibliografía.....	100
Índice de figuras.....	102
Índice de tablas	102

El enfoque por procesos organizacionales y su representación estructural en los modelos de gestión de la calidad

Introducción

La riqueza, el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones en este siglo XXI no sólo depende de los recursos naturales que utiliza, ni tampoco de los recursos materiales o de la información con la que cuenta; sino más bien, de la capacidad para combinar el conocimiento administrativo, científico y tecnológico, así como de la habilidad para explotar conocimientos que motiven a la inversión, desarrollo de metodologías de mejora, de innovación estructural y crecimiento de la organización en todos los ámbitos que involucran a ésta.

Así mismo, existe el cambio de gestión de las organizaciones por y con el cliente (tanto interno como externo), lo que nos dice que el servicio de atención al cliente por sí sólo, ya no es un elemento diferencial para el éxito de una organización empresarial, lo cual nos hace tener nuevas y adecuadas estrategias de innovación tecnológica, de gestión empresarial, planeación estratégica, procesos organizacionales, servicios, sistemas y herramientas para el correcto funcionamiento y permanencia de un negocio.

Lo anterior aunado al éxito que han tenido las organizaciones con modelos de la calidad con enfoque por procesos en México, requiere que como administradores identifiquemos y propongamos nuevas formas gráficas o esquemáticas para representar la estructura organizacional, de tal forma que pueda servir de guía a las organizaciones que tienen o pretendan implantar un modelo de calidad con enfoque por procesos organizacionales y que puedan identificar con claridad la estructura organizacional actual.

Uno de los factores que ha contribuido al éxito de la calidad organizacional con mejoras en los procesos organizacionales, es el involucramiento de los mismos colaboradores en las diversas mejoras, siempre y cuando, a éstos se les considere como los verdaderos desarrolladores de las actividades y tareas de cada proceso, puesto que son ellos quienes conocen a detalle cada uno de sus pasos y de sus necesidades hacia con los dueños de cada proceso organizacional, para así lograr el desarrollo, crecimiento, mejora y permanencia de la organización.

Este trabajo es útil ya que nos ayuda a identificar de forma clara y precisa la estructura de la organización con enfoque por procesos organizacionales y a evitar problemas desde la planeación estratégica o en juntas ejecutivas; además, tiene un enfoque cualitativo que puede coadyuvar a que los principales grupos de interés (accionistas, clientes, colaboradores, comunidad y gobierno) identifiquen fácilmente a la organización con este enfoque. Cabe mencionar que la investigación está orientada a empresas del ramo de servicios.

De igual modo, en ésta investigación se plantea una alternativa para representar la estructura organizacional cuando se ha implantado un modelo propio de gestión de la calidad con enfoque por procesos o con lineamientos de la norma ISO 9001 que son la base de éste trabajo y el cual se ha integrado en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo se expone la problemática que existe en las organizaciones para representar la estructura organizacional cuando operaran con enfoque por procesos ya sea con un modelo propio o con lineamientos de la norma ISO 9001, igualmente se expresan los objetivos del mismo, la hipótesis, la metodología a seguir y las variables del presente trabajo.

El estado del arte de la gestión de la calidad a través del enfoque por procesos es el objeto del segundo capítulo, en el que se describe la evolución del término calidad, algunos precursores de la misma, el modelo de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9000 – 9001, así como mejora continua y los procesos organizacionales.

En un tercer apartado, se hace un resumen de la evolución de la norma ISO 9000, sus fundamentos y vocabulario, igualmente se hace una descripción de la norma ISO 9001:2008 y la concordancia de ésta norma en México.

En el cuarto capítulo se propone el diseño del instrumento de investigación, así como una propuesta de aplicación para representar la estructura organizacional con enfoque por procesos y los aspectos de las organizaciones que se analizaron.

En el último capítulo se describen los resultados y su análisis, junto con la propuesta de “Procegrama” para representar la estructura organizacional con enfoque por procesos y al final de éste trabajo se presentan las conclusiones.

Capítulo 1. Metodología del trabajo

1.1. Identificación del problema

La supervivencia de las organizaciones así como su riqueza y desarrollo en este siglo XXI, no sólo depende de los recursos naturales o materiales que utiliza o de la información con la que cuenta; sino más bien, de la capacidad para combinar el conocimiento administrativo, científico y tecnológico, así como de la habilidad para explotar conocimientos que motiven a la inversión, desarrollo de metodologías de mejora, de innovación estructural y crecimiento de la organización.

Así mismo, en las empresas existe el cambio de gestión por y con el cliente (tanto interno como externo), lo que nos dice que el servicio de atención al cliente por sí solo, ya no es un elemento diferencial para el éxito de una organización, lo que nos hace generar e innovar estrategias empresariales tanto en tecnología, como en gestión empresarial, planeación estratégica, procesos organizacionales, servicios, sistemas y herramientas que promuevan el correcto funcionamiento y permanencia de un negocio (Figura 1. Ejemplo, Estrategias de Innovación).



Figura 1. Ejemplo, Estrategias de Innovación.

Estos puntos de la figura 1 tienen la finalidad de un correcto funcionamiento del negocio para seguir logrando su permanencia y crecimiento en el mercado.

Es así, que el éxito que han tenido las empresas con enfoque por procesos en México, requiere que se propongan nuevas formas gráficas o esquemáticas para representar la estructura organizacional, de tal forma que pueda servir de guía a éstas cuando ya tienen o pretendan implantar un modelo de calidad con enfoque por procesos y que puedan identificar con claridad la estructura actual.

1.2. Planteamiento del problema

Actualmente en las organizaciones la gestión de la calidad ha cobrado cada vez mayor importancia en las últimas tres décadas debido a que se introduce el enfoque por procesos, mismo que la empresa puede tener ya identificado, documentado y estandarizado.

Así mismo, para que este enfoque contribuya al éxito de la calidad con mejoras en los procesos organizacionales, se requiere de la participación activa de los colaboradores en las diversas mejoras, siempre y cuando, a éstos se les considere como los verdaderos desarrolladores de las actividades y tareas de cada proceso, puesto que son ellos quienes conocen a detalle cada uno de sus pasos y de sus necesidades hacia con los dueños de cada proceso organizacional, para así lograr el desarrollo, crecimiento, mejora y permanencia de la empresa.

Independientemente de la Norma ISO 9000 – 9001 (sistema de gestión de la calidad) o la implantación de modelos propios de calidad, la estructura de la empresa bajo este enfoque, contempla organigramas organizacionales; no así, un diseño estructural que represente a toda la empresa con enfoque por procesos.

La idea es que se tenga una representación de toda la empresa que contemple los procesos en su conjunto, ya que en ocasiones sólo se hace con un proceso central de negocio, o tan solo con una lista de los procesos de la organización.

Ahora bien, el no tener o contar con una adecuada representación de la estructura organizacional con enfoque por procesos, genera confusión en muchos de los colaboradores de diversos niveles de algunas organizaciones que han implantado este enfoque.

Lo anterior indica que no solo basta contar con tableros de control de calidad, la co-certificación periódica (mensual, trimestral, anual, etc.), las revisiones de alcance de objetivos (que miden el enfoque por procesos organizacionales) y desde luego con la definición, documentación y estandarización de los propios procesos, sino de desarrollar una herramienta administrativa que nos permita tener una representación clara y precisa que represente y exprese de forma gráfica o esquemática la estructura de la organización con este enfoque.

Con base en lo anterior, podemos decir que todo problema lo es porque requiere una solución; sin embargo, esta alternativa no se dará de forma espontánea, sino más bien requiere desarrollar y exigir un esfuerzo mental y práctico para obtenerla; así mismo, éste trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo que puede coadyuvar a que los principales grupos de interés (accionistas, clientes, colaboradores, comunidad y gobierno) identifiquen fácilmente a la empresa con enfoque por procesos. Cabe mencionar que esta investigación estuvo orientada a empresas de servicios en México.

1.3. Pregunta principal

- ¿Las empresas de servicios tienen actualmente una representación gráfica o esquemática de la estructura con enfoque por procesos?

1.3.1. Preguntas secundarias

- ¿En las empresas de servicios se aplica el sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9000 – 9001?
- ¿Se puede desarrollar un modelo propio de calidad con enfoque por procesos en empresas de servicios?
- ¿Es viable el desarrollo de una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional en empresas de servicios con enfoque por procesos?

1.4. Objetivo general

- Identificar la representación de la estructura organizacional con enfoque por procesos en empresas de servicios en México.

1.4.1. Objetivos específicos

- Determinar el impacto de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad (con apoyo en norma ISO 9000 – 9001) en la estructura organizacional de empresas de servicios.
- Determinar el impacto que puede tener la estandarización de un modelo propio de calidad con enfoque por procesos en la estructura organizacional en empresas de servicios.
- Determinar la necesidad de tener una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional en empresas de servicios con enfoque por procesos.

1.5. Hipótesis principal

- De existir una representación gráfica de la estructura organizacional, ésta puede efficientar comprensión y comunicación entre los procesos.

1.5.1. Hipótesis secundarias

- Pueden existir beneficios en la estructura organizacional con la aplicación de un sistema de gestión de la calidad (norma ISO 9000 – 9001) en empresas de servicios.
- Si se estandariza un modelo propio de calidad con enfoque por procesos pueden existir beneficios en la estructura organizacional en empresas de servicios.
- Si se contara con una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional con enfoque por procesos, ésta permitirá a la organización optimizar la mejora de procesos.

“Las hipótesis de trabajo cualitativas son pues, emergentes, flexibles y contextuales, se adaptan a los datos y avatares del curso de la investigación. Las hipótesis se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y, desde luego, no se prueban estadísticamente” (Hernández, Fernández, Baptista, 2008: p. 533).

1.6. Matriz de congruencia (tabla 1.)

Pregunta Principal	Objetivo General	Hipótesis General
¿Las empresas de servicios tienen actualmente una representación gráfica o esquemática de la estructura con enfoque por procesos?	Identificar la representación de la estructura organizacional con enfoque por procesos en empresas de servicios en México.	De existir una representación gráfica de la estructura organizacional, ésta puede eficientar comprensión y comunicación entre los procesos.
Preguntas Secundarias	Objetivos Específicos	Hipótesis Secundarias
¿En las empresas de servicios se aplica el sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9000 – 9001?	Determinar el impacto de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad (con apoyo en norma ISO 9000 – 9001) en la estructura organizacional de empresas de servicios.	Pueden existir beneficios en la estructura organizacional con la aplicación de un sistema de gestión de la calidad (norma ISO 9000 – 9001) en empresas de servicios.
¿Se puede desarrollar un modelo propio de calidad con enfoque por procesos en empresas de servicios?	Determinar el impacto que puede tener la estandarización de un modelo propio de calidad con enfoque por procesos en la estructura organizacional en empresas de servicios.	Si se estandariza un modelo propio de calidad con enfoque por procesos pueden existir beneficios en la estructura organizacional en empresas de servicios.
¿Es viable el desarrollo de una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional en empresas de servicios con enfoque por procesos?	Determinar la necesidad de tener una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional en empresas de servicios con enfoque por procesos.	Si se contara con una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional con enfoque por procesos, ésta permitirá a la organización optimizar la mejora de procesos.

1.7. Variables del enfoque por procesos

- Género.
Variable independiente. Define el sexo del colaborador.
- Edad.
Variable independiente. Define la edad del colaborador.
- Enfoque por procesos.
Variable dependiente. Define el enfoque de la organización.
- Origen del enfoque por procesos.
Variable dependiente. Define el origen del enfoque por procesos organizacionales.
- Capacitación del enfoque por procesos.
Variable dependiente. Define si el colaborador está capacitado en dicho enfoque, las veces que la ha recibido y si ha entendido dicho enfoque.
- Entendimiento del modelo de calidad con enfoque por procesos.
Variable dependiente. Define si el colaborador comprende la metodología del enfoque por procesos organizacionales.
- Definición de procesos organizacionales.
Variable dependiente. Define si los procesos están definidos en la organización, si el colaborador ha participado en la definición de los procesos; así como, si ha participado en definir el proceso organizacional del cual forma parte.
- Documentación de procesos organizacionales.
Variable dependiente. Define si los procesos están documentados en la organización.
- Estandarización de procesos organizacionales.
Variable dependiente. Define si los procesos están estandarizados en la organización.
- Parámetros de medición.
Variable dependiente. Define si los procesos organizacionales son controlados / medidos.

- Metodología para la mejora continua.
Variable dependiente. Define si a los procesos organizacionales se les realiza mejora continua, si ésta es informada a los colaboradores, el tipo y la forma de incentivarla para contribuir a la mejora.
- Estructura de diseño de procesos.
Variable dependiente. Define como considera el colaborador la estructura de los procesos organizacionales.
- Lineamientos del enfoque por procesos.
Variable dependiente. Define si los procesos organizacionales cumplen con la estructura establecida en dicho enfoque.
- Eficientar las actividades y tareas.
Variable dependiente. Define si la aplicación de los procesos organizacionales logra efficientar las actividades y tareas de la organización.
- Propósito principal del proceso.
Variable dependiente. Define si los procesos organizacionales cumplen con su propósito.
- Expectativas del enfoque por procesos como colaborador.
Variable dependiente. Define si el enfoque por procesos cumple con las expectativas del colaborador.
- Cuadros o tableros de control.
Variable dependiente. Define si el estatus actual de los procesos organizacionales es informado a los colaboradores a través de tableros, cuadros o pizarrones dentro de la organización.
- Representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional.
Variable dependiente. Define si en la organización existe una representación gráfica o esquemática de los procesos organizacionales en su conjunto, si ésta es un diseño / desarrollo propio, si el colaborador la considera adecuada, si le ayuda a comprender y efficientar la comunicación entre procesos, sus actividades y tareas, y si está a favor de que se modifique o mejore.

➤ Calificación del 6 al 10.

Variable dependiente. Define la calificación en la que el colaborador comprendería la representación de la estructura organizacional si ésta se actualizara (modificara).

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Aspectos históricos de la calidad

En octubre de 1887 William Cooper Procter, nieto del fundador de Procter & Gamble, dijo a sus empleados: “El primer trabajo que tenemos es producir mercancía de calidad que los clientes compararán y seguirán comprando” (Evans, Lindsay, 2010: p. 3).

La evolución de la calidad en el siglo XX y en el actual ha propiciado el desarrollo de los procesos organizacionales; los cuales han generado y tenido un mayor auge en las últimas décadas, lo que hace necesario hacer un resumen de los antecedentes y la propia evolución de la calidad en el siglo pasado y en el presente.

2.1.1. Calidad de principios del siglo XX

A principios de la década de 1900 el trabajo de Frederick W. Taylor, llamado con frecuencia el “padre de la administración científica”, dio lugar a una nueva filosofía de producción. La filosofía de Taylor era separar la función de planificación de la de ejecución, por lo que a los administradores e ingenieros se les dio la tarea de planificar, mientras que los supervisores y obreros se encargaron de las tareas de ejecución.

Al dividir un trabajo en tareas específicas y centrar la atención en incrementar la eficiencia, el aseguramiento de la calidad quedó en manos de los supervisores. Los fabricantes pudieron enviar al mercado productos de buena calidad, pero a costos muy altos. Los defectos estaban presentes, pero la supervisión los eliminó. Las plantas dieron empleo a cientos, incluso a miles de supervisores. Así, la supervisión era el medio principal de control de la calidad durante la primera mitad del siglo XX (Evans, Lindsay, 2010: p. 5).

2.1.2. La calidad posterior a la segunda guerra mundial

Después de la guerra, durante finales de la década de 1940 y principios de 1950, la escasez de bienes de consumo en Estados Unidos hizo que la producción se convirtiera en una prioridad principal. En la mayoría de las empresas, la calidad continuó siendo competencia del especialista. La calidad no era una prioridad de los directivos, que delegaban esta responsabilidad a los gerentes de calidad. La dirección mostraba poco interés en el mejoramiento de la calidad o la prevención de defectos y errores y se dependía en cambio de la inspección en masa (Evans, Lindsay, 2010: p. 7).

Durante esta época, dos asesores estadounidenses, Joseph Juran y W. Edwards Deming, presentaron a los japoneses las técnicas de control estadístico de la calidad para ayudarlos en sus esfuerzos de reconstrucción. Una parte de su actividad educativa se enfocaba en la alta dirección y no solo en los especialistas de la calidad. Con apoyo de los directivos, los japoneses integraron la calidad en sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua (que en ocasiones los japoneses llaman Kaizen). En 1951, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) instituyó el premio Deming, para premiar a las personas y empresas que cumplen con los estrictos criterios para la práctica de la administración de la calidad (Evans, Lindsay, 2010: p. 8).

2.1.3. La calidad en la década de los 70's y 80's

Los japoneses lograron una calidad lenta pero continua; sin embargo, no se dieron por vencidos, puesto que tuvieron que pasar casi 20 años, para que en la década de 1970 sus productos superaran a los de Estados Unidos (USA) como resultado de los niveles de más alta calidad y así empezaron a tener una penetración más significativa en los mercados occidentales.

A principios de la década de 1980 en USA la "Consumer Product Safety Commission" retiró del mercado numerosos productos, esto, aunado a la extensa

cobertura que dieron los medios de información de la explosión del transbordador Challenger poco después de despegar en 1986 y que provocó la muerte de sus siete tripulantes, originaron un aumento en la conciencia e importancia de la calidad tanto en la fabricación como en la forma de administrar las actividades que conlleva un producto o servicio final.

2.1.4. La calidad en la década de los 90's

En 1990 la calidad impulsaba casi todas las tareas de una organización para lograr el éxito. Las empresas empezaron a compartir su conocimiento y experiencia a través de redes formales e informales (Evans, Lindsay, 2010: p. 10).

En USA el gobierno federal y bajo la administración del presidente Clinton, estableció nuevos premios a la calidad y para 1999 el Congreso agregó los sectores no lucrativos de la educación y el cuidado de la salud al Premio Baldrige (premio que provee un marco de trabajo para organizaciones que desean lograr altos niveles de excelencia en el desempeño).

2.1.5. La calidad en años recientes: excelencia en el desempeño

A medida que la TQM cambió la forma de pensar de las organizaciones acerca de los clientes, recursos humanos y procesos de manufactura y servicios, muchos altos directivos comenzaron a reconocer que todas las actividades de negocios fundamentales, como la función de liderazgo para guiar una organización, cómo crea una organización planes estratégicos para el futuro, cómo se usan los datos y la información para tomar decisiones de negocios, etc., necesitan ser alineadas con los principios de calidad, trabajar juntas como un sistema y ser mejoradas de forma continua conforme cambian las condiciones y direcciones de negocios. El concepto de calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia en el desempeño que alinea e integra las actividades de negocios, da como resultado la entrega de valor en constante mejoría a los clientes ya accionistas y contribuye a la efectividad global y la sostenibilidad organizacional (Evans, Lindsay, 2010: p. 11).

En años recientes, un nuevo interés en los principios de calidad fundamentales surgió en las salas de consejos corporativos bajo el concepto de Six Sigma, un método enfocado al cliente y orientado a los resultados para el mejoramiento de los negocios. Six Sigma integra diversas herramientas y técnicas de calidad que han sido probadas y validadas al paso de los años, con una orientación hacia las utilidades que atrae a los altos ejecutivos. Muchas compañías como Xerox han adoptado a Six Sigma como una forma de revitalizar sus esfuerzos de calidad (Evans, Lindsay, 2010: p. 11).

Six Sigma se puede describir como un enfoque de mejora del negocio que busca encontrar y eliminar las causas de los defectos y errores en los procesos de manufactura y servicios, concentrándose en los resultados que son decisivos para los clientes y una clara recuperación financiera para la organización (Evans, Lindsay, 2010: p. 134).

En el presente siglo XXI y con referencia a las normas ISO 9000, las organizaciones han descubierto que el uso de estas normas da como resultado un incremento en el uso de la información, tanto como por su desarrollo de herramienta administrativa, como un mayor compromiso de la administración para ejecutar revisiones más eficientes que contemplen una mejor comunicación con los colaboradores en todos los niveles jerárquicos y hacia con los clientes o usuarios finales.

ISO 9000 proporciona una serie de prácticas excelentes para iniciar un sistema de calidad, y es un punto de partida excelente para las empresas que no tienen un programa formal de aseguramiento de la calidad (Evans, Lindsay, 2010: p. 137).

2.1.6. De la calidad del producto a la administración de la calidad total

Aunque en un principio las iniciativas para la calidad se enfocaban en reducir defectos y errores en los productos y servicios mediante el uso de la medición, la estadística y otras herramientas para la resolución de problemas, las

organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas cotidianas. Los administradores empezaron a entender que los métodos que usaban para escuchar a los clientes y establecer relaciones a largo plazo, crear estrategia, medir el desempeño y analizar datos, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios y actuar como líderes en sus organizaciones son los factores que realmente dan lugar a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados en el negocio. En otras palabras, reconocieron que “la calidad de la administración” es tan importante como la “administración de la calidad”. De este modo el aseguramiento de la calidad dio paso a la administración de la calidad. Muchos empezaron a utilizar el término Big Q (Q mayúscula) para contrastar la diferencia entre administrar para lograr la calidad en todos los procesos de la organización y centrarse sólo en la calidad de manufactura (Little Q; q minúscula). Conforme las organizaciones empezaron a integrar principios de calidad en sus sistemas administrativos, se volvió popular la idea de una gestión o administración de la calidad total o TQM (Total Quality Management, TQM). Más que una disciplina técnica estrecha basada en la ingeniería o la producción, la calidad asumió un nuevo papel que permeó cada aspecto en el funcionamiento de una empresa (Evans, Lindsay, 2010: p. 10).

2.1.7. La calidad: desafíos presentes y futuros

El verdadero desafío de en la actualidad es asegurar que los administradores continúen con la aplicación de los principios básicos en los que se basa la administración de calidad y la excelencia en el desempeño. Infortunadamente, una encuesta patrocinada por ASQ encontró huecos importantes entre la conciencia de los de los procesos de mejoramiento de la calidad y ejecución de los ejecutivos, lo cual hace pensar que muchas organizaciones no están usando estos métodos probados o simplemente no entienden que los métodos que utilizan tienen su origen en la disciplina de la calidad y pueden perder oportunidades importantes para mejorarlos (David Kearns, expresidente de Xerox, “la calidad es una carrera sin meta final”) (Texas Instruments “la tendrá que estar en todas partes, integrada

en todos los aspectos de una organización ganadora”), la verdadera calidad requiere persistencia, disciplina y liderazgo firme comprometido con la excelencia (Evans, Lindsay, 2010: p. 11-12).

2.2 Evolución del concepto de calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación (*Fig. 2 Cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad*). Se puede decir que su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia de la empresa (Cuatrecasas, 1999: p. 20).

En sus orígenes la calidad era costosa porque consistía en rechazar todos los productos defectuosos, lo que representaba un primer coste, y después recuperar de alguna forma dichos productos si era posible, lo que representaba otro coste adicional. La calidad era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección o calidad.

Posteriormente se comienzan a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida. Suponía un avance en la inspección de todos los productos de salida.

El concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se buscaba asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a productos defectuosos.

Con la Gestión de la Calidad Total, la calidad sigue ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la empresa, involucrando a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y aplicándose desde la planificación y diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de la forma de gestionar una empresa; con ello la calidad deja de representar un coste y se

convierte en un modo de gestión que permite la reducción de costes y el aumento de beneficios (Cuatrecasas, 1999: p. 20).

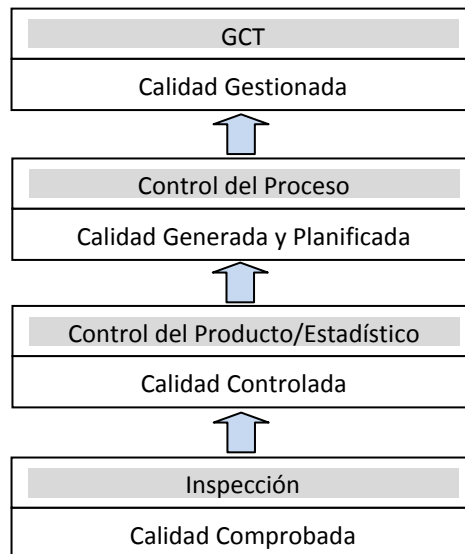


Figura 2. Cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad (Cuatrecasas, 1999: p. 21).

2.2.1. Concepto de calidad

Cuando nos referimos a la calidad, no siempre se precisa el objeto al que se atribuye esta cualidad, que suele estar en el producto, en el servicio, en el proceso o en toda la organización a través de su sistema de gestión. Por lo tanto, veremos cómo algunos autores han definido a la calidad con respecto al tema de este trabajo de investigación.

La Calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá, además, que todo ello se logre con rapidez y al mínimo coste, siendo así que la rapidez y bajo coste serán, con toda seguridad, requerimientos que pretenderá el consumidor del producto o servicio (Cuatrecasas, 1999: p. 19).

Existen algunos conceptos que se deben tomar en consideración para definir la calidad puesto que la satisfacción de los clientes implica no solo a los consumidores o usuarios finales de un bien o servicio, sino que igualmente se deben considerar a todos los ejecutivos, directivos, colaboradores, inversionistas o accionistas, proveedores de la organización, etc. que estén involucrados en el bien o servicio final.

Garvin (1998) y Reeves y Bednar (1994), realizan una síntesis de las definiciones del concepto en las que pueden encuadrarse, entre otras, las propuestas por los autores más conocidos como Deming, Juran, Feigenbaum o Crosby. Podemos agrupar la mayor parte de las definiciones de calidad dentro de alguna de las cuatro categorías siguientes: a) calidad entendida como conformidad a unas especificaciones; b) calidad como satisfacción de las expectativas del cliente; c) calidad como valor; y d) calidad como excelencia (Moreno, Peris, González, 2001: p. 8).

a) La calidad entendida como conformidad a unas especificaciones:

Es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fábrica de manufacturas. La calidad equivale a la no variabilidad de procesos y productos (era conseguir una producción estándar que permitiera obtener piezas y productos idénticos), (Moreno, Peris, González, 2001: p. 8).

b) La calidad como satisfacción de las expectativas del cliente:

En este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente. Se trata de una definición enfocada hacia el exterior de la organización y por tanto, va a ser especialmente sensible a los cambios del mercado (Moreno, Peris, González, 2001: p. 9-10).

c) La calidad como valor:

Es aplicable a productos y servicios. Los autores que utilizan esta definición entienden que la noción de valor debe ser incluida en la definición de

calidad. Propugnan que tanto precio como calidad deben ser tenidos en cuenta en un mercado competitivo. Significa lo mejor para cierto consumidor en función del uso del producto-servicio y de su mejor precio de venta. Es decir la calidad de un producto no puede ser desligada de su coste y de su precio (Moreno, Peris, González, 2001: p. 11).

Este enfoque también ha sido definido por otros autores; es decir, la relación de la utilidad o satisfacción con el precio. Desde este punto de vista un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compete y se vende a un menor precio, o bien, aquel que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable (Evans, Lindsay, 2010: p. 14).

d) La calidad como excelencia:

Este concepto es más genérico e integrador de las formas de entender la calidad. Se puede aplicar a productos, servicios, procesos y a la empresa en su conjunto. De hecho el término excelencia es el más comúnmente utilizado en referencia a la calidad en contextos muy diversos. Es frecuente su uso para calificar a las personas, e indica en este contexto un comportamiento ejemplar, un alta calidad humana.

La calidad por excelencia es un objetivo que permite y exige incorporar el compromiso de todos los integrantes de la organización.

Un producto o servicio es de calidad excelente cuando se aplican en su realización, los mejores componentes, la mejor gestión y realización de los **PROCESOS** (Moreno, Peris, González, 2001: p. 12).

Dentro de esta perspectiva, otros autores definen que la calidad se determina con lo que el cliente quiere. Las personas tiene distintos deseos y necesidades y, por tanto, diferentes normas de calidad, lo que nos lleva a una definición basada en el usuario: La calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto (Evans, Lindsay, 2010: p. 13).

Debido a que los individuos en distintas áreas de la empresa hablan “idiomas” diferentes, es necesaria la existencia de distintos puntos de vista acerca de lo que constituye la calidad en diversos puntos dentro y fuera de una organización para crear productos de verdadera calidad que satisfagan las necesidades del cliente.

“La calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente” (Evans, Lindsay, 2010: p. 16-17).

2.3 Diversos precursores de la calidad

Es de relevancia mencionar algunos gurús de la calidad como parte de este trabajo de investigación, por lo que en este punto, se hace una breve semblanza de sus principales aportaciones ya que muchos de sus principios en materia administrativa y en específico en el tema de la calidad en las organizaciones, aun siguen teniendo vigencia en este nuevo siglo con desarrollos de sistemas de gestión, herramientas y técnicas que siguen siendo determinantes en el avance de la calidad.

2.3.1. W. Edwards Deming

Ningún individuo ha tenido más influencia en la administración de la calidad que el Dr. W. Edwards Deming (1900-1993). Deming reconoció la importancia de considerar los procesos administrativos desde un punto de vista estadístico, por lo que su filosofía trascendió la estadística, Deming hablaba sobre la importancia del liderazgo de la alta dirección, las asociaciones entre clientes y proveedores y la mejora continua en los procesos de manufactura y desarrollo de productos.

En 1950 W. Edwards Deming fue invitado por la Unión de ingenieros y científicos japoneses para preparar una serie de conferencias sobre el uso de la estadística en el control y mejora de la calidad. Deming les inculcó sus ideas, calando tan hondo, que en su homenaje se estableció en Japón un premio en su honor, el Deming Prize, en el año de 1951 (Cuatrecasas, 1999: p. 26).

Aunque Deming vivía en Washington D.C., era prácticamente desconocido en Estados Unidos hasta que en 1980, cuando la NBC transmitió un programa llamado “Si Japón puede... ¿por qué nosotros no?”. El documental destacó las contribuciones de Deming en Japón y su trabajo posterior con Nashua Corporation. Poco después, su nombre se mencionaba con frecuencia entre los ejecutivos corporativos estadounidenses. Empresas como Ford, GM y Procter & Gamble lo invitaron a trabajar con ellas para mejorar la calidad (Evans, Lindsay, 2010: p. 93).

A los japoneses el Dr. Deming los convenció que si implantaban en sus fábricas la marca “Made in Japan” llegarían a convertirse en un símbolo de alta calidad. El Dr. Deming trabajó con Shewart en un programa estadístico de métodos de muestreo para las tareas de oficina y ofreció catorce principios fundamentales en su libro “Out of the Crisis” (salir de la crisis) puntos para la gestión de la calidad y transformación de la eficacia empresarial; así mismo, ofreció las 7 enfermedades mortales de la gerencia y su ciclo de PDCA (Plan, Do, Check, Act).

La filosofía de W. Edwards Deming se ha resumido de la siguiente manera:

Deming enseñó que mediante la adopción de los principios adecuados de gestión, las organizaciones pueden aumentar la calidad y al mismo tiempo reducir los costos. La clave está en la práctica de la mejora continua y pensar en la industria manufacturera como un sistema.¹

Así mismo, la filosofía de Deming se centra en la mejora continua en la calidad de productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio, bajo el liderazgo de los directores (Evans, Lindsay, 2010: p. 94).

¹www.mitecnologico.com/Main/FilosofiaDeEdwardDeming

2.3.1.1. Los 14 puntos de Deming

Estos catorce principios fundamentales que ofreció el Dr. Deming para la gestión empresarial son: (Evans, Lindsay, 2010: p. 95).²

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de otorgar contratos basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar hacia los objetivos y propósitos de la empresa los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones para la fuerza laboral.
11. (a) Eliminar las cuotas numéricas para la producción; en cambio, aprender e instituir métodos para mejorar.
(b) Eliminar la administración por objetivos. En vez de ella, aprender las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.
12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
13. Fomentar la educación y la auto-mejora personal.
14. Empezar acciones para lograr la transformación.

²Publicado originalmente en Out of the Crisis de W. Edwards Deming. 1986 por The W. Edwards Deming Institute. Revisado por W. Edwards Deming en enero de 1990. Reimpreso con autorización de MIT Press, pp. 23-24.

En su libro "Out of the Crisis", "Salir de la Crisis", el Dr. Deming enuncia estos catorce puntos de mejoramiento gerencial. No resulta fácil lograr estos cambios, especialmente en las culturas occidentales. Posiblemente esto está impidiendo el logro de impresionantes éxitos como los que se dieron en Japón.³

2.3.1.2. Las 7 enfermedades mortales de la gerencia de Deming

Las 7 enfermedades mortales de la gerencia que ofreció el Dr. Deming son:⁴

1. Falta de constancia en los propósitos
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos
3. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados
4. Movilidad de los ejecutivos
5. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles
6. Costos médicos excesivos.
7. Costo excesivo de garantías

El premio Deming es el más prestigioso premio que una empresa japonesa puede obtener. Se entrega una vez al año, a la empresa que haya realizado el mayor avance en calidad, sobre la base de estándares tan exigentes que sobrepasan ampliamente el ISO 9000 o cualquier otro estándar en este.

2.3.1.3. El ciclo PDCA de Deming

El ciclo del Dr. Deming de PDCA (Plan, Do, Check, Act) son el acrónimo de sus siglas en ingles, (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) (*Figura 3 Ciclo PHVA de W. Edwards Deming*), este ciclo es una herramienta para la mejora continua en los Sistemas de Gestión por Calidad y tiene una secuencia lógica en sus cuatro pasos que se representa de la siguiente forma:

³www.leanexpertise.com/TPMONLINE/articles_on_total_productive_maintenance/management/DemingSpanish.htm

⁴http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

2.3.1.4. Los cuatro pasos del Ciclo Deming.⁵

Planear

- Seleccionar la oportunidad de mejora o establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición.

Hacer

- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.

Vigilar

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.

Actuar

- Realizar los ajustes necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar.

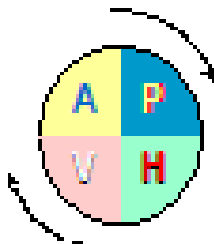


Figura 3. Ciclo PHVA de W. Edwards Deming

Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Muchas veces el mismo Dr. Deming usaba una servilleta y una pluma para poder explicárselo a sus alumnos. Si bien podemos caer en la tentación de decir “que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto”, no por eso significa que la herramienta no sea poderosa.

⁵www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual debemos de considerar el concepto fundamental del ciclo que es: Que nunca termina.

2.3.2. Joseph M. Juran

En el año de 1954, Juran visita Japón como consultor, realizando, al igual que Deming, conferencias y seminarios. Conocido por desarrollar la trilogía de la calidad: planificación, control y mejora de la calidad. En 1945 Juran ya trata de inculcar en I Western Electric un nuevo enfoque de la calidad que persigue una mentalización de las personas, de todos los miembros, más allá de la simple inspección (Cuatrecasas, 1999: p. 26).

Trilogía de calidad (Juran)

1. Planificación de la calidad: el proceso de preparación para cumplir los objetivos de calidad.
2. Control de calidad: el proceso de satisfacer los objetivos de calidad durante las operaciones y
3. Mejora de la calidad: el proceso de alcanzar niveles de desempeño sin precedente.

Al igual que Deming, Juran quería que los empleados supieran quién utiliza sus productos, ya sea en el siguiente departamento o en otra organización

Juran, propuso una sencilla definición de calidad: “adaptación al uso” (Evans, Lindsay, 2010: p. 108).

Se considera a Juran como uno de los arquitectos de la revolución de la calidad en el Japón. Él percibió que las personas eran los principales responsables de la revolución de la calidad en el Japón.⁶

⁶Hernández Josué, (2004), Tesis: La aplicación de la Norma ISO 9001-2000 en los servicios jurídicos laborales, UNAM-FCA-Pos., p. 9.

En 1941 Juran descubrió la obra de Vilfredo Pareto. Juran amplió la aplicación del principio de Pareto a cuestiones de calidad (por ejemplo, el 80% de un problema es causado por el 20% de las causas). Esto también se conoce como "los pocos vitales y muchos triviales". Juran en los últimos años ha preferido "los pocos vitales y los muchos útiles" para indicar que el 80% restante de las causas no deben ser totalmente ignoradas.⁷

2.3.3. Kaoru Ishikawa

Considera la calidad como la principal característica para obtener el éxito a largo plazo. Trabajo como profesor en la universidad de Tokio y fue miembro de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses. Creador, en 1943, del diagrama que lleva su nombre –Diagrama de Ishikawa- también llamado de <<espina de pez>> o diagrama de causa-efecto considerado como una de las siete herramientas básicas de la calidad. Obtuvo el Deming prize por las teorías sobre control de calidad (Cuatrecasas, 1999: p. 27).

El Dr. Ishikawa fue el impulsor del control total de la calidad en Japón. En 1960 forma los primeros círculos de calidad guiados por él, que sirven como eje principal a fin de lograr el mejoramiento y aplicación de las técnicas estadísticas en las industrias. En 1977 y 1978 se iniciaron en México y en Inglaterra los círculos de calidad.⁸

La filosofía de Ishikawa se resume en los siguientes elementos: (Evans, Lindsay, 2010: p. 112).

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades del cliente.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando la inspección ya no es necesaria.

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_M_Juran

⁸ González Celia, (2004), Tesis: Aplicación de un sistema de calidad en el diseño de una estructura organizacional, UNAM-FCA-Pos., p. 23.

4. Eliminar el origen y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de los trabajadores y las divisiones.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Poner la calidad en primer lugar y establecer sus perspectivas de las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y la salida de la calidad.
9. Los directivos no deben demostrar enojo cuando sus subordinados presentan los hechos.
10. Noventa y ciento por ciento de los problemas en una empresa se solucionan con herramientas sencillas de análisis y solución de problemas.
11. Los datos sin información de difusión (es decir, la variabilidad) son falsos.

Ishikawa captó la atención de los directivos y los convenció de que era necesario un enfoque hacia el control de la calidad en toda la empresa para lograr el éxito total. Al igual que otros, Ishikawa creía que la calidad empieza con el cliente y, por tanto, entender sus necesidades es la base para mejorar, y que las quejas se deben buscar activamente (Evans, Lindsay, 2010: p. 112).

2.3.4. Walter A. Shewhart

En 1924 Walter A. Shewhart en Bell Telephone diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables del producto y en 1931 aplicó herramientas estadísticas para definir los límites de variación de todos los aspectos de las tareas. Un beneficio adicional de los métodos del Dr. Shewart era que los trabajadores se les permitía utilizar sus propias gráficas, así tendrían control sobre sus trabajos.⁹

W. A. Shewhart es considerado el padre del Control Estadístico de Procesos (SPC). Fue el primero en realizar estudios sistemáticos sobre la calidad, desarrollando métodos estadísticos. Consiguió en la Bell Telephone Company reducir el porcentaje de defectos en la empresa (Cuatrecasas, 1999: p. 26).

⁹González Celia, (2004), Tesis: Aplicación de un sistema de calidad en el diseño de una estructura organizacional, UNAM-FCA-Pos., p. 22.

2.3.5. Armand V. Feigenbaum

Trabajó en la General Electric de Nueva York en donde desarrolla en los años cuarenta el concepto de la calidad total ampliando el concepto de <<gestión>> de la calidad a los ya existentes desde el punto de vista técnico y estadístico. Se puede considerar el precursor de la moderna gestión de la calidad total. Publicó diversos artículos, así como diversos libros expresando sus ideas: 1951 El Control de la Calidad Total y en 1961 Control de la calidad total: ingeniería y gestión, en los que promulgaba la participación de todos los estamentos y departamentos de la organización en busca de la calidad en todas las actividades y de esta forma alcanzar la máxima satisfacción de los clientes (Cuatrecasas, 1999: p. 26).

Se le conoce como el autor del término TQM (Total Quality Management) por sus siglas en ingles (Control Total de la Calidad), sus enseñanzas se centraron en la integración persona-máquina-estructuras de información, de tal forma que se logra a costos bajos, por medio de controlar la calidad de manera económica y efectivamente así lograr la total satisfacción del cliente.

En 1983 define los factores de estrategia, organización, comunicación, entretenimiento, empleados involucrados, procesos y tecnologías.¹⁰

La filosofía de Feigenbaum se resume en sus tres pasos hacia la calidad: (Evans, Lindsay, 2010: p. 111).

1. Liderazgo de calidad: un esfuerzo continuo en la administración se base en la planificación firme y no en la reacción ante las fallas. La administración debe mantener un enfoque constante y guiar el esfuerzo de la calidad.
2. Tecnología de calidad moderna: el departamento de calidad tradicional no puede resolver 80 a 90 por ciento de los problemas de calidad. Esta requiere la integración del personal de oficina, así como ingenieros y trabajadores de la planta en el proceso, quienes evalúan de modo continuo y ponen en práctica técnicas nuevas para satisfacer a los clientes futuros.

¹⁰González Celia, (2004), Tesis: Aplicación de un sistema de calidad en el diseño de una estructura organizacional, UNAM-FCA-Pos., p. 24.

3. Compromiso de la organización: la capacitación continua y la motivación de todos los trabajadores, así como una integración de la calidad en la planificación de negocios indican la importancia de la calidad y proporcionan los medios para incluirla en todos los aspectos de las actividades de la empresa.

2.3.6. Philip B. Crosby

En los años sesenta Philip B. Crosby (1926 – 2001) lanza el concepto de cero defectos, aplicándolo en la ITT, donde estuvo 14 años de director de calidad logrando reducir gran cantidad de inspecciones. Preocupado por la prevención de la calidad, la mejora continua, y por los costes de la ausencia de calidad. En 1962, cuando era director de producción de la empresa Martin Company que fabricaba los misiles Pershing, comienza a ofrecer incentivos a los trabajadores si se reducían los defectos.

En 1980 introduce el programa de mejora de la calidad (Cuatrecasas, 1999: p. 27).

Es conocido por sus conferencias motivacionales y por su estilo de presentación. Desarrollo el concepto “cero defectos” (TQC, total quality control), para motivar a los trabajadores a lograr productos perfectos, además la identificación de metas, el establecimiento de estándares para el producto final, la eliminación de todas las situaciones causantes de errores y el compromiso de toda la organización constituían los cimientos de la excelencia.¹¹

Los elementos fundamentales de Crosby para la mejora son determinación, educación y ejecución. La determinación significa que los directores deben tomar en serio la mejora de la calidad. Todos deben entender los Absolutos, que sólo se logran a través de la educación. Por último, cada miembro del equipo administrativo debe entender el proceso de ejecución.

¹¹González Celia, (2004), Tesis: Aplicación de un sistema de calidad en el diseño de una estructura organizacional, UNAM-FCA-Pos., p. 24.

Crosby recalco el uso de procesos administrativos y organizacionales en lugar de técnicas estadísticas para cambiar la cultura corporativa y las actitudes (Evans, Lindsay, 2010: p. 110).

2.4. Mejora Continua (Kaizen)

Kaizen se traduce como mejoramiento continuo, proviene de KAI que significa cambio y ZEN bueno. El Kaizen ofrece a las organizaciones y a las personas una nueva filosofía y enfoque de sistema que motiva a fijar en forma continúa estándares de desempeño alto y a lograr nuevos objetivos para satisfacción del cliente.

La estrategia Kaizen es el concepto de más importancia en la administración japonesa; Kaizen significa mejoramiento en marcha que involucra a todos.

Aplicado en empresas que buscan la innovación como Kaizen y han resultado ser competitivas con estándares altos de calidad del producto y servicio.

Kaizen mejora el statu quo aportándole el valor agregado en sus resultados; equilibra las oportunidades innovadoras hacia el progreso.¹²

Kaizen se enfoca hacia las mejoras pequeñas, graduales y frecuentes a largo plazo, con una inversión financiera mínima y la participación de todos en la organización (Evans, Lindsay, 2010: p. 364).

Es una evolución que no aporta grandes cambios, pero que resuelve constantemente pequeños problemas, marcando y consiguiendo hitos cada vez más altos.

La mejora continua se puede plantear y gestionar a través del ciclo de Deming (PDCA), (Cuatrecasas, 1999: p. 60-61).

¹² González Celia, (2004), Tesis: Aplicación de un sistema de calidad en el diseño de una estructura organizacional, UNAM-FCA-Pos., p. 25.

2.5. Actividades por función vs procesos organizacionales

2.5.1. Procesos organizacionales

Las organizaciones (en cualquiera de sus clasificaciones) que actualmente están adoptando modelos de calidad (Figura 4. Modelo de calidad, con enfoque por procesos) y con una estructura con enfoque por procesos organizacionales (Figura 5. Estructura de un proceso organizacional), y que no precisamente tienen como base principal la norma ISO 9000 – 9001 pero que si la consideran como un apoyo en alguna de sus partes para desarrollar y aplicar un modelo de calidad, cuentan precisamente con procesos estructurados (en general) de la siguiente forma:

- Proceso Central de Negocio, que se conforma de:
 - Procesos, que a su vez se conforman de:
 - Actividades / sub-procesos, que a su vez se conforman de:
 - Procedimientos (manuales), y que a su vez si la organización lo requiere o es el caso, se conforman de:
 - Tareas de trabajo / Instrucciones de trabajo.

MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS

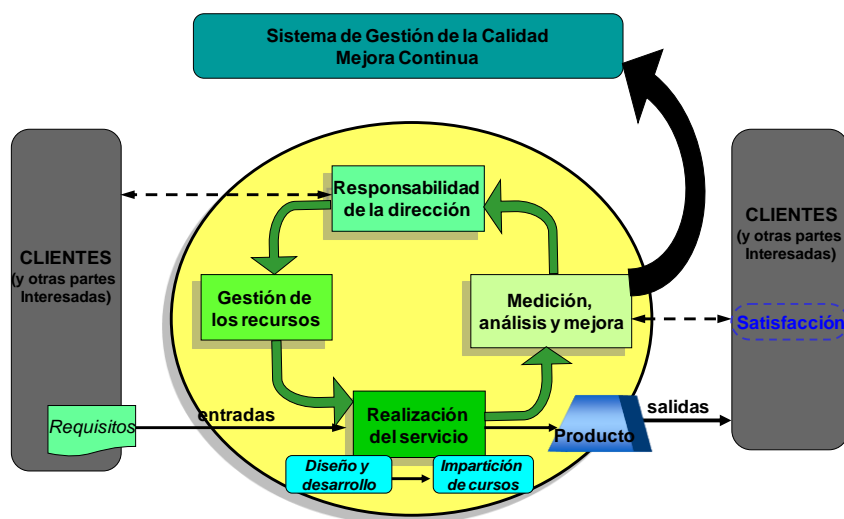


Figura 4. Modelo de gestión de la calidad (Ejemplo: con base en la norma ISO 9001:2008). Figura en la que se puede observar el ciclo de un modelo de calidad con éste enfoque.¹³

¹³ NMX-CC-9001-IMNC-2008

2.5.2. Representación de procesos organizacionales

Lo anteriormente descrito proporciona las partes en que se desglosa o compone un proceso, es decir:

- a) Se adopta el modelo de gestión por calidad y/o enfoque por procesos.
- b) Se define y diseña el proceso central de negocio.
- c) Se establecen los procesos básicos y los de apoyo dentro de la organización.
- d) Se documentan y desarrollan con sub-procesos / actividades, procedimientos y tareas de trabajo (IT's).
- e) Se elaboran manuales de procesos, políticas, etc., y así hasta llegar a su aplicación y
- f) Se estandarizan.

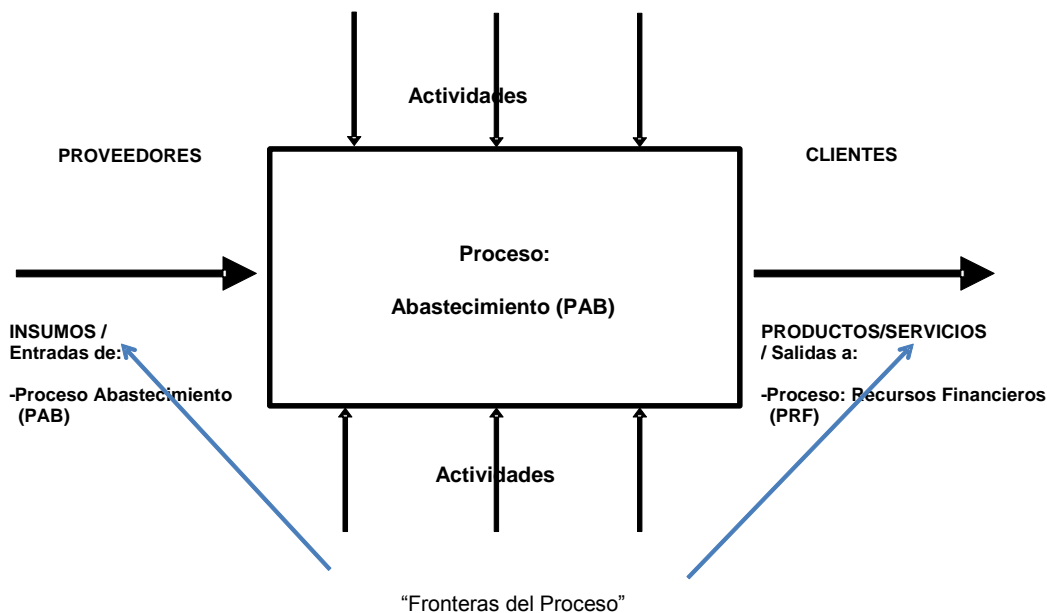


Figura 5. Estructura de proceso organizacional con insumos – productos y con indicación de fronteras del proceso.

Esta figura representa la estructura general de un proceso organizacional, en la que se indican sus entradas (izquierda), sus salidas (derecha); así como, sus actividades, igualmente se pueden visualizar ambas fronteras del proceso (de entrada y de salida); es decir, desde sus insumos (información, producto, servicio, etc.), procesamiento y productos (información, producto, servicio, etc.).

Es así como lo descrito en los párrafos anteriores lo podemos observar en la siguiente figura (Figura 6. Mapa conceptual de un enfoque organizacional por procesos).

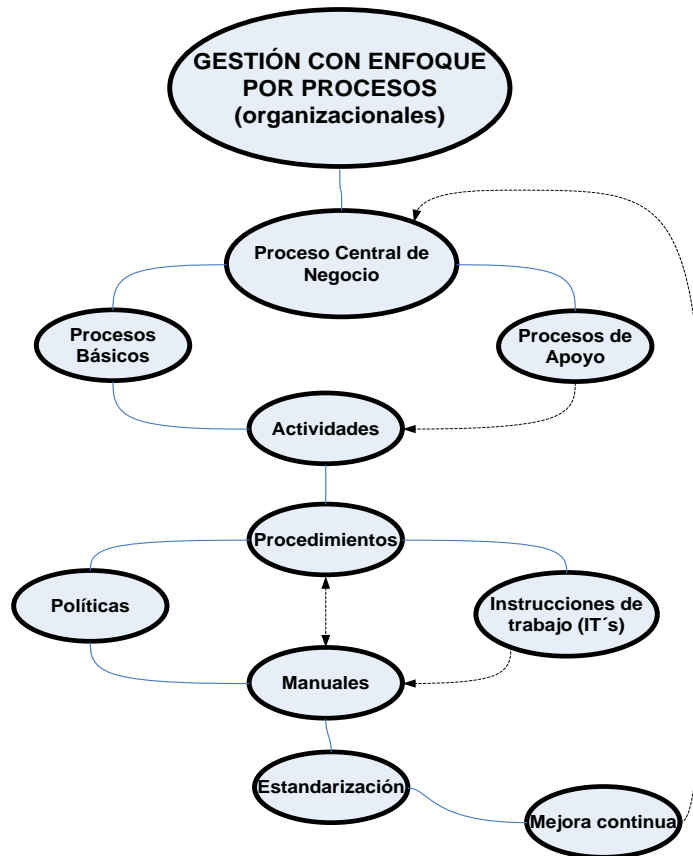


Figura 6. Mapa conceptual de un enfoque organizacional por procesos.

En esta figura se visualiza el ciclo desde la definición hasta la estandarización y mejora de los procesos organizacionales.

Cabe mencionar que la organización no necesariamente pretenda certificarse bajo alguna de las normas ISO 9000 – 9001; sino más bien, ha seguido algunos de sus lineamientos como apoyo para dicho enfoque ó simplemente porque le ha convenido aplicar este enfoque como una estrategia de gestión propia para la competitividad empresarial y de permanencia en el mercado.

2.5.2.1. El flujo de procesos organizacionales

La estructura de estos procesos se diseña atendiendo a los básicos ó fundamentales y los de apoyo (Ejemplo: Figura 7. Flujo de las actividades con enfoque por procesos organizacionales).

Permite que todas las áreas además de desempeñar su función, también se involucren en la producción de los resultados finales que espera la organización. La organización por procesos se orienta a los resultados y a la satisfacción de los clientes/usuarios (calidad).

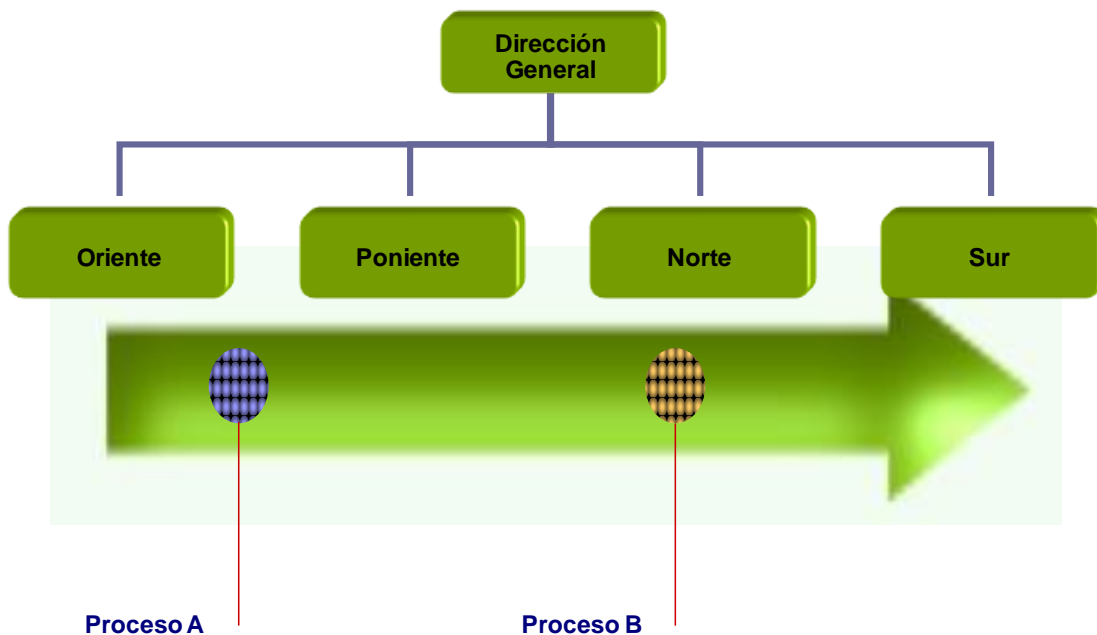


Figura 7. Flujo de las actividades con enfoque por procesos organizacionales

Bajo este enfoque las áreas son responsables de su función, pero también de asignar propietarios (dueños) de los procesos clave en cada unidad. Los participantes analizan la manera como puede ser rediseñada la estrategia de negocio en el proceso para iniciar acciones de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tenerse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Cada una de estas <<tres estratégicas C>> es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos (Ohmae K. 2010: p. 67).

La tendencia en las organizaciones es construir y orientar el diseño organizacional hacia estructuras más planas, con menos niveles, con el propósito de ganar en capacidad y velocidad de respuesta.

Las estructuras verticales, centralizadas, tienden a sustituirse por horizontales integradas a procesos.

Se desea transitar de una organización por función hacia una integrada por procesos organizacionales.

Las organizaciones tienen el propósito de implementar una administración estratégica orientada a procesos que la hagan flexible, mejore su calidad y redunde en la satisfacción de los servicios a los clientes.

2.5.3. Actividades por función vs actividades por procesos

Las organizaciones deben adoptar una forma moderna de organización que le permita transitar de:

Tabla 2. Actividades por función vs actividades con enfoque por procesos organizacionales.

Organización por funciones		Organización por procesos
Procesos desintegrados		Procesos integrados
Planeación		Cultura de planeación
Organización hacia dentro		Organización hacia el cliente
Mayor enfoque en la operación		Enfocada a resultados
Enfoque a funciones		Enfoque a actividades, productividad y eficiencia
Confusión de roles		Claridad de roles
Inadecuada distribución de cargas		Equilibrio de cargas
Burocracia		Simplificación administrativa
Enfoque intra-áreas		Enfoque inter-áreas
Individualismo		Trabajo en equipo
Renuente a las críticas (defensivos)		Apertura al aprendizaje

La organización por procesos, busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos (funciones) con equipos a los que se da poder.

Con la eliminación de las funciones verticales la dirección aplana la jerarquía, se minimizan el estatus y el rango; es decir, se crean equipos que cruzan la jerarquía en donde se incluyen a altos ejecutivos, gerentes medios, supervisores, analistas, auxiliares y empleados operativos, donde se realizan toma de decisiones participativa y el uso de evaluaciones de desempeño de colaboradores y superiores con subalternos del empleado que evalúan el desempeño de éste.

Los departamentos por función crean fronteras horizontales que entorpecen la interacción entre funciones, líneas de producto y unidades. La forma de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos por función con equipos de funciones cruzadas, y organizar las actividades alrededor de procesos (Robbins S. Judge T. 2009: pp. 532-533).

2.5.4. Fases para el cambio a procesos organizacionales

Transitar a procesos representa un cambio de fondo en el funcionamiento de toda organización (Figura 8. Fases para el cambio a procesos organizacionales), no se trata solamente de analizar y rediseñar un proceso, supone realizar un trabajo estratégico que comprende tres fases:

- Cambio técnico
- Nuevas competencias y
- Cambio cultural



Figura 8. Fases para el cambio a procesos organizacionales

La organización orientada a procesos marca el cambio en la forma de realizar el trabajo; es decir, nos invita a:

- Pensar en un todo, no sólo en partes.
- Buscar el fin, no los medios.
- Pensar en términos del cliente (interno y externo).
- El eslabón para mantener las tareas unidas.
- Entender que los problemas de desempeño representan problemas de procesos.
- Que el trabajo se vuelva predefinido y repetible.

Para marcar este cambio en las organizaciones, no solo se requiere ser inteligente y tener conocimientos del tema a tratar, sino también se necesita tener inteligencia social.

Si la inteligencia social en general es la capacidad para llevarse bien con los demás y conseguir que cooperen, el poder y la influencia tienen que formar parte de la ecuación (Albrecht K. 2006: p. 277).

Así mismo, para generar riqueza en las organizaciones, cada día se necesita realizar las actividades y tareas con mejoras sustanciales, puesto que la riqueza se está moviendo como nunca lo había hecho.

A medida que cambiamos nuestra relación con el tiempo, también cambia nuestra relación con el fundamento profundo del espacio, los sitios donde se crea la riqueza, los nuevos criterios por los que elegimos esos lugares y la forma en que los vinculamos entre sí (Toffler A. y H. 2006: p. 107).

Capítulo 3. Marco Normativo de las normas ISO 9000 Y 9001

Cuando hablamos de la evolución de la calidad en las organizaciones empresariales, entendemos que ésta ha tomado un papel más significativo después de la segunda guerra mundial y con más empuje en la década de los 80's y 90's a través de la administración por calidad total y posteriormente con modelos de calidad, llegando actualmente a la gestión con enfoque por procesos organizacionales, como son las ISO (Organización Internacional para la Estandarización) por sus siglas en inglés, y en específico la ISO 9000 – 9001 que se refieren a los sistemas de gestión de calidad con enfoque por procesos, de las cuales, existen organizaciones que toman algunas de sus partes como apoyo para desarrollar sus modelos de calidad propios con dicho enfoque. Dichas normas se tratan en este trabajo a manera de resumen y a partir del siguiente punto.

3.1. Normas de sistemas de gestión de la calidad

La gestión del enfoque por procesos organizacionales se puede considerar como una estrategia para la competitividad empresarial y de permanencia en el mercado; así como, una forma de innovar los procesos que involucran a todas las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones; por lo tanto, podemos decir que la gestión del enfoque por procesos organizacionales se puede aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

3.2. Evolución de la norma ISO 9000

La serie de normas ISO 9000:1994 original consistía en 20 elementos fundamentales de un sistema de calidad básico, que incluían aspectos como responsabilidad administrativa, control de diseño, compras, identificación y rastreo de productos, control de procesos, inspección y prueba, acciones correctivas y preventivas, auditorías de calidad internas, capacitación y técnicas estadísticas.

Las normas sólo requerían que la organización tuviera un proceso documentado y susceptible de ser verificado, como garantía de que producía de modo consistente lo que decía producir (Evans, Lindsay, 2010: p. 131).

ISO 9000:2000 es una respuesta a la insatisfacción general que provocaron las antiguas normas; estas tenían una estructura nueva basada en ocho principios, reglas o creencias completas y fundamentales para dirigir y manejar una organización (Evans, Lindsay, 2010: p. 132).

La edición ISO 9001:2008 no contiene nuevos requisitos comparada con la edición de ISO 9001:2000 y solamente proporciona aclaraciones de los requisitos existentes de ISO 9001:2000 basadas en los 8 años de experiencia de la implementación de esta norma a nivel mundial e introduce cambios con la intención de mejorarla para que tenga consistencia con la norma de gestión ambiental ISO 14001:2004 para facilitar la integración de sistemas de gestión de calidad y sistemas de gestión ambiental.¹⁴

Normas de sistemas de gestión de la calidad con enfoque por procesos en México

Tabla 3. Normas de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000 – 9001

ISO 9000	Fundamentos vocabulario	y Integra el vocabulario de la ISO
ISO 9001	Requisitos	Integra los requisitos para un sistema de gestión de la calidad

¹⁴www.timetoast.com/timelines/31827

3.3. ISO 9000 Fundamentos y Vocabulario

ISO 9000 trata sobre calidad y gestión continua de calidad; las cuales, son normas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Apegado a lo anterior, ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales que establecen los elementos que una organización debe incorporar a sus procesos ya definidos como organizacionales.

En el mundo como en México, existen las Normas de Sistemas de Gestión de la Calidad que en conjunto en México son adaptadas y realizadas por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) y el Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), los cuales dan un gran apoyo a los requerimientos de las organizaciones que requieren desarrollo e innovación para la gestión de procesos; así como, de actualizaciones y programas de capacitación de dicho enfoque, lo que conlleva que se cuente con un vocabulario concreto y adaptable en el que se definen los aspectos relevantes de la Gestión por Calidad.

3.4. Descripción de la norma ISO 9000

El contenido de la norma ISO 9000 (sistema de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario) se describe en el siguiente resumen de dicha norma.

3.4.1. Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las

necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.¹⁵

3.4.2. Los ocho principios de gestión de la calidad ISO 9000

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

¹⁵Norma ISO (Organización Internacional para la Estandarización), serie: ISO 9000 – 9001 (Modelos de Gestión por Calidad), Edición en español, México, NMX-CC-9001-IMNC-2008.

- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos

Los requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad son genéricos y su aplicación es en cualquier tipo de organización y con independencia de la categoría del producto ofrecido.

Esta norma no establece requisitos para los productos, ya que pueden ser especificados por la organización, por los clientes o por regulaciones oficiales; es decir, los requisitos en los productos y en algunos casos en los procesos asociados, pueden estar contenidos en especificaciones técnicas, normas de producto, de proceso, acuerdos contractuales y/o en reglamentaciones oficiales.

3.4.3. Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad; establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- e) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- g) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

3.4.4. Enfoque basado en procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Esta Norma Internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

Documentación

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) proveer la formación apropiada;
- c) la repetitividad y la trazabilidad;
- d) proporcionar evidencia objetiva, y
- e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los

productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Autoevaluación

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

Estas autoevaluaciones identifican las áreas de oportunidad que tiene la organización a la vez que se puede determinar la prioridad que se le dará a cada una para mejorarlas.

Mejora continua

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

3.4.5. Términos y definiciones

Los siguientes términos y definiciones son con base en ISO 9000, siendo estos los más significativos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Producto.- se define como resultado de **un proceso**

Proceso.- se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

Requisito.- necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Calidad.- grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

Satisfacción del cliente.- percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

Sistema.- conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan

Sistema de gestión.- sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

Sistema de gestión de la calidad.- sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad

Gestión.- actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

Gestión de la calidad.- actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad

Mejora continua.- actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos

Eficacia.- grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

Eficiencia.- relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Organización.- conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones

Cliente.- organización o persona que recibe un producto

EJEMPLO Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.

NOTA El cliente puede ser interno o externo a la organización.

Proveedor.- organización o persona que proporciona un producto

Proceso.- conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

Producto.- resultado de un proceso

Procedimiento.- forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

3.5. Descripción de la norma ISO 9001

El contenido de la norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos) se describe en el siguiente resumen de dicha norma.

“Esta norma (internacional) promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente y de sus usuarios mediante el cumplimiento de sus requisitos.”¹⁶

La aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

“El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:”¹⁷

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

3.5.1. Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de

¹⁶ISO (Organización Internacional para la Estandarización), serie: ISO 9000 – 9001 (Modelos de Gestión por Calidad), Edición en español, México, NMX-CC-9001-IMNC-2008

¹⁷NMX-CC-9001-IMNC-2008.

gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

La ISO 9001 Norma internacional para desarrollar y aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad, y bajo una estructura con enfoque por procesos se visualiza en la siguiente figura (visualizada anteriormente como Fig. 4, Ejemplo de un Modelo de Gestión por Calidad).

Este enfoque basado en procesos nos dice que un resultado se alcanza eficientemente cuando las actividades y recursos relacionados, se gestionan en su conjunto como un proceso.

MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS

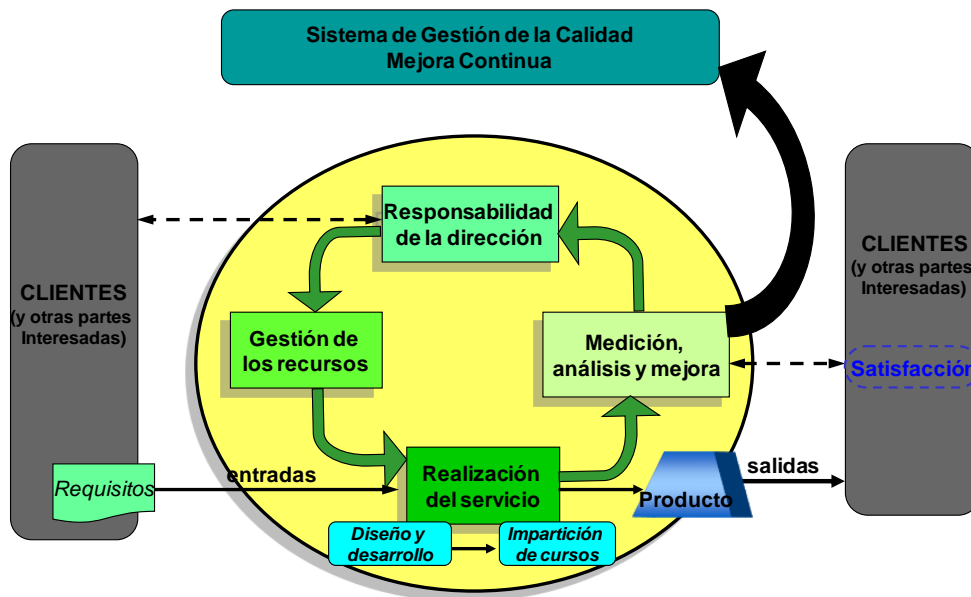


Fig. 4, Modelo de gestión de la calidad (Ejemplo: con base en la norma ISO 9001:2008). Figura en la que se puede observar el ciclo de un modelo de calidad con éste (imagen referenciada en el punto: 2.5.1.).¹⁸

Es así como se describe un proceso, el cual, es la secuencia de actividades que añade valor a los insumos que recibe de sus proveedores, convirtiéndolos en productos para sus clientes.

3.5.2. Relación con la norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

¹⁸NMX-CC-9001-IMNC-2008

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

3.5.3. Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando en esta norma se utiliza el término "producto", éste puede significar también "servicio".

3.6. Sistema de gestión de la calidad

3.6.1. Requisitos generales

“La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.”¹⁹

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

¹⁹NMX-CC-9001-IMNC-2008.

3.6.2. Responsabilidad de la dirección

“La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

3.6.3. Gestión de los recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales

y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

3.6.4. Realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de ser entregados al cliente (interno o externo).

3.6.5. Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar la comunicación con los clientes para mejorar constantemente su satisfacción.

3.7. Medición, análisis y mejora

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:²⁰

- a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

3.7.1. Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

3.7.2. Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

3.7.3. Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

²⁰NMX-CC-9001-IMNC-2008.

3.8. Concordancia de la norma internacional ISO 9001:2008 en México

“La norma internacional ISO 9001:2008, Quality management system Requirements, concuerda con la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008, la cual fue emitida por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. esta edición cancela y reemplaza a la primera edición (NMX-CC-9001-IMNC-2000) el 13 de noviembre de 2009 y su declaratoria de vigencia ha sido publicada por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía, en el Diario Oficial de la Federación el viernes 12 de diciembre de 2008.”²¹

²¹ NMX-CC-9001-IMNC-2008

Capítulo 4. Metodología del diseño de investigación

4.1. Diseño de la Investigación

La investigación se llevó a cabo en empresas del sector servicios y con un soporte de datos resultantes de aplicar encuestas (con base en cuestionarios) en dos empresas mexicanas; las cuales, se les está denominando con los seudónimos empresa “A” y empresa “B” en donde se obtiene un amplio grado de certeza práctica.

4.2. Elaboración del instrumento (cuestionario)

Medición

La medición del instrumento consiste en reactivos que abarcan el diseño y definición de los procesos organizacionales en el sistema de gestión de la calidad con enfoque por procesos, para representar en su conjunto gráfica o esquemáticamente a la empresa con éste enfoque.

La medición se llevó a cabo a personal de nivel gerencia, jefatura, supervisión, y operativo, así como a las áreas de calidad, procesos (métodos y procedimientos) en empresas de servicios.

Aplicación

La aplicación del instrumento se realizó en agosto - octubre de 2011 en los lugares físicos de trabajo de los colaboradores correspondientes.

Propósito

Identificar las formas de estructurar los procesos y de cómo éstos en su conjunto representan la estructura organizacional bajo este enfoque y comparar (a través de gráficas) a las empresas “A” y “B” cuando han definido, documentado y estandarizado sus procesos organizacionales.

Obtención de datos

Los datos que se obtuvieron son descriptivos en las dos empresas.

4.3. Diseño del cuestionario

El desarrollo del cuestionario tiene como base las variables mencionadas en el punto “1.7. Variables del enfoque por procesos” y que en su contexto permiten obtener las respuestas más reales de cada colaborador y lo más apegadas al contexto de su empresa.

El cuestionario consta de dos secciones (I y II)

➤ Sección I.

Datos generales de la investigación del encuestado y

➤ Sección II.

Análisis de la Comprensión de lo que se entiende por estructura organizacional con enfoque por procesos:

- Identifica el origen del enfoque por procesos si es con base en normas ISO o es propio.
- Obtención de información del involucramiento de los colaboradores en el enfoque.
- Obtención de información del involucramiento de los colaboradores en los procesos organizacionales..
- Obtención de la comprensión de la estructura organizacional con enfoque por procesos.

4.3.1. Cuestionario de análisis

Objetivo: Detectar la aplicabilidad de un modelo de gestión de la calidad con enfoque por procesos, respecto a la representación esquemática de la estructura organizacional conforme al punto “1.7 Variables del enfoque por procesos”

Datos generales de la investigación del encuestado.

1. Género

F _____ M _____

2. Edad (años)

18 a 30 _____ 30 a 40 _____

40 a 50 _____ 50 ó más _____

Análisis de la Comprensión de lo que se entiende por estructura organizacional con enfoque por procesos.

Indicaciones.

De las siguientes preguntas, seleccione la respuesta u opción que identifique como la más acertada de acuerdo a su criterio y necesidades en su empresa.

3. ¿Conoce el modelo de calidad con enfoque por procesos de su empresa?

a) Si _____ b) No _____

4. ¿Cuál es el origen del modelo de calidad con enfoque por procesos de su empresa?

a) Con apoyo ISO 9000 – 9001 _____ b) Desarrollo propio _____

c) Otro _____ d) No sabe _____

5. ¿Ha sido capacitado respecto del enfoque por procesos que tiene su empresa?

a) Si _____ b) No _____

Si respondió “Si” a la pregunta, continúe en la pregunta 6, si respondió “No” pase a la pregunta 8.

6. ¿Cuántas veces ha sido capacitado respecto del enfoque por procesos que tiene su empresa?

a) 1 vez _____ b) 2 a 4 veces _____

c) 5 ó más veces d) nunca _____

7. ¿Conforme a la capacitación que ha recibido es comprensible para usted el modelo de calidad con enfoque por procesos de su empresa?

a) Si _____ b) No _____

8. ¿Su empresa tiene definidos sus procesos organizacionales?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
9. ¿La empresa tiene documentados sus procesos organizacionales?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
10. ¿En la empresa están estandarizados los procesos organizacionales?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
11. ¿Ha participado en la definición de los procesos organizacionales del modelo de calidad de su empresa?
a) Si _____ b) No _____
12. Dentro del modelo de calidad con enfoque por procesos de su empresa ¿Ha participado en la definición del proceso del cual forman parte sus actividades y tareas de las que es responsable?
a) Si _____ b) No _____
13. ¿Su empresa cuenta con parámetros de medición para los procesos organizacionales?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
14. ¿En la empresa se cuenta con metodología para la mejora continua en los procesos organizacionales?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
15. ¿La mejora continua que se realiza a los procesos organizacionales es comunicada a todos los colaboradores?
a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____
16. ¿Existe alguna forma de incentivar a los colaboradores para la mejora continua de los procesos organizacionales?
a) Siempre _____ b) A veces _____ c) Nunca _____
- Si respondió "Si" a la pregunta, continúe en la pregunta 17, si respondió "No" pase a la pregunta 18.
17. ¿Qué tipo de incentivo es el que reciben los colaboradores por participar en la mejora continua de los procesos organizacionales?
Seleccione una o varias opciones.
a) Económica (gratificación) _____ b) Premios (especie) _____
-

- c) Viajes (todo pagado) _____ d) Aumento de sueldo _____
e) Reconocimiento (constancia) _____ f) Promoción (acenso) _____
g) No sabe _____
18. ¿Cómo considera la estructura de diseño que tienen los procesos organizacionales?
a) Excelente _____ b) Adecuada _____ b) Incorrecta _____
19. ¿Las actividades y tareas se realizan siguiendo los lineamientos y estructura del enfoque por procesos establecido?
a) Si _____ b) No _____
20. ¿La aplicación de los procesos organizacionales han logrado eficientar sus actividades y tareas que realiza?
a) Si _____ b) No _____
21. ¿Se cumple con el propósito principal de cada proceso organizacional?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
22. ¿El enfoque por procesos aplicado cumple con sus expectativas como colaborador?
a) Si _____ b) No _____
23. ¿Existen cuadros o tableros de control en la empresa que informen el estatus de los procesos organizacionales?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
24. ¿Existe en su empresa una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional de los procesos en su conjunto?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
25. El origen de la representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional de los procesos en su conjunto es un diseño/desarrollo:
a) Con base en norma ISO 9000 – 9001 b) Desarrollo propio _____
c) No sabe _____
26. ¿Considera que es adecuada (comprensible) la representación gráfica o esquemática de los procesos organizacionales en su conjunto de su empresa?
a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____
-

27. Si se considera la siguiente imagen como la representación de un proceso estandarizado y denominado “Abastecimiento”:

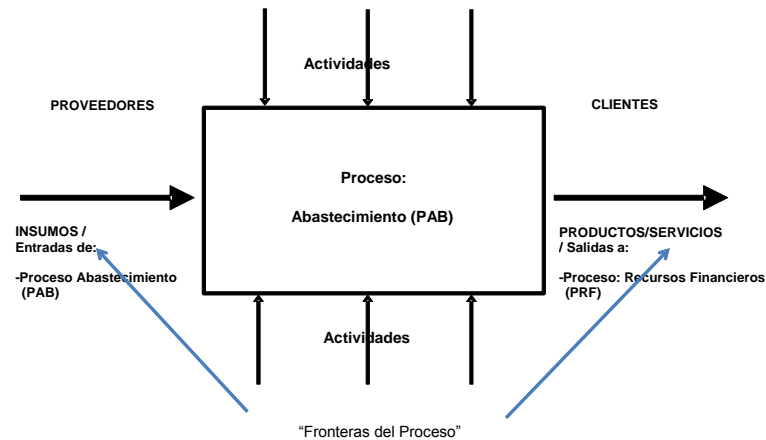


Fig. 5, Estructura de proceso organizacional con insumos – productos y con indicación de fronteras del proceso (imagen referenciada en el punto: 2.5.2.).

¿Comprende usted esta estructura (partes en que se desglosa o compone) del proceso?

a) Si (100%) _____ b) Con dudas (50%) _____ b) No (0%) _____

28. Si la representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional del enfoque por procesos se modificara (mejora/actualiza), haciendo un consenso (trabajo en equipo) entre los colaboradores respecto de la forma de comprender dicho enfoque y considerando el siguiente proceso central de negocio (PCN) enunciado y la siguiente propuesta (“Procegrama”) para representar la estructura organizacional con enfoque por procesos:

El PCN con necesidades administrativas / operacionales (difundir y comercializar, adquisición y venta, capital humano y administración, medición, análisis y mejora) y procesos de:

- Detectar Necesidades del Cliente
- Gestionar Capital Humano
- Gestionar Cadena de Suministro
- Desarrollar Negocio
- Comercializar el Producto/Servicio y
- Gestionar Recursos Financieros

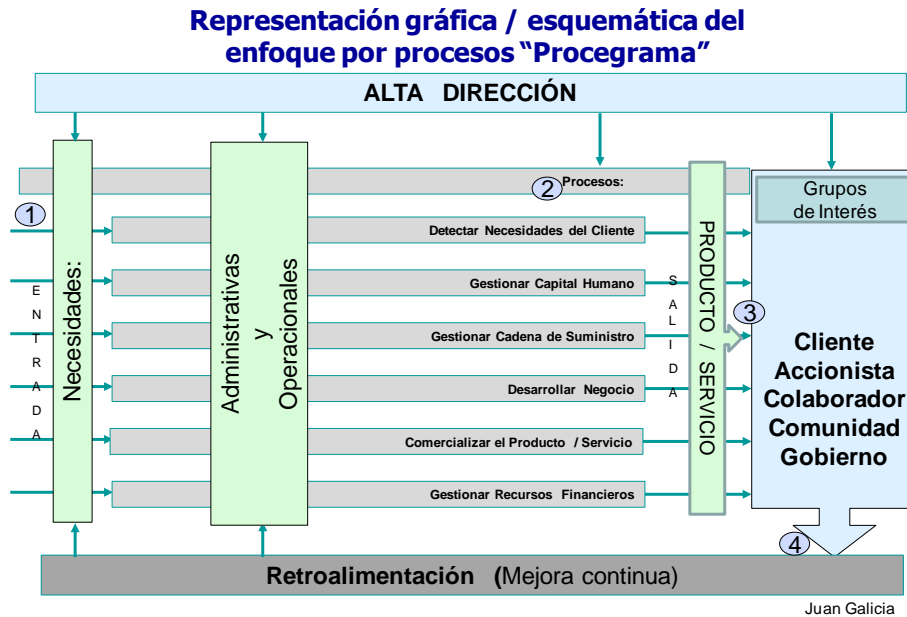


Figura 9. "Procegrama": Representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional con enfoque por procesos.

- ① Insumos (materia prima / información) requeridos para la operación y administración del negocio.
- ② Interacción y comunicación de los procesos organizacionales y las necesidades administrativas y operacionales.
- ③ Producto o servicio (material físico / información) terminado y listo para los grupos de interés y comercialización (Posicionamiento del producto / servicio en el mercado).
- ④ Retroalimentación (mejora continua) acorde a las necesidades operacionales, sociales y culturales.

¿Considera que esta propuesta (o una propuesta así) le ayudaría a comprender la estructura organizacional, a eficientar la comunicación entre los procesos, sus actividades y tareas?

a) Si _____ b) No _____ c) No sabe _____

29. Con base en la pregunta anterior y considerando una calificación del 6 al 10, siendo el 6 la más baja y 10 la más alta, conteste la siguiente pregunta:
¿Qué calificación le asignaría en cuanto a comprensión a ésta estructura organizacional?

a) 6 _____ b) 7 _____ c) 8 _____ d) 9 _____ e) 10 _____

Es fin del cuestionario

Muchas gracias por su colaboración.

4.4. Descripción de las empresas analizadas

En México existe una gran diversidad de organizaciones de servicios con fines de lucro; las cuales, contribuyen al crecimiento y fortalecimiento de la economía nacional y siendo algunas de estas más conscientes de las necesidades que requieren sus clientes (internos y externos) han ido generando mejores formas de encauzar y operar sus actividades del día a día, por lo que han establecido la gestión por procesos.

En el objeto de estudio se han considerado dos empresas de servicios en México, con las siguientes características generales.

“Para cualquier empresa es indispensable mantener un alto nivel competitivo y mantener satisfechos a sus clientes.”²²

4.4.1. Marco de Referencia

Empresa “A”

Esta empresa es de origen y capital mexicano dedicada a la comercialización principalmente de los siguientes productos:

- Abarrotes
 - Materias primas
 - Dulces
 - Bebidas
 - Cremería y lácteos
-
- ✓ Cuenta con oficinas en el Estado de México y más de 15 sucursales tanto en el D.F. como en diferentes estados del país.
 - ✓ Tiene más de 15 años de operación y permanencia en el mercado.
 - ✓ El servicio es para mayoristas y minoristas

²²Compite (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C)

- ✓ Cuenta con espacios para estacionamientos en promedio más de 10 unidades vehiculares por unidad (sucursal).
- ✓ La empresa cuenta con más de 200 colaboradores.
- ✓ Cuenta con más de 300 mts. de áreas para autoservicio por unidad.
- ✓ Los colaboradores son capacitados al 100% a su ingreso a la empresa y principalmente en la atención y trato al cliente con base en los procesos y procedimientos administrativos y operativos.
- ✓ Para el cobro de la venta cuenta con líneas de cajas en autoservicio y cajas especiales para ventas al mayoreo.
- ✓ Operación asistida con procesos organizacionales (manuales de procesos y procedimientos).
- ✓ Sus ventas se han incrementado en un más de 30% en los dos últimos años.

Empresa “B”

Es una empresa de origen y capital mexicano dedicada a la comercialización de productos y servicios principalmente de los siguientes productos:

- Productos de conveniencia (alimentos empaquetados de marcas de prestigio) o para llevar de viaje
 - Dulces y cigarros
 - Bebidas (varias)
 - Alimentos preparados y otros
-
- ✓ Cuenta con oficinas en el D.F. y con más de 10 unidades en diferentes entidades federativas de México.
 - ✓ Tiene más de 20 años de operación y permanencia en el mercado.
 - ✓ El servicio es de entrega inmediata o de autoservicio en productos empaquetados y para alimentos preparados es en barra o mesa.
 - ✓ La empresa cuenta con más de 250 colaboradores.

- ✓ Los colaboradores son capacitados al 100% a su ingreso a la empresa y principalmente en la atención y trato al cliente con base en los procesos y procedimientos administrativos y operativos (actualizados conforme a las necesidades de los clientes).
- ✓ El cobro es realizado en cajas (sistema de cobro para la venta).
- ✓ La operación es asistida con procesos organizacionales (manuales de procesos y procedimientos) conforme al modelo de calidad establecido en la empresa.

Capítulo 5. Análisis de los cuestionarios y sus resultados

En este capítulo se muestran los resultados del conjunto de cuestionarios aplicados a los colaboradores de las empresas denominadas con los seudónimos “A” y “B”, y donde se aprecian las diferencias entre éstas.

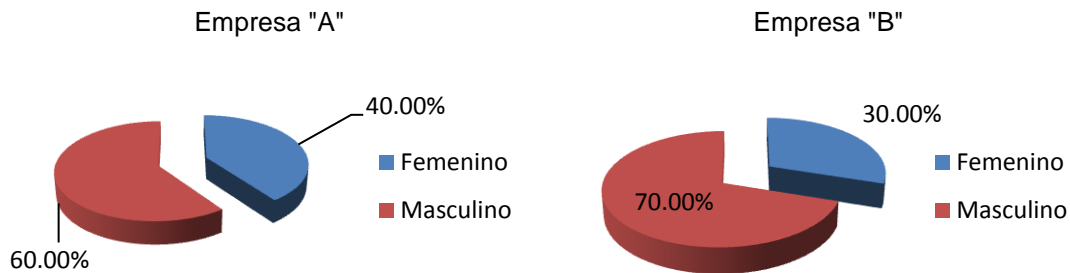
El cuestionario se aplicó a colaboradores de distintos niveles de dos empresas del giro de servicios, para tener un mayor grado de objetividad en la investigación del que se pudiese obtener en una sola empresa.

En la empresa “A”, el área de procesos si accedió a la aplicación del cuestionario y permitió que los cuestionarios se pudieran aplicar a un total de 30 colaboradores; por lo cual, pidieron que no se publicara el nombre de la organización, por la razón, de que si el resultado no les favorecía, no querían verse involucrados en una situación penosa o de una posible no certificación en su caso.

En la empresa “B”, el área de calidad si accedió a la aplicación del cuestionario a un total de 20 colaboradores, en los cuales se incluyeron varios niveles de gerencia; sin embargo, los directivos finalmente no accedieron responder para que los colaboradores contestaran con certeza y el resultado fuera lo más apegado a la realidad, siempre y cuando no se hiciera mención del nombre de la organización en el trabajo final y así evitar cualquier tipo de situación que pudiera ocasionarse, tanto para ellos como con los socios y los colaboradores.

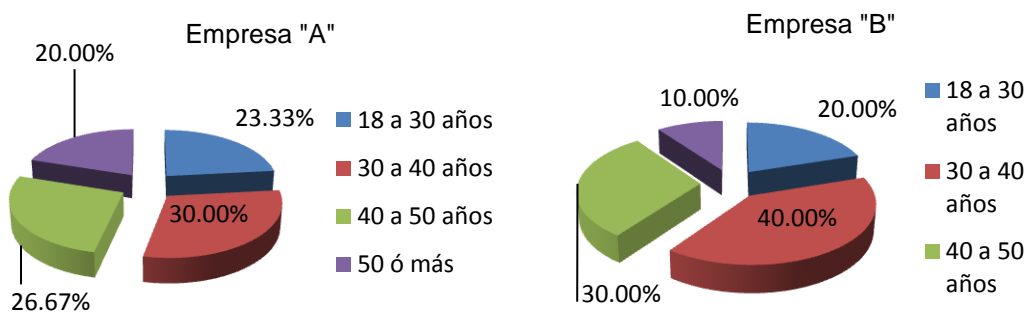
En las siguientes gráficas, se pueden observar los resultados del cuestionario en su conjunto, correspondiendo las del lado izquierdo a la empresa "A" y las del lado derecho a la empresa "B".

Gráfica 1. Género del encuestado



Como se puede observar en la empresa "A" el 60% de las personas encuestadas fueron hombres, mientras que el 40% restante fueron mujeres, cabe mencionar que en esta empresa la mayor parte de los colaboradores son hombres, por esto la tendencia. En tanto que en la empresa "B" el 70% de los encuestados fueron hombres y el restante 30% mujeres, en esta empresa el resto de los colaboradores es prácticamente igual en mujeres que en hombres; sin embargo, hubo una mayor colaboración del sexo masculino para contestar los cuestionarios.

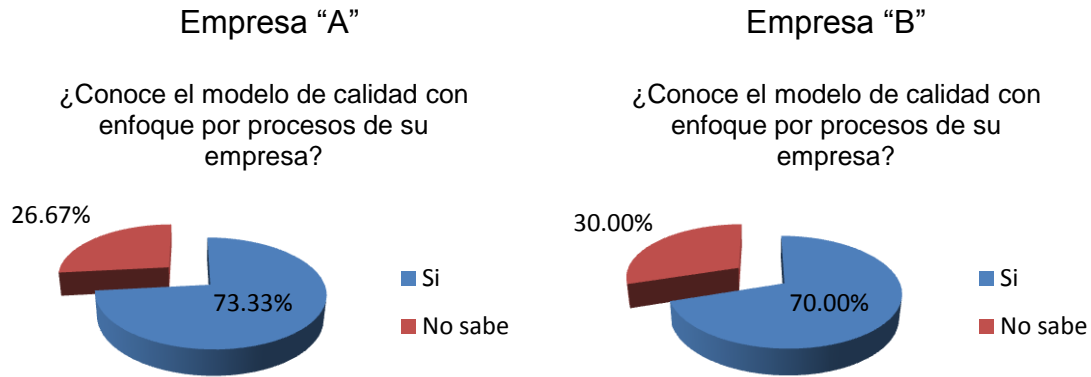
Gráfica 2. Edad del encuestado



En esta gráfica se observa que en la empresa "A" la mayor concentración de encuestados se encuentra entre los 30 y 50 años y que juntos suman el 56.67% siguiéndole los que son menores a 30 años. Mientras que en la empresa "B" hay

una similitud en la concentración de los encuestados que son los de 30 a 50 años y que representan el 70%, siguiendo los de menos de 30 años.

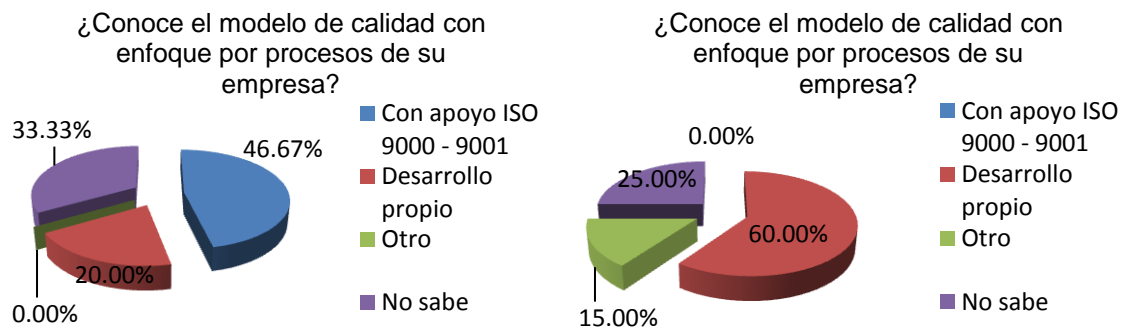
Gráfica 3.



El 73.33% de la población encuestada en la empresa "A" conoce el modelo con enfoque por procesos de su empresa, mientras que el 26.67% no conoce dicho modelo. En tanto en la empresa "B" el 70% de los encuestados si conocen el modelo con enfoque por procesos y el 30% no lo conoce.

La empresa "A" tiene un poco más de 5 años con un modelo de calidad, mientras que la empresa "B" tiene un poco más de 8 años con un modelo al respecto y en ambos casos el modelo con enfoque por procesos ha tenido mejora continua.

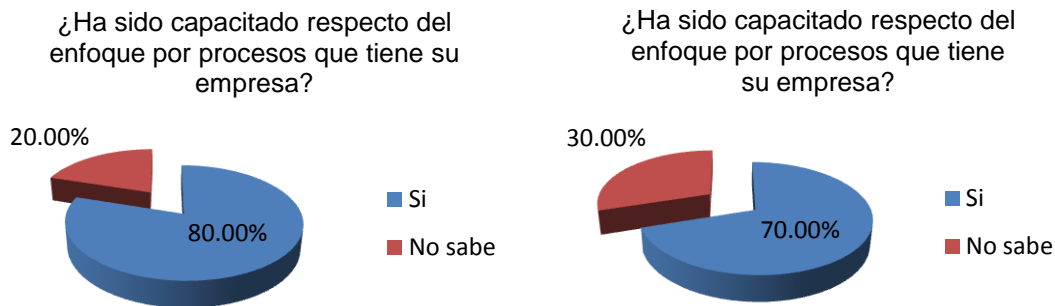
Gráfica 4.



En esta gráfica se puede observar que en la empresa "A", el 66.67% de los encuestados coinciden en que el origen del modelo con enfoque por procesos es propio (46.67% con apoyo ISO 9000 – 9001 y 20% Desarrollo propio). Cabe

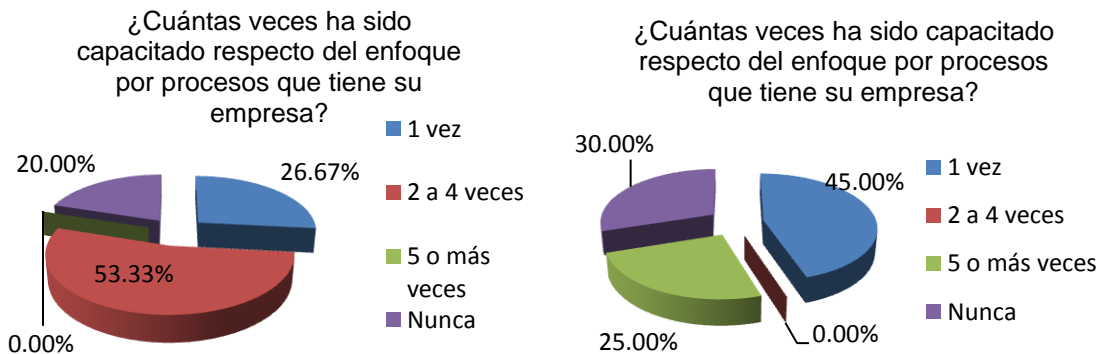
mencionar que en esta empresa el enfoque por procesos que ha desarrollado tuvo apoyo en la norma ISO 9000 y 9001. El restante porcentaje de los colaboradores que contestaron esta pregunta y que es un grueso de la población del 33.33% no sabe y ninguno mencionó que sea completamente en dicha norma. En tanto que en la empresa “B” el 60% de los encuestados respondieron que el origen de dicho modelo es propio y que igualmente puede tener como apoyo algunos lineamientos de dicha norma ISO, mientras que el 25% y 15% de la población contestó que no lo sabe o que es otro e igualmente que en la empresa “A” ninguno mencionó que sea totalmente apoyado en dicha norma.

Gráfica 5.



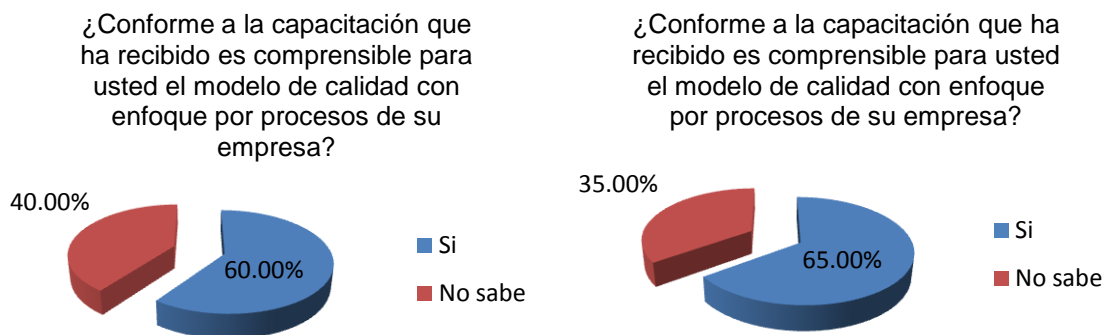
En esta gráfica se puede observar que en la empresa “A” el 80% de los encuestados si ha sido capacitado respecto del enfoque por procesos, mientras que la empresa “B” también tiene un porcentaje mayor respecto a las personas capacitadas en dicho enfoque y que es del 70% de la población.

Gráfica 6.



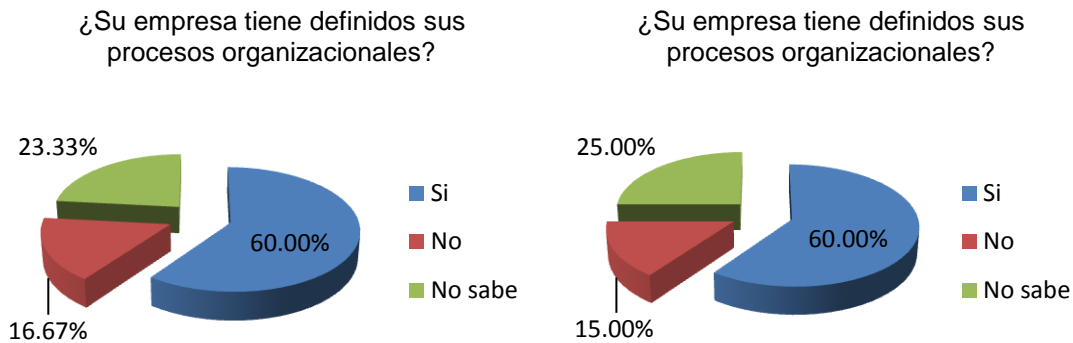
En esta gráfica se puede observar que las personas que han sido capacitadas en el enfoque por procesos de la empresa “A”, solo el 53.33% ha mantenido una actualización constante (mayor a 5 veces), mientras que el 26.67% solo la ha recibido una vez y el 20% concuerda con las que no han recibido capacitación. En tanto que en la empresa “B” el 45% de la población encuestada solo la ha recibido una vez, siendo esta población casi la mitad de los encuestados, mientras que quienes han recibido una actualización constante es apenas la cuarta parte con el 25%, concordando el 30% con los que no han recibido capacitación al respecto.

Gráfica 7.



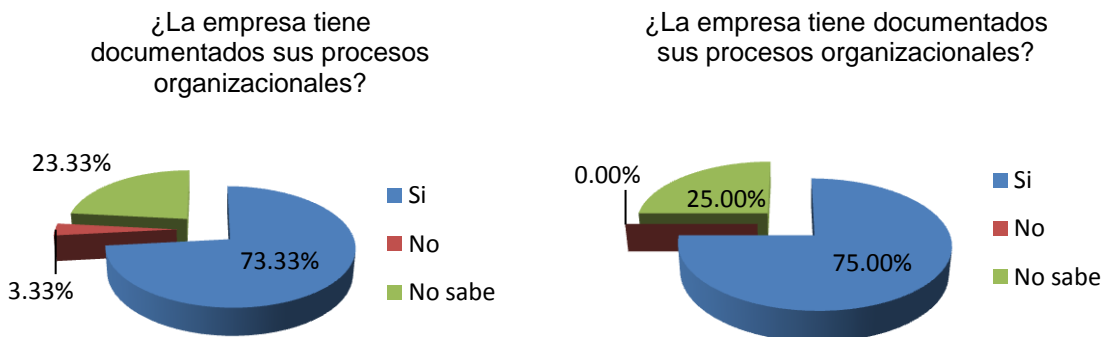
En cuanto a la comprensión que tiene los colaboradores de la empresa “A” del enfoque por procesos e independientemente de que si han sido capacitados o no, un 40% no lo comprende, mientras que el resto apenas sobre pasa la mitad y que dicen que sí lo entiende (60%). En tanto que en la empresa “B” el 65% de los colaboradores si comprende dicho enfoque, entendiendo que aún sigue siendo alto el 35% que no lo comprende, además de que la empresa tiene ya más de 8 años con dicho modelo; por lo tanto, es conveniente buscar una forma más idónea de compartir o dar a conocer el modelo con enfoque por procesos.

Gráfica 8.



En las dos empresas el 60% de la población dice que sí están definidos los procesos, mientras que en ambas, prácticamente una cuarta parte no lo sabe y el 16.67% y 15% en “A” y “B” respectivamente dicen que no lo están, por lo que en ambos casos se puede observar que es muy alto el porcentaje que no está informada que sí están definidos los procesos organizacionales.

Gráfica 9.



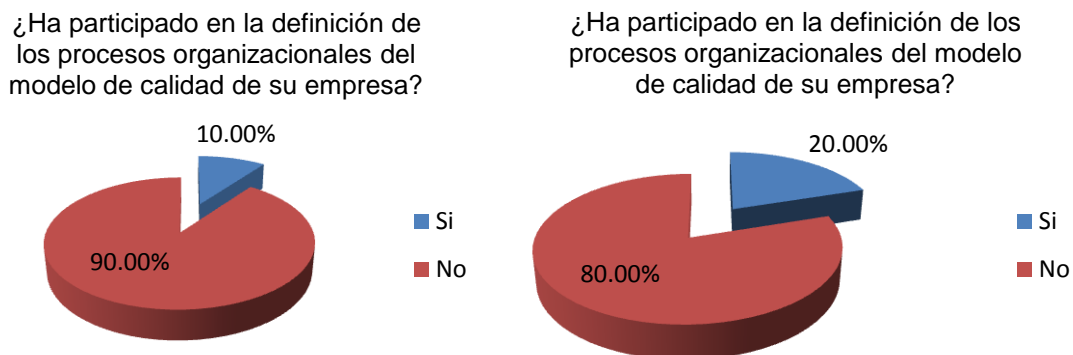
En ambos casos se puede observar que existe una coincidencia que es prácticamente de $\frac{3}{4}$ partes de la población quienes si saben que los procesos están documentados (73.33% y 75% en las empresas “A” y “B” respectivamente), y una $\frac{1}{4}$ de la población encuestada no lo sabe. Mientras que en “A” solo el 3.33% dijo que no están documentados y que forman parte de los que dicen que aún no están definidos los procesos.

Gráfica 10.



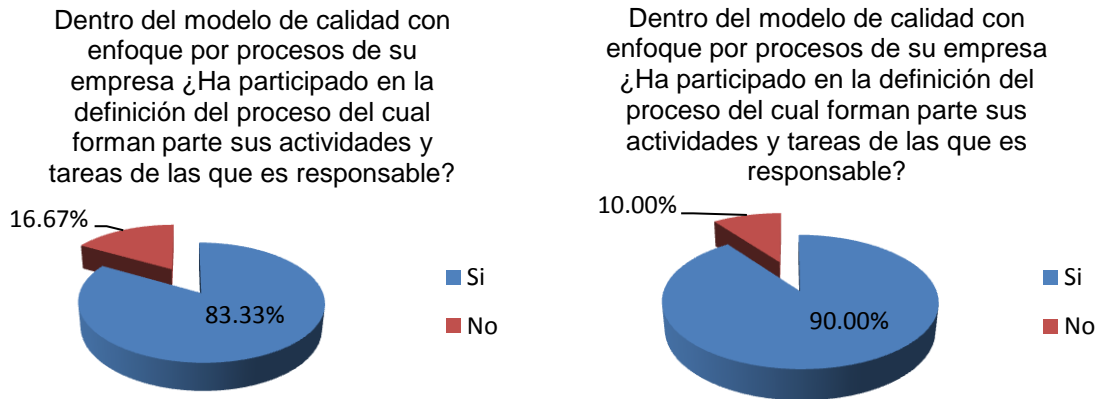
Tanto en la empresa “A” como en la “B” se puede observar que prácticamente el total de la población reconoce que los procesos organizacionales están estandarizados, esto independientemente de que no todos saben si están documentados como se ejemplifica en la gráfica anterior, pero si se reconoce por el hecho de que es una forma en la que están trabajando actualmente.

Gráfica 11.



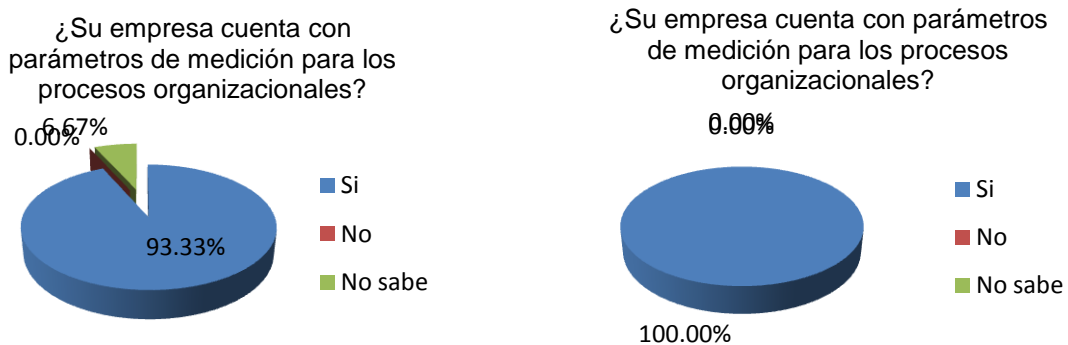
Las respuestas a esta pregunta son muy parecidas ya que en la empresa “A” el 90% de la población encuestada si ha participado en la definición de los procesos organizacionales, en tanto que en la empresa “B” también es alto el grado de participación llegando al 80% de los encuestados y con un grado menor del 10% y 20% en las empresas “A” y “B” respectivamente de quienes no han participado en la definición de los procesos.

Gráfica 12.



En estas gráficas se puede observar el porcentaje de participación que han tenido los colaboradores al definir el proceso del cual forman parte sus actividades y tareas teniendo la empresa “A” un 83.55%, mientras que en “B” es del 90%. Este resultado junto con la respuesta anterior nos muestra que los colaboradores han estado involucrados en los procesos; sin embargo, el porcentaje de ambas donde no han participado corresponde a colaboradores que ingresaron a la empresa hace menos de un año, lo que indica que en la definición de procesos es un tanto interdisciplinaria, puesto que también ellos están involucrados en los diversos procesos de la organización.

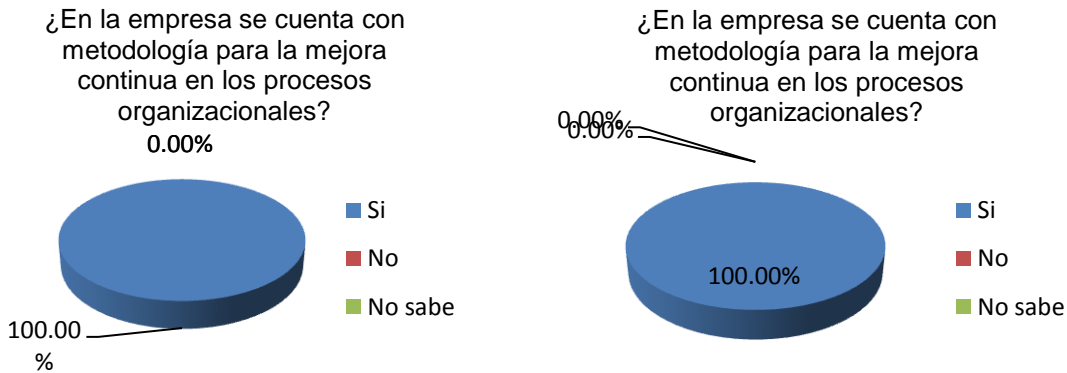
Gráfica 13.



En estas gráficas se puede observar que en la empresa “A” el 93% de los encuestados si conoce los parámetros de medición de los procesos organizacionales, y el 6.67% restante correspondieron a los colaboradores que

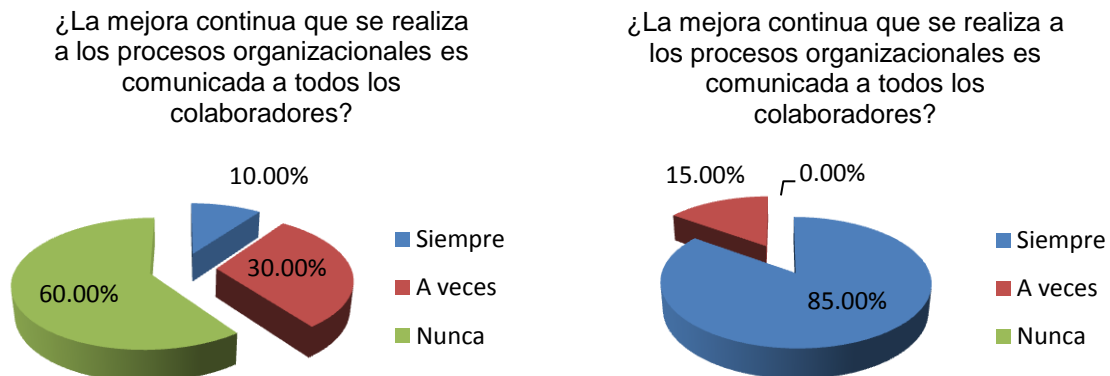
tienen menos de un año en la empresa. En tanto que en la empresa “B” el 100% de los colaboradores si conoce los parámetros de medición de los procesos independientemente del tiempo que tienen colaborando en ésta, lo que indica que existe una acertada comunicación en la empresa.

Gráfica 14.



Las respuestas en esta pregunta coinciden en ambas empresas llegando a un 100%, lo que indica que los colaboradores si reconocen que la organización cuenta con una metodología de mejora continua para los procesos organizacionales y que es independiente de que sí han participado o no en la definición de los procesos.

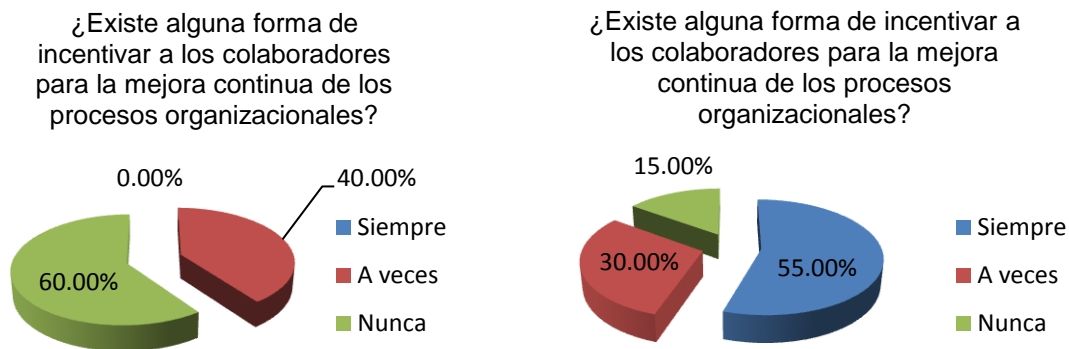
Gráfica 15.



En estas gráficas se puede observar una de las diferencias sustanciales, mientras que en la empresa “A” el 60% de la población consideró que nunca se da a

conocer la mejora que se va realizando a los procesos, en tanto que en la empresa "B" sucede lo contrario ya que el 85% si conoce las mejoras que se realizan a los procesos. Esta pregunta indica que en la empresa "A" no existe una adecuada comunicación de las mejoras efectuadas a los procesos, mientras que en la empresa "B" sí existe una adecuada comunicación, puesto que el porcentaje restante que es de 15% también conoce las mejoras a los procesos, aunque considera que es ocasional; sin embargo, ninguno contestó que no las conozca.

Gráfica 16.



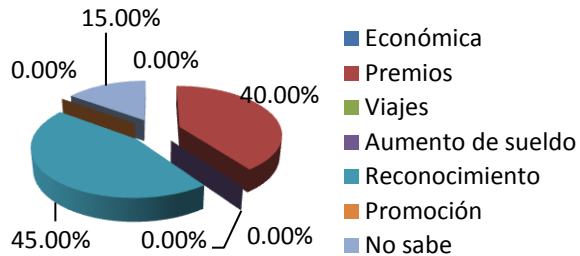
En estas gráficas se puede observar que en la empresa "A" un 60% de los colaboradores consideraron que no existe una forma de incentivarlos hacia con la mejora continua de los procesos; sin embargo, el 40% considera que sí existe alguna forma de incentivar la mejora continua, aunque ésta sea solo esporádica. En tanto en la empresa "B" sí se tiene una forma de incentivarla de manera más constante, puesto que el 80% tiene conocimiento de esto, aunque el 30% ha contestado que ésta es ocasionalmente.

Gráfica 17.

¿Qué tipo de incentivo es el que reciben los colaboradores por participar en la mejora continua de los procesos organizacionales?

- Económica
- Premios
- Viajes
- Aumento de sueldo
- Reconocimiento
- Promoción

¿Qué tipo de incentivo es el que reciben los colaboradores por participar en la mejora continua de los procesos organizacionales?

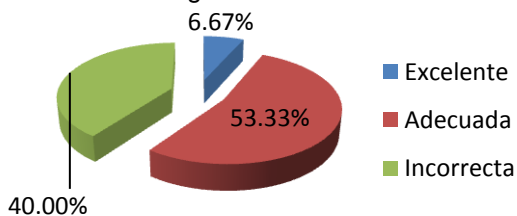


En la empresa “A” prefirieron no contestar (a petición del área encargada).

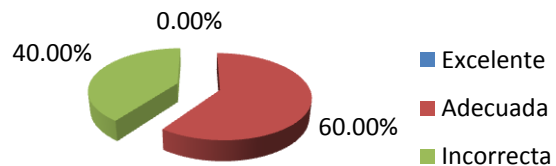
Con este reactivo sólo se obtuvo información de la empresa “B” ya que ésta tiene un tipo de incentivo, puesto que el 85% (45% y 40% de reconocimiento o premios respectivamente) de los colaboradores contestaron que éste consiste en premios como pueden ser electrodomésticos y reconocimientos de tipo constancias, mientras que el 15% restante no lo sabe.

Gráfica 18.

¿Cómo considera la estructura de diseño que tienen los procesos organizacionales?

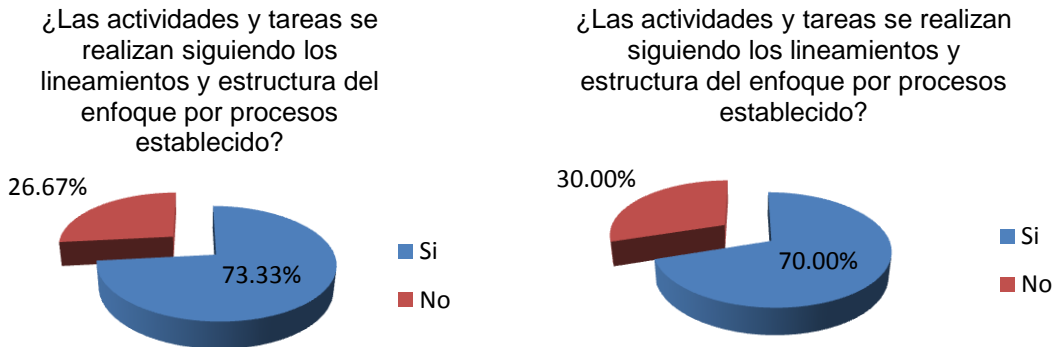


¿Cómo considera la estructura de diseño que tienen los procesos organizacionales?



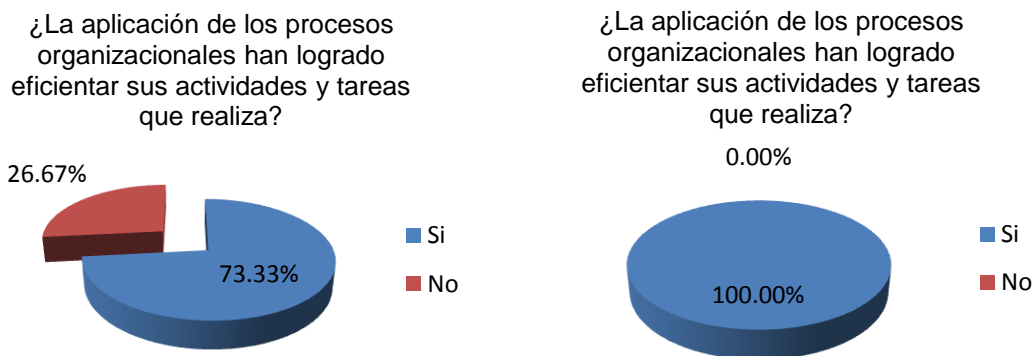
En estas gráficas se puede observar que la mayor parte de los colaboradores en ambas empresas, no están completamente convencidos de que los procesos tengan una estructura de diseño en la que estén de acuerdo, ya que el 53% y el 60% en las empresas “A” y “B” respectivamente, solo los consideran como adecuados, mientras que en ambos casos el 40% lo reconoce como incorrectos. En tanto que en la empresa “A” sólo el 6.67% los toma como excelentes, no así para la empresa “B” no hubo colaboradores que los consideraran como tal.

Gráfica 19.



Las respuestas a esta pregunta son concretas y en la gráfica de la empresa “A” se puede observar que el 73.33% considera que las actividades y tareas se realizan conforme a los lineamientos y estructura de los procesos, lo que permite observar y conforme a la pregunta anterior que sí se realizan de esta forma, tan solo porque así se han establecido, al igual que en la empresa “B” ya que es prácticamente el mismo porcentaje de colaboradores que los considera de esta forma y solo el 26.67% y 30% respectivamente contestó que no se realizan conforme a lo establecido.

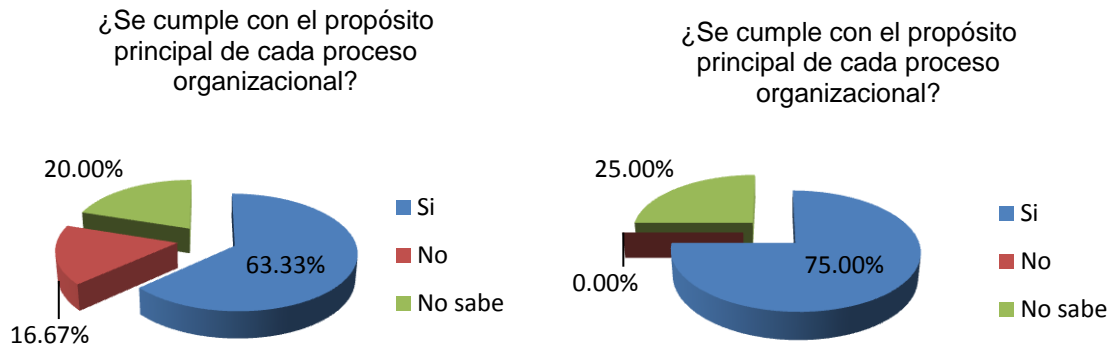
Gráfica 20.



Los resultados de la empresa “A” reflejan que al 73.33% de los encuestados si han eficientado sus actividades y tareas con el enfoque por procesos y que es independiente a que estén completamente de acuerdo o no, con los lineamientos puesto que concuerda con las dos preguntas anteriores. En tanto que en la

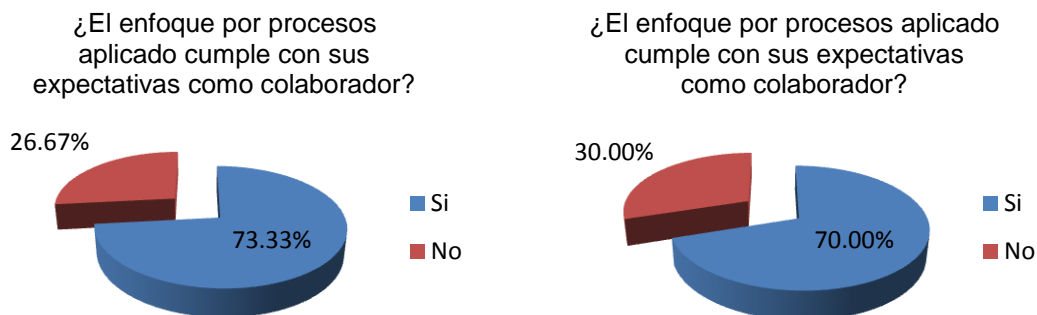
empresa “B” el 100% de los colaboradores reconoce que si han logrado eficientar sus actividades y tareas con dicho enfoque.

Gráfica 21.



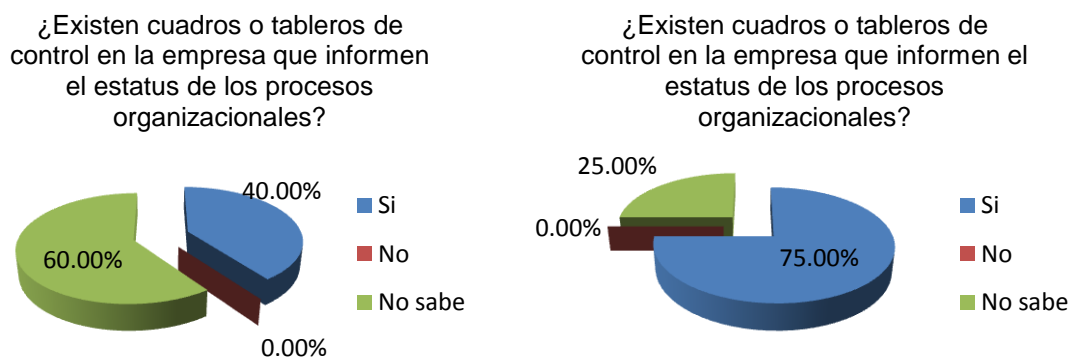
En la gráfica de la empresa “A” se puede observar que el 63.33% de los encuestados contestó que si se cumple con el propósito de los procesos, lo cual concuerda con la pregunta anterior al lograr eficientar éstos. En tanto que en la empresa “B” también concuerda con la pregunta anterior, puesto que el 75% de los colaboradores contestaron que sí se cumple con el propósito de los procesos, mientras que el 25% restante reconoce que sí se logra eficientar éstos; sin embargo, no saben cuál es el propósito de los procesos y que es la razón por la cual contestaron que no saben.

Gráfica 22.



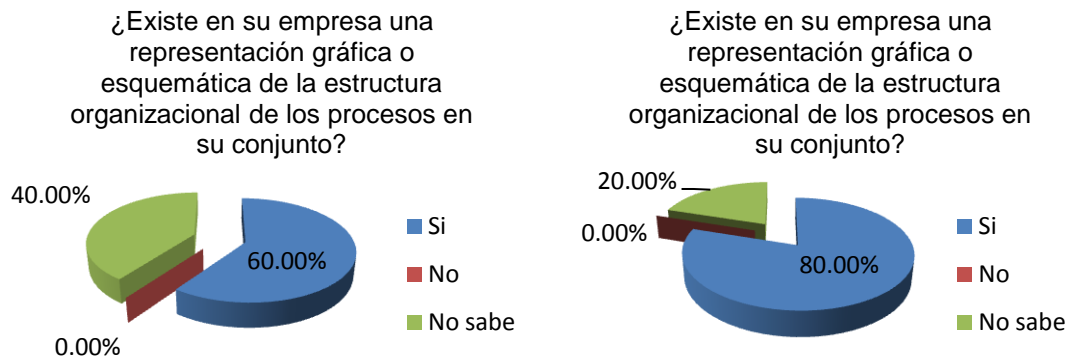
Los resultados en las dos empresas tienen similitudes, puesto que en la empresa "A" se puede observar que sólo el 73.33% de los colaboradores contestaron que el enfoque por procesos sí cumple con sus expectativas como colaborador, mientras que el 26.67% contestó que no y concuerda con las tres preguntas anteriores de que no se siguen los lineamientos, que no se logran eficientar y de que no se cumple con el propósito de éstos. En tanto que en la empresa "B" el 70% de los colaboradores contestó que el enfoque por procesos sí cumple con sus expectativas, mientras que el 30% contestó que no, debido a que no saben cuál es el propósito de los procesos y que indica que una vez que lo conocen aceptan que sí cumple con sus expectativas.

Gráfica 23.



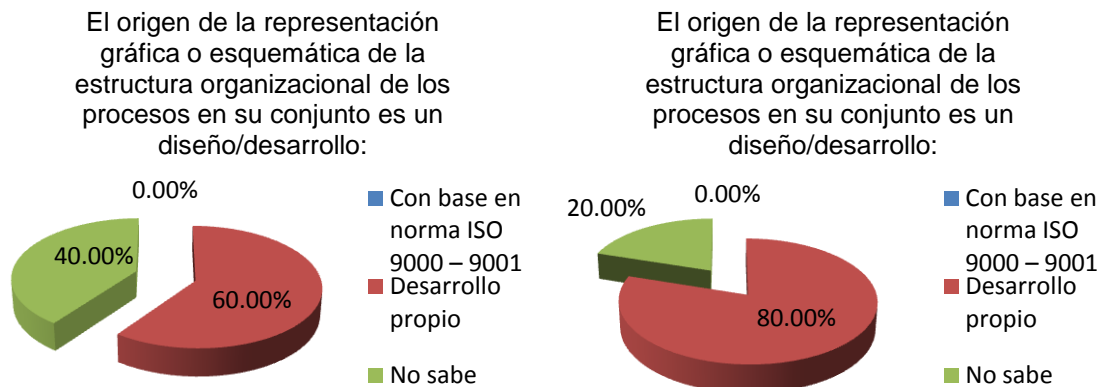
En los resultados de la empresa "A" se puede observar que sólo el 40% de la población contestó que sí sabe que existe información del estatus de los procesos, mientras que el 60% que es la mayoría, no lo sabe o no es informado al respecto. En tanto que en la empresa "B" sucede lo contrario, ya que el 75% de los encuestados sí sabe o está informado del estatus actual de los procesos y sólo el 25% contestó que no sabe si los hay.

Gráfica 24.



En la empresa "A" el 60% de los colaboradores contestó que si existe una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional de los procesos en su conjunto, mientras que el restante porcentaje no sabe si existe. En tanto que en la empresa "B" el 80% de los colaboradores contestó que si existe dicha representación gráfica o esquemática y sólo el 20% no lo sabe y en los dos casos ningún colaborador contestó que no existiera.

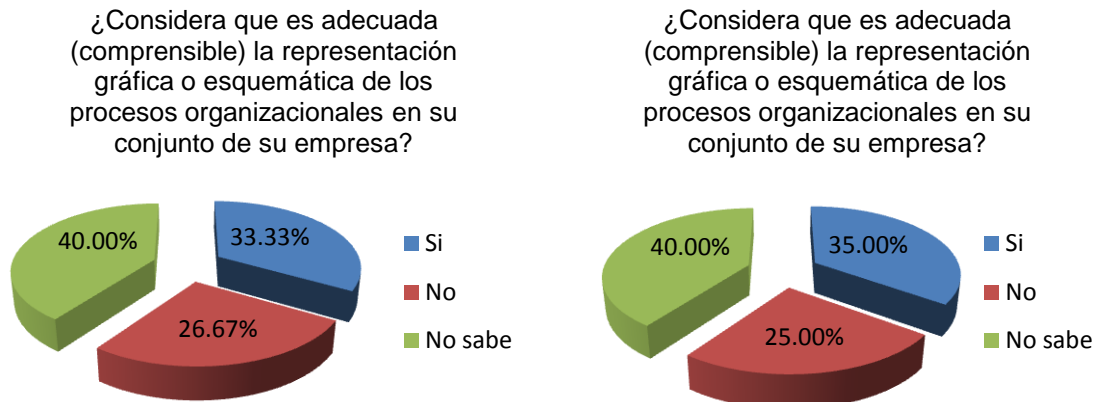
Gráfica 25.



Conforme a los resultados de este reactivo, el 60% y 80% de los colaboradores de las empresas "A" y "B" respectivamente, contestaron que la representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional de los procesos en su conjunto es un desarrollo propio, mientras que el 40% y 20% respectivamente en cada empresa contestó que no sabe, dichos resultados concuerdan con los de la

pregunta anterior donde en la empresa "A" el 60% y 80% en la empresa "B" contestaron que si existe dicha representación organizacional.

Gráfica 26.

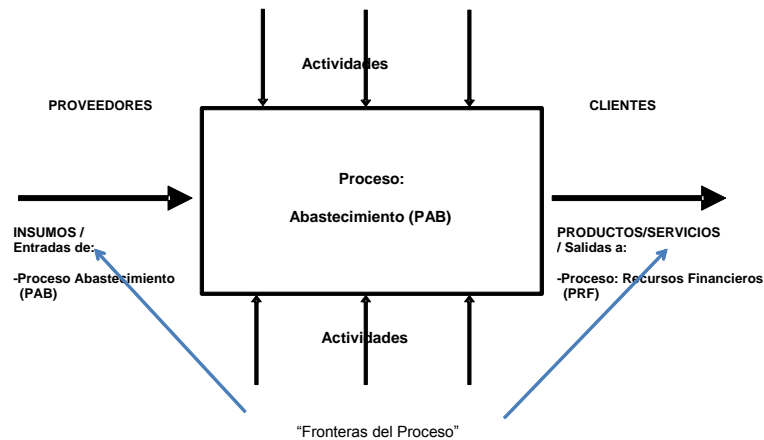


En ambas empresas el porcentaje de colaboradores que consideran que es comprensible la representación gráfica o esquemática de los procesos organizacionales en su conjunto es muy bajo, el cual no pasa del 35% de la población encuestada. Mientras que en la empresa "A" el 26.67% y 40% no lo comprenden y no saben respectivamente, lo que da un total de 66.67% de los colaboradores que no han logrado comprender dicha representación. En tanto que en la empresa "B" el 25% no lo comprenden y el 40% no saben, dando un total de 65% de colaboradores que no han logrado comprender dicha representación.

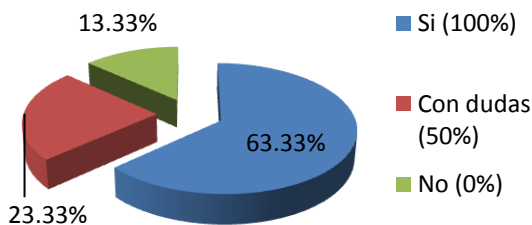
Los resultados de esta pregunta, resultan interesantes porque en las dos preguntas anteriores se puede observar que hubo colaboradores que contestaron que si existe una representación de dicho enfoque; sin embargo, en este reactivo se puede observar que independientemente de que sí exista una representación gráfica o esquemática, no ha quedado lo suficientemente clara para la mayoría de los colaboradores.

Gráfica 27.

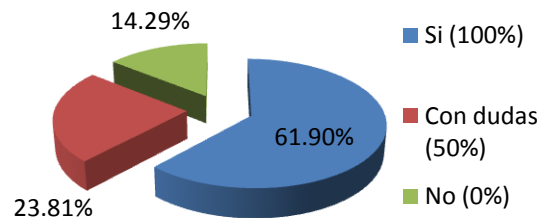
Si se considera la siguiente imagen como la representación de un proceso estandarizado y denominado “Abastecimiento”:



¿Comprende usted esta estructura (partes en que se desglosa o compone) del proceso?



¿Comprende usted esta estructura (partes en que se desglosa o compone) del proceso?



En estas gráficas se puede observar que en las empresas “A” y “B” el 63.33% y el 61.90% respectivamente de los colaboradores encuestados, si comprenden lo que es un proceso organizacional y como se conforma desde su entrada (insumos), su procesamiento (actividades) y su salida (producto/servicio). En tanto el 36.67% que es un porcentaje menor en la empresa “A” tiene dudas o no lo sabe mientras que en la empresa “B” es del 38.10%.

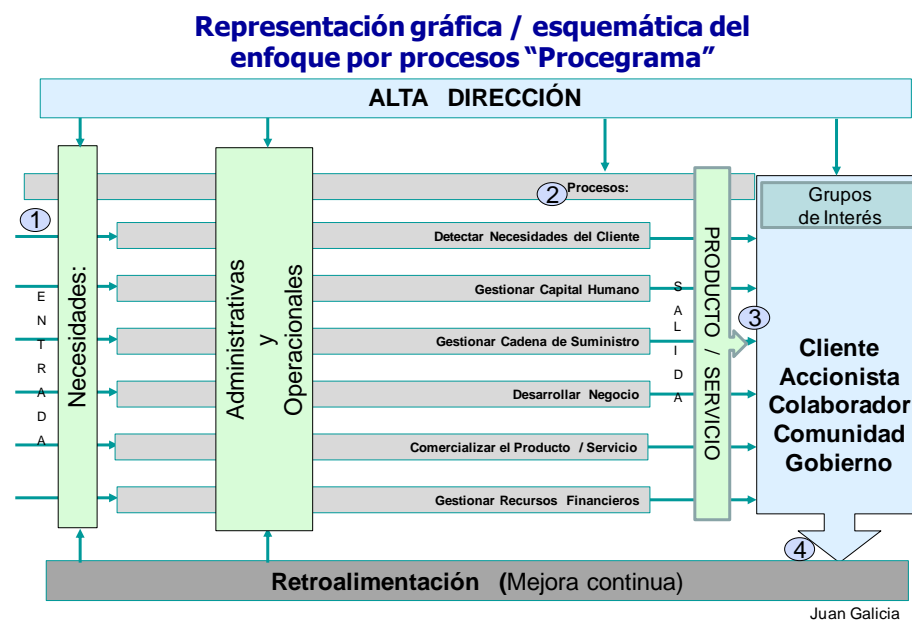
Es de considerar que si se suma el 63.33% y el 23.33% de la empresa “A” da un total de 86.67% y que sumando el 61.90% y el 23.81% en la empresa “B” da un total de 85.71% que sí han comprendiendo colaborar por procesos y que es muy diferente a que si entienden la representación gráfica o esquemática de los procesos organizacionales en su conjunto de su empresa.

Gráfica 28.

Si la representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional del enfoque por procesos se modificara (mejora/actualiza), haciendo un consenso (trabajo en equipo) entre los colaboradores respecto de la forma de comprender dicho enfoque y considerando el siguiente proceso central de negocio (PCN) enunciado y la siguiente propuesta (“Procegrama”) para representar la estructura organizacional con enfoque por procesos:

El PCN con necesidades administrativas / operacionales (difundir y comercializar, adquisición y venta, capital humano y administración, medición, análisis y mejora) y procesos de:

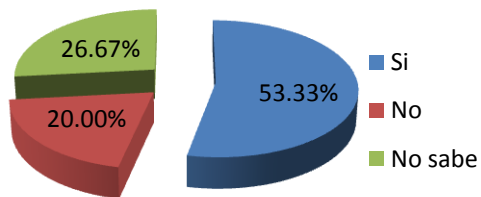
- Detectar Necesidades del Cliente
- Gestionar Capital Humano
- Gestionar Cadena de Suministro
- Desarrollar Negocio
- Comercializar el Producto/Servicio y
- Gestionar Recursos Financieros



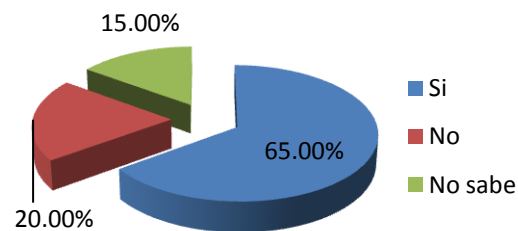
① Insumos (materia prima / información) requeridos para la operación y administración del negocio.

- ② Interacción y comunicación de los procesos organizacionales y las necesidades administrativas y operacionales.
- ③ Producto o servicio (material físico / información) terminado y listo para los grupos de interés y comercialización (Posicionamiento del producto / servicio en el mercado).
- ④ Retroalimentación (mejora continua) acorde a las necesidades operacionales, sociales y culturales.

¿Considera que esta propuesta (o una propuesta así) le ayudaría a comprender la estructura organizacional, a eficientar la comunicación entre los procesos, sus actividades y tareas?



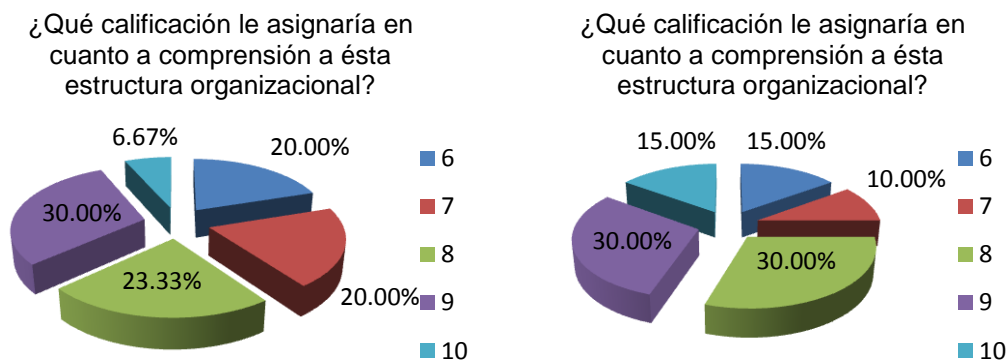
¿Considera que esta propuesta (o una propuesta así) le ayudaría a comprender la estructura organizacional, a eficientar la comunicación entre los procesos, sus actividades y tareas?



Estos resultados también resultan interesantes, ya que reflejan a los colaboradores que si tienen disposición para adentrarse más en el enfoque por procesos, puesto que en la empresa “A” el 53.33% consideran que si se modificara (mejora/actualiza) la representación estructural de la empresa bajo este enfoque les ayudaría no sólo a comprenderla, sino a eficientar la comunicación entre los procesos, mientras que en la empresa “B”, ésta consideración fue del 65% de los colaboradores encuestados. Igualmente, estos resultados se apegan a los de la gráfica 26, en donde el 66.67% de los colaboradores de la empresa “A” no han logrado comprender dicha representación, mientras que en la empresa “B” es del 65% al respecto, por lo que esta propuesta, sí puede tener un gran impulso en el enfoque por procesos.

Gráfica 29.

Con base en la pregunta anterior y considerando una calificación del 6 al 10, siendo el 6 la más baja y 10 la más alta, conteste la siguiente pregunta:



En estos últimos resultados se puede observar que en la empresa “A” el 30%, 23.33% y 20% correspondientes a las calificaciones de 9, 8 y 7 respectivamente, suman un total de 73.33% de los colaboradores encuestados que consideraron que si se modificara (mejora/actualiza) la estructura organizacional tomando en cuenta un consenso (trabajo en equipo), éstos la comprenderían de una mejor forma, además de que estas calificaciones se encuentran más cerca de la mejor calificación y retiradas porcentualmente de la más baja. En tanto que en la empresa “B” el 75% que es la suma del 15%, 30% y el 30% respectivamente de las calificaciones 10, 9 y 8, correspondientes a los colaboradores encuestados que consideraron que si se modificara (mejora/actualiza) la estructura tomando en cuenta un consenso (trabajo en equipo), éstos también la comprenderían de mejor forma, además de que en este caso la mejor calificación está considerada dentro de esta suma de porcentajes y las otras dos están muy cerca de la calificación más alta.

En este último reactivo se puede observar que los resultados se apegan a los de la pregunta anterior, donde para la empresa “A” el 53.33% considera que no solo les ayudaría a comprenderla, sino a eficientar la comunicación entre los procesos y para la empresa “B” dicha consideración fue del 65% de los colaboradores encuestados.

Conclusiones

Las empresas de servicios que adoptan modelos de calidad con enfoque por procesos, pueden optar por seguir la norma ISO 9001 que concuerda con la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008, del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, además de que esta norma es recomendable para que la empresa sea más competitiva y genere permanencia en el mercado. Y las empresas de servicios que optan por desarrollar su modelo propio de gestión de la calidad con enfoque por procesos, el cual puede tener apoyo o no en dicha norma, también guían sus procesos para ser más competitivos y generar permanencia en el mercado.

Los objetivos de la investigación se cumplieron, puesto que se logra identificar la representación que se tiene de la estructura organizacional con enfoque por procesos de las empresas “A y “B”. Así mismo, se aprecia que sí existe el sistema de gestión de la calidad con enfoque por procesos en ambas empresas, el cual no sólo es un estándar a seguir, sino que son acciones permanentes y con mejora continua en las actividades diarias que se realizan en la empresa para su salvaguarda, competitividad y permanencia.

Esta investigación permitió determinar, que no necesariamente se debe seguir la norma ISO anteriormente mencionada, a fin de tener un modelo de gestión de la calidad con enfoque por procesos, sino que también se puede desarrollar un modelo propio de gestión con enfoque por procesos acorde a las necesidades operacionales y administrativas de las empresas de servicios.

La implementación de un modelo propio de gestión de la calidad con enfoque por procesos en las empresas del sector servicios, coadyuva a inculcar a los colaboradores una cultura de calidad y una forma de trabajar con este enfoque; sin

embargo, en el reactivo 26 de este trabajo, el resultado arrojó que el 66.67% y el 65% de los colaboradores encuestados en las empresas “A” y “B” respectivamente, no han logrado comprender la representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional. Es así que adicionalmente a los párrafos anteriores, este estudio permitió apreciar que las hipótesis fueron comprobadas, considerando que la principal hipótesis planteaba que “De existir una representación gráfica de la estructura organizacional, ésta puede eficientar comprensión y comunicación entre los procesos”, además de que sí existen beneficios en la estructura organizacional con la aplicación de un modelo propio que ha permitido a ambas empresas su permanencia en el mercado.

Los resultados del estudio también arrojaron que un conjunto de los colaboradores encuestados (véase gráficas no. 26, 27 y 28), consideraron que el contar con una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional debe ser lo primero que deben conocer y comprender para adentrarse más en el enfoque por procesos; es decir, hacer de su conocimiento dicho enfoque desde que se integran a la empresa, y dar continuidad cuando reciben cursos para mantenerlos a la vanguardia de las actualizaciones y mejoras en procesos, adicionalmente comentaron que solo les explican el modelo a “renglón corrido” o la estructura de los procesos, y argumentan que sí han comprendido como se estructura un proceso, pero que no comprenden completamente como se puede representar a toda la empresa con éste enfoque o a todos los procesos en su conjunto, además es importante señalar que los colaboradores que participaron en las entrevistas son de diversas áreas de la empresa; es decir, no todos forman parte de las áreas de calidad o procesos y que como el modelo de calidad con enfoque por procesos involucra a toda la empresa, ésta se encuentra conformada por personas de muy diversas profesiones y oficios. Conforme a lo anterior, los colaboradores consideran a esta fase una forma de permear en todos los niveles el conocimiento y comprensión del enfoque por procesos, ya que permitiría a la organización optimizar la estructura, aprovechar mejor sus tiempos y eficientar sus procesos.

Adicionalmente al párrafo anterior, en los alcances del estudio se entiende que la propuesta de “Procegrama” puede ser aplicable a cualquier tipo de organización y no sólo para las que estén en el sector de servicios, lo que significa que un estudio más amplio al considerar los diversos giros empresariales, daría como resultado una evaluación con un mayor grado de objetividad, por lo que la línea de investigación permanece abierta.

Una de las limitaciones importantes es que los colaboradores encargados de las áreas de calidad o procesos, normalmente son pocos, motivo por el cual la investigación se realizó a diversos colaboradores con diferentes niveles jerárquicos y de forma confidencial, puesto que así lo solicitaron las empresas “A” y “B”. Así mismo, en la realización del presente estudio de enfoque por procesos se involucró a todos en la empresa y el mantener la confidencialidad solicitada permitió a los colaboradores dar respuestas con mayor objetividad, honestidad y confianza.

En los beneficios identificados al tener un modelo de calidad propio se mencionan los siguientes:

- se tienen definidas las actividades principales de la empresa
- se tienen estandarizados los procesos en toda la empresa
- se cuenta con colaboradores participativos y lo más idóneos posibles a la filosofía de la empresa
- las empresas siguen actualizándose y con permanencia en el mercado.

Sin embargo, con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (cuestionario) se pudo detectar que si se tuviera una representación gráfica o esquemática diferente de la estructura organizacional con enfoque por procesos, se obtendría como principales beneficios:

- una mayor comprensión en más del 65% de los colaboradores (véase gráfica no. 28)
- se evitan los re-procesos

-
- se tiene prioridad en mejorar la satisfacción del cliente (interno y externo) y,
 - permite a las empresas mantenerse a la vanguardia con la mejora continua

Personalmente, éste estudio ha sido una gran experiencia, ya que el sector de servicios es de mi completo interés, puesto que también he colaborado en él desde hace ya varios años, así como en diferentes niveles organizacionales y que aunado a la formación que recibí durante las cátedras de maestría, me permite tener un panorama mucho más amplio en las formas de encausar y dirigir una organización a través de estrategias de gestión, innovación y competitividad para lograr la permanencia en el mercado.

Glosario

Calidad.- La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, del Proceso, de vida, etc.

Círculos de calidad.- Reunión voluntaria de una serie de empleados relacionados con un ámbito común de la empresa y que tratan de analizar y solucionar, de una forma continua y participativa los diferentes problemas de su entorno de trabajo. Los resultados que consiguen los círculos de calidad son diversos: mejora de la calidad de procesos y sistemas, aumento de la productividad, disminución de costes, implicación y motivación de las personas, etc. (Cuatrecasas, 1999: p. 82,83).

Gestión.- Organizar y Administrar los recursos con que cuenta un negocio u organización.

Tecnología.- Es el conjunto de conocimientos que permiten construir objetos, herramientas, normas – manuales de vanguardia y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades.

ISO.- (ISO: por sus siglas en ingles) Organización Internacional para la Estandarización.

Innovación tecnológica.- Las estrategias tecnológicas en la organización tienen como objetivo la permanencia y/o crecimiento de la empresa por medio de las innovaciones, por lo que se hace necesario estudiar las innovaciones, su concepto y sus procesos.

Mejora continua.- Es incrementar la satisfacción de los clientes (internos y externos) y de otras partes interesadas en la organización.

Planeación Estratégica.- herramienta administrativa que consiste en determinar la visión, misión, y realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Proceso de Innovación Tecnológica.- Es un proceso que abarca el espectro de actividades que se inicia con la búsqueda de necesidades tecnológicas de las organizaciones del sector productivo y se extiende hasta la comercialización (en el mercado de estas organizaciones) de los productos, procesos, equipo, etc., que derivan de esfuerzos de investigación y desarrollo (IDE) o de otros mecanismos.

Procegrama.- Representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional con enfoque por procesos.

Proceso.- Es una serie de actividades ó eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

Reproceso.- Repetición de tareas y/o pasos en las actividades y procedimientos de un proceso a otro e inclusive dentro del mismo.

Organización.- Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.²³

²³www.rae.es/rae.html

Para términos de este trabajo entendamos que cuando se habla de empresa u organización, nos estaremos refiriendo a un mismo término y/o estructura organizacional.

Nota:

Para mayor referencia de términos y definiciones, véase punto 3.4.5.

Bibliografía

- Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (CONTENNSISCAL), Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), (2008), Norma ISO (Organización Internacional para la Estandarización), serie: ISO 9000 – 9001 (Modelos de Gestión por Calidad), Edición en español, México, NMX-CC-9001-IMNC-2008.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar, (2008), Metodología de la Investigación, Ed. Mc Graw Hill, México.
- James R. Evans, William M. Lindsay, (2010), Administración y Control de la Calidad, Cengage, México.
- Ray W. Wilson y Paul Harsin, (2001), Dominio de Proceso, Panorama, México
- Stephen R. Covey, (2006), El Liderazgo centrado en principios, Paidós Empresa 22, México.
- Ken Blanchard, Michael O'Connor, (2005), Administración por Valores Grupo Editorial Norma, México.
- Llano Cifuentes, (2002), Metamorfosis de las empresas, C. IPADE
- Albrecht Karl, (2006), Inteligencia Social. La nueva ciencia del éxito, Vergara, España.
- Ohmae Kenichi, (2010), La mente del estratega, Mc Graw Hill, España.
- Toffler Alvin y Heidi, (2006), La revolución de la riqueza, Debate, México.
- Robbins Stephen. Juddge Timothy, (2009), Comportamiento Organizacional, Pearson. Prentice Hall, México.
- Ferris J. Ritchey, (2008), Estadística para las ciencias sociales, Mc, Graw Hill, México.
- Cuatrecasas Lluís, (1999), Gestión Integral de la Calidad, Gestión 2000, Barcelona España.

- Moreno M., Peris F., González T., (2001), Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, Prentice Hall – Perason Educación, España.
- Velez Chong A., (2003), Las 7 Herramientas Administrativas, Centro de Calidad ITESM.
- Velez Chong A., (2004), Administración por Calidad Total, Centro de Calidad ITESM.
- Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española.
- Martha González Pérez, Entrevista personal y Apuntes de Cátedra “Desarrollo y Evaluación de la Calidad” (Metodología para documentar procesos), (2010), Catedrática de Posgrado de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.
- González Celia, (2004), Tesis: Aplicación de un sistema de calidad en el diseño de una estructura organizacional, UNAM-FCA-Pos.
- Hernández Josué, (2004), Tesis: La aplicación de la Norma ISO 9001-2000 en los servicios jurídicos laborales, UNAM-FCA-Pos.
- <http://www.sedesol.gob.mx/>
- http://www.imnc.org.mx/archivos/ISO_TC76_SC2NS44R2_Enfoque_basado_en_procesos.pdf
- <http://www.rae.es/rae.html>
- <http://www.compite.org.mx/servicios/talleres/gestion-servcliente.asp>
- http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming
- <http://www.mitecnologico.com/Main/FilosofiaDeEdwardDeming>
- http://ww.leanexpertise.com/TPMONLINE/articles_on_total_productive_maintenance/management/DemingSpanish.htm
- <http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_M_Juran
- <http://www.timetoast.com/timelines/31827>

Índice de figuras

Figura 1. Ejemplo, Estrategias de Innovación	8
Figura 2. Cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad	23
Figura 3. Ciclo PHVA de W. Edwards Deming	30
Figura 4. Modelo de gestión de la calidad (Ejemplo: con base en la norma ISO 9001:2008)	37
Figura 5. Estructura de proceso organizacional	38
Figura 6. Mapa conceptual de un enfoque organizacional por procesos	39
Figura 7. Flujo de las actividades con enfoque por procesos organizacionales	40
Figura 8. Fases para el cambio a procesos organizacionales	43
Figura 9. “Procegrama”	69

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de congruencia	13
Tabla 2. Actividades por función vs actividades con enfoque por procesos organizacionales	42
Tabla 3. Normas de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000 – 9001	46