



SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN

TRABAJO SOBRE EL CURSO: GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. FUNDAMENTOS Y METODOLOGÍA

CURSADO EN LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, ESPAÑA.

Becario:

Hernández Gutiérrez Francisco José

Adscripción:

Contraloría de la Suprema Corte de Justicia de la Nación

CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2007.



ÍNDICE

PAG.

INTRODUCCIÓN	3
LAS ORGANIZACIONES Y LA GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	4
CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN.	12
LA FUNCIÓN CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.	19
MODELOS DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE LA CALIDAD Y NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	23
EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	25
AUDITORÍA DE LA CALIDAD.	28
CONCLUSIÓN	31



INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, los cambios tecnológicos, la democratización de las sociedades y el acceso a la educación por parte de sectores crecientes de la población, son los grandes impulsores de las transformaciones que están experimentando las culturas y las prácticas de las organizaciones en su misión de producir bienes y servicios.

La emulación entre organizaciones por obtener el favor de los clientes, en unos casos; la asunción de su responsabilidad social y la obligación de rendir cuentas a los usuarios en otros, y el reto que supone para todas el logro de la excelencia, son algunas de las consecuencias más visibles debidas a este cambio en los hábitos cotidianos de pensar, sentir y actuar de las organizaciones modernas.

Este fenómeno no afecta exclusivamente a las organizaciones de iniciativa privada y con ánimo de lucro, que compiten arduamente en los mercados, sino también a las organizaciones públicas cada vez más conscientes de su obligación de añadirle valor creciente a los bienes y servicios que le proporcionan a los ciudadanos.

En el seno de las organizaciones, todos estos cambios se han ido gestando y concentrado paulatinamente en el discurso de la calidad y en las prácticas de gestión de la calidad. Desde su función técnica en los primeros paradigmas, en los que la calidad se limitaba a seguir la ruta marcada por la producción, hasta la función estratégica que se le encomienda en los paradigmas actuales, en los que la calidad señala a la organización la dirección productiva a seguir, ha transcurrido relativamente poco tiempo, pero han sucedido muchas cosas y de mucha trascendencia para la supervivencia de las organizaciones.

El sistema de gestión de la calidad, es el artefacto organizacional que mejor permite visualizar las intenciones, los procesos, los resultados y la satisfacción que estos proporcionan a los clientes y a las partes interesadas en los fines de la organización. Asimismo, constituye el basamento sobre el que se apoyan el resto de los sistemas de gestión (medio ambiente, prevención de riesgos laborales, finanzas, información, conocimiento, ética, etc.) que hoy mejor pronostican el éxito de las organizaciones.

De la trascendencia que hoy se le otorga al Sistema de Gestión de la Calidad, da fe la cantidad creciente de organizaciones que lo tienen formalizado, en funcionamiento y, en muchos casos, certificado, en todo el mundo desarrollado y en muchos países en vías de desarrollo.



LAS ORGANIZACIONES Y LA GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

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.

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

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 sus expectativas. Para esto deben realizarse las actividades siguientes:

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, entre estos requisitos se encuentran los especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, los necesarios para el uso especificado o para el uso previsto (aunque el cliente no los haya especificado), los legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier otro requisito adicional determinado por la organización.

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto,
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.



La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

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. Requiere las siguientes acciones:

Establecer una clara visión del futuro de la organización.

Establecer objetivos y metas desafiantes

Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.

Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.

Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

La Alta Dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo, la aplicación y el mejoramiento del SGC:

Comunicando a la Organización la importancia de cumplir tanto los Requisitos del Cliente como los Obligatorios;

Estableciendo la Política de la Calidad;

Garantizando que se definan los Objetivos de la Calidad

Realizando la Revisión de la Dirección; y

Garantizando la disponibilidad de los Recursos

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. El personal deberá:

Comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización.

Identificar las limitaciones en su trabajo.

Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.



Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.

Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias.

Compartir libremente conocimientos y experiencias.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

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. Requiere:

Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.

Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.

Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo.

Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

Mejora **continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Requiere:

Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora

Establecer objetivos de mejora

Búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos

Evaluación de soluciones y selección de las más óptimas

Implantar la solución(es) seleccionada

Evaluación de los resultados

Formalización de cambios

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.



Asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.

Datos accesibles para aquellos que los necesiten.

Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y la intuición.

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.

Identificar y seleccionar los suministradores clave.

Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.

Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.

Crear comunicaciones claras y abiertas.

Establecer actividades conjuntas de mejora.

Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

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.

GESTIÓN DE LOS PROCESOS.

Enfoque basado en procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión 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 propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.



Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en 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 del valor que aportan,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

DEFINICIONES

Macroproceso: Conjunto de procesos interrelacionados en la organización para el cumplimiento de la misión y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Proceso: Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado, producto o servicio

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

Actividad: Conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado.

Tarea: Conjunto de acciones simples interrelacionadas para ejecutar una actividad.

ELEMENTOS DE UN PROCESO

ENTRADAS (requisitos y medios que se necesitan para desarrollar el producto (desde personal hasta tiempo, incluyendo software y hardware)

SALIDAS (resultados del proceso)

PROVEEDORES

CLIENTES

CONTROL (sistema control conocido (medidas e indicad. Proceso nivel de satisfacción del cliente (interno / externo))

LIMITES CLAROS Y CONOCIDOS,



El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Se muestra en la figura 1, ilustra las relaciones entre los procesos descritos. El modelo no refleja los procesos de una forma detallada.

Para ello es preciso que cada organización:

- Identifique los procesos.
- Determine su secuencia e interacción.
- Determine los criterios y métodos para asegurar que tanto su operación como su control sean efectivos.
- Asegure la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento.
- Ejecute las actividades de Seguimiento, medición y análisis.
- Implante acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

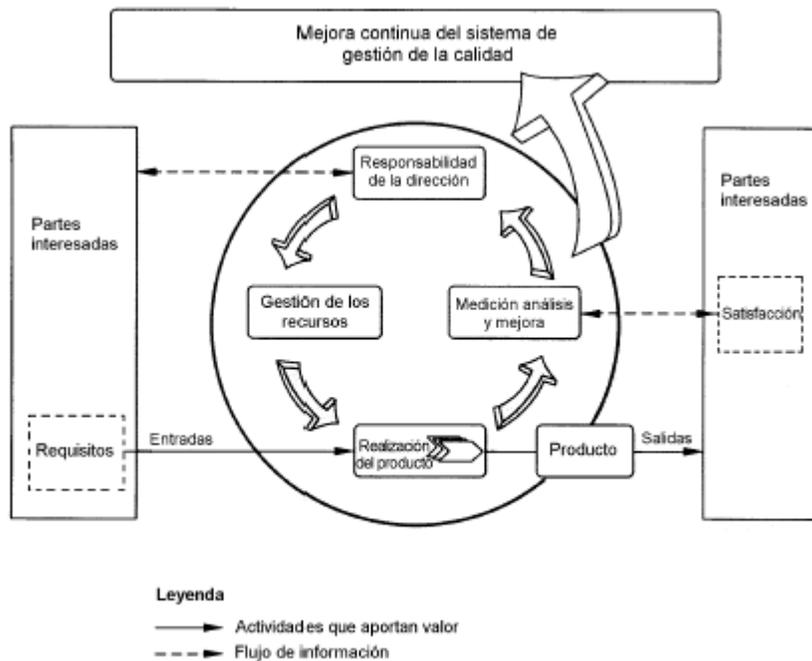


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

LA INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS: el mapa de procesos

Esquema que describe el proceso, pueden emplearse técnicas tales como SIPOC, flujogramas, métodos de vías alternas, despliegue de mapas y flujogramas trans – funcionales.



En un esquema se describe el proceso, una Herramienta gráfica que describe la organización según sus procesos y sus relaciones con los principales grupos de interés de la Organización. Pueden emplearse técnicas tales como:

- SIPOC,
- flujogramas,
- métodos de vías alternas,
- despliegue de mapas y
- flujogramas trans –funcionales.

Esta herramienta debe utilizarse cualquiera que sea el enfoque utilizado para identificar los procesos clave.

- Puede desplegarse por niveles según sea preciso
- Ayuda cuando y donde debe efectuarse la recolección de datos
- Muestra actividades redundantes
- Muestra actividades que no añaden valor
- Pueden representarse al menos tres versiones del proceso: lo que pensamos que es, lo que realmente es y como desearíamos que fuera

SIPOC: Técnica que relaciona las entradas, los proveedores, los subprocessos, las etapas o actividades del proceso, las salidas y los clientes para ver el proceso en todo su conjunto y sus relaciones con otros procesos.

SUGERENCIAS EN EL MAPEO DE LOS PROCESOS

Involucrar Personas que saben (Enfocarse hacia) El "Cómo es"

Esclarecer los Límites del Proceso Definir Etapas (Brainstorming) – Escribir en Post-Its

Utilizar Verbos

No Incluir **Quién** en la Descripción de Etapas

Combinar, Eliminar Duplicados, Esclarecer Etapas Organizar las Etapas en el flujo apropiado y añadir flechas

Respetar Los Límites

No comenzar con UNA SOLUCIÓN DE PROBLEMA

Validar y Refinar antes de Analizar

HERRAMIENTAS RECOMENDADAS PARA LA GESTION POR PROCESOS

Mapeo de procesos

Matriz Causa Efecto



Diagrama de Pareto Tabulado (Entradas claves)

KPIV's a controlar (VARIABLES DE ENTRADA CLAVES DEL PROCESO): se identifican para su control y aseguramiento porque están relacionadas con KPOV's VARIABLES DE SALIDA CLAVES DEL PROCESO, relacionadas con CTQ's o características críticas de calidad)

Planes de Control

FMEA: si se aplica el Estudio capacidad de proceso + FMEA se revela dónde están las oportunidades de mejora

Plan de Mejoramiento

PAPEL DE LA GERENCIA

La alta gerencia debe estar comprometida con la implantación efectiva de los sistemas de la calidad y demostrarlo. La mejor manera de dirigir, participar y demostrar su compromiso es dedicarle tiempo al Sistema de Calidad y liderar los esfuerzos para la implantación del sistema de la calidad en la función donde cada individuo sea responsable.

Algunas formas de demostrar compromiso:

- Asistir a cursos, seminarios, conferencias.
- Participar y presidir reuniones referentes a temas de calidad.
- Asistir como delegados y/o ponentes en conferencias y eventos dentro y fuera de la organización.
- Dar charlas a los trabajadores.
- Suministrar los recursos necesarios: se trata de garantizar que estén disponibles para apoyar el proceso las siete M:

- MAN (PERSONAL ENTRENADO Y CAPACITADO)
- MÉTODOS (PROCESOS QUE UTILICEN TECNOLOGÍAS APROPIADAS)
- MATERIALES (PARTES, INGREDIENTES, DOCUMENTOS)
- MEDIOS (AMBIENTE, TIEMPO)
- MOTIVACIÓN (CREATIVIDAD, ESPÍRITU DE AYUDA, ACTITUD)
- MONEDA (APOYO FINANCIERO)
- Emisión y difusión de políticas y procedimientos de apoyo
- Tomar medidas organizativas
- Nombrar al representante de la calidad por la dirección
- Defina la estructura para la calidad



- Desarrolle acciones para garantizar un ambiente propicio dentro de la organización.
- Reconocer los buenos desempeños

RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION

- Establecer y mantener los Objetivos y la Política de Calidad
- Promover los Objetivos y la Política de Calidad en la organización
- Garantizar la atención a los requerimientos de los clientes
- Garantizar la implantación de procesos apropiados para facilitar el cumplimiento de Objetivos de la Calidad y los requerimientos de los clientes
- Establecer un SGC efectivo y eficiente y mantenerlo
- Garantizar las disponibilidad de los recursos
- Inspeccionar periódicamente el Sistema de Calidad
- Tomar decisiones acerca de las acciones referentes a los Objetivos y la Política de Calidad
- Tomar decisiones para el perfeccionamiento del Sistema de Calidad

CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente.

Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Conceptualización de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque



obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". La gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

La "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

En la misma línea se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las



consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones".

Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto, es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.



Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Características de la Cultura

Con respecto a las características de la cultura, las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias.

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos".

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.



En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. "Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración".

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

"Las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.



En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización. Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

La misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.



Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales .

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos, se puede considerar relevante cuando se enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y



transmisión y actuar el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función .

Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización .

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.



Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

LA FUNCIÓN CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

Podemos fabricar un producto o diseñar un servicio con unas excelentes prestaciones, a un bajo costo y, sin embargo, fracasar por no tener la acogida esperada entre la gente.

Esta situación nos indicaría que el diseño se ha hecho a espaldas del cliente potencial o que, aún habiendo intentado conocer las expectativas de éste, hemos fracasado a la hora de traducirlas a características de nuestro producto/servicio.

La importancia del diseño es, por tanto, fundamental para el éxito. Este diseño debe traducir las demandas expresadas y latentes del cliente a las especificaciones del producto/servicio.

Como se ha visto anteriormente, las fuentes de información que se pueden utilizar son variadas. Desde las quejas y reclamaciones hechas por los usuarios (que por cierto son pocas, ya que un porcentaje elevado de clientes insatisfechos no declaran su insatisfacción a la organización prestataria abiertamente), hasta cuestionarios administrados a éstos, pasando por conversaciones directas (normalmente en grupo).

La cuestión es qué método utilizar para que esa traducción del mundo del cliente al mundo de la organización sea lo más correcta posible. En este sentido, el **QFD** (Quality Function Deployment) supone una metodología que permite sistematizar la información obtenida del usuario hasta llegar a definir las características de calidad del servicio, adaptándolo a las necesidades y expectativas detectadas. Significa por tanto una herramienta para el diseño del producto o servicio.

Finalmente, obtendremos una idea precisa de cuáles deben ser las especificaciones del servicio, en qué elementos hay que invertir y de qué manera, para conseguir acercarnos a las expectativas del cliente, y ajustar así el servicio de modo que se consigan clientes satisfechos.

El QFD permite obtener información sobre los aspectos del servicio en los que hay que centrarse y, en su caso, mejorar. Para ello, tiene en cuenta las valoraciones del cliente sobre esas variables, referidas al propio servicio (y a la competencia, si se considera oportuno). Su objetivo es la obtención de una Calidad de Diseño de un servicio excelente mediante la conversión de las necesidades del cliente en características de calidad adecuadas, sin omisiones ni elementos superfluos.

El despliegue de la función de calidad es comúnmente conocido con el acrónimo inglés QFD (Quality Function Deployment). Fue introducido en Japón por Yoji Akao en 1966, sin embargo el primer libro (en japonés) sobre este método no se publica hasta 1978 y sólo a partir de 1990 aparece bibliografía en inglés y, más adelante, en otros idiomas.



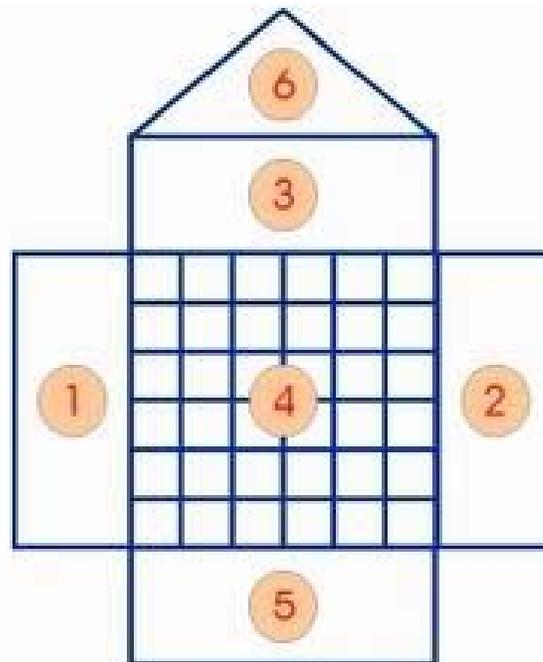
El QFD puede definirse como un **sistema estructurado que facilita el medio para identificar necesidades y expectativas de los clientes (voz del cliente) y traducirlas al lenguaje de la organización**, esto es, a requerimientos de calidad internos, desplegándolas en la etapa de planificación con la participación de todas las funciones que intervienen en el diseño y desarrollo del producto o servicio.

Tiene dos **propósitos**:

- Desplegar la calidad del producto o servicio. Es decir, el diseño del servicio o producto sobre la base de las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Desplegar la función de calidad en todas las actividades y funciones de la organización.

El QFD se pregunta por la calidad verdadera, es decir, por "QUÉ" necesitan y esperan del servicio los usuarios. También se interroga por "CÓMO" conseguir satisfacer necesidades y expectativas. Y en este caso nos encontramos ya ante la cuestión de cómo diseñar el servicio para que responda a la calidad esperada.

El elemento básico del QFD es la denominada **Casa de la Calidad** (House of Quality). Es la matriz de la que derivarán todas las demás. Y es que es este enfoque matricial lo característico del método, de modo que el despliegue de la calidad utilizará un amplio número de matrices y de tablas relacionadas entre sí.



- 1 REQUISITOS DE CALIDAD 2 TABLA DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD 3 CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD
4 MATRIZ DE RELACIONES 5 TABLA DE PLANIFICACIÓN ESTÁNDARES 6 MATRIZ DE CORRELACIONES



Fases del QFD

Identificar y jerarquizar a los clientes.

Este elemento es indispensable para comprender a los clientes y considerar correctamente sus expectativas. Por otra parte, nos permitirá seleccionar el/los segmento/s de usuarios adecuados para recoger los datos e informaciones necesarios para realizar el despliegue de la Calidad Demandada y Planificada. En esta fase es imprescindible la participación del Departamento Comercial o de Marketing de la organización, que probablemente poseerá datos al respecto

Identificación de las expectativas del cliente.

Para realizar el diseño de un producto/servicio en función del cliente, es esencial conocer las expectativas de éste, lo que podemos llamar mundo del cliente. Los medios que se disponen para ello, pueden ser los siguientes: Grupos de discusión. Informes sobre quejas. Estudios existentes en base a encuestas realizadas. Informes de responsables de puntos de venta. Publicaciones y artículos. Informaciones sobre la competencia. En esta fase deben implicarse distintos departamentos, como Marketing, Comercial, Organización,... así como personal de línea. El sistema de elección a utilizar es el contacto directo con clientes mediante conversaciones, preferiblemente en grupo en las que deberemos descubrir las demandas explícitas y latentes sobre el servicio. Estos clientes, a ser posible, deberán conocer también el servicio de la competencia y opinar sobre ellos. Este tipo de informaciones suelen presentar dos inconvenientes: son poco exhaustivas y poco precisas. Ambos, se superan en la fase siguiente.

Conversión de la información en descripciones verbales específicas.

Los datos anteriores nos deben de servir para adquirir una primera orientación sobre las preferencias del cliente. De este modo, contaremos con una información base que reelaboraremos en esta fase con el fin de presentar un cuestionario completo a una muestra de clientes más amplia. Esta reelaboración es necesaria si pensamos que, normalmente, no se es muy específico al plantear las demandas. Por ejemplo, el grupo de usuarios pueden comentar que les gustaría tener donde elegir al comprar en el establecimiento. A partir de ahí podemos precisar dos elementos de nuestro cuestionario: variedad de productos y variedad de marcas. Se trata de convertir la información directa en información verbal más precisa que nos permita obtener medidas concretas.

Elaboración y administración de la encuesta a clientes.

El último paso de la toma de datos sería administrar una encuesta a usuarios de nuestro servicio, que conozcan también la competencia. En este cuestionario se les pide que evalúen, de 1 a 5 (1: no ejerce influencia; 5: ejerce fuerte influencia) la influencia de cada uno de las demandas estudiadas a la hora de elegir un establecimiento u otro. Se pide también que valoren cual es la posición, en cada una de esas variables, de la propia empresa y las de las empresas de la competencia, también en una escala de 1 a 5.

Despliegue de la calidad demandada.



Definidos los datos a obtener y conseguidos éstos, se pasa a realizar el despliegue de la Tabla de Planificación de la Calidad. Se trata de una matriz en la que tenemos, por una parte, los factores acerca de los cuales se ha interrogado a la muestra de clientes. Por otra, tenemos la importancia que se ha dado a cada uno de ellos así como la valoración que han hecho de nuestra empresa y de las competencias. La columna de puntos estratégicos permite introducir la orientación estratégica que se quiere dar al servicio. En función de la importancia concedida por el cliente en un factor concreto y la valoración recibida por la propia empresa y las de la competencia, decidiremos la calidad planificada que queremos obtener en el futuro. Ese será el valor al que tenderemos y, en relación con la situación actual, asignaremos un factor de aumento de la calidad en esa variable: Con estos datos, estaremos en condiciones de obtener los pesos absolutos (importancia absoluta) de los distintos factores. El siguiente paso es la determinación de los pesos relativos (importancia relativa) de cada una de las variables en la mejora del servicio. Evidentemente, se trata de determinar en qué aspectos hay que comprometer mayor esfuerzo para ajustar nuestro servicio a las demandas del cliente, QUÉ hay que mejorar, en función de la situación actual de la empresa y de la competencia.

Despliegue de las características de calidad.

El cuadro anterior nos indica QUÉ hay que mejorar. Esto ya supone un avance en cuanto al diseño del servicio pero existe otra interrogante a despejar: CÓMO lo mejoramos. Para ello, es necesario desplegar otro cuadro. Se trata de una matriz de doble entrada donde se cruzan los factores evaluados con las características de calidad. Las características de calidad se refieren a los elementos propios del mundo de la organización, es decir, aquellos que la empresa puede modificar en determinada medida y que son indicadores cuantificables y medibles por tanto. La elaboración de esta lista de indicadores debe hacerse por parte de un grupo interdisciplinar, pudiendo llevarse a cabo paralelamente a las fases anteriores. Estos indicadores tienen una importancia fundamental ya que representan el mundo de la empresa, y será en ellos sobre los que hay que actuar. La lista resultante deberá ser, por tanto, exhaustiva y consistente. Esta metodología (QFD) permite invertir con el máximo rendimiento en el diseño del servicio, haciéndolo en aquellos elementos relevantes en función del análisis realizado que, como puede observarse, considera las opiniones de los clientes, tanto sobre nuestra empresa como sobre las de la competencia, en las variables sustanciales del servicio.

MODELOS DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE LA CALIDAD Y NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Modelo EFQM de Excelencia se crea en 1992 como marco para la gestión del European Quality Award. Éste es el organismo más importante en el ámbito europeo para el reconocimiento de la calidad a nivel nacional y regional. Está desarrollado por la Organización EFQM, la Comisión de la Unión Europea y la European Organization for Quality (EOQ).

El EFQM considera la gestión de la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, y de las demás entidades implicadas.



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



Por consiguiente, el modelo de la EFQM consiste en una herramienta para la gestión de la calidad. Su objetivo es orientar la organización hacia el cliente. Uno de los resultados de este modelo, será la sensibilización del equipo directivo y del resto del personal de la organización para cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos o servicios. Esta implicación de la dirección de la empresa es un punto de partida imprescindible para garantizar el éxito de la gestión total de la calidad.

El actual modelo ha tenido varias modificaciones desde su creación en 1988. El último se denomina "EFQM Model of Excellence".

Una de las bases del modelo es la autoevaluación, es decir, un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera).

La autoevaluación puede aplicarse a la totalidad de la organización y a departamentos, unidades o servicios individualmente. Con la autoevaluación, se persigue la identificación, dentro de la organización, de los puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora, además de conocer las carencias.

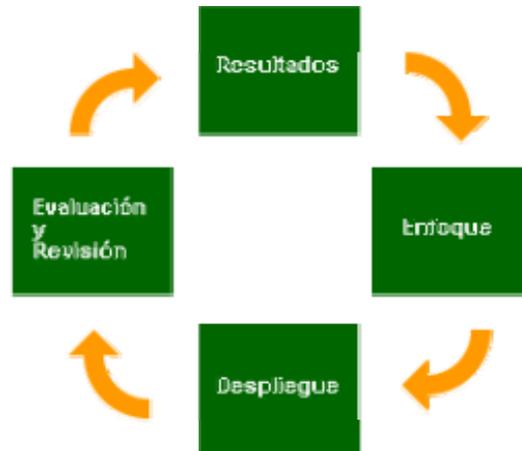
El objetivo de este modelo es ayudar a las organizaciones a conocerse a sí mismas y mejorar su funcionamiento. Así pues, el modelo EFQM trata de ofrecer una descripción lo más simplificada posible de la realidad, para comprenderla, analizarla y, si procede, modificarla.

Estructura

El modelo ha servido de base del Premio Europeo a la Calidad. Consta de nueve criterios que representan las distintas áreas de la dirección de la empresa. Las cinco primeras áreas se denominan **criterios agentes**, y hacen referencia a los medios que están consiguiendo las mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas



de la organización. Los otros cuatro criterios, también llamados **criterios resultados** representan una estimación de lo que la organización consigue para cada uno de los actores que intervienen en la misma (clientes, empleados, sociedad e inversores). Cada uno de estos criterios se desglosa en un conjunto de criterios más específico. Para cada grupo de criterios hay, además, unas reglas de evaluación basadas en la "**lógica REDER**".



Resultados (qué consigue la organización)
Enfoque (qué políticas y medidas va a llevar a cabo la organización y por qué)
Despliegue (medidas que la organización realiza para poner en práctica el enfoque)
Evaluación y Revisión (actuaciones que realiza la organización en la evaluación y revisión del modelo y su aplicación)

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

- La estructura de la organización.
- La estructura de responsabilidades.
- Procedimientos.
- Procesos.
- Recursos.

La función de cada una de estas partes que integran el sistema es la siguiente:

- La estructura de la organización responde al organigrama de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.



- La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- Los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- Los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

Estos cinco apartados ni siempre están definidos y claros en una empresa.

Si preguntásemos a un empresario qué entienden por sistema, podríamos obtener respuestas como: el estilo de gestión, el gobierno, el país, los accionistas, los empleados, etc. Si por el contrario se lo preguntamos a un empleado, tal vez su respuesta sería: sistema es todo menos yo mismo.

Una buena gestión consiste en cometer un error de vez en cuando y luego otro, pero también de vez en cuando. Se dio cuenta que lo que tenía que hacer era poner en marcha unas reglas, por las cuales se disminuyen errores y por tanto las pérdidas económicas.

El sistema de gestión de la calidad en una organización tiene como punto de apoyo el manual de calidad, y se completa con una serie de documentos adicionales como manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información.

Normalmente existe un responsable de calidad que velará por el cumplimiento de lo dispuesto.

Normalmente sigue una norma de calidad. Una de las normas más conocidas y utilizadas a nivel internacional para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001:2000. Pero también existe la norma ISO/IEC 17025:2005 que aplica para el diseño de un sistema de gestión de la calidad en Laboratorios o la norma ISO 14001 que aplica para la gestión ambiental y es compatible con la gestión de calidad, así mismo la OHSAS 18000 que sirve de guía para el diseño de un sistema de gestión de seguridad industrial y que también es compatible con el sistema de gestión de la calidad.

Las Normas ISO 9000 toma su nombre de la institución "International Organization for Standardization" organismo mundial líder de la Normalización, el cual hizo posible la aprobación de los textos de las normas que conforman dicha serie.



La serie 9000 se centra en las normas sobre documentación, en particular, en el Manual de la Gestión de la Calidad, con la finalidad de garantizar que existan Sistemas de Gestión de la Calidad apropiados. La elaboración de estos manuales exigen una metodología, conocimientos y criterios organizacionales para recopilar las características del proceso de la organización.

La aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000 constituyen para la industria, una vía de reducir costos y mejorar sus procesos de producción tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitiva en cualquier mercado. La persona que se dedique a normalizar debe ser conocedora de esta faena garantizando así la incorporación de un procedimiento que se adapte a la realidad del proceso, que sea útil y de fácil entendimiento.

Cuando las compañías se hagan crecientemente interdependientes a través de las fronteras internacionales, habrá cada vez más presión para garantizar la calidad de los procesos. En tal entorno, existe un conjunto considerable de normas internacionales, y una única organización internacional que realiza el esfuerzo para tratar de promoverlas.

El desarrollo y comercialización de productos no puede seguir siendo considerados en forma local, pues la competencia externa ataca con calidad y costos de nivel internacional, apareciendo entonces la empresa de clase mundial, capaz de competir en cualquier mercado con las mejores de su ramo.

En vista de esta globalización y del conocimiento de que un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones "basadas en el conocimiento", un óptimo entendimiento entre las "partes interesadas" y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces; las empresas en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad fundamentándose en: El enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en los procesos, la gestión basada en sistemas, el mejoramiento continuo, la toma de decisiones basadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de los procesos.

El Mapa de los Procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, Elaborando o mejorando los Procedimiento e Instrucciones; para ello se considera la Estructura de documentación del Sistema de Calidad.



Como lo representa la Pirámide de Documentación, la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se comienza por el 3^{er}. Nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación.

Posteriormente, se determino la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué? efectuar las actividades (2^{do}. Nivel), esto con el fin de generar los Manuales de Procedimientos de cada área.

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar. Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de los manuales de procedimientos son:

- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Entrenar y/o adiestrar a nuevos empleados.
- Definir responsabilidades y autoridades.
- Regular y estandarizar las actividades de la Empresa.



- Facilitar la introducción de un mejor método dando datos completos del método actual.
- Ayuda a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.
- Suministrar las bases documentales para las auditorias.

Además la dirección debe ejecutar el 1^{er}. Nivel; la elaboración de la Política de Calidad y los Objetivos.

AUDITORÍA DE LA CALIDAD.

La realidad de los escenarios del presente se caracterizan por ser muy competitivos, en donde las empresas saben hacer un adecuado de las normativas de la calidad a fin de alcanzar los mercados metas, resaltando los atributos de la calidad logrado y haciendo que la gerencia de mercados los aproveche a fin de satisfacer las necesidades demandadas de sus clientes.

Se sabe, que auditoria involucra una comparación entre la calidad observada y la calidad deseada de acuerdo con unas normas técnico- científicas previamente establecidas.

No hay que olvidar, como se comenta, que una Auditoría de Calidad es, según la definición de la Norma Internacional ISO 8402 y aprobada como Norma Europea, *un examen metódico e independiente, que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.*

A ello se agrega, que la auditoría es una herramienta que nos permite evaluar la eficacia del sistema establecido, sus defectos y los medios de mejora.

Por tanto, una buena gerencia esta clara de que hay que establecer y mantener el día procedimientos documentados para planificar, realizar y verificar las actividades y resultados, y para determinar la eficacia del sistema de la calidad en su organización.

Esta plenamente identificada en la necesidad de saber usar una auditoria interna de la calidad, el identificar plenamente sus procesos, sus debilidades y fortalezas y considerar como señalan los expertos, que la iniciación de la auditoria, propiamente dicha, tiene lugar en varias fases que deben respetarse escrupulosamente, además de tener en cuenta lo que se señala al respecto, como es el que:

a) la auditoría de la calidad se aplica normalmente, pero no se limita, a un sistema de la calidad o a sus elementos, a procesos, a productos o a servicios. Tales auditorías se denominan habitualmente "auditoría del sistema de la calidad", "auditoría de la calidad del proceso", "auditoría de la calidad del producto", "auditoría de la calidad del servicio".

b). Las auditorías de la calidad se llevan a cabo por personas que no tengan responsabilidad directa en áreas que se desea auditar, pero trabajando preferentemente con la cooperación del personal de esas áreas.



c). Uno de los objetivos de una auditoría de la calidad es evaluar si es necesario introducir acciones de mejora o correctoras. No se debe confundir una auditoría con actividades de "supervisión de la calidad" o de "inspección"; el objetivos de estas últimas es el control de un proceso con aceptación de un producto.

d). Las auditorías de la calidad pueden realizarse a propósitos internos o externos. El auditor debe estar claro, que la auditoria debe estar basada en objetivos definidos. El alcance es determinado por el auditor líder para alcanzar los objetivos. El alcance describe la extensión y límites de la auditoría.

Los objetivos y el alcance deben ser comunicados al auditado antes de la auditoria. Una auditoría de calidad debe enfocarse en criterios claramente definidos y documentados. La auditoría solamente se lleva a cabo si, luego de consultar con el cliente, es opinión del auditor líder que: Existe información suficiente y apropiada sobre el tema de la auditoría. Existen recursos adecuados que respalden y avalen el proceso de la auditoría. Existe una cooperación adecuada por parte del auditado.

Se recomienda además, que el auditor avise al responsable del área afectada, con al menos dos semanas de antelación, de la fecha en que tendrá lugar la auditoria, así como acordar la hora de comienzo de ésta.

La reunión inicial es la primera actividad con la que se inicia la auditoría y tiene por objeto:

Presentación del equipo auditor.

Recordar los objetivos y el alcance de la auditoría.

Hacer mención de los métodos y procedimientos a utilizar.

Determinar los cauces de comunicación/medios e instalaciones necesarias.

Establecimiento del calendario de reuniones.

Clarificación de la planificación

Como conclusión, un especialista en calidad y productividad sabe que la auditoría de la calidad es un proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoria y determinar cuales actividades específicas, eventos, condiciones, sistemas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoria, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente. A ello se agrega que para alcanzar su logro óptimo debe además apoyarse en aspectos como: *Diseño de la Calidad*: que consiste en planear y desarrollar el proceso.

El diseño del proceso define la misión de la organización, incluyendo sus clientes y servicios. Este provee los medios y recursos y determina los estándares a aplicar en la prestación del servicio . *Control de Calidad* : No es más que el seguimiento, supervisión y evaluación que asegure que cada trabajador y cada unidad de trabajo alcance aquellos estándares y consecuentemente brinden servicios de buena calidad. *Mejoramiento de la*



Calidad : Que apunta al incremento de la calidad y a promover estándares mediante la resolución continua de problemas y el mejoramiento de procesos.

El auditor de calidad debe obtener suficientes evidencias para que los resultados individuales de la auditoría, agregados a los resultados de menor significado, puedan afectar cualquier conclusión alcanzada. Los resultados de la auditoría deben ser revisados con la gerencia del auditado con el fin de obtener el reconocimiento de la base de todos los resultados de no conformidad.

La auditoría de calidad es una herramienta de gestión empleada para verificar y evaluar las actividades relacionadas con la calidad en el seno de una organización. Su realización se inicia en una o varias de las situaciones siguientes:

- Por solicitud de la Administración: la Administración puede someter a auditoría el sistema de gestión de la calidad de un centro de fabricación como una medida más dentro del proceso de homologación de un producto.
- Por exigencia de un cliente: Un cliente puede exigir la auditoría del sistema de calidad del suministrador antes de iniciar o durante el desarrollo de
- Por solicitud a una entidad de certificación: Cualquier organización puede solicitar la certificación de que su sistema de calidad es conforme al modelo adoptado y, en consecuencia, someterse a una auditoría.
- Por exigencia del sistema de calidad propio: Según cual sea el modelo de gestión de la calidad adoptado, las auditorías internas se realizarán por personal interno con una regularidad periódica.

Como se deduce de lo anterior, la auditoría puede ser el fruto del propio sistema de calidad de la organización, o bien obedecer a pautas «ajenas» en manos de terceros- sea del ente de certificación, de un cliente o de la propia Administración-. En cualquiera de los casos, la alta dirección deberá poner los medios adecuados para su realización, así como para la identificación y mejora de las áreas no conformes con el modelo exigido.

Por ello es responsabilidad de la dirección establecer un programa de auditorías internas y verificar su adecuada implementación. Desarrollar un programa de auditorías meramente para satisfacer las exigencias de un determinado cliente o entidad es absurdo.

Este equívoco puede conducir a la empresa a despreciar todo el potencial de mejora que se halla inmerso en un programa de auditoría, y considerarlo como una imposición formal desprovista de contenido y de posibilidades de mejora.

Las auditorías de la calidad se realizan con la finalidad de determinar:

- La adecuación del sistema de calidad de una organización a una norma de referencia específica o estándar.
- La conformidad de las actuaciones del personal de una organización con referencia a los requisitos de su programa de calidad según lo definido en la documentación (manual de calidad, manual de procedimientos, especificaciones de compra, etc.).



- La eficacia de las distintas actividades que constituyen el sistema de la calidad de una organización, y de las medidas correctoras/preventivas adoptadas Hay que tener en cuenta, no obstante, que la filosofía de los programas de aseguramiento de la calidad está basada en la prevención, más que en la detección de problemas, y por ello debemos dar mayor importancia a:

Detectar pronto el problema.

Conocer la profundidad del mismo.

Descubrir la causa principal del problema.

Las auditorías de calidad proporcionan a la dirección de la empresa evidencias objetivas basadas en hechos lo cual va a permitir a la dirección tomar decisiones basándose en hechos y no en hipótesis.

CONCLUSIÓN:

La información aquí presentada podrá contribuir favorablemente a comprender la evolución y el significado de la calidad, y de muchos de los conceptos y términos asociados según las concepciones actuales, así como a estimular e interiorizar lo que significa un trabajo enfocado en este sentido para incrementar la competitividad de la organización.

La constante certificación de empresas, independientemente de su tamaño o actividad, avalan la implantación de un sistema de gestión que se armoniza en torno a un conjunto de elementos interrelacionados a través de los que se administra de manera planificada la calidad de la empresa.

Además de la necesaria capacidad para afrontar nuevos retos y escenarios cambiantes, La finalidad primordial de un sistema de gestión de la calidad se orienta, entre otros aspectos, hacia la satisfacción de los clientes, ya sean internos o externos. Para este logro, interviene en ámbitos tan variados como la estructura de la organización, sus procesos, su documentación y sus recursos.

Un elemento fundamental en todo proceso de calidad viene definido por el manual de calidad, al que acompañan otros documentos adicionales como el listado de procedimientos, instrucciones técnicas, formatos, registros y sistemas de información y control.

Este conjunto de documentos generan la necesidad de contar con un profesional poseedor de los conocimientos necesarios para que todos los integrantes de la organización cumplan las disposiciones establecidas en el manual de calidad, avanzando hacia la implantación efectiva del sistema en la organización.

Dentro de un amplio conjunto de ventajas, un sistema de gestión de calidad aporta:



Garantía de confianza ante la sociedad.

Aval para clientes reales y potenciales y proveedores.

Clara orientación a las necesidades de los usuarios.

Capacidad de adaptación rápida y efectiva a los cambios.

Capacidad de aprendizaje sistemático aportado por la experiencia, en el entorno de la mejora continua.

Control exhaustivo de todos los procesos y costes de la organización.

Análisis de los puntos fuertes de la organización y posibles áreas de mejora.