



**Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y
Humanidades**

**“Cultura Organizacional en la posible
implementación de un Sistema de
Calidad ISO9000 en SCR, S.A. de C.V.”**

**Tesina que presenta:
Araiza Jiménez Carolina**

**Para obtener el Título de Lic. en
Administración**

**Asesor: Mtra. Alma Patricia Aduna
Mondragón**

México D.F., Julio 2003

A mis Padres

José Enrique Araiza Sánchez

Angélica Isabel Jiménez Martínez

Y Hermanos

José Enrique Araiza Jiménez

Erika Isabel Araiza Jiménez

Quienes me brindaron todo su apoyo, amor y comprensión para alcanzar esta meta de mi vida.

A mis abuelitos

Bricio Jiménez García

Raquel Martínez Martínez

Y a mi Tía Rebeca

Quienes con su cariño me ayudaron siempre.

A todos y cada uno de mis familiares

Que siempre me han apoyado.

A mi novio

Quien con su amor y compañía hizo mejores los momentos difíciles.

A todos y cada uno de mis amigos

Con quienes he vivido bellos momentos.

A mi asesor

Mtra. Alma Patricia Aduna Mondragón

De quien obtuve apoyo personal y profesional en mi vida universitaria.

Carolina

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO I: Desarrollo organizacional	5
Definición	5
Elementos	6
Objetivos del DO	8
Cambio organizacional	11
Proceso del DO	16
CAPITULO II: Cultura organizacional	27
Definición	27
Elementos	33
Liderazgo	36
Cultura de calidad	38
Cultura de productividad	41
Cambio de cultura organizacional	44
CAPITULO III: Calidad	50
Definición	50
Analistas de la calidad	53
Edwads W. Deming	53
Joseph M. Juran	55
Kaoru Ishikawa	57
Elementos del proceso de calidad	59
CAPITULO IV: Sistema de Calidad	68
Definición y características	68
ISO 9000	70

Gestión de la calidad	73
Aseguramiento de la calidad	76
Requisitos del sistema de calidad	81
CAPITULO V: SCR, S.A. de C.V.	90
Antecedentes	90
Estructura	90
Objetivos	92
Visión	93
Misión	93
Políticas	93
Cultura organizacional	94
Reglamento	95
Manual de calidad y de procedimientos	95
CAPITULO 6: Metodología	97
Problema	97
Planteamiento del problema	97
Objetivos	97
Preguntas	97
Hipótesis	97
Variables	98
Variable Independiente	98
Variable independiente	98
Sujetos	98
Escenario	98
Diseño o tipo de estudio	99
Instrumento	99
Procedimiento	99
CAPITULO 7: Descripción y análisis de resultados	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114

BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	117
Anexo 1	118
Anexo 2	121

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación donde se pretende encontrar la relación que existe entre la cultura organizacional y como puede influir esta en la posible implementación de un sistema de calidad ISO 9000.

Dado el mercado globalizado que se vive día con día, cualquier factor que incremente la competitividad en una empresa es importante y por este motivo la investigación se realizó en una pequeña empresa donde el giro es la prestación de servicios en el área de tecnología de información. La empresa es SCR, S.A. de C.V. que cuenta con 30 empleados en total.

Considerando que en una pequeña empresa todos los miembros se conocen entre sí, el análisis se hizo a toda la organización. Sin embargo, es importante señalar que se manejaron dos diferentes tipos de instrumento para directivos y empleados que trataran los aspectos culturales y de calidad, con la finalidad de saber si existe una congruencia entre estos.

Después de aplicados los cuestionarios y analizados los resultados, los más relevantes indican que definitivamente no existe una congruencia favorable entre los directivos y empleados, lo que denota tal vez una falta de comunicación grande o un mal manejo de la información en ambas direcciones; al mismo tiempo se puede notar mayor consistencia entre los resultados de los empleados, es decir, sus respuestas fueron más parecidas entre ellos que las que se presentaron dentro de los directivos.

Se tomaron en cuenta dos aspectos generales como punto de comparación por manejarlos de alguna forma, que son el sexo de los empleados y el grado de escolaridad. Se pudo notar claramente que las mujeres se encuentran más comprometidas tanto hacia el desarrollo de la empresa como con la cultura de la misma a diferencia de los hombres. En tanto, que en b que se refiere a escolaridad aun cuando el grado dominante es el de educación media superior o carrera técnica, es en los empleados que cuentan con educación superior incompleta donde se observo mayor acercamiento a lo que se considero como el punto ideal dentro de la organización.

Adicional a lo anterior es importante señalar que la mayoría de los empleados tiene una noción clara de lo que significa calidad, sin embargo, al momento de hablar de sistema de calidad se pudo observar una clara ambigüedad en lo que en general la organización entiende por está.

INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la historia se ha notado la necesidad de tener una guía, es decir, patrones de conducta que nos permitan desempeñarnos como individuos en una sociedad, y esto no es otra cosa que lo que conocemos como cultura.

Los individuos por naturaleza tienden a ir desarrollando actitudes, patrones, etc. que se vayan adaptando al entorno donde se encuentran, sin embargo este entorno es cambiante y es por esto que es necesario la adaptación al cambio.

Día con día se van generando nuevas tecnologías o estructuras que dan competitividad a una organización y es por esto que es necesario tener estándares que permitan que esa competencia sea más equilibrada, los sistemas de calidad pretenden que esto sea posible.

Con base en lo anterior la presente investigación tiene como finalidad el conocer la manera en que factores culturales y de calidad afectan en SCR, S.A. de C.V. para la posible implementación de un sistema de calidad que le permita a la organización ser más competitiva.

Para su mejor comprensión la investigación se ha dividido en 7 capítulos. El capítulo 1 se concentra en los que es el Desarrollo Organizacional (DO), los elementos que lo componen, lo que involucra un cambio en cualquier organización y de que manera este cambio puede ser mejor manejado. EL capítulo 2 se basa en uno de los temas centrales de este trabajo, es decir, la Cultura Organizacional, empezando por definir lo que esta es, los elementos que la componen, así como al liderazgo como parte central de cualquier cultura y en específico de la cultura de calidad y de productividad. En este mismo capítulo también se trata el cambio de cultura organizacional, porque es esta, la Cultura Organizacional lo que se ha tomado como la parte clave de un buen desempeño en todos los aspectos.

Los siguientes dos capítulos se concentran en calidad y sistema de calidad. El capítulo 3 se basa en definir lo que es calidad y para esto retoma a autores como Deming, Juran e Ishikawa. EL capítulo 4 se concentra en lo que es un sistema de calidad con sus características, y mas concretamente lo que es un Sistema de Calidad ISO 9000, así como la explicación de dos términos medulares para comprender la diferencia en la clasificación de este sistema que son la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad.

El capítulo 5 se concentra en información referente a SCR, S.A. de C.V. que es el escenario donde se desarrolla la investigación, en este capítulo se encontrará

información referente a su misión, visión, políticas, objetivos, etc., es decir, elementos que nos permitan conocer un poco más sobre con que bases se esta trabajando para hacer el análisis.

En el capítulo 6 se presenta la metodología con el planteamiento del problema, lo que se busca con esta investigación, las definiciones conceptuales y operacionales de las variables tanto dependientes como independientes, sabremos que tipo de estudio es el que se realizó, etc.

En el capítulo 7 se exponen la descripción y análisis de los resultados obtenidos, donde sabremos de que manera han sido contestadas las hipótesis planteadas en la metodología, así como los puntos más sobresalientes de la investigación.

Finalmente un apartado de conclusiones donde al mismo tiempo se dan recomendaciones que ayuden al mejoramiento de la organización.

En la parte final de esta investigación se encontrarán dos anexos que contienen los cuestionarios aplicados.

JUSTIFICACIÓN

En la mayoría de las empresas es necesario estar a un nivel altamente competitivo; en México, la mayoría de las empresas se encuentran dentro de las PYMES por lo estas deben de considerar manejar sistemas de calidad que les permitan obtener más clientes, mantener a los que ya tienen y crecer como organización; considerando a esta con todos sus miembros, es decir, con un sistema de calidad se fomentará un crecimiento individual y organizacional.

CAPITULO I: Desarrollo organizacional

Definición

Para comprender claramente lo que se quiere conseguir con esta investigación se debe de conocer lo que es el Desarrollo Organizacional (DO) para lo cual a continuación se mencionan varias definiciones:

- ✓ El DO (Desarrollo Organizacional) es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. (Audirac y otros, 1994)
- ✓ El DO es un esfuerzo a largo plazo guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración con la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación – acción. (French y Bell, 1995)
- ✓ El DO es un proceso de cambios planeados en sistemas socio – técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. (De Faria Mello, 2001)

Sin embargo y tomando en cuenta las definiciones anteriores, para esta investigación se ha de definir a el Desarrollo Organizacional de la siguiente manera:

El DO es una estrategia desarrollada para mejorar las organizaciones y a los miembros de éstas, mediante un cambio , con la finalidad de lograr un objetivo determinado.

Aun cuando ya se definido lo que es el DO es importante saber cuales son algunas de las características que habrán de distinguirlo.

“... Las principales características que distinguen al desarrollo organizacional:

1. El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
4. El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
6. El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
8. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. El DO considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
9. El DO se basa en un modelo de investigación – acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones ‘en las que todos ganan’ es una práctica común en los programas de DO.”¹

Elementos

Partiendo de la definición de Frech y Bell (1995) de lo que es el Desarrollo Organizacional, se mencionan los elementos que lo conforman:

- ✓ **Esfuerzo a largo plazo,** es decir, un desarrollo y por ende cambio organizacional lleva tiempo. Cuando se trata de un arreglo perdurable de la organización no se trata de algo rápido. En otro sentido se trataría de un cambio constante porque siempre se establecen nuevas metas u objetivos a partir de los resultados que se vayan obteniendo.
- ✓ **Guiado y apoyado por la alta gerencia,** es decir, la alta gerencia debe guiar y alentar en forma activa el cambio. “El cambio de la organización es un

¹ French y Bell. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, pág. 34.

- asunto difícil y serio; incluye sufrimientos y reveses, así como éxitos. La alta gerencia debe iniciar el ‘camino’ de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin. Casi todos los programas de DO que fracasan lo hacen porque la alta gerencia era ambivalente, se olvidó de su compromiso, o se distrajo con otras obligaciones.”²
- ✓ **Procesos de visión**, son aquellos mediante los cuales se genera una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, a través de los miembros de la misma. “Tener una visión significa crear una imagen del futuro deseado, que incluya los rasgos sobresalientes del aspecto humano de la organización y después trabajar juntos para convertir esa imagen en una realidad.”²
 - ✓ **Procesos de delegación de autoridad (empowerment)**, son aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos por medio de las cuales los miembros de una organización desarrollan y utilizan sus talentos hacia las metas de desarrollo individual y organizacional.
 - ✓ **Procesos de aprendizaje**, “nos referimos a los procesos de interacción de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.”²
 - ✓ **Procesos de resolución de problemas**, son las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
 - ✓ **Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización**, “queremos decir, en primer lugar, que uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos. Y en segundo lugar, la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración – una amplia participación en la creación y la administración de una cultura que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización, es la mejor forma de lograrlo. La administración en colaboración de la cultura significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione.”³

² French y Bell. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, pág. 30.

³ French y Bell. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, pág. 31, 33.

- ✓ **Equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos**, aquí se reconoce lo importante y medular de los equipos en el desempeño del trabajo en las organizaciones. Para que la organización en su totalidad funcione bien es necesario que los individuos y por ende los equipos cumplan adecuadamente con su finalidad.
- ✓ **La teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada**, “nos referimos a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. El DO aplica los conocimientos y la teoría. Por consiguiente, además de las ciencias de la conducta como la psicología, la psicología social, etcétera, antes mencionadas, las disciplinas aplicadas como la educación de los adultos, psicoterapia, trabajo social, economía y la ciencia política pueden hacer importantes contribuciones a la práctica del DO. Porras y Robertson manifiestan que:

El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación práctica de las ciencias de las organizaciones. Basándose en varias disciplinas para sus modelos, estrategias y técnicas, el DO se concentra en el cambio planificado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización mediante el conocimiento adquirido a través de su estudio de la compleja dinámica del cambio.”³

- ✓ **Investigación - acción**, se trata de un tipo de diagnóstico de colaboración donde se debe emprender una acción en la cual el líder, los miembros de la organización y el practicante del DO trabajen juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

Estos son solo los elementos que se encuentran dentro de una definición en específico, sin embargo, debemos de saber que se pueden dar algunos más o algunos menos siempre en función de la organización y del diagnóstico que se haga de ésta.

Objetivos del DO

Aun cuando se ha mencionado con anterioridad lo que es el DO y cuáles son algunos de sus elementos es importante que tengamos claro lo que se desea lograr con el DO, más específicamente cuáles son sus objetivos.

“Aunque cualquier esfuerzo del DO deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales.

Tales objetivos básicos, que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del DO son principalmente los siguientes:

- ✓ Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema - cliente.
- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✓ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- ✓ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- ✓ Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- ✓ Compatibilizar, viabilizar, armonizar en integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- ✓ Estimular las emociones y sentimientos de las personas pues son:
 - I) datos válidos sobre la realidad organizacional; II) porque si se reprimen, disfrazan, niegan o se rechazan - constituyen, normalmente, factores perjudiciales para la eficiencia y la salud organizacional, aunque en este caso puedan hasta pasar desapercibidos por los jefes y la alta gerencia; III) porque, si se obtiene su catarsis y su canalización inteligente y auténtica, se constituye también en energía liberada para fines productivos y útiles para el desarrollo de las personas y de la organización.
- ✓ Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones 'sobre la mesa' y tratarlos de modo directo, racional y constructivo. En vez de dejar que queden supuestamente suprimidos, o que sean 'combatidos' por la mera aplicación a la asepsia emocional. O que sean 'vencidos' por el peso del poder autoritario o por la amenaza de pérdida de recompensas y ventajas concedidas por el paternalismo autocrático.

-
- ✓ Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines, que, siempre sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. En este caso, son bastante convenientes los sistemas del tipo de administración por objetivos.
 - ✓ Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.
 - ✓ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
 - ✓ Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.
 - ✓ Procurar asociar la autoridad legal y el 'status' funcional, a las 'tres competencias' (técnica, administrativa e interpersonal).
 - ✓ Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
 - ✓ Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos.
 - ✓ Compatibilizar y optimizar metas, recurso, estructuras, procedimientos y comportamientos.
 - ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
 - ✓ Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etcétera."⁴

Sin embargo es importante saber que el campo del DO es muy amplio y variado, por lo que sus objetivos también lo son; los objetivos deben surgir del diagnóstico de las situaciones que se deban modificar.

⁴ De Faria Mello. *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, Ed. Limusa, págs. 44 - 45.

Cambio organizacional

Antes de hablar de un cambio organizacional es necesario definir lo que es cambio, y cambio se refiere a una modificación de un determinado comportamiento para poder lograr una adaptación al entorno que siempre es cambiante en menor o mayor grado. El DO lo que busca es fomentar esa modificación o adaptación cuando se da una situación diferente a la que normalmente se vive, siempre en busca de una mejora en toda la organización.

Cuando se habla de una implementación de un Sistema de Calidad es necesario tener en cuenta que se tratará indudablemente de un cambio, puesto lo que se busca con un sistema de este tipo es manejar todo lo que involucra a la organización con un patrón determinado que hasta ahora no se manejaba.

Aun cuando una modificación o adaptación se da en un mundo de constantes cambios, hay otras formas de adaptarse a este:

“Se vive en un mundo en transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos. Existen diferentes maneras de reaccionar a los ‘hechos nuevos’ del medio que rodea a las personas y organizaciones, en el cual están insertadas como sistemas abiertos, a saber:

- a) *Negación de la realidad*: desconocer, negar, ignorar o despreciar el nuevo hecho.
- b) *Resistencia (Pasiva o Activa)*: resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.
- c) *Acomodación inercial*: acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente a que las cosas ocurran.
- d) *Cambio planeado*: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar (se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- e) *Subversión o revolución*: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir solo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

El DO se enfrenta a la perspectiva de los cinco procesos arriba citados y opta conscientemente por el cuarto – al cambio planeado – como el único modo de que la organización y sus responsables puedan mandar en el procesos de cambio. Minimizando el riesgo de la deterioración causada por el choque o del tratamiento radical para soportar el choque. El DO trata de la adaptabilidad, de

la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio – de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable. Cómo identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización.”⁵

Es importante considerar que el cambio planeado es lo mejor en muchos de los casos, porque va a lograr una adaptación planeada, es decir, en gran medida se va preparando el terreno para lo que pase en el futuro.

Dentro de el DO se han estudiado diversos modelos y teorías acerca del cambio planeado, las cuales representan las características importantes de algunos fenómenos, describiendo esas características como variables y especifican la relación entre estas. Algunos de estos modelos o teorías se explican a continuación:

- ✓ Kurt Lewin (1940) propuso un modelo de cambio, el cual consta de tres etapas: *descongelar* la antigua conducta, *moverla* a un nuevo nivel de conducta, y *volver a congelar* la conducta en el nuevo nivel. Este sistema implica moverse de un punto de equilibrio a otro.
- ✓ Ronald Lippit, Jeanne Watson, y Bruce Westley, ampliaron en modelo anterior de tres etapas a siete etapas:
 - “Fase 1. El desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la fase de descongelamiento de Lewin.
 - Fase 2 . El establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.
 - Fase3. La aclaración o el diagnostico del problema del sistema cliente.
 - Fase 4. El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.
 - Fase 5. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3, 4 y 5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin.
 - Fase 6. La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de volver a congelar de Lewin.
 - Fase 7. Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente – consultor.”⁶
- ✓ Ralph Kilman desarrolló un modelo de cambio muy amplio, el cual especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que ocurra el cambio. En este modelo existen 5 etapas: 1) iniciar el programa; 2)

⁵ De Faria Mello. *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, Ed. Limusa, págs. 48 - 49.

⁶ French y Bell. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, págs. 84- 85.

diagnosticar los problemas; 3) programar las trayectorias; 4) poner en práctica las trayectorias; y 5) evaluar los resultados.

“La programación y la puesta en práctica de las ‘trayectorias’ implica una intervención en cinco puntos críticos (llamados ‘trayectorias’) que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en la forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito. Las cinco trayectorias de Kilman son: 1) la trayectoria de la cultura; 2) la trayectoria de las habilidades gerenciales; 3) la trayectoria de la creación de equipos; 4) la trayectoria de la estrategia – estructura; y 5) la trayectoria del sistema de recompensas. Las intervenciones incluyen programas de entrenamiento, sesiones de resolución de problemas, crítica de las prácticas y los procedimientos actuales, etcétera.”⁶

- ✓ Jerry Porras desarrolló el modelo llamado “análisis de flujo” el cual presenta en forma gráfica los problemas de una organización, observando como se interrelacionan estos entre sí e identificando los que se relacionan más con los demás, y posteriormente graficar las posibles soluciones. Asimismo se clasificaron cuatro clases de variables que influyen en el ambiente donde trabajan las personas los cuales son: “arreglos de organización” incluyen aspectos como metas, estrategias, estructura, políticas y procedimientos administrativos, sistemas administrativos, sistemas de recompensa y propiedad; los “factores sociales” incluyen cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y redes informales y atributos individuales; la “tecnología” incluye herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, diseño del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos; y el “escenario físico” incluye configuración de espacio, ambiente físico, diseño de interiores y diseño arquitectónico. Estas cuatro variables constituyen las corrientes del análisis de flujo.
- ✓ Un último modelo a explicar es el Burke – Litwin del desempeño individual y de la organización, el cual fue desarrollado por Warner Burke y George Litwin. Este identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden. El primero es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es revolucionario y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización.

Dependiendo del tipo de organización del que se trate se utilizará un modelo en específico o una combinación de varios siempre con base en el diagnóstico que se le haga a la organización y lo que se quiera lograr.

Sin embargo no podemos considerar al cambio organizacional sin mencionar la resistencia al cambio, la cual es hasta cierto punto un fenómeno natural, es decir, es una reacción normal del organismo humano.

“A nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:

- a) mecanismo de defensa de negación a la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- b) percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- c) desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de las consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.
- d) recelo de perder las cosas buenas actuales.
- e) inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona, frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- f) necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- g) dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.
- h) contradependencia, o sea necesidad de reaccionar ‘contra’.
- i) miedo a lo desconocido (el efecto del cambio) por fantasías negativas.
- j) conflicto de selección. Es la clásica situación del conflicto ‘atraer x rechazo’. Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo. Pero, al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o indeseable. O puede que desde un principio no llegue a representar nada desfavorable, pero a medida que comienza a procesarse, surge algún desaliento que causa el movimiento contrario de ‘evitar’. El *atraer – aceptar – desear – aproximarse* en choque con el *repeler – rechazar – evitar – distanciarse*, causa un conflicto psicológico interno que se traduce en ansiedad o miedo. O bien causa oscilación en los comportamientos externos que se representa como indecisión. Incoherencia, inestabilidad o falta de carácter y que acaba expresándose en paralización, como un modo de evitar el conflicto interno y el externo.
- k) ansiedad neurótica, consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, riesgo y contingencia, inherentes a la condición natural de la existencia humana. Por no aceptar la ansiedad existencial (normal y natural) causada por la necesidad de escoger su propio destino, el hombre puede adoptar una posición de falsa e insustentable tranquilidad o estabilidad. Y de ahí que cualquier amenaza a esa imposible estabilidad sea repelida preliminarmente.”⁷

⁷ De Faria Mello. *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, Ed. Limusa, pág. 62.

Se pueden considerar además dos razones a nivel social por las cuales puede existir la resistencia al cambio :

“a) La conformidad de la normas. Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo; por lo tanto, en el momento en el que es necesario llevar a cabo un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

b) Cultura en la organización. La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos; por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio. Aún más, entre más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.”⁸

Es muy común que en las PYMES, y específicamente en las empresas mexicanas, se denote una alto grado de resistencia al cambio, esto porque tenemos toda una historia que precede a lo que se esta viviendo en la actualidad; es decir, los cambios son demasiado drásticos como para que todos se adapten a estos y las organizaciones sean exitosas.

Como se ha mencionado con anterioridad el cambio no debe de partir de la organización al individuo; o sea de lo general a lo particular, sino viceversa, de lo particular a lo general. Cuando se trata de implementar un sistema de calidad es necesario que los involucrados de la organización de todos los niveles estén conscientes de lo que esto implica y sobre que estén totalmente convencidos y comprometidos de lo que se puede lograr no solo como individuos sino como la organización que son.

Sin embargo se suele caer en una resistencia al cambio muy alta que no le permite a al organización avanzar, está puede ser expresada en autosabotajes, en mala conducta, en varias situaciones que simplemente no le permiten a la organización seguir adelante. Dado que la resistencia al cambio puede ser o es un factor determinante en el éxito de la implementación de un sistema de calidad es necesario considerar soluciones que disminuyan está.

“Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

⁸ Audirac y otros. *ABC del Desarrollo Organizacional*, Ed. Trillas, pág. 46.

- ✓ Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- ✓ Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- ✓ Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- ✓ Reducir incertidumbre e inseguridad.
- ✓ Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- ✓ No combatir la resistencia, es sólo un síntoma . . . hay que buscar la raíz.
- ✓ No imponer el cambio.
- ✓ Hacer un cambio participativo.
- ✓ Establecer el dialogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- ✓ Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- ✓ Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- ✓ Crear un compromiso común.
- ✓ Plantear el costo – beneficio del cambio.”⁹

Adicional a lo anterior (Audirac y otros, 1994) mencionan cual debe de ser la acción correctiva a seguir en cuatro casos particulares de resistencia al cambio:

1. Si la resistencia es que la persona **no sabe**, entonces la acción correctiva es **clarificar, informar, educar**.
2. Si la resistencia es que la persona **no puede**, entonces la acción correctiva es **proporcionar las herramientas, habilitar**.
3. Si la resistencia es que la persona **no cree**, entonces la acción correctiva es **el involucramiento, participación**.
4. Si la resistencia es que la persona **no quiere**, entonces no existe una acción correctiva porque **la persona no va a cambiar**.

Es evidente que la resistencia al cambio puede ser un obstáculo muy fuerte en el cambio organizacional, sin embargo esta resistencia puede ser tratada de manera tal que vaya disminuyendo gradualmente al punto tal que permita a la organización seguir adelante.

Proceso del DO

Para los fines de este estudio se manejará el proceso básico de DO : diagnóstico, la acción (intervenciones del DO) y la administración del programa.

“El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de su subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y la intervenciones diseñadas para mejorar el

⁹ Audirac y otros. *ABC del Desarrollo Organizacional*, Ed. Trillas, pág. 47.

funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas. (De hecho, estos tres componentes son intervenciones hacia la organización, en el sentido de que todos ejercen impactos sobre los miembros de la organización).”¹⁰

Dentro del diagnóstico de los subsistemas de la organización se encuentran los siguientes enfoques u objetivos del diagnóstico:

- ✓ La organización total (que tiene una carta constitutiva o una misión común y una estructura de poder común). La información que se busca es: ¿Cuáles son las normas de la organización?, ¿Cuál es la cultura de la organización?, ¿Qué tan bien funcionan los procesos claves de la organización, como la toma de decisiones y el establecimiento de metas?, etc. Aquí los métodos más comunes de diagnóstico son: los cuestionarios de encuesta, las entrevistas, las juntas, etcétera.
- ✓ Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos. Lo que se busca además de lo de la organización total es: ¿Cómo considera este subsistema al todo, y viceversa?, ¿Cómo se llevan unos con otros los miembros de este subsistema?, etc. Aquí es conveniente utilizar técnicas de cuestionario o encuestas, así como las entrevistas o la observación, etcétera.
- ✓ Los pequeños subsistemas que son simples y relativamente homogéneos. Lo que se busca principalmente es saber sobre la cultura, el ambiente, las actitudes y los sentimientos, además de preguntas como: ¿Cuáles son los principales problemas del equipo?, ¿Cómo se puede mejorar la efectividad del equipo?, etc. Lo que típicamente se utiliza aquí son: entrevistas individuales, juntas de grupo, cuestionarios, juntas formales para un autodiagnóstico, etcétera.
- ✓ Las pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y homogéneas. Dentro de estas lo que se busca es : ¿Cómo ven los funcionarios y los miembros a la organización y sus metas?, ¿Qué les agrada y qué les desagrada?, ¿Cómo quieren que sen?, etc. Para recolectar la información aquí se pueden utilizar los cuestionarios, las entrevistas, etcétera.

¹⁰ French y Bell. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, págs. 115, 117.

-
- ✓ Los subsistemas de interfase o intergrupo. La información que se busca es: ¿Cómo ve cada subsistema al otro?, ¿En qué forma los subsistemas se interponen en el camino del otro?, ¿Son claras las metas, las submetas y las áreas de responsabilidad y de autoridad?, etc. Lo que se utiliza más para el diagnóstico son las juntas de confrontación entre ambos grupos, las juntas espejos cuando hay tres o más grupos involucrados, etcétera.
 - ✓ Las díadas y/o tríadas. Dentro de estas lo que se busca es: ¿Cuál es la calidad de la relación?, ¿Las partes poseen las habilidades necesarias para el logro de la tarea?, ¿Son colaborativas o competitivas?, ¿Son efectivas como un subsistema?, etc.
 - ✓ Los individuos. La información que se busca es: ¿Las personas se desempeñan conforme a las expectativas de la organización?, ¿Las personas satisfacen los estándares y las normas de la organización?, ¿Qué oportunidades de desarrollo de la carrera tienen/desean/necesitan?, etc. Las entrevistas, la información derivada de las juntas de diagnóstico del trabajo de equipo, o los problemas identificados por el departamento de recursos humanos son fuentes de información.
 - ✓ Los roles. Aquí lo que se busca es: ¿Las conductas de los roles deberían aumentar, disminuir o cambiar?, ¿El rol está definido en la forma adecuada?, ¿Es la persona adecuada para ese rol?, etc. Esta información se obtiene por lo general de observaciones, entrevistas, técnicas de análisis del rol, etcétera.

El diagnóstico dentro del DO también puede ser a partir de los procesos organizacionales dentro de los cuales se encuentran:

- ✓ Patrones, estilos y flujos de comunicación. La información que se busca es: ¿La comunicación está dirigida hacia arriba, hacia abajo, o en ambas direcciones?, ¿Se filtran las comunicaciones?, ¿Cuál es el lugar de las comunicaciones escritas, en comparación con las orales?, etc. Lo que se utiliza más comúnmente para el diagnóstico son las observaciones, cuestionarios, entrevistas, etcétera.
 - ✓ Establecimiento de metas. Dentro de esto lo que se busca es: ¿Se establecen metas?, ¿Quién participa en el establecimiento de metas?, ¿Son capaces de establecer objetivos de largo y de corto plazo?, etc. Cuestionarios, entrevistas y observaciones es lo que se utiliza para el diagnóstico.
 - ✓ Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción. La información que se busca aquí es: ¿Quién toma las decisiones?, ¿Son necesarias habilidades de resolución de problemas especiales para la toma
-

de decisiones?, ¿Los miembros de la organización están satisfechos con los procesos de resolución de problemas y de toma de decisiones?, etc. La observación de las juntas de resolución de problemas en varios niveles de la organización sirve como medio para el diagnóstico.

- ✓ Resolución y manejo del conflicto. Aquí se busca: ¿En dónde existe el conflicto?, ¿Cómo se está manejando?, ¿Cuáles son las normas del sistema para enfrentarse al conflicto?, etc. Las entrevistas, las observaciones de terceras partes y las juntas de observación, son métodos comunes para diagnosticar estos procesos.
- ✓ Administración de las relaciones interfase. Lo que se busca es: ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre los dos grupos?, ¿A qué problemas importantes se enfrentan los dos grupos?, ¿Qué condiciones estructurales promueven/inhiben una administración efectiva de la interfase?, etc. Los métodos utilizados son los mismos del anterior.
- ✓ Relaciones superior – subordinado. La información que se busca es: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo existente?, ¿Qué problemas surgen entre supervisores y subordinados?. Aquí los métodos para diagnosticar son los cuestionarios que pueden mostrar el clima laboral y las normas de liderazgo gerencial; las entrevistas y los cuestionarios revelan las conductas de liderazgo deseadas.
- ✓ Sistemas tecnológicos y de ingeniería. Se quiere saber: ¿Son adecuadas las tecnologías para un desempeño satisfactorio?, ¿Deberían planificarse y ponerse en práctica algunos cambios en la tecnología?, etc. Las entrevistas y discusiones de grupo enfocadas en la tecnología se cuentan entre las mejores formas de determinar lo adecuado de los sistemas tecnológicos; el diagnóstico debe hacerse por un “experto”
- ✓ Administración estratégica y planificación de largo plazo. Formulación de la visión/misión. La información que se busca es: ¿Quién es el responsable de “mirar hacia delante” y de tomar decisiones de largo plazo?, ¿Cuentan esas personas con el apoyo y los instrumentos necesarios?, ¿Han sido efectivas las recientes decisiones de largo plazo?, ¿Cuáles son los puntos fuertes y las competencias singulares de la organización?, etc. Los métodos para diagnosticar suelen ser las entrevistas de los individuos clave que determinan las políticas, las discusiones de grupo, y un examen de los registros históricos.
- ✓ Aprendizaje organizacional. Aquí lo que se busca es: ¿Cuáles son los puntos fuertes y las áreas problemas?, ¿Qué observaciones, ideas o sugerencias de

todos los miembros de la organización hay disponibles?, ¿La conducta actual concuerda con la que se adopta?, etc. Entrevistas, cuestionario, métodos de diagnóstico de grupo, examen de las hipótesis y la cultura, examen de las rutinas defensivas; formulación de una visión entre otras son formas de diagnosticar.

Es importante saber qué tipo de diagnóstico se desea hacer, ya sea a nivel de subsistemas o a nivel de procesos, sin embargo puede ser conveniente hacer una mezcla entre estos.

Dentro de lo que es diagnóstico se deberá conocer qué aspectos de la organización están bien y cuáles mal, se podría manejar una análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fuerzas y Amenazas) el cual permitirá conocer totalmente los aspectos dónde se debe trabajar y cómo.

Dentro del diagnóstico se busca la recolección de información, está puede ser recolectada por medio de los siguientes instrumentos, sin embargo estos son solo algunos. Los instrumentos varían de acuerdo al tipo de organización o manera de diagnosticar.

- ✓ Cuestionarios. Instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles. Tienen como ventaja el que son económicos; se puede invertir tiempo y dinero en calidad; y el anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos. Sus desventajas son: que producen descubiertos me parecen “enlatados”; y se crea dependencia del cuestionario.
- ✓ Entrevista. Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal. Sus ventajas son: permite sondear los problemas y oportunidades de la organización; y puede estimular la presentación de ideas no conscientes de antemano. Sus desventajas son: el tiempo de duración, una buena entrevista dura de una a dos horas; y en una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo.
- ✓ Encuesta. Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas. Su ventaja es que facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas. Su desventaja es que las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las del cuestionario.
- ✓ Collages y dibujos. Son maneras proyectivas de obtener información sobre puntos de vista, percepciones o sentimientos íntimos y profundos de las

personas. Su ventaja es que pueden ser efectivos para romper el hielo, después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales. Su desventaja es que los grupos formales pueden resistirse a lo que a primera vista parece un juego de niños.

- ✓ Sondeo. Método organizado por el que obtiene información de asuntos, inquietudes, necesidades y permite tener relación con otras personas; toma la forma de entrevista inestructurada. Tiene como ventajas que: permite examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos; y fomenta la comunicación de impresiones, sentimientos, opiniones e ideas. Sus desventajas son que: no están estadístico como un cuestionario; y el éxito depende de la habilidad para oír efectivamente e involucrarse.

Además de estos métodos, que son los más utilizados, existen otros que pueden ser de utilidad:

- ✓ Lectura de información y documentos
- ✓ Observación:
 - Directa en eventos o sucesos que están ocurriendo.
 - Equipo, instalaciones y maquinaria.
 - Medio y cultura.
- ✓ Representación crítica de las organizaciones
- ✓ Sensing (sensibilidad)

“Para una recolección de información es básico:

Una hipótesis de trabajo, esto es, una aseveración de cuál es el problema del sistema y cuáles son sus posible causas.”¹¹

El siguiente paso del proceso es la acción (intervenciones del DO).

“El desarrollo organizacional es un procesos para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos. El mejoramiento de los procesos y de la cultura se llevan a cabo mediante intervenciones del DO que son *series de actividades estructuradas* en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las

¹¹ Audirac y otros. *ABC del Desarrollo Organizacional*, Ed. Trillas, pág. 89.

intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados.

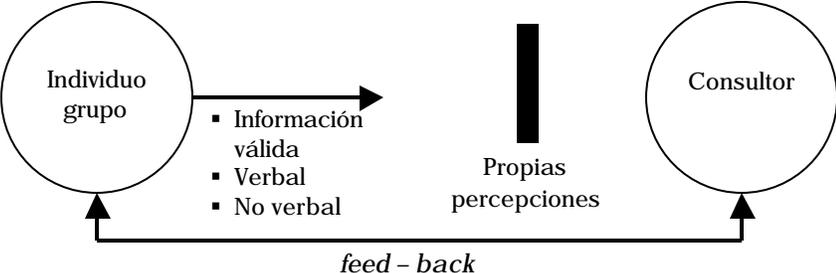
Comúnmente, una de cuatro condiciones dan origen a la necesidad de las intervenciones de DO. Primera, existe un problema, algo se ha ‘roto’. Se llevan cabo acciones correctivas – intervenciones – para ‘arreglar’ el problema. Segunda, hay una oportunidad no realizada; algo que queremos está fuera de nuestro alcance. Se desarrollan acciones posibles – intervenciones – para aprovechar la oportunidad. Tercera, algunos aspectos de la organización están delineados; ciertas partes de la organización están trabajando en propósitos contrarios. Se desarrollan actividades de alineación – intervenciones – para que las cosas vuelvan a estar – en sincronía –. Cuarta, cambia la visión que guía a la compañía; la visión de ayer no es bastante buena. Se desarrollan acciones – intervenciones – para crear las estructuras, los procesos y la cultura necesarios que apoyen la nueva visión para convertir esa nueva visión en una realidad. En resumen, las intervenciones son series de acciones planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar.”¹²

Por medio del diagnóstico se sabrá que tipo de intervención es la conveniente con base en que problema o situación se desea cambiar.

La siguiente tabla elaborada por Audirac (y otros, 1994) muestra varios métodos o técnicas que son utilizadas en las intervenciones del DO.

<p>Planeación de vida y carrera</p>	<p>Una serie de eventos enfocados a definir o acordar las metas de vida y carrera de una persona para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino. Éstas se enfocan al presente y al futuro.</p> <p>En la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona. Las áreas a cubrir son:</p> <p>1° Conmigo mismo: se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona</p> <p>2° Con mi familia: la familia puede llegar a su ambiente de crecimiento para favorecer el desarrollo más íntimo de la persona.</p> <p>3° Con mi trabajo: el trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano. ¿Qué objetivos y planes tiene que realizar la persona en</p>
-------------------------------------	--

¹² French y Bell. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, págs. 128, 129.

	<p>relación con su carrera? ¿Está satisfecho con su trabajo actual? ¿Quiere seguir donde está? Un análisis y cuestionamiento respecto al trabajo, es necesario para toda persona vital.</p> <p>4° Con el mundo: se refiere a la relación del individuo con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles.</p>
<p><i>Feed - back</i></p>	<p>Consiste en obtener información válida de un individuo, grupo de trabajo o de una unidad mayor o de toda la organización. Los datos son regresados al individuo o grupo de trabajo que los generó y utilizados en el diagnóstico de problemas y desarrollo de planes de acción para la resolución de conflicto o para generar conciencia de la situación actual.</p> <p>Existen 14 reglas que es necesario tomar en cuenta para utilizar el <i>feed - back</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptivo ▪ Específico y concreto ▪ Dirigido a comportamientos modificables ▪ Oportuno, aquí y ahora ▪ Verificado por el grupo ▪ Descrito por uno mismo ▪ Comprobado por el grupo ▪ Relación de ayuda ▪ Solicitado o negociado ▪ Contacto visual ▪ Adulto - adulto ▪ Congruente ▪ Se toma o se deja <p>Estos puntos deben servir como guía que permita el regreso de la información objetiva y sin involucramiento personal. Es importante que las reglas se sigan, pero cuidando de no perder información valiosa por el hecho de querer seguirlas rigurosamente.</p> <div style="text-align: center;">  </div>

<p>Grupo T</p>	<p>En un laboratorio de aprendizaje en el que los participantes aprenden a conocer en su interior el significado y repercusiones de su propia conducta, la de los demás y de la dinámica y proceso de la conducta del grupo.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compuestos en su mayoría de personas normales ▪ El líder del grupo transmite aspectos teóricos ▪ Se enfatiza el aquí y ahora ▪ Se enfatiza el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales ▪ Se enfoca sobre datos comunes conscientes ▪ Promueve la transferencia de valores, habilidades, conocimientos al mundo real ▪ Su enfoque es primordialmente educativo
<p>Grupo de encuentro</p>	<p>Se origina en el área de la psicología social aplicada</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sus miembros se usan a sí mismos ▪ Compuestos por personas normales ▪ El líder no da ninguna información teórica ▪ Se enfatiza el aquí y el ahora ▪ Se enfatiza sobre el crecimiento personal a través de conductas verbales y no verbales ▪ Su enfoque es probando y experimentado con nuevas conductas de grupo ▪ Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos ▪ Su enfoque es primordialmente terapéutico
<p><i>Team building</i></p>	<p>Evento planeado con un grupo de gente con relaciones comunes en la organización y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y, al mismo tiempo, reconoce los recursos de los miembros del grupo</p> <p>Algunos factores que favorecen el éxito del <i>Team building</i> son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visualizado como proceso continuo y no evento único ▪ Participar en recopilar información relevante de la actividad del grupo ▪ Diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas ▪ Generar compromisos <p>Se aplican cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay sensación de malestar por parte del gerente y del equipo ▪ Surgen cambios en el equipo o en el entorno ▪ Existen funciones interdependientes

<p>Sistema sociotécnico</p>	<p>El concepto fue desarrollado por el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres.</p> <p>El enfoque sociotécnico se centra sobre los sistemas técnicos y los sociales; reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado.</p> <p>Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización , para aumentar la calidad de vida en el trabajo.</p> <p>En muchos casos la tecnología es desarrollada y después la gente es seleccionada y entrenada para adecuarse a la tecnología.</p>
<p>Control total de calidad</p>	<p>Se originó en Japón después de la Segunda Guerra Mundial.</p> <p>Los conceptos de Control Total de Calidad enfatizan que el control de calidad debe partir de la calidad en la planeación, en el diseño, en la producción y finalmente en su uso. Esto es, el control se aplica durante el ciclo de vida del producto.</p> <p>Los elementos más importantes para implantar el CTC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la situación actual ▪ Preparar a la organización para el CTC ▪ Promoción de políticas y objetivos de calidad ▪ Establecimiento de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad ▪ Educaron y entrenamiento en la filosofía, conceptos y herramientas de calidad ▪ Promover y formar grupos pequeños o círculos de calidad; esto es voluntario ▪ Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación del CTC y definir mecanismos de mantenimiento y de mejora ▪ Controlar
<p>Diseño del trabajo</p>	<p>Por el diseño del trabajo se entiende los cambios o estructuraciones deliberadas de una serie de tareas o actividades, tomando en cuenta los aspectos sociales, estructurales y el efecto que causará sobre el empleado.</p> <p>Dentro de lo que es el Diseño del trabajo se pueden considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enriquecimiento del trabajo ▪ Ingeniería del trabajo ▪ Agrandamiento del trabajo ▪ Fijación del objetivo ▪ Rotación del trabajo ▪ Enfoque sociotécnico

Fuente: Audirac y otros. *ABC del Desarrollo Organizacional*, Ed. Trillas, 1994, págs. 86-88.

La tabla anterior muestra sólo algunas intervenciones que pueden ser utilizadas en un proceso de DO.

Finalmente cuando ya se ha hecho el diagnóstico y se ha decidido que tipo de intervención se utilizará, se tiene que manejar una administración del programa, la cual es la última parte en el proceso de DO.

“La administración efectiva del programa de DO significa la diferencia entre el éxito y el fracaso.

... La administración del programa es compleja, dinámica, difícil y muy divertida. Los retos son incontables, pero el sentido de logro es fantástico para los practicantes, los líderes y los miembros de la organización por igual, a medida que un éxito sigue a otro y la organización realiza sus metas.”¹³

A lo largo de este capítulo se definió lo que es Desarrollo Organizacional, considerando sus objetivos, sus elementos, etc.

Es importante señalar que existe una parte muy relevante dentro del DO y que es el generar un cambio y la resistencia que puede haber de los miembros de una organización hacia éste. Es decir, cuando hablamos de DO siempre nos referiremos a un cambio en mayor o menor medida y las implicaciones de este con el medio donde nos encontramos.

¹³ French y Bell. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, pág. 133, 138.

CAPITULO II: Cultura organizacional

Definición

Antes de definir lo que es cultura organizacional debemos de saber lo que significa “cultura”:

“La cultura, entendida como el peculiar modo de vida humana que cada grupo social se da, incluye el modo de entender el mundo, las formas de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive y sus relaciones con lo sobrenatural. Todo ello se organiza en un sistema de significados que hereda de generaciones anteriores, se transforma por parte de la generación presente y se transmite como herencia que desborda el tiempo de los individuos y sobrevive en la continuidad física y mental del grupo social. Heredamos significados, nos hacemos hombres incorporándolos a nuestros esquemas mentales, y hacemos de la vida social un mundo de relaciones interpersonales gracias a esos significados compartidos.”¹⁴

Otra definición desde el punto de vista antropológico es la que hace Clifford Geertz (1973) que dice:

“La cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida.”

“En toda cultura, entendida como un sistema que integra y organiza múltiples partes y aspectos, destacan dos grandes ámbitos de suma importancia:

- a) La *cosmovisión*: es la comprensión e interpretación del mundo, de la vida y de las cosas externas al hombre que cada cultura entrega a sus miembros. La cosmovisión viene a ser la parte más teórica de la cultura, su peculiar teoría sobre lo que es el mundo, el hombre y los dioses. Toda cultura tiene una cosmovisión.
- b) El *ethos* es el tono vital, el estilo y el talante de la vida de un pueblo. No es la ética, pero ésta es parte del ethos. Éste incluye las actitudes, motivaciones, convicciones y los valores. Si la cosmovisión refleja cómo piensa un pueblo, el ethos expresa el modo como vive y los principios que rigen las relaciones entre grupos y personas.

¹⁴ Siliceo y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, Ed. McGraw Hill, pág. 42

Cosmovisión y ethos (es decir el modo de entender la realidad y el modo de enfrentarla) forman parte de la identidad de una colectividad cultural. Cuando las personas comparten algunos de estos elementos, como pueden ser un mismo territorio, una misma historia o memoria del pasado, los rasgos raciales, la religión y las creencias, y, además, los valores con los que se conducen en la vida social, surge espontáneamente la conciencia del **nosotros**: *nosotros* los latinoamericanos, *nosotros* los mexicanos, *nosotros* los que formamos parte de esta empresa o institución pública.”¹⁵

Cuando se habla de una cosmovisión se refiere a toda la información que se tiene en una sociedad y por ethos se entiende el compromiso de los que integran esa sociedad.

Salzmann (1977) define a la cultura como la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de sus historia.

“En un término más preciso, cultura también significa ‘la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada’.

Se puede desglosar esta definición en los siguientes términos:

- ✓ **Comportamiento social.** Los hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres de una sociedad son parte fundamental de su cultura. ...Estas actitudes diferentes son vitales, porque son las que en una escala global se traducen en políticas, estrategias y decisiones en una organización.
- ✓ **Aprendizaje.** La cultura es aprendida. Existe una diversidad de mecanismos mediante los cuales la cultura se aprende, ya que es algo vivo, modificable.... Debido a estos factores, una sociedad cambia con el tiempo, adquiere nuevas costumbre, desecha alguna y mantiene otras.
- ✓ **Historia.** El pasado es de gran importancia para el estudio de la cultura, pues muchas decisiones y mitos nacionales quedan establecidos como tales en ciertos momentos de la historia, por lo cual su comprensión es parte de la cultura de un grupo o una sociedad.
- ✓ **La manera tradicional de hacer las cosas.** Los métodos de trabajo, los enfoques de producción, la manera en que se atiende a un visitante, la forma en que las personas deciden cómo convivir son costumbre heredadas que son parte fundamental de lo que se considera cultura. Estas enseñanzas se transmiten de generación en generación creando un valor compartido que forma parte de la identidad de una sociedad.

¹⁵ Siliceo y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, Ed. McGraw Hill, págs. 43, 44.

... Cada sociedad tiene su cultura, su forma particular de hacer las cosas, sus valores propios y su historia, lo que se traduce en un estilo de vida, de trabajo y de comportamiento. ...La cultura conforma los siguientes aspectos de una sociedad o de un grupo:

- ✓ **Sus formas de convivencia.** Es decir, las relaciones existentes de simpatía-antipatía entre sus diversos miembros o grupos.
- ✓ **Sus reacciones ante los eventos comunes.** Mitos compartidos, como las actitudes ante el futuro, la incertidumbre, el éxito o el fracaso, son conformados por la cultura donde se vive. ...
- ✓ **Los métodos de trabajo.** Características como la importancia de la pulcritud de un trabajo, de la puntualidad, de la cooperación, son productos de experiencia acumuladas por años de convivencia, pero no estáticas.
- ✓ **Las perspectivas ante otros grupos.** La actitud denominada 'etnocentrismo' causa la opinión de que el grupo social, o la empresa a la que se pertenece, es superior en comparación con otros grupos.
- ✓ **La rapidez o lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo.** Es evidente que una cultura puede responder más rápidamente a una amenaza externa, si existe cohesión y confianza interna en el grupo. Ello no se lograra en el caso de que haya divisiones internas.
- ✓ **Su rigidez o su flexibilidad.** Como se ha comprobado en el pasado, muchas naciones tuvieron costumbres demasiado rígidas, por lo que no pudieron afrontar con suficiente rapidez los retos que les presentó la historia.
- ✓ **Las normas ideales y las normas reales.** Las normas que dictan lo que debe ser, el comportamiento a seguir, y el estado ideal de las relaciones entre los miembros constituyen un rasgo primordial de su ser. De la misma forma, las normas reales son las que corresponden a lo que la gente realiza en la práctica. El grado en que estas normas coincidan o difieran, constituye un rasgo primordial de una cultura. En el caso de que difieran, es de vital importancia para la sociedad responder eficientemente a esta divergencia."¹⁶

Es importante saber lo que es la cultura porque independientemente de que identifiquemos a una organización como una empresa nuestra misma sociedad se desarrolla como organización porque tiene metas y objetivos en común y se trabaja conjuntamente para lograrlos.

¹⁶ Cantú Delgado. *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw Hill, págs 69- 70.

De igual manera debemos de estar conscientes de que la cultura es desarrollada en una sociedad y la incorporación o adaptación a una organización dependerá de está.

Para la mejor comprensión de lo que es cultura organización se dará una pequeña explicación de lo que es una organización: “las organizaciones son: ‘sistemas de personas que mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc)’.”¹⁷

Es importante estar conscientes de que no todas las organizaciones están estructuradas como es debido, lo que implica un problema para su buen funcionamiento, es decir, algunas organizaciones hacen las cosas como creen que es más conveniente en un momento determinado, generando procedimientos sin ningún antecedente, etc.

Toda organización, ya sean escuelas, hospitales, tiendas de autoservicio, plantas industriales, etc., tienen su propia cultura que ha sido desarrollada a través del tiempo.

Partiendo de la definición de cultura es conveniente definir la cultura organizacional:

- ✓ La Cultura Organizacional es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de sus contextos sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales, tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosario, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera. (Abarbanel, 1992)
- ✓ La Cultura Organizacional es el clima de sentimientos que se viven en una organización, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con externos. (Tagiuri y Litwin, 1968)
- ✓ La Cultura Organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y por lo tanto, enseñada a

¹⁷ Cantú Delgado. *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw Hill, pág. 80.

los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1992)

- ✓ La Cultura Organizacional es el sistema de valores, creencias, actitudes, hábitos, normas y políticas que dan identidad, personalidad y destino a una organización en el logro de sus fines económicos y sociales. (Casares – Siliceo, 1999).

La siguiente es una explicación de los contenidos de la definición anterior , que es en la que se basa esta investigación:

“a) El conjunto de elementos que forman parte de la cultura organizacional tiene que estar integrado, es decir, **‘sistematizado’** como un todo en el que cada parte cumple funciones diversas pero poco confluyentes en la consecución de los fines generales. Ninguna cultura organizacional, al menos después de un tiempo suficiente de funcionamiento de la institución, es tan sólo un conjunto de elementos amontonados de cualquier forma: así como un organismo vivo no puede ser la coincidencia casual de órganos. Que las partes estén organizadas, significa que cada una tiene su razón de ser y su misión que cumplir; también significa que si una falla, repercute en el todo. Por eso, responsabilidad esencial de todo líder comprometido con la cultura de su organización es la de cuidar que las partes **funcionen**, es decir, que cumplan con lo que se espera de ellas para el logro de las metas colectivas. Se espera, entonces, que el departamento de ventas venda cada vez más, que la investigación ofrezca mejoras, que los mandos den reconocimiento, que la capacitación potencialice permanentemente al factor humano, etcétera.

b) Algunos de los elementos que forman parte de ese todo ordenado y jerarquizado que es la cultura organizacional, según los autores citados, son: **‘valores, creencias, actitudes, hábitos, normas y políticas’**. También hay otros elementos fundamentales para crear, mantener y desarrollar la conciencia de pertenencia a ese *nosotros* que es el colectivo organizacional: la historia común y los mitos, rituales periódicos compartidos, tradiciones, historias, etc. de todas formas, ese conjunto de significados teóricos y prácticos que transmiten los viejos y asimilan los jóvenes recién incorporados son el alma de la cultura organizacional.

La CULTURA ORGANIZACIONAL es la verdadera fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan sólo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos.

c) La **identidad** es la conciencia (es decir, el reconocerse y saberse) del sujeto, personal o colectivo, fuente de acciones y operaciones, depositario de una memoria que hereda del pasado y responsable de decisiones de las que dependen el presente y, en parte, el futuro.

La IDENTIDAD que comunica la cultura organizacional, si tiene mecanismos eficaces de transmisión, parece poseer algo de mágico, sorprendente y desproporcionado, pero en realidad no es otra cosa que efecto de la sinergia de un grupo culturalmente bien integrado.

El recién incorporado, aunque sólo cuide de las entradas y salidas del almacén de la empresa, se sentirá partícipe de la hazaña de aquel héroe fundador que comenzó en un garaje y se trasformó en gran empresario... Esa épica institucional será suya y, una vez identificado con ese bagaje cultural, se sentirá responsable del destino de la institución, a menos que ésta tenga en su interior *elementos disuasores* o desintegradores de la cohesión cultural sobre la que descansa la identidad. En estas etapas, el individuo que un día, tímidamente, solicitó trabajo y pasó su primera entrevista evaluatoria, ya es parte de un **nosotros** que hunde sus raíces en el tiempo y se extiende, en el presente, a una gama muy amplia de acciones y respuestas; es parte de una identidad grupal.

d) Otro elemento fundamental de la definición de cultura organizacional que estamos comentando se refiere a la conjunción de su finalidad económica inmediata y su **responsabilidad sociocultural** de más largo alcance. Los **fines económicos y sociales** a los que debe dirigirse toda cultura organizacional empresarial, implica el reconocimiento de que toda empresa es mucho más que un fenómeno económico; y esto es particularmente real en el momento presente. Quizás sea ésta la cuestión pendiente más importante en las relaciones entre economía y antropología en el último siglo y medio. La economía se especializó en los datos económicos como si constituyeran un coto cerrado que sólo tiene que dar cuenta ante sus propios principios, postulados, recetas y resultados mensurables. Por su parte, la antropología económica, demasiado centrada en economías marginales o precapitalistas, dejó, con frecuencia, de lado el gran potencial antropológico (en cuanto transformadora de la cultura) que poseía la economía de mercado como principio articulador de la cultura occidental y sus áreas de influencia.”¹⁸

Cuando se habla de cultura organizacional se habla de la identidad psicológica y sociológicamente diferenciada, que se genera y se reproduce de y para un proceso productivo específico (Siliceo y otros, 2000). Ésta como todas las

¹⁸ Siliceo y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, Ed. McGraw Hill, págs. 86-89.

culturas, se genera grupalmente, se sistematiza en normas y valores, se inculca a los nuevos miembros para que estos se incorporen al grupo, a la identidad y misión colectivas.

La cultura es el fundamento mas sólido de la conducta en las organizaciones

“Edgar Schein aclara la naturaleza y el poder de la cultura en su definición: ‘En la actualidad, la cultura se puede definir como a) un patrón de hipótesis básicas, b) inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado; c) a medida que aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa y de integración interna, d) que ha funcionado lo bastante bien para que considere válido y que, por consiguiente e) se debe enseñar a los nuevos miembros como f) la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas’. De manera que la cultura consiste en hipótesis, valores y normas de conducta básicos que se consideran como la forma correcta de percibir, pensar y sentir – y ésta es la razón por la cual el cambio en la cultura es necesario para un verdadero mejoramiento de la organización.”¹⁹

Siempre que se trata de fomentar un cambio en una organización es primordial conocer que es lo que se manifiesta en la organización como cultura, porque finalmente de ésta dependerá que un cambio en la organización sea exitoso o no. Es decir, si una organización cuenta con cultura bien definida, cimentada e inmersa en los integrantes de la organización, será mas fácil que si se quiere generar un cambio todos consideren que de esta manera habrá una eficiencia en la organización.

Elementos

Es importante saber cuales son los elementos que influyen en la cultura organizacional para saber el porqué de una cultura organizacional determinada. “... Algunos de los aspectos que determinan la cultura en una organización son:

- ✓ **Autonomía individual.** Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos.
- ✓ **Estructura.** Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
- ✓ **Apoyo.** Grado de cordialidad y apoyo dado por los administradores a sus subordinados.

¹⁹ French y Bell. *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, pág. 31.

- ✓ **Identidad.** Medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto mas que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.
- ✓ **Formas de recompensar el desempeño.** Manera en que la asignación de recompensas y reconocimiento en la organización (como los incrementos salariales, las promociones, etc.) considera criterios congruentes con los sistemas administrativos que se utilizan.
- ✓ **Tolerancia al conflicto.** Nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- ✓ **Tolerancia del riesgo.** Medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y tomar riesgos.

La cultura de una organización, como la de una sociedad, no es fija y puede cambiar. Es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas. ”²⁰

También existen factores que afectan la cultura de una organización.

“Charles Handy (1993), en su texto *Understanding Organizations*, menciona que los factores que afectan a la cultura de una organización son:

- ✓ **La historia y propiedad.** Al entender la propiedad como responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se puede decir que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder altos, donde los recursos son controlados. Una propiedad difusa genera la creación de fuentes alternativas de poder. De igual forma, las organizaciones nuevas tienden a contar con un control menos rígido de sus miembros, es decir, a tener mayor flexibilidad. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas, con una alto control y niveles de poder bien delineados.
- ✓ **El tamaño.** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, con roles muy específicos, donde sus miembros tienen una clara definición de sus responsabilidades y la incertidumbre es menor. Una organización pequeña puede proponer a una mayor flexibilidad, así como a esfuerzos multidisciplinarios por parte de sus miembros.
- ✓ **La tecnología.** La producción en línea de una empresa tiende a crear funciones muy específicas, y si tienen economías de escala, las funciones de

²⁰ Cantú Delgado. *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw Hill, pág. 81.

los trabajadores son claras y bien definidas. En el caso de organizaciones con un medio cambiante, como puede ser trabajar por proyectos, se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para poder enfrentar estos retos.

- ✓ **Metas y objetivos.** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias. Por ejemplo, una estrategia de calidad requiere de un cierto grado de preocupación y de atención, lo cual va de acuerdo con una clara definición de roles. Esto implica una mejor definición del trabajo a la vez que una menor incertidumbre. Una estrategia de crecimiento, por ejemplo, requiere de fuentes de poder muy claras, por lo cual conviene que la organización comparta el poder.
- ✓ **El medio.** Es necesario analizar este factor a diferentes niveles:
 - *El país.* Toda empresa es una subcultura dentro de una país, por lo que éste, en cierta forma, determina la cultura de aquélla.
 - *Cambio en el medio.* Una ambiente de trabajo cambiante requiere de una cultura flexible y con sensibilidad, donde exista la libertad individual suficiente para reaccionar, pero también un control claro sobre sus acciones.
 - *Diversidad.* Para el buen funcionamiento de una organización donde existen diversas funciones, se requiere de un grado de individualismo que permita al personal actuar con iniciativa y respetar el trabajo de los demás.
- ✓ **El personal.** Éste es un elemento muy importante, pues en el caso de que la cultura organizacional sea totalmente congruente con la del individuo, el empleado estará satisfecho. Además, la posibilidad de cambiar de cultura de una organización dependerá de la existencia o no de miembros que posean las características de la cultura que se desea adoptar. Ello significa que cada persona, en cierto grado acepta pero también modifica su cultura.

La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de una organización, como por ejemplo los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante cualquier imprevistos o problema, los supuestos sobre los que se opera en cuanto a la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa un comportamiento 'correcto' o 'incorrecto' respecto a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, etc. todos estos aspectos conforman la cultura interna de una organización. ²¹

²¹ Cantú Delgado. *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw Hill, pág. 81 - 83.

Es importante conocer los elementos que conforman una cultura organizacional, sin embargo, no hay que dejar de lado los elementos de la cultura en sí, y mucho menos los elementos que con el transcurso del tiempo tendrán algún tipo de efecto dentro de la cultura organizacional de cualquier empresa.

Liderazgo

Construir una cultura organizacional significa (Siliceo y otros, 2000) un esfuerzo que deberá cumplir con las siguientes tareas y retos fundamentales por parte de los líderes.

“1. Crear una **visión** y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.

...Una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica de manera apropiada a los demás; sirve para estimular su compromiso y su entusiasmo.

Una visión es un cuadro de un estado futuro para la organización; una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un cuadro dinámico de la organización en el futuro, tal como lo ven los directivos. Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración está evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso.

...2. Definir la **misión** y el **código** de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de sus líderes, para crear el necesario modelaje.

La misión significa una acción, una tarea, una vocación. Misión viene del verbo mitere que significa ‘enviado’.

3. Identificar, enriquecer y encauzar **el capital intelectual y emocional** de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad.

4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en **agentes de cambio**, transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.

5. Dar a la **educación**, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad. Es la educación la formación del espíritu del hombre y, por tanto, la base de sus espíritu productivo y de sus cultura organizacional.

6. Crear y mantener un proceso de **mejora continua**. En recientes investigaciones de empresas de clase mundial, son tres las áreas en las que se trabajará para que las prácticas de la empresa, las percepciones, actitudes y conductas se den en un proceso de mejora continua, las organizaciones deben tener los siguientes tres enfoques:

- ✓ Enfoque al personal.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Enfoque a los procesos.

7. **Claridad en los objetivos**, responsabilidades y funciones del personal. Este aspecto implica además de la claridad de sus metas, un principio de equidad interna, referido a la evaluación de desempeño, sistemas de compensación y políticas de reconocimiento.

8. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el **clima organizacional**.

9. Estar en **contacto y diálogo personal** y permanente con el personal de la organización.

... 10. Promover un alto nivel de **energía y orientación a resultados**. Una organización es ante todo, un grupo humano trabajando y orientando su inteligencia y voluntad hacia el logro eficaz y productivo de resultados. La capacidad de respuesta y de adaptación y el sentido de logro son signos de la energía individual, grupal y organizacional.”²²

El liderazgo es una parte importante en cuanto a la cultura organizacional ya que a partir de este se puede generar la cultura adecuada para cada tipo de organización.

Si el líder de la organización no está consciente de lo que se quiere lograr y con base en que principios será sumamente difícil primero que se logre comunicar los fines y segundo alcanzarlos generando un desarrollo tanto personal como organizacional.

“Las culturas de calidad, servicio, innovación y productividad son parte de la cultura organizacional y valores y son generadas y mantenidas por los líderes.”²²

La siguiente figura (Siliceo y otros, 1999) señala al liderazgo como la parte central para tener una cultura organizacional a partir de otras culturas.

²² Siliceo y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, Ed. McGraw Hill, págs. 132-134, 143



Dado que la presente investigación está centrada en la implementación de un sistema de calidad es conveniente analizar más a fondo lo que se refiere a cultura de calidad y a la cultura de productividad.

Sin embargo, la cultura de servicio e innovación no dejan de ser importantes.

Cultura de calidad

“Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

... La cultura de calidad personal deberá ir estrechamente relacionada con la práctica de una vida moral equilibrada.

... Mavila identifica 10 principios que aplicados a la vida personal, permiten un mejor desarrollo. A estos valores los llamó el *decálogo del desarrollo*, ya que representan un código de valores fundamental para el desarrollo de una cultura de calidad. Estos 10 principios del decálogo del desarrollo son:

-
- ✓ **Orden.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, en el hogar, etc. , teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación de cada una de ellas.
 - ✓ **Limpieza.** La ausencia de suciedad, de polvo y materiales ajenos, que en un momento dado pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor importante que afecta profundamente la imagen de un lugar, de una oficina, de un hogar.
 - ✓ **Puntualidad.** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de manera que la productividad se pueda elevar así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdo previos entre individuos. En este punto se involucra la puntualidad del individuo. El respecto por el tiempo de los demás, así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.
 - ✓ **Responsabilidad.** El hecho de que todas las tareas sean ejecutadas por alguien, significa que existe quien realiza la acción que dio lugar a ellas. ...La responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta, y que es a la vez fuente de orgullo y de superación.
 - ✓ **Deseo de superación.** El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presentan en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida, son todos factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo está en sus manos, es decir, que su aprendizaje está en función de lo que él desee. El anhelo de ser mejor, de ser mañana un poco más de lo que se fue ayer, transforma a las personas en creadoras del futuro, en vez de recopiladores del pasado.
 - ✓ **Honradez.** El bien y el mal, como un elemento a decidir continuamente en el estilo de vida propio, causa que el comportamiento ético resida en la decisión personal del individuo. El respeto por el bien ajeno, por la verdad, así como por el testimonio y compromiso propios, implica un comportamiento, que a la larga permite que los individuos de una organización o una comunidad puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo los objetivos propios y comunes.
 - ✓ **Respeto al derecho de los demás.** La convivencia entre las personas implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda interferir con los deseos de otra persona, y aún más, que estos deseos estén basados en las cualidades fundamentales que todo individuo posee, independientemente de la sociedad a la que pertenezca. Por esta razón, y para lograr una
-

convivencia ordenada, es requisito comprender la diversidad de las personas que pueblan un país, para así construir una convivencia pacífica y benéfica para todos.

- ✓ **Respeto a la ley y a los reglamentos.** En toda comunidad existen acuerdos sobre ciertas formas de actuar y de proceder en diversos ámbitos. Desde el tráfico, hasta el respeto por monumentos públicos o la forma en que se pesca en ríos y mares, están normados por acuerdos que buscan el bien común. El respeto que los individuos de un país tienen por sus reglamentos, indica hasta qué momento podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que deseen evitar.
- ✓ **Gusto por el trabajo.** El gusto y el significado sobre la razón de ser del trabajo y el oficio personal, es la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo percibe como un oficio personal, el cual realiza para vivir pero por gusto, por lo mismo, es un poco su propia recompensa. Mientras mayor aprecio se tenga por la profesión personal, mejor se desempeñará ésta.
- ✓ **Afán por el ahorro y la inversión.** La posibilidad de que los gastos superen a los ingresos siempre será mayor en estos tiempos. Es por ello que el ahorro, como una forma personal de control y medida, siempre tendrá mayores recompensas que el desenfreno en los gastos personales. Lo anterior se aplica por igual en tiempos de crisis, cuando es necesario medir el gasto con cuidado, que en los tiempos de abundancia.

...Si una cultura es mejor en la medida en que ayude a los miembros de la sociedad a enfrentar los retos que se le presentan, un país podrá enfrentar los retos de competitividad global de la actualidad en la medida en que cuente con organizaciones e individuos que posean una cultura de calidad.

Cada persona podrá contribuir mediante su desempeño a formar una organización de calidad si tiene el conocimiento cabal de su propio oficio y ha desarrollado una cultura que le permita:

- ✓ Conocer y poner en práctica *el decálogo del desarrollo*.
- ✓ Tener la capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Saber cómo planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relaciona mediante el uso de las metodologías de calidad, así como de los hábitos y valores relacionados con ello.

- ✓ Tener una actitud de servicio hacia los clientes internos y externos de su proceso , buscando siempre satisfacer sus expectativas.”²³

Todo lo anterior nos habla de un compromiso personal que nos permita crecer como individuos en todos los aspectos de nuestra vida (laboral, familiar, profesional) con lo cual se logrará una vida de calidad.

Cultura de productividad

Para comprender lo que es una cultura de calidad es conveniente definir lo que es productividad. Para esto consideraremos tres enfoques que no permitan una mayor comprensión del término:

- ✓ Enfoque econométrico. Concibe a la productividad como una relación insumo – producto, como el máximo aprovechamiento de los recursos disponible y como el mejoramiento en cantidad y calidad de los bienes y servicios.
“De una manera sintética, la economía identifica a la productividad con la generación de la riqueza. La productividad de un ‘factor productivo’ se define como la cantidad de producto que puede obtenerse mediante la aplicación de dicho factor, asignando valores fijos a las cantidades empleadas de los otros factores en la función productiva’.”²⁴
- ✓ Enfoque industrial y operativo. “El desarrollo de la industria y el comercio basándose en modelos econométricos tratan de entender al fenómeno productivo a partir de la planta productiva, es decir, a partir de la capacidad instalada de operación y producción y del rendimiento genérico o unitario de los instrumentos productivos y de la tecnología y equipamiento utilizados. Este enfoque también resulta parcial al no derivar de una concepción integral del fenómeno productivo.”²⁴
- ✓ Enfoque humano – social. A largo de los años se ha hecho cada vez más énfasis en los recursos humanos de una organización y su influencia en la productividad. “El factor humano es la primera y mas importante causa generadora de la productividad. ...La causa de la productividad es la motivación, la actitud, el compromiso, la cultura organizacional y la filosofía de vida que, apoyada por el o los instrumentos, pueden lograr resultados productivos.”²⁴

²³ Cantú Delgado. *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw Hill, pág. 87 - 90.

²⁴ Siliceo y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, Ed. McGraw Hill, págs. 152 – 154.

Se ha desarrollado un concepto integral de productividad:

“Productividad es toda actividad realizada con **compromiso** y **conocimiento**, para lograr el mejor **resultado** (producto o servicio de calidad) optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de **contribución**, **satisfacción** y **retribución justa** .

Este concepto tiene seis dimensiones clave que se explican de la siguiente forma:

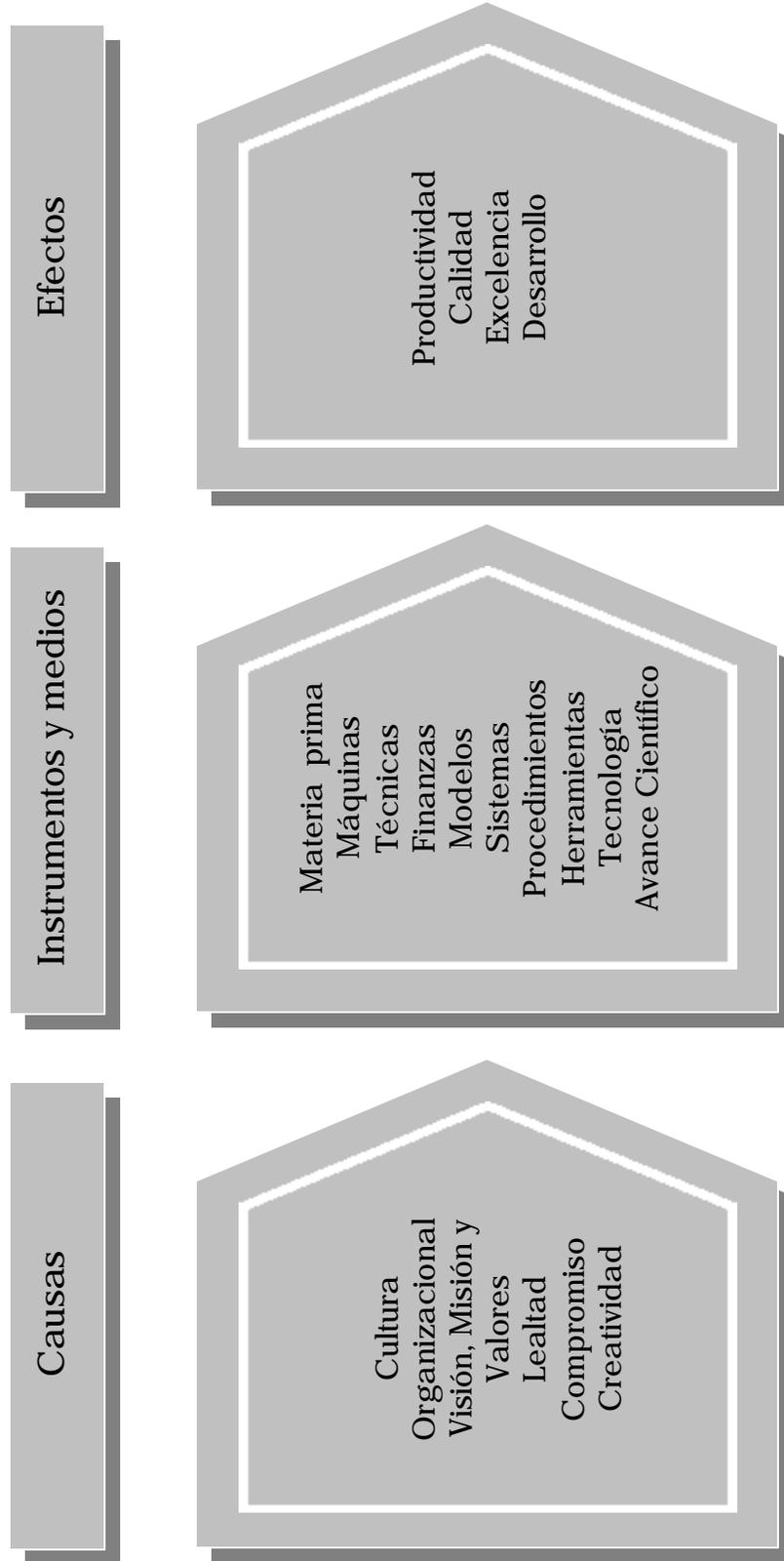
Seis dimensiones que permiten el logro de la autentica y permanente productividad.

- 1. Compromiso.** Conmigo mismo, con valores (personales, grupales, organizacionales y nacionales), con una misión, con el trabajo mismo, con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral.
- 2. Conocimiento.** Requiere de una capacitación y desarrollo permanente, el entrenamiento y la educación continua superan la obsolescencia y motivan ya arraigan al personal, fortaleciendo su compromiso y lealtad; se refiere a la formación de un ‘*espíritu productivo*’.
- 3. Resultados.** se trata de objetivos productivos, productos y servicios de calidad, cultura de calidad. Modelos de calidad total (ISO – 9000 y otros), niveles de clase mundial, excelencia en el servicio al cliente, competitividad y rentabilidad; son sistemas y estrategias que están basadas en los resultados de toda organización.
- 4. Manejo racional de los recursos.** Es el aprovechamiento y uso eficaz y responsable de los recursos físicos, equipos, instrumentos, etc.; implica su cuidado, respeto y mantenimiento, es decir, su uso racional y el cuidado del ecosistema.
- 5. Contribución.** Es el deseo y la motivación de aportar, construir, ser responsable y trascender. Tener responsabilidad social y contribuir al bien común, trabajar en equipo, y buscar permanentemente la solidaridad y la coparticipación humana.
- 6. Retribución.** Es el reconocimiento y/o compensación justa y equitativa por la tarea y esfuerzos realizados; implica satisfacción, arraigo y mayor motivación frente al trabajo.”²⁵

Cuando hablamos de productividad es importante saber que es una beneficio tanto para el individuo como para la organización, es decir, si yo ayudo a que la empresa sea lo mejor productiva posible obtendré recompensas por esto.

²⁵ Siliceo y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, Ed. McGraw Hill, págs. 157 - 159.

Productividad Relación causa efecto



Fuente: Siliceo y otros. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Ed. McGraw Hill, 1999, pág. 155.

Cambio de cultura organizacional

Considerando el hecho de que se desea implementar un sistema de calidad en una organización es conveniente conocer la cultura organizacional y si ésta esta acorde con las metas que se quieren lograr mediante un sistema de calidad, ya que si no son congruentes puede ser difícil que se genere un cambio o tardara mucho tiempo.

En caso de que la cultura organizacional sea ambigua, no este inmersa en la organización o no coincida con lo que se quiere lograr será necesario replantear la cultura para que los resultados sean los óptimos y en el menor tiempo posible, es decir, es conveniente hacer un cambio en la cultura que identifique mejor a la organización.

“Wall y Solum (1994) sostienen que si se intenta llevar a cabo un cambio cultural interno en una organización, se deben tomar en cuenta lo que ellos llaman ‘las leyes naturales de las organizaciones’, las cuales son:

- ✓ **Se obtiene lo que se habla.** El conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización de los valores y la misión es importante para poder cumplirlos.
- ✓ **La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder.** Un gerente motivado, creativo e inspirado, puede transmitir sus estados de ánimo a su equipo.
- ✓ **No es posible ir más rápido que un paso a la vez.** La cultura no puede construirse de abajo hacia arriba: tiene que irse internalizando en cada nivel de la organización hacia abajo en forma paulatina, nivel por nivel.
- ✓ **Las organizaciones facultadas requieren confianza.** No se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga la autoridad y confianza para que cumpla con su tarea.

La cultura es un fenómeno cambiante. Su contenido en determinado tiempo y espacio no asegura que en otra circunstancias sea la misma. Es decir, un estilo de trabajo en una organización X en un determinado tiempo puede implicar ciertos valores y métodos de trabajo. Pero, si se aplica un proceso de cambio de forma planeado y dirigido, puede que en otro momento tanto los métodos de trabajo como los valores de la organización no sean los mismos.”²⁶

Dependiendo del grado en que se desee hacer el cambio en la cultura es conveniente considerar varios métodos que nos ayuden a generar este cambio.

²⁶ Cantú Delgado. *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw Hill, pág. 83.

A continuación se mencionan dos de los métodos que existen de cambio:

“Método de Lewin (Davis & Newstrom, 1991). Este método se basa en una metodología muy simple que involucra los siguientes pasos:

- ✓ *Descongelamiento.* En este paso se prepara al grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta. Esto se puede hacer por medio de un análisis en equipo, lo cual facilita la aceptación del proceso de cambio por los integrantes del mismo, o mediante un equipo representante de los miembros de la organización, siempre y cuando esta representatividad sea legítima. En esta etapa, el aspecto clave es que los miembros del equipo sientan que el problema es parte de ellos, y no que les es asignado. En casos extremos, la aparición de una situación de crisis o emergencia facilita el proceso de descongelamiento.
- ✓ *Movimiento.* En esta etapa del proceso, los individuos efectúan el cambio necesario guiado por la dirección. Este cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, lo que incluye los supuestos base de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.
- ✓ *Recongelamiento.* Los hábitos introducidos en el punto anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo, se internalizan y se vuelven parte de la cultura. La responsabilidad de la dirección es esforzarse para este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano que aseguren los nuevos hábitos de trabajo. Esto es esencial, pues en caso de que se pierda, el cambio puede ser ineficaz o poco duradero.

El modelo de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero es orientador en cuanto al camino que sigue todo proceso de transformación cultural.”²⁷

Revitalización organizacional. “Su principal objetivo es el de transformar a toda la organización a partir de su gente, fortaleciendo la participación (empowerment), el liderazgo, el trabajo en equipo y la creatividad para incrementar la productividad, la competitividad y el sentido trascendente de la institución.

...La revitalización de la empresa se fundamenta en el modelo de vitalidad (Casares, Siliceo, 1996) y vitalidad organizacional (Siliceo, 1992, y Casares, 1994).

²⁷ Cantú Delgado. *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw Hill, pág. 84.

Este esquema de vitalidad propone que la motivación, el cambio y la acción productiva de las personas se da a partir de los siguientes procesos humanos y organizacionales:

Procesos Humanos	Procesos Sociales
Autoconocimiento	Diagnóstico integral aceptado
Cuidado de la salud física, emocional y espiritual	Creación de un clima laboral sano y sentido trascendente de la organización
Aprender y cambiar	La organización que aprende
Orientación al logro	Orientación al logro y la calidad
Planeación de vida y carrera	Filosofía organizacional. Visión, misión, valores y estrategias

Objetivos de la estrategia de revitalización

1. Implantar y fortalecer una nueva filosofía de liderazgo, trabajo en equipo y orientación a resultados (empowerment).
2. Facilitar y poner en marcha el compromiso de los directores en la conducción y modelaje del cambio.
3. Identificar, involucrar y desarrollar a los líderes informales con mayor visión y compromiso como agentes de cambio.
4. Orientar, enriquecer y dar coherencia a todos los sistemas de recursos humanos hacia la nueva cultura organizacional, en especial el sistema de dirección con base en resultados y su evaluación.
5. Diseñar e implantar la estrategia educativa de cambio desde el nivel directivo hasta los niveles operativos.
6. Evaluar el avance del proyecto de acuerdo con estándares de desempeño previamente establecidos.
7. Involucrar al sindicato con la nueva filosofía y estrategia de cambio, superando la dicotomía y fortaleciendo las relaciones empresa – sindicato.

El modelo se desarrolla en 8 etapas que se muestran en la gráfica 1.

- 1. El compromiso** de los directivos en tiempo, recursos y talento ejecutivo. Son los directivos los que generan y dirigen el cambio. Son ellos los primeros que requieren mostrar y modelar las nuevas prácticas y hábitos que exige la nueva organización deseada.
- 2. Proyecto o plan de vuelo.** Un proceso de cambio planeado se sustenta en un buen diseño que oriente e integre los esfuerzos de cambio de todos los miembros de la empresa. Este plan debe ser integrado por la participación de los líderes del cambio de manera compartida y corresponsable.

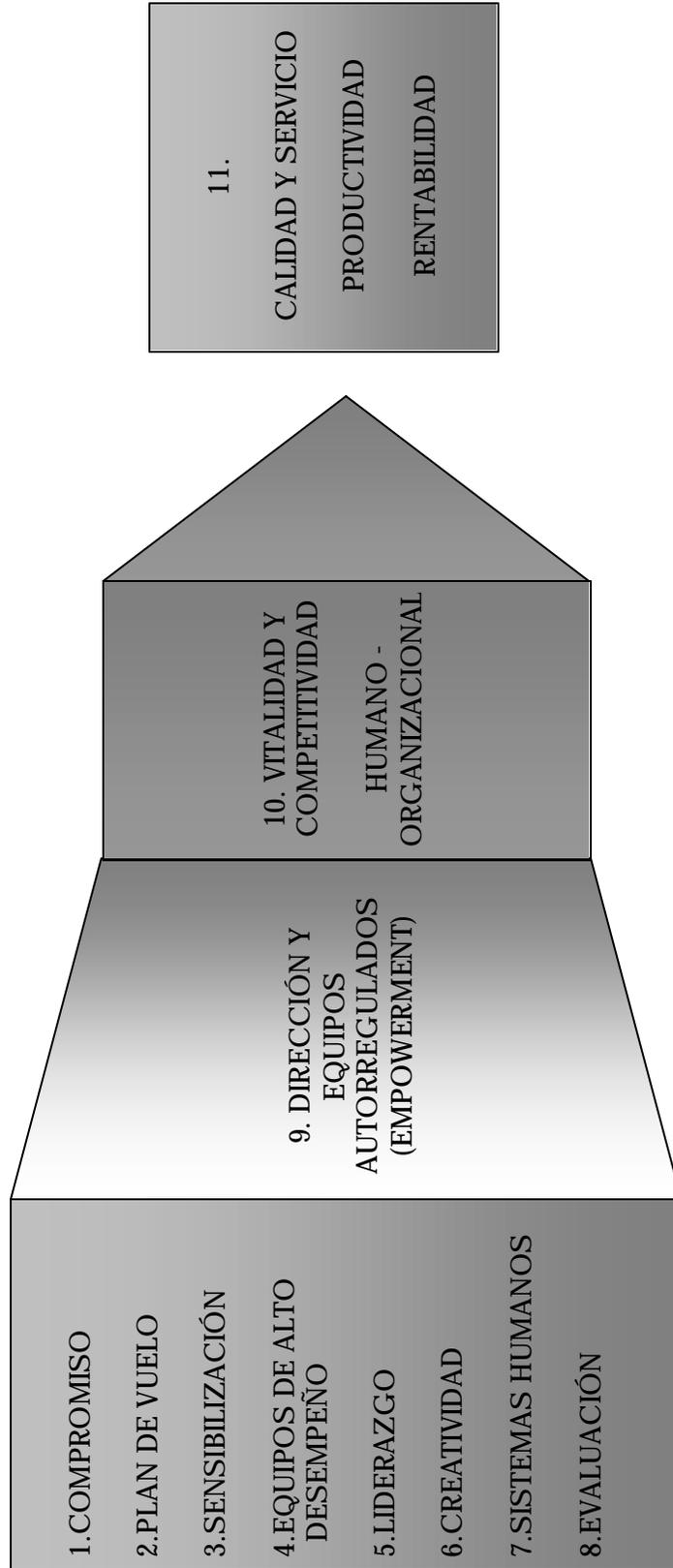
- 3. Sensibilización.** Se requiere una etapa de anuncio y motivación al cambio. Todos los miembros de la organización deben conocer y tener la oportunidad de visualizar y comprometerse con la filosofía, los objetivos y los beneficios esperados del cambio. En esta etapa se proporcionan seminarios intensivos a todo el personal para sensibilizarlos e invitarlos a sumarse al esfuerzo global.
- 4. Equipos de alto desempeño.** Se invita a los líderes naturales y a los más comprometidos con el cambio a formar equipos que obtengan resultados importantes para la empresa de manera rápida y sostenida. Se crea una sensación de urgencia y compromiso en puntos clave para la productividad.
- 5. Liderazgo.** Éste se refuerza a través de un proceso educativo de toda la cadena de mando.
- 6. Creatividad.** Con ella se genera una mentalidad de mejora continua, trabajo en equipo e innovación en los líderes del cambio y en las áreas vitales para el cambio.
- 7. Sistemas humanos.** Estos sistemas se orientan desde el reclutamiento, selección, inducción, compensación, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo, etc., para reforzar y enriquecer la nueva cultura.
- 8. Evaluación.** Ésta debe ser continua y orientar y retroalimentar todo el proceso de cambio.

Estas ocho etapas se dirigen a la creación de una cultura de trabajo en equipo que aseguren el éxito del proceso de delegación y facultamiento (empowerment). (Véase no. 9 de la gráfica 1, Estrategia de revitalización organizacional.)

Esta nueva forma de trabajo genera mayor vitalidad, compromiso y competitividad en cada persona y en cada área de la empresa (véase no. 10), lo que se debe reflejar y poder ser medida en la calidad y servicio, en la productividad y la misma rentabilidad (véase no. 11).”²⁸

²⁸ Cantú Delgado. *Desarrollo de una cultura de calidad*, Ed. McGraw Hill, pág. 202 – 205.

Gráfica 1 Estrategia de revitalización organizacional



Fuente: Siliceo y otros. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Ed. McGraw Hill, 1999, pág. 206.

A lo largo de este capítulo se vieron elementos de lo que es cultura organizacional. Se partió de lo que es cultura en general para posteriormente poder analizar la cultura organizacional, la cual contiene elementos de la cultura que se vive en una sociedad pero tiene elementos que solo se encuentran en una organización.

Se vio la importancia de la cultura organizacional dentro de una organización y como puede ayudar al buen desempeño de la misma. Asimismo se analizó la importancia del liderazgo para fomentar una buena cultura organizacional y se puede considerar a éste como uno de los pilares para hacer que la cultura organizacional sea un medio que permita a la organización ser productiva y competitiva.

Es necesario que una organización cuente con una cultura organizacional y que ésta esté bien definida para lograr que todos los miembros de la organización sigan el mismo fin, y en general estén identificados con la empresa.

Sin embargo, como se vio puede ser necesario algún tipo de cambio en la cultura porque como ya se vio en el capítulo anterior vivimos en un mundo cambiante y es necesario adaptarse a los cambios del entorno, de lo contrario una organización se estancaría y tendría menos oportunidades de obtener un lugar competitivo en el sector donde se encuentre ubicado, en otras palabras le sería muy difícil sobrevivir.

Finalmente se mostraron dos estrategias que pueden ser utilizadas cuando se quiere generar un cambio en la cultura, aunque estas pueden ser utilizadas para generar un cambio en todos niveles de la organización.

CAPITULO III: Calidad

Definición

“El diccionario tiene muchas definiciones de ‘calidad’. Una definición breve que tienen muchas aceptación es: *la calidad es la satisfacción del cliente.* ‘Adecuado para el uso’ es una buen definición alternativa.

Aunque una definición tan breve tiene un punto central, debe desarrollarse para proporcionar una base para la acción.

La extensión de esta definición comienza con la palabra ‘cliente’. Un cliente es aquel a quien un producto o proceso impacta:

1. Los *clientes externos* incluyen no sólo al usuario final sino también a los procesadores intermedios y a los comerciantes. Otros clientes no son compradores sino que tienen alguna conexión con el producto, como los cuerpos regulatorios gubernamentales.
2. Los *clientes internos* incluyen tanto a otras divisiones de una compañía a las que se proporcionan componentes para un ensamble, como a otro a los que afecta, por ejemplo un departamento de compras recibe una especificación de ingeniería para una readquisición.

Un ‘producto’ es la salida de un proceso. Se pueden identificar tres categorías:

1. *Bienes*: por ejemplo, automóviles, tarjetas de circuitos, reactivos químicos.
2. *Software*: por ejemplo, un programa de computadora, un informe, una instrucción.
3. *Servicio*. Por ejemplo, bancos, seguros, transporte. Los servicios incluyen también actividades de apoyo dentro de las empresas, como prestaciones para los empleados, mantenimiento de plantas, apoyo secretarial.

... ‘Producto’ significa bienes, software o servicios.

Ahora es necesario definir ‘satisfacción del cliente’. Ésta se logra a través de dos componentes: características del producto y la falta de deficiencias. En la siguiente tabla se muestran ejemplos de las categorías principales de estos dos componentes para la industria de manufactura y servicios. Se pueden observar

diferencias dramáticas dentro del sector de manufactura (ensambles contra reacciones químicas) y dentro del sector servicios (restaurantes como bancos).

Dos componentes de la calidad	
Industria de manufactura	Servicios
Características del producto	
Desempeño	Precisión
Confiabilidad	Realización a tiempo
Durabilidad	Integridad
Facilidad de uso	Ser amigable y cortes
Servicio	Anticipación a las necesidades del cliente
Estética	Conocimientos del servidor
Disponibilidad de opciones y posibilidad de expansión	Estética
Reputación	Reputación
Falta de deficiencia	
Producto sin defectos o errores a la entrega, durante el uso y durante el servicio	Servicio sin errores durante las transacciones de servicio original y futuras
Ventas , facturación y otros procesos sin errores	Ventas , facturación y otros procesos del negocio sin errores

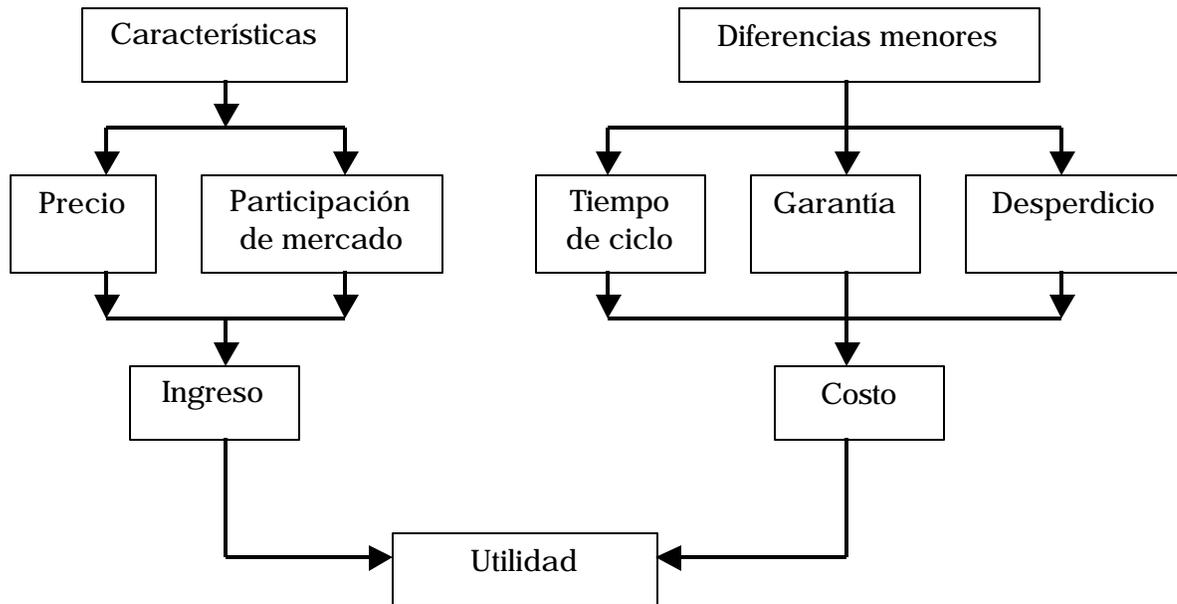
Una examen más detallado de los dos componentes revela un panorama más completo.

1. Las *características del producto* tienen un efecto importante en los *ingresos por ventas* (a través de participación de mercado, precios superiores, etcétera). En muchas industrias, la población total de clientes externos se puede dividir según el nivel o 'grado' de calidad deseada. Así, el espectro de

cliente conduce a una demanda de hoteles de lujo y hoteles económicos; a una demanda de refrigeradores con muchas características especiales al igual que de aquello que solo tienen capacidades básicas. Aumentar la calidad del diseño por lo general se traduce en costos más altos.

2. La *falta de deficiencias* tiene un mayor efecto en los costos a través de la reducción de desperdicio, retrabajo, quejas y otros resultados de ellas. Las ‘deficiencias’ se establecen en diferentes unidades como: errores, defectos, fracasos, fuera de especificaciones. La falta de deficiencia se refiere a la *calidad de conformancia*. Aumentar la calidad de conformancia casi siempre significa costos *menores*. Además, una conformación mejor quiere menos quejas y por lo tanto una mayor satisfacción del cliente.

La siguiente figura muestra la interrelación de las características del producto y la falta de diferencias y la manera en que esto lleva a mayores ganancias.



Para resumir, la calidad significa la satisfacción del cliente externo o interno. Las características del producto y la falta de deficiencias son los principales determinantes de la satisfacción. Por ejemplo, un cliente externo de un automóvil desea ciertas características de desempeño al mismo tiempo que un historial de pocos defectos y descomposturas. El departamento de manufactura como cliente interno del departamento de desarrollo del producto quiere una especificación de ingeniería que se pueda producir en planta y que no tenga errores u omisiones. Ambos clientes quieren ‘bien hecho el producto correcto’.”²⁹

²⁹ Juran y Grima, *Análisis y planeación de la calidad*, Ed. McGraw Hill, págs. 3 -5.

Cuando se habla de calidad se pueden tener varias definiciones, sin embargo, para los fines de esta investigación se tomara únicamente la antes mencionada dado que el autor de ésta es uno de los más reconocidos a nivel mundial.

Analistas de la calidad

Aun cuando ya se definido a la calidad es conveniente conocer lo que dicen los estudiosos del tema, sin embargo solo se mencionan tres que son de los más nombrados.

Edwads W. Deming

Deming en 1992, desarrolló los 14 puntos de alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva, los cuales son:

- “1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan par ser competitivo y permanecer en el negocio. Nombrar a un integrante de la alta administración como el principal responsable de lograr este objetivo.
2. Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso, se debe requerir evidencia estadística de que la calidad está incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo, y deben aprenderlo.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello, se deben utilizar medias significativas de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad.
5. Descubrir el origen de los problemas. Es trabajo de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema (diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejora de máquinas, capacitación, supervisión, readiestramiento),
6. Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de

números a calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acción inmediata sobre los reportes de los supervisores relacionados con barreras a la productividad y a la calidad.

8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.

9. Eliminar la barreras que existan entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción, tiene que trabajar como un equipo y prever problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.

10. Descartar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.

11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.

12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.

14. Formar una estructura en la alta administración que se asegure día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.

Otro tema es la estructura del Premio Deming (Imai, 1983), el cual incluye los siguientes puntos:

1. Definición de la política de calidad de la compañía.

2. Instrumentación de una organización funcional cruzada con una clara conciencia de responsabilidad de todo el mundo hacia la calidad.

3. Existencia de un efectivo y extenso programa de capacitación.

4. Organización de los siguientes subsistemas: administración de las utilidades, control de costo, control de compras e inventarios, control del proceso de producción, administración de las instalaciones, administración de personal, programas de capacitación, desarrollo de nuevos productos, administración de la investigación, canales de comunicación para que el cliente se queje, relaciones con proveedores, incorporación de una retroalimentación hacia el cliente respecto a la calidad, servicio al cliente y relaciones con los clientes.

5. Evaluación de los resultados de calidad.
6. Planeación a largo plazo en relación con la calidad total.
7. Evaluación de los efectos tangibles relacionados con el programa de calidad.
8. Evaluación de los efectos intangibles relacionados con el programa de calidad.”³⁰

Joseph M. Juran

“Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por el Japón para ser líder en calidad a nivel mundial:

1. Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
2. Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad.
3. El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.
4. La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de la calidad.
5. Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que se llama la **trilogía de Juran**, ya que divide el proceso de administración de calidad en planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Planeación de calidad

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de paso de entrada – salida llamado ‘mapa de planeación de la calidad’, a saber:

1. Identificar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía).
4. Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
5. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.

³⁰ Cantú Delgado. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, Ed. McGraw Hill, págs. 37-38.

6. Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad

La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

1. Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
2. Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
3. Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
4. Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
5. Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
6. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
7. Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad

Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

1. Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
2. Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.
3. Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.
4. Designar para cada proyecto un equipo de seis u ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
5. Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad,
6. Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.
7. Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
8. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, de manera que aprendan los métodos y las herramientas necesarias para establecer el programa de mejora de calidad anual.”³¹

³¹ Cantú Delgado. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, Ed. McGraw Hill, págs. 38-40.

Kaoru Ishikawa

“Algunos de los elementos principales básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:

1. En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad.
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. Para poner en practica el TQC (control total de la calidad), es necesario capacitar continuamente a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
5. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía.
6. Con el propósito de alentar el estudio de la calidad entre trabajadores y supervisores, se deberán de formar ciclos de control de calidad (CCC) como parte de TQC.
7. Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad japonés y las de Estados Unidos y Europa Occidental, debido en parte a las diferencias sociales y culturales entre las naciones. Las diferencias principales son:
 - El profesionalismo.
 - Japón es una sociedad vertical.
 - Los sindicatos.
 - Los métodos de trabajo propuestos por Taylor y su relación con el ausentismo.
 - El elitismo y la conciencia de clase.
 - El sistema de pagos.
 - La rotación en los puestos de trabajo.
 - Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio.
 - Las diferencias en los sistemas de escritura.
 - La homogeneidad racial.
 - Los sistemas de educación.
 - La religión.
 - La relación con los subcontratistas.
 - La democratización del capital.
 - El papel del gobierno en la eliminación de regulaciones.
8. Los primeros pasos del control de calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.

9. Anticipar problemas potenciales y quejas.
10. Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.
11. El estado ideal del control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más de inspección.
12. La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de inspección.
13. La noción básica detrás del control es prevenir la repetición de errores.
14. La esencia del TQC reside en el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad de productos nuevos.
15. Se debe eliminar la causa básica, no los síntomas. Igualmente, no se deben confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
16. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
17. El TQC es una actividad de grupo que no puede realizarse por individuos aislados. Llama al trabajador de equipo. Tendrá éxito si todos los miembros cooperan, desde el presidente hasta los trabajadores de línea el personal de ventas.
18. Cuando el TQC se pone en práctica en toda la compañía, contribuye al mejoramiento de la salud corporativa y financiera, e incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo.
19. El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar metas que sean benéficas a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
20. El TQC es un concepto administrativo que se basa en estos principios básicos: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos.
21. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
22. Si no hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender la implantación del TQC.
23. El control de calidad no puede progresar si no existe una política clara. La organización requiere de una responsabilidad y autoridad clarificadas.
24. El control de calidad no puede progresar si no toma en cuenta la importancia de la administración media.
25. Es necesario establecer un sistema de administración matricial interfuncional.
26. El control de calidad sólo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad para con el proceso.
27. Las actividades de los ciclos de control de calidad congruentes con la naturaleza humana pueden ser exitosas en cualquier parte del mundo.
28. Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.

29. La responsabilidad del aseguramiento de la calidad descansa en la relación comprador – vendedor. En principio, las compras se deben aceptar sin inspección.
30. La comercialización es la entrada y salida del control de calidad. El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso.
31. Las auditorias de control de calidad se efectúan para auditar el proceso de puesta en práctica del programa del TQC, ya que proporcionan un diagnóstico apropiado y muestran la forma de corregir desviaciones. Esta auditoria puede ser externa (Premio Deming y Medalla del Japón al Control de Calidad, o por consultores).
32. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El TQC debe incluir métodos estadísticos para mejorar y controlar las operaciones.”³²

Los autores no muestran que la calidad no es una receta de cocina, es decir, hay diversos puntos de cada uno de ellos que nos servirían como base para fomentar una calidad, sin embargo esto dependerá de muchos aspectos, por ejemplo, el tipo de empresa que se trate, el tamaño de ésta, el tipo de liderazgo con que se maneje, etcétera; y de manera más particular si su visión, misión, objetivos, cultura, planeación estratégica, etcétera, están enfocados a generar una organización de calidad.

Elementos del proceso de calidad

Aun cuando existen muchos autores que han estudiado la calidad, hay elementos necesarios y que coinciden entre ellos para la generación de la calidad.

“1. Compromiso de administración – liderazgo. La administración debe establecer un compromiso continuo y a largo plazo mediante la creación de una estructura a nivel superior, la cual asegure una participación creciente en el programa y la cooperación de todos los empleados, dando atención continua a los principios de la calidad total, al mismo tiempo que proporcione motivación permanente y entrenamiento específico donde sea necesario. La alta administración se debe encargar personalmente de dirigir la evolución de la calidad, así como de participar en la revisión del proceso de mejoramiento de la calidad. Si no hay liderazgo a nivel superior, debe suspender la promoción de la CT (calidad total). El programa TQM (administración por calidad total) tiene que ser para toda la organización y comenzar desde el más alto nivel .

³² Cantú Delgado. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, Ed. McGraw Hill, págs. 42 - 44.

2. Equipos de mejora de calidad. Para incrementar el nivel de conciencia de los empleados sobre la calidad, se debe alentar un cambio de cultura mediante el estudio de temas relacionados con la calidad en los trabajadores y supervisores a través de trabajo de equipo. Debe revisarse la estructura administrativa con el propósito de implementar procedimientos para la operación de equipos de mejora de la calidad en toda la compañía e involucrar a la fuerza de trabajo en la mejora de la calidad a través de ciclos de calidad. Las actividades de los ciclos de calidad acordes con la naturaleza humana, tendrán éxito en cualquier parte. La mejora de la calidad debe emprenderse a un ritmo continuo y evolutivo. Todas las mejoras se realizan proyecto por proyecto. Los proyectos de mejora deberán ser seleccionados mediante un procedimiento que consta de los siguientes pasos: nominación, selección, análisis / solución y publicación del proyecto. Se debe designar un equipo (seis a ocho personas) responsable de completar el proyecto. La CT es una actividad de grupo y no puede ser hecha por individuos. Su forma natural es el trabajo en equipo.

3. Medición de la calidad. Los resultados de la calidad, tangibles e intangibles, deben ser evaluados mediante el establecimiento de indicadores y métodos de análisis estadísticos para cada actividad y proceso en toda la compañía que sirvan para medir los problemas de calidad tanto reales como potenciales. El costo de la falta de calidad debe ser evaluado determinando el punto en donde la acción correctiva pudiera ser lucrativa para la compañía. El peso otorgado al parámetro de calidad en la evaluación de desempeño del trabajo debe incrementarse en todos los niveles organizacionales, pero no debe usarse como único parámetro ni sobre una base de *pasa, no pasa*.

4. Corrección de problemas. La administración debe realizar acciones formales para encontrar y solucionar problemas localizados en el sistema (diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejoras a la maquinaria, capacitación supervisión y readiestramiento). El propósito de estas acciones es restaurar un estado de conformidad con los objetivos de la calidad. La administración debe asegurarse de eliminar la causa básica (no los síntomas), y no confundir los objetivos con los medios para lograrlos. TQC es una disciplina que combina conocimientos con acción.

5. El comité de calidad. La puesta en práctica de la calidad total debe ser planeada con base en una definición clara de las responsabilidades de la administración media y alta, y en la formación de un equipo de mejora de la calidad (o comité directivo de calidad) compuesto por personal administrativo (staff) y líderes de los equipos de calidad de cada departamento. Este comité debe sostener reuniones regulares para establecer comunicación y lanzar, coordinar e institucionalizar el programa de mejora de la calidad, así como para determinar las acciones requeridas para la puesta en práctica de éste. Se debe

designar un director de TQM, un administrador o coordinador y un consejero para el mismo.

6. Capacitación y educación. La esencia del cambio de actitudes hacia la calidad reside en ganar aceptación por la necesidad de cambiar. Para que ello ocurra se debe proporcionar información relevante e igualmente generar interés y concientización a través de procesos de comunicación excelentes. La CT comienza con educación y termina con educación. Para poner en práctica un programa de TQM se requiere aplicar un programa educacional continuo, efectivo y que abarque a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea. Además, es necesario adoptar métodos modernos de capacitación para todo el equipo administrativo y para los empleados de todos los niveles, de modo que puedan llevar a cabo su parte en el programa de mejora de la calidad, así como entender las relaciones internas cliente – proveedor. La educación, entrenamiento y reentrenamiento son procesos que nunca terminan.

7. Objetivos de mejoramiento. Los objetivos de calidad tienen que ser parte del plan del negocio. Las personas y departamentos deben establecer objetivos de mejora y una unidad de medición de los mismos. Sin embargo, deben ser eliminados los objetivos numéricos, los carteles y lemas destinados a la fuerza de trabajo en donde se solicitan nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para lograrlos. Todos los estándares basados solamente en números, crean barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo por su trabajo.

8. Prevención de defectos. Se deben anticipar los defectos potenciales y las quejas. La remoción de las causas de error debe realizarse después de la identificación de los problemas que evitan que se puede llevar a cabo un trabajo libre de ellos. Debe cesar la dependencia de la inspección masiva. En lugar de ello, se debe conseguir evidencia estadística de que la calidad esta incorporada al producto. La noción básica que subyace al control es la prevención de errores recurrentes.

9. Reconocimiento. Debe otorgarse un reconocimiento (o premio) público a aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de la participación en el programa de mejoramiento de calidad.

10. Procedimientos del programa de calidad. Se requiere contar con un enfoque sistemático para lograr la ejecución de una programa de TQM. Un día ‘cero defectos’ ayudará a todos los empleados a comprender la importancia e interés de la compañía en la calidad. El programa de calidad es un proceso que nunca termina.

11. Crecimiento con rentabilidad. Se debe evitar hacer hincapié en los beneficios o el pensamiento a corto plazo. Los programas de TQM son altamente lucrativos y sirven para sostener un crecimiento constante. Los beneficios tangibles tales como la reducción de costos operativos, reducción de los costos de baja calidad, eliminación de costos por demandas, etcétera, que no proveen valor agregado a la compañía, y los intangibles tales como la satisfacción de los empleados y clientes, pueden exceder fácilmente los costos de operación y de ejecución de un programa de calidad. Un programa de calidad que no pueda demostrar resultados económicos, no es un programa de calidad. La CT tiene que ser uno de los objetivos más importantes de la compañía, ya que es una nueva filosofía de administración que produce beneficios a largo plazo.

12. Necesidades de los clientes. El primer paso en la CT es conocer los requerimientos de los consumidores y prever qué comprarán. Todos los integrantes de la organización deben anticipar las necesidades del cliente y cumplir con sus requerimientos. Las necesidades deben ser traducidas al lenguaje interno de la compañía para desarrollar características distintivas del producto, así como un proceso óptimo que responda a ellas. La comercialización es el principio y el fin de la CT. El departamento de mercadotecnia tiene un rol muy importante en un programa de TQM.

13. Planeación estratégica. El cambio tiene que ser planeado y administrado. Se deben desarrollar estrategias claras y efectivas, así como planes para lograr los objetivos, a través de la identificación de factores de éxito y procesos críticos.

14. Cultura de calidad. En esta nueva era económica se tiene que adoptar una filosofía de calidad total. Los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y la mano de obra defectuosa no pueden ser tolerados más tiempo. ...TQM es un concepto administrativo con los siguientes principios básicos: eliminación del divisionismo de las funciones, administración basada en hechos y respeto por las personas. ...Es necesario que todos los empleados tengan conciencia de la importancia de la calidad para asegurarse que se desempeñen correctamente en forma rutinaria y generen un entorno laboral en el cual estén orgullosos de su trabajo, eliminando los temores que puedan existir en la organización de modo que cada uno pueda trabajar eficientemente. ...Cada empleado debe estar en estado de autocontrol. ...La filosofía de mejora continua se adopta para cambiar la cultura. Las personas que disfrutan de su trabajo, y están satisfechas con él, incrementan la calidad de su propia vida.

15. Enfoque total de sistemas. Un sistema de calidad total se define como la estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, que debe estar documentada efectivamente, integrada por procedimientos tanto técnicos como administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal, el estado de

las máquinas y la información con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante calidad a un costo económico. Es un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad de los diversos grupos de la organización para permitir comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio en niveles económicos que satisfagan completamente al cliente. La administración de la calidad se basa en la educación, a la vez que en toda la compañía se hace hincapié en la prevención de defectos. ...Todos los miembros de la organización (personas y departamentos) tienen que ser responsables de la calidad de sus productos o servicios. Cada componente organizacional tiene una responsabilidad en cuanto a la calidad. ...Si el TQC se aplica en la compañía, puede contribuir significativamente a mejorar la salud corporativa de la misma. ...

16. Comunicación de la información. Se necesita un suministro continuo de información para identificar y eliminar tanto errores como desperdicios. Se debe utilizar información visible sólo si es útil y relevante para la administración y el trabajo, si no, no tiene sentido.

17. Políticas de calidad. Se deben definir políticas de calidad claras, y no ambiguas, pues solo así puede progresar la CT. La organización requiere claridad en la definición de responsabilidades y de autoridad. Es trabajo de la administración promover la calidad como política administrativa, estableciendo políticas, que deben ser monitoreadas regularmente para asegurarse de que las mismas se apliquen. Una política de calidad sólida, junto con una estructura y facilidades para ponerla en efecto, es fundamental para la ejecución del TQM.

18. Constancia y planeación para la competitividad. Se requiere constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con un plan basado en la calidad total para ser competitivos y permanecer en el negocio. En cualquier tipo de organización, producto o servicio, la planeación del proceso de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada – salida llamada **mapa de planeación de la calidad**. La calidad tiene que ser planeada basándose completamente en un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia las fallas. La calidad se tiene que construir en cada diseño, al igual que en cada proceso. No se puede crear a través de la inspección.

19. Métodos de supervisión. En la producción se necesita supervisar a los trabajadores por medio de métodos modernos. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de presionar por cantidad de producción a nivel de calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acciones inmediatas con base en los informes de los supervisores que reporten la existencia de barreras a la productividad y la calidad. La CT no puede progresar

si no se cuida la administración media. Sólo cuando los supervisores y los trabajadores de línea asuman su responsabilidad para con el proceso, el programa de CT será exitoso.

20. Interacción entre los departamentos. Se deben eliminar las barreras interdepartamentales, con lo cual se logra mejorar los procesos de comunicación y de trabajo en equipo. Se puede establecer un sistema de administración matricial interfuncional en el que el personal de investigación, ventas, diseño y producción pueda trabajar como equipo con una comprensión clara de las responsabilidades de cada empleado hacia la calidad. La CT requiere la integración estructural en actividades frecuentemente descoordinadas.

21. Planeación del proceso. Se debe contar con un proceso óptimo capaz de producir las características distintivas del producto, el cual deberá ser inculcado a las fuerzas operativas de modo que estas sean responsables de mantener en proceso en su nivel de capacidad planeado.

22. Control de proveedores. La responsabilidad para asegurar la calidad se basa en la relación vendedor – productor. Es necesario elaborar políticas básicas para los subcontratistas y las compras. En principio, las compras se deben realizar sin inspección. Se debe terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. Es necesario evaluar costo total y las medidas significativas de calidad. Los proveedores que no califiquen con base en evidencias estadísticas de calidad deben ser eliminados.

23. Sistemas de auditoría al sistema de calidad. Debe ponerse en práctica una política de auditoría de calidad que cuente con procedimientos para revisar el sistema de CT, dar un diagnóstico apropiado y mostrar el modo de corregir las fallas. Esta auditoría puede ser realizada por personal externo de la compañía (Premio Deming, Premio Malcolm Baldrige, Premio Nacional de Calidad de México, o por consultores).

24. Diseño del producto. La esencia del TQC reside en el aseguramiento y control del desarrollo de nuevos productos. Se requieren métodos para diseñar y controlar el producto, así como para definir los cursos de acción en caso de reclamos por daño.

25. Control del proceso. La alta administración debe utilizar un proceso universal para el control de la operación. El control se realiza mediante una herramienta administrativa de cuatro pasos: definición de estándares, evaluación del cumplimiento de los estándares, verificación del desempeño cuando los estándares no se han cumplido y planeación para la mejora de los estándares. Existen cuatro procesos clave de control: control de nuevos diseños, control de

materias primas, control del producto y control de procesos especiales. Las actividades de control se basan en el establecimiento de un lazo de retroalimentación entre todos los niveles y para todos los procesos. Los administradores deben proveer las fuerzas operativas de medios para ajustar el proceso y llevarlo a cumplir con los objetivos. El TQC debe incluir métodos estadísticos para la mejora y el control tanto del producto como del proceso de producción. El departamento de control de calidad tradicional deberá cambiar su función básica para convertirse en facilitador del proceso de calidad, y no en un cuerpo de seguridad de inspectores de calidad. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar sus procesos para ser completamente responsable de la calidad. Se logra un estado ideal de control de calidad cuando el control ya no requiere una inspección.

Los elementos anteriores se pueden agrupar en ocho áreas (los números entre paréntesis corresponden a la numeración anterior):

- ✓ **Liderazgo:** Compromiso de alta dirección – liderazgo (1), Procedimientos del programa de calidad (10), Crecimiento con rentabilidad económica (11), Constancia y planeación para la competitividad (18).
- ✓ **Planeación estratégica:** Planeación estratégica (13), Enfoque total de sistemas (15), Políticas de calidad (17).
- ✓ **Posicionamiento de mercado:** Necesidades del consumidor (12).
- ✓ **Sistema humano:** Educación y capacitación (6), Cultura de calidad (17).
- ✓ **Sistema operacional:** Metas de mejoramiento (7), Reconcompensa y reconocimiento (9), Información / comunicación (16), Métodos de supervisión (19), Interacción entre departamentos (20), Planeación del proceso (21), Diseño del Producto (24).
- ✓ **Control de proveedores:** Control de proveedores (22).
- ✓ **Mejoramiento de la calidad:** Trabajo en equipo (2), Medición de la calidad (3), Corrección de problemas (4), Comité de calidad (5), Auditoría al sistema de calidad (23).
- ✓ **Control del proceso:** Prevención de defectos (8), Control del proceso (25).

...Resulta útil desarrollar una definición que describa el significado de cada área. Para ello, al combinar las frases que describen el pensamiento de los autores (indicado en negritas), se obtienen las siguientes definiciones:

- ✓ **Liderazgo.** La **administración** debe estar **comprometida** a ejercer un liderazgo efectivo mediante la puesta en práctica de un **programa de calidad** que tenga como principio la **constancia en la planeación para lograr la competitividad** que coadyuve a un **crecimiento rentable**.

- ✓ **Planeación estratégica.** Ejecución de un proceso de **planeación estratégica** basado en el **enfoque total de sistemas** para definir **políticas de calidad** apropiadas.
- ✓ **Posicionamiento de mercado.** La organización debe comprometerse a determinar y satisfacer las **necesidades de los clientes** para fortalecer su posicionamiento en el mercado.
- ✓ **Sistema operacional.** Se debe **planear el proceso de producción (o de servicio) y el producto (o el servicio)** en congruencia con las políticas de calidad, y diseñar una operación que asegure una **interacción efectiva entre los departamentos**, y que lleve a lograr los **objetivos de mejora** continua de la calidad con ayuda de **métodos de supervisión** apropiados y un **sistema de información** competente.
- ✓ **Sistema humano.** La operación efectiva del negocio requiere de un ambiente de **cultura de calidad**, reforzado con la puesta en práctica de procedimientos de **capacitación, educación y reconocimiento** a los logros en calidad.
- ✓ **Control de proveedores.** En el sistema administrativo se deben incluir procedimientos para el **control de proveedores** que aseguren la calidad de cada insumo en la operación del negocio.
- ✓ **Mejora de la calidad.** Se debe constituir un **comité de calidad** que este informado acerca de **indicadores de calidad**, y asignarle la responsabilidad de administrar los **equipos de mejora de la calidad** para **corregir problemas** de calidad y **auditar el sistema de calidad** (programa).
- ✓ **Control del proceso.** Se deben aplicar procedimientos para **controlar el proceso** de producción y **prevenir defectos**.
- ✓ Adicionalmente se debe incluir otra área, aquella en la que todos los esfuerzos del sistema se materializan: la **operación del negocio**. En ella, los sistemas humanos y tecnológicos se integran mediante métodos y procedimiento de trabajo. Esta área no necesita de una definición, pues se explica por si misma.”³³

Todos los elementos y áreas descritas anteriormente nos muestran el enorme compromiso que en algún momento determinado demanda un proceso de calidad.

³³ Cantú Delgado. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, Ed. McGraw Hill, págs. 50 – 55, 58.

Adicional a estos elementos es conveniente considerar como llevar a la práctica estos.

“Para el logro de la verdadera calidad, existen cinco niveles fundamentales de acción, a saber:

1. El instrumento. (Con el cual se genera o se mide la calidad.)
2. El sistema. (Es el método o conjunto de etapas, medios, relaciones y resultados.)
3. El proceso. (La interrelación del sistema y su evolución dinámica en la empresa a partir del principio de mejora continua.)
4. La cultura. (La manera de pensar, sentir y vivir el valor de la calidad en la organización.)
5. El liderazgo. (El motor, modelaje y variable independiente de la cultura que comprende y sustenta a los proceso, sistemas e instrumentos.)

... La calidad y la productividad se logran a través de instrumentos, sistemas, procesos y una cultura de calidad, todo ello sustentado por los líderes.”³⁴

Es importante saber que la calidad es un proceso que implica tal vez un cambio en la organización.

En este capítulo se vio lo que es calidad y la manera en que algunos estudiosos la han estructurado, como se pudo ver, todos son lineamientos que se deben seguir con base en una definición de misión, visión, cultura, etc., que nos lleve a lograr una calidad.

Los elementos de la calidad que vimos puede que no se encuentren todos o no se necesiten aplicar todos en una empresa para lograr la calidad, sin embargo, es conveniente que se identifiquen porque conociéndolos podemos identificar cuales son los que faltan, lo que se necesitan modificar o eliminar si es preciso para poder generar una calidad.

³⁴Siliceo y otros. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, Ed. McGraw Hill, págs. 150 – 151.

CAPITULO IV: Sistema de Calidad

Definición y características

Teniendo el antecedente del capítulo anterior en lo que se refiere a calidad, podemos ahora hablar de lo que es un sistema de calidad.

“Sistema de calidad. Estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, procesos o servicios cumplan satisfactoriamente con el fin a que están destinados y que están dirigidos hacia la gestión de la calidad.

La definición anterior presenta al sistema de calidad a través de los elementos que los integran: estructura organizacional, recursos, responsabilidades y procedimientos; que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.”³⁵

Es conveniente saber lo que es un sistema de calidad para saber como funciona y que aspectos de una organización puede afectar.

“Un factor primordial en la operación de una empresa, es la calidad de sus productos y / o servicios. Además, en los últimos años existe una orientación mundial por parte de los clientes, hacia una mayor exigencia de los requisitos y expectativas con respecto a la calidad. Conjuntamente con esta orientación hay una creciente comprensión y toma de conciencia de que el mejoramiento continuo en la calidad es necesario para alcanzar y sostener un buen desarrollo económico.

Las organizaciones industriales, comerciales o gubernamentales, proveen productos o servicios que pretenden satisfacer las necesidades o requisitos del usuario. Tales requisitos son muchas veces presentados como ‘especificaciones’; sin embargo, las especificaciones técnicas no pueden por si mismas garantizar que los requisitos del usuario fueron alcanzados consistentemente, si se presentan desviaciones, deficiencias en las especificaciones o en el mismo sistema de organización, establecido para la obtención del producto y / o prestar el servicio. Consecuentemente, esto ha conducido al desarrollo de normas de sistemas de calidad que complementen los requisitos del producto o servicio dados en las especificaciones técnicas.

La serie de normas ISO – 9000 pretende establecer una racionalización de los numerosos y variados enfoques en este campo.

³⁵ Gutiérrez Pulido. *Calidad total y productividad*, Ed. McGraw Hill, pág. 278.

El sistema de calidad de una empresa está influenciado por los objetivos de la organización, por el tipo de producto o servicio, por las prácticas específicas de la organización y, por lo tanto, estos sistemas de calidad varían de una empresa a otra.

Esta serie de normas no tiene como fin establecer un sistema normalizado de la calidad para su implantación en una determinada empresa. Es decir, cada organización usuaria debe establecer requisitos específicos sobre sistemas de calidad, de acuerdo con las normas aplicables.

Esta norma cubre los objetivos principales siguientes:

- a) Establecer claramente las diferencias e interrelaciones entre los principales concepto de calidad.
- b) Proporcionar la guía para la selección y uso de la normas de sistemas de calidad que pueden ser empleadas para propósitos de la gestión interna de calidad (ISO - 9004, NMX - CC - 6) y para propósitos externos de aseguramiento de calidad (ISO - 9001, NMX - CC - 3, ISO - 9 002, NMX - CC - 4 e ISO - 9003, NMX - CC - 5)

Una empresa debe estar orientada a cumplir, entre otros, los siguientes objetivos con respecto a la calidad:

- a) Alcanzar y sostener la calidad real del producto o servicio producido, de tal manera que se satisfagan continuamente las necesidades explícitas del cliente. Los modelos sobre sistemas de calidad ISO - 9000 cumplen este objetivo mediante el sistema de calidad.
- b) Proporcionar la confianza a su misma dirección de que la calidad propuesta esta siendo alcanzada y es mantenida. Esto se logra mediante las auditorias de calidad y las revisiones del sistema de calidad.
- c) Proporcionar la confianza al cliente de que la calidad propuesta es cumplida en el producto entregado ofreciendo, cuando el contrato lo requiera, la demostración de concordancia con los requisitos. Este objetivo se alcanza cuando se cumple con los requisitos que exigen las norma ISO - 9000.

La serie ISO - 9000 de normas sobre sistemas de calidad se propone para ser utilizadas en situaciones contractuales y situaciones no contractuales. En ambas situaciones, la organización del fabricante debe establecer y mantener un sistema de calidad que refuerce por sí mismo su competitividad y alcance los requisitos de calidad de sus productos en forma rentable.

Además, en la situación contractual, el cliente está interesado en ciertos elementos del sistema de calidad del proveedor, los cuales afectan la capacidad del fabricante para producir consistentemente un producto o servicio que se ajuste a sus requisitos y que minimice los riesgos que pueden derivarse de su uso. Por lo tanto, el cliente requiere que contractualmente ciertos elementos del sistema de calidad sean parte del sistema de calidad del proveedor.

Un proveedor a menudo está involucrado en situaciones de ambos tipos. El proveedor puede comprar algunos componentes o materiales por lote o inventario, sin requisitos contractuales de aseguramiento de la calidad. El mismo proveedor puede vender algunos productos apegándose a requisitos contractuales de aseguramiento de calidad y otros sin el cumplimiento de éstos.³⁶

El sistema de calidad nos da los lineamientos a seguir dentro de una organización utilizando los recursos de esta y satisfaciendo las necesidades de los clientes, es decir, con base en los objetivos de la organización se deberá de hacer todo como se ha estipulado para lograr estos objetivos satisfactoriamente.

ISO 9000

ISO son las siglas de International Organization for Standardization, (Organización Internacional de Normalización), con sede en Suiza; integrada por más de 125 organismos nacionales de normalización de diferentes países en todo el mundo.

La ISO - 9000, fundada en 1947 son una serie de Normas Internacionales, que defienden los estándares de calidad que debe reunir el sistema de Aseguramiento de la Calidad de una empresa en todos los departamentos. Asimismo facilitan y permiten que sean más justas las transacciones comerciales entre los países y sirven para salvaguardar la seguridad de los consumidores y usuarios de productos y servicios.

Las normas ISO 9000 fueron editadas por primera vez en 1987, desde entonces, han ganado gran prestigio en el ámbito internacional, utilizándose como referencia para el establecimiento y la certificación de sistemas de calidad.

El protocolo de la ISO requiere que las normas sean revisadas al menos cada cinco años, para determinar si deben ser confirmadas o eliminadas. Así, surge la segunda edición de las normas ISO 9000 en 1994, que incluye a las: ISO 8402, ISO 9001, 90002 y 90003, y la más reciente versión es la ISO 9000 - 2000.

³⁶ Gutiérrez Pulido. *Calidad total y productividad*, Ed. McGraw Hill, págs. 279 - 280.

Partiendo de lo que es ISO – 9000, a continuación se señala la serie:

ISO – 9000. Estándar para la administración de calidad y aseguramiento de la calidad. Directrices para selección y uso.

ISO – 9001. Sistema de calidad- Modelo para aseguramiento de la calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicios.

ISO – 9002. Sistema de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción y servicio.

ISO – 9003. Sistema de calidad – Modelo para el aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales.

ISO – 9004. Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices generales

Las normas ISO – 9000 nos dan los parámetros a seguir para que un sistema de calidad se lleve a cabo satisfactoriamente.

Cuando se habla de sistemas de calidad es conveniente conocer beneficios que se obtienen cuando opera un genuino sistema de calidad ISO-9000, dicho beneficios son a corto y largo plazo y ayudan de manera muy importante a reforzar la competitividad de la empresa y a satisfacer las necesidades de calidad del producto y/o servicio a un costo conveniente.

“Estos beneficios se pueden clasificar en dos tipos:

- a. Beneficios respecto del propio sistema de calidad
- b. Beneficios del registro (certificación)

a. Beneficios respecto del propio sistema de calidad:

- ✓ Una filosofía más de prevención que de detección.
- ✓ Una revisión continua de puntos críticos de proceso, acciones correctivas o resultados.
- ✓ Una comunicación consistente dentro del proceso y entre usuarios, proveedores y clientes.
- ✓ Un completo registro y un eficiente control de documentos críticos.
- ✓ Una conciencia para la calidad total por parte de todos los empleados.
- ✓ Un alto nivel de confiabilidad de la administración.

Estos atributos inevitablemente guían hacia los siguientes beneficios tangibles:

- ✓ Decisiones administrativas informadas y competentes.
- ✓ Un confiable proceso de entrada (control de proveedores).
- ✓ Control de costos.
- ✓ Incremento de productividad.
- ✓ Reducción de desperdicios (rechazos, retrabajos, etcétera).

b. Beneficios del registro (certificación):

1. Acceso potencial a mercados. El Consejo de ministros de la Comunidad Económica Europea aprobó la norma ISO-9000 y la hizo obligatoria para la fabricación de ciertos tipos de productos. Pero lo importante es que ahora tanto los sectores públicos como los privados en Europa están exigiendo a sus proveedores que se registren en las ISO - 9000. Esto implica que el enorme mercado europeo queda abierto para los usuarios que tengan el registro ISO - 9000. además, existen bastantes empresas en todo el mundo, incluyendo Estados Unidos y Canadá, que están pidiendo ya a sus proveedores el registro ISO - 9000. También hay que hacer notar que existen empresas que exigen a sus proveedores el registro ISO - 9000, por ello se puede decir que el registro ISO -9000 capacita a los usuarios a crear relaciones comerciales con clientes o mercados que requieran la ISO - 9000.
2. Ventajas competitivas. Las empresas que ya tienen registro ISO - 9000 logran ventajas sobre otras empresas que no cuentan con el registro, puesto que está demostrado ... que los compradores europeos, canadienses y estadounidenses están exigiendo de manera fuerte a sus proveedores, el registro ISO - 9000. ...México ha adoptado las normas serie ISO - 9000 bajo el nombre de serie NMX - CC. Debido a esta creciente expansión de prestigio y aceptación de la norma por parte de empresas y gobiernos, las empresas que no cuenten con el registro ISO - 9000 están quedando en desventaja y están perdiendo aceptación y oportunidades en los grandes mercado. Por ello también el registro ISO - 9000 es una manera de proteger los mercados que ya tiene cada empresa. ...
3. Reducción potencial de auditorias de calidad. Uno de los beneficios más mencionados que puede traer el registro (certificación) ISO - 9000 es la reducción, y en algunos casos la eliminación, de las auditorias de calidad por parte de los clientes, puesto que el registro ISO - 9000 es garantía de un sistema de calidad confiable, y por ello los clientes lo toman como tal y obvian las auditorias, evitándole al proveedor registrado gastos y molestias ocasionados por las auditorias. Esto beneficiará particularmente a las empresas que participan en mercados donde las auditorias son un requisito

del cliente y las empresas que tienen que someterse con frecuencia a estas auditorias. “³⁷

Es importante saber que beneficios se obtendrán cuando se lleva a cabo el registro o certificación de un sistema de calidad, porque muchas veces las empresas consideran esta certificación como un gasto, cuando realmente es una inversión por todos los cambios que se generarán en la organización a corto y largo plazo.

Dentro de las normas ISO – 9000 existen varios tipos, en esta investigación se verá una clasificación que se ha hecho en sólo dos tipos:

- “a) ISO – 9000 (NMX – CC – 2) e ISO – 9004 (NMX – CC – 6) proporcionan las directrices generales a todas las empresas, para propósitos de la gestión de calidad.
- b) ISO – 9001 (NMX – CC – 3), ISO – 9002 (NMX – CC – 4) e ISO – 9003 (NMX – CC – 5) se aplican para fines externos de aseguramiento de la calidad en situaciones contractuales.”³⁷

La gran diferencia entre estas dos tipos de normas, radica en que una está diseñada para la gestión de la calidad y la otra para el aseguramiento de la calidad, por lo que a continuación se explica en que consisten estos dos términos. Es importante conocer la diferencia porque como ya se mencionó con anterioridad cada empresa es diferente y cada una, con base en su estructura, fines, giro, etcétera, deberá saber bajo que tipo de norma guiarse.

Gestión de la calidad

La gestión de la calidad determina e implanta la política de calidad, que incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad.

“La ISO – 9000 está definiendo a la gestión de la calidad como un aspecto de la función general de la gestión (administración). Para entender esta definición se necesitan algunos conceptos de la teoría de la administración de empresas.

... Las empresas se organizan de una determinada manera para alcanzar sus objetivos fundamentales. Por lo general las empresas definen ciertas funciones básicas para alcanzar sus objetivos fundamentales y se organizan de

³⁷ Gutiérrez Pulido. *Calidad total y productividad*, Ed. McGraw Hill, págs. 269 – 270, 281 – 282.

acuerdo con estas funciones básicas. Una división típica de las funciones de la empresa para alcanzar sus objetivos fundamentales puede contemplar las siguientes funciones:

Función básica	Se organizan	Objetivo fundamental
Finanzas y administración Ingeniería y diseño Producción Calidad Ventas		Satisfacer los intereses de los accionistas y de los empleados

... Comúnmente se reconoce que la función general de la administración comprende cinco funciones particulares: planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz y Weihrich, 1994). De esta manera, aplicar la función administración (gestión) de manera general a toda la empresa, consiste en:

- ✓ *Planear.* Mediante la planeación se definen los objetivos generales o fundamentales de la empresa y los planes de acción (estrategias, políticas) y los recursos para alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✓ *Organizar.* Mediante la organización se define el tipo de organización que se quiere para alcanzar los objetivos de la empresa. Una forma particular de hacer esto es organizar las empresas por funciones básicas: producción, ventas, administración y finanzas, ingeniería y diseño, y una dirección general como responsable del cumplimiento del conjunto de funciones.
- ✓ *Integrar.* Mediante la integración del personal se puede determinar los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencia que deberá tener cada uno de los responsables de los puestos de la organización.
- ✓ *Dirigir.* Mediante la función de dirección se definen las acciones y actividades que la dirección deberá ejecutar para que su personal cumpla sus objetivos.
- ✓ *Control.* Mediante la función de control se definen los controles para que las actividades planeadas se cumplan correctamente y se alcancen los objetivos planeados.

... Así, la *gestión de la calidad* en lenguaje ISO - 9000 es la aplicación de la función general de la administración (con sus cinco funciones) para determinar e implantar la política de calidad. O, en otras palabras, es la aplicación de la función general de la administración a la función básica de calidad, y con esto se está diciendo que es necesario aplicar a la calidad las cinco funciones en que se divide la administración:

- ✓ Mediante la planeación se definen los objetivos generales de calidad y las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. Los planes definen estrategias, políticas y objetivos, programas y procedimientos.
- ✓ La función organización tiene como finalidad definir la estructura organizativa y las responsabilidades que son necesarias para cumplir los planes de calidad que han sido trazados. Esto se logra definiendo puestos y responsabilidades concretas para el cumplimiento de los planes de calidad.
- ✓ La función de integración de personal se requiere para definir y mantener el personal requerido por la estructura organizativa. Esto se logra con selección, reclutamiento y capacitación del personal.
- ✓ La función de dirección se requiere para definir las acciones que deberá realizar la dirección para que el personal cumpla los planes de calidad. Para esto se requiere el nuevo estilo de dirección que exige la calidad total. ...
- ✓ La función control se necesita para definir las actividades que se deberán desarrollar para verificar en qué medida se están cumpliendo los planes de calidad, así como para definir y desarrollar las actividades de tipo correctivo que sean necesarias.

De esta manera, mediante las funciones anteriores se *determina e implanta la política de calidad*, a lo cual hace referencia la definición ISO – 9000 de gestión de calidad.”³⁸

La gestión de calidad proporciona las directrices generales sobre los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad y la detección de las necesidades para satisfacer al cliente.

“...La norma ISO – 9004 enfatiza especialmente la satisfacción de las necesidades del cliente, el establecimiento de las responsabilidades funcionales y la importancia de evaluar (tan amplio como sea posible) los riesgos y beneficios potenciales. Todos estos aspectos deben ser considerado en el establecimiento y mantenimiento de un sistema de calidad efectivo.

La norma ISO – 9004 describe los elementos básicos por medio de los cuales un sistema de calidad puede ser desarrollado e implantado. La selección de los elementos apropiados contenidos en esta norma y la extensión en que son adoptados y aplicado por una empresa dependerá de factores tales como: mercado, naturaleza del producto, proceso de producción y necesidades del consumidor.”³⁸

La gestión de la calidad básicamente es el patrón del proceso que se debe de seguir para implementar un sistema de calidad.

³⁸ Gutiérrez Pulido. *Calidad total y productividad*, Ed. McGraw Hill, págs. 274, 276 – 277, 282.

Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad (Gutiérrez Pulido, 1997) es un conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que lleva a cabo una empresa, con objeto de brindar la confianza apropiada de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad especificados.

“Cuando esta definición habla de ‘actividades planeadas y sistemáticas ...’, la norma ISO -9000 va a traducir estas actividades en los procedimientos y métodos de trabajo estandarizados que se aplican en las diferentes áreas de la compañía (diseño, compras, producción e instalación) que influyen directa o indirectamente en la calidad del producto. Y la norma exigirá que estos métodos estén consignados en documentos de manera clara y precisa. De esta manera, mediante el desarrollo o creación de estos procedimientos es posible obtener seguridad razonable (‘confianza suficiente’) de que los productos o servicios satisfacerán los requisitos de calidad establecidos.

Analizando la definición e interpretación del ciclo de calidad que está más adelante, vemos que el aseguramiento de la calidad es parte de la fase planear, ya que en ésta se determinan los procedimientos y métodos para alcanzar los objetivos y metas. Además, para la ISO - 9000 al aseguramiento de la calidad propiamente no le corresponde determinar los objetivos y políticas de calidad, ya que eso le corresponderá a la gestión de la calidad. Por ello, el aseguramiento de la calidad presupone que ya se han definido los requisitos, políticas y objetivos de calidad (‘requisitos de calidad especificada’), los cuales se pueden definir de mejor manera a partir del conocimiento de los conceptos básicos de la calidad total.

...Notas de la norma base ISO - 9000 sobre la definición de aseguramiento de la calidad:

- 1) El aseguramiento de la calidad no está completo si los requisitos preestablecidos de calidad, no reflejan totalmente los requisitos del usuario.
- 2) Para que el aseguramiento de la calidad sea efectivo, generalmente se exige la evaluación permanente de los factores que influyen en la adecuación del diseño y las especificaciones, a las condiciones técnicas bajo las que se va a emplear el producto o servicio, así como la verificación y auditorías de las áreas de proceso, producción, montaje e inspección. Probar la confianza puede significar presentar evidencias objetivas.
- 3) En una empresa, el aseguramiento de la calidad representa una herramienta de dirección. En el cierre de un contrato, el aseguramiento de la calidad crea una atmósfera de confianza en el proveedor.

Auditor. Es aquel que ejecuta cualquier actividad dentro de una auditoria.

Auditor en entrenamiento. Es aquel individuo aspirante a obtener la calificación de auditor, el cual acompaña y auxilia al grupo auditor durante todas las etapas de una auditoria y recibe la orientación y entrenamiento adecuado para tal fin, mediante la coordinación y dirección de un auditor líder.

Auditor líder. Es aquel individuo calificado y certificado cuya experiencia y entrenamiento le permite organizar y dirigir una auditoria, reportar deficiencias o desviaciones, así como evaluar y orientar acciones correctivas. En el caso de las auditorias efectuadas por un grupo de auditoria, al auditor líder administra, supervisa y coordina a los miembros del grupo, además de ser el responsable de la auditoria.

Auditoria de calidad. Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con las disposiciones preestablecidas y si éstas son implantadas eficazmente y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

Las auditorias de calidad se aplican para verificar que todas las actividades que afectan la calidad se están llevando a cabo bajo los procedimientos o controles para ellas (de acuerdo con lo planeado). También se aplican directamente a los productos para verificar la calidad que está alcanzando en ellos.

Auditoria externa. Es aquella auditoria que es efectuada en una organización, por un grupo ajeno a ésta.

Auditoria interna. Es aquella auditoria que es efectuada dentro de la misma organización, bajo control directo de esta.

Calidad. Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Ciclo de calidad. Modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen sobre la calidad de un producto o servicio a lo largo de todas sus fases, desde la identificación de las necesidades del cliente, hasta la evaluación del grado de satisfacción de éstas.

Este ciclo es el ciclo de Deming o ciclo PHVA: *planear* (determinar metas, objetivos y políticas y los métodos o procedimientos para alcanzar las metas u objetivos); *hacer* (llevar a cabo las actividades de acuerdo con las políticas y

procedimientos); *verificar* (comprobar los efectos de la ejecución de las actividades respecto a los objetivos y normas establecidas); y *actuar* (con base en la información obtenida en la verificación, se debe hacer las modificaciones que resulten necesarias. Este ciclo o modelo conceptual debe seguirse en las diferentes fases y actividades: mercadotecnia e investigación de mercados, diseño, adquisiciones, planeación y desarrollo de procesos a aplicar, inspección y pruebas, etcétera.

Entre las actividades que incluye la fase de planear, está la de determinar métodos y procedimientos para alcanzar las metas y objetivos, lo cual coincide con la definición de aseguramiento de la calidad.

Control de Calidad. Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo, que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad que se han establecido.

La ISO – 9000 ve el control de calidad como la parte operativa del ciclo de la calidad, es decir, control de calidad es aplicar y operar los métodos de trabajo o procedimientos para *hacer* y también es aplicar los métodos y procedimientos para *verificar* y para *actuar* o corregir. Así, el control de calidad es la ejecución de todos los pasos operativos del ciclo de la calidad (*hacer, verificar y actuar*). Y como estos paso operativos requieren de métodos o procedimientos para llevarse a cabo, la definición de ellos (de los métodos) se efectúa en la etapa de *planeación*, es decir, le corresponde al aseguramiento de la calidad.

Defecto. El no cumplimiento de los requisitos de uso propuesto o señalados. ...

Deontología. Doctrina que trata de la moral de la práctica profesional.

Especificación. Documento que establece los requisitos o exigencias que el producto o servicio debe cumplir.

Fiabilidad. Capacidad de un producto, elemento o dispositivo para cumplir una función requerida bajo las condiciones dadas y para un período establecido. El término de fiabilidad también se utiliza como una característica de fiabilidad que designa una probabilidad de buen funcionamiento (éxito) o un porcentaje de éxito. En ocasiones, en lugar del término *fiabilidad* se utiliza *confiabilidad*.

... *Grado / clase.* Indicador de categoría o rango referido a las propiedades o características de un producto o servicio, para cubrir diversas necesidades destinadas a un mismo uso funcional.

Grupo auditor. Es el conjunto de individuos que se integran para realizar una auditoria bajo la dirección de un auditor líder.

Inspección. Actividades tales como medir, examinar, probar o ensayar una o más características de un producto o servicio y comparar éstas con las exigencias y requisitos especificados para determinar su conformidad.

No conformidad. El no cumplimiento de los requisitos establecidos.

Política de calidad. Conjunto de directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad y que son formalmente expresados, establecidos y aprobado por la alta dirección.

...Plan de calidad. Documento que establece las practicas operativas, los procedimientos, los recursos y la secuencia de las actividades relevantes de calidad, referentes a un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.

Rastreabilidad. Capacidad de reencontrar o reconstruir la historia, la aplicación o la localización de un elemento o de una actividad, de elementos o actividades similares, por medio de registros de identificación.

Responsabilidad legal de la calidad de un producto y / o servicio. Término genético usado para describir la responsabilidad y obligación de una organización (o de otros), para efectuar una reparación o restitución por pérdidas debidas a lesiones personales, daños materiales o cualquier otro daño causado por un producto o servicio.

Revisión del diseño /proyecto. Es el examen formal, documentado, completo y sistemático de un diseño, con el fin de evaluar los requisitos iniciales del diseño y la capacidad del mismo para alcanzar estos requisitos, identificar problemas y proponer soluciones.

Revisión del sistema de calidad. Evaluación formal efectuada por la alta dirección de una organización del Estado y la adecuación del sistema de calidad en relación con la política de calidad y los nuevos objetivos resultado del cambio y evolución de las circunstancias.

...Vigilancia de la calidad / seguimiento de la calidad. Verificación y seguimiento permanente del estado de los procedimientos, los métodos, las condiciones de ejecución, los procesos, los productos y servicios, así como el análisis de los

registros en relación con las referencias establecidas con el fin de asegurar que se cumplan los requisitos de calidad especificados.”³⁹

Todos los términos antes visto se encuentran dentro de lo que es el aseguramiento de la calidad y le permiten a la organización tener un control en las actividades que realiza, sin dejar de lado a los recursos tecnológicos, financieros y humanos.

El aseguramiento de la calidad le brinda a la organización la seguridad de que lo que esta haciendo va a cumplir con lo que previamente se ha estipulado y que de esta manera va a generar una mejor productividad.

Como se menciona en el apartado anterior las normas ISO – 9001 (NMX – CC – 3), ISO – 9002 (NMX – CC – 4) e ISO – 9003 (NMX – CC – 5) son las que se aplican para fines externos de aseguramiento de la calidad en situaciones contractuales.

Sin embargo, para los fines de esta investigación se profundizará un poco en el sistema ISO – 9002 puesto que es el que se quiere implementar en la empresa que se ha tomado como escenario para dicha investigación.

“ISO – 9002 (NMX – CC – 4). Para emplearse cuando la conformidad con los requisitos especificados es asegurada por el proveedor durante la fabricación y la instalación.

... Esta norma es aplicable cuando los requisitos de funcionamiento del producto y /o servicio ya han sido establecido y consecuentemente el proveedor se responsabiliza de la gestión de la calidad en las etapas de fabricación e instalación.

Los requisitos establecido en esta norma tienen el objetivo de evitar producto no conformes en las etapas de fabricación e instalación. En el caso de que existan, se busca su detección, identificación y segregación, así como la implantación de acciones correctivas de manera oportuna.

... Esta norma se aplica cuando:

- a) Los requisitos del producto y /o servicio ya se encuentran establecidos por referencia a un proyecto * diseño o una especificación, y consecuentemente el proveedor se responsabiliza de la gestión de la calidad en las etapas de fabricación e instalación.

³⁹ Gutiérrez Pulido. *Calidad total y productividad*, Ed. McGraw Hill, págs. 271 – 274, 277, 278.

- b) La conformidad de los productos puede ponerse de manifiesto con suficiente confianza si el proveedor demuestra, en forma fehaciente, su aptitud para fabricar e instalar el producto.”⁴⁰

Requisitos del sistema de calidad

En los estándares ISO – 9000 existen 20 requerimientos para el establecimiento de un sistema de calidad que se deben cumplir para usarse con propósitos de aseguramiento de la calidad. A continuación se muestra la tabla de referencia en donde se determinan los requerimientos a cubrir dependiendo de la norma definida:

REQUERIMIENTO	9001	9002	9003
Responsabilidad de la dirección	•	•	•
Sistema de calidad	•	•	•
Revisión del contrato	•	•	•
Control de diseño	•		
Control de documentos	•	•	•
Adquisiciones	•	•	
Control de productos proporcionados por el cliente	•	•	•
Identificación y rastreabilidad del producto	•	•	•
Control de procesos	•	•	
Inspección y prueba	•	•	•
Control de equipo de inspección de medición y prueba	•	•	•
Estado de inspección y pruebas	•	•	•
Control de producto no conforme	•	•	•
Acción correctiva y preventiva	•	•	•
Manejo de almacén, empaque, embarque y entrega	•	•	
Control de registros de calidad	•	•	•
Auditorias internas de calidad	•	•	•
Capacitación	•	•	•
Servicios al cliente	•	•	
Técnicas estadísticas	•	•	•

A continuación se describen cada uno de los requisitos:

⁴⁰ Gutiérrez Pulido. *Calidad total y productividad*, Ed. McGraw Hill, pág. 283.

-
- ✓ **Responsabilidad de la dirección.** “Desde el principio ISO–9000 señala que la responsabilidad de comprometerse con una política de calidad, y la definición, implantación y conservación de ésta, corresponde a los *más altos niveles de la dirección*. ...La calidad no se delega, no es responsabilidad de un solo departamento, y que la alta dirección debe ser la principal promotora y responsable de la calidad. ...El primer paso para pretender acreditar la norma ISO – 9000 es que la dirección de la empresa reconozca que la calidad es una función básica para lograr los objetivos generales de ésta y, por lo tanto, es una de sus responsabilidades directas; en consecuencia, el director general debe estar a la cabeza en los esfuerzos por acreditar la norma.”⁴¹ Aquí se establecen tres responsabilidades generales: definir y establecer la política de calidad, definir y documentar la organización para la calidad y revisar el sistema de calidad.

 - ✓ **Sistema de calidad.** “El proveedor debe establecer, mantener y actualizar un sistema de aseguramiento de calidad documentado y eficiente, como una manera de constatar que el producto cumple con los requisitos establecidos. La documentación del sistema de aseguramiento de la calidad debe contemplar:
 - El plan general de calidad (descrito en el manual de calidad),
 - Los procedimientos del programa de aseguramiento de la calidad (procedimientos para planear y controlar el cumplimiento de cada uno de los requisitos que exige esta norma y que formarán el manual de procedimientos) y
 - Los procedimientos operativos, especificaciones, instructivos y dibujos, para que se ejecuten las actividades correctamente en las áreas de la empresa.El sistema de aseguramiento de la calidad debe incluir
 - a) Los procedimientos y las instrucciones documentadas del sistema de calidad, en concordancia con los requisitos de esta norma.
 - b) La paliación efectiva de los procedimientos y de las instrucciones documentadas del sistema de calidad.”⁴¹

 - ✓ **Revisión de contrato.** “El proveedor debe establecer y mantener actualizados los procedimientos para la revisión de contratos y la coordinación de las actividades que de ellos se derivan. Cada contrato debe ser revisado por el proveedor para asegurar que:
 - a) Los requisitos están definidos y documentados.
 - b) Cualquier requisito del contrato que difiera de los que figuran en la oferta sea resultado.
 - c) Está en condiciones de cumplir con los requisitos del contrato.”⁴¹
-

-
- ✓ **Control del proyecto y / o diseño.** “Tal vez la actividad más importante para la calidad sea el diseño y /o proyecto del producto o servicio. ... La dirección de la empresa debe asignar específicamente las responsabilidades de las diferentes fases del diseño, y se debe asegurar que todos aquellos que contribuyen a la calidad del diseño conozcan sus responsabilidades para alcanzar la calidad deseada.
La norma, además, señala que partiendo de la caracterización del producto, los responsables de la definición de las especificaciones y de la realización del proyecto / diseño, deben trasladar las necesidades del cliente a una serie de especificaciones técnicas sobre materiales, productor y procesos. ...La función de diseño debe culminar en un producto que proporcione satisfacción al usuario a un precio aceptable y que facilite el rendimiento satisfactorio de la inversión de la empresa. La especificación y el diseño deben ser tales que el producto y / o servicio sea capaz de manufacturarse, verificarse y controlarse en las condiciones propuestas de fabricación, instalación, puesta en marcha o bajo condiciones de operación.”⁴¹

 - ✓ **Control de documentos.** “Algo que caracteriza a un sistema de calidad ISO-9000 es que define por escrito todos los elementos, disposiciones y requisitos sobre la calidad. Y da la importancia de estos escritos reflejados a través de documentos del sistema, que van desde el manual de calidad hasta instrucciones de trabajo o dibujos de productos, se debe establecer una forma de controlar estos documentos.
... La gestión del sistema de calidad debe establecer y mantener al día los medios y la forma para la identificación, recolección, listado, archivo, mantenimiento, recuperación y ubicación de la documentación... El sistema debe establecer que la documentación sea suficiente y se encuentre disponible, de modo que permita conocer si se ha alcanzado la calidad requerida del producto y si la operación de la gestión del sistema de calidad es efectiva... Toda la documentación debe ser legible, fechada (incluyendo fechas de revisión), limpia, de fácil identificación y conservada de una manera ordenada.”⁴¹

 - ✓ **Adquisiciones.** El área de compras de la empresa necesita trabajar por la calidad, ya que los componentes comprados que formaran parte del producto de la empresa, afectan de manera directa a la calidad del producto final. “Por ello, la adquisición de los suministros debe ser planeada y controlada; el área de compras debe establecer una relación cercana de trabajo y un sistema de retroalimentación de información con sus proveedores. ... El programa de calidad en adquisiciones debe incluir como mínimo los siguientes elementos:
 - a) Requisitos de las especificaciones, dibujos y órdenes de compra.
 - b) Selección de proveedores calificados.
-

- c) Convenios y acuerdos sobre aseguramiento de la calidad.
 - d) Convenios y acuerdos sobre métodos de verificación.
 - e) Disposiciones para conciliar desacuerdos sobre la calidad.
 - f) Planes para la inspección del recibo.
 - g) Controles de entrada o inspecciones de recibo
 - h) Registro de calidad en la recepción.”⁴¹
- ✓ **Control de productos proporcionados por el cliente.** “El proveedor debe establecer y mantener actualizados los procedimientos para la verificación, almacenamiento y servicio a los productos, proporcionados por el cliente para incorporarlos al proceso. Cualquier producto perdido, dañado o inutilizado debe registrarse y esta circunstancia debe comunicarse al cliente a la brevedad posible. ...Este requisito del sistema de calidad se aplica cuando el cliente proporciona productos, partes o materiales que son incorporados al proceso del proveedor.”⁴¹
- ✓ **Identificación y rastreabilidad del producto.** “El proveedor debe establecer y actualizar los procedimientos cuando lo considere oportuno para identificar el producto, a partir de planos, especificaciones y documentos aplicables durante todas las etapas de recepción, proceso, inspección, entrega e instalación. El programa de aseguramiento de la calidad debe incluir medidas para el mantenimiento, reemplazo y actualización de las marcas de identificación y registro de: materiales, suministros, y productos en proceso y producto final. En la medida en que el seguimiento y rastreabilidad de los productos sea un requisito especificado, cada producto o lote de producción tendrá una identificación única que quedará registrada en todos los documentos.”⁴¹
- ✓ **Control de procesos.** “El proveedor debe planear y establecer los procedimientos de fabricación y /o los de instalación que afecten a la calidad y debe asegurarse de que se lleven a cabo en condiciones controladas. Los procedimientos deben incluir:
- a) Instrucciones de trabajo escritas que definan la forma de fabricar e instalar los productos, siempre que la ausencia de tales instrucciones tenga un efecto negativo sobre la calidad, los equipos de producción e instalación, las condiciones ambientales y sobre el cumplimiento de los productos a las normas, códigos y programa de aseguramiento de la calidad.
 - b) Instrucciones de supervisión, control del proceso y las características del producto durante la fabricación e instalación.
 - c) La aprobación de procesos y equipos, como es apropiado.

- d) Criterios de ejecución del trabajo que preferentemente deben establecerse mediante documentos escritos y muestras representativas. “⁴¹
- ✓ **Inspección y pruebas.** Aquí el proveedor debe asegurarse de que ningún material será utilizado si no se ha inspeccionado y se ha sometido a pruebas que aseguren la calidad del mismo. Existen cuatro etapas:
- Inspección y pruebas de recibo. Cuando se recibe el material.
 - Inspección y pruebas en proceso. Cuando el material que ha pasado la prueba anterior es procesado.
 - Inspección y pruebas finales. Cuando el producto es terminado, siempre y cuando se hayan pasado las pruebas anteriores.
 - Registro de inspecciones y pruebas. “El proveedor establecerá y mantendrá actualizados los registros que comprueben que el producto ha pasado la inspección y / o prueba de acuerdo con el criterio de aceptación establecido.”⁴¹
- ✓ **Control del equipo de inspección, medición y pruebas.** “Para demostrar la conformidad de los productos el proveedor debe identificar, verificar, calibrar y realizar el mantenimiento de los equipos de medición, ya sean propios o ajenos.
- El proveedor debe asegurarse de que la incertidumbre introducida por los equipos e instrumentos a la medición sea conocida y consistente con la capacidad requerida para las mediciones que deban efectuarse. El proveedor debe:
- a) Identificar las mediciones a realizar, definir la precisión requerida y seleccionar los equipos de medición, inspección y prueba.
 - b) Determinar los equipos y dispositivos de inspección, medición y prueba que puedan afectar la calidad del producto, calibrarlos y ajustarlos a intervalos establecidos o antes de su utilización. La calibración se efectuará por medio de equipos certificados que tengan una relación válida y directa con patrones nacionales o internacionales reconocidos. Cuando no existan tales patrones, se documentarán las bases empeladas para su calibración.
 - c) Establecer y documentar los procedimientos de calibración, incluyendo la información del equipo, número de identificación, localización, frecuencia de verificación, métodos de verificación, criterios de aceptación y las acciones que deban efectuarse cuando los resultados no sean satisfactorias.
 - d) Asegurar que los equipos de inspección, medición y prueba, tienen la exactitud y precisión necesarias.

- e) Identificar los equipos de medición, inspección y prueba, con una marca o certificado correspondiente, que indique su estado de calibración.
 - f) Mantener vigentes los registros e informes de calibración del equipo de medición, inspección y pruebas.
 - g) Cuando se hallan encontrado equipo de inspección, medición y pruebas fuera de calibración, será necesario evaluar y documentar la validez de los resultados obtenidos con ellos.
 - h) Asegurarse de que las calibraciones, inspecciones, mediciones y pruebas se realicen en condiciones ambientales adecuadas.
 - i) Asegurarse de que el manejo, preservación y almacenamiento del equipo de medición, inspección y prueba no alteran su exactitud y su ajuste.
 - j) Asegurarse de que los medios de medición, inspección y prueba, incluyendo equipos y programas informáticos de inspección, se ajusten de tal manera que no invaliden las calibraciones realizadas.”⁴¹
- ✓ **Estado de inspección y prueba.** “El estado de inspección y prueba debe ser identificado mediante el uso de etiquetas, estampillas, marcas, hojas de ruta, registros de inspección, registros informáticos, zonas físicas señalizadas o cualquier otro medio adecuado, el cual indique la conformidad o no conformidad del producto, derivada de las inspecciones y pruebas efectuadas.
La identificación del estado de inspección y prueba debe ser mantenida a través de todo el proceso de fabricación e instalación del producto para asegurar que sólo es entregado, usado e instalado, un producto que ha pasado satisfactoriamente los requisitos de inspección y prueba.”⁴¹
- ✓ **Control de producto no conforme.** “El proveedor debe establecer y mantener actualizados los procedimientos para asegurarse de que el producto no conforme no sea utilizado o instalado indebidamente o inadvertidamente. Estos procedimientos deben establecer el control, la identificación, la documentación, la evaluación, la segregación y el tratamiento de los productos no conformes, así como la notificación de la decisión tomada a los departamentos y / o subcontratistas a los que pudiera afectar.
Debe definirse la responsabilidad y autoridad para revisar, disponer, manejar y tratar los productos no conformes. Los productos no conformes deben ser tratados de acuerdo con procedimientos escritos.”⁴¹
- ✓ **Acciones correctivas y preventivas.** “El proveedor debe establecer, documentar y actualizar procedimientos para:
- a) Investigar las causas de las no conformidades y las acciones preventivas necesarias para evitar su recurrencia.

- b) Analizar todos los procesos, operaciones de trabajo, concesiones, autorizaciones, registros de calidad, reportes de servicio al producto y quejas de clientes, con el fin de detectar y eliminar las causas potenciales de no conformidad.
 - c) Implantar el análisis de falla cuando sea conveniente.
 - d) Establecer las medidas y acciones preventivas a un nivel que corresponda con los riesgos que puedan ocasionarse.
 - e) Asegurarse de que las acciones correctivas son implantadas y que son efectivas.
 - f) Modificar los procedimientos como resultado de las acciones correctivas y preventivas."⁴¹
- ✓ **Manejo, almacenamiento, empaque, embarque y entrega.** “El proveedor debe establecer, documentar y mantener procedimientos para manejar, almacenar, empaquetar, y entregar el producto.
- ❑ Manejo. El proveedor debe establecer los métodos y medios de manejo o manipulación que prevengan el daño o deterioro del producto.
 - ❑ Almacenamiento. El proveedor debe definir y emplear áreas y locales de almacenamiento adecuados y seguros, para evitar el daño o deterioro del producto, antes de su utilización o de su entrega. Deben estipularse métodos apropiados para la recepción y despacho en estas áreas.
 - ❑ Empaque y embalaje. El proveedor debe controlar las operaciones de empaque, embalaje, preservación y marcado (incluyendo los materiales peleados para esto) de tal manera que permitan asegurar la conformidad con los requisitos establecidos. Se debe identificar, preservar y segregar todo producto deteriorado desde la recepción, hasta que deje de estar bajo la responsabilidad del proveedor.
 - ❑ Entrega. El proveedor debe establecer los procedimientos de protección necesarios para asegurar que se mantiene, hasta la entrega, la calidad de los productos después de inspeccionados y probados. Si así lo especifica el contrato, la protección debe extenderse hasta la entrega en su destino.”⁴¹
- ✓ **Control de registros de calidad.** “Los registros de calidad son los documentos donde se asientan los resultados de la operación del sistema de calidad. Por ejemplo:
- ❑ Reportes de inspección.
 - ❑ Resultados de pruebas.
 - ❑ Reportes de calificación.
 - ❑ Reportes de validación.
 - ❑ Reportes de auditoría.
 - ❑ Reportes de revisión de materiales
 - ❑ Resultados de calibración.

Los registros de calidad deben ser retenidos por un periodo especificado, de tal manera que sea posible consultarlos para su análisis, con el fin de identificar las tendencias de calidad, así como para detectar la necesidad de implantar las acciones correctivas y valorar la efectividad de las ya implantadas.”⁴¹

- ✓ **Auditorias de calidad.** “Auditorias internas. El proveedor llevará a cabo un programa completo, planeado y documentado, de auditorias internas para verificar que todas las actividades relativas a la calidad cumplen las condiciones preestablecidas y así poner de manifiesto la efectividad del sistema de calidad. Todas las áreas involucradas en el sistema de aseguramiento de la calidad deben estar incluidas en el programa de auditoria.
... Auditorias de calidad externas. El proveedor establecerá, si es necesario, procedimientos de planeación, control y verificación de las auditorias externas efectuadas a sus proveedores y subcontratistas con recursos propios. Sin embargo, el proveedor puede subcontratar los servicios de auditoria externa a alguna organización reconocida por la dirección general de normas.”⁴¹
- ✓ **Capacitación y adiestramiento.** “El proveedor debe establecer y actualizar los procedimientos para detectar las necesidades relativas a la formación del personal que realiza actividades que afecten a la calidad, así como definir la forma en que se cubrirán estas necesidades.
El personal que realiza tareas específicas dentro del sistema de calidad (producción, verificación o administración), debe estar calificado con base en su educación, entrenamiento y /o experiencia, de acuerdo con lo establecido en sus procedimientos, códigos y normas. Los documentos relativos a la formación (adoctrinamiento, capacitación y adiestramiento) y calificación del personal, deben ser conservados y archivados adecuadamente.”⁴¹
- ✓ **Servicio al cliente.** “Cuando sea aplicable por el tipo de producto o servicio, o bien se especifique en el contrato, el proveedor debe satisfacer y mantener procedimientos para proporcionar los servicios al cliente y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos.”⁴¹
- ✓ **Técnicas estadísticas.** “El proveedor debe identificar y clasificar las características del producto, proceso o servicio, para las cuales utilizará las técnicas estadísticas, así como seleccionar aquellas que sean apropiadas en cuanto a los niveles de confianza para el control del proceso y aceptación del producto, indicando las bases de selección. ... Algunos métodos estadísticos específicos son:
 - g) Diseño de experimentos / análisis factorial.

- h) Análisis de varianza / análisis de regresión.
- i) Evaluación de seguridad / análisis del riesgo.
- j) Pruebas de significación.
- k) Gráficas o cartas de control / técnicas de sumas acumuladas.
- l) Inspección por muestreo estadístico.”⁴¹

Como se ha visto los requisitos de un sistema de calidad son muchos, sin embargo, el beneficio que se logra con una certificación es muy redituable.

Para la implementación de un sistema de calidad es conveniente tener todo el apoyo de la organización a todos los niveles, sin embargo, sería más conveniente contar con el compromiso y convicción de todos los miembros de la organización para generar un cambio hacia la calidad.

Realmente si se quiere conseguir una certificación es conveniente saber si se podrán o no cumplir con todos los requisitos, porque básicamente los miembros de la organización realizar sus funciones con base en unos lineamientos muy estrictos y de una sola manera , generando con esto un cambio total en la organización

A lo largo de todo este capítulo vimos algunos de los aspectos que se deben de considerar cuando se habla de sistemas de calidad, se vieron algunas de sus características.

En lo que se refiere a los sistemas de calidad ISO – 9000, se vio que hay dos grandes corrientes que se pueden manejar que son la gestión de la calidad o el aseguramiento de la calidad, pero como ya se mencionado en repetidas ocasiones cada empresa es diferentes por lo que cada una deberá de considerar con base a toda su historia, cultura, organización, etcétera si es conveniente o no hacer la inversión para lograr una certificación.

⁴¹ Gutiérrez Pulido. *Calidad total y productividad*, Ed. McGraw Hill, pág. 289 – 311.

CAPITULO V: SCR, S.A. de C.V.

Antecedentes

SCR, S.A. de C.V., fue fundada en 1995, es una empresa que se dedica a todas las actividades relacionadas con equipo de cómputo, es decir, vende equipo de cómputo y periféricos, se le da mantenimiento preventivo y correctivo al mismo, y se hacen instalaciones de cableado estructurado.

De acuerdo a la clasificación de la Secretaria de Economía, SCR se encuentra dentro de la clasificación de pequeñas empresas de acuerdo al número de empleados que es 30 y al sector en que se encuentra que es el de servicios.

Es importante señalar que como muchas otras empresas, ésta es familiar, no por este motivo ha dejado de fomentar un desarrollo interno. La empresa desde hace dos o tres años aproximadamente ha tratado de conseguir la certificación en las normas ISO.

En el año 2000 se inició todo el proceso que la certificación requiere, se formularon manuales de procedimientos, comités de calidad, se dieron cursos donde se inducía al personal a la concientización de su apoyo en el proceso, etcétera. Sin embargo, en el momento en el que se inició el proceso no se le dio el seguimiento adecuado, y aunado a esto se empezó a dar una rotación de personal que ha cambiado aproximadamente el 50% del personal que se encontraba en el momento de iniciarse el proceso de certificación. Asimismo a todo el nuevo personal que se ha ido integrando se le ha dado cursos de inducción, donde se hace hincapié de los objetivos de la organización en lo referente a la calidad.

Actualmente se ha desarrollado una estructura mejor definida y se reanudarán todas las actividades que se requieren para lograr la certificación.

Es importante señalar que toda la información contenida en este capítulo fue proporcionada por la organización.

Estructura

La estructura de SCR, independientemente de que es una pequeña empresa cuenta con toda una estructura formal, sin embargo para lo fines de la investigación solo mencionamos la parte de Gerencia de Calidad y las características y responsabilidades relacionadas con ésta.

La Gerencia de Calidad esta concebida esencialmente como una unidad normativa y de supervisión.

Específicamente las responsabilidades principales de la gerencia son:

- ✓ Coordinar las acciones del Comité de Calidad para desarrollar y mantener actualizando el sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa.
- ✓ Vigilar que las acciones correctivas y preventivas requeridas sean definidas e implementadas por las áreas técnicas y/o administrativas dando el seguimiento a su aplicación, hasta la desaparición de la no conformidad.
- ✓ Vigilar la aplicación de los procedimientos de Aseguramiento de la Calidad establecidos en las diferentes áreas.
- ✓ Apoyar a las áreas en la identificación de desviaciones y no conformidades que afectan a la calidad de los servicios.
- ✓ Vigilar que las áreas de adquisiciones evalúen a los proveedores para que cumplan con los procedimientos del sistema.
- ✓ Monitorear el control de los registros de calidad que se generan en la aplicación de los procedimientos del sistema.
- ✓ Ejecutar las auditorias internas al sistema de Aseguramiento de la Calidad, analizar los resultados, y promover la aplicación de las medidas preventivas y correctivas.
- ✓ Vigilar, en coordinación con el área de Recursos Humanos, el que se lleve a cabo la capacitación al personal en temas relacionados con la calidad.

Para el cumplimiento de sus objetivos el Comité de Calidad tiene asignadas las siguientes responsabilidades y la autoridad necesaria para implementarlas:

- ✓ Canalizar las opciones e inquietudes del personal en lo referente a problemas de calidad; políticas y procedimientos faltantes, cambios a los existentes, etc.
- ✓ Discutir y redactar las políticas de la organización sobre los aspectos específicos de calidad a cubrir en el sistema.
- ✓ Formar y dirigir los grupos de trabajo para la redacción de los procedimientos del sistema de calidad, revisar y aprobar estos para su posterior incorporación al sistema.
- ✓ Definir las estrategias para la implementaron eficiente del sistema de calidad.
- ✓ Analizar el funcionamiento general de la empresa desde el punto de vista de la calidad y definir las adecuaciones a la organización y al sistema respectivo, para mantener o manejar la calidad de los procesos operativos.
- ✓ Canalizar hacia el personal las decisiones del Comité.
- ✓ Integrar los requerimientos de capacitación del personal, en materia de calidad

Objetivos

La empresa tiene objetivos de calidad, objetivos que se desean alcanzar con el sistema de calidad, así como objetivos a corto y largo plazo, los cuales a continuación se especifican.

Objetivos de Calidad

- ✓ Satisfacer efectivamente las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Generar una cultura de mejora continua en todos nuestros procesos con el fin de lograr la excelencia.
- ✓ Proporcionar continua capacitación al personal de SCR para asegurar la calidad.

Objetivos del Sistema de Calidad

- ✓ Aumentar la confianza del cliente
- ✓ Mejorar la imagen corporativa de la compañía
- ✓ Mejorar la participación y la moral del empleado
- ✓ Trabajar bien dentro de la compañía
- ✓ Mejorar la eficiencia
- ✓ Prevenir causas potenciales de no conformidad
- ✓ Corregir fallas y detectar desviaciones
- ✓ Reducir los costos
- ✓ Obtener mayor rentabilidad del negocio

Objetivos a corto plazo (6 meses)

- ✓ Realizar encuestas periódicas de satisfacción al cliente, con la finalidad de conocer la percepción que guardan acerca de nuestra empresa, e implementar acciones que nos permitan mejorar la misma (atención, capacidad de respuesta y proactividad).
- ✓ Innovar estrategias agresivas a través de la especialización en servicios de comunicaciones (redes).
- ✓ Cumplir satisfactoriamente las necesidades del cliente en el tiempo estipulado.
- ✓ Lograr una mejora continua en el servicio, mejorando nuestros procesos, para así mantener y acaparar la mayor parte de nuestro mercado objetivo.
- ✓ Detectar cuales son los clientes potenciales que aportan mayor beneficio a la empresa, así como los productos que son más redituables, con el fin de diseñar una estrategia de mercadotecnia efectiva para incrementar las ventas.
- ✓ Realizar investigaciones de mercado que nos permitan detectar con mayor precisión el comportamiento del mismo para con ello incorporar productos y servicios cuya venta cubra la expectativa de ingresos del año.

- ✓ Pertener a una organización de integradores o empresas de servicio, realizando alianzas con empresas estratégicas que complementen nuestra oferta.

Objetivos a largo plazo (12 meses)

- ✓ Lograr un crecimiento del 20% en las ventas globales del año 2001 con una utilidad neta del 30%.
- ✓ Incrementar la utilidad bruta en un 25% con respecto al año 2000.
- ✓ Incrementar la venta de servicios en un 50% con respecto al año 2000.
- ✓ Ser centros autorizados de servicio de Hewlett Packard.
- ✓ Lograr alianzas estratégicas con empresas, del mismo giro, en el interior de la República, para cubrir sus necesidades de Tecnologías de Información, dentro del área metropolitana de la Cd. De México.
- ✓ Implementar un Sistema de Calidad que nos permita responder al enunciado de nuestra misión, es decir cubrir a entera satisfacción las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Implantar un Sistema de Información que nos permita medir los diferentes indicadores de desempeño planteados dentro del año.

Visión

La visión de SCR es:

Ser una empresa líder en el mercado de tecnologías de Información, a través del desarrollo continuo, enfocado hacia la calidad, de todos los que integramos a la organización, innovando procesos que nos permitan tener una ventaja competitiva para superar las expectativas de nuestros clientes.

Misión

La misión de SCR es:

Generar y ofrecer servicios para el procesamiento de Información, integrando tecnología de punta y personal capacitado y especializado, buscando elevar permanentemente la calidad del servicio ofrecido aprovechando efectivamente los recursos de la empresa, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Políticas

La empresa cuenta con una política de calidad, así como políticas generales; éstas dos le dan los lineamientos a seguir a la organización.

Política de Calidad

Desarrollar una mejora continua en nuestras actividades, promoviendo con ello el desarrollo integral de nuestros colaboradores para ofrecer productos y servicios que superen las expectativas de calidad de nuestros clientes, así como el establecimiento de relaciones armónicas con nuestros proveedores, constituyéndose esta practica en una filosofía de vida.

Políticas

- ✓ Considerar al cliente como parte primordial de la empresa.
- ✓ Brindar un servicio de calidad y excelencia.
- ✓ Crear y fomentar una cultura de calidad total en toda la empresa.
- ✓ Mantener una mejora continua a través del aprendizaje constante.
- ✓ Considerar a todo el personal de la empresa como un equipo integral enfocado hacia un crecimiento conjunto.
- ✓ Generar con nuestros clientes una relación de socios de negocios

Cultura organizacional

Considerando los antecedentes del capítulo 2 que se refiere a Cultura Organizacional a continuación se dan algunos elementos que se pueden considerar como parte de la cultura organizacional de la empresa.

Filosofía

- ✓ Crear fuentes de trabajo para colaborar al desarrollo de nuestra sociedad.
- ✓ Brindar un servicio de calidad buscando siempre lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Lograr nuestro desarrollo económico basándonos en la productividad y la capacidad tecnológica y empresarial.
- ✓ Generar una cultura de honestidad, servicio y mejora continua entre todos los empleados de la empresa.
- ✓ Adoptar una actitud positiva y crear un hábito de aprendizaje.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes.

Valores y Principios

- ✓ **Compromiso.** La aceptación a cabalidad de todas y cada una de las funciones, que producto de mi actividad corresponden.
- ✓ **Honestidad.** La respuesta veraz y contundente a toda acción consecuente de mi función en todo momento.
- ✓ **Respeto.** Aceptar de forma adecuada, bajo el principio de tolerancia y de apertura total a las ideas, la participación en las acciones de los demás en nuestra comunidad.
- ✓ **Colaboración.** Participación entusiasta y efectiva con base en los conocimientos y experiencias de los integrantes de nuestra organización.

- ✓ **Igualdad.** Reconocernos como equivalentes y complementarios para así aprovechar las habilidades, conocimientos y experiencias que cada uno poseemos como miembros de nuestra organización.

Reglamento

La empresa cuenta con reglamento que consta de 17 artículos y 7 prohibiciones, dentro de las cuales se marcan las horas de entrada y salida, el horario de comida, los días de descanso obligatorios, como deben de estar dentro y fuera de la organización, etcétera.

Manual de calidad y de procedimientos

Dentro de la empresa se manejan dos tipos de manuales, uno es el de calidad y el otro el de procedimientos. A continuación se mencionan los elementos que los conforman.

Manual de Calidad

Dentro de este se especifican:

- ✓ La política de calidad de la empresa
- ✓ Los objetivos de la organización
- ✓ La responsabilidad y autoridad de las áreas involucradas
- ✓ Los lineamientos generales para la organización en las actividades relativas a la calidad. La identificación de los documentos soporte del sistema de calidad

Manual de Procedimientos

Este es la documentación básica usada para planear y administrar todas las actividades que afectan la calidad. Las partes de que consta son:

1. **Objetivo.** Consiste en una breve descripción de qué es lo que se realiza durante el procedimiento en cuanto a propósito y función principal.
2. **Alcance.** Descripción clara y precisa de que es lo que comprende el procedimiento, desde su inicio hasta su terminación.
3. **Autoridad y responsabilidad.** Descripción breve sobre la responsabilidad y/o autoridad de las áreas que intervienen en el procedimiento para ejecutar una actividad.

-
4. **Descriptiva.** Descripción de las actividades en forma detallada indicando las áreas responsables involucradas, hace referencia a las formas y los procedimientos con los cuales interactúa.
 5. **Planes de calidad.** Representación por medio de símbolos de procedimientos, donde se observan las áreas involucradas, el inicio y fin del procedimiento, los procesos o actividades que se realizan y los documentos generados por cada área. Estos también pueden ser llamados diagramas de flujo.

A lo largo de este capítulo se observó a grandes rasgos los elementos que se refieren a cultura que permitirán una mejor comprensión de lo que se quiere lograr con esta investigación.

Se visualizaron aspectos tales como objetivos a corto y largo plazo, visión y misión, así como el reglamento interior de trabajo y políticas que permiten que la empresa sea guiada de manera adecuada.

CAPITULO 6: Metodología

Problema

Planteamiento del problema

¿De que manera la cultura organizacional de los miembros de una empresa de servicios afecta en la posible implementación de un sistema de calidad ?

Objetivos

- ✓ Conocer hasta que punto los miembros de una organización están identificados con la cultura organizacional de la misma.
- ✓ Conocer que aspectos de la cultura organizacional se encuentran con mayor presencia en una empresa de servicios.
- ✓ Analizar si la cultura organizacional afecta o no en la implementación de un sistema de calidad.

Preguntas

¿Qué tanto conocimiento existe en la organización de la cultura organizacional?

¿Los miembros de la empresa están identificados con la cultura organizacional de la misma?

¿Existe el compromiso de los miembros de la organización hacia los objetivos de la misma?

¿En una pequeña empresa de servicios se puede implementar un sistema de calidad?

Hipótesis

H_{i1} : Existe conocimiento de la cultura organizacional en la empresa.

H_{i2} : La cultura organizacional afecta en la posible implementación de un sistema de calidad.

H_{o1} : No existe conocimiento de la cultura organizacional en la empresa.

H_{o2} : La cultura organizacional no afecta en la posible implementación de un sistema de calidad.

Variables

Variable Independiente

Cultura organizacional

- **Definición Conceptual**

“Es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.”⁴²

- **Definición Operacional**

Cuestionario aplicado a los miembros de la organización con preguntas abiertas y cerradas.

Variable independiente

Implementación de un sistema de calidad

- **Definición Conceptual**

Aplicar los procedimientos previamente establecidos dentro del manual de procedimientos de un sistema de calidad para cada área o departamento que elimine los errores.

- **Definición Operacional**

Cuestionario aplicado a los miembros de la organización con preguntas abiertas y cerradas para ver en que grado se llevan a cabo los procedimientos.

Sujetos

Se estudiará a todos los miembros de la organización, dado que es una pequeña empresa.

Escenario

El escenario será una empresa de servicios de computo como son venta, reparación, instalación, mantenimiento, etc. de equipo de computo y periféricos.

El nombre de la empresa es SCR, S.A. de C.V. (Servicio a Computadoras y Redes), ubicada en Av. Canal Rio de Churubusco N°2035 Col. El Rodeo, C.P. 08510, Tel. 51150001, 51150100

⁴² Manual de “Liderazgo para generar el cambio”. Praxis S.C. México, 1998.

Diseño o tipo de estudio

El diseño del estudio a realizar es descriptivo, dado que solo se analizarán la cultura organizacional y el sistema de calidad que se quiere implementar en la organización y con base en esto se describirá la presencia de estos aspectos en la organización así como su relación.

Instrumento

Se utilizarán cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para medir el conocimiento de la cultura organizacional enfocada básicamente hacia la calidad y la posible implementación de un sistema de calidad, dichos cuestionarios serán aplicados a los empleados de la organización. Este cuestionario (Anexo 1) consta de 25 preguntas de las cuales 3 son abiertas, 2 son dicotómicas y 20 se evalúan con la escala de likert; adicional a las preguntas se pregunta la escolaridad, edad y sexo. Las preguntas tienen la finalidad de conocer aspectos culturales propios de cada individuo y su posible colaboración en la implementación de un sistema de calidad.

Por otro lado se aplicarán otro cuestionario a los directivos (Anexo 2) para saber si conocen las condiciones en las que se encuentra la organización respecto a la cultura organizacional y la posible implantación de un sistema de calidad. Este cuestionario consta de 25 preguntas de las cuales 3 son abiertas, 2 son dicotómicas y 20 se evalúan con la escala de likert; adicional a esto se pregunta edad, sexo y escolaridad.

Procedimiento

Se llevará a cabo una investigación documental para conocer lo que es la cultura organizacional y lo que implica un sistema de calidad, posteriormente con base en la información recopilada se realizarán cuestionarios y se aplicarán.

Obtenidos los resultados de los cuestionarios se llevará a cabo la recolección de datos y el análisis de estos, finalmente se harán conclusiones y se darán recomendaciones.

CAPITULO 7: Descripción y análisis de resultados

Con base a los cuestionarios aplicados que se basaron en el decálogo del desarrollo que se vio en el capítulo 2 y con aspectos relacionados con la calidad y la posible implementación de un sistema de calidad se obtuvieron los siguientes resultados.

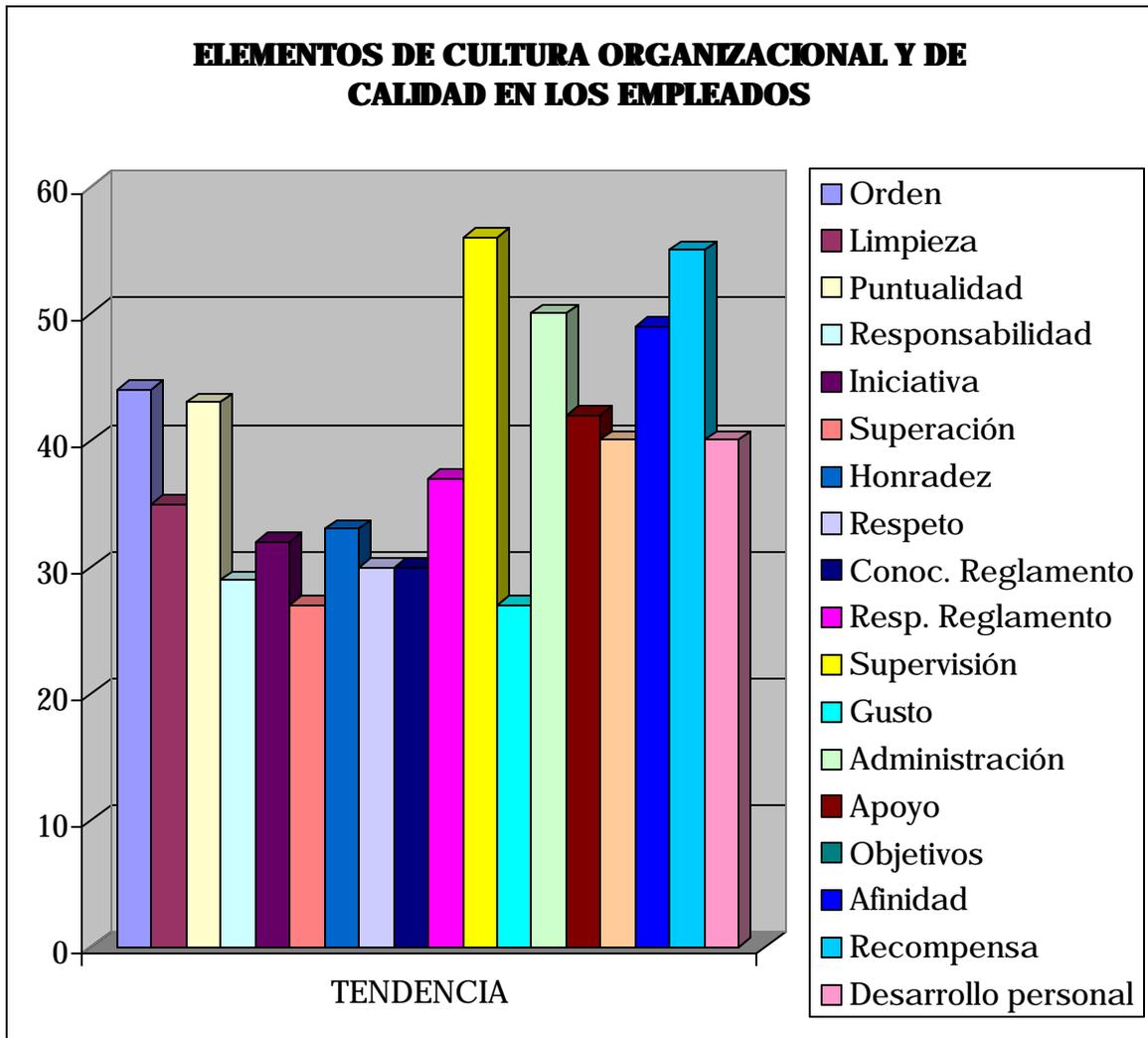
La siguiente tabla muestra la tendencia general de los empleados por cada elemento que se midió, en todos los elementos las puntuaciones mínimas son las ideales y las máximas las menos favorables para la organización; la puntuación ideal es la 25 y la menos favorable es 125, a excepción de la columna donde se muestra el conocimiento del reglamento de trabajo donde la mínima es de 25 y la máxima es de 50.

En la grafica 1 se puede observar la tendencia general de los elementos medidos dentro de la organización:

- ✓ El deseo de superación y el gusto por el trabajo que tuvieron 27 puntos que nos hablan de un buen desempeño que de alguna manera le permite a los individuos crecer y por consiguiente a la organización
- ✓ Después tenemos que la responsabilidad es un elemento que permitirá a la organización ser más eficiente y que tuvo 29 puntos.
- ✓ El respeto mutuo y el conocimiento del reglamento tuvieron 30 puntos, que nos habla de que finalmente existen lineamientos propios y de la organización que permiten una buena convivencia.
- ✓ La iniciativa tuvo 32 puntos, la honradez 33, la limpieza 35, estos se ven reflejados en el buen funcionamiento de la organización y en el aprovechamiento de los recursos, sin embargo en el respeto del reglamento que tuvo 37 puntos y el conocimiento del mismo indica que hay un sesgo que puede ocasionar que existan conflictos.
- ✓ Los objetivos y el desarrollo personal tuvieron 40, que demuestran que existe un conocimiento de lo que son y de lo que quieren lograr; el apoyo de la empresa tuvo 42, la puntualidad 43, el orden 44, la afinidad entre los objetivos de la empresa y los propios 49, aquí se debe de considerar muy importante que tal vez exista una ambigüedad en la relación empresa - trabajador.
- ✓ La administración de ingresos obtuvo 50, la manera en que es recompensado el trabajo 55, y la supervisión 56 en estos últimos elemento podemos observar

que los empleados no se sienten bien retribuidos y es por esto que a lo mejor no administran bien sus ingresos y al mismo tiempo tal vez ellos requieran que sean supervisados para que su paga tenga una base sólida.

Gráfica 1

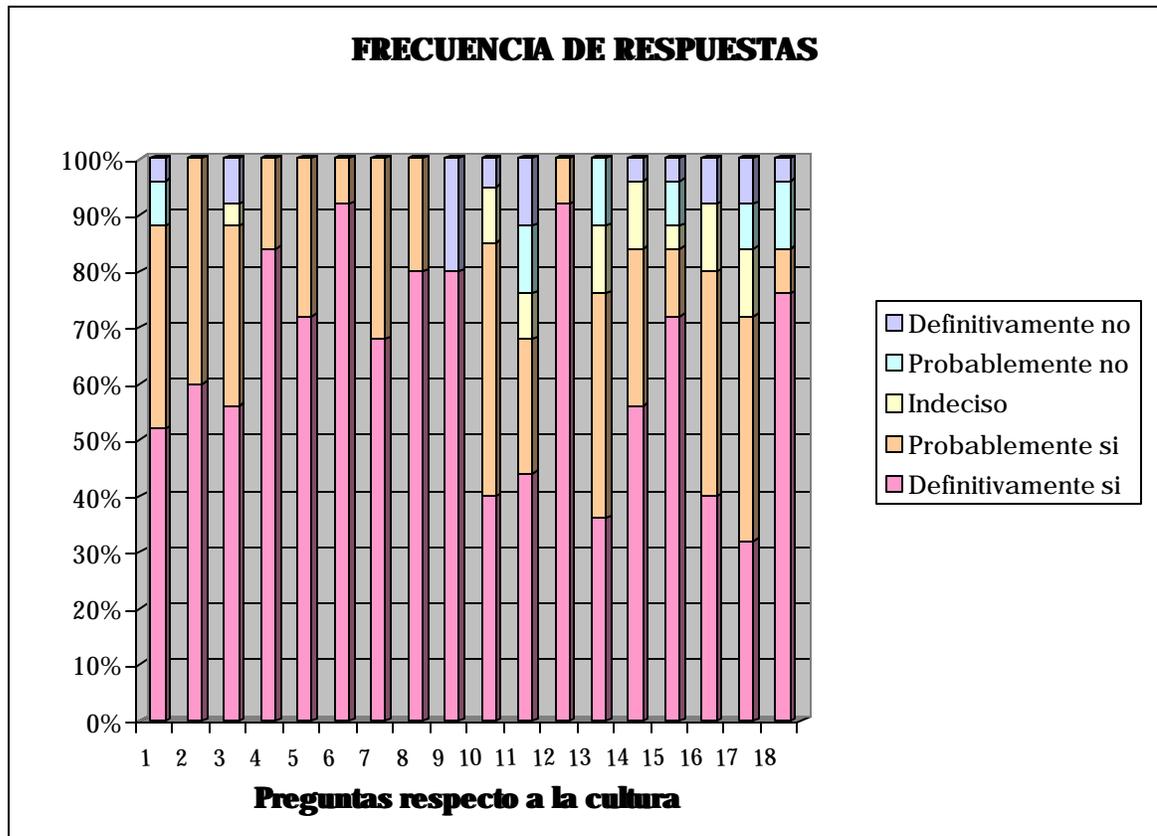


Aun cuando en esta gráfica se muestran los aspectos de manera general como se encuentran inmersos en los empleados, es importante considerar la frecuencia de respuestas por cada pregunta que proporcionaron estos resultados, esto con la finalidad de ver en que elementos es necesario trabajar más.

La grafica 2 muestra la tendencia de las preguntas donde se puede observar que la tendencia general es favorable, es decir, en todos los aspectos los

empleados tienen inmersos los elementos que se necesitan para desarrollar una cultura organizacional enfocada a la calidad.

Gráfica 2



Sin embargo existen preguntas donde se muestra un definitivamente no y/o probablemente no como respuesta y es en estos elementos donde se deberá de trabajar.

La pregunta 1 que se refiere al orden tiene un porcentaje de poco más del 10% que se ha tomado como negativo lo cual nos indica que de alguna manera es necesario tratar de establecer alguna clase de motivación que ayude a la organización a que el orden sea mayor y con esto lograr un mejor desempeño.

En la pregunta 3 se observa una tendencia negativa de alrededor del 10% y esta lo que se está midiendo el aprovechamiento del tiempo, lo cual es muy importante si se quiere lograr una implementación de un sistema de calidad que nos habla de seguir un estándar.

La pregunta 9 que habla del conocimiento del reglamento de trabajo muestra un poco más del 20% y la pregunta 10 que habla de respetar éste nos habla de una

desinformación por parte de la organización hacia los trabajadores ya que no se puede pedir respeto si no se ha conformado que los empleados conozcan y comprendan lo que se especifica en dicho reglamento.

La pregunta 11 muestra poco más del 20% de tendencia de definitiva y probablemente no que en casos anteriores se tomo como negativa, sin embargo, aquí se habla de supervisión y si consideramos que todos deben ser responsables de sus actividades entonces es bueno que no exista tanta supervisión aunque se tendría que tener un patrón general para supervisar o no.

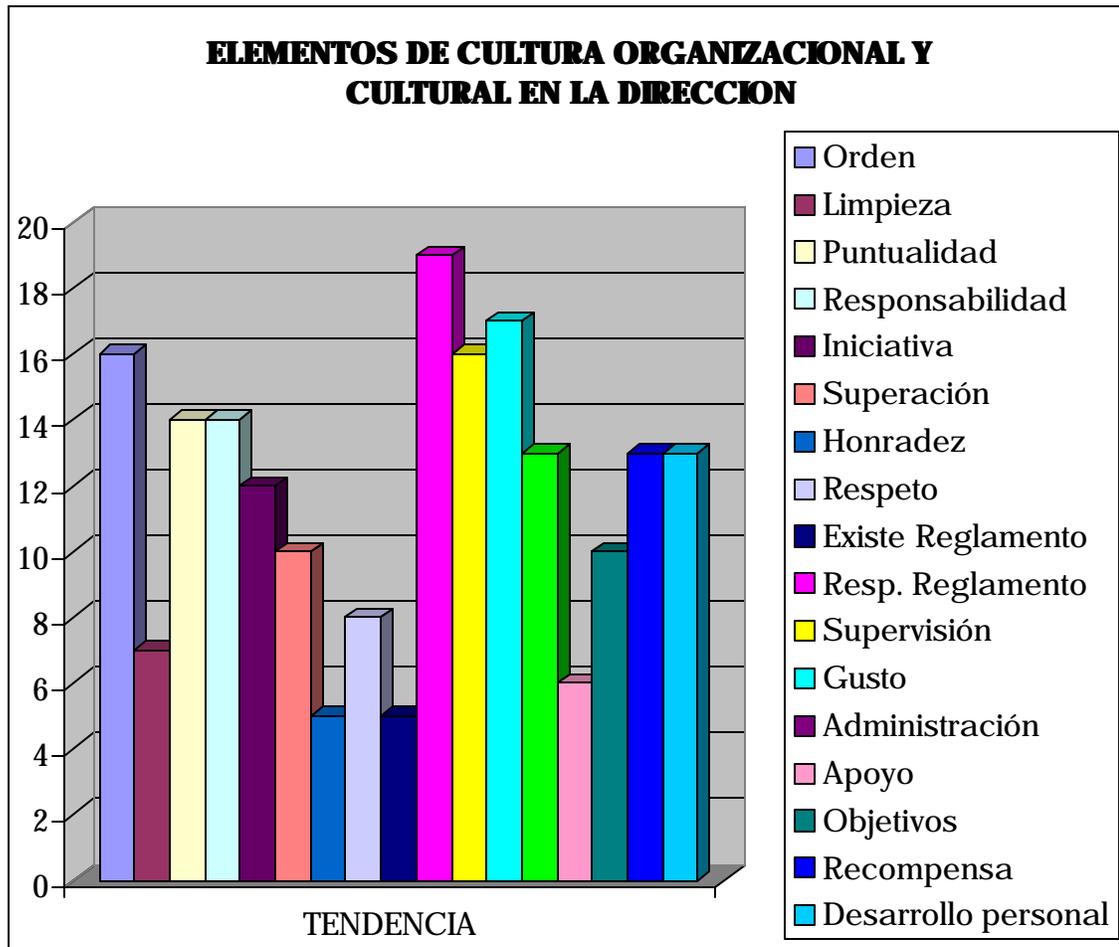
Las ultimas cinco preguntas muestran una tendencia negativa de menos del 20% lo que se puede considerar como un detonante para que el desempeño de los empleados no sea el mejor dado que estas preguntas nos hablan del apoyo de la empresa hacia los empleados (pregunta 14), la definición de objetivos personales dentro de la empresa (pregunta 15), la afinidad de éstos objetivos con los de la empresa (pregunta 16), manera de ser recompensado el trabajo (pregunta 17) y la generación de un desarrollo personal por parte de la empresa (pregunta 18); lo que puede implicar que aunque les guste el trabajo que desempeñan (pregunta 12) no están de todo identificados con la organización.

Para los fines de esta investigación se creyó necesario saber la congruencia entre los directivos y los empleados de la misma respecto a los elementos culturales y los referentes a calidad; es decir, se aplicaron cuestionarios a ambos con los mismo elementos solo que a los directivos se les pregunto de manera tal que se pudiera saber si todos estos elementos culturales se han fomentado o no, o si existen o no dentro de la empresa y los resultados son los siguientes.

La grafica 3 muestra la tendencia general de los directivos respecto a cada elemento que se midió, en todos los elementos las puntuaciones ideales son de 5 y las menos favorables para la organización son de 25; a excepción de la columna donde se muestra el conocimiento del reglamento de trabajo donde la ideal es de 5 y la menos favorable es de 10.

- ✓ El fomento de la honradez y la existencia del reglamento tuvieron 5 puntos, lo que indica que los directivos están completamente seguros de que esto se esta haciendo correctamente.
- ✓ El apoyo que la empresa da a los empleados tuvo 6 y la limpieza dentro de las instalaciones tuvo 7, estos son elementos importantes dentro de la organización porque fomentan un buen ambiente de trabajo, en este aspecto también es relevante el fomento del respeto entre trabajadores que obtuvo 8

Grafica 3



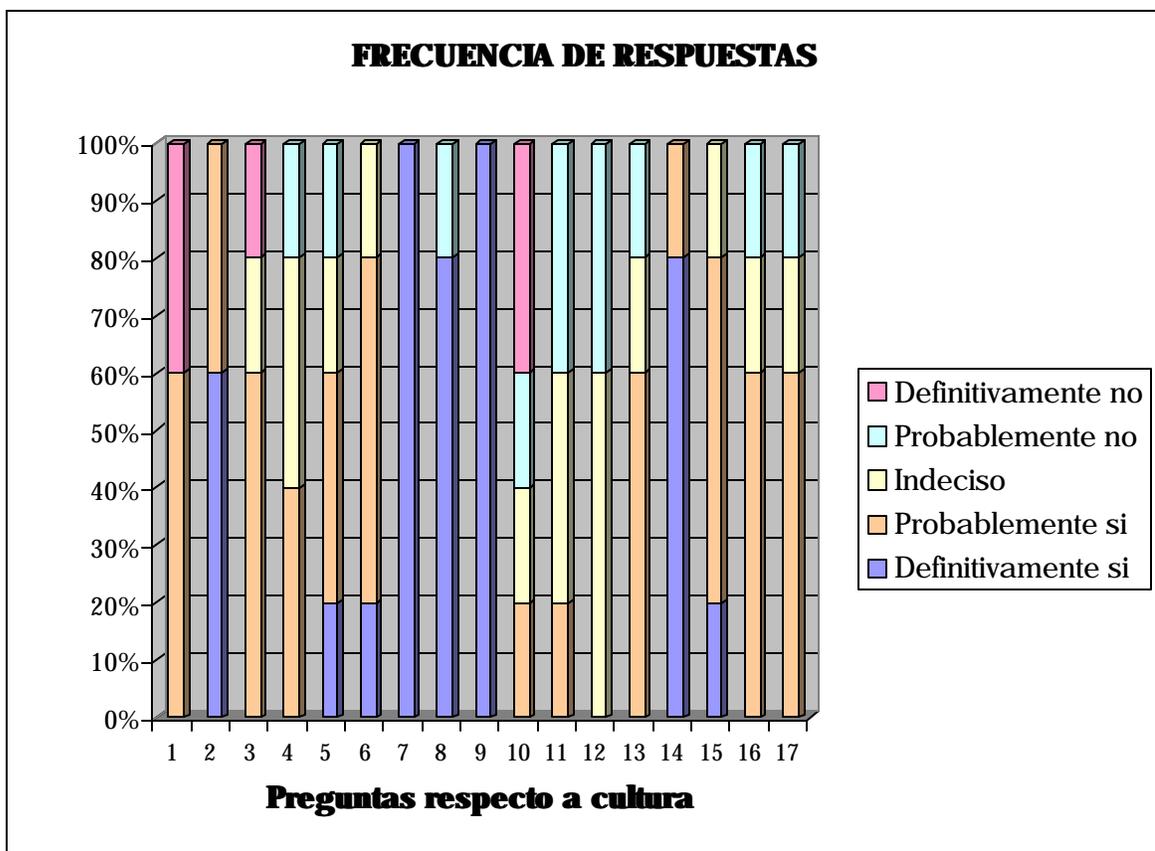
- ✓ El fomento del deseo de superación de la empresa hacia los empleados tuvo 10 puntos y es importante porque motiva a los empleados a querer hacer mejor sus trabajos. En este aspecto tanto la iniciativa con 12 puntos y la generación de un desarrollo personal en los empleados con 13 puntos, son elementos que también fomentan el buen desempeño.
- ✓ Por otro lado los objetivos de la empresa tuvieron 10 puntos, se considero importante este elemento porque como organización en busca de la calidad es importante tener una meta a seguir y que de las pautas para la toma de decisiones. Asimismo la administración de recursos de la empresa obtuvo 13 lo cual ayudara al logro de los objetivos y al crecimiento como organización.
- ✓ Los fundamentos de la recompensa con 13 puntos tiene relación con la puntualidad y responsabilidad otorgada a los empleados que tuvieron 14 puntos, y al mismo tiempo con el orden en las áreas de trabajo y la

supervisión que tuvieron 16 puntos, es decir, la manera en que es recompensado el trabajo toma en cuenta todos los demás factores y en este sentido es coherente.

- ✓ El gusto por parte de los empleados de su trabajo obtuvo 17 puntos lo que es un indicador de que la empresa no sabe que tanto se puede esperar de sus miembros.
- ✓ Respeto del reglamento obtuvo 19 puntos y fue el menos favorecido, lo que quiere decir que se debe de considerar a una comunicación errónea como la responsable de esto.

Aun con los resultados anteriores es importante considerar la frecuencia de respuesta en cada pregunta y esta se muestra en la grafica 4, donde se observa una disparidad en comparación con los empleados.

Grafica 4



Aquí se puede observar que la tendencia no es uniforme como en los empleados.

Los directivos en la mayoría de las preguntas se muestran a favor sin embargo con respuestas de definitivamente si y probablemente si; mientras que en los empleados se observo claramente una tendencia hacia el definitivamente si. Asimismo aquí se observa una tendencia mayor en respuestas negativas.

Solo se analizaran las respuestas con un definitivamente no, dada la tendencia general que se inclina a lo no favorable para la organización.

La pregunta 1 referente al orden en las áreas de trabajo muestra alrededor del 40% con respuesta negativa, lo que nos hace pensar que es necesario aplicar medidas que incrementen el orden, es decir, si se desea que la empresa mejore deberá de fomentar tanto este valor como el de la pregunta 3 referente a puntualidad que muestra poco más del 20% de tendencia negativa y que son elementos que parten de lo personal pero que afectan el desempeño de la organización en su conjunto. Aquí es importante señalar que aunque en aspectos culturales como se menciono es muy importante el liderazgo, en este caso se deberá de considerar al liderazgo familiar y educativo, mas que el que se observa en la empresa.

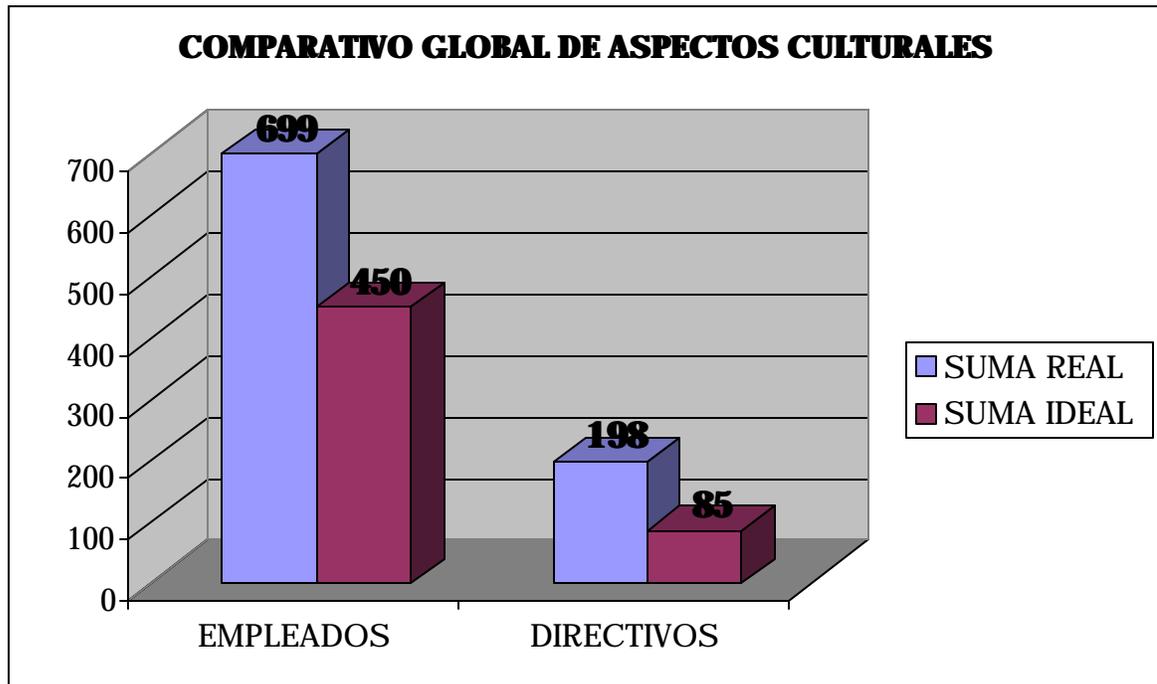
Finalmente la pregunta 10 que se refiere al respeto del reglamento muestra también un tendencia negativa de alrededor del 40% que es muy grande, en este sentido es muy importante difundir claramente dicho reglamento y cerciorarse de alguna manera que es comprendido, porque de nada sirve tenerlo si no se respeta. Aquí puede ser que los directivos crean que todos comprenden bien lo que implica el reglamento, sin embargo, con estos resultados se nota que se puede conocer el reglamento pero no como se debiera.

Como ya se menciono antes la finalidad de aplicar cuestionarios a empleados y directivos es la ver si existe congruencia entre estos dos. En la grafica 5 se muestran los resultados generales en cuenta a aspectos culturales donde se puede observar la puntuación ideal contra la ideal de ambos.

En el lado izquierdo se muestra la tendencia general real de los empleados que es de 699 contra el ideal que es de 450 y se observa una diferencia por arriba del ideal de 249 que equivale a un 55.33%, es decir, es este porcentaje que se encuentran alejados de lo que es la suma ideal y es alejamiento considerable.

Sin embargo en el lado derecho que se muestran los datos de los directivos se observa que la tendencia real es de 198 en tanto que la ideal es de 85 y la diferencia por arriba que se observa de éste último es de 113 que equivale a un 132.94%, es decir, la suma real se aleja de la ideal por más de un 100% lo que implica que si se compara con los empleados esta diferencia es más del doble.

Grafica 5



Esta grafica ilustra claramente que no existe congruencia entre lo que los directivos perciben de la organización como aspectos culturales y lo que es percibido por los empleados. Aquí es importante señalar que el liderazgo es primordial en lo que se refiere a cultura organizacional, por lo que es con los directivos con los que se deberá de trabajar más.

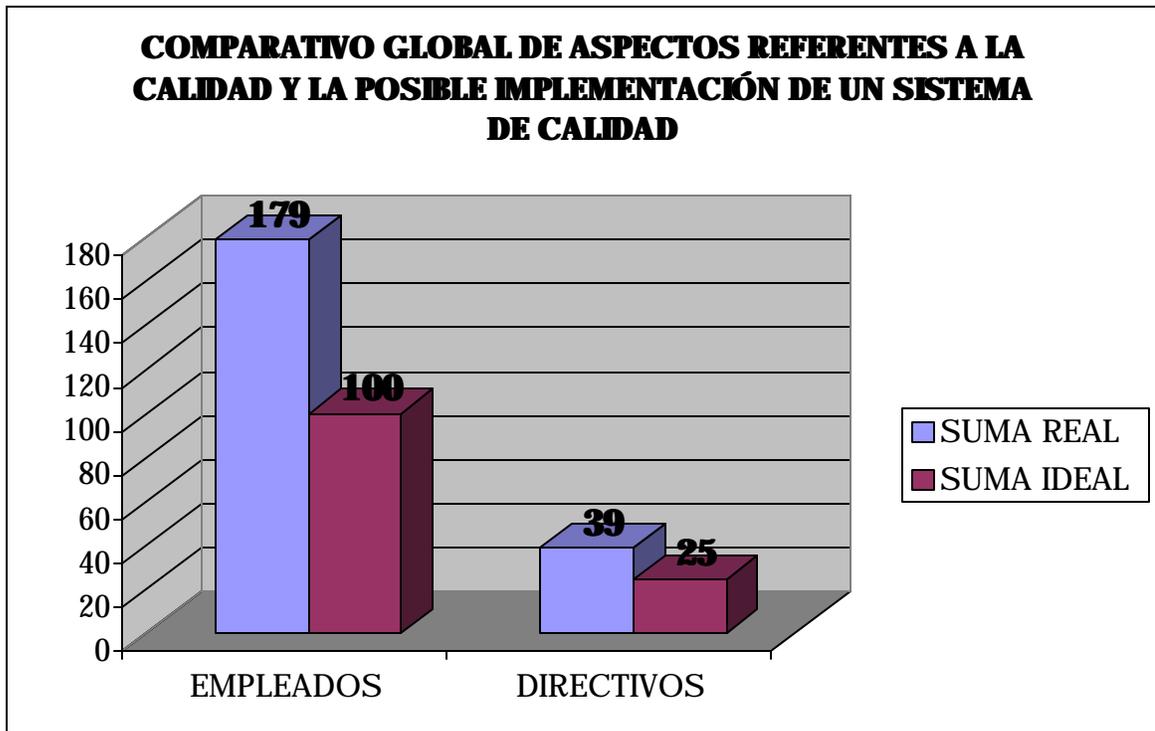
La segunda parte del cuestionario se enfoco a aspectos de calidad y la posible implementación de un sistema de calidad.

A continuación se observan los resultados de manera general, dado que aquí son aspectos muy concretos y todos relacionados, se concentran en la grafica 6 que muestran el comparativo entre empleados y directivos.

En el lado de empleados se observa una tendencia real 179 y el ideal que es de 100, la diferencia entre estos es de un 79% por arriba del ideal, aquí es importante señalar que en la pregunta relacionada resistencia al cambio solo una persona respondió que no aceptaría un cambio hacia la calidad en el funcionamiento de la organización y otra más que no estaría dispuesta a implementar un sistema de calidad. Por otro lado en las preguntas referentes a desarrollo y difusión de requerimientos para la implementación de un sistema de calidad por parte de la empresa las respuestas tendieron más a un probablemente sí que a un definitivamente si lo que implica que existe tal vez una mala comunicación entre dirección y empleados o que definitivamente no se

ha dado el seguimiento adecuado a lo que la implementación requiere por parte de la dirección.

Grafica 6

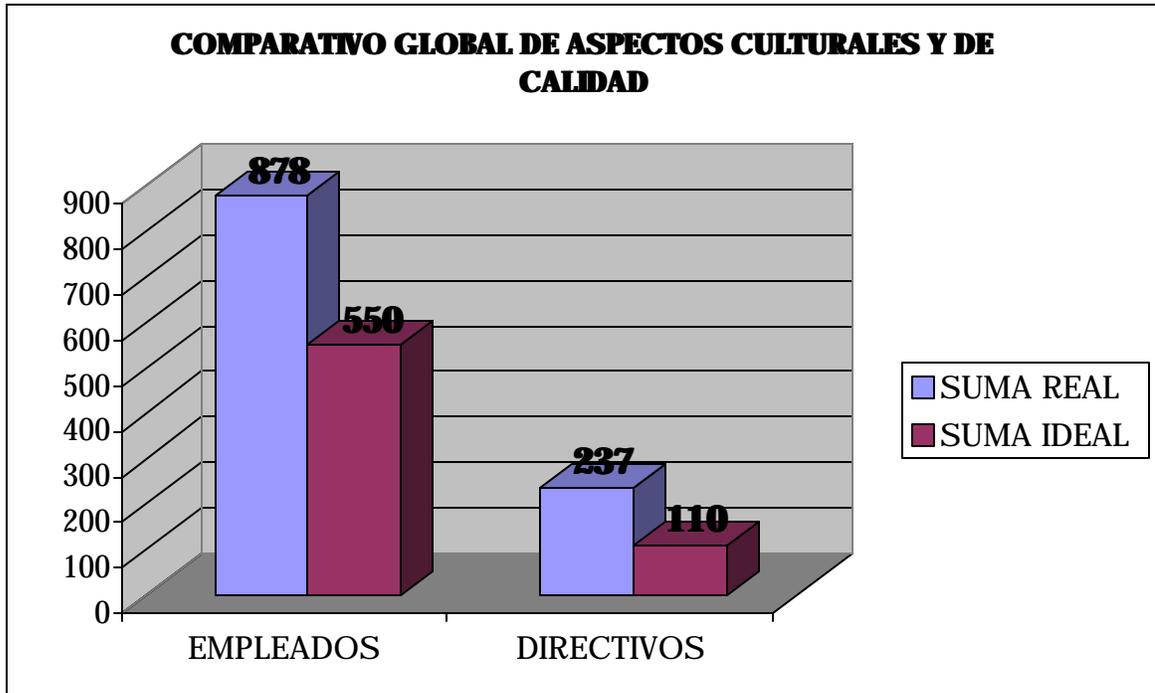


En cuanto a los directivos se tiene que la suma ideal es de 25 y la real de 39, existiendo una diferencia por arriba de la ideal de un 56% que es menor, en comparación con la de los empleados, esto se puede deber a que los directivos están más comprometidos a la implementación de un sistema de calidad. Aquí se observó una tendencia más o menos estable en cuanto a respuestas, en las preguntas referentes a la generación de un cambio hacia la calidad, la aceptación de este por parte de los empleados a ésta y la disposición de la empresa para la implementación de un sistema de calidad son en general positivas; en tanto que en las preguntas relacionadas a el desarrollo y difusión de los requerimientos de la implementación las respuestas fueron más dispersas y solo un directivo dijo que probablemente no se han difundido los requerimientos, es aquí donde puede estar nuevamente el problema, por parte de la dirección no existe totalmente una homogeneidad que permita comunicar a los empleados lo que se quiere lograr.

En la grafica 7 se muestra el comparativo general de ambos aspectos, el cultural y el referente a calidad y se reitera que es con los directivos con los que se tiene que trabajar más para exista congruencia entre lo que quieren hacer y están

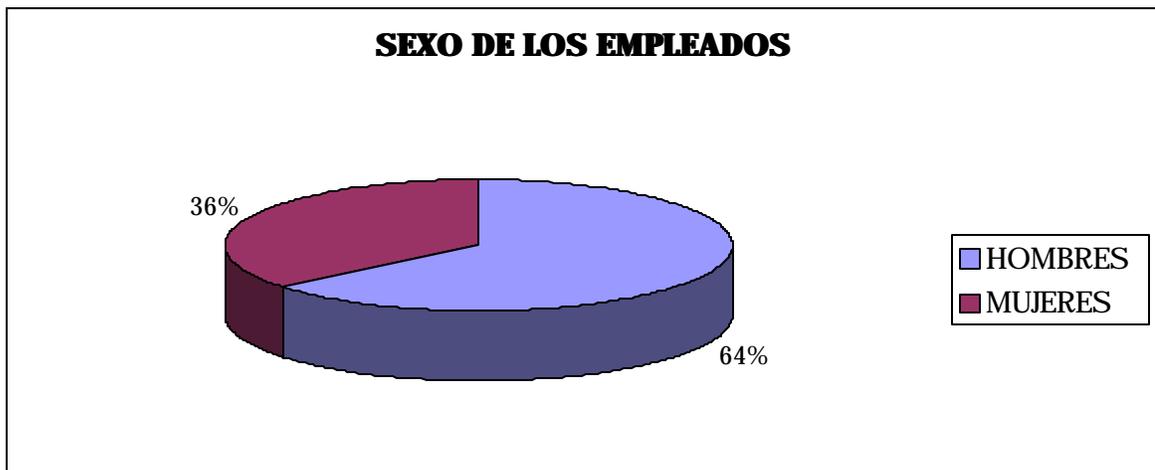
haciendo, para después poder estar en una interacción adecuada con sus empleados.

Grafica 7



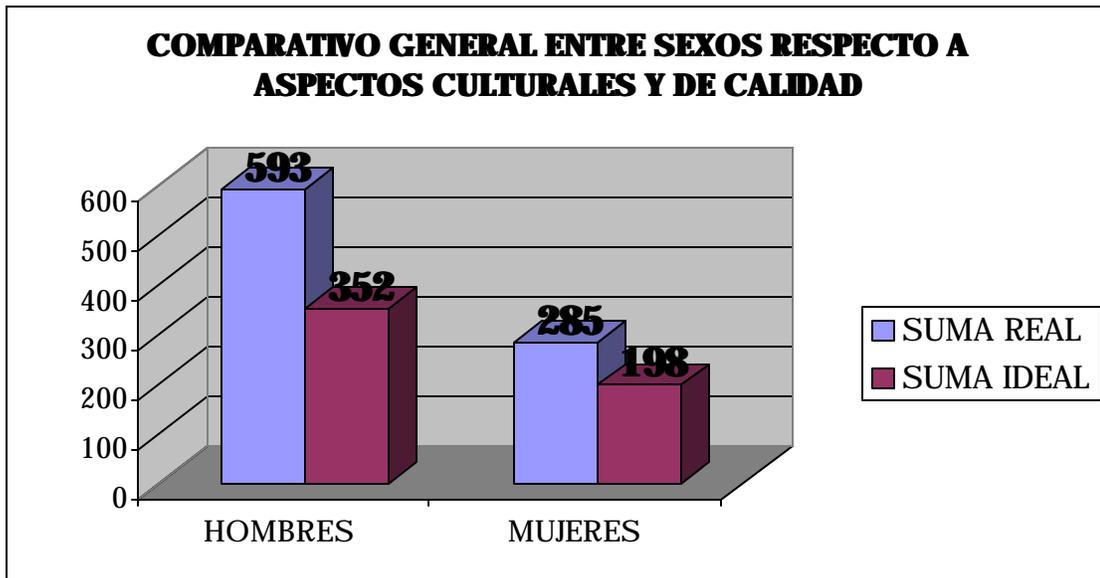
Es importante señalar que en la empresa existe una variedad en cuanto al género, edad y escolaridad de los empleados. Para esta investigación se consideraran dos de estos aspectos que son el género y la escolaridad.

Grafica 8



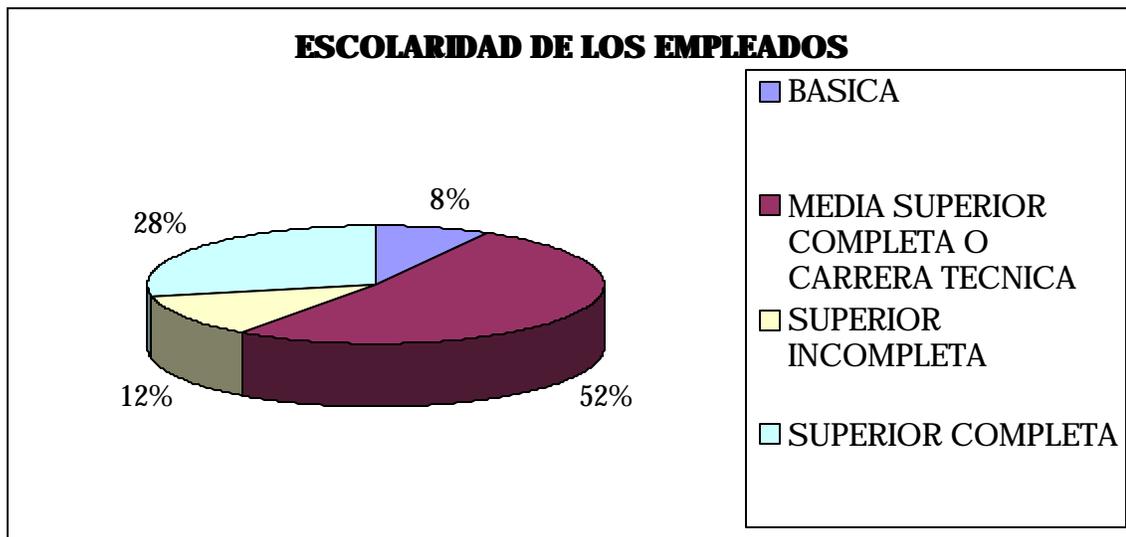
En la grafica anterior se muestra que el porcentaje mayor de empleados son hombres. Sin embargo en la grafica 9 se observa el comparativo entre sexos y se puede ver una clara tendencia hacia el ideal en las mujeres que tiene una diferencia contra su ideal de alrededor de 40%, mientras que los hombres muestran una diferencia de poco menos del 70% por arriba de su ideal. Esto puede indicar que las mujeres están más comprometidas con la cultura organizacional enfocada a la calidad, y el desarrollo de la organización.

Grafica 9



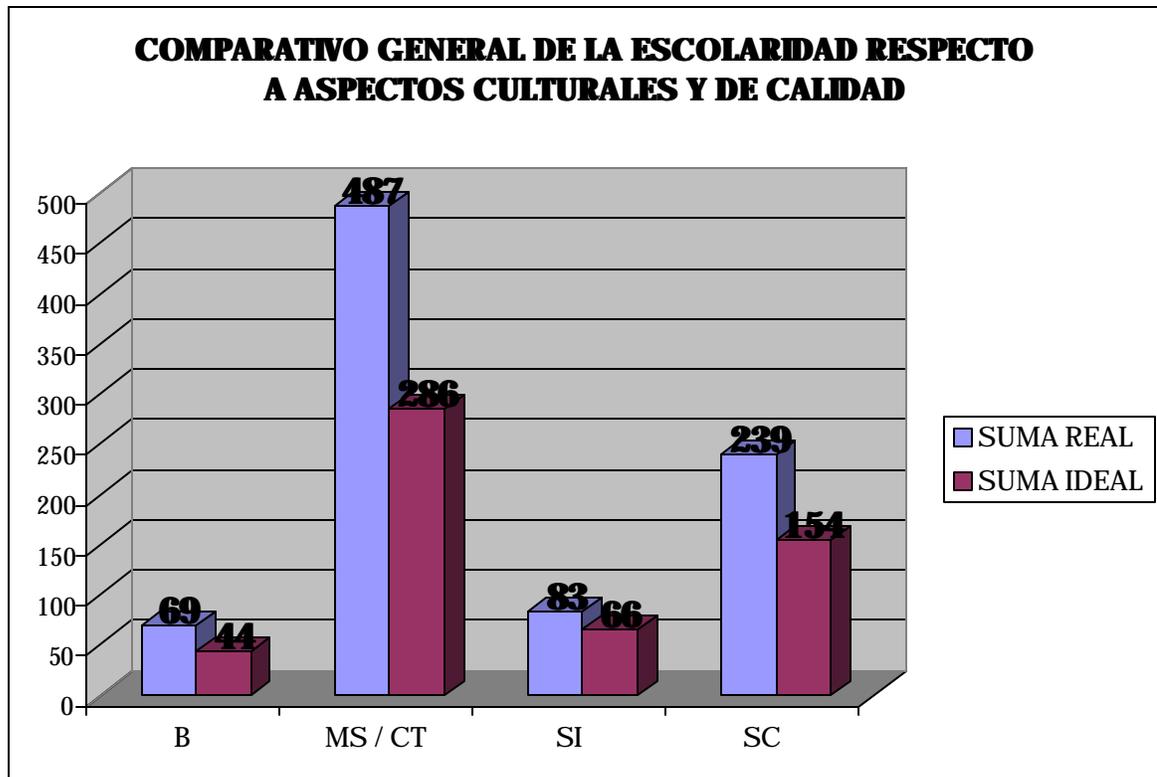
La siguiente grafica muestra el porcentaje en escolaridad de los empleados.

Grafica 10



Se puede observar que el mayor porcentaje lo tienen las personas con la educación media superior completa o carrera técnica completa con un 52%, le sigue con un 28% los empleados con la educación superior completa y finalmente las personas de educación superior incompleta con un 15%, así como las personas con educación básica con un 8%.

Grafica 11



En la grafica 11 se muestra el comparativo con base a la escolaridad y se ve que en la educación básica (B) existe una diferencia por arriba del ideal de más de un 50%, en la media superior completa o carrera técnica (MS/CT) una diferencia en contra de poco más del 70%, en la educación superior incompleta (SI) una diferencia del 25% y en la superior completa (SC) de 55%.

Es importante señalar solo en la educación superior incompleta se muestra una diferencia de menos del 50% lo que nos indica que tal vez las demás personas no estén del todo comprometidas con la organización o sus conocimientos y capacidades no son los idóneos para las actividades que realizan como parte de la empresa.

Adicional a lo anterior y con base a tres preguntas se trató de medir de manera general el conocimiento de los empleados acerca de calidad y sistema de

calidad y de forma paralela el por qué se aceptaría un cambio hacia la calidad en el funcionamiento de la organización.

Básicamente los empleados mencionaron aspectos como los siguientes referentes calidad:

- ✓ Realizar las cosas bien.
- ✓ Realizar un buen trabajo.
- ✓ Producto y/o servicio con cero defectos.
- ✓ Satisfacción de las necesidades del cliente
- ✓ Altos niveles de desempeño.
- ✓ Utilización de los mejores recursos.
- ✓ No retrabajos.
- ✓ Etcétera.

En la pregunta referente a sistema de calidad, casi todos los empleados manejaron el saber hacer las cosas de determinada manera lo cual no esta tan alejado de la realidad como se podría creer, pero el concepto es más complejo y se debe de comprender con todo lo que implica.

Y en la pregunta relacionada con el cambio, la mayoría dijo que lo aceptaría porque se quieren superar, mejorar, adaptarse, etc. lo que nos habla de una buena disposición a aceptar el cambio, aunque también mencionaron que este debía de ser mutuo y sin ser obligatorio sin bases sólidas.

Los empleados como se pudo observar con estas preguntas están en cierta medida flexibles al cambio y lo que implica calidad, sin embargo, es obvio que se requiere darles el conocimiento de lo que se refiere a nivel organizacional estos aspectos con la finalidad de que todos cuenten con una idea amalgamada de lo que se esta buscando y todos sean guiados por el mismo camino.

Estas mismas preguntas se hicieron a los directivos y lo que resalto en la parte de calidad es:

- ✓ Realizar correctamente todas las actividades.
- ✓ Satisfacer necesidades del cliente.
- ✓ Resultado de un trabajo bien hecho.
- ✓ Características de un producto o servicio con base a los requerimientos del cliente.

Es importante señalar que los directivos se concentran en el cliente, y los empleados se concentran en lo que es su trabajo, es relevante hacer notar que los empleados creen que con su trabajo satisfacen al cliente y creen más

importante lo que cada uno realice, tal vez porque es una empresa pequeña y todo lo que se vende proviene de un proveedor que en este momento ya se basó en las necesidades del cliente, y entonces aquí no es necesario nada más que el servicio que se otorgue; sin embargo, los directivos deben de considerar como base para sus decisiones y planeación a los clientes antes que los empleados y tal vez es por esto que su enfoque está en ellos.

En la parte de sistema de calidad es interesante ver que todos los directivos lo consideran únicamente procedimientos, aunque en gran parte eso es, sin embargo si recordamos la definición dada en el capítulo 4 de lo que es un sistema de calidad, éste se refiere a recursos, responsabilidades y procedimientos.

En este punto es importante señalar la importancia del liderazgo y que con base en la investigación en esta organización no está claramente definido. Puede ser que se de esto por la cuestión de ser empresa familiar y que de alguna manera se puede perder los lineamientos en cuanto a dividir lo familiar de lo profesional y que el miembro más “respetable” tenga la última palabra o que las cosas sean a su manera, sin embargo, si se quiere implementar un sistema de calidad es importante que todos se ubiquen en la realidad de dividir trabajo y familia, y homogeneizar lo que se quiere lograr con un sistema de calidad, basándose en primera instancia lo que éste es.

Cuando se preguntó si la empresa quiere generar un cambio hacia la calidad básicamente todos contestaron que sí y que el motivo de esto es la competencia, es decir, el mundo crece, el país se globaliza, y es necesario que todas las empresas busquen un elemento que les de ventaja competitiva, en mayor o menor grado, que les permita mantenerse en el mercado y en el mejor de los casos crecer.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados analizados en el capítulo anterior se puede decir que si se conoce la cultura organizacional, por lo que la hipótesis H_{11} se acepta.

Sin embargo, es conveniente mencionar que el nivel de conocimiento de los empleados y de los directivos es muy diverso, es decir, la interpretación de los resultados dice que los empleados tienen un conocimiento más homogéneo en lo referente a aspectos culturales y los directivos difieren más entre ellos mismos de cómo perciben este elemento al interior de la organización.

Aquí es importante señalar que aunque el liderazgo se puede considerar como la parte central de la cultura organizacional, si se quiere generar un cambio en la organización se debe de partir de lo particular a lo general y en este caso son los empleados lo que se encuentran con una tendencia mejor hacia la cultura y esto puede conducir a un mejor y más eficiente cambio.

La hipótesis H_{12} se acepta, dado que la cultura organizacional si afecta en la posible implementación de un sistema de calidad.

En este punto es importante señalar que aunque la cultura si afecta en la implementación de un sistema de calidad, dicha influencia es diferente en empleados y en directivos.

Los empleados aun cuando tienen un mayor acercamiento a lo que es la cultura, se encuentran más alejados de la posible implementación de un sistema de calidad; y los directivos muestran la tendencia contraria, es decir, se puede observar una tendencia a la inversa, porque lo ideal sería que a mayor conocimiento de la cultura organizacional hubiera un mayor compromiso hacia aceptar un cambio en el funcionamiento de la organización.

La parte referente a implementación puede tener su justificación tal vez en que los empleados consideran que la organización esta bien como esta actualmente por eso no creen necesario un cambio, y por otro lado tenemos a los directivos que con una visión mas globalizada se enfocan a considerar un cambio como detonante de una ventaja competitiva.

La Cultura Organizacional es una herramienta muy importante en las empresas independientemente del tamaño, sin embargo, las PYMES deben de considerar a esta como un elemento clave para ser organizaciones fuertes al interior y al exterior, dado que sus empleados pueden ser el diferenciador al competir con empresas que tengan un plantilla de empleados muy grande, es decir, si tienes

contacto con todos y cada uno de tus empleados podrás influir en ellos, tomarlos en cuenta y saber lo más acertadamente posible de lo que son capaces y por ende la capacidad competitiva de la empresa.

El recurso humano en las organizaciones es uno de los más importantes, pero este no se puede garantizar, o reclamar como garantía si no cumple con las especificaciones requeridas dentro de la organización, es por esto, que considero importante manejar una cultura fuerte y centrada en los objetivos, así como fundamentada en los recursos materiales y financieros que finalmente darán énfasis a las fortalezas de la organización.

Finalmente, con base a la investigación se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- ✓ Identificar en todos los niveles el o los objetivos de la empresa, es decir, directivos y empleados deben de tener un conocimiento lo suficientemente grande de lo que se quiere lograr como organización para encaminar sus acciones al logro de los mismos.
- ✓ Los directivos deben homogenizar sus conceptos e ideas en cuanto un objetivo común que sería la implementación de un sistema de calidad, es decir, ser los mejores y más identificados con la empresa, en todos los aspectos, que permita un mejor desarrollo.
- ✓ Los directivos deben de manejar el mismo tipo de información, esto con la finalidad de que todo lo que se haga por departamento contribuya al objetivo común.
- ✓ Trabajar con la dirección el aspecto de liderazgo que es un elemento que en determinado momento puede ser la diferencia entre aceptar o no un cambio.
- ✓ Hacer un análisis más minucioso que permita identificar que elementos de lo que se desarrolló como cultura organizacional en esta investigación están presentes en la organización, cuáles no y como mejorar lo ya existentes.
- ✓ Desarrollar una estrategia que permita tener una implementación sin tantos tropiezos, es decir, comunicar a los empleados lo que se quiere cambiar, por qué, para qué y cómo, así como hacerlos partícipes del proceso, con lo que se buscará una adaptación más adecuada.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. (1995) *Desarrollo Organizacional*; Ed. Prentice Hall, México, (5ª Ed.).
- ✓ Gutiérrez Pulido, Humberto. (1997) *Calidad total y productividad*; Ed. McGraw Hill, México.
- ✓ De Faria Mello. (2001) *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*; Ed. Limusa, México.
- ✓ Audirac Camarena, De León Estavillo, Domínguez González, López García y Puerta Negrete. (1994) *ABC del Desarrollo Organizacional*; Ed. Trillas, México, (5ª reimpresión).
- ✓ Siliceo A., Casares A. y González M. (1999) *Liderazgo, valores y cultura organizacional*; Ed. McGraw Hill, México.
- ✓ Cantú Delgado, Humberto. (2001) *Desarrollo de una cultura de calidad*; Ed. McGraw Hill, México.
- ✓ J. M. Juran y F. M. Grima. (1995) *Análisis y planeación de la calidad*; Ed. McGraw Hill, México, (3ª Ed.).

ANEXOS

Anexo 1

Cultura organizacional dentro de SCR

Instrucciones: El presente cuestionario es anónimo y todas las respuestas que dé no repercutirán de ninguna manera en su situación laboral. Conteste lo más honestamente posible.

Edad (en años completos): _____

Sexo: M F

Grado de Educación: _____

En las preguntas donde encuentre un paréntesis (), favor de contestar de acuerdo a la siguiente escala.

- (**1**) Definitivamente sí
- (**2**) Probablemente sí
- (**3**) Indeciso
- (**4**) Probablemente no
- (**5**) Definitivamente no

1. ¿Dentro de la organización usted tiene orden en su lugar de trabajo y con los materiales que utiliza para desempeñar sus actividades? ()
2. ¿Mantiene usted limpio su lugar de trabajo y las instalaciones de la empresa en general? ()
3. ¿Llega usted puntual al trabajo y desempeña todas sus actividades aprovechando el mayor tiempo posible? ()
4. ¿Se responsabiliza usted de todas las actividades y acciones que realiza en su trabajo? ()
5. ¿Tiene usted iniciativa dentro de la organización? ()
6. ¿Siente usted el deseo de aprender, superarse y ser mejor cada día? ()
7. ¿Actúa usted con honradez en su vida personal y laboral? ()
8. ¿Respeto usted la vida de las personas que conviven con usted en la empresa? ()
9. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo de la empresa?

() Si () No

(sí su respuesta es sí pase a la pregunta 10, si es no pase a la pregunta 11)

10. ¿Respeto usted el reglamento interno de trabajo de la empresa? ()
11. ¿Es usted supervisado cuando desempeña su trabajo? ()
12. ¿Le gusta a usted el trabajo que realiza dentro de la organización? ()
13. ¿Administra bien sus ingresos? ()
14. ¿Se siente usted apoyado por la empresa? ()
15. ¿Tiene definidos sus objetivos a corto, mediano y largo plazo dentro de la empresa? ()
16. Los objetivos de la empresa, ¿tienen alguna afinidad con los suyos? ()
17. ¿La manera en que es recompensado su desempeño esta bien fundamentada? ()
18. La empresa, ¿ha generado un desarrollo personal en ti? ()

19. ¿Qué entiende por calidad?

20. ¿Qué entiende por sistema de calidad?

21. ¿Estarías dispuesto a aceptar un cambio hacia la calidad en el funcionamiento de la organización? ()

22. Considerando la pregunta anterior. ¿Cuál es el porqué de su respuesta?

23. ¿Estarías dispuesto a implementar un sistema de calidad?

()Si ()No

24. La empresa, ¿ha desarrollado los requerimientos necesarios para la implementación de un sistema de calidad? ()

25. La empresa, ¿ha difundido los requerimientos necesarios para la implementación de un sistema de calidad? ()

Gracias por su tiempo y su participación

Anexo 2

Cultura organizacional dentro de SCR

Instrucciones: El presente cuestionario es anónimo y todas las respuestas que dé no repercutirán de ninguna manera en su situación laboral. Conteste lo más honestamente posible.

Edad (en años completos): _____

Sexo: M F

Grado de Educación: _____

Puesto dentro de la empresa: _____

En las preguntas donde encuentre un paréntesis (), favor de contestar de acuerdo a la siguiente escala.

- (**1**) Definitivamente sí
- (**2**) Probablemente sí
- (**3**) Indeciso
- (**4**) Probablemente no
- (**5**) Definitivamente no

1. Dentro de la organización, ¿existe orden en las áreas de trabajo y con los materiales que se utilizan para desempeñar las actividades? ()
2. Dentro de la empresa, ¿se mantienen limpios los lugares de trabajo y las instalaciones de la empresa en general? ()
3. En la empresa, los empleados, ¿llegan puntual al trabajo y desempeñan todas sus actividades aprovechando el mayor tiempo posible? ()
4. La empresa, ¿otorga responsabilidad a los empleados para todas las actividades y acciones que realizan en su trabajo? ()
5. La empresa, ¿fomenta la iniciativa en los empleados dentro de la organización? ()
6. La empresa, ¿motiva a los empleados para que sientan el deseo de aprender, superarse y ser mejores cada día? ()
7. La empresa, ¿fomenta que los empleados actúen con honradez en su vida personal y laboral? ()

-
8. La empresa, ¿fomenta en respeto por la vida de las personas que conviven dentro de la organización? ()
9. ¿Existe dentro de la organización un reglamento interno de trabajo?
() Si () No
(sí su respuesta es sí pase a la pregunta 10, si es no pase a la pregunta 11)
10. Dentro de la empresa, ¿se respeta el reglamento interno de trabajo? ()
11. La empresa, ¿supervisa a los empleados cuando desempeñan su trabajo? ()
12. La empresa, ¿sabe si les gusta su trabajo que realizan los empleados dentro de la organización? ()
13. La empresa, ¿administra bien sus recursos (materiales, humanos y financieros)? ()
14. La empresa, ¿apoya a sus empleados? ()
15. La empresa, ¿tiene definidos sus objetivos a corto, mediano y largo plazo? ()
16. La empresa, ¿tiene bien fundamentada la manera en que es recompensado el desempeño de los empleados? ()
17. La empresa, ¿ha generado un desarrollo personal en sus empleados? ()
18. ¿Qué entiende por calidad?

19. ¿Qué entiende por sistema de calidad?

20. La empresa, ¿quiere generar un cambio hacia la calidad en el funcionamiento de la organización? ()
-

21. Considerando la pregunta anterior. ¿Cuál es el porqué de su respuesta?

22. Sus empleados, ¿estarían dispuesto a aceptar un cambio hacia la calidad en el funcionamiento de la organización? ()

23. La empresa, ¿estaría dispuesta a implementar un sistema de calidad?
()Si ()No

24. La empresa, ¿ha desarrollado los requerimientos necesarios para la implementación de un sistema de calidad? ()

25. La empresa, ¿ha difundido los requerimientos necesarios para la implementación de un sistema de calidad? ()

Gracias por su tiempo y su participación