



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresa

Tema: Organización

Subtema: Gestión de la calidad del liderazgo en la organización

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en Administración de Empresa

Autores:

Br(a). Soraida del Carmen Gaitán Leiva.

Br(a). Skarleth Patricia Rodríguez Latino.

Tutora:

Mba. Estela del Carmen Quintero.

Managua, noviembre del 2018

Índice	
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración docente	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
General:	3
Específicos:	3
Capítulo 1. Generalidades de gestión de la calidad	4
1.1. Conceptos fundamentales de gestión de la calidad.....	4
1.2. Referencias normativas	6
1.2.1 Normas ISO	6
1.2.1.1. Norma ISO 9001	6
1.3. Principios de gestión de la calidad.....	9
1.4. Modelos normativos de gestión de la calidad	11
1.4.1 Normalización de la gestión de la calidad	11
1.4.2. Sistema de certificación	12
1.4.3. Acreditación	13
1.5. Modelos de gestión de la calidad.....	14
1.5.1 El modelo Malcolm Balbrige National Quality Award	15
1.5.2. Modelo Deming Prize.....	16
1.5.3. Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) 17	
Capítulo 2. Provisión de los recursos en la gestión de la calidad	19
2.1 Recursos humanos.....	19
2.1.1 Competencia.....	22
2.1.2. Políticas de los recursos humanos.....	23
2.1.3. Principios de gestión de recursos humanos	25
2.1.3.1 Formación del recurso humano.....	25
2.1.3.2. Trabajo en equipo.....	27
2.1.3.3. Motivación.....	29
2.1.2. Liderazgo.....	31

2.1.2.1 Concepto	32
2.1.2.2. Esencia de liderazgo.....	35
2.1.2.3. Rasgos del liderazgo.....	36
2.1.2.4. Modelo de liderazgo centrado en la acción	37
2.2. Infraestructura	40
2.3. Ambiente de trabajo	40
Capítulo 3. El sistema de gestión de la calidad en la organización.....	44
3.1. Sistema de gestión de la calidad.....	44
3.2.1. Beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad	47
3.2.2. Documentación del sistema de gestión de la calidad	48
3.2.3. Requisitos y elementos para el diseño de un sistema de gestión de calidad...	50
3.2. Responsabilidad de la dirección con el sistema de gestión de la calidad	51
3.2.1. Compromiso de la dirección.....	53
3.2.2. Enfoque al cliente	54
3.2.3. Política de la calidad.	56
3.2.4. Planificación del sistema de gestión de la calidad	57
3.2.4.1. Principios de calidad	59
3.2.5. Responsabilidad, auditoría y comunicación.....	60
3.2.6. Revisión por la dirección.	62
Conclusiones.....	65
Bibliografía.....	66

Dedicatoria

Dedico esta tesis primeramente a mi madre Lilliam Leiva, esa mujer que a lo largo de los años ha sido mi apoyo incondicional, luego a mis dos hijos. Carlos Alberto y Gaudy Yahoska Cabrera Gaitán, ellos han sido mi pilar durante estos años de mi carrera, a estas tres personas especiales dedico mi trabajo.

Soraida del Carmen Gaitán Leiva.

Dedico esta tesis en primer lugar a mi madre Brenda Latino, mujer virtuosa que has sido padre y madre por darme la fuerza y apoyo, a mi hijo Snayderk Orozco, pilar de mi vida y la inspiración para culminar mis estudios por ultimo pero no menos a mi esposo Oscar Orozco por brindarme tu mano siempre, a ellos los seres terrenales más valiosos en mi vida.

Skarleth Patricia Rodríguez Latino

Agradecimiento

Agradezco a mi Padre Celestial primeramente, pues sin él no hubiera podido lograr culminar con mi carrera, él ha sido mi guía espiritual y mi fortaleza cuando ya no parecía tener fuerzas, a mi esposo por su apoyo incondicional y su confianza en mí, a mis maestros que a lo largo de estos años me brindaron de sus conocimientos y sabiduría y por último a todas esas personas que creyeron en mí, he hicieron posible la culminación de mi carrera. A todos ellos. ¡Gracias!

Soraida del Carmen Gaitán Leiva.

Agradezco a mi padre celestial, al Dios dador de vida por sostener mi mano siempre, por darme fuerza en esta lucha a lo largo de mi carrera y por seguir a mi lado todos los días, a mi hermano Milton Rodríguez ejemplo a seguir, a mis amigos esas personas que con el tiempo se ganan un espacio en nuestros corazones, a todos mis maestros por darme parte de su sabiduría y a las personas que de alguna forma me brindaron su apoyo, a todos ellos ¡Gracias!

Skarleth Patricia Rodríguez Latino.

Valoración docente

Resumen

Este trabajo de investigación de la gestión de la calidad del liderazgo en la organización hace mención de las normas ISO como fuente referencial de calidad, acreditada y certificada por un ente gestor. Para aplicar la gestión de la calidad las organizaciones tienen en consideración los ocho principios basados en la gestión de calidad, incluyendo los modelos que sirven como base para la implementación del sistema de gestión de la calidad.

La organización cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos de mejora continua y mantener la calidad en todos los niveles de la misma. El recurso humano es indispensable para llevar a cabo los objetivos de la organización siendo este un factor clave en los procesos de implementación del sistema de gestión de la calidad, del recurso humano se deriva la motivación humana, siendo esta una necesidad de cada individuo.

El objetivo del sistema de calidad en la organización es mejorar la calidad en todos los procesos de todos los niveles, contando con un liderazgo de gestión de la calidad. La dirección es la que se encarga de guiar a la empresa a lograr la eficiencia y eficacia con la calidad, su enfoque está dirigida al cliente, desarrollando políticas de calidad y objetivos estratégicos que están de acuerdo con el propósito de la organización. La planificación esta siempre enfocada en la fijación de objetivos de calidad y la planificación del sistema de gestión de la calidad en la cual la organización se encarga de comunicar a todos los niveles de la organización el proceso de implantación y establecimientos del sistema de gestión de la calidad, de esta manera se involucra a todo el personal.

Por lo tanto, la organización mejora en calidad a medida que mantiene un liderazgo que va de la mano con la dirección de gestión de la calidad

Introducción

El presente trabajo se refiere a la gestión de la calidad del liderazgo en la organización; el objetivo de esta investigación documental pretende explicar de manera teórica el rol que desempeña el líder dentro de la organización basado en la calidad.

La gestión de la calidad es un tema de suma importancia para aquellas empresas que pretenden mejorar su proceso productivo, ser competitivas en el mercado y desarrollar sus operaciones asumiendo la gestión de la calidad parte integral de su proceso, de esta manera se busca la oportunidad de alcanzar el liderazgo de la organización.

Contar con un sistema de gestión de calidad es de total relevancia ya que se crea un ambiente competitivo en su entorno, asumiendo que esta cuenta con los recursos necesarios, como parte esencial del proceso productivo en la planificación, dirección y control del mismo.

Al implementar un sistema de gestión de la calidad el cual está documentado y certificado, es una estrategia de las empresas para obtener beneficios que permitan el desarrollo de las actividades de la organización para llevar a cabo la mejora continua en los procesos de calidad, como responsabilidad y un compromiso de la dirección, que se establezca la política de calidad, tomando en cuenta la visión, la misión y los valores de la organización.

Justificación

En la realización del presente trabajo de investigación sobre la gestión de calidad en el liderazgo de la organización, se fundamenta en las teorías sobre la gestión de la calidad se hizo a través de aportes de libros con teorías realizadas por diferentes autores tales como Camisón, Pórtela, Idalberto Chiavenato entre otros basados en la gestión de la calidad al igual que el recurso humano como parte del liderazgo en la organización.

El propósito de la redacción de este trabajo tiene como fin beneficiar a otros lectores, para el desarrollo de sus capacidades intelectuales, además que puede servir como referencia útil para llevar acabo cualquier investigación documental que trate sobre gestión de calidad y liderazgo de forma conjunta o separada.

Cabe mencionar que para llevar a cabo este seminario se utilizó diferentes medios tales como tesis de grado, textos en físico y digital, así como las normas APA, sexta edición.

Objetivos

General:

Conocer el papel que juega la gestión de la calidad, mediante un estudio teórico que proporciona conocimiento para el logro del liderazgo de la organización.

Específicos:

1. Mencionar las generalidades de la gestión de calidad en la organización.
2. Comprender la importancia en la gestión de los recursos que facilitan el alcance del liderazgo de la organización.
3. Fundamentar el enfoque del compromiso de la dirección en la implementación del sistema de gestión de calidad en la organización.

Capítulo 1. Generalidades de gestión de la calidad

El sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos, (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo), mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos pres establecidos. Las normas ISO 9000 parten de este criterio de entender el sistema de gestión de calidad como un componente del sistema de gestión de una organización, (SGC léase así en los siguientes párrafos).

1.1. Conceptos fundamentales de gestión de la calidad

García (2007) define a la gestión de la calidad como la filosofía de dirección, que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización (p.20).

Santiago (2008). Puesto que la gestión de la calidad es el conjunto de las unidades de la organización coordinadas hacia un mismo fin, y en busca de satisfacer tanto las necesidades de los clientes externos así como los internos, que coordina el esfuerzo de toda la empresa para mejorar tanto la calidad como la productividad (p.1).

Leal (como se citó en Pórtela 2016). Define a la gestión de la calidad como una filosofía de gestión integral y un conjunto de prácticas que enfatiza la mejora continua, la satisfacción de los requisitos del cliente, la reducción del reproceso, un pensamiento de largo alcance en el tiempo, el incremento de la implicación de los empleados y el uso de equipos de trabajo, el rediseño de los procesos, el benchmarking competitivo, la resolución de problemas en grupo, medición constante de los resultados y relaciones estrechas con los suministradores (p. 34)

Camisón, Cruz y González (2006) en la norma ISO 9000.1:1994, define a un sistema de gestión de calidad como el conjunto de actividades, estructuras de organización de responsabilidades (plasmadas en un organigrama), recursos y capacidades, métodos, tecnologías (especialmente soportes de información y conocimiento), procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo, diseñados para apoyar a la dirección en la conducción de la política y los programas de calidad de la organización con el fin de alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos de calidad establecidos (p.346).

James (como se citó en Santiago 2008) define a un sistema de gestión de calidad, como “la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía, buscando las mejores prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad” (p.2).

Guerrero (2012). Define a un sistema de gestión de la calidad como el conjunto de elementos (personas, equipos, materia prima, procedimientos, instrumentos de control, entre otros) que sirven para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, aborda la obtención de resultados, sobre la base de una política y de objetivos de calidad, es un conjunto de procesos que interactúan entre sí (p.15).

A partir de estos conceptos se considera que la gestión de la calidad es tanto una filosofía de trabajo como un sistema de gestión de calidad formado por un conjunto de prácticas o principios para gestionar una organización, siendo esta una práctica de dirección que captura aspectos de modelos establecidos de organización y lo amplía para proporcionar una metodología práctica.

1.2.Referencias normativas

Como referencias normativas podemos mencionar a la norma ISO y la familia de las ISO 9000. A través de esta familia se propone la implementación de sistema de gestión y aseguramiento de la calidad.

1.2.1 Normas ISO

Son un conjunto de normas editadas por la organización internacional de estandarización para ser aplicadas en el desarrollo de la gestión de la calidad de una organización. Estas especifican todos los elementos que son requeridos para poder implementar un sistema de gestión de la calidad.

Las normas establecen los requisitos y los elementos mínimos que tiene que comprender los sistemas de calidad. González y Arciniegas (2015) afirma: “Sin embargo, no pretende uniformizar o estandarizar dichos sistemas”. (p.7). La norma ISO puede, conceptualmente, dividirse en tres grandes grupos, lo que hace referencia a los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario del sistema de gestión de calidad.

1.2.1.1. Norma ISO 9001

Para llevar a cabo la gestión de la calidad se tienen en consideración un conjunto de normas básicas de la familia ISO. Tomando en cuenta la ISO 9001. La serie de normas ISO 9000 supuso la introducción de ISO en el ámbito de la dirección empresarial con el desarrollo de estándares para la certificación de sistemas de gestión. La ISO 9001:2008 sistemas de gestión de la calidad, en ella se describen todos los requisitos que se deben cumplir para implantar eficazmente un sistema de gestión de calidad y es la única norma de certificación.

La organización internacional de normalización ISO, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, a excepción de la eléctrica y la electrónica. Méndez y Avella (2009) afirma:

Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional; la ISO es una red de los institutos de normas nacionales de más de 146 países, sobre la base de un miembro por el país, su propósito es promover el desarrollo de la normalización y actividades relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica, los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales (p.23).

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional; en consecuencia, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

La norma ISO-9001, especifica los requisitos a cumplir por un sistema de gestión de calidad y se utiliza internamente por las organizaciones para certificarse o con fines contractuales. González y Arciniegas (2015) afirma “su objetivo principal es diseñar un sistema de gestión de calidad eficaz, para dar cumplimiento a los requisitos, especificaciones o necesidades del cliente” (p.7). La norma ISO puede, conceptualmente, dividirse en tres grandes grupos, en primer lugar lo que hace referencia a los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario del sistema de gestión de calidad.

La norma ISO 9001:2000 establece una serie de requisitos genéricos para el diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que se basan en ocho principios. Camisón et al., (2006) afirma:

Como principios básicos; organización enfocada al cliente, liderazgo de la dirección, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque (objetivo) basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (p.419).

Otra novedad reseñable de esta norma, respecto a su primera versión, es una tímida referencia a la necesidad de fomentar el aprendizaje.

Los principios son genéricos y será necesario adaptarlos a cada empresa según su característica. Méndez y Avella (2009) afirman “podrán producirse exclusiones dadas por la propia idiosincrasia de la empresa, pero solo en lo que se refiere a la realización del producto o prestación del servicio (p.24).

Estas normas son genéricas e independientes y pueden ser aplicadas a todo tipo de organizaciones de industria o sector económico, (industriales, comerciales, de servicio). En el proceso de diseño, así como durante la implementación de un sistema de gestión de la calidad, siempre deberán tenerse en consideración el contexto y las necesidades específicas de cada organización, su misión, visión, objetivos, los productos y los servicios suministrados, así como los procesos y las prácticas específicas utilizadas. Organismos nacionales e internacionales certifican el cumplimiento de estos requisitos de gestión de la calidad exigido por las normas ISO.

Las normas establecen los requisitos y los elementos mínimos que tiene que comprender los sistemas de calidad, sin embargo, no pretende uniformizar o estandarizar dichos sistemas.

1.3.Principios de gestión de la calidad

Para lograr conducir y operar una organización de manera eficiente y eficaz es necesario controlarla en forma sistemática con el diseño e implementación de un sistema, así como se deben seguir reglas o creencias que serán fundamentales para hacer funcionar a la organización de una manera en que esté enfocada a la mejora continua y centrándose en los clientes.

Para aplicar la gestión de calidad se deben considerar ocho principios. Santiago (2008) afirma:

Principio 1. Organización orientada al cliente; las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de las mismas, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas, es decir, las empresas deben enfocarse como punto de partida en el cliente, realizando una investigación sobre sus inquietudes, deseos y necesidades.

Principio 2. Liderazgo; los líderes establecen unidad de propósito y dirección para la organización, los líderes deben crear y mantener un entorno interno en el que las personas puedan participar plenamente en el logro de los objetivos de la empresa, el liderazgo es esencial ya que la gestión de la calidad necesita el esfuerzo de todos los integrantes de la entidad.

Principio 3. Participación del personal; el lograr la participación de los empleados ofrece muchas ventajas, entre ellas el desarrollar las habilidades y aptitudes de liderazgo de los individuos, fomentando en ellos la confianza, la creatividad, la innovación y, con ello, incrementar el compromiso hacia la organización, permitiendo que ellos comprendan los principios de calidad y los hagan suyos.

Principio 4. Enfoque basado en procesos, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, comúnmente los del negocio comprenden la

adquisición de conocimientos sobre cliente y mercados, planeación estratégica, entrega de productos, distribución, investigación, desarrollo, medición del desempeño, es decir, todo trabajo en una organización se lleva a cabo mediante algún proceso.

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión; identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados en la manera como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos, es decir, que al aplicar este principio se logrará estructurar un sistema que permita alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente, armonizando e integrando todos los procesos que se desarrollen dentro de la entidad.

Principio 6. Mejora continua, la mejora puede tomar cualquiera de las siguientes formas; mejorando el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados, reduciendo (errores, defectos, desperdicios y costos) relacionados, mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos y mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo, la mejora y el aprendizaje deben formar parte de las actividades de trabajo cotidiano de todos los empleados.

Principio 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; el análisis de los datos es fundamental para elegir la opción adecuada para resolver los problemas que se presentan, para ello el uso de herramientas estadísticas así como de software adecuados para el análisis de los datos permitirá contar con información relevante y exacta sobre los procesos o actividades de la empresa. Para ello, el personal debe contar con la capacitación y entrenamiento necesario para poder interpretar tales datos y llevar a cabo decisiones eficaces.

Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. Esto implica establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor, es decir, conservar, mantener y mejorar no sólo la relación de interdependencia que existe entre

empresa y proveedor, sino armonizar los procesos que realizan ambos para ofrecer productos o servicios de calidad (pp.12-16).

La norma ISO 9001:2008 mantiene de forma general la filosofía del enfoque a procesos y los ocho principios de gestión de la calidad, a la vez que seguirá siendo genérica y aplicable a cualquier organización independientemente de su actividad, tamaño o su carácter público o privado.

1.4. Modelos normativos de gestión de la calidad

Los enfoques de aseguramiento de la calidad se han llevado a la práctica mayoritariamente a partir de modelos normativos, todos ellos se basan en la estandarización o normalización de la calidad; el aseguramiento descansa en cuatro componentes: la norma de calidad, el sistema de certificación, la marca de calidad y el ente gestor.

1.4.1 Normalización de la gestión de la calidad

La normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana.

La normalización facilita la adecuación de los productos a los usos a que van destinados, protege la salud laboral y del consumidor así como el medio ambiente, previendo los obstáculos al libre comercio y fomentando la cooperación tecnológica. Camisón et al., (2006) afirma “las normas son documentos técnicos públicos que unifican la terminología en un campo de actividad y establecen especificaciones de aplicación voluntaria extraídas de la experiencia y de la frontera del conocimiento y la tecnología disponibles en un momento dado” (p. 348).

La normatividad utilizada para la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad, lineamientos para su selección y uso, tiene como propósito fundamental, el de normalizar los términos y conceptos que se utilizan y aplican al campo de la administración de la calidad. González y Arciniegas (2015) afirma:

Su principal ventaja, radica en la normalización de términos, conceptos y usos de las variables que componen un sistema de calidad para producir con calidad, nadie sabe a ciencia cierta, cuál es la diferencia fundamental entre los términos o conceptos de control de calidad, aseguramiento de la calidad, administración de la calidad, y calidad total, entre otros (p.8).

En esencia todos estos términos significan lo mismo, ya que persiguen igual objetivo como es el de producir de manera eficiente, eficaz y económica un bien o servicio con la calidad exigida o esperada por el cliente.

La eficacia de una marca de calidad depende ante todo del prestigio internacional que ostenta el ente gestor, aunque la idea inicial del aseguramiento refiere el establecimiento de especificaciones a cada empresa, que debe construir sus propias características de calidad.

1.4.2. Sistema de certificación

Certificación es la verificación por parte de un organismo independiente de que el sistema de gestión de la calidad implantado cumple con todos los requisitos exigibles en la norma de referencia ISO 9000-2000.

Certificar es la acción llevada a cabo para emitir un documento formal que atestigüe que un producto, sistema o persona se ajusta a unas directrices establecidas en una norma dada. Camisón et al., (2006) afirma “dicho documento, habitualmente denominado certificado, especifica el ámbito para el que se concede la norma a la que se sujeta y el periodo de vigencia” (p.350). Un requisito

de la certificación es asegurar el cumplimiento de la norma, la certificación puede desarrollarse en distintos terrenos: sistemas, productos y empresas.

Para iniciar el proceso de certificación primero debe establecerse un programa personalizado, en el cual una vez establecido se deberá firmar contrato con el organismo que llevará a cabo el proceso de certificación, posteriormente se hace una revisión del manual de calidad para identificar que lineamientos se están cubriendo y cuales necesitan mejoras. Santiago (2008) afirma:

Acto seguido se realiza una pre-auditoria ya que será evaluación de lo que se solicita certificar pero que no se dará la resolución definitiva sino que permitirá a la empresa y directivos conocer que tan lejos están de alcanzar la certificación y realizar acciones correctivas y preventivas antes de llevarse a cabo la auditoria oficial (p.32).

Después de que se lleva a cabo, la auditoria oficial, si el resultado es positivo, es decir, si se cumplen con los requerimientos de las normas entonces se da la certificación, de no ser así se tiene que volver a intentar no sin antes mejorar en los aspectos en que salieron en no conformes.

Los certificados ISO son un elemento diferenciador frente a la competencia al transmitir imagen de liderazgo, distinción, prestigio, garantía y excelencia en la organización.

1.4.3. Acreditación

Para que una organización goce del reconocimiento necesario para otorgar certificaciones u homologaciones, debe a su vez ella misma poseer un certificado de acreditación que atestigüe su capacidad, la acreditación es un mecanismo de aseguramiento de los planes de certificación u homologación por terceras partes independientes.

La Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). Camisón et al., (2006) afirma “es el procedimiento mediante el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad” (p.357). La acreditación de una entidad de evaluación de conformidad es voluntaria en la mayoría de los países, al igual que la certificación por una empresa de sus sistemas de gestión, pero la confianza externa requiere hoy en día inevitablemente que pase por este trance.

Los organismos de acreditación son las entidades responsables para realizar comprobaciones independientes e imparciales de la competencia de las organizaciones de evaluación de conformidad (para realizar ciertas actividades), asegurando al comprador la calidad de sus servicios.

1.5. Modelos de gestión de la calidad.

En el desarrollo de la calidad, las empresas pueden seguir las teorías de los líderes de la calidad (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa y Taguchi) o basarse en modelos estandarizados como son las normas internacionales ISO 9000 o los modelos de calidad; entre los modelos de calidad más importantes destacamos el japonés, que otorga el premio Deming, el estadounidense, que entrega el premio Malcom Baldrige, y el Europeo que cuenta con el premio a la calidad. ISO 9000, es un enfoque de normalización que finalmente conduce a la certificación.

Numerosos países establecen unos modelos de calidad a partir de los cuales se otorgan premios a las empresas más excelentes como medio para promocionar la calidad en las organizaciones. Tarí (2005) afirma:

Estos modelos son utilizados por las mismas tanto como una guía para avanzar hacia la calidad total con la posibilidad de optar a un premio de calidad, como

una forma de evaluar su propio nivel de calidad en relación con las demás empresas (p.49).

La organización se apoya en toda una filosofía desarrollada por estos autores que ha sido tratada por la literatura y que hemos denominado dirección de la calidad.

La aplicación de modelos de gestión permiten a las organizaciones identificar sus fortalezas y sus debilidades, posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos, proporcionan una base para la mejora continua, y posibilitan el reconocimiento externo, de ahí la importancia de armonizar su utilización en la integración de los sistemas, los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma.

1.5.1 El modelo Malcolm Balbrige National Quality Award

El modelo estadounidense para la gestión de calidad total es el formado por los criterios del Malcolm Balbrige National Quality Award, el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses.

El modelo Malcolm Balbrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las cuales construir las estrategias clave. Camisón et al., (2006) afirma:

Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos claves y con la alineación de los recursos, de este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés (p.704).

Los criterios establecidos por la ley hacen referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una gestión de la calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa. El espíritu del modelo toma forma con los criterios y subcriterio, como el liderazgo, planificación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, medida, análisis y gestión del conocimiento, enfoque en los recursos humanos, gestión por procesos, resultados en la sociedad y resultados claves.

1.5.2. Modelo Deming Prize

El Deming Prize nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas.

Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón. Camisón et al. (2006) afirma “supone un acicate para promover la gestión de la calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender” (p.732). Este modelo ha estado sujeto a pequeñas modificaciones, así, el nombre original utilizado para denominar el control de calidad total, (TQM) con la finalidad adoptar la misma denominación que en las naciones occidentales y conseguir así un reconocimiento internacional.

El premio Deming a la calidad ha sido calve para la implantación en Japón de la cultura de la calidad total y es considerado el pionero entre los diferentes premios. Carro y González afirma:

Este modelo destaca la gran importancia que tienen los procesos implícitos en el funcionamiento de una organización para la calidad de la misma, así, en su

última versión dejan de considerarse los resultados económicos como indicadores exclusivos de la calidad (p.47).

Así, pues no solamente los resultados conseguidos y el procedimiento, utilizado para conseguir los mismos evaluado, sino también la efectividad que se espera conseguir en el futuro.

1.5.3. Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM)

El Modelo europeo fue desarrollado por la Fundación Europea para la gestión de la calidad (European Foundation for Quality Management) en 1990, como base para la evaluación de las organizaciones candidatas, este modelo se puede considerar como una herramienta práctica para las empresas que quieran optar al premio de la EFQM, y para cada organización interesada en analizar y mejorar continuamente la calidad de sus bienes y servicios.

Se trata de una entidad sin ánimo de lucro que nace de ayudar a las compañías europeas a ser más competitivas en el mercado mundial. Julia (como se citó en Pórtela 2016) afirma:

Su objetivo primordial es crear las condiciones para reforzar la posición de las compañías europeas, apoyando la gestión de las organizaciones dirigida a acelerar el proceso de hacer de la calidad un factor decisivo para lograr ventaja en la competencia mundial, estimulando y ayudando a todas las organizaciones de Europa a participar en actividades de mejora que conduzcan a la excelencia de satisfacción al cliente y en la ejecución total (p.36).

La aparición del modelo EFQM sirvió para acelerar el proceso de aceptación de la calidad total como una estrategia empresarial.

El Modelo europeo de calidad representa el marco fundamental para la gestión de la calidad total en Europa y propone que la satisfacción del cliente y del personal, y el impacto positivo en la sociedad. Tarí (2005) afirma “se consiguen mediante el liderazgo de los directivos que conducen la estrategia y política, la gestión del personal, la gestión de recursos y de los sistemas de calidad y procesos hacia la excelencia en los resultados del negocio” (p.51). En este sentido, estos nueve elementos, agrupados en agentes y resultados, representan los criterios que se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

La ventaja del modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización independientemente del tamaño, sector o antigüedad, no caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos; los principios de gestión en los que se basan, también denominados conceptos fundamentales de la excelencia, hacen que el modelo europeo pueda ser considerado como una referencia en la introducción de la gestión de la calidad en una organización.

Capítulo 2. Gestión de los recursos en la gestión de la calidad

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implantar y mantener el sistema de gestión de la calidad, así como para mejorar continuamente su eficacia y la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos. Para cumplir esta directriz, la dirección debe proporcionar los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesarios, la misma dirección es la responsable de incluir en el presupuesto de la organización las partidas necesarias para cubrir estas necesidades de recursos, y de conducir su ejecución.

Los sistema de gestión de la calidad, estos organizan los recursos para poder alcanzar ciertos objetivos, estableciendo reglas y una infraestructura que, si se siguen y mantienen, proporcionarán los resultados deseados; ya se trate de gestionar costos, inventarios, personal o calidad, se necesitan sistemas para enfocar el pensamiento y el esfuerzo de las personas hacia los objetivos prescritos. Los sistemas de calidad se enfocan en la calidad de lo que la organización produce, no considerando a los individuos que la componen, sino a la organización como un todo.

2.1 Recursos humanos

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de la personas. Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia en su fuerza de trabajo. Los recursos humanos, es el más importante de todos, el factor humano debe estar dispuesto a trabajar para la calidad, por lo cual es absolutamente necesaria una educación sobre la misma.

En cuanto a la administración de la calidad total. Reyes (2008) afirma “que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relaciona con aspectos de recursos humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados” (p.25). La administración de calidad total tiene implicaciones directas para los recursos humanos, en conclusión las personas constituyen la base de la calidad.

Recursos humanos. Maristany (2012) afirma “es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad” (p.12).

La excelencia se centra sobre los aspectos humanos del proceso; la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo, esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado. Betancourt (2006) afirma:

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos (p.108).

En la gestión estratégica se toma en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecer los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos organizacionales.

En recursos humanos se encarga de la competencia, toma de conciencia y formación. Camisón et al (2006) afirma “la norma establece el personal que realice trabajos con impacto sobre la calidad del producto debe ser competente, gozando de la formación, las habilidades y la experiencia apropiadas” (p.381). Con este fin, la organización debe determinar la competencia requerida por cada puesto de trabajo con impacto sobre la calidad del producto/servicio.

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea, los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Chiavenato (2011) afirma:

Las personas constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (p.94).

Como tal, aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos éstos son los puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una empresa depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

2.1.1 Competencia

En la actualidad se destacan los modelos de gestión de recursos humanos enfocados en modelos de calidad total con indiscutibles resultados en la creación de ventajas competitivas. En la norma ISO 9001-2008 se considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que la organización determina para cada puesto de trabajo.

La norma establece que el personal que realice trabajos con impacto sobre la calidad del producto/servicio debe ser competente, gozando de la formación, las habilidades y la experiencia apropiadas, con este fin, la organización debe determinar la competencia requerida por cada puesto de trabajo con impacto sobre la calidad del producto/servicio. Camisón et al (2006) afirma:

La competencia es la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes, y por tanto, una competencia está configurada por los conocimientos alcanzados a través de la educación formal acreditada por una titulación o un certificado de estudios, (formación lograda con cursos de inglés o de informática), las destrezas (agilidad mental, empatía, habilidad para el trabajo en equipo, capacidad analítica, liderazgo, etc.) y las prácticas (experiencia acumulada en el puesto), requeridas para la consecución de un objetivo, en este caso para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo dado (p.381).

De ahí que deba ser la propia organización la que, junto con los trabajadores, describa las competencias requeridas para sus puestos de trabajo.

El benchmarking es un cambio de paradigma importante. Betancourt (2006) afirma:

Sirve como una forma de evaluar cómo está nuestra empresa con respecto a la competencia y el entorno, ya que no somos entes aislados, sino que estamos dentro de un mundo global, de competencia, de luchas y de alternativas, pero también de cooperación y queremos estar comparándonos permanentemente en nuestro sector (p.18).

Este último es un concepto fundamental, una organización tiene que estar preparada para aprender, ya que esa es una de las claves para la competitividad.

Existe una serie de competencias que debiese manejar la dirección ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no solo es responsabilidad de la dirección sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

2.1.2. Políticas de los recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional; las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas, de este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos. Maristany (2012) afirma “se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales” (p.15). Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades, la existencia y el conocimiento real que el personal tenga de éstas, nos dirá mucho sobre la filosofía de la empresa respecto de sus miembros.

Las políticas y prácticas de recursos humanos. Reyes (2008) afirma “deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.” (p.23). Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización; estos procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización, en el fondo sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos, buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones.

2.1.3. Principios de gestión de recursos humanos

Los tres grandes principios que rigen la gestión de recursos humanos bajo la filosofía de calidad total son: formación del recurso humano, trabajo en equipo y motivación.

2.1.3.1 Formación del recurso humano

La formación es un proceso orientado a proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de sus responsabilidades actuales y futuras en el seno de la empresa, desde el ámbito de la gestión de la calidad se puede considerar como una actividad orientada a dotar a los trabajadores del conocimiento y las habilidades necesarias para controlar el resultado de su trabajo, detectar y resolver problemas y participar en equipos de trabajo.

La formación aparece como un factor imprescindible, no sólo en la fase de implantación sino a lo largo de todo el proceso de mejora continua. Tarí (2005) afirma:

Todo programa que persiga una mejora de la calidad requiere la realización de acciones formativas, ya que para que un trabajador realice mejor su trabajo no es suficiente con que sepa ejecutarlo, además, necesita un entrenamiento para poder hacerlo mejor al adquirir las habilidades necesarias y querer producir una mejora para lo que debe sentirse motivado en su trabajo (p.88).

Entonces la formación permite el desarrollo personal del individuo al incrementar su cualificación, permitiendo desempeñar mejor su trabajo y por tanto, mejorar su productividad, contribuyendo así a elevar la calidad. Sin embargo, los beneficios de la formación se alcanzan sólo si está relacionados con los objetivos

corporativos por lo que una estrategia de calidad debe acompañarse de acciones formativas concretas.

Otro punto importante que la organización debe tener en cuenta para tener un personal competente y en el que la norma ISO hace mucho hincapié es la formación del empleado. García (2013) afirma:

Saber detectar a tiempo las necesidades de capacitación y formación de un empleado es beneficioso tanto para el individuo como para la organización ya que ayuda a reducir los costes por errores o incumplimiento, sirve para reducir desperdicios y aumenta el rendimiento (p.20).

Además es un tema en el que la organización no debe descuidarse debido a la rapidez con la que se producen los cambios y el peligro de la obsolescencia profesional.

El contenido de cada uno de los programas que se incluyen en el plan de capacitación puede estar destinado a satisfacer objetivos diferentes pero siempre ha de cubrir las necesidades del individuo y de la organización. Cada programa debe especificar claramente con qué objetivos se realiza, la metodología que se empleará y los recursos necesarios.

Cuando una organización se prepara para la mejora a través de la calidad total, debe definir su programa de capacitación y desarrollo, de modo que éste sea planificado, coordinado, implantado, evaluado y mejorado en un proceso continuo. Chiavenato (2009) afirma:

Se necesitan nuevos tipos de capacitación para apoyar ese proceso, así como para implantar enfoques exitosos de mejora en los que participen todas las personas dentro de la organización, para ello, la organización debe invertir en capital humano más que en equipo o hardware, capacitar a todos los nuevos colaboradores y recapacitar continuamente, capacitar a cada persona en las técnicas de solución de problemas para que pueda contribuir a mejorar la

calidad, capacitar extensivamente a las personas siguiendo su promoción hasta el nivel gerencial, utilizar la capacitación como un vehículo para desarrollar confianza en la organización e insistir en que la capacitación es una responsabilidad de línea (p.433).

Todo programa de capacitación debe consistir básicamente en insumos de línea, debe estar fundado en muchos puntos de la línea y debe ser sustancial para el personal de línea.

2.1.3.2. Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño, con habilidades complementarias, que asume la responsabilidad por un propósito, unos objetivos y un enfoque común. El factor principal de estos equipos de trabajo es el compromiso que se establece en común, gracias a este compromiso los grupos se convierten en herramientas con gran poder para la realización de trabajo colectivo.

En nuestros días es habitual escuchar que hay que trabajar en equipo, que se requieren personas que trabajen en equipo, que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar resultados. Maristany (2012) afirma:

Este es simplemente el hecho de trabajar sin causar problemas en los procesos, a las personas y, en general, a la organización, sin embargo cuando se investiga un poco más acerca de esta afirmación, se encuentra que se llama trabajo en equipo al que se realiza con alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto en un grupo de trabajo organizacional dentro de los esquemas habituales (p.29).

Es importante distinguir en un departamento o sector de una organización cuándo se pretende imbuir el espíritu de trabajo en equipo y cuándo, en realidad, se necesita trabajar coordinadamente.

En la actualidad es más popular entre los empresarios la constitución de equipos auto administrados, que se caracterizan por ser interdisciplinarios y tener un propósito común. Bonifaz (2012) afirma:

Están basados en el supuesto de que tienen una alta participación y se forman por integrantes de diferentes departamentos de las organizaciones, son muy exitosos porque las diversas decisiones son tomadas por ellos y no necesariamente por el supervisor o jefe inmediato; los acuerdos a que se lleguen van más allá de las propias actividades cotidianas o beneficios individuales, pues se sabe que cualquier resultado puede llegar a beneficiar o perjudicar a toda la empresa en conjunto (p.40).

Los equipos auto administrados son capaces de desarrollar nuevos métodos, sobre todo en sistemas de información, para la mejora continua de la empresa para la cual laboran. Resultan cada vez más populares en las nuevas generaciones, ya que con frecuencia plantean asuntos complejos que ellos experimentan.

Cuando los componentes de un grupo conocen sus objetivos, contribuyen con entusiasmo, responsabilidad y con un sentimiento de mutua dependencia que los lleva a apoyarse recíprocamente para logro de las tareas, se puede decir que ese grupo está realizando un trabajo de equipo. Sequeira (2009) afirma:

Para la verdadera constitución de un equipo con características sinérgicas es preciso superar actitudes individualistas que constituyan una cultura en que el desempeño colectivo obtenga una actuación preponderante en el logro de sus metas establecidas, para ello se requieren cambios culturales, filosóficos estructurales, de comportamiento y de modelos de gestión (p.63).

Los equipos pueden tener elementos multifuncionales, es decir, sus miembros provienen de distintos departamentos y cumplen diversas funciones en el seno de la compañía.

El jefe inmediato. Whithead y Pankhurs (2009) afirma “es el comunicador más efectivo frente a su propio equipo en su calidad de gerente y líder, el jefe inmediato es la persona que estará presente durante el período en que tenga lugar un proceso de cambio” (p.8). Una comunicación clara y sencilla, exenta de terminología especializada, será altamente valorada por el equipo.

Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo administrativo de nivel superior. Chiavenato (2011) afirma “un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional, cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas” (p. 220). Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.

Los empleadores buscan en los empleados la valoración del trabajo en equipo, debido a que las realidades sociales objetivas indican que no habrá un trabajo organizado de grupo si cada cual se conduce de manera jerárquica; la organización es ante todo un grupo que ejecuta acciones de manera coordinada, por consiguiente será necesaria una división del trabajo al interior del mismo, que permita superar las diferencias individuales y obtener mayores beneficio para el grupo.

2.1.3.3. Motivación

Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas. La motivación se refiere al

comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades a las personas y al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos, la clave del éxito de la organización está en las personas y en el liderazgo. Por lo tanto el administrador debe ser un gran líder.

Reyes (2008) define “a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p.49). Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta organizacional, a fin de reflejar nuestro interés, los tres elementos básicos de la motivación son esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

Las necesidades básicas. Chiavenato (2011) afirma “parte de los impulsos fisiológicos, tales como el alimento, seguridad, amor y estima; están en un orden jerárquico siempre, se puede dar el orden cuando la necesidad ha sido satisfecha durante un tiempo largo” (p.15). Estas necesidades no son necesariamente conscientes, ni inconscientes; son con mayor frecuencia inconscientes y generan un comportamiento fisiológicamente motivado.

Las personas son las que realmente ejecutan el trabajo en la organización por lo que hay que motivarlas; todos los empleados necesitan sentirse valiosos, cada uno es único, por lo que es importante estructurar el sistema de motivación en función de la situación de los individuos y de los objetivos personales para que se pueda conseguir lo mejor de la gente. Tarí (2005) afirma:

En este sentido, el líder debe tener cualidades que le permitan interactuar e influir en los demás y debe existir una buena relación con los empleados, lo que requiere conocer a la otra parte, si bien es cierto que el dinero es una de las principales motivaciones, ya que satisface las necesidades primarias, su efecto motivador normalmente decrece a medida que los salarios se elevan, por lo que

hay que considerar otros factores; como las necesidades individuales de las personas (p .146).

Una vez conocidas las necesidades de las personas hay que entender sus expectativas.

La experiencia previa, la educación, las necesidades de la situación presente y las percepciones del futuro son aspectos que influyen sobre la motivación de los individuos.

2.1.2. Liderazgo

El liderazgo es un elemento esencial en estos días; los líderes nacen o se construyen a lo largo de su vida, en la historia de toda empresa se han conocido y estudiado a personas que han logrado inspirar a otras y lograr los objetivos de las organizaciones.

En el ámbito de liderazgo se estudia a partir del enfoque de la dirección empresarial, en ese contexto, la confianza se visualiza como un instrumento de control que contribuye a que los empleados trabajen en un equipo de manera más eficaz. También es reconocida como un indicador de satisfacción en el proceso de la toma de decisiones organizativa, los líderes generan confianza, la cual se basa en tres principales dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad; el primer componente logra que los empleados crean en su jefe o líder, por lo que éste debe dar el ejemplo con sus acciones, palabras y ética en la conducción de una empresa, el segundo, que se fundamenta en el respeto; indica que los trabajadores deben percibir que la organización los apoya en su desarrollo profesional y que son tomados en cuenta para emitir opiniones e iniciativas, y por último, para que se practique la imparcialidad, los colaboradores tienen que sentir que el negocio en el que se desempeñan aplica justicia y equidad.

2.1.2.1 Concepto

Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas con capacidad conocimientos y experiencia para dirigir a los demás, pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en su definición que el de liderazgo.

Hay tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto del liderazgo pero en lo que casi todos están de acuerdo es que el liderazgo involucra un proceso de influencia. Chiavenato (como se citó en Castellón 2008) afirma “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en un situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de un o diversos objetivos específicos” (p.1). El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.

Un aspecto de la excelencia, que es necesario considerar, es que el cambio se hace de adentro hacia afuera, aun cuando las motivaciones vienen de afuera hacia adentro porque hay un entorno competitivo. Betancourt (2006) afirma:

Si nosotros no respondemos adecuadamente a ese entorno y no somos capaces de enfrentarlo, el mismo nos arrojará y simplemente desaparecerá como organización, no podemos esperar que los seres humanos asumamos cambios de nuestros patrones de comportamiento o de conducta, de una manera radical, los cambios de conducta se dan de manera gradual; la clave está en primero cambiar yo para que luego cambien los demás, un gerente que quiere que sus trabajadores cambien, primero tiene que cambiar él, y por eso decimos que el cambio es de adentro hacia afuera; el cambio tiene que ser visto como un reto personal y ese cambio tiene que estar orientado por nuestra visión personal; para dar excelencia, tiene que haber excelencia (pp.35-36).

Un elemento clave de la calidad personal, es la necesidad que tenemos de proyectar la imagen del cambio, esa imagen que hay que proyectar como individuo, como departamento, como organización o como empresa, debe ser expresado. ¿Por qué? Porque todos nosotros trabajamos para un cliente y el cliente tiene expectativas respecto a nosotros; si no somos capaces de hacerle ver a él, que estamos trabajando para superar sus expectativas, el cliente simplemente nos deja, por todo esto no solo hay que cambiar sino también proyectar la imagen del cambio.

El líder es parte fundamental en cualquier modelo o sistema de calidad y así lo consideran los modelos existentes como el modelo EFQM o el sistema de ISO 9001. Pórtela (2016) afirma:

El liderazgo es un criterio, proceso impulsor de valor y casi siempre se maneja como un aspecto independiente y trascendente; por esta razón se considera el liderazgo como uno de los principales insumos de calidad para una organización, ya que si un líder no está comprometido con la implantación del modelo o sistema, este proceso difícilmente se puede llevar a cabo y mucho menos tener éxito (p.57).

Las características del líder y las habilidades que este puede aprender o desarrollar dan lugar a la eficiencia en la gestión de calidad.

De esta forma se confirma que ser líder no es relacionarlo como poder, política o autoridad es un estilo de vida que se fomenta día y la cual se alimenta de diversos factores. Bonifaz (2012) afirma:

El liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales, esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando además influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y

orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal, la influencia, carisma y valores, confirman la verdadera esencia del liderazgo; hace alusión a un conjunto de talentos y creatividad que posee una persona, los valores implican ciertos principios que rigen el comportamiento de los seres humanos, la influencia debe ser considerada como un término positivo, debido a que la mayor parte de las ocasiones se utiliza como sinónimo de manipulación o condicionamiento (pp.11-12).

La combinación de actitudes y aptitudes aportan una base fuerte a sólida construcción del líder.

Diferentes autores sostienen que la función del liderazgo es típica de la alta dirección. Tarí (2005) afirma:

Esta situación, que es así en la práctica, se hace más patente en un ambiente de calidad, donde si bien es cierto que la función de liderazgo de la alta dirección es esencial, también resulta importante en el resto de niveles jerárquicos donde los directivos deben actuar como líderes para conseguir que todos sus subordinados se involucren con la calidad, asimismo en el trabajo en equipo, cuyos miembros pueden ser de los niveles bajos, resulta necesaria la figura del líder como miembro del mismo (p.139).

De esta manera, el liderazgo es fundamental para la administración y el comportamiento organizativo, prueba de ello es que los modelos de calidad destacan un papel esencial a esta función como demuestra el modelo europeo de calidad y la norma internacional ISO 9000.

2.1.2.2. Esencia de liderazgo

Al liderazgo se le relaciona constantemente con conceptos como poder, autoridad y política, estos términos se encuentran vinculados por el grado de influencia hacia las personas; el primero controla decisiones aunque haya resistencia de por medio, de hecho el liderazgo es un tipo de poder, la política aplica el poder y la autoridad para lograr lo que se desea, estos conceptos que surgen por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas.

La verdadera esencia comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos. Bonifaz (2012) afirma:

Entonces ¿qué es influencia?, ¿qué es carisma?, ¿qué son los valores? se requiere de su análisis para comprender de manera efectiva la esencia del liderazgo.

1. La influencia debe ser considerada como un término positivo, debido a que la mayor parte de las ocasiones se utiliza como sinónimo de manipulación o condicionamiento, respetar, amar, valorar, tener fe, encauzar, unir y visualizar, son actitudes contempladas como parte de la influencia positiva.
2. La palabra carisma, hace alusión a un conjunto de talentos y creatividad que posee una persona, y que son empleados para crecer y hacer crecer a otros.
3. Los valores implican ciertos principios que rigen el comportamiento de los seres humanos, se adquieren en la casa, con la familia, y se ratifican durante la vida estudiantil, son aplicados no sólo en esa etapa, sino también en la vida profesional, entre estos valores, se encuentran la honestidad y el respeto; por ser valores universales, su esencia no es afectada en otro espacio o tiempo (pp.11-12).

Los tres conceptos anteriormente enunciados: influencia, carisma y valores, confirman la verdadera esencia del liderazgo.

El liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal.

2.1.2.3. Rasgos del liderazgo

Los rasgos son características que distinguen a las personas y la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.

Lo más importante de estas investigaciones son los rasgos similares que han encontrado en los líderes eficaces. Bonifaz (2012) afirma:

Los cuales se explican a continuación:

1. Dominio: los buenos líderes quieren ser directivos y asumir grandes responsabilidades, pero no intimidan a las personas que están bajo su mando; trabajan para desarrollar y disfrutar las habilidades de su equipo y en el proceso hacen crecer al resto de las personas.
2. Gran energía: los líderes excelentes son entusiastas, nunca se cansan y trabajan demasiado para lograr sus objetivos y enfrentar las adversidades que se presenten.
3. Confianza en sí mismos: los líderes usan su autoconfianza como indicador de la eficacia, no dudan en que pueden resolver cualquier problema. Las personas a su cargo no los ven como arrogantes; al contrario, los admiran por su capacidad.
4. Locus de control: el verdadero líder no cree en la mala suerte, confía en su conocimiento, destreza, astucia y habilidad para el logro (p.48).

Para otros actores para tener éxito es necesario desarrollar el deseo ferviente de lograr lo que se quiere. Castellón (2008) afirma:

El deseo activa los planes o intenciones solo cuando una emoción muy fuerte nos impulsa, utilizamos al máximo nuestras capacidades; el deseo del liderazgo es una forma de servicio a los demás, es un camino para darle a la vida un sentido más hondo y más profundo, el líder es una persona decidida, no le importan las críticas, las opiniones, los juicios de los demás cuando trata de llevar a cabo lo que su conciencia le dicta, un líder no vive a la sombra de la opinión pública, nadie puede determinar sus deseos aspiraciones, porque su liderazgo debe responder a una jerarquía de valores propia, su decisión debe ser firme y llena de optimismo, este espíritu decidido debe basarse en una voluntad de hierro para lograr lo que se ha propuesto; la confianza en sí mismo viene del saber cómo realizar las propias metas y de la certeza de que las puede realizar, un líder es siempre para los demás un ser seguro de lo cree y de los medios que hay que poner para lograr aquello en lo que se cree. Par llegar a la confianza en sí mismo es necesario estar convencido de lo que se trae entre manos de una forma profunda y honda (p.20).

Nadie que no haya hecho suya una idea con amor puede llegar a transmitirla a los demás.

2.1.2.4. Modelo de liderazgo centrado en la acción

El modelo de John Adair de liderazgo centrado en la acción; el liderazgo se basa en tres círculos de necesidades parcialmente superpuestos, cada uno de los cuales requiere la atención del jefe inmediato, necesidades de trabajo, necesidades de mantenimiento del equipo, necesidades de los individuos en el trabajo, el equipo y los individuos. Whitthead y Pankhurst (2009) afirma:

Responsabilidades del líder para que el trabajo se lleve a cabo son:

1. Identificar objetivos superiores, una visión y una dirección
2. Identificar recursos, personas, procesos, sistemas, herramientas, presupuestos
3. Crear el plan para que el trabajo se lleve a cabo – resultados a obtener, mediciones, plazos, estrategia, táctica
4. Establecer responsabilidades, objetivos específicos, sistemas de responsabilidades (rendición de cuentas) y mediciones, por acuerdo y por delegación
5. Fijar estándares; parámetros de calidad, tiempo e informes
6. Controlar y mantener las actividades conforme a los parámetros establecidos
7. Monitorear y mantener el desempeño general de acuerdo a lo programado
8. Informar sobre los avances hacia el objetivo superior del grupo
9. Revisar, reevaluar, realizar ajustes al plan, los métodos y metas según se requiera.
10. Establecer, acordar, comunicar estándares de desempeño y conducta
11. Establecer el estilo, la cultura, el enfoque del grupo
12. Monitorear y mantener la disciplina, la ética, la integridad y focalizarse en objetivos específicos
13. Anticipar y resolver conflictos grupales, contiendas o desacuerdos
14. Evaluar el equilibrio y la composición del grupo y modificarlos según se requiera
15. Desarrollar un proceso de trabajo en equipo, cooperación, ánimo y espíritu de equipo
16. Incentivar y motivar al grupo, al equipo, en pos del cumplimiento de los objetivos tanto superiores como específicos
17. Identificar, elaborar y acordar roles de liderazgo en el equipo y el proyecto
18. Facilitar y asegurar comunicaciones grupales efectivas a nivel interno y externo
19. Identificar y atender las necesidades de capacitación del grupo

20. Ofrecer retroalimentación al grupo sobre los avances generales; consultar con el grupo y solicitar su retroalimentación e insumos
21. Desarrollar la capacidad colectiva del grupo – incrementar gradualmente la libertad y la autoridad del grupo.
22. Concebir a los miembros del equipo como individuos con su propia personalidad, habilidades, fortalezas, necesidades, aspiraciones y temores
23. Ayudar y apoyar a los individuos planes, retos, altibajos
24. Identificar y acordar responsabilidades y objetivos individuales apropiados
25. Brindar reconocimiento y elogio a los individuos – reconocer el esfuerzo
26. cuando proceda, recompensar a los individuos con responsabilidad adicional, promociones y estatus
27. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades y fortalezas de cada individuo
28. Capacitar y fortalecer a los miembros individuales del equipo
29. Desarrollar la autoridad individual y la libertad (pp.7-8).

La diferencia entre los líderes de la calidad y los líderes comunes, radica en que los primeros aprenden y posteriormente comparten lo adquirido, y los líderes comunes están sujetos a su posición jerárquica, sin lograr la atención de los demás como un líder, (ni todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes); de esta manera al implementar el liderazgo, como subraya el personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización. Las actividades se evaluarán, alinearán y se llevarán a cabo de una forma integrada y sobretodo el flujo de la comunicación mejorará permitiendo que las actividades se realicen sincronizadas y así se evitará que haya discordancias entre documentos, pedidos, productos y procesos.

2.2. Infraestructura

La norma hace hincapié en que la organización que pretenda implementar un sistema de gestión de la calidad debe contar con un buen edificio, de equipo para la producción, de transporte, etc., y a la vez debe proporcionar un buen ambiente de trabajo para sus empleados. Méndez y Avella (2009) afirma: “en la norma se citan varios puntos que van de la mano, ya que si poseen un edificio en buen estado con comodidades, y tal vez generara entusiasmo a los trabajadores, y esto dará un mejor ambiente para trabajar” (p. 71). La organización que procure tener una infraestructura moderna y dar comodidad, tranquilidad y protección a sus empleados para que su trabajo sea de calidad y así cumplir con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe igualmente determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para su funcionamiento y para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Camisón et al (2006) afirma “dicha infraestructura incluye edificios y espacios de trabajo, equipos para los procesos (tanto hardware como software) y servicios de apoyo tales como transporte o comunicación (p.382).

2.3. Ambiente de trabajo

Un elemento que contribuye a una buena productividad y a la satisfacción del empleado es el mantenimiento del área de trabajo en condiciones cómodas y saludables; la primera característica del ambiente es la complejidad y la segunda es el cambio constante, de ambas se deriva la tercera característica que es la incertidumbre que tiene la organización respecto a lo que ocurre en el ambiente.

El ambiente de trabajo. Reyes (2008) afirma “se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, exigiendo al ocupante del

cargo una fuerte alteración para mantener su productividad y rendimiento del desempeño de sus funciones” (p.4). Evalúa el grado de adaptación de los elementos humanos al ambiente y al equipo, facilitan su desempeño.

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más, las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Chiavenato (2007) afirma:

Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución, así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo; para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno, para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen (p.349).

La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. Chiavenato (2009) Afirma:

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta (p.440).

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales.

La organización debe también determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr dicha conformidad. Camisón et al (2006) afirma “se entiende como el conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo” (p.382). Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales.

Con el advenimiento de la tecnología, la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global. Chiavenato (2011) afirma “la competencia se convirtió de regional en nacional, luego en internacional y actualmente en mundial” (p.28). Los fenómenos que ocurren en cualquier parte del mundo que influyen en todas las demás fuerzas que afectan al ambiente general.

La norma ISO 9001-2008 define que el ambiente de trabajo está relacionado con aquellas condiciones en las cuales se realiza el trabajo incluyendo los factores físicos, ambientales o de cualquier otro tipo, en este punto, la norma establece que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. García (2013) afirma:

En este sentido es importante el estudio de los aspectos ergonómicos y de seguridad e higiene en el área de trabajo. Es indudable que elementos como el calor o el frío, los ruidos, los olores, la limpieza, el orden o la peligrosidad, riesgo o dificultad que ciertos trabajos conllevan, influyen de forma determinante en el desempeño de una persona (p.29).

De ahí que las organizaciones deben intentar controlarlos y crear condiciones lo más cómodas y seguras posibles para que el trabajador pueda ser eficiente sin que se vea afectado por estos elementos.

El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

Capítulo 3. El sistema de gestión de la calidad en la organización

El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tiene lugar en la misma. Las corporaciones alrededor del mundo han construido y continúan construyendo su sistema de gestión de la calidad alrededor de estándares genéricos por la familia de la SO 9000:2000.

3.1. Sistema de gestión de la calidad

Un sistema de gestión de la calidad. García (2007) afirma:

Es un método aplicable en cualquier organización con el objeto de definir e implementar la infraestructura más adecuada para el desarrollo de su actividad, de tal forma que donde ella alcance, dé forma continuada al total cumplimiento de los objetivos de calidad previamente establecidos (p.26).

Un sistema de gestión de la calidad certificado demuestra el compromiso de su organización con calidad y satisfacción del cliente.

Además de que los sistemas de gestión de la calidad toman en cuenta que cada organización posee ciertos procesos operacionales que son críticos a la hora de conseguir sus objetivos estratégicos los que, al ser diseñados adecuadamente, permiten controlar los diferentes aspectos y situaciones que se puedan presentar. González (2007) afirma:

El éxito de una organización debería ser el resultado de implantar y mantener un sistema de gestión orientado al cliente, a partir de la definición de sistemas y procesos que resulten: claramente comprensibles, gestionables y, mejorables

con la finalidad de asegurar la eficaz y eficiente operación y control de los procesos (p.12).

Para que se obtenga éxito en la implantación de un sistema de gestión de la calidad deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos y, sobre todo, se debe considerar que el diseño e instrumentación de dicho sistema dependerá de las necesidades, objetivos y tipo de producto que proporciona una organización.

El tipo de innovación organizacional desde el punto de vista de la mejora en la práctica de la organización más tradicional y muy común en todos los casos estudiados tiene que ver con los sistemas de gestión de calidad de las empresas basado en la norma ISO 9000:2000. Arraut (2010) afirma:

Es importante porque además la aplicación y mantenimiento de esta norma se convierte en un campo fértil para la innovación en la empresa en estudio que constatan su sistema de indicadores, lo han perfeccionado con el tiempo y siempre están en constante cambio, por el mejoramiento continuo de sus procesos, además, establecen relaciones causales entre ellos y son utilizados por su equipo directivo; permiten proporcionar información eficiente y eficaz, que les posibilita por una parte, estar informados de la situación de la empresa y, por otra, actuar de manera inmediata para ajustar metas y objetivos estratégicos, en caso de no haber coincidencia con lo esperado (p.70).

La capacidad de una empresa para competir en los mercados depende de sus relaciones con dos fuentes de ventaja competitiva: la calidad y la innovación

El propósito de un SGC es conseguir, mantener y mejorar la calidad, es improbable que pudiera producir la calidad requerida a menos que la empresa se dote de la organización adecuada. Méndez y Avella (2009) afirma “la calidad no es una cuestión de suerte, tiene que ser dirigida y jamás ningún esfuerzo humano ha

tenido éxito sin haber sido planeado, organizado y controlado de alguna forma” (p.26). El sistema de calidad es una herramienta y, como cualquier herramienta, puede ser un activo valioso, dependiendo de la estrategia, los sistemas de calidad permiten alcanzar los objetivos de la organización.

El sistema de gestión de calidad. González (como se citó en Santiago 2008) afirma “se explica como el complemento de conjunto interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma en la búsqueda de la satisfacción del cliente” (p.2). Tomando como elementos fundamentales la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos, sus recursos tanto materiales, humanos como capital y la ubicación de la organización.

En consecuencia, un sistema de gestión de calidad. Tarí (2005) afirma “puede ser un medio ideal para crear una cultura de calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente (p.39). Sus dos principios básicos, imprescindibles para su mantenimiento a largo plazo son: el compromiso de la alta dirección y la involucración del resto del personal.

Para la ISO, el término se emplea para indicar que el empresario debería mejorar su sistema de gestión de la calidad donde encuentre oportunidad, exista justificación, cultura de la calidad y se cuente con los recursos necesarios para dicha mejora, lo cual no significa que el empresario debería mejorar simplemente por mejorar pues el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

3.2.1. Beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad

Cada organización posee ciertos procesos operacionales que son críticos a la hora de conseguir sus objetivos estratégicos. Los beneficios de una organización dependen de su capacidad para descubrir puntos fuertes, débiles y oportunidades de mejoras. El objetivo de un sistema de gestión de calidad es lograr la satisfacción del cliente y partes interesadas (cliente externo, cliente interno y gobierno regulatorios de los requisitos del producto), entregar productos o servicios que cumplan con el costo, plazo y calidad requeridos.

Al implementar un sistema de gestión de la calidad se obtienen beneficios internos como externos. Santiago (2008) afirma:

Los beneficios internos de un sistema de gestión de calidad son eficiencia y eficacia en las labores diarias, reducción de costos, mayor conciencia sobre el mejoramiento continuo, uso de documentación sobre procedimientos sólidos, preservación del conocimiento, cambio cultural organizacional positivo y mejores relaciones de trabajo y mayor capacidad de análisis sobre procesos y procedimientos y los beneficios externos como lo son: la satisfacción de la comunidad en general aparte de los clientes a los cuales están dirigidos, la consolidación de buenas relaciones con terceros (sean empresas, proveedores e instituciones) y sobre todo el reconocimiento por el proceso de gestión de calidad asumido por la empresa (p.1).

Como se menciona los beneficios que obtiene internamente la empresa le permiten conocerse y mejorar, tanto en los aspectos de cada departamento o actividad que desarrollan, como a nivel personal. Con todo esto, la organización evolucionará hacia una mejora que le permitirá estar a la vanguardia.

Desde el punto de vista de otros autores, los beneficios internos y externos que la organización obtendrá al implementar un sistema de gestión. García (2007) afirma:

Como tal en los beneficios internos tenemos; la mejora de la eficiencia, la mejora de los documentos, incremento de la conciencia sobre las acciones correctivas y preventiva, la mayor concienciación por la calidad, el reforzamiento por la comunicación interna, el incremento de la motivación de los empleados, la mejora de la calidad de los productos y resultados, la mejora de la responsabilidad y la disminución de los conflictos entre los empleados, en los beneficios externos. El mantenimiento en el mercado, el incremento de la satisfacción al cliente y su fidelización, la captación de nuevos clientes, reducción de auditorías realizadas por los clientes, la mejora de la imagen de la organización, mayor calidad percibida y ventajas competitivas, reducción de quejas y mejores relaciones con los proveedores (p.25-26).

Todos estos beneficios se obtienen de implementar un sistema de gestión de calidad, los cuales permiten el desarrollo de las actividades de la organización, y de esta manera llevar a cabo la mejora continua en los procesos de calidad de la organización.

3.2.2. Documentación del sistema de gestión de la calidad

El propósito de la ISO al determinar los requisitos de la documentación es establecer como debe estar documentado un sistema de gestión de la calidad.

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que este tiene una importancia vital en el logro de la calidad. Todas las metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación. En la documentación se plasman, no solo las formas de operar de

la organización, sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

Es importante destacar que la documentación a llevar a cabo debe cumplir con ciertos requisitos, puesto que no cualquier documento debe ser realizado, y si se realiza debe cumplir con ciertos lineamientos para que esto permita agilizar y mejorar los procesos. Santiago (2008) afirma:

Documentar en una organización ayuda a que la comunicación de la información fluya de una manera más eficiente, logrando así difundir y retroalimentar las experiencias de la organización, lo que se debe documentar, no es otra cosa sino la razón de ser de la organización, así como las políticas y objetivos de la calidad que se han de seguir (p.16).

Uno de los documentos más importantes que se debe documentar es el manual de la calidad, ya que este es el que permitirá conocer las responsabilidades, procesos, justificaciones de tareas, exclusiones entre otros procesos.

En la documentación del sistema se documentan los procedimientos y se deja constancia escrita de todo el sistema y en especial, de los registros operativos donde conste que se están llevando a cabo los procedimientos, instrucciones y normas establecidas para producir con la calidad especificada o establecida. Toda documentación, sea un procedimiento o un documento debe estar de acuerdo con el tamaño y tipo de la organización, la complejidad e interacción de los procesos asociados con el sistema de gestión de la calidad.

3.2.3. Requisitos y elementos para el diseño de un sistema de gestión de calidad

El sistema de gestión de la calidad. Guerrero (2012) afirma “constituyen pilares para contribuir a la apremiante necesidad de mejora de la competitividad de las empresas y su capacidad demostrada mediante la certificación” (p.9). Tiene como objetivo brindar soluciones eficaces a los problemas más acuciantes de la sociedad en la actualidad, impulsada por el nuevo marco ético en el que se deben desenvolver todas las actuaciones empresariales teniendo en cuenta la responsabilidad social que las empresas tienen frente a la sociedad que las acoge.

La organización debe establecer como requisitos generales según. Gutiérrez (2005) afirma:

La identificación de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización, determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos (p.16).

Es decir, que dicho diseño del sistema no sólo se debe basar en la documentación sino que los encargados de su elaboración deberán desarrollar las medidas necesarias para implantar y mantener la mejora del sistema.

Según González (como se citó en Santiago 2008) afirma:

El éxito de una organización debería ser el resultado de implantar y mantener un sistema de gestión orientado al cliente, a partir de la definición de sistemas y procesos que resulten: claramente comprensibles, gestionables y mejorables con la finalidad de asegurar la eficaz y eficiente operación y control de los procesos (p.12).

En otras palabras, para que se obtenga éxito en la implantación de un sistema de gestión de la calidad, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos y sobre todo, se debe considerar que el diseño e instrumentación de dicho sistema dependerá de las necesidades, objetivos y tipo de producto que proporciona una organización.

En el caso de que la organización opte por contratar externamente cualquiera de estos procesos, deberá asegurarse de su control e identificación dentro del sistema de gestión de la calidad. La misma visión global y horizontal de la gestión de la calidad que subyace en su definición como paradigma, trasluce también en la concepción, más modesta, como sistema de dirección o guía para la práctica directiva de acuerdo con una cierta filosofía.

3.2. Responsabilidad de la dirección con el sistema de gestión de la calidad

Con la finalidad de mejorar continuamente la calidad, la dirección planifica qué va a hacer, es decir, determina objetivos, políticas y estrategias y desarrolla una organización de calidad que implica la existencia de un liderazgo y una cultura de calidad, y una adecuada administración de los recursos humanos, todo ello para elaborar bienes o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Asimismo, este sistema necesita un mecanismo de control que permita a la empresa medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Un sistema de calidad. Camisón et al. (2006) afirma “puede ser un medio ideal para crear una cultura de calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente”. (p.39). Sus dos principios básicos, imprescindibles para su mantenimiento a largo plazo son: el compromiso de la alta dirección y la involucración del resto del personal.

En este segundo elemento, la dirección será la que lleve el mando, la que guíe a la empresa a lograr ser eficiente y eficaz, la que debe marcar la visión y ser la primera en comprometerse con la calidad. Santiago (2008) afirma:

Los directivos deben comprometerse, los enfoques deberán estar dirigidos al cliente, desarrollándose políticas de calidad y objetivos estratégicos de acuerdo con el propósito de la organización e invirtiendo en la comunicación entre los departamentos de la empresa, debe existir una comunicación permanente y una supervisión en las distintas áreas que componen la empresa para estar al tanto de los hechos y procesos que se lleven a cabo (p.19).

Otro aspecto importante en la responsabilidad de la dirección será el liderazgo, puesto que dependiendo de cómo se guíe al personal e implique en la filosofía de calidad, será el resultado que reflejen las actividades y cambios que realicen. Además, el enfoque al cliente a desarrollar no debe solo basarse en medir la insatisfacción del cliente sino también la satisfacción de los mismos, y que se puede hacer a través de encuestas, esto con el objetivo de programar mejoras a los procesos, productos o servicios.

La dirección de la calidad es un sistema de dirección que implanta la calidad en toda la empresa como medio para conseguir los objetivos de calidad, caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles con el menor coste posible. De esta manera, a través de la planificación, organización y control de la calidad, persigue la mejora continua, no

sólo de los productos/servicio, sino también de los procesos, mediante la involucración de todos los miembros de la empresa.

La norma establece una serie de responsabilidades de la dirección en la definición, documentación, implantación y mejora del sistema. A través de su liderazgo y sus acciones, la dirección puede crear un entorno interno en el que el personal se encuentre plenamente involucrado y en el cual un SGC pueda operar eficazmente. Los ocho principios de gestión de la calidad asumidos como referente por la norma pueden servir de base para la definición de sus roles.

3.2.1. Compromiso de la dirección.

Con el objetivo de conseguir el liderazgo en la calidad, la empresa debe de comenzar con el compromiso de la alta dirección y con la creación de una estructura que sea capaz de sostener el nuevo sistema, así el desarrollo y mantenimiento de la calidad en la empresa requiere de un compromiso serio, sincero y ejemplar de la alta dirección o primer nivel de la administración.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad involucra un gran alto grado de compromiso. Tarí (2005) afirma:

Implica un cambio en la organización que debe fundamentarse en el compromiso de la alta dirección, responsable de crear una visión de futuro y desarrollar una estrategia que comunicará a toda la organización, con la finalidad de conseguir los objetivos de la calidad (p.70).

La alta dirección debe proporcionar evidencias de su compromiso con el desarrollo y la implantación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia a través de la comunicación a toda la organización de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y las exigencias legales y reglamentarias, asegurando un enfoque global hacia el cumplimiento de estos requisitos. Camisón et al (2006) afirma:

El establecimiento y mantenimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización proporcionan los fundamentos para dirigir la organización, determinando los resultados deseados y ayudándola a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados (p.78).

Así se aseguran que se implantan los procesos apropiados para cumplir los requisitos de los clientes y otros y para alcanzar los objetivos de la calidad, que se ha establecido, implantado y mantenido un sistema de gestión de calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad, promoviendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación y la disponibilidad de los recursos necesarios, revisando periódicamente el sistema de gestión de la calidad y decidiendo sobre las acciones para la mejora del sistema.

La alta dirección debe estar comprometida con la causa de la calidad. Según García (2007) afirma “actualmente, factores como la satisfacción del cliente, la optimización de procesos, la minimización de errores o la imagen que de la organización tengan los diferentes agentes sociales son determinadas para alcanzar el éxito empresarial” (p.21). Esta es la razón por la que la competitividad, y en definitiva la supervivencia de cualquier organización en el mercado en los que actúa pasa necesariamente por un sistema de gestión de calidad.

3.2.2. Enfoque al cliente

La dirección será la que lleve el mando, la que guíe a la empresa a lograr ser eficiente y eficaz, la que debe marcar la visión y ser la primera en comprometerse con la calidad.

Los directivos deben comprometerse. Santiago (2008) afirma “Los enfoques deberán estar dirigidos al cliente, desarrollándose políticas de calidad y objetivos

estratégicos de acuerdo con el propósito de la organización e invirtiendo en la comunicación entre los departamentos de la empresa” (p.19). Además, el enfoque al cliente a desarrollar no debe solo basarse en medir la insatisfacción del cliente sino también la satisfacción de los mismos, y que se puede hacer a través de encuestas, esto con el objetivo de programar mejoras a los procesos, productos/ servicios.

Reyes (2008) afirma: “satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización, además de centrarse en aspectos de administración interna” (p.28). Los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad, estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante.

La norma establece aquí una serie de requisitos sobre papeles de la dirección, que cuando establece directrices sobre los procesos relacionados con la dirección debe asegurarse que los requisitos del cliente, reflejo de sus necesidades y expectativas, se identifican correctamente. Camisón et al. (2006) afirma:

Esto significa que en el diseño del producto/servicio, se recogen todos los requisitos del cliente y del producto, dichos requisitos se comprenden y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, la dirección puede asegurarse de este extremo aprobando el pedido o contrato (p.79).

En la determinación de los requisitos a cumplir se tienen también en cuenta las exigencias legales y reglamentarias.

Además del enfoque orientado al cliente, el compromiso de la dirección y la participación de todos los recursos humanos de la empresa son dos aspectos esenciales del éxito de la nueva filosofía; esta visión, que afecta no sólo a producción o marketing, sino que influye también en todos los subsistemas de la

empresa y en las relaciones que se dan entre los mismos, se extiende a lo largo de toda la empresa, participando en ella todos sus miembros, cada uno en su respectiva área de trabajo, con el fin de conseguir el objetivo común de mejora de la calidad, de esta forma, la calidad es responsabilidad de toda la empresa, por ello hablamos de dirección y gestión integral de la calidad, es decir, fabricar y comercializar un producto de calidad al menor coste posible y siempre de forma que se ajuste al máximo a las expectativas del consumidor.

3.2.3. Política de la calidad.

Podemos definir política de la calidad como una guía para la actividad de la dirección donde se plasman los principios de la calidad para la empresa, detallando entre otras, la intención de satisfacer las necesidades del cliente, las necesidades concretas que han de satisfacerse y la mejora de la calidad.

Según la norma ISO 9000:2000 la define como intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección, Camisón et al. 2006) afirma “Se sobreentiende que referidas a los clientes y empleados” (p.79). Este mismo estándar señala que los ocho principios de gestión de la calidad que inspiran la norma ISO 9001:2000 pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad.

Se debe tener en cuenta que para establecer la política de la calidad se debe fijar primeramente la misión, la visión y los valores que regirán la organización. García (2007) afirma:

La política de la calidad debe establecer un compromiso con la calidad, este compromiso debe ser claro y visible, todo el personal debe entender como los afecta y que función tiene la política de la calidad en el sistema de gestión de la calidad (p. 63).

La alta dirección debe cumplir exactamente lo que se expone en la norma, teniendo en claro que la política de la calidad será el camino por el cual se llegará al logro de los objetivos de la organización.

La política de calidad establece unos principios a seguir que indican qué debe hacerse pero sin explicar cómo debe hacerse, puesto que esto último se describe en un procedimiento, considerando estas definiciones. Tarí (2005) afirma “podríamos decir que es mejor tener una política en lugar de un procedimiento con el fin de proporcionar a la empresa la flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a situaciones diferentes” (p.102). Sin embargo, es habitual que en la empresa existan ambos documentos, de forma que los procedimientos se redactan teniendo en cuenta que no deben suponer mayor rigidez para la organización.

La dirección debe definir la política de la calidad de la organización, asegurándose de que sea coherente con la política global y el propósito de la organización, que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema, que proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, que sea comunicada y entendida dentro de la organización y que también revisada periódicamente para su continua adecuación. También debe cumplir exactamente lo expuesto en la norma, teniendo en claro que la política de la calidad será el camino por el cual se llegará al logro de los objetivos de la organización.

3.2.4. Planificación del sistema de gestión de la calidad

La planificación consiste en la parte de la gestión de la calidad enfocada a la fijación de los objetivos de la calidad y en planificar el sistema de gestión, especificando los procesos operativos y los recursos necesarios, a fin de cumplir los requisitos de la norma y de lograr los objetivos de la calidad.

La norma establece sólo dos requisitos vinculados a la planificación, objetivos de la calidad y la planificación del sistema de gestión de la calidad. Camisón et al (2006) afirma:

En los objetivos de la calidad, la norma indica que la dirección debe establecer los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, asegurándose de que se fijen para cada nivel y función dentro de la organización y de que sean conocidos, estos objetivos deben ser medibles, coherentes con la política de la calidad de la organización y cada vez más exigentes (según el principio de mejora continua), y en la planificación del sistema de gestión de la calidad, la norma se limita a establecer que la alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema se realiza con el fin de cumplir los requisitos generales por ella demandados, así como los objetivos de la calidad y garantizar la integridad del SGC cuando se planifican e implantan cambios en éste (p.380).

La planificación de la calidad pretende especificar los objetivos que permitan conseguir satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una ventaja sostenible, así como las acciones que se implantarán por todos los miembros de la organización para conseguirlos de manera más eficaz y eficiente. Tarí (2005) afirma:

En consecuencia, la planificación de la calidad implica, identificar a los clientes y descubrir las necesidades y expectativas de los mismos, para poder fijar los objetivos estratégicos así como la política de calidad, de los que se derivarán unos subjetivos y planes para alcanzarlos (p.97).

El cumplimiento de estos objetivos debe implicar que la empresa elabora productos que satisfagan a los clientes que los usan.

El establecimiento de planes de calidad puede ser parte de la planificación de la calidad. La norma define el plan de la calidad como un documento que especifica los procesos del SGC y los recursos que deben aplicarse a un producto, proyecto o contrato específico.

3.2.4.1. Principios de calidad

Inicialmente alcanzar unos determinados niveles de calidad puede resultar fácil, la esencia de un sistema de calidad total estriba en mantener y mejorar estos niveles permanentemente, por consiguiente para llevar a cabo el proceso de planificación, organización, control y mejora continua, es necesario que la empresa se sustente en los siguientes principios básicos. Tarí (2005) afirma:

1. Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir, por tanto, la empresa es capaz de crear valor para el cliente porque entiende su cadena de valor, esta satisfacción ha de conseguirla de manera eficiente, por lo que para alcanzar la calidad no podemos olvidar los costes.
2. Cultura de calidad centrada en la mejora continua, en este sentido, la dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora permanente.
3. Implicación de la alta dirección; sin un compromiso y participación de la dirección que mantenga un liderazgo fuerte en este proceso, la dirección de la calidad está condenada al fracaso.
4. Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo; para ello es esencial una adecuada formación (métodos, sistemas y herramientas) otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo bien hecho. Con ello, cada empleado es responsable de su propio trabajo.
5. Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos, es decir, no sólo de superior a subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico.
6. Involucración de los proveedores, la responsabilidad por la calidad no debe quedarse dentro de la empresa, sino que ha de extenderse a los proveedores,

quienes deben ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio

7. Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiental (p.35-37).

Como resultado de lo expuesto anteriormente nos encontramos con una concepción integrada, sistémica, de la calidad en la organización que permite avanzar hacia la consideración de la calidad como un objetivo de toda la organización.

1.2.5. Responsabilidad, auditoria y comunicación

La norma establece tres requisitos a la dirección, asegurarse de que las responsabilidades y la autoridad en el establecimiento, la implantación y el mantenimiento del sistema están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

Designar a la persona del propio equipo directivo con responsabilidad y autoridad en el establecimiento, la implementación y el mantenimiento de los procesos del SGC y la información a la dirección del desempeño del sistema y las necesidades de mejora. Camisón et al (2006) afirma:

Este sea en la promoción de la concienciación sobre los requisitos del cliente en toda la organización, opcionalmente, la norma deja abierta la posibilidad de que este mismo representante de la dirección se responsabilice de la relación con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad (p.380).

La dedicación de este responsable del SGC no tiene por qué ser a tiempo completo, pudiendo compatibilizarla con otras obligaciones dentro de la organización.

El primer punto en una auditoría. Maristany (2012) afirma “es la consideración de la filosofía de recursos humanos” (p.15). En realidad, lo que estaremos considerando es la filosofía de la empresa respecto de sus recursos humanos.

Por lo que una vez establecidos los métodos estadísticos y metodologías con los cuales se registrarán para llevar a cabo los procesos y medirlos, así como tener definidos los parámetros y estándares con los cuales evaluarán el SGC se podrá dar inicio a la revisión de los departamentos, procesos y productos. Esto se logra mediante la programación de auditorías internas que se realizan en ciertos periodos de tiempo para comprobar si el sistema ha sido correctamente implantado y en que situaciones, procesos o departamentos se requiere mejorar. Santiago (2008) afirma:

Una auditoria es la revisión detallada que se realiza en los procesos y procedimientos que realiza la organización con el objetivo de realizar una evaluación de manera objetiva sobre la situación de la empresa, si cumple o no con los requerimientos de la norma, si ha alcanzado los objetivos que se impuso para desarrollar sus actividades, y sobretodo obtener evidencia para tomar acciones pertinentes en cuanto a mejoras (p.31).

Las auditorias son independientes y documentadas, el establecer el alcance y objetivos son de los aspectos más importantes en un plan de auditoria.

El proceso de comunicación es el primer paso para el cambio de actitud de los empleados hacia los principios de la dirección de la calidad con la finalidad de conseguir su involucración en el proceso mediante su colaboración; desarrolladas las etapas previas, es necesario que toda la empresa conozca el deseo de implantar un sistema de calidad, en consecuencia, los directores tienen el deber de informar a todos los miembros para que el personal pueda comprobar el compromiso de la dirección general con la calidad, ante la implantación de un programa de calidad.

El proceso de comunicación persigue la modificación de la actitud de los receptores que debe tender a considerar el objetivo de la mejora continua como la nueva forma de actuar en la empresa, así por medio del proceso de comunicación, la dirección desarrolla una serie de funciones. Tarí (2005) afirma:

1. La función de información, al proporcionar los conocimientos necesarios a los empleados como guía en sus acciones, así, se informa al personal de las razones de la implantación del sistema, sus principios, las políticas y objetivos que se perseguirán; la forma y el contenido de la comunicación son tan importante como el programa mismo, ya que mediante ésta los empleados tienen una primera impresión del compromiso de la dirección con la calidad.
2. La función de instrucción y mando, que permite que el empleado conozca sus obligaciones respecto a la calidad y le guíe en el desempeño de su trabajo.
3. La función de influencia y persuasión con la que se pretende motivar al personal para que desarrolle determinados comportamientos encaminados a mejorar la calidad (pp.84-85).

El proceso de comunicación persigue la modificación de la actitud de los receptores que debe tender a considerar el objetivo de la mejora continua como la nueva forma de actuar en la empresa. Debe existir una comunicación permanente y una supervisión en las distintas áreas que componen la empresa para estar al tanto de los hechos y procesos que se lleven a cabo.

3.2.6. Revisión por la dirección.

La norma establece que la dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados, a fin de asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Camisón et al. (2006) afirma “la revisión, se define como la actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos, pudiendo incluir también la determinación de la eficiencia (p. 380). Esta revisión debe

incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y atender a la eventual necesidad de efectuar cambios en el sistema.

Por lo tanto, debe considerar la revisión de cada uno de los cargos y oficios y el nivel de responsabilidad y autoridad que deriven de éstos, así como la capacidad de cada empleado; esto con el propósito de lograr una dinámica eficaz en cada acción que se lleve a cabo. Santiago (2008) afirma:

No obstante, la alta dirección debería definir un enfoque de medición de las prestaciones de la organización para verificar que los objetivos estratégicos son alcanzados. Este enfoque podría incluir: mediciones financieras, mediciones de las prestaciones del proceso, y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas; esta información de las prestaciones debería usarse como entrada a la revisión de la dirección para asegurar que la mejora continua es el conductor del desarrollo de la organización (p.20).

Es decir, debe planear la administración financiera, así como la revisión de los procesos y productos y sobretodo medir la satisfacción de los clientes, recordemos que si no sabemos si los clientes están conformes o no con lo que le ofrecemos entonces no estaremos cumplimiento con los requisitos de calidad.

La dirección de la empresa puede darse cuenta de la necesidad de adoptar un nuevo estilo de dirección que le permita adaptarse a los nuevos retos y objetivos que tiene planteados, relacionados generalmente con la mejora de la competitividad. Pérez (como se citó en Tarí 2005) afirma “de esta manera, las empresas deben entender que el mercado demanda bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, y que no pueden ser ajenas a este hecho” (p.72). Una forma de hacer frente a este reto es, como se ha, apuntado, la implantación de un sistema de calidad.

Las revisiones por la dirección deben dejar los oportunos registros; los resultados de la revisión deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos.

Conclusiones

En conclusión al analizar y el tema de investigación; gestión de la calidad del liderazgo de la organización, se ha cumplido con el objetivo esperado teniendo en cuenta los aspectos generales de la gestión de calidad.

Por lo tanto los estudios se realizaron en base a diferentes fuentes de investigación sobre la gestión de la calidad, en el cual se determinó la importancia de la gestión de los recursos, destacándose, el recurso humano como el factor más importante, y el compromiso que este desempeña en el desarrollo de las actividades del proceso productivo de una organización.

Con lo abordado en los capítulos del sistema de gestión de calidad se concluye una fase más que resalta la importancia y el papel que juega el liderazgo en la calidad mejorando en la organización. Teniendo un precedente para las organizaciones futuras que desean ser competitivas y mejorar las actividades del proceso productivo implantando un sistema de gestión de la calidad, y de esta manera lograr así el liderazgo de la organización.

Bibliografía

- Águrto. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad*, Recuperado de <https://prezzi.com/.../sistemadegestiondecalidaddelareaderrecursoshumanos>
- Arraut, L. (2010). *La gestión de la calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa*. Recuperado de <https://www.scielo.org.co/pdf/ean>
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros/2006c/220/www.umed.net/libros/2006/c/220/>
- Bonifaz, C.J. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Recuperado de <https://www.aliat.org.mx/BibliotecaDigital>.
- Camisón, .et al. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Recuperado de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestión-de-la-calidad.pdf>
- Carro, R. y González, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Recuperado de <https://nulan.mdp.edu.ar/09adminitracionc>
- Castellón, I. (2009). *Liderazgo (Módulo VII)*. Posgrado en Alta Gerencia. Universidad de las Américas (ULAM). Managua, Nicaragua
- Chiavenato, I. (2007). *El Capital Humano de las Organizaciones*. Recuperado de <https://www.emprendieces.com>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://pdf.com>.

- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento Humano*. Recuperado de [https:// Valero julio. Files Wordpress.pdf.com](https://Valerojulio.Files.Wordpress.pdf.com).
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://www.frenteestudiantil.pdf.com>.
- Fernández, M. A. (2000). *Gestión de la calidad en Recursos Humanos*. Recuperado de <https://.google.com/gestiondelacalidadrecursoshumanos>.
- García, J. A. (2013). *Calidad en los Recursos Humanos según la norma ISO 9001*. Recuperado de <https://www.gestionpolis.com/calidad-recursos-humanos-normas-iso-9001/>.
- García, M. F. (2007). *Propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad en eléctricos Nacionales (ELECTRAC), según las normas ISO 9001-2000*. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/362/1/CD-0781.pdf>
- González, O. y Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de la calidad*. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/2016/09>
- Guerrero, A. M. (2012) *Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos* Recuperado de <http://www.eumed.net/librosgratis/2013a/1330/index.htm>
- Maristany, J. (2012). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <https://www.negociosyemprendimientos.org/20127/09/librogratissobreadministracionderecursoshumanos.html>
- Mejía, J. (2014). *Gestión de Calidad en Recursos Humanos*. (2014). Recuperado de <https://esslideshare.net/javi-st/gestiondelacalidadenrecursoshumanos-86228689>

Méndez, J. Avella, N. (2009). *Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa DICOMTELSA.* Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis254.pdf>

Pórtela, S. (2016). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad.* Recuperado de <https://www.eltallerdigital.com>

Reyes, J.M. (2008). *Gerencia de Recursos Humanos.* (Módulo II). Posgrado en Alta Gerencia. Universidad de las Américas (ULAM). Managua, Nicaragua

Reyes, J. M. (2008). *Organización y Dirección Empresarial.* (Posgrado en Alta Gerencia). Universidad de las Américas (ULAM). Managua, Nicaragua.

Santiago, R. (2008). *La importancia de los Sistemas de Gestión de Calidad en empresas Agrícolas.* Recuperado de <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>

Sequeira, J. (2009). *Estrategias y políticas de Empresas.* (Posgrado en Alta Gerencia). Universidad de las Américas (ULAM). Managua, Nicaragua.

Tarí, J. (2005). *Calidad total: fuerza de ventaja competitiva.* Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>

Villamizar, I. (2012). *La gestión de la calidad en el Recurso Humano.* Recuperado de <https://slideshare.net/ivanvillamizar/lagestiondelacalidadenelrecursohuman>
o2012

Whithead, C. y Pankhurst, M. (2009). *Gestión de Personal para el jefe inmediato*.
Recuperado de <https://www.chsalliance.org/Resources>

...