

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



(Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas)

**TEMA GENERAL: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBTEMA: LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA GERENCIA**

**AUTORAS:**

**Bra. Xochilt Damaris Gaitán Narváez**

**Bra. Karenina Auxiliadora Pilarte Contrera**

**TUTORA:**

**MSC. Ana María Sánchez Morraz**

**Managua-Nicaragua, Noviembre de 2015**

## INDICE

Dedicatoria-----	i
Agradecimiento-----	ii
Valoración docente-----	iii
Resumen-----	iiii
Introducción-----	1
Justificación-----	2
Objetivos-----	3
CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN-----	4
1.1    Concepto de administración-----	4
1.2    Características de la administración-----	7
1.3    Proceso de la administración-----	10
1.4    Importancia de la administración-----	15
CAPITULO DOS: ASPECTOS SOBRE LA CALIDAD-----	17
2.1    Concepto de calidad-----	17
2.2    Tipos de calidad-----	18
2.3    Principios de la calidad-----	20
2.4    Elementos de una infraestructura de la calidad total en las empresas-----	22
2.5    Niveles de la calidad-----	24
2.6    Importancia de la calidad-----	25
CAPITULO TRES: EI PAPEL DE LA GERENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD-----	27
3.1    Desarrollo histórico de la gestión de la calidad-----	27
3.2    Puntos a aplicar en la gerencia-----	33
3.3    Ciclo de la calidad en la gerencia-----	34
3.4    Principios de la gerencia en la gestión de la calidad-----	36
3.5    La gestión de la calidad basada en los procesos-----	37

3.6 Herramientas gerenciales que apoyan la calidad -----	39
3.7 Herramientas básicas para la mejora de los procesos-----	41
CAPITULO CUATRO: IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD-----	45
4.1 Normas y criterios que respaldan los sistemas de calidad -----	46
4.1.1 ISO 9000 -----	46
4.1.2 Familias de las ISO-----	47
4.2 Sistema de gestión de la calidad -----	48
4.2.1 Ventajas del sistema de gestión de la calidad -----	50
4.2.2 Riesgos del sistema de gestión de la calidad -----	51
4.3 Etapas en la implantación de un sistema de gestión de la calidad -----	52
4.4 Papel de la gerencia-----	54
4.5 Normalización Certificación y Acreditación-----	55
4.5.1 Normalización-----	56
4.5.2 Ventajas de la Normalización-----	56
4.5.3 Certificación -----	57
4.5.4 Tipos de Certificación-----	58
4.5.5 Acreditación -----	59
Conclusiones -----	61
Bibliografía	
Anexos	

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a Dios nuestro señor, quien me ha bendecido con el don de la vida, que me dio la fortaleza para seguir adelante y la sabiduría necesaria todos los días para llevar a cabo este trabajo.*

*A mi esposo e hijos que son el motor de impulso, a mi madre y hermanos que estuvieron siempre al pendiente animándome en todo momento; y a mis amigos que de alguna manera estuvieron involucrados ayudándome siempre.*

---

*Xochilt Damaris Gaitán Narváez*

*Dedico este trabajo a Dios nuestro señor, quien me ha bendecido con el don de la vida, que me dio la fortaleza para seguir adelante y la sabiduría necesaria todos los días para llevar a cabo este trabajo.*

*A mis padres Justina Contreras y Roberto Pilarte que estuvieron apoyándome siempre y a mi hija Adriana Abigail Putoy Pilarte que es mi motor de inspiración, para seguir adelante.*

---

*Karenina Auxiliadora Pilarte Contrera*

## AGRADECIMIENTO

*Le agradecemos a Dios por la vida y su infinito Amor, pues si no fuera por él y su misericordia cada mañana no hubiéramos finalizado este trabajo para optar al título de licenciadas en administración de empresas.*

*Le agradecemos a nuestra tutora Msc. Ana María Sánchez por el tiempo, comprensión y paciencia dedicada en estos últimos momentos, a todos nuestros amigos y compañeros que de alguna manera nos apoyaron.*

*Agradecemos a nuestros padres por el apoyo brindados, a nuestros hijos que son nuestra mayor inspiración y a todos aquellos familiares que siempre estuvieron dándonos ánimo y aliento.*

---

*Xochilt Damaris Gaitán Narvárez*

---

*Karenina Auxiliadora pilarte Contrera*

## VALORACIÓN DOCENTE

## RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la gestión de la calidad de la gerencia en una organización, con el propósito de lograr éxito en cada una de las actividades realizadas por sus miembros o colaboradores que la conforman, mediante la buena dirección de la administración. Este trabajo se realizó a través de la recopilación de la teoría científica sobre la calidad en las empresas y está compuesta por contribuciones de diversos autores, ejemplos actuales para la adecuada comprensión del lector enfatizándonos en analizar la incidencia de la gestión de la calidad gerencial como herramienta administrativa para mejorar la calidad en las organizaciones.

La gestión de la calidad en una organización le permite a la gerencia llevar a cabo diferentes actividades sin retraso en sus procesos, ya que es una forma de minimizar el tiempo, reducir costos y productos de baja calidad para el mercado, la gerencia a través de su gestión garantiza las necesidades y requisitos que un cliente espera de un producto o servicio a su misma vez le permite a la empresa darse a conocer en el mercado como una organización eficiente, exitosa y sobre todo comprometida con las demandas y expectativas del consumidor..

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el manejo de la administración de empresa es fundamental para cualquier organización u organismo social sin importar si persigue un fin de lucro o no, para la realización de sus actividades en forma rápida y eficiente.

Para que una actividad se desarrolle correctamente, o para que una organización funcione, no es suficiente con prevenir los errores, ni con determinar las causas de los mismos, sino que es necesario incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los agentes que intervienen en él, buscando la mejora continua, la gestión de la calidad en la gerencia es un proceso que le permite obtener mayores resultados enfocados en sus metas y objetivos organizacionales, esmerar cada esfuerzo en cumplir en tiempo y forma con los requerimientos del cliente y tratar de exceder sus expectativas.

En el primer capítulo se describen las generalidades de la administración tales como las características, proceso e importancia de la administración en las empresas.

En el segundo capítulo se definen los aspectos teóricos de la calidad, siendo estos los niveles y tipos de calidad, la importancia de la calidad, así como los elementos que conforman la infraestructura de la calidad total en las empresas,

En el tercer capítulo se estudia el desarrollo histórico de la calidad, el ciclo de la calidad en la gerencia, además de los principios y herramientas en la gestión de la calidad.

Por último en el cuarto capítulo se menciona el proceso necesario para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones para lograr obtener un documento certificado que los acredite como entidades que cumplen con los estándares de calidad.



## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación documental tiene como utilidad el aportar conocimientos teóricos, científicos y administrativos que ayuden al mejoramiento de la calidad en las organizaciones, la teoría abordada comprende temáticas y aportes de diferentes autores.

Esta investigación se realizó con el fin de estudiar la calidad de la gestión de la gerencia en las empresas contribuyendo a la generación de bienes y servicios de gran valor para el cliente. Dicho estudio pone a prueba los conocimientos adquiridos hasta el momento como futuros profesionales a la vez que constituye un proceso de retroalimentación que permite optar al título de licenciadas en administración de empresas.

También tiene el propósito de servir como libro de consulta para brindar información acerca de lo que es la calidad en una empresa y de la importancia de una buena gestión y desarrollo en la gerencia, ofreciendo conocimientos básicos para su entendimiento con el fin de proveer al lector facilidad de aprendizaje.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia de la gestión de la calidad gerencial como herramienta administrativa para el desarrollo en las organizaciones

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir las generalidades de la administración en una empresa.
2. Definir los aspectos teóricos de la calidad en las empresas.
3. Explicar la función de la gerencia en la gestión de la calidad en las organizaciones.
4. Mencionar el proceso de implantación de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones.

## CAPITULO UNO: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración de empresa, enseña la forma y la manera en que se le da seguimiento persistente y constante a todas las organizaciones, ya que esta misma cuenta con personas que tienen el compromiso de servir en equipo para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

### 1.1 Concepto de administración.

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas áreas del conocimiento, pero es necesario definirla para lograr una mejor comprensión incluyendo sus aspectos más importantes, mediante el análisis de diversos especialistas en la materia que la definen de la siguiente manera:

Según Stoner y Freeman (1996) definen "la administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas" (p. 7).

Después de haber conocido la teoría expuesta por Stoner y Freeman, se considera que la administración de empresa es un proceso continuo en el que se diseña y mantiene un ambiente propicio para cada función, en el cual las personas trabajando en grupo alcanzan de manera correcta las metas establecidas; este mismo proceso administrativo es aplicado a todo tipo de empresa, sean estas pequeñas o medianas, pública o privadas, empresas de industrias o de servicio.

Se agrega de igual manera que la administración es un proceso mediante el cual se coordinan todas las actividades a realizar iniciando con la primera función que es la planificación, esta es la más importante pero no es la única porque esta interrelacionada con las demás funciones, pues mediante ella se inicia el proceso de planeación donde se visualiza el futuro, se fijan las metas y los objetivos; por medio de los cuales se harán las proyecciones a seguir.

Una vez establecidos los requerimientos a seguir se organizan de la mejor manera y se distribuyen las tareas de manera que estas faciliten el proceso de elaboración de lo antes planificado.

En el proceso de la dirección todo lo planificado y organizado debe de estar dirigido hacia los mismos objetivos, como organización se persigue que el personal este enfocado en una misma dirección y coordinándose como un solo equipo acatando las normas de dirección, dejándose guiar por sus autoridades para lograr un mejor desempeño.

El control a pesar de ser el último proceso es tan importante como los demás, una empresa que no lleva control de sus requerimientos es una empresa que va directo a pique, pues la función de controlar encierra en sí todo lo antes mencionado, pues como se sabrá si estamos trabajando correctamente sino llevamos controladas todas las actividades establecidas, por ende es necesaria esta función pues si no se ejerciera el proceso de control no supiéramos si la empresa está desempeñándose correctamente.

Robbins y Coulter (2005) declara “la administración se encarga de la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 7).

Después de la teoría antes mencionada se comprende que en la administración se ejerce una función bajo el mando de otro, que todo gerente presta un servicio a otro y es la persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las empresas a alcanzar sus metas, un gerente es medido por el grado con el que alcanza y realiza los objetivos correctos a través de la ayuda de sus colaboradores que dirige.

Robbins y Coulter (2010) menciona que “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p. 6).

Los autores mencionan que toda actividad realizada por las demás personas tienen que estar en continua vigilancia, sino fuera así entonces que cuenta daría el administrador a sus autoridades correspondientes del trabajo realizado por el personal del que está a cargo.

De un administrador depende que su personal trabaje bien, pues tiene que tener la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión en otras palabras debe hacer bien las cosas y de la manera correcta todas las actividades de trabajo con las que cuenta la empresa para alcanzar sus objetivos.

Bello (2012) afirma que “la administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ello recursos económicos, humano, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas” (s/p).

Se considera que la administración misma es una profesión muy variada y depende del nivel que el administrador tenga, ya que deberá convivir con una gestión a diario que realizara en dependencia de las actividades y la ejecución de cada tarea, por eso la administración es aplicable para todo tipo de empresa.

## 1.2 Características de la administración

La administración es única y específica aplicada a nivel universal con muchas características, es un hecho que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, y en todas ellas, cualquiera que sea el país o el lugar en que se encuentren. Por esa razón los expertos declaran sus características.

Según Bello (2012), las características de la administración son:

1. **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.
2. **Especificidad:** La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otras ciencias o técnica, por tanto aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas tiene características propias que le proporcionan carácter específico.
3. **Unidad temporal:** En todo momento se ven integrado en las operaciones de una organización los principales elementos que conforman el proceso administrativo; por tanto, las decisiones y acciones tomadas por las empresas a través del tiempo, son el resultado de la integración de la planeación, organización, dirección y control.
4. **Unidad jerárquica:** En toda la organización debe existir una forma lógica de estructurar y reflejar la cadena de mando, desde los jefes superiores hasta los empleados con el menor grado de autoridad y responsabilidad, en dependencia de los cargos existentes.
5. **Valor instrumental:** En el proceso administrativo, las organizaciones encuentran una efectiva combinación de herramientas administrativas, que les permiten alcanzar de forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio: El fenómeno administrativo es aplicable en todos los niveles de una organización, obviamente el grado de utilización tiende a variar en menor o mayor grado, dependiendo del nivel organizacional de que se trate.

7. Interdisciplinariedad: La ciencia administrativa utiliza una mezcla básica conformada por principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que tienen que ver con la consecución de un trabajo eficiente, ciencias como matemáticas, estadísticas, derecho, economía, entre otras que han brindado valiosos soportes en la conformación de la teoría administrativa.

8. Flexibilidad: En toda la actividad empresarial está presente la aplicación de principios, técnicas administrativas, las cuales se adoptan a los diferentes giros o propósitos organizacionales (s/p).

Después de la información antes mencionada, se considera que las características de la administración trasciende fronteras, se aplica a todo tipo de empresa sea esta pública o privada, a todo tipo de tamaño sea esta pequeña o grande, es útil para todos los niveles del área jerárquica sea arriba o abajo.

Es aplicable también en todas las áreas de las empresas como la manufactura, el área financiera, RRHH, mercadeo, contabilidad, etc. No existe ningún lugar en que no sea aplicada la administración, hasta en los hogares es necesario que exista una buena administración; siendo los padres quienes se encargan de planificar, organizar, dirigir y controlar esta institución organizada y establecida como es la familia.

Otra de las características que menciona el autor es que la administración es específica, es única no se puede comparar con ninguna de las otras disciplina, independientemente que se asocie o tenga alguna relación con las demás ciencias, la administración tiene sus propias características que la hacen ser única y específica en su misma rama.

En esta investigación documental se considera que la administración es declarada como una unidad temporal, puesto que en ella se ven realizados los diferentes procesos administrativos dentro de los cuales son tomadas las decisiones y se le da seguimiento a cada una de las acciones que operan en el resultado a través del tiempo.

De la misma manera opera como una unidad jerárquica, ya que existe una estructura básica que es reconocida en la empresa en el que se delegue los diferentes puestos de autoridad, sus responsabilidades y el grupo a dirigir, reconociendo la cadena de mando y el nivel con que estos cuentan en el organigrama.

Trabaja con un valor instrumental ya que en toda organización se siguen valores y objetivos a seguir mediante la integración efectiva de herramientas principales como la eficiencia y eficacia que le permitirá a la empresa desarrollar su proceso administrativo, lograr las metas y objetivos establecidos.

En la amplitud del ejercicio, la administración es muy amplia, puesto que trabaja en todos y cada uno de los niveles jerárquicos, pero el proceso administrativo de manera distinta se aplica de acuerdo al área o nivel de menor o mayor grado.

La administración es una ciencia muy conocida y por esa razón se dice que es interdisciplinada, pues va de la mano con otras disciplinas muy reconocidas en las cuales se hace una mezcla de principios, procesos, elementos y procedimientos que ayudan a obtener resultados eficientes y muy productivos; además esta interrelacionada con otras ciencias del conocimiento humano.

Es flexible puesto que la administración es capaz de adaptarse a cualquier giro o cambio organizacional siempre y cuando este enfocado en los propósitos de la misma mediante los principios o procedimientos que se efectúen dentro de la empresa.



### 1.3 Proceso de la administración

En el proceso administrativo los expertos en la materia conceptualizan las funciones administrativas para un mejor aprendizaje y desarrollo comprensible en la materia.

#### 1. La planeación:

Según Stoner y Freeman (1994) “la planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición” (p. 9).

Dos años más tarde ellos mismos dijeron:

Stoner y Freeman (1996) “la planificación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlos” (p. 11).

En relación a lo que los autores plantean se considera que antes de ejecutar cualquier actividad es necesario pensar con anticipación si la acción a tomar es la correcta, sino es una sola suposición ya que si fuera así traería resultados catastróficos para la empresa.

En otras palabras al planear o planificar se está previendo el futuro, o mejor dicho visualizando de qué manera se logra llegar hasta la meta cumpliendo con lo antes planificado, mediante planes de acción, estrategias a seguir o métodos.

El buen administrador para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente dentro de la organización debe anticiparse ante los sucesos y planificar las metas que desea lograr ya sean acorto o largo plazo siempre y cuando todo gire en torno al buen funcionamiento de la empresa.

Según Robbins y Coulter (2005) “la planeación es la función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarla, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades” (p. 9).

Después de la mención que hacen los autores la planificación coordina las actividades, crean los objetivos y metas por medio de los cuales se va a trabajar. Una vez que se tiene la razón de ser de la empresa se trazan los planes para luego integrarlos al personal de trabajo y que ellos estén comprometidos a trabajar mediante la integración y coordinación de las actividades a realizar. Una empresa que no ejercer esta función es una empresa pobre que carece de conocimiento y de falta de prosperidad.

La planificación es como una brújula en alta mar, si el barco no lleva la brújula, ese barco va sin rumbo, sin dirección, puesto que le hace falta una guía para no perderse y llegar a su lugar de destino, así es la planificación una guía que nos indica cual es el lugar de destino en las organizaciones y el resultado esperado de lo antes previamente planificado.

## 2. La organización:

Según Stoner y Freeman (1994) “la organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente” (p. 9).

Todos los autores expresan que para poder ejercer una de las funciones de la administración es necesario tener bien claro de cuales son primeramente los objetivos y las metas a alcanzar.

En la organización se compromete al personal a trabajar de manera conjunta y organizada, distribuyéndose las tareas de manera satisfactoria y ordenada con un solo propósito de alcanzar metas específicas ya establecidas en la organización.

Una empresa que no ejecuta esta función es una empresa desordenada que no estaría administrando correctamente los recursos interpuesto por su organización y por ende su desempeño sería fatal.

Según Robbins y Coulter (2005) “la organización es la función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones” (p. 9).

En la organización se delegan las tareas a realizar, pues no puede una sola persona ejecutar varias actividades a la vez, es necesario delegar tareas específicas de acuerdo al nivel situado es una forma de organizar.

Se especifica el personal adecuado, pues no es a cualquier persona, ni cualquier actividad que se delega; cada actividad debe ser distribuida específicamente a personas competentes de manera que se logren los objetivos esperados.

En la organización el trabajo en equipo es muy bueno pues entre más unido este el grupo habrá mejores resultados y se logrará un buen desempeño, para luego rendir cuentas a la administración y de la misma manera presentar un trabajo eficiente y eficaz que ayude a los directivos de la empresa a la toma de decisiones.

### 3. La Dirección:

Según Stoner y Freeman (1996) “la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea” (p. 13).

Una vez organizada la empresa, en la administración es necesario contar con una función que se encargue de dirigir las actividades correspondientes de cada área. El proceso de dirección es el que manipula o influye en el equipo de trabajo de manera de que este haga su deber correctamente, por ejemplo un vehículo solo sin conductor que lo dirija no puede correr ni a una cuadra, pues perdería el control ya que no está siendo dirigido por un conductor que lo manipule de manera que le indique hacia donde irá.

De la misma manera ocurre en las empresas, un equipo de trabajo que se deje solo en el campo sin dirigirlo, no lograra cumplir con las normativas de la organización pues no hubo quien dirigiera sus tareas para que se lograra la efectividad en el trabajo.

Según Robbins y Coulter (2005) la dirección “ es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el canal de comunicación y ocuparse de otra manera del comportamiento de los empleados” (p. 9).

Según esta definición la dirección es una función que se encarga de mantener los trabajadores motivados, de manera que esto influya positivamente a la hora que ellos realicen sus tareas, mediante un intermediario que comunicará sus inquietudes, para así poder darle seguimiento al comportamiento de los empleados.

Bello (2012) afirma la “dirección es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones” (s/p).

La definición hace referencia que la dirección ejerce una influencia en los empleados, de manera que se pueda percibir si las personas están trabajando de acuerdo a los objetivos establecidos.

Se hace uso de la persuasión, intuición y la lógica en esta definición ya que así se ayudara a identificar las debilidades de cada grupo de trabajo y así poder colaborar a la toma de decisiones.

#### 4. El Control

Según Stoner y Freeman (1994) el control “es el proceso para asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas” (p. 638).

Según Stoner y Freeman (1996) el control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas” (p. 13).

Según esta definición aclara que el control es un proceso por medio del cual la empresa se asegura si el personal está o no dirigido de manera correcta, y si están enfocados en las proyecciones a corto y largo plazo.

Dos años más tarde afirman nuevamente que en el control se debe tener el aseguramiento y la supervisión de lo que realmente se hace y que a la vez concuerde con lo que se logró planificar a la hora de establecer objetivos y fijar las metas.

Bello (2012) define que el control” es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijadas; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlas” (s/p).

En la cita anterior se define que el control es una medición por medio del cual se evalúa el nivel de desempeño que el personal logra alcanzar en cada actividad, para luego hacer un cuadro comparativo si en verdad cumplen los objetivos proyectados, de lo contrario si se detecta alguna irregularidad, esta se logre corregir a la mayor brevedad posible sin dejar que esta tenga mayores consecuencias.

Cuando se habla de medición, se habla de un proceso muy rígido y calculador, donde se ejerce la mayor presión; pues aquí no puede haber falla ni equivocaciones o se hacen las cosas correctas o no se hacen.

Esto para la organización cuesta muy caro pues cuando no se está dando una buena medida se corre el riesgo de perder el puesto ya que a la empresa no le conviene tener personas ineficientes antes bien las quitan para que esta no entorpezca la labor de los demás.

#### 1.4 Importancia de la administración

En todas y cada una de nuestras actividades cotidianas, en distintos ámbitos de nuestra vida, necesitamos establecer una planificación y metodología de trabajo, teniendo como primer paso fundamental el establecimiento de un punto de partida que es el momento en que surge la iniciativa y se plantea un posible objetivo a alcanzar.

Mientras en el camino a ese resultado se requiere de un sistema o técnicas que permite brindar las distintas actividades, en forma ordenada y progresiva, según los expertos la definen así:

Según Stoner y Freeman (1994) menciona que la “administración es importante porque utiliza todos los recursos disponible de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (p. 4).

Según Robbin y Coulter (2005) definen que “la administración es importante porque a través de ella se requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la administración” (p. 7).

Según Marconi (2012), afirma que:

Mediante el ejercicio de la administración de la humanidad ha logrado desarrollo económico, político y social, por lo que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad, e incluso, en la vida diaria es necesaria la administración (p. 3).

En primer lugar se debe considerar los bienes y recursos que podemos utilizar en el desarrollo de la actividad, en base a ellos se establece un correcto uso para cada uno de ellos, siendo estos referidos como una correcta administración, un concepto que es aplicado a una gran cantidad de entorno y actividades sociales y económicas.

En una organización el área de administración es donde se gestiona todo tipo de operaciones, además de actuar como un organismo de control en las distintas actividades que se está realizando, garantizando el cumplimiento y seguridad del sistema aplicado en una compañía o empresa en particular.

Una de las misiones que tiene la administración está ligada a la construcción de acciones relacionadas a distintas áreas de una compañía o grupo en particular para lograr un objetivo en común, coordinando las distintas áreas y estableciendo los distintos sectores de trabajo que permiten llegar a una mayor productividad y un mayor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

La importancia en administración de empresa, está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipos, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona creatividad y un mejoramiento en su desarrollo constante. Ser un buen administrador es muy importante, es trabajar con seriedad, responsabilidad y lealtad en cualquier tipo de empresa.

## CAPITULO DOS: ASPECTOS SOBRE LA CALIDAD

La administración de la calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuestas a las necesidades y expectativas de los clientes. La administración de la calidad tiene el compromiso de nunca sentirse satisfecho, la palabra muy bueno no es suficiente para este proceso, la calidad siempre tiene que mejorarse; la administración de la calidad se centran en los procesos de trabajo, al tiempo que se mejora de continuo la calidad en los bienes y servicios.

### 2.1 Concepto de calidad

La calidad, en relación a los productos y/o servicios, tiene varias definiciones, como que el producto se ajuste a las exigencias de los clientes, el valor añadido, algo que no tienen los productos similares, la relación coste/beneficio, etc. Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente lo que desea.

Según Griful y Canela (2002) definen que “la calidad es un sistema de integrar esfuerzos en la empresa, para conseguir el máximo rendimiento económico compatible con la satisfacción de los clientes” (p. 13)

La calidad en un producto o servicio debe de contar con estándares que la acrediten como tal, siempre en una empresa se debe supervisar que los estándares de calidad se apliquen en tiempo y forma de manera que al lograr cumplir con estos requerimientos, la calidad se perfecciona, se mantiene y así se evita los muchos desperdicios que por no llevar un buen control se pierde insumos y materia prima.



Cuando se habla de integración de esfuerzos nos dicen que en la empresa es de suma importancia que todos y cada uno de los miembros de la organización sume fuerzas, se mantengan unidos y en un mismo sentir logren el máximo rendimiento económico acompañado de la satisfacción de los clientes.

Según Gómez (2013) define que la “calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o un servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias y de cumplir con expectativas en el consumidor” (s/p).

De esta manera se entiende que al presentar buena calidad ya sea en producto o en un servicio, se tendrá la capacidad de observar a los clientes con la satisfacción que regresaran nuevamente, pues se logró llenar sus expectativas y se llegó hasta su necesidad logrando así tener cliente satisfecho, feliz y contento.

En general, podríamos decir que un producto o servicio es de calidad cuando cuenta con producto de primera calidad, cuenta con un diseño atractivo, cuenta con una buena presentación, es durable en el tiempo, y está acompañado de un buen servicio al cliente, a tal grado que satisface necesidades, gustos y preferencias, y cumple o sobrepasa expectativas en el consumidor.

## 2.2 Tipos de calidad

En un ambiente competitivo, la prueba más exacta de la satisfacción de los consumidores es el hecho de que el cliente vuelva a comprar el producto ofrecido por la empresa una segunda, tercera y cuarta vez. Por esa razón es necesario en cada organización, saber qué tipo de calidad se está brindando en los productos que se ofrecen.

Gómez (2013), declara los tipos de calidad son:

1. calidad que espera: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por entendido que encontrarán en los productos o servicios.
2. Calidad que satisface: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente. La calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor.
3. Calidad que deleita: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos (s/p).

El consumidor es quien percibe la calidad de alguna manera en el momento en el que adquiere el producto, y hay un cruce en ese momento entre la calidad que se espera y la calidad que satisface, Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, quedan muy insatisfechos. También es cierto que toda aquella calidad que se realiza pero no se necesita es un gasto inútil de tiempo y dinero.

La calidad se mide en base a la satisfacción del cliente, por lo tanto necesitamos una herramienta que nos permita obtener la opinión del cliente con respecto a nuestro servicio. Esta retroalimentación es muy valiosa por parte del cliente ya que puede darnos su opinión de cómo mejorar la calidad en algunos procesos.

Otro punto importante es desarrollar a los empleados con la actitud de cumplir las expectativas de los clientes. Este debe ser el objetivo más importante dentro de cualquier empresa.

La administración de la calidad total se basa en la prevención de problemas y errores, no es una resolución. Debemos de incluir la cultura de hacer las cosas bien y a la primera.

Es importante hacerles ver a los empleados en lo que genera gasto a la empresa en tiempo y costo para que así ellos puedan estar consciente que se debe hacer lo mejor por brindar un servicio o vender un producto de calidad.

### 2.3 Principios de la calidad

Los principios se consideran, normalmente inmutables a través del tiempo. Cambiar los principios, para muchos, es como cambiar de moral, los principios de calidad son normas o requerimientos a seguir en una empresa de manera que ninguno puede cambiar lo que ya está establecido.

Según Evans y Lindsay (2008), mencionan que la calidad se basa en tres principios fundamentales:

1. Un enfoque en los clientes y accionista: el cliente es el juez principal de la calidad, las percepciones de valor y satisfacción son afectadas por muchos factores en todas las experiencias generales de compra, posesión y servicio del cliente.
2. Un enfoque en la participación y el trabajo en equipo de todos, en la organización: en cualquier organización, la persona que mejor entiende su trabajo y como mejorar el producto y el proceso, es la que lo realiza.
3. Enfoque de procesos apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuo: un proceso es una secuencia continua que tiene como objetivo lograr un resultado (p.19).

Cuando el especialista dice que el cliente es el juez principal, quiere decir que los clientes son los que determinan si el producto llena las expectativas de compra así como su mayor satisfacción en poseer el producto o servicio ofrecido.

Cuando los clientes perciben el valor del producto y se dan cuenta que realmente vale la pena pagar por el servicio, artículo o producto, no se ve afectado en nada los requerimientos pues se mantiene afirmado que el cliente siempre tiene la razón y es ahí donde se hace uso del primer principio de calidad.

El segundo principio es muy importante ya que es el que involucra de una manera directa a todos los miembros de la organización. No puede haber excelencia de calidad en los procesos a realizar cuando el equipo de trabajo no está enfocado en los objetivos y metas a seguir.

Es por eso que el mismo, explica que la persona que logra identificar y enfocarse en los objetivos organizaciones son los que mejor desempeño tienen en la elaboración de los productos y el seguimiento de los procesos, pues es necesario que todo el personal de trabajo esté bien identificado con la empresa, para realizar con eficacia y eficiencia su trabajo.

En cuanto al servicio de calidad ofrecido el enfoque debe de estar siempre en los clientes y accionista en lo que ellos necesitan para poder satisfacer sus necesidades, gustos o preferencias.

En el tercer y último principio de la calidad, los expertos nos aclaran que es necesario y muy importante estar enfocado, ¿qué es estar enfocado? es estar concentrado en los procesos de mejoramiento del producto o servicio, mediante el aprendizaje continuo que al final de todo será el que dará los resultados esperados, como una manera de saber administrar la calidad en los procesos de mejoramiento continuo en los productos o servicios. La empresa también está en la obligación de contribuir a que estos sean desarrollados de la mejor manera y contar con equipos de capacitación donde continuamente se les dé el seguimiento necesario de aprendizaje.

## 2.4 Elementos de una infraestructura de la calidad total en las empresas

La calidad total es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva. La calidad total ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la empresa en los diferentes mercados.

Según Evans et al. (2008), afirma que:

Los elementos de la infraestructura de la calidad total en una empresa son:

1. Administración de la relación con el cliente: Entender las necesidades del cliente, tanto actuales como futuras y mantener el paso de los mercados cambiantes, requiere estrategias eficaces para escuchar y aprender de los clientes.
2. Liderazgo y planeación estratégica: El éxito de una organización depende del desempeño de los trabajadores.
3. Administración de Recursos Humanos: Alcanzar los objetivos de la calidad y desempeño de una campaña requiere una fuerza laboral comprometida, bien capacitada y participativa.
4. Administración de los Procesos: el manejo de los procesos tiene que ver con el diseño de procesos para desarrollar y entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
5. Administración de la información y el conocimiento: Los negocios modernos dependen de los datos y la información para apoyar la medición del desempeño, la administración y el mejoramiento (p. 25).

La única manera en que una empresa pueda tener éxito es enfocándose hábilmente en las necesidades del cliente, la empresa debe concentrar sus capacidades en crear rápida y eficientemente nuevos Canales de entrega, capturar cantidades masivas de datos sobre los clientes y relacionar todo para crear una experiencia única.

El liderazgo y planeación estratégica consiste en un análisis racional, o en un proceso mediante el cual la empresa con el fin de evaluar la situación, presente planes estratégicos de manera que todos y cada uno de los trabajadores realicen un mejor desempeño.

Establece una visión empresarial y crea una organización sostenible y un ambiente para el mejoramiento del desempeño demostrando compromiso personal con los valores de la empresa.

La administración de recursos humanos a como lo plantean los autores, es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización.

Es por esa razón que se necesita tener personal capacitado, bien desarrollado y comprometido con la empresa para que esté en constante participación y tener un buen desempeño.

En la administración de los procesos las orientaciones traen beneficios a la empresa, ya que obliga a las personas a tomar consciencia de la relación entre las actividades del proceso.

Permite a una empresa alcanzar su misión y objetivos con más facilidades porque todos sus miembros están alineados con los proceso para atraer cliente y que los retenga. Las personas entienden cómo funciona el proceso completo en el cual trabajan, y también están más conscientes de la manera en que sus actividades cotidianas contribuyan a este proceso.

La administración de la información y el conocimiento se da a nivel estratégicos donde un adecuado tratamiento de los recursos de información y del conocimiento puede dar a la empresa, ventajas competitivas decisivas.

Efectivamente, si la información y el conocimiento son recursos claves, es imprescindible que jueguen un papel importante en el diseño de la estrategia, su implementación y el desarrollo de la organización adecuada para llevarla a cabo.

Para apoyar la medición del desempeño y evaluarla se requiere de los datos y la información que este brindara y así poder mejorar el desempeño en los negocios más modernos.

## 2.5 Niveles de la calidad

El aseguramiento de la calidad se asocia con alguna forma de actividad de medición e inspección. La primera tarea que debemos hacer es producir productos de calidad para que los compradores compren y sigan comprando.

Según Evans et al. (2008), afirman que hay tres niveles de calidad que son:

1. El nivel de la organización: El interés por la calidad se centra en satisfacer los requisitos de clientes externos.
2. A nivel del proceso: Las unidades organizacionales se clasifican como funciones o departamentos, como mercadotecnia, diseño, desarrollo de producto, operaciones, finanzas, compras, factorización etc.
3. En el nivel operativo (que a veces se llama nivel de empleo o nivel de diseño de tarea). Las normas para la producción se deben basar en la calidad y los requisitos de servicio al cliente que se originan en los niveles de organización y proceso. Al ver una organización desde esta perspectiva, se aclaran los papeles y responsabilidad de los empleados en la búsqueda de la calidad (p. 29).

Según el primer nivel el interés que se tiene por la calidad está enfocado en la satisfacción de los clientes que se encuentran fuera de la empresa. Las empresas dependen de sus clientes y por lo tanto deben de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Un cliente externo son todos los beneficiarios que reciben el servicio o compradores de una empresa. Estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa u otra organización que produzca el producto.

En el segundo nivel un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, como unidades o departamentos que están destinados a seguir un procedimiento en el cual se vean todos los requerimientos de cada uno de los procesos a realizar, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas, o resultados programados para un destinatario.

El nivel operativo según los expertos es aquel que ejecuta las actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la compañía.

Este mismo constituye el más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

## 2.6 Importancia de la calidad

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, eso trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.



Según Evans et al. (2008), afirman que la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

1. Costos y participación del mercado. Las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y abonos en los costos por disminución de tallas, reproceso y garantías por devolución.
2. Prestigio de la organización: la calidad surgía por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
3. Responsabilidad por los productos: Las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso.
4. Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional tanto como para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio (p. 2).

Cuando los costos se reducen la empresa tendrá menos reproceso, con esto el producto que antes se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que antes se encargaban de reprocesar dichos productos ahora podrán dedicarse a la producción.

Con una calidad superior a la de la competencia, con precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando confianza hacia los productos fabricados o servicios otorgados. Para todas las áreas de la empresa es necesario contar con prestigio en el servicio, tanto dentro como fuera de ella. Generar un alto prestigio interno, producto de la calidad de lo que se hace, dará un valor agregado a la gestión.

## CAPITULO TRES: EI PAPEL DE LA GERENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Toda organización o empresa necesita de una buena gestión de la calidad dentro de la misma para poder llevar a cabo sus actividades sin tener que preocuparse por la mala gestión en los procesos o servicios que se desarrollan para llevar a cabo diferentes gestiones, es por ello que una pieza fundamental en la gestión de la calidad es la gerencia porque es la que se encarga de determinar la gestión en las diferentes áreas de una organización todo ello para el buen funcionamiento de una empresa de manera eficiente y eficaz. A continuación, se plantean algunos aspectos de la historia en la gestión de la calidad que se toman en cuenta en la gerencia para el buen funcionamiento de la empresa.

### 3.1 Desarrollo histórico de la gestión de la calidad

En la historia de la gestión de la calidad se han desarrollado diferentes percepciones o aspectos en su evolución siempre con el fin de mejorar la calidad. Por lo que tanto el concepto como las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente.

Esta evolución está basada en la forma de conseguir la mejor calidad de los productos y servicios, y en ella puede ser identificados cuatros estadios, cada uno de los cuales integra al anterior de una forma armónica. Dicho estadios son los siguientes:

1. Consecución de la calidad mediante la Inspección de la calidad
2. Consecución de la calidad mediante el Control de la Calidad
3. Consecución de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad
4. Consecución de la calidad mediante la Gestión de la Calidad Total

Arias (2003), determina los siguientes estadios de la gestión de la calidad:

1. La inspección de la calidad:

Constituye el primer estadio en el desarrollo científico de la gestión de la calidad y se inicia para algunos autores en 1910 en la organización Ford, la cual utilizaba equipos de inspectores para comparar los productos de su cadena de producción con los estándares establecidos en el proyecto. Esta metodología se amplió posteriormente, no solo para el producto final, sino para todo el proceso de producción y entrega. El propósito de la inspección era encontrar los productos de baja calidad y separarlos de los de calidad aceptable, antes de su colocación en el mercado.

La inspección de la calidad fue la técnica dominante durante la Revolución Industrial junto con la introducción de la revolución científica (Taylor) basada en el desglose de cada trabajo en actividades, lo que supone que cada tarea puede ser realizada por empleados sin gran cualificación. Las actividades de inspección se asignaban a un grupo de empleados (inspectores) no relacionados con las personas que realizaban el producto.

2. El control de la calidad

El desarrollo de este estadio fue impulsado por las necesidades de la industria de armamento, que al precisar un gran número de componentes, potenciaron la introducción de la estandarización. Este es el inicio del establecimiento de estándares militares en los EEUU denominados Z-1, o los estándares Británicos.

Se introdujeron elementos de medida (dispositivos de medición) y de aplicación de técnicas estadísticas en las actividades de inspección y control, con el fin de disminuir los costes de inspección mediante la búsqueda de soluciones que sirvieran para restringir la inspección a muestras significativas de productos.

En este periodo fue importante la aportación de Shewhart, quien aplicó los conceptos de la estadística a los problemas de calidad, estableciendo el concepto de variabilidad y por lo tanto el de tolerancia. Así mismo, Shewhart introdujo los gráficos de control para conocer la variabilidad y causas asignables. Estos gráficos de control se aplican a cada fase del proceso, lo que permitiría una respuesta rápida al cambio en la conducta del proceso (causas asignables).

Las diferencias más sobresalientes entre los estadios de inspección y de control de calidad reside sobre todo, en su diferente enfoque en cuanto a lo que se controla: La inspección se centraba más en el producto final y el control de la calidad se centraba más en el proceso de producción de los productos.

En su versión actual, el control de la calidad constituye en la inspección y medida de las características de la calidad de un producto o servicio, y su comparación con unos estándares establecidos. Los resultados de esta comparación son utilizados para la realización de acciones que corrijan las diferencias entre lo establecido y lo realmente ejecutado.

### 3. El aseguramiento de la calidad

A partir de los años 60, se inició en EEUU el movimiento de protección de los consumidores y la necesidad de asegurar que los productos que eran presentados en el mercado cumplieran, entre otros, altos estándares de seguridad conforme con el uso que el cliente iba a dar a ese producto; de ahí surgió la necesidad de ampliar el concepto de control de garantía.

En este periodo se reconoció que la calidad podía quedar garantizada en lugar de la fabricación mediante el establecimiento de un sistema de la calidad, que permitiría satisfacer las necesidades del cliente final. Esta garantía podía ser llevada a cabo mediante el desarrollo de un sistema interno que, con el tiempo, genera datos, que nos señalara que el producto ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error había sido detectado y eliminado del sistema.

Para ello se desarrollaron un conjunto de técnicas que permitirían a la organización generar confianza en sus clientes mediante el establecimiento de los manuales de la calidad, la utilización de “el coste de la calidad”, el desarrollo del control de los procesos y la introducción de la auditoría interna y externa del sistema de la calidad.

En el aseguramiento de la calidad se aplicó el concepto de la calidad en todas las etapas del ciclo del producto dentro de la organización: diseño del producto, diseño de procesos, producción, venta y servicio postventa. En cada una de las etapas se aplicaron un conjunto de técnicas englobadas, muchas de ellas, bajo el nombre de ingeniería de la calidad.

Este estadio que comenzó a mediados de la década de los 50, se extiende hasta el momento actual gracias a la formalización de los estándares que deben cumplir un sistema de calidad. Estos estándares conforman el conjunto de normas ISO de la serie 9000.

La implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad permite identificar las características de la calidad que son apropiadas para el producto final, los factores que contribuyen a esas características y los procedimientos para evaluar y controlar dichos factores.

Las organizaciones integran las actividades de control y aseguramiento con la finalidad de producir productos o ejecutar servicios libres de defectos, esto es, que cumpla de forma constante las especificaciones establecidas (alta calidad de ejecución).

#### 4. La gestión de la calidad total

Su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización (p. 4-7).

Los estadios anteriormente mencionados son de gran utilidad en la actualidad ya que son fuentes de información para las empresas de productos o servicios, detallan los instrumentos o técnicas que se utilizan para llevar a cabo las actividades o gestiones de la organización.

El primer estadio detalla la inspección de la calidad que deberá llevar a cabo la gerencia en los procesos de los productos o servicios, que cumplan con el estándar establecido por la organización.

Un ejemplo sería la empresa Cargill Nutrition Animal es una organización comprometida y cuidadosa en las elaboraciones de los productos que ofrecen, ya que son productos que son requeridos por clientes nacionales y extranjeros por lo que la gerencia se asegura que todo el proceso para su elaboración cuente con una minuciosa inspección, desde producto con plagas hasta en mal estado.

El segundo estadio detalla el control de la calidad que deberá llevar a cabo la dirección en las diferentes técnicas estadísticas y en la inspección y medida de las características de un producto o servicio, y su comparación con los estándares establecidos.

Cargill Nutrition Animal garantiza un control de calidad en sus procesos mediante estándares de calidad como las normas ISO y sistemas de gestión de la calidad dentro de la misma, además de garantizar a todos sus asociados las herramientas y equipos necesarios para garantizar la calidad de los productos que ofrecen.

El tercer estadio detalla el aseguramiento de la calidad que está más enfocado en la implantación de un sistema de calidad que en la fabricación de los productos ya que esto vendría a satisfacer las necesidades del cliente mediante los estándares de la calidad, y las etapas de un ciclo de un producto: diseño del producto, diseño de procesos, producción, venta, y servicio postventa. Cargill Nutrition Animal asegura la calidad de sus productos a través de inspección, control y medidas de higiene hacia el producto, como por ejemplo fumigar los camiones antes de entrar a planta para su respectiva carga del producto, también en poner en cuarentena aquel producto que resulte con plaga como por ejemplo el sorgo, maíz o trigo. Y con respecto al servicio mediante un buen dialogo, comunicación, servicio de sus asociados con personas ajenas a la empresa.

El último estadio está enfocado en la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en cada uno de los diferentes niveles y actividades de una organización. Cargill Nutrition Animal logra su calidad total mediante la constante revisión de la calidad de sus productos o servicios y la retroalimentación seguida hacia el asociado de que lo que más importa para la empresa es el compromiso de ellos hacia el cliente en ofrecer un producto o servicio de calidad.

### 3.2 Puntos a aplicar en la gerencia

Puntos de Deming son seguimientos que deberá tomar en cuenta la dirección de la empresa, este es un modelo metodológico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento.

Carros y González (2014), plantean los siguientes puntos de la calidad que deberá llevar a cabo la gerencia:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2. Adaptar la empresa a la nueva economía en que vivimos
3. Evitar la inspección masiva de productos
4. Comprar por calidad, no por precio, y estrechar lazos con los proveedores
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa
6. Formar y entrenar a los trabajadores para mejorar el desempeño del trabajo
7. Adaptar e implantar el liderazgo
8. Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y en lo mejor de sí mismas
9. Romper las barreras entre departamentos
10. Eliminar eslóganes y consignas para los operarios, sustituyéndolo por acciones de mejora
11. Eliminar estándares de trabajo, incentivos y trabajos a destajo, pues son incompatibles con la mejora continua
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosas de su trabajo
13. Estimular a la gente para su mejora personal
14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método del ciclo de la calidad (planificar, hacer, comprobar y ajustar) PDCA (p. 14).

Estos seguimientos serian de gran referencia a la gerencia para implantarlos en la organización con el objetivo de garantizar la gestión de la calidad dentro de la empresa.



Los puntos hacen hincapié en el servicio al cliente, la forma de interactuar con los colaboradores y proveedores. La gerencia mediante estos puntos llevaría a cabo una buena administración y esto conllevaría al logro de sus objetivos organizacionales por los cuales se está trabajando. En síntesis estos puntos planteados para la gestión, pretenden mostrar la importancia del papel de las personas, y, en especial, de la dirección, en la competitividad de las empresas con el objetivo de ser diferente y competente en el mercado Adquiriendo un compromiso por lo que se hace y lo que se dice para mejorar la gestión en las empresa y de esta manera llevar el éxito en cuanto a productos y servicios de calidad que se establece.

### 3.3 Ciclo de la calidad en la gerencia

El ciclo de la calidad fue diseñado para ayudar a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua, función que llevara a cabo la gerencia para que se pueda lograr de manera eficiente y eficaz mediante los recursos disponibles por la organización. A continuación se plantea el ciclo de la calidad o también llamado (PDCA).

Arias (2003), propone el siguiente ciclo de la calidad:

El ciclo está constituido por cuatro etapas que incluye diferente acciones, cada una de ellas tiene una tipología común. A continuación se describe cada una de estas etapas.

1. Planificar: La dirección de la organización define los problemas y realiza el análisis de datos, y marca una política, junto con una serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la asignación de recursos.
2. Hacer: A partir de las directrices que emanan de la planificación, la organización efectúa una serie de actividades encaminadas a la obtención de los productos o los servicios que proporciona a sus clientes.

En estos procesos, se debe tener en cuenta todos los requisitos del cliente, de forma que el producto o servicio obtenido se ajuste lo más posible a sus expectativas. De ello dependerá el grado de satisfacción del cliente.

3. Comprobar: Finalizando el proceso productivo, debemos evaluar su eficacia y eficiencia realizando un seguimiento y un control con una serie de parámetros que son indicativos de su funcionamiento. Se trata de comprobar objetivamente los resultados obtenidos por la organización mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, en la política y en los objetivos de la organización, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.
4. Ajustar: En función de los resultados obtenidos, y una vez analizados por la dirección, está marcará una serie de nuevas acciones correctoras para mejorar aquellos aspectos de los procesos en los que se han detectado debilidades o errores. En consecuencia, se tiene que actuar para estandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la organización y la satisfacción del cliente (p. 14-15).

El ciclo de la calidad es la forma de garantizar a la gerencia por medio de la gestión de la calidad cada uno de los aspectos que deberá tomar en cuenta para lograr la satisfacción de sus clientes. Para ello debe primero planificar las metodologías y procesos de trabajo que deberá llevar a cabo mediante la asignación de recursos en un tiempo estipulado.

Posteriormente hacer lo que planifico mediante las actividades encaminadas a la obtención de los productos o servicios de tal forma que se ajuste a las expectativas del cliente.

Seguidamente la gerencia deberá comprobar si lo que planteo anteriormente se está cumpliendo de manera eficiente y eficaz mediante una serie de parámetros para determinar las causas de las desviaciones o errores en los productos y plantear posibles mejoras. Finalmente deberá ajustarse en función de los resultados obtenidos para ajustar procesos en los que se hayan detectado debilidad o errores y lograr así la satisfacción del cliente. Es decir es un ciclo con el objetivo de dar mejora continua a los procesos y actividades realizadas en la organización a través de la gerencia.

### 3.4 Principios de la gerencia en la gestión de la calidad

Los principios son aplicados en cualquier organización ya sea de productos o servicios sirven de orientación para la buena gestión de la calidad en la organización. A continuación detallaremos ocho principios que la gerencia llevaría a cabo para su buen funcionamiento, con el objetivo de dar agilidad a los procesos relacionados con los productos y la interacción directa con el cliente con la finalidad de lograr el éxito en la gestión de la calidad encaminada por la gerencia.

Evans et al. (2008), definen los siguientes principios de la calidad:

1. Enfoque hacia el cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos de los clientes y tratar de exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Deben crear y conservar un ambiente interno en el que la gente pueda participar por completo en el logro de los objetivos de la empresa.
3. Participación de la gente: Las personas de todos los niveles constituyen la esencia de una organización, y su total participación permite que sus habilidades se aprovechen en beneficio de la empresa.

4. Enfoque hacia el proceso: El resultado deseado se logra con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se manejan como un proceso.
5. Enfoque de sistemas para la administración: Identificar, entender y administrar procesos relacionados entre sí como un sistema contribuyen a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño general de la organización debe ser un objetivo permanente de la misma.
7. Enfoque hacia la toma de decisiones con base en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones con los proveedores para beneficio mutuo: Una organización y sus proveedores son dependientes entre sí, y una relación que beneficie ambas partes aumenta su capacidad para crear valor (p. 132).

Los principios de la calidad son la guía de la gerencia de saber la manera de interrelacionar con los clientes y poder cumplir las expectativas que estos esperan de una organización y atender sus necesidades actuales y futuras. Contar con líderes que conlleven a buen desarrollo y lograr la participación del personal en las actividades, mediante un proceso de mejora continua y en saber tomar decisiones en pro de la organización de manera eficiente y eficaz.

Todos estos ocho principios están incorporados en el sistema de gestión de la calidad ISO, para un buen desempeño de la gerencia en sus funciones y actividades relacionadas con productos o servicios brindados a los clientes.

### 3.5 La gestión de la calidad basada en los procesos

La gestión de la calidad en las empresas se basa en los procesos, es decir, en la identificación y el control de los distintos procesos que afectan a la calidad. Esta gestión debe de llevarse a cabo minuciosamente pues de ello dependerá la satisfacción del cliente.

A continuación plantearemos una forma de clasificar los procesos de una empresa según su función en la organización y su efecto sobre el cliente externo.

Ponsati y Canela (2002), declaran las siguientes gestiones en los procesos:

1. Los procesos operativos: Ligadas a los flujos de material y de información con el impacto directo sobre el cliente. En una empresa industrial, suelen ser de compras, ventas y producción. En una organización de servicios, por ejemplo, el de la atención al cliente.
2. Los procesos de soporte: No están necesariamente ligados al flujo de material, pero resultan necesarios para el funcionamiento satisfactorio de los operativos. Ejemplos de procesos de soporte podría ser el de la información del personal o el de mantenimiento de equipo de producción.
3. Los procesos estratégicos: Proporcionan directrices a los demás. Son procesos estratégicos por ejemplo, el de marketing o de planificación de la calidad (p. 18).

Un enfoque basado en los procesos indica que una organización necesita identificar, organizar gestionar la red de procesos y sus interfaces, y se recomienda que los procesos estén sujetos a análisis y mejora continua, basados en evidencias objetivas.

Los tres tipos de proceso tienen enfoques diferentes, los operativos se caracterizan por el impacto directo por el cliente mediante la compra, venta y producción y en las organizaciones de servicios mediante el servicio de atención al cliente.

El de soporte se enfoca en la información que reciba el personal en el mantenimiento de equipo de producción con el fin de agilizar los procesos. Los procesos estratégicos son planes de estrategia o de planificación que deberá llevar a cabo la gerencia.

### 3.6 Herramientas gerenciales que apoyan la calidad

Las herramientas gerenciales dan soporte a la administración para agilizar las actividades o gestiones dirigidas por la administración, estas son un auxilio que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante un desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza de la empresa.

A continuación se presentan una serie de herramientas que utiliza la administración para la toma de decisiones y mejorar la calidad de sus procesos.

Thompson (2011), plantea las siguientes herramientas gerenciales:

1. El coaching gerencial: Se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. De esta forma, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones.
2. Cuadro de mando integral: Es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

3. Just of Time (Justo a tiempo): La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo). De otra forma esto se a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.
4. Reingeniería: La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.
5. El Downsizing: Es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.
6. El Benchmarking: Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Se plantea una comparación, no solo entre la competencia sino cualquier otra empresa que le pueda proporcionar información para llevar a cabo las mejoras, ya sea de su misma actividad económica o no.
7. Outsourcing: Es una estrategia que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y deje aquellas actividades que no están directamente relacionadas con el proceso de satisfacción del cliente (y por ende, que no agregan valor a la compañía) sean realizadas por personal externo a la empresa.

De esta forma, con el uso del Outsourcing actividades como la contabilidad, sistemas de información y mantenimiento son eliminadas de la organización para ser realizadas por un externo.

8. Seis Sigma: Es una filosofía de calidad al extremo que promueve una mejora continua con el fin de eliminar casi absolutamente los defectos de los productos o servicios que la compañía ofrece, y que busca la satisfacción total del cliente en función de procesos productivos y organizacionales casi perfectos (p. 18-26).

Las herramientas gerenciales son de gran apoyo a la empresa en la gestión de la calidad por parte de la gerencia ya que son técnicas que podrán utilizar con el objetivo de agilizar y garantizar la calidad en los bienes y servicios que ofrece la organización, con la finalidad de satisfacer las demandas o exigencias de sus clientes. Cada herramienta tiene un enfoque diferente pero muy específico en la aplicación de su técnica dentro de la organización. Todas poseen una estrategia diferente enfocada en el cliente o en el producto y servicio brindado. Son herramientas administrativas que ayudan a la gerencia a tomar decisiones estratégicas de lo que se debe llevar a cabo en la empresa.

### 3.7 Herramientas básicas para la mejora de los procesos

La gerencia usa distintas herramientas con el fin de apoyarse en ellas para un buen control de la calidad en los procesos, y por medio de ellas brindar una gestión de la calidad en el cliente, estas herramientas detallan características específicas sobre el producto, muestras a tomar entre otras. A continuación enumeraremos las diferentes herramientas utilizadas por la gerencia con el fin de agilizar los procesos y de llevar un buen control en el seguimiento de los procesos productivos.



Evans et al. (2008), definen las siguientes herramientas estadísticas:

1. Diagrama de flujo: Un diagrama de flujo o mapa de proceso identifica la secuencia de las actividades o flujos de materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea.
2. Hojas de verificación: Las hojas de verificación son tipos especiales de formas para recopilar datos en los cuales los resultados se pueden interpretar directamente sobre la forma, sin necesidad de un procesamiento adicional.
3. Histogramas: Los histogramas proporcionan claves acerca de las características de la población principal de la cual se toma una muestra. Se vuelven evidentes los patrones, los cuales resultaría muy difícil de observar en una tabla ordinaria de números (Ver Anexo 3).
4. Diagrama de Pareto: Joseph Juran popularizo el principio de Pareto en 1950, después de observar que gran parte de los problemas de calidad eran resultado de pocas causas. Esta técnica debe su nombre a Vilfredo Pareto (1848-1923), economista italiano que determino que el 85 por ciento de la riqueza de Milán era propiedad de solo 15 por ciento de las personas.
5. Diagrama de causa-efecto: Kaoru Ishikawa introdujo el diagrama de causa-efecto en Japón, es por eso que también se le conoce como diagrama de Ishikawa. Debido a su estructura, a menudo se le llama diagrama de espina de pescado.
6. Diagramas de dispersión: Los diagramas de dispersión son el componente grafico del análisis de regresión. Aun cuando no proporcionan un análisis estadístico riguroso, a menudo indican relaciones importantes entre las variables, como el porcentaje de un ingrediente en una aleación y la dureza de la aleación.

7. Diagramas de control: Las gráficas dinámicas muestran el desempeño y la variación de un proceso o algún indicador de calidad o productividad a través del tiempo en forma gráfica fácil de entender e interpretar; así mismo, identifican los cambios y tendencias en los procesos a través del tiempo y muestran los efectos de las acciones correctivas (p. 663-677).

Los diagramas de flujo se elaboran con facilidad utilizando Microsoft Excel y las características que se encuentran en la barra de herramientas de dibujo. Los diagramas de flujo también ayudan a señalar los lugares en que es necesario tomar indicadores relacionados con la calidad.

Una vez que se elabora un diagrama de flujo, se puede utilizar para identificar problemas de calidad, así como las áreas para mejorar la productividad. Preguntas como: “¿de qué forma esta operación afecta al cliente?”, “¿se puede mejorar o incluso eliminar esta operación?” o “¿se debe controlar una característica de calidad crítica en este punto?” detonan la identificación de oportunidades (Ver Anexo 1).

Las hojas de verificación son un auxiliar en la recopilación y análisis de la información, un formato que facilita que una persona pueda levantar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando. La principal ventaja de la utilización de esta herramienta, es que facilitan el análisis de la información y permite visualizar desde un punto de vista claro y amplio de distribución de un proceso de producción (Ver Anexo 2).

El diagrama de Pareto es una herramienta utilizada en el mejoramiento de la calidad para identificar y separar en forma crítica los pocos proyectos que provocan la mayor parte de los problemas de calidad (Ver Anexo 4).

Un diagrama de causa-efecto es un método gráfico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables.

El diagrama de causa-efecto ayuda a la generación de ideas sobre las causas de los problemas y esto, a su vez, sirve como base para encontrar las soluciones. Se utiliza para ordenar las ideas que resulten de un proceso de “lluvia de ideas” al dar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis (Ver Anexo 5).

En los diagrama de dispersión por ejemplo, si un fabricante sospecha que el porcentaje de un ingrediente en una aleación ocasiona problemas de calidad al cumplir con las especificaciones de dureza, un grupo de empleados podría recopilar los datos de la muestra sobre la cantidad de ingrediente y la dureza, representar los datos en un diagrama de dispersión (Ver Anexo 6).

En el diagrama de control, el primer paso a elaborar una gráfica dinámica consiste en identificar el indicador por observar. En algunas situaciones se podrían medir las características de calidad para cada unidad de producción del proceso. Este enfoque sería apropiado para los procesos de bajo volumen, como la producción de químicos o las cirugías. Sin embargo para los procesos de alto volumen de producción o servicios con gran cantidad de clientes u operaciones no sería práctico (Ver Anexo 7).

Estas siete gráficas son un soporte a la gerencia para llevar a cabo un control de la calidad en los procesos, determina cualquier efecto negativo que se pudiera presentar con el fin de tomar acciones correctivas en las actividades que se estén llevando a cabo. Cada herramienta proporciona una información diferente pero de igual importancia en la organización ya que por medio de ellas se contarán las acciones y se puede tomar estrategias para un mejor control de la calidad.

## CAPITULO CUATRO: IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para satisfacer de manera óptima las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, las organizaciones eficientes crean y utilizan sistemas de calidad. Los sistemas de administración de la calidad conjuntan los ingredientes necesarios para que los empleados de la organización puedan identificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y apoyar los productos y servicios que el cliente desea. Los sistemas efectivos de administración de la calidad son dinámicos; es decir, son capaces de adaptarse a los cambios para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes. Al fin de encontrar directrices para establecer la estructura de su sistema de administración de la calidad, mantener registros y utilizar técnicas de calidad.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, para desarrollar un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión o por exigencias del entorno.

## 4.1 Normas y criterios que respaldan los sistemas de calidad

En el transcurso y evolución de la historia se han desarrollado diferentes percepciones acerca de la calidad como también las normas relacionadas con lo mismo han ido cambiando en algunos aspectos con el fin de mejorar la calidad en los productos y en los servicios y lograr que las empresas puedan obtener la certificación que los acredite como una organización diferente a los demás y preocupada por satisfacer las demandas de sus clientes a través de un sistema de gestión de la calidad.

### 4.1.1 ISO 9000

Las normas ISO consisten en facilitar el intercambio internacional de productos y servicios, proporcionando un conjunto claro de requerimientos para los sistemas de calidad. Las normas ofrecen un parámetro para juzgar los sistemas de calidad implementados por las organizaciones. La base de dicho parámetro es el logro de la satisfacción del cliente mediante la participación multidisciplinaria en los esfuerzos destinados a la mejora de la calidad, la documentación de los sistemas y procedimientos, y otros elementos estructurales esenciales de cualquier sistema de calidad.

Según Summers (2006) menciona que “el nombre de ISO 9000 se inspiró en el término griego isos, que significa igual; esto se debe a que las normas pretenden establecer comparaciones entre compañías en igualdad de condiciones” (p. 35).

Las normas ISO al momento de ser creadas fueron con el objetivo de brindar iguales condiciones a la empresa cual fuera su giro, con el propósito de una buena gestión en los procesos y en el servicio al cliente, ISO es uno de los organismos reguladores de la calidad, en las empresas.

#### 4.1.2 Familias de las ISO

Las familias de las ISOS fueron creadas por organismos reguladores de la calidad con el objetivo de dar a conocer a la empresa cuál es su función y los requerimientos necesarios que deberá tomara en cuenta si desea optar a una de las ISO con el objetivo de ofrecer productos y servicios de calidad. Esta elección por parte de la organización estará en dependencia de cuál sea su giro.

Summers (2006), plantea las familias de la ISO:

1. ISO 9000: Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabularios En ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los sistemas de gestión de la calidad.
2. ISO 9001: Sistema de gestión de la calidad- Requisitos. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para su certificación o para fines contractuales. Esta norma consta de cuatro secciones principales:
  - 2.1 Responsabilidad de la dirección: Esta sección se centra en cómo afecta el análisis de la información el desempeño del sistema de administración de la calidad de una organización. Se busca información sobre la manera en que la dirección de la organización establece sus políticas de calidad, lleva a cabo su planificación, alcanza sus objetivos y transmite los requerimientos del cliente.
  - 2.2 Administración de recursos: Los requerimientos que forman parte de esta sección piden detalles respecto de la disponibilidad y extensión de los recursos. Tales recursos incluyen información, instalaciones, comunicación, personal y entorno laboral. Además se evalúa la efectividad de la capacitación.

2.3 Realización de productos y/o servicios: La realización de productos y/o servicios se concentra en la manera en que el análisis de los requerimientos del cliente y la autoevaluación de la organización conducen a la mejora continua de los procesos y de los métodos de trabajo.

2.4 Medición, análisis y mejora: Esta sección examina los métodos de medición que emplea la organización para evaluar sus procesos, productos o servicios.

### 3 ISO 9004: Sistema de gestión de la calidad- Directrices para la mejora del desempeño (p. 36).

Proporciona orientación para ir más allá de los requisitos de la ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y establecer un sistema de administración de la calidad que no solo cumpla con los requerimientos del cliente, sino que también se enfoquen en la mejora del desempeño.

Las familias de las ISO poseen diferentes enfoques que deberá tomar en cuenta la empresa que desee implantarlos para establecer un sistema de gestión de la calidad que le garantice la calidad en los productos y servicios y que además cuente con la certificación correspondiente que lo acredita como tal. Estas se pueden aplicar tanto a empresas de servicios como de producción.

## 4.2 Sistema de gestión de la calidad

Las normas ISO 9000 no definen como debe ser el sistema de gestión de la calidad de una organización, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad.

Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características particulares.

Según Zuta y Wiese (2009), definen: Un sistema de gestión es un conjunto de elementos, comúnmente procesos, que se encuentran mutuamente relacionados entre sí, existiendo interacción entre ellos. Tiene por objeto el establecimiento de la política y los objetivos de la organización (empresa), en el marco de los cuales se planificara una serie de actividades con el ánimo de alcanzar los objetivos propuestos (p. 31).

La definición hace énfasis en que es la interacción de elementos relacionados entre sí, es decir hay una constante interacción en la gestión de los procesos.

Además de definir los aspectos o políticas que deberá llevar a cabo en la empresa esto dependerá del tipo de empresa y del giro al cual se dedique. El sistema de gestión de la calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles de las propias operaciones de la empresa.

Proporciona además acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales. Todo lo que se desarrolla con un propósito también tienen sus ventajas y desventajas al momento de su implantación es por ello que le siguiente sub título le hablaremos un poco de las ventajas y desventajas de un sistema de gestión de la calidad.



#### 4.2.1 Ventajas del sistema de gestión de la calidad

El sistema de gestión en la organización mediante su implantación podría traer ventajas. Existen desde el punto de vista externo y del punto de vista interno. A continuación citaremos algunas ventajas y desventajas de un sistema de gestión de la calidad.

Según Monzón y Gutiérrez (2004), proponen, desde el punto de vista externo:

1. Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
2. Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
3. Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

Desde el punto de vista interno:

1. Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
2. Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
3. Disminuyen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos de la posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc. (p. 9).

Toda implantación de sistemas de la calidad implantados en una organización tiene ventajas y desventajas, pero ello dependerá de la gestión de la gerencia en el sistema, de la manera en cómo se llevan a cabo sus actividades y la forma de cumplir todas las acciones en pro de la organización. Desde el punto externo te das a conocer con tu competencia, aseguras la calidad en las relaciones comerciales y facilitas las salidas de productos y servicios mediante estándares de la calidad tales como el sistema de gestión de la calidad. Estas ventajas en la implantación de un sistema garantizan a las empresas mejorar la calidad de los productos y servicios mediante procesos más eficientes y de esta manera se fomenta la mejora continua en todas las actividades llevadas a cabo por una organización.

#### 4.2.2 Riesgos del sistema de gestión de la calidad

La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

Según Monzón y Gutiérrez (2004), definen los siguientes riesgos:

1. El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.
2. No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
3. Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados (p. 9-10).

Los riesgos se dan mediante la poca o nula participación de los involucrados, esto puede ser por la resistencia al cambio o también por la poca comunicación que exista de la gerencia hacia sus colaboradores. Para que funcione el sistema en la organización se debe de involucrar a todas las personas que participaran en el mismo con el fin de lograr su ejecución de acuerdo en el tiempo estipulado y para el fin por lo cual fue implantado.

#### 4.3 Etapas en la implantación de un sistema de gestión de la calidad

La implantación de un sistema de gestión debe pasar por un procedimiento estructurado, con unas fases bien definidas y sin saltarse ninguna de ellas. A continuación plantearemos algunas fases para la implantación de un sistema de gestión.

Montes (2014), propone las siguientes fases:

1. Auditoria de diagnosis: Se debe realizar una auditoría de diagnosis con el fin de establecer tu estado en relación al grado de cumplimiento con la norma que estas tomando como referencia. También debes identificar todos los requisitos reglamentarios que se aplique en tu actividad. Con el diagnostico obtenido deberás de desarrollar un proyecto particular y específico de implantación del sistema de gestión para tu actividad.
2. Presentación del proyecto al personal implicado: Consiste en establecer reuniones con la dirección y con todo el personal involucrado en el proyecto, en la cual se debe informar las actividades que se llevaran a cabo con el fin de obtener la certificación. Establecerás objetivos plazos y responsabilidades. Y para finalizar debes establecer un calendario de actuación en el que este conforme todas las partes implicadas.

3. Identificación de las necesidades concretas de cada área para la definición del sistema de gestión: En esta fase se identificarán los procesos necesarios para el sistema de gestión:
  1. Estructura de dichos procesos
  2. Recursos involucrados, tanto humanos como materiales
  3. Controles establecidos
  4. Documentación existente
  5. Registros generados
  6. Tratamiento de no conformidades
  7. Elaboración de un mapa de proceso y definir el sistema de seguimiento y medición para asegurar que se obtiene los resultados buscados.
  8. Describir el organigrama de la organización
  9. Establecer la política y los objetivos.
  
4. Elaboración de la documentación del sistema de gestión: Una vez definido los puntos básicos del sistema de gestión, se deberá ir desarrollando la documentación completa, del que formara parte:
  1. Declaraciones documentadas de una política y de objetivos
  2. El manual de calidad que describe el sistema, la política, los objetivos, los procesos y su interacción
  3. Procedimientos documentados requeridos por la norma
  4. Los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos
  5. Los registros requeridos por la norma

5. Implantación del sistema de gestión de calidad una vez se tiene definida la documentación necesaria, se elaborara un plan de implantación detallado con fechas, responsable y contenido para requisito de la norma, que asegure el cumplimiento de los plazos previstos por la implantación. Será necesaria la implicación de todos los responsables de departamentos y de su persona.
6. Medición del sistema de gestión de calidad: Una vez finalizada la implantación y como fase previa a la certificación se debe realizar una auditoría interna completa, mediante la cual se detectan todas las desviaciones que hayan y se definirán las acciones correctoras necesarias para solucionar las no conformidades que aparezcan.
7. Auditoria de certificación: En función de los resultados de las auditorías internas se planificara la actuación frente al organismo certificador elegido para la certificación del sistema (p. 1-2).

Las fases es el proceso por el cual deberán pasar las empresas que deseen obtener la certificación e implantar un sistema de gestión de la calidad que les ayude a agilizar sus actividades, todo con el fin de conocer la información necesaria que les ayude a respaldar sus actividades y conocer también todo lo relacionado con cada proceso o paso que se deberá seguir con el objetivo de garantizar de que el sistema de gestión de la calidad resulte exitoso.

#### 4.4 Papel de la gerencia

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

Según Monzón y Gutiérrez (2004), definen algunas formas de demostrar compromiso:

1. Asistir a cursos, seminarios, conferencias.
2. Participar y presidir reuniones referentes a temas de calidad.
3. Asistir como delegados y/o ponentes en conferencias y eventos dentro y fuera de la organización.
4. Dar charlas a los trabajadores.
5. Suministrar los recursos necesarios (p. 51).

La gerencia juega un papel muy importante en las actividades de una organización y con cada uno de los aspectos que se deseen llevar a cabo por lo cual deberá garantizar su compromiso y también de asegurarse que el personal involucrado con el sistema de gestión de la calidad conozca y se informe de cada aspecto importante y de ser partícipe de cada actividad que se pueda llevar a cabo de manera que enriquezca sus conocimientos y se actualicen de manera consistente.

#### 4.5 Normalización Certificación y Acreditación

La normalización es el reglamento por el cual se va regir la organización para obtener el sistema de calidad. La certificación y acreditación lo obtiene la empresa después de haber pasado por una rigurosa inspección de calidad en los productos, estos son otorgados por terceros; es decir, por organismos reguladores de la gestión de la calidad tal es el caso como la norma ISO.

#### 4.5.1 Normalización

Según Zuta y Wiese (2009) definen a la “normalización como actividad colectiva, porque reúne a los sectores interesados en el objeto a normalizar” (p. 20).

A través del proceso de normalización las partes interesadas acuerdan el establecimiento de disposiciones y requisitos que se orientan a ordenar un campo determinado. El cumplimiento de dichas disposiciones y requisitos recae sobre los productos, procesos y servicios, a fin de satisfacer las demandas de los usuarios y consumidores, es decir los clientes. También la normalización trae consigo diferentes ventajas tanto a fabricantes, consumidores y la administración que les ayuda en la toma de decisiones. A continuación se plantean algunas ventajas que se dan en el proceso de la normalización.

#### 4.5.2 Ventajas de la Normalización

Todo proceso que se planifica y se lleva a cabo cuando ya se tiene el permiso y la aprobación necesaria por parte de las personas correspondientes trae consigo pro y contra de lo que se decidió. Por ello deberá la organización aceptar el compromiso de responsabilidad de llevar a cabo las decisiones correspondientes para la normalización de lo que se pretende lograr.

Según Zuta y Wiese (2009), definen las siguientes ventajas:

Para los fabricantes

1. Racionaliza variedades y tipos de productos
2. Disminuye el volumen de existencia en el almacén y los costos de producción
3. Mejora la gestión y el diseño
4. Agiliza el tratamiento de los pedidos
5. Facilita la comercialización de los productos y su exportación
6. Simplifica la gestión de compra

Para los consumidores

1. Establece niveles de calidad y seguridad de los productos y servicios
2. Informa de las características del producto
3. Facilita la comparación entre diferentes ofertas

Para la administración

1. Simplifica la elaboración de textos legales
2. Establece políticas de calidad, medio ambientales y de seguridad
3. Ayuda al desarrollo económico
4. Agiliza al comercio (p. 60).

#### 4.5.3 Certificación

La certificación es un documento certificado que se les otorga a las empresas en donde se garantiza que cuentan con la calidad de gestión en los procesos productivos y el servicio al cliente, este documento es otorgado por organismo reguladores de la calidad, ellos garantizan a los consumidores la gestión de calidad en los productos.

Según Zuta y Wiese (2009), mencionan que:

La certificación es el procedimiento por el cual una entidad independiente, es decir que no posee vinculo o carece de interés comercial alguno con el producto, proceso o servicio, materia de la certificación y a la cual se le denomina en términos de evaluación de la conformidad como una entidad de tercera parte, asegurar por escrito que un producto, proceso o servicio está conforme a los requisitos establecidos en un reglamento técnico, en una norma técnica o en un contrato (p. 31).



#### 4.5.4 Tipos de Certificación

Existen diferencias en los tipos de certificación que se le otorga a una empresa esto depende de su actividad económica a la cual se dedique o también a que si cumplen con los todos las normas o estándares de gestión de calidad en los proceso productivos y de servicios. A continuación se presenta algunos tipos de certificación:

Zuta y Wiese (2009), declaran los siguientes tipos de certificación:

1. Certificación de sistema de gestión: La organización internacional ISO (Internacional Organization Standardization) ha desarrollado una serie de normas técnicas reconocidas a nivel internacional, para modelar sistemas de gestión en diferentes ámbitos de particular interés para las organizaciones y especialmente para las empresas.

En este tipo de certificación se incluye la serie de las ISO para poder determinar su implantación en la empresa y de esta manera certificar el sistema de gestión de la calidad en la organización, siempre y cuando la empresa cumpla con los estándares establecidos en el sistema para su certificación.

2. Certificación de conformidad del producto: En cambio, la certificación de producto concluye sobre la conformidad o no del producto, con base en la ejecución de un conjunto de actividades de evaluación de conformidad, tales como: el ensayo de una muestra de un lote de productos, la inspección del proceso productivo desde la formulación del producto, la inspección de las condiciones de almacenamiento, cuyos resultados proporcionan información acerca del cumplimiento de la empresa de requisitos especificados, que pueda ser solo del producto o incluir también conocer las condiciones en las que opera el proceso productivo, o los mecanismos de almacenamiento del producto final (p. 52).

Los dos tipos de certificación anteriormente mencionados tienen un enfoque distinto, el primero se refiere a que si una empresa posee los estándares necesarios de calidad para su certificación en cuanto a la gestión que llevan a cabo dentro de la organización.

El segundo tipo de certificación se basa en la calidad sobre el producto en sí, tales las muestras de lote, la inspección en los procesos y las inspecciones de almacenamiento del producto ya que esto proporciona información de la empresa si está cumpliendo con los requisitos especificados.

#### 4.5.5 Acreditación

La acreditación es otorgada por los organismos que regulan las ISO, después de haber normalizado y certificado su sistema de gestión de la calidad de la organización entonces se procede a acreditar el sistema de manera que se pueda ejecutar en la organización.

Según Zuta y Wiese (2009) afirma que “La acreditación es la actividad mediante la cual un organismo autorizado reconoce formalmente la competencia técnica de una entidad de evaluación de la conformidad que lo solicite” (p. 50).

La acreditación vendría a hacer la última fase de una empresa para adquirir su certificación que respalde la gestión de su calidad, de cumplir con los estándares y la calidad que poseen en los productos que se ofrecen al mercado, con este certificado la empresa se vuelve más competente y garantiza al consumidor sus productos lo que trae consigo mayor volúmenes en ventas, fidelidad de sus clientes y recomendaciones a terceros.

A continuación se plantea un ejemplo de una empresa nicaragüense que cuenta con certificación de calidad en cuanto a los productos que ofrecen:

Industrias Delmor, S.A., es la empresa líder y la más grande embutidora de Nicaragua. Cuenta con un personal altamente capacitado y comprometido.

Para aplicar diferentes tecnologías de formulación y procesos, acompañado de maquinaria y equipos modernos para cumplir con los niveles de exigencias del mercado.

Sobre la plataforma de un Sistema de Gestión de Calidad el cual constituye el sello de garantía para sus consumidores. Industrias Delmor S.A, cuenta actualmente con el Sistema de Gestión de Calidad (HACCP), antes, estuvo certificada con la ISO 9001-2000 y actualmente está apuntando a la certificación ISO 22000.

Dispone de la Calidad profesional y experiencia adquirida durante varias décadas al servicio de la sociedad nicaragüense, para lograr el grado más alto de satisfacción de sus Clientes ofreciéndoles una variedad de productos de excelente Calidad.

## CONCLUSIONES

Al analizar las diferentes teorías científicas presentadas en esta investigación se comprende que la gestión de la calidad es una herramienta administrativa que incide de manera positiva en las organizaciones, ya que contribuye a mejorar las actividades y procesos de una organización.

En las generalidades de la administración se determina que es una ciencia única y específica, aplicada a nivel universal con muchas características, es necesaria en organizaciones de todo tipo, ya que su proceso administrativo es desarrollado en cualquier parte donde exista un organismo social.

La calidad se determina como la adecuación de un producto o servicio ofrecido con características muy específicas, que se pueden ver en los tipos de calidad que se ajustan a las necesidades y expectativas de los clientes, así como también refleja que los principios a los que se rige son inmutables a través del tiempo y que en sus elementos la calidad total es la fuerza más importante y única que lleva al éxito a las organizaciones.

El papel de la gerencia en la gestión de la calidad se asocia con el modelo metodológico que plantea Deming ya que se enfoca en las actividades de identificación, mejora, mantenimiento y control de la calidad en los distintos procesos que pueden afectarla, de la misma manera existen herramientas gerenciales que dan soporte y agilizan las actividades dirigidas por la administración.

El objeto de estudio de los sistemas de gestión de la calidad se basa continuamente en el establecimiento de las políticas y los objetivos de la organización de acuerdo al giro al cual la empresa pertenezca y más si desea optar a la implantación de las normas ISO con el objetivo de ofrecer productos y servicios de calidad.