

# LA FUNCIÓN DE ORGANIZACION Y SISTEMAS EN EL PROCESO DE GESTION DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

**Autores:**  
VIVIANA HERRERA  
MARIANA PAZ  
VIVIANA VAZQUEZ

**Tutor:**  
CRA. MARIA MESSINA

*La Función de Organización y Sistemas en  
el Proceso de Gestión de Calidad en las  
Organizaciones*

**Trabajo de Investigación Monográfico**

**Autores:**

Herrera, Viviana CI: 4.323.396-9

Paz, Mariana CI: 4.285.322-3

Vázquez, Viviana CI: 3.092.348-6

**Tutor:**

Cra. María Messina

**-FEBRERO, 2009-**

## ***ABSTRACT***

Organización y Sistemas es un conjunto integrado de técnicas y herramientas que contribuyen a lograr una organización formal, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos con que cuenta la organización.

El campo de estudio de este trabajo monográfico ha sido la utilización de las técnicas y herramientas de Organización y Sistemas en las organizaciones uruguayas que han implantado un Sistema de Gestión de Calidad y/o un Modelo de Mejora Continua.

Por lo general las organizaciones que implantan un Sistema de Gestión de Calidad han procurado obtener un reconocimiento por parte de organismos independientes como UNIT y LATU.

Algunas organizaciones que creen poseer todos ó algún aspecto a destacar de las ocho áreas de evaluación del Modelo de Mejora Continua propuesto por el Instituto Nacional de Calidad, implantan dicho modelo y se postulan al Premio Nacional de Calidad, con el fin de obtener dicho premio, alguna Mención Especial por destacarse en una de las áreas de evaluación, ó al menos obtener el Informe de Retroalimentación para tomar conocimiento de los aspectos a mejorar y volver a postularse al año siguiente.

Se ha concluido que las organizaciones utilizan algunas de las técnicas y herramientas de Organización y Sistemas de forma aislada, incluso en algunos casos las han denominado de forma distinta a como lo hace Organización y Sistemas. Estas técnicas y herramientas no son exigidas explícitamente por la familia de las Normas ISO 9000 usada por UNIT y LATU para el otorgamiento del certificado de calidad, pero exigen que la organización cuente con documentación que respalde toda su operativa, motivo por el cual se ha comenzado a utilizar las herramientas de Organización y Sistemas en forma progresiva, percibiendo que las mismas contribuyen a poder lograr de la calidad en los procesos.

En el Uruguay existen escasas organizaciones que presentan una unidad específica de O y S, siendo desempeñadas en forma aislada las técnicas y utilizadas sus herramientas por el encargado de calidad y la alta dirección.

Por último se brindan una serie de recomendaciones para las organizaciones que quieran lograr que la calidad en los procesos sea un activo de gran valor mediante el uso sistemático de técnicas y herramientas de Organización y Sistemas.

# ***PARTE I – INTRODUCCIÓN AL TRABAJO MONOGRÁFICO***

## ***1 INTRODUCCIÓN***

Este trabajo de investigación monográfico forma parte de la línea de investigación planteada por la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos, asignatura que corresponde a las carreras Contador Público y Licenciatura en Administración tanto Pública como Privada, regida por el Plan 90 de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República (UdelaR). El objetivo general de la línea de investigación es estudiar la vigencia de las técnicas de Organización y Sistemas comprendidas en el programa de la asignatura, así como identificar la aplicación de nuevas técnicas.

Comenzando el trabajo de investigación monográfico se plantean los objetivos que se han perseguido al elaborar el mismo, para que el lector pueda comprender lo que fue analizado y a las conclusiones arribadas. También se expone la metodología de trabajo y las herramientas utilizadas en la elaboración del informe.

En la segunda parte se ha desarrollado el marco teórico y ha sido dividido en capítulos. En el PRIMER capítulo de esta segunda parte se expuso lo que se llama metodología de los procesos administrativos. Esta sería la primera visión que tendría el lector en lo referente a lo que es la función de Organización y Sistemas (O y S) en una empresa; además el lector puede tener su primer contacto en lo referente a Calidad total y lo que lo diferencia de la Reingeniería.

En el SEGUNDO capítulo se ha desarrollado más a fondo lo que en el primer capítulo se ha mencionado de Organización y Sistemas; el lector además de conocer la función de O y S conocerá que ubicación se recomienda para la unidad de O y S, asimismo se mencionan las técnicas de O y S que luego se exponen mas en detalle en el capítulo 3.

Tal como se plantea en el párrafo anterior, el TERCER capítulo de esta segunda parte trata de las técnicas y herramientas de O y S. El propósito de desarrollar las mismas es para luego comprobar si las empresas objeto de estudio utilizan dichas herramientas y si estas han contribuido al logro de la calidad y al logro de la certificación por parte de los organismos certificadores en el Uruguay, no profundizándose en el estudio de la metodología de aplicación de las técnicas.

En el CUARTO capítulo de la parte 2 se ha ahondado en el tema de Calidad Total, concepto que fue expuesto como una introducción en el primer capítulo y que fue comparado con la Reingeniería y la función de O y S para observar sus diferencias. Este capítulo es muy importante ya que el lector puede comprender lo que es la Calidad Total y como contribuye en el logro de la eficiencia organizacional. Asimismo existen pasos y pautas a seguir por las empresas para gestionar un sistema de Calidad Total; los pasos que se exponen en este capítulo nos son exhaustivos, son sólo una guía para poder implantar la Calidad Total en la empresa. También se menciona lo que es el Sistema de Calidad Total y sus características, ya que en este caso las empresas que lo implantan realizan un conjunto de tareas coordinadas con el fin de lograr la Calidad Total.

A modo de introducción para los capítulos 6 y 7 y con el fin de realizar una comparación entre ellos, en el QUINTO capítulo se presentan los distintos organismos que existen en el Uruguay que certifican la calidad tanto en sus procesos, como en sus productos entre otros, y el organismo que otorga el Premio Nacional de Calidad (INACAL). Se ha centrado la atención en el tema de certificación en los procesos, ya que es un tema que se relaciona y asegura que la Gestión de Calidad en la empresa se este realizando eficazmente.

En el capítulo SEXTO y SEPTIMO se expone en profundidad la familia de Normas ISO 9000 utilizadas por los organismos para la certificación de empresas en el Uruguay que implanten un Sistema de Gestión de Calidad eficaz y el Modelo de Mejora Continua propuesto por el INACAL respectivamente.

En el OCTAVO capítulo se presentan las relaciones existentes entre las técnicas y herramientas de O y S, Calidad Total y el Modelo de Mejora Continua, con el propósito

de obtener conocimientos primarios con respecto a la contribución que las técnicas y herramientas mencionadas realizan al logro de la calidad.

En el NOVENO y último capítulo fue de interés incorporar el tema Control de Gestión, ya que la empresa debe tener un Sistema de Control de Gestión aplicado en forma permanente, para que la estrategia y los objetivos de la organización no se desvíen en la práctica ó se reformule la estrategia si es necesario. Esto contribuye a que los procesos, entre ellos la Gestión de Calidad y el Sistema de Mejora Continua respondan a la estrategia y objetivos de la organización y estén en constante desarrollo y con un eficaz progreso.

En la parte 3, se expone el trabajo de campo. En el mismo se realizaron entrevistas a funcionarios de empresas públicas y privadas que han gestionado la obtención del certificado de calidad emitido por los organismos certificadores. Para realizar la investigación, se trabajó con cierta metodología que está expuesta en el último punto de esta introducción.

Como última etapa se ha realizado un análisis con el fin de sacar conclusiones y dar un aporte que sea productivo para las empresas, por medio de recomendaciones. La extracción de estas conclusiones y de las recomendaciones fue producto del estudio efectuado en el trabajo de campo, con el apoyo del marco teórico que se ha estudiado y desarrollado en este trabajo monográfico.

Por último lo que se quiere dejar claro, es que este trabajo de investigación monográfico ha sido desarrollado para estudiar si las empresas que tienen un Sistema de Calidad y con las que se realizó el trabajo de campo, están utilizando las técnicas de O y S y si las mismas han contribuido en el desarrollo de la Calidad Total, así como para estudiar el rol y perfil, en caso que corresponda, de las personas encargadas de aplicar las técnicas de O y S.

## ***2 OBJETIVOS***

### ***2.1 Objetivos Generales***

Como objetivo general se ha planteado estudiar las técnicas y herramientas de O y S utilizadas por empresas, que han obtenido reconocimiento de organismos certificadores en el Uruguay, por implantar un Sistema de Calidad basado en la familia de Normas ISO 9000 y empresas que han sido reconocidas como las mejores en su Sistema de Calidad de procesos ó que han obtenido una de las menciones que ofrece el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (INACAL).

### ***2.2 Objetivos Específicos***

Los objetivos específicos que han guiado la investigación son:

- Identificar las distintas técnicas y herramientas de O y S utilizadas por las empresas en el Proceso de Gestión de Calidad.
- Identificar el perfil de quienes aplican las técnicas de Organización y Sistemas en las empresas estudiadas.
- Analizar la importancia de implementar herramientas de O y S en el Proceso de Gestión de Calidad.
- Brindar con esta monografía una guía práctica para las empresas que quieran llegar a la excelencia en la calidad de sus procesos.

### ***3 METODOLOGÍA***

La metodología empleada en la realización de este trabajo de investigación monográfico se basó en una revisión bibliográfica para la elaboración del marco teórico y en un trabajo de campo para el estudio y análisis de las tendencias actuales en diversas organizaciones del Uruguay, con el fin de obtener conclusiones y de elaborar recomendaciones para poder alcanzar los objetivos generales y específicos planteados anteriormente.

Comenzando el trabajo de investigación, y con el fin de elaborar el marco teórico, se ha recurrido a bibliografía referente a conceptos, técnicas y herramientas de la función O y S en las organizaciones, así como a conceptos referidos al Sistema de Gestión de Calidad Total y al Modelo de Mejora Continua en los procesos.

Se ha recurrido al material bibliográfico del programa del curso dictado por la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos, Plan 90 de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UdelaR, así como de diversos trabajos de investigación monográficos brindados por la biblioteca de la referida Facultad. Además se analizaron los distintos documentos elaborados por diferentes organismos que califican e incentivan la calidad en los procesos de las organizaciones en el Uruguay, siendo dichos organismos el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) e INCAL, y se ha consultado a distintas publicaciones brindadas en Internet para ampliar la bibliografía mencionada anteriormente.

El trabajo de campo se basó en la realización de entrevistas personales, en base a un cuestionario preelaborado, al personal vinculado al Sistema de Gestión de Calidad en organizaciones que han sido certificadas tanto por UNIT como por el Laboratorio Técnico Uruguayo (LATU) y en organizaciones reconocidas por el Premio Nacional de Calidad otorgado por el INACAL. Asimismo se entrevistó a personal del INCAL y de UNIT.

Mediante el estudio del marco teórico y de la investigación efectuada en el trabajo de campo, se ha realizado un análisis de carácter deductivo donde se extrajeron conclusiones genéricas y específicas. Las conclusiones genéricas han sido producto del análisis efectuado principalmente del marco teórico. Las conclusiones específicas han sido producto de la investigación y análisis sobre la evolución que han reportado las organizaciones en la utilización de técnicas y herramientas de O y S mediante la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y el proceso de Mejoramiento Continuo.

Por último, y con el conocimiento adquirido a lo largo de la investigación monográfica, se utilizó como metodología una discusión productiva e interactiva principalmente de carácter deductivo, con el fin de elaborar recomendaciones para aquellas organizaciones que quieran lograr una mayor eficiencia y eficacia en la implantación de su Sistema de Gestión de Calidad y en el Mejoramiento Continuo de sus procesos.

## ***PARTE II – MARCO TEÓRICO***

### ***CAPÍTULO 1 - PROCESOS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO***

#### ***1 Introducción***

Las empresas en la actualidad se enfrentan a constantes cambios, y uno de los fundamentales es la transformación que se viene produciendo en la tecnología y las comunicaciones. Las empresas deben ser flexibles a los cambios, y las que no forman parte del proceso de cambio tecnológico van quedando fuera de competencia.

Los cambios producidos hacen necesario el rediseño de estructuras, sistemas, procedimientos, aptitudes y formas de trabajar de la organización.

Mediante Procesos de Mejoramiento Administrativo, es posible mejorar la calidad, la productividad y la competitividad. Los Procesos de Mejoramiento Administrativo más conocidos son: O y S, Reingeniería y Calidad Total.

#### ***2 Organización y Sistemas***

De acuerdo a Penengo, M. (2006, 7) “Organización y Sistemas es un conjunto integrado de técnicas e instrumentos que permite analizar y diseñar la estructura y operativa de una organización para asegurar su mejoramiento continuo y su adaptación permanente a

la realidad cambiante del contexto, apuntando al cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa”<sup>1</sup>.

En el capítulo 2 del Marco Teórico, se profundizan los conceptos comprendidos en la función de O y S, presentando sus actividades, el perfil del analista de O y S y la metodología utilizada, entre otros puntos. En el capítulo 3 de este Marco Teórico se describen las técnicas e instrumentos de O y S.

### ***3 Reingeniería***

Manganelli, R. y Klein, M. (2006, 25) definen Reingeniería como el “rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado (y de los sistemas, las políticas y estructuras organizacionales que los sustentan) para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”<sup>2</sup>.

Sus resultados deben ser totales y sorprendentes, ya que se transforma la organización dando un giro grande en su forma anterior de trabajo.

Según Penengo, M. (2006) la metodología para la reingeniería de procesos consta de 5 etapas que son mencionadas en su libro “Metodología de los Procesos de Mejoramiento Administrativo”, las cuales son desarrolladas a continuación:

#### **1- Preparación**

En esta primera etapa se requiere motivar al personal que formará parte del proceso de rediseño, para ello se deben llevar a cabo las siguientes fases:

---

<sup>1</sup> Penengo, M.: “Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo”.Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2006.

<sup>2</sup> Manganelli, R. y Klein, M. (1995): “¿Como hacer reingeniería?” en Penengo, M.: “Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo”.Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2006.

- Reconocimiento de la necesidad del rediseño por parte de la alta dirección.
- Capacitación a nivel gerencial de la metodología que se utilizará.
- Capacitación del equipo de trabajo que llevará a cabo la implantación del proceso en el método y las herramientas a utilizar.
- Elaboración del plan para implantar el proyecto.

## **2- Identificación**

Luego de realizar el plan para implantar el proyecto, se deben definir los clientes a los que apunta la empresa, sus procesos y sus recursos y sus prioridades, entre otros.

Se describen las siguientes fases:

- Identificación de los clientes y definición de sus necesidades.
- Definición y medición del rendimiento.
- Definición de las entidades con que negocia la organización.
- Definición de los objetivos y factores críticos del proceso.
- Identificación de las actividades a cambiar.
- Identificación de los proveedores internos y externos y de su rendimiento.
- Definición de las fronteras.
- Análisis de los recursos involucrados en el proceso.
- Fijación de prioridades.

## **3- Visión**

En esta etapa se debe procurar identificar, comprender el proceso y estudiar las oportunidades de mejora para tener un crecimiento sustancial en su rendimiento.

Comprende las siguientes fases:

- Comprensión de la estructura del proceso.
- Comprensión del flujo del proceso.
- Identificación de las actividades que agregan y las que no agregan valor.
- Comparación de los procesos de la empresa con los de otras organizaciones.

- Identificación de los factores que determinan el rendimiento del proceso.
- Estudio de la oportunidad de mejorar el proceso.
- Análisis de cómo operaría el nuevo proceso externamente.
- Análisis de cómo operaría el nuevo proceso internamente.
- Integración de los análisis anteriores.

#### **4- Diseño**

Esta etapa implica el desarrollo de los diseños técnicos y sociales, tales como:

El diseño técnico comprende:

- Recolección de información las actividades vinculadas al proceso.
- Estudio de acciones para la mejora del rendimiento.
- Instrumentación del sistema de información para la medición y manejo del rendimiento del proceso.
- Eliminar duplicaciones de información y de actividades que no generan valor agregado.
- Evaluación de alternativas y planificación de la implantación.

El diseño social comprende:

- Análisis de cargos existentes y nuevos por implantar.
- Análisis de alternativas de estructura gerencial.
- Diseño de planes de carrera.
- Diseño del programa de cambio e incentivos.
- Planificación de la transición organizacional y de la implantación.

#### **5- Transformación**

Luego del diseño se debe llevar a cabo su implantación.

Comprende las siguientes fases:

- Diseño de sistemas de apoyo informático al proceso rediseñado.
- Planificación de pruebas paralelas o pilotos del nuevo proceso.
- Evaluación y capacitación del personal.
- Ejecución de la prueba piloto y corrección de fallas.

## ***4 Calidad Total***

La concepción moderna de Calidad Total implica que todos los involucrados con la organización estén satisfechos (clientes, socios, proveedores, comunidad, etc).

Esta concepción de calidad, requiere mejorar continuamente para permanecer en el mercado. Aparece:

- Un nuevo y fundamental punto de referencia: las expectativas del cliente.
- Un cambio de actitud: atender los procesos para mejorar.
- Una nueva filosofía: sólo la calidad asegura la supervivencia.

La filosofía para la Calidad Total se sustenta en 5 principios esenciales:

- Compromiso de todos, empezando por la dirección.
- Participación activa y voluntaria de todo el personal.
- Valores y propósitos conocidos y compartidos.
- y S centrados en la prevención y la Mejora Continua.
- Aprendizaje y realización personal de todos los involucrados.

El proceso de calidad debe ser valorado, ya que implica una inversión importante como el adiestramiento al personal, recibiendo luego beneficios altos si lo realiza eficientemente.

La Calidad Total se compone de:

- Calidad del Producto (ó del servicio): la materia prima, la maquinaria y el correcto proceso de fabricación deben ser los que garanticen la calidad del producto. El producto debe ser el adecuado, competitivo y rentable.
- Calidad de Gestión: existen 2 tipos de Gestión de Calidad, una que es interna -compromiso de la Calidad a nivel general de la empresa, como crear un Comité de Calidad, se debe gestionar los recursos humanos- y otra que es externa -que la gestión de la empresa sea integral, o sea, que abarque también a otros interesados, clientes externos e internos, proveedores, etc-.
- Calidad de Servicio: implica que los servicios se enfoquen en una política de Mejora Continua, brindando al cliente externo servicios adicionales como servicio de posventa, atención telefónica y atención de reclamos.
- Calidad de Vida: se pueden diferenciar dos niveles de calidad de vida, los cuales son:
  - Nivel interno: donde se evalúa el clima de trabajo; el ambiente laboral debe ser cómodo y que los empleados sean premiados por sus méritos.
  - Nivel externo: donde se previene la contaminación ambiental (responsabilidad social).

En el capítulo 5 del Marco Teórico se presenta con mayor detalle el tema Calidad Total, así como el Tema Gestión de Calidad y Sistemas de Calidad Total.

### ***5 Diferencias entre Calidad Total, Reingeniería y O y S***

En el siguiente cuadro se describen las diferencias entre Calidad Total, Reingeniería y Organización y Sistemas

	<b>Mejora / calidad</b>	<b>Reingeniería</b>	<b>Organización y Sistemas</b>
<b>Niveles de cambio</b>	Gradual	Radical	Gradual
<b>Punto de partida</b>	Proceso existente	Nivel cero	Proceso Existente
<b>Participación</b>	De abajo para arriba	De arriba para abajo	De arriba hacia abajo
<b>Ámbito típico</b>	Limitado. Dentro de funciones	Amplio, interfuncional	Limitado. Dentro de funciones
<b>Riesgo</b>	Moderado	Alto	Bajo
<b>Tipo de cambio</b>	Cultural	Cultural / estructural	Estructural, Operativo

En organizaciones con una estructura rígida, que requieran un cambio de su estructura se podría utilizar primero las técnicas de O y S correspondientes ó se puede requerir un cambio muy profundo que implique llevar a cabo un proceso de Reingeniería, para luego aplicar Calidad Total.

Como conclusión, más allá de las diferencias que se pueden señalar Falconi Campos, V. (1992) señala que la Reingeniería es parte de una de las modalidades de Calidad Total.

## ***CAPÍTULO 2 – FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS***

### ***1 Introducción***

Las organizaciones enfrentan continuos cambios, ya que el mundo actual se caracteriza por constantes innovaciones tecnológicas, donde las organizaciones que no logren adaptarse a los cambios tecnológicos tienden a desaparecer. Para ello la organización debe realizar cambios en la estructura y en la operativa diaria.

La estructura es la forma en que se dividen las tareas, delegan y se designan responsabilidades entre las personas que trabajan en la organización. Se establecen canales de comunicación para que todas las unidades en la organización funcionen en conjunto y para que exista una constante interacción entre ellas.

La operativa de la organización es la ejecución del trabajo mediante métodos y procedimientos establecidos por la organización.

Por lo tanto es necesario que exista una unidad que cumpla con las funciones de analizar y diseñar la estructura y operativa. Estas funciones están a cargo de la unidad denominada Organización y Sistemas (O y S).

### ***2 Concepto de Organización y Sistemas***

Penengo, M. (2006, 7) define O y S como “un conjunto integrado de técnicas e instrumentos que permiten analizar y diseñar la estructura y operativa de una organización; asegurar su mejoramiento continuo y su adaptación permanente a la

realidad cambiante del contexto, apuntando al cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa”<sup>1</sup>.

O y S utiliza distintas técnicas de forma conjunta, interrelacionadas como un sistema, para que la organización se desempeñe de manera eficaz y eficiente con el fin de lograr una organización formal.

La función de O y S trata de asegurar constante mejoramiento, realiza cambios continuamente de manera planificada. Trata de cambiar en base a las necesidades que reporta el entorno.

La finalidad de O y S es la búsqueda de la eficiencia organizacional, a través de la mayor productividad que se obtiene con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. En definitiva se apunta hacia la satisfacción de los clientes.

Según (Pereira, A., 2007) tanto O y S como Calidad Total apuntan al Mejoramiento Continuo y a la eficiencia organizacional, pero la Calidad Total resulta más ambiciosa que O y S en la utilización de técnicas y herramientas, ampliando su visión a aspectos estratégicos y culturales de la organización, siendo crucial la utilización de técnicas habituales de O y S en la aplicación del proceso de Calidad Total.

### ***3 Técnicas e instrumentos***

Los instrumentos ó también llamadas herramientas de O y S dan soporte a la aplicación de técnicas de O y S. Dichas herramientas deben de ser actualizadas constantemente para que las recomendaciones que efectúan los analistas de O y S a las distintas unidades de la organización tengan validez.

---

<sup>1</sup> Penengo, M.: “Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2006.

Para cada técnica utilizada por la función de O y S se pueden encontrar determinados instrumentos, algunos de los cuales son:

1. Para la técnica análisis y diseño de las estructuras organizativas se utilizan como instrumentos el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones. Para el desempeño de esta técnica se utiliza como referencia la Teoría de la Organización Formal.
2. Para el análisis y diseño de la distribución del trabajo se utilizan la Lista de Actividades, la Lista de Tareas y el Cuadro de Distribución del Trabajo. Para desempeñar esta técnica se consideran las funciones y actividades de todos los sectores dentro de la organización y su vinculación con las tareas asignadas a los puestos de trabajo.
3. Para el análisis y diseño de procedimientos se utilizan el Cursograma y el Manual de Procedimientos. Para el desempeño de esta técnica se consideran las operaciones y los métodos utilizados para cumplir con las actividades y tareas asignadas a los puestos de trabajo.
4. Para el análisis y diseño de la disposición espacial se utiliza el Plano de Disposición Espacial. Esta técnica para ser desempeñada debe considerar los flujos de trabajo, los mobiliarios, las máquinas, las instalaciones, las condiciones ambientales y de satisfacción laboral.
5. Para el análisis y diseño de portadores de información si bien (Penengo, M., 2006) no identifica instrumentos específicos, en el curso de Organización y Métodos Administrativos, se presenta un Cuestionario para el Control del Diseño de Formularios, que se podría considerar un instrumento<sup>1</sup>. Esta técnica considera sus aspectos funcionales y formales y su participación en los procedimientos de trabajo.

---

<sup>1</sup>El lector puede acceder a mayor información sobre dicho cuestionario en Gerpe, S.. “Sistema de Administración de formularios”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 1990.

6. Para el análisis y diseño de sistemas de información, tampoco se identifica en la bibliografía de la asignatura Organización y Métodos Administrativos, instrumentos específicos. Esta técnica considera las necesidades de información y sus características para una racional toma de decisiones.
7. Para la medición del trabajo, tampoco se identifica instrumentos específicos en la bibliografía del curso, pero sí se hace referencia a la utilización de herramientas como el autopunteo, el cronometraje y el muestreo. Consiste en el análisis de los tiempos y movimientos a través de los cuales se cumplen las tareas de los cargos y las actividades de los órganos.

A modo de síntesis en el siguiente cuadro se exponen las distintas técnicas de O y S y los instrumentos utilizados por las mismas, los cuales serán desarrollados en detalle en el siguiente capítulo.

<b>TECNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Análisis y diseño de las estructuras organizativas.	-Organigrama. - Manual de Organización y Funciones.
Análisis y diseño de la distribución del trabajo.	- Lista de Actividades. - Lista de Tareas. - Cuadro de Distribución del Trabajo.
Análisis y diseño de procedimientos y de procesos.	- Cursograma de Procedimientos. - Manual de Procedimientos. - Mapa del Proceso. - Cursograma de Procesos.
Análisis y diseño de portadores de información.	- Cuestionario para el Control del Diseño
Análisis y diseño de sistemas de información.	
Análisis y diseño de la disposición espacial.	- Plano de Disposición Espacial.
Medición del trabajo.	

## ***4 Actividades de O y S***

Las actividades que realiza la función de O y S, Penengo. M. (2006), las clasifica en actividades referidas a aspectos administrativas, a aspectos físicos de la organización y a aspectos del capital humano.

A continuación se detallan el conjunto de actividades incluidas en esa clasificación:

1) Referidas a aspectos administrativos:

- Análisis, diseño y rediseño de estructuras organizativas a nivel macro y micro organizacional.
- Análisis, diseño y rediseño de procedimientos y métodos de trabajo buscando mejorar la gestión organizacional y garantizar la satisfacción de clientes y usuarios.
- Análisis, diseño y rediseño de portadores de información buscando su normalización y adaptación a los procedimientos.
- Análisis, diseño y rediseño de sistemas de información para optimizar la toma de decisiones directivas y gerenciales.

2) Referidas a aspectos físicos de la organización, implica la participación en:

- El análisis, definición y redefinición del tamaño óptimo de la organización.
- El diseño y rediseño de la disposición física de las oficinas.
- La selección de tecnologías y en la automatización de procesos administrativos y no administrativos.

3) Referida a aspectos humanos, implica:

- El Análisis de la dotación de recursos humanos para hacer frente eficazmente a los requerimientos de los procedimientos y métodos de trabajo establecidos.
- El análisis de la cultura organizacional y de los estilos gerenciales.

### ***5 Ubicación jerárquica de la unidad de O y S***

Según lo planteado por Penengo, M. (2006) es recomendable que la unidad interna de O y S se ubique en el más alto nivel jerárquico, ya que permite un estrecho contacto con la dirección, y tener una visión global de la organización.

La unidad de O y S es recomendable que sea una unidad de staff que asesore principalmente a la alta dirección, así como a todos los sectores de la organización que requieran su apoyo.

Si la estructura organizacional se divide por departamentos regionales o por producto, si bien debería existir una unidad central de O y S, se podrían crear unidades sectoriales de O y S para dar apoyo a distintos sectores que lo requieran; dichas unidades sectoriales deberán depender jerárquicamente de los sectores a los cuales prestan apoyo y funcionalmente de la unidad central de O y S.

### ***6 Responsabilidad de la unidad interna de O y S***

Como ya se ha mencionado anteriormente es recomendable que la unidad de O y S esté ubicada como unidad de staff, por lo cual la función que desempeñarán sus analistas estará orientada a efectuar recomendaciones a las unidades de línea que requieran su

apoyo, siendo estas últimas las que tomarán decisiones para implantar cambios en base a lo recomendado.

Se pueden generar diferentes situaciones en cuanto a la responsabilidad por la implantación, siendo algunas de dichas situaciones las siguientes:

- Que la responsabilidad por la implantación sea íntegramente de la línea, interviniendo la unidad de O y S en caso de consulta.
- Que la responsabilidad sea asignada a la unidad O y S, se produce una delegación de autoridad funcional que determina que dicha unidad pase a desarrollar una función de línea.
- Que la responsabilidad sea íntegramente de la línea actuando en conjunto con la unidad de O y S, brindando asesoramiento y apoyo.

## ***7 Los Analistas de O y S***

La función de O y S puede ser asignada a Analistas externos ó internos a la organización. Entre estas dos opciones existen ventajas y desventajas. Cada organización debe evaluar que es lo más conveniente según su estructura y su cultura organizacional.

Se expone a continuación las ventajas y desventajas expuestas Penengo, M. (2006) para cada uno de estos dos tipos de Analistas:

### **Analista Interno**

#### **a) Ventajas:**

- Dedicación exclusiva al mejoramiento administrativo.
- Estabilidad que permite asesoramiento, planificado y atención permanente.
- Especialización técnica.

- Conocimiento de la realidad y cultura organizacional.
- Participación en todas las etapas del proceso de cambio.

**b) Desventajas:**

- Posible pérdida de objetividad por la pertenencia a la organización y la dependencia de estructuras internas de poder.
- El personal asignado no siempre cuenta con la especialización técnica y experiencia requerida.
- Frecuentemente carece del necesario apoyo y el estímulo directriz.

**Analista externo****a) Ventajas:**

- Alta especialización técnica.
- Importante experiencia en la materia.
- Independencia de criterios y objetividad en el análisis.
- Sus recomendaciones reciben mayor apoyo e impulso de los niveles de dirección.

**b) Desventajas:**

- Desconocimiento de la realidad y cultura organizacionales, determina mayor tiempo de estudio.
- Pueden generar mayor resistencia a los cambios.
- Mayor costo.
- Puede no participar en todas las etapas del proceso.

El perfil del personal de O y S, ya sea como Consultor interno ó externo debe requerir: conocimientos técnicos, experiencia de trabajo y cualidades personales que le permita

desenvolverse con facilidad en la organización y asegurar una relación fluida con sus integrantes.

Algunas de las cualidades y aptitudes más importantes que debe poseer el analista, según Penengo, M. (2006) son:

- Capacidad de análisis crítico.
- Capacidad de ordenamiento y sistematización de datos e información.
- Desarrollo de la creatividad e innovación aplicada.
- Capacidad para las relaciones humanas.
- Capacidad para vender ideas.
- Para ganarse la confianza de los demás.
- Adaptabilidad de apertura a los cambios.
- Capacidad para asumir riesgos.
- Flexibilidad.
- Independencia de criterios.

## ***8 Metodología de los estudios de O y S***

La metodología de los estudios de Organización y Sistemas según Penengo, M. (2006) “Es el procedimiento sistemático y ordenado a seguir para desarrollar estudios de mejoramiento administrativos”.

Existen determinadas razones que llevan a las organizaciones a tomar ciertas decisiones promoviendo cambios organizacionales. Algunas de estas razones son:

- Estructuras inadecuadas al crecimiento de la organizacional.
- Conflicto entre unidades internas de la organización.
- Quejas de los clientes.
- Deficiente programación e inadecuada distribución del trabajo.

- Carencia en la información.
- Costos elevados.
- Necesidades de nuevos recursos.
- Inexistencias o fallas de controles.
- Insatisfacción del personal.
- Falta de dotación del personal.

La metodología utilizada en el curso y planteada por Penengo M. (2006) consta de los siguientes pasos:

### **1- Preparación del estudio.**

a) Definición del objetivo: para realizar el mismo se efectúan entrevistas con la dirección de la empresa que permita al analista conocer cual es el problema, de donde proviene, cuales son las motivaciones de la empresa en pro o en contra del cambio y la meta que persigue con el estudio.

b) Examen preliminar: permite conocer la realidad, verificar situaciones que originaron el estudio, determinar la naturaleza y la magnitud de los problemas, obtener información para planificar y organizar el trabajo.

c) Planificación del trabajo: permite presupuestar el trabajo teniendo en cuenta los recursos y el tiempo que demandará. Se confecciona una propuesta de trabajo que será elevada para su aprobación por parte de la empresa.

### **2- Relevamiento de información**

Los métodos de relevamiento de información pueden ser:

- Entrevista personal: es el medio más idóneo, que brinda la oportunidad de entrar en contacto directo con la persona y obtener información adicional, pero insume tiempo.

- Encuesta escrita: se obtiene información con rapidez y se puede aplicar simultáneamente un gran número de personas, pero no permite información adicional y las respuestas no tienen la uniformidad que se requiere.
- Encuesta grupal: favorece la uniformidad por las orientaciones que brinda el analista durante el llenado del cuestionario, tiene las características de la encuesta escrita pero se realiza en forma grupal y con el analista.
- Observación personal: es realizada directamente por el analista, pero puede tener falta de objetividad e inexactitudes por la modificación de las actitudes del personal.
- Estudio de documentación: la documentación interna se relaciona con el material brindado por la empresa, y la documentación externa se refiere a la obtención de antecedentes relacionados con el estudio que puedan hallarse disponibles en el mercado.

### **3- Diagnóstico de la situación actual**

En base a la información de la situación actual recabada por el analista y lo que debería ser una situación adecuada de acuerdo a una buena gestión, el analista detecta cuáles son los problemas que presenta la organización

### **4- Diseño de soluciones**

El analista en esta etapa se plantea distintas alternativas de soluciones a adoptar que permitan resolver las situaciones planteadas.

### **5- Informe final**

Al finalizar el diseño se debe redactar un informe que sintetice el estudio en su totalidad, debe contener los problemas detectados y las soluciones sugeridas.

## **6- Implantación**

Luego de aprobado el informe final se debe realizar la puesta en práctica, la evaluación de resultados y realizar un seguimiento hasta su funcionamiento satisfactorio por un tiempo prudencial.

## ***CAPÍTULO 3 – TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS***

### ***1 Introducción***

En el capítulo 2 ya se ha mencionado cuales son las técnicas e instrumentos de Organización y Sistemas (O y S), en este capítulo se pasará a desarrollar dichas técnicas e instrumentos, para luego tratar de observar si las mismas son utilizadas en la actualidad por las empresas y si ha contribuido su utilización en la Gestión de Calidad y en la obtención del certificado de Calidad.

Las técnicas e instrumentos de O y S permiten analizar y diseñar la estructura y operativa de la organización, para su mejoramiento y adaptación a la realidad cambiante.

Cada una de las técnicas tiene utilidad para profundizar determinados aspectos de la realidad administrativa, el dominio de ellas ayuda a mejorar la calidad del trabajo de los consultores de O y S.

### ***2 Análisis y diseño de las estructuras organizativas***

#### ***2.1 Introducción***

Las organizaciones se fijan objetivos y para ello deben organizarse. Según Robins, S. (2006, 4) organizar es un “proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Robins, S. (1996). “Administración” en Garbarino, D. y Pintos, G. “Análisis y diseño de estructuras organizacionales”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2006.

La finalidad del proceso de análisis y diseño organizacional es determinar una Organización Formal que resulte eficaz para cumplir con los objetivos que se fijó la organización.

La Organización Formal está integrada por la estructura y la operativa que adopta la organización. Una estructura adecuada debe comprender una correcta división del trabajo, delegación de autoridad necesaria y asunción de responsabilidades acorde al cargo de trabajo. La operativa de la organización comprende métodos y procedimientos de trabajo.

Para el analista de O y S, el análisis y diseño de las estructuras organizativas es una de las áreas de actividad principales y el asesoramiento que pueda brindar facilitará el cambio.

Otros conceptos que pueden ser importantes para el análisis y diseño de las estructuras organizativas son<sup>1</sup>:

- **Visión:** Es la imagen a futuro ó un horizonte deseado al que aspira llegar la organización en base a los objetivos estratégicos planteados.
- **Misión:** es la formulación escrita elaborada por la organización, donde se expresa la razón de ser o para qué existe la organización. La Misión orienta todo el trabajo y la planificación estratégica de una organización.
- **Valores compartidos:** Son la conjunción de la cultura imperante y la personalidad de los integrantes de la organización que inciden en la estrategia.
- **Estrategia:** Es un proceso elaborado con el fin de cumplir con las metas fijadas por la organización.

---

<sup>1</sup> Por mayor información recurrir al libro de Garbarino, D. y Pintos, G.. “Análisis y diseño de estructuras organizacionales”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007. Pág 5 y 6.

- Actividad: Es un conjunto de tareas.
- Tarea: Conjunto de operaciones que ejecutadas por una persona constituye un puesto de trabajo.
- Puesto de trabajo: Es una posición de trabajo ocupada por una persona que realiza las tareas propias del cargo.
- Órgano: Es una unidad impersonal organizacional que agrupa a un conjunto de trabajadores, dispone de un conjunto de recursos y útiles y está regido por una autoridad. En cada órgano existen cargos.
- Función: es un conjunto de actividades de igual naturaleza.
- Nivel jerárquico: Es un escalón dentro de la estructura organizativa en donde se encuentran órganos con similar autoridad y responsabilidad.

## ***2.2 Aspectos a considerar***

El análisis y diseño de la estructura organizacional tiene como finalidad detectar fortalezas y debilidades, con el objetivo de mantener la estructura organizacional acorde con la estrategia y objetivos de la organización.

Para ello se debe contrastar, de acuerdo a la metodología de O y S las características de la estructura organizativa vigente, con el deber ser. El deber ser para la estructura organizativa, se basa según Garbarino, D. y Pintos, G. (2007, 8) en el análisis de cuatro aspectos:

## 1) División del Trabajo

La división del trabajo implica asignar a unidades administrativas la realización de funciones, actividades y tareas diferenciadas.

Para la división del trabajo se debe tener en cuenta determinados elementos, los cuales son:

- **Departamentalización:** La departamentalización consiste en agrupar actividades en base a ciertos criterios de homogeneidad y afinidad, de forma tal que la organización quede estructurada en unidades especializadas, relacionadas y coordinadas, que permitan una efectiva integración de toda la organización.
- **Oposición de intereses:** Los órganos a cargo de procesos de control deben ser independientes del órgano que controlan y tener una jerarquía acorde para ejercer su tarea.
- **Fraccionamiento del proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades que se inicia cuando se recibe una demanda concreta y termina cuando la demanda es satisfecha. Cada unidad administrativa se hace cargo de una parte del proceso.
- **Unidades de servicio:** Estas unidades dan apoyo al funcionamiento de las restantes unidades.
- **Unidades de staff y de asesoría:** Las Unidades de staff y de asesoría son las que brindan asesoramiento ó consejos sobre temas específicos en los que son especialistas. Es necesario que estas asesorías mantengan una relación de dependencia del nivel más alto posible.

## 2) Autoridad

La autoridad es el poder que se le otorga a un individuo en la organización para poder tomar decisiones y cumplir su función.

A continuación se exponen algunos de los elementos a tener en cuenta en materia de autoridad dentro de la organización:

- **Unidad de mando:** Implica que cada persona dentro de la organización tenga un solo jefe de quien recibir instrucciones y a quien rendir cuentas.
- **Delegación de autoridad:** La delegación de autoridad es un acto bilateral por el que un supervisor asigna tareas a un subordinado y le confiere la autoridad para llevarlas a cabo y el subordinado asume la responsabilidad concedida.
- **Nivel jerárquico:** Los órganos deben ubicarse en la estructura de la organización de acuerdo a la importancia relativa de la función que cumple con relación al cumplimiento de los fines organizacionales. En un mismo nivel jerárquico se ubican los órganos que tengan similar grado de autoridad y responsabilidad.

## 3) Ámbito de control

Se define como la cantidad de empleados que dependen directamente de un superior, la cual debe ser adecuada para permitir una correcta supervisión.

## 4) Coordinación

Es el proceso mediante el cual se integran y relacionan de forma adecuada las actividades de las distintas unidades para lograr los objetivos organizacionales.

## ***2.3 Instrumentos utilizados***

Esta Técnica de O y S utiliza como instrumentos el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones, los cuales se exponen a continuación.

### ***2.3.1 Organigrama***

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una organización., debe contener elementos indispensables, ser fácil de entender y utilizar con fines informativos y para realizar análisis estructurales.

El organigrama es elaborado en base al criterio de departamentalización adoptado por la organización. Pini, J. (2007, 6 y 7) enumera algunos criterios de departamentalización, los cuales son:

- Por funciones.
- Por productos.
- Geográfico ó territorial.
- Por clientes.
- Por canales de comercialización.
- Por procesos ó por equipos.
- Matricial.
- Por proyectos.
- Mixta.

### ***2.3.2 Manual de Organización y Funciones***

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento de trabajo utilizado para precisar las funciones del personal que integran la estructura organizativa, delimitando

sus responsabilidades y autoridad, logrando la adecuada correspondencia funcional entre puestos y estructura.

El uso del manual facilita la asignación de actividades a las distintas unidades de la organización y delegación de actividades, responsabilidad y autoridad al personal.

Algunos elementos que debe contener el Manual de Organización y Funciones son:

- Organigrama de la organización.
- Descripción de las unidades administrativas, incluyendo relaciones jerárquicas y actividades.
- Descripción de los cargos.

### ***3 Análisis y diseño de la distribución del trabajo***

#### ***3.1 Introducción***

La distribución de trabajo debe realizarse con el fin de que se utilicen adecuadamente las habilidades del personal y lograr su motivación.

El análisis y diseño de la distribución del trabajo es de gran importancia, ya que presenta:

- Como se encuentra organizado el trabajo dentro de la organización.
- Las unidades administrativas que existen y sus relaciones.
- La autoridad y responsabilidad de los encargados de cada área.

Se debe obtener información, que permita establecer un diagnóstico de la realidad administrativa en un momento determinado. La información requerida se refiere al

conjunto de actividades que se realizan en la unidad, ordenado por importancia, y a las tareas que realizan los empleados.

### ***3.2 Instrumentos utilizados***

Para realizar el análisis y diseño de la distribución del trabajo, en el curso de la asignatura Organización y Métodos Administrativos se trabaja con los siguientes instrumentos: la Lista de Actividades, la Lista de Tareas y el Cuadro de Distribución de Trabajo.

#### ***3.2.1 Lista de Actividades***

Es el documento que describe las actividades encomendada a una unidad en un momento determinado. Debe obtenerse siempre del jefe de cada unidad.

A continuación se presenta un modelo de Lista de Actividades sugerido por Palarmachuk, A. (2007):

LISTA DE ACTIVIDADES															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">IDENTIFICACION DE LA UNIDAD</td> </tr> <tr> <td>GERENCIA DE DIVISIÓN:</td> </tr> <tr> <td>GERENCIA DE SECTOR:</td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO:</td> </tr> <tr> <td>SECCIÓN:</td> </tr> </table>	IDENTIFICACION DE LA UNIDAD	GERENCIA DE DIVISIÓN:	GERENCIA DE SECTOR:	DEPARTAMENTO:	SECCIÓN:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">CICLO</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> </tr> </table>	CICLO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">DIA</td> <td style="text-align: center;">MES</td> <td style="text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td style="height: 30px;"> </td> <td style="height: 30px;"> </td> </tr> </table>	DIA	MES	AÑO			
IDENTIFICACION DE LA UNIDAD															
GERENCIA DE DIVISIÓN:															
GERENCIA DE SECTOR:															
DEPARTAMENTO:															
SECCIÓN:															
CICLO															
DIA	MES	AÑO													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE</td> </tr> <tr> <td>NOMBRE</td> </tr> <tr> <td>CARGO</td> </tr> </table>			IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE	NOMBRE	CARGO										
IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE															
NOMBRE															
CARGO															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N° CODIGO</th> <th style="width: 60%;">DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</th> <th style="width: 30%;">ORDEN DE IMPORTANCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			N° CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ORDEN DE IMPORTANCIA				TOTAL						
N° CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ORDEN DE IMPORTANCIA													
TOTAL															

FUENTE: Palarmachuk, A.. "Cuadro de Distribución del Trabajo". Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007. Pág. 10.

### 3.2.2 Lista de Tareas

Es la lista de los trabajos encomendados a un puesto de trabajo en un momento determinado. La Lista de Tareas deberá obtenerse de los propios trabajadores, ya que nadie mejor que ellos sabe lo que realmente hacen, luego el propio Jefe de la Unidad será el que debe verificar la Lista que confeccionaron, ya que conoce la naturaleza del trabajo ejecutado y la circunstancias personales del personal. Esto no garantiza que la información refleje lo que ocurre realmente en la oficina.

A continuación se presenta un modelo de Lista de Tareas sugerido por Palarmachuk, A. (2007):

LISTA DE TAREAS																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">IDENTIFICACION DE LA UNIDAD</td> </tr> <tr> <td>GERENCIA DE DIVISIÓN:</td> </tr> <tr> <td>GERENCIA DE SECTOR:</td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO:</td> </tr> <tr> <td>SECCIÓN:</td> </tr> </table>	IDENTIFICACION DE LA UNIDAD	GERENCIA DE DIVISIÓN:	GERENCIA DE SECTOR:	DEPARTAMENTO:	SECCIÓN:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">CICLO</td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> </table>	CICLO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">DIA</td> <td style="text-align: center;">MES</td> <td style="text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	DIA	MES	AÑO				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</td> </tr> <tr> <td>NOMBRE</td> </tr> <tr> <td>CARGO</td> </tr> </table>	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	NOMBRE	CARGO
IDENTIFICACION DE LA UNIDAD																			
GERENCIA DE DIVISIÓN:																			
GERENCIA DE SECTOR:																			
DEPARTAMENTO:																			
SECCIÓN:																			
CICLO																			
DIA	MES	AÑO																	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO																			
NOMBRE																			
CARGO																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N° CODIGO</th> <th style="width: 60%;">DESCRIPCIÓN DE LA TAREA</th> <th colspan="2" style="width: 30%;">TIEMPO DE DEDICACIÓN</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <th style="width: 15%;">HORAS</th> <th style="width: 15%;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTALES</td> <td> </td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		N° CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	TIEMPO DE DEDICACIÓN				HORAS	%					TOTALES			100%		
N° CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	TIEMPO DE DEDICACIÓN																	
		HORAS	%																
TOTALES			100%																

FUENTE: Palarmachuk, A.. "Cuadro de Distribución del Trabajo". Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007. Pág. 13.

### ***3.2.3 Cuadro de Distribución de Trabajo***

Es la representación gráfica del conjunto de actividades y tareas que se realizan en una unidad en un momento determinado. Esta herramienta comprende toda la información obtenida mediante la Lista de Actividades y Lista de Tareas correspondientes a cada puesto de trabajo, la naturaleza y razón de ser de cada tarea y el grado de participación de los funcionarios que las realizan.

La utilización del Cuadro de Distribución de Trabajo permite:

- Analizar las de tareas y su adecuación a las actividades de la unidad, así como analizar las actividades llevadas a cabo por la organización.
- Analizar si el trabajo se distribuye en forma equilibrada entre el personal, ya que puede afectar la motivación y el interés incrementando de esta forma la cantidad de errores.
- Analizar si las actividades son llevadas a cabo de forma correcta por los trabajadores.

La técnica permite observar la situación actual de la unidad, para poder analizar y sacar conclusiones sobre los posibles cambios a realizar. Como ya se ha mencionado, el análisis de cualquier técnica debe ser complementado con el de otras técnicas de O y S.

## ***4 Análisis y diseño de procedimientos y de procesos***

### ***4.1 Introducción***

La organización formal esta compuesta por la estructura y los sistemas administrativos. En el inicio de este capítulo se hizo referencia a la estructura organizacional y a la técnica de O y S respectiva; este punto se centra en los sistemas administrativos y en los procesos que son llevados a cabo por la organización.

Un sistema administrativo se puede definir como: el conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre si que sirven de base para el cumplimiento de una función o de una actividad.

A continuación se exponen los conceptos de procedimiento y de proceso:

- El procedimiento es definido por Penengo, M. (2003, 5) como “una sucesión cronológica y secuencial de operaciones. Es mediante éstos que se cumplen las tareas llevadas a cabo por la organización”<sup>1</sup>.

- Mari, J. (2007, 9) expone que “Los procesos de negocio son el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que con un propósito definido transforma entradas en salidas valiosas para uno ó más clientes internos ó externos”<sup>2</sup>.

La diferencia entre los dos conceptos anteriores es que el proceso muestra el “que se hace” mientras que el procedimiento “como se hace”.

## ***4.2 Instrumentos utilizados***

Esta técnica de O y S utiliza como instrumentos el Cursograma de Procedimientos y Procesos, el Manual de Procedimientos y el Mapa de Procesos, los cuales se exponen a continuación.

### ***4.2.1 Cursograma de Procedimientos y Procesos***

El Cursograma es la representación gráfica de los procesos y procedimiento de trabajo. Emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso o procedimiento. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. Se lo conoce con diferentes nombres como Diagrama de Procedimientos y procesos, Cursograma o Diagrama de Flujo.

---

<sup>1</sup> Penengo, M. “Análisis y Simplificación de Procedimientos”. Oficina de Apuntes de CECEA. Doc. 3. Montevideo, 2003.

<sup>2</sup> Mari, J.. “Los Procesos y los Procedimientos Administrativos en las organizaciones”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007.

Este instrumento puede ser utilizado para analizar un proceso o procedimiento y detectar problemas, para diseñar propuestas de cambio o para comparar realidades administrativas en diferentes momentos históricos.

En cuanto a los procesos dicho Cursograma representa el proceso desde su inicio hasta su fin y desde el punto de vista del cliente, ya que todo proceso persigue el fin de transformar las entradas en elementos de salidas para satisfacer al cliente. Esta herramienta permite visualizar el grado de atención que está poniendo la organización en sus clientes, ya que se identifican las interrelaciones que los procesos tienen con los clientes<sup>1</sup>.

#### ***4.2.2 Manual de Procedimiento***

Los Manuales de Procedimientos según Pintos, G. (2003, 9) “describen en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en forma secuencial de ejecución.... Los Manuales de Procedimientos uniformizan la acción del personal, contribuyen al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos”<sup>2</sup>.

Permite formalizar los métodos de trabajo y definir con precisión las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades y facilita la toma de decisiones programadas.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Las tecnologías de la información actuales permiten una mejor realización y actualización de este manual, así como su mejor difusión dentro de la organización.

---

<sup>1</sup> Para su mejor comprensión el lector puede acceder a un ejemplo de esta herramienta en el libro de Mari, J.. “Los Procesos y los Procedimientos Administrativos en las organizaciones”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007. Pág. 27.

<sup>2</sup> Pintos, G. “Los manuales administrativos”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2003.

### ***4.2.3 Mapa de Procesos***

Es una representación gráfica de los procesos existentes en la organización, definiendo a la organización como un sistema interrelacionado de los procesos.

Este instrumento brinda la posibilidad de distinguir los procesos centrales y de apoyo dentro de la organización<sup>1</sup>.

### ***4.3 Metodología de análisis***

El análisis de los procedimientos y de procesos administrativos implica la descomposición de los mismos en partes con el fin de analizar su existencia y su razón de ser, así como los responsables de implantarlo.

El resultado del análisis de los procedimientos y procesos que obtenga el analista no se refiere solamente a la descripción de las operaciones del procedimiento y del proceso, sino también a las posibilidades de mejorarlo, eliminando partes innecesarias del trabajo, combinando lo que sea posible, reordenando las operaciones y simplificando el trabajo.

Las etapas para efectuar la metodología del análisis y rediseño de los procesos y procedimientos administrativos según Mari, J. (2007) son:

#### **1) Preparación del estudio.**

Es la etapa de definición de los objetivos de la metodología de estudio de O y S. Esta etapa está compuesta por tres fases:

---

<sup>1</sup> Para su mejor comprensión el lector puede acceder a un ejemplo de esta herramienta en el libro de Mari, J.. “Los Procesos y los Procedimientos Administrativos en las organizaciones”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007. Pág. 17.

- Definición del objetivo. Se debe establecer con claridad el objetivo del trabajo y su alcance con la cooperación de la alta dirección.
- Examen preliminar.
- Planificación del trabajo.

## **2) Relevamiento de información.**

Esta etapa consiste en relevar información confiable para lograr un correcto diagnóstico del proceso ó procedimiento administrativo.

## **3) Diagnóstico de la situación actual.**

Para esta etapa se debe de utilizar como herramienta el Diagrama de Flujo ó Cursograma para facilitar un mayor entendimiento de los procesos y poder identificar fortalezas y debilidades de los mismos, con el fin de efectuar cambios si es necesario.

Para la mejor comprensión de los procedimientos existentes el analista debe recurrir a la herramienta llamada Cursograma definida en el punto 4.2.1 de este capítulo.

## **4) Diseño de soluciones.**

El autor Mari, J. (2007) identifica dos herramientas para poder priorizar las oportunidades de mejora a ser incorporadas en una propuesta de soluciones. Estas herramientas son:

- Tabla donde se incorporan en filas las distintas oportunidades de mejora y en las columnas se incorporan los distintos criterios de priorización para cada una de dichas oportunidades.
- Matriz donde se compara la importancia del proceso con la performance del proceso. Se puede clasificar a la importancia de cada proceso en baja, media ó alta y la performance de su proceso en pobre, media ó buena. Las iniciativas

correspondientes a procesos con importancia alta y performance pobre serán las candidatas a ser priorizadas.

## ***5 Análisis y diseño de sistemas de información***

### ***5.1 Introducción***

La información es el pilar fundamental para llevar a cabo el proceso decisorio, a través del cual se toman las decisiones personales y organizacionales.

A través de un estudio ordenado y sistemático de análisis y diseño de sistemas de información se pueden evitar muchos de los problemas con la información. Es importante que el analista de O y S tenga conocimientos especializados y experiencia en el área de sistemas de información, para poder aportar la visión de los aspectos organizacionales, brindando así apoyo a otras unidades como a los analistas de sistemas de computación en la tarea de diseño y rediseño.

Las actividades de un sistema de información son básicamente: recopilación de información, procesamiento, análisis, distribución, almacenamiento, recuperación y seguridad.

Las características que debe reunir la información son:

- a) Oportunidad: Cuando quien la utiliza puede acceder a ella justo en el momento que la necesita.
- b) Confiabilidad: la información debe reflejar con total exactitud las operaciones o aspectos a que se refiere.
- c) Claridad: La información no debe originar ningún tipo de confusión ni

interpretaciones incorrectas en quienes la utilizan.

- d) Selectividad: el contenido de la información debe ser adecuado a las necesidades, intereses y capacidades de interpretación de quienes la utilizan.
- e) Periodicidad: el analista debe estudiar con que periodicidad los usuarios necesitan determinados tipos de información, para que esta este disponible.
- f) Uniformidad: Los datos deben ser tratados con criterios uniformes en las etapas iniciales de registros, captura y ordenamiento de datos como en las etapas posteriores de elaboración y análisis.
- g) Accesibilidad: Quienes necesitan información deben tener fácil acceso a las fuentes donde pueden obtenerla para poder utilizarla.

## ***5.2 Metodología para el análisis y diseño de sistemas de información***

La metodología utilizada en el curso de Organización y Métodos Administrativos, para el análisis y diseño del sistema de información, consiste de seis etapas. Estas etapas se encuentran tan relacionadas entre sí que resulta bastante común estar cumpliendo una etapa y ser necesario volver a considerar aspectos de etapas anteriores para luego continuar con las etapas siguientes.

### **1) Determinación de los objetivos y el alcance del sistema de información.**

Deben formularse con claridad los objetivos del sistema de información, estos pueden ser genéricos ó específicos. Cuando se formulan dichos objetivos se debe determinar también el alcance del sistema. El alcance del sistema puede ser para una ó más unidades de la organización.

Una de las formas de establecer los objetivos es a través del trabajo en conjunto del analista y quienes serán los usuarios. Los analistas de O y S deberán informar a los usuarios con los que trabajará en conjunto los elementos conceptuales de los sistemas de información y su relación con la estructura organizativa, los sistemas administrativos y el entorno organizacional.

## **2) Identificación de los centros usuarios de información**

Se deben identificar las unidades donde se tomarán las decisiones, las personas que tienen a su cargo las tareas de llevar a la práctica dichas decisiones, quienes efectuarán el control y la evaluación de los resultados, para poder identificar el tipo de información a realizar y suministrar.

## **3) Determinación de las necesidades y las carencias de información**

Como se mencionó en el punto anterior, se debe visualizar los centros de usuarios de información para poder identificar el tipo y cantidad de información a realizar y suministrar en base a las necesidades de información que cada unidad requiere para cumplir con las tareas que tienen a su cargo. También se deben conocer los requisitos que debe reunir esa información para que aporte un valor agregado a las tareas que realizan quienes la utilizan.

## **4) Localización de las fuentes de datos y de información**

Se debe identificar la localización de datos que serán necesarios para incorporarlos a la información a realizar.

Las fuentes pueden ser internas ó externas. Las externas pueden ser del sector público ó privado, en el país, ó en el resto del mundo, como indicadores financieros, económicos y sociales. Las internas pueden ser primarias, secundarias ó finales. Las primarias son datos con un reducido ó nulo grado de procesamiento. Las fuentes intermedias son unidades donde se reciben esos datos primarios y se elabora, a partir de ellos

información. Las fuentes finales son aquellas que reciben la información de las fuentes intermedias y elaboran la información final.

### **5) Determinación de las comunicaciones y los portadores de información**

En esta etapa se determinan los canales de comunicación para que la información fluya desde las fuentes primarias o intermedias hasta llegar a los usuarios. Asimismo se deben determinar las distintas formas o portadores que se pueden utilizar para registrar los datos o las informaciones. Estos portadores de información pueden ser formularios de papel ó electrónicos, documentos, informes, libros, folletos, cintas magnéticas, diskettes, etc.

### **6) Determinación de las normas y los procesamientos<sup>1</sup>**

Las normas sirven para que las fuentes que generan, las unidades que los procesan y los usuarios que los utilizan sean un flujo sistemático. Es conveniente que dichas normas y procedimientos estén establecidos por escrito para que su conocimiento e interpretación resulten fácilmente accesibles a quienes participan en el funcionamiento del mismo.

Asimismo es importante que los analistas documenten el sistema donde se expresen los objetivos y se clarifiquen los roles de las unidades que intervienen en las distintas fases de tratamiento de los datos de la información.

## ***6 Análisis y diseño de la disposición espacial***

### ***6.1 Introducción***

Los analistas de O y S, para el correcto desempeño de esta técnica, deberán coordinar la misma con otras técnicas como el de análisis y diseño de distribución del trabajo, con el

---

<sup>1</sup> Por mayor información sobre la determinación de normas y procedimientos el lector debe recurrir al libro de Perez Decarolis, W. “Aspectos Organizacionales del análisis y diseño de sistemas de información” Doc. 15. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2002.

fin de visualizar las actividades que son llevadas a cabo en cada unidad de trabajo y la distribución de las tareas entre los diferentes puestos de trabajo, para lograr una correcta disposición de oficinas. La tarea de acondicionamiento, es conjunta del arquitecto y el Analista de O y S, esta acción si es coordinada logrará un entorno agradable y funcional.

La distribución del espacio físico abarca 2 niveles de análisis:

1. Interno de una oficina, reduciendo las distancias existentes entre aquellos que con más frecuencia se relacionan entre sí dentro de la unidad.
2. General a nivel de locales, mediante el estudio de frecuencias de relacionamiento entre Unidades y los recorridos de documentación, material, clientes y público.

Debe de existir una estrecha vinculación entre la técnica de distribución de oficinas y otras técnicas de Organización y Sistemas como: el análisis y diseño de la estructura organizativa, de los procedimientos y procesos, de los portadores de información y de la distribución del trabajo.

## ***6.2 Principios de disposición espacial***

No existe una solución perfecta para elaborar una distribución física, lo que se puede establecer son los principios generales, estando éstos asociados a los objetivos que persigue la organización.

Los principios que sirven de guía en la aplicación de la técnica son:

### **a) Recorridos mínimos**

El trabajo debe pasar por los distintos empleados con el mínimo de distancia, movimientos y tiempo, para evitar interrupciones, disminuir fatigas y recorridos innecesarios.

**b) Utilización racional del espacio**

Para lo cual se debe tener en cuenta:

- 1) Los requisitos de espacio para el personal, en base al tipo de trabajo, el número de archivos que maneja, la clase de muebles de oficinas y máquinas de que se sirva y el espacio total disponible.
- 2) Ubicación de muebles y equipos de acuerdo a procesos: El ordenamiento que adopte una oficina debe tener relación con el trabajo que se vaya a realizar<sup>1</sup>.
- 3) Salas especiales: Estas pueden ser las salas de recepción (deben ser atractivas, porque causa la primera impresión a los visitantes), salas de conferencia (forman parte del área de dirección pero pueden servir para otras actividades de la empresa).

**c) Flexibilidad para ampliaciones futuras**

Toda distribución del espacio debe contemplar ó prever la expansión futura, ó cambio que pueda ser necesario.

**d) Requisitos de los equipos especiales**

Al comenzar a planificar la disposición se debe realizar un inventario de todo el equipo existente y estudiar la forma en que estos elementos y máquinas se utilizan.

**e) Requisitos de bienestar seguridad**

Las oficinas más frecuentes deberán ser las de más fácil acceso, deben existir centros de información rápida y eficaz para atender al público, debe existir un sistema de señalización que facilite el desplazamiento de la gente.

---

<sup>1</sup> Por mayor información sobre la ubicación de muebles y equipos de acuerdo a procesos el lector debe recurrir al libro de la Cra. Palamarchuk, I. "Disposición de oficinas" Doc. 5. CCEEA Ed. 2002.

Es imprescindible que los gerentes, jefes de servicio y los analistas de O y S conozcan la influencia que factores como el ruido (el exceso de ruido provoca, afecta a las personas e incide en la calidad del trabajo), la luz (con la iluminación adecuada se logra disminuir la fatiga del trabajador, mayor rapidez y precisión en el trabajo) y colores (el uso de colores apropiados aumenta la eficiencia, reduce la fatiga y eleva la moral) pueden tener sobre el rendimiento en el trabajo.

### ***6.3 Metodología para el análisis de la disposición de oficina***<sup>1</sup>

Las etapas que deben ser desarrolladas para el análisis de la disposición de oficina son:

#### **1) Determinación de objetivos**

En esta etapa se debe identificar claramente los problemas que se quieren solucionar y los medios disponibles para ello y determinar en que medida la distribución existente es lo suficiente flexible para los cambios proyectados.

#### **2) Programar las actividades a fin de alcanzar los objetivos definidos**

Para cada actividad se indicara los tiempos previstos de realización y los responsables de su ejecución .Es conveniente involucrar a todos los implicados y lograr su participación para minimizar la resistencia al cambio.

#### **3) Relevamiento de información**

Se debe obtener información detallada de la situación y la distribución actual, obtener datos y hechos que permitan determinar lo más objetivamente posible la situación.

---

<sup>1</sup> Por mayor información sobre la Metodología para el análisis de la disposición de oficina el lector debe recurrir al libro de la Cra. Palamarchuk, I. "Disposición de oficinas" Doc. 5. CCEEA Ed. 2002. pag.34 y ss.

**4) Análisis de datos obtenidos**

Una vez relevada la información requerida, se debe realizar un análisis para elaborar una propuesta que mejore la distribución del espacio, se evaluarán las debilidades como las fortalezas.

**5) Diseño**

En esta etapa se elaborarán las distintas alternativas de solución del problema, se deberá definir: que los sectores más vinculados estén ubicados en forma continua, determinar la distribución dentro de cada oficina de muebles y equipos.

**6) Puesta en marcha**

Se realizará en base al plan de implantación aprobado. Se deberá informar con la debida anticipación a cada responsable de unidad la fecha exacta de la mudanza, para que tomen las providencias necesarias.

**7) Seguimiento y evaluación**

Luego que se pone en práctica la nueva distribución es necesario realizar durante un tiempo prudencial un seguimiento, a fin de corregir posibles defectos ó imprevistos y lograr una estabilización en el nuevo funcionamiento.

## ***CAPÍTULO 4 – CALIDAD TOTAL***

### ***1 Introducción***

Calidad Total es uno de los procesos de mejoramiento administrativos, que ha adquirido importancia en el mundo actual.

Actualmente es el proceso utilizado por los organismos certificadores en el Uruguay como ser el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), así como por el organismo que otorga el difundido Premio Nacional de Calidad llamado Instituto Nacional de Calidad (INACAL), los cuales se hará referencia en el capítulo 5.

### ***2 Concepto de calidad***

Según ANSI / ASQC (1987) “Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas”<sup>1</sup>. Las necesidades explícitas se definen mediante un contrato, en tanto que las implícitas se definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque es necesario también determinarlas y definir las.

Cuando se menciona el término "calidad", por lo general se asocia con productos o servicios excelentes, que satisfacen las expectativas del cliente y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. Cuando un producto mejora las expectativas

---

<sup>1</sup> Norma A3.ANSI / ASQC (1987) en Esparragosa, A. “Sistemas de Calidad Total y Costos asociados en la Calidad”. 1997. (<http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sica.shtml?monosearch>)

se habla de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.

La calidad ha llegado a ser una fuerza muy importante para llevar al éxito y al crecimiento de la organización en mercados nacionales e internacionales.

Los tres elementos principales del concepto moderno de calidad son:

- La calidad la definen los clientes.
- La calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores.
- La calidad que perdura es la que se logra a través de valores, organización y sistemas que la propician y no es un producto de circunstancias afortunadas ó de esfuerzos aislados.

Debido a la gran variación de resultados de calidad, la búsqueda genuina del éxito en la calidad se ha convertido en un asunto de gran interés en la administración de las organizaciones de todo el mundo y la experiencia está abriendo una base fundamental para lograr ese éxito.

La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización, un estilo que adopta la organización hacia el cambio de la misma.

### ***3 Concepto de Calidad Total***

Según Corrigan J. (2006, 20) la Calidad Total es “Una filosofía de administración que construye organizaciones capaces de aprender, dedicadas a la satisfacción total del cliente mediante la mejora continua de la eficacia y la eficiencia de la organización y sus procesos”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Concepto elaborado por Corrigan, J. extraído de Penengo, M. “Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2006.

La Calidad Total implica la evolución de la concepción clásica de usuario satisfecho a la concepción actual de todos los involucrados satisfechos. En este último caso la empresa logra a través de la calidad:

- Clientes o usuarios satisfechos (producto de calidad).
- Empleados satisfechos (crecimiento humano, alta moral de trabajo).
- Dueños y o socios satisfechos (rentabilidad).
- Entorno satisfecho (seguridad, medio ambiente).
- Comunidad satisfecha (contribución social).

Se ha demostrado que la calidad satisfactoria del producto o servicio esta directamente relacionada con costos satisfactorios de los mismos. Si la calidad no es buena significa que existió mala utilización de los recursos como ser desperdicios de mano de obra, de material, de tiempo, lo que implica altos costos. Sin embargo, la calidad satisfactoria supone la utilización satisfactoria de los recursos, lo que implica menores costos.

## ***4 Gestión de Calidad Total***

### ***4.1 Concepto de Gestión de Calidad Total***

La Gestión de Calidad Total constituye el concepto mas actualizado de calidad. Es el conjunto de actividades de la organización, que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades, coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

La Gestión de Calidad Total se orienta hacia la satisfacción del cliente mediante el trabajo en equipo de funcionarios provenientes de todos los niveles de la organización que obtengan educación y formación constante acerca de los principios de la Calidad

Total. La gestión en sí se enfoca en el aseguramiento, el control, la mejora, y la optimización de la calidad.

## ***4.2 Planificación de la Gestión de Calidad Total***

Implica actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la Calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

La planeación de la Calidad brinda un camino a seguir evitando con esto una pérdida de tiempo y energía.

El autor Berry, T. H. (1996) distingue 3 tipos de planeación: Planeación empresarial de la Calidad, Planeación de la Calidad de productos y servicios y Planeación del proceso de Calidad.

### **1) Planeación empresarial de la Calidad**

Implica la planificación global de la calidad a nivel de toda la organización, tratando de obtener una ventaja competitiva. Se debe tener en cuenta que un buen plan debe otorgarle flexibilidad a la organización, para adaptarse a los cambios del entorno.

En la Planificación empresarial se debe procurar la satisfacción del cliente por ser el objetivo principal de la organización, debiéndose crear metas de mediano y corto plazo para lograr su cumplimiento.

### **2) Planeación de la Calidad de productos y servicios**

Se determina la forma de desempeñar la actividad organizacional, se busca determinar lo que el cliente quiere y en base a esto programar el producto ó servicio. Se compara con el competidor para destacar aquellos atributos del producto que brinda una ventaja competitiva.

Esta etapa se realiza previo al proceso productivo, es la etapa del diseño del producto, debiéndose identificar cuales son los clientes actuales ó potenciales de la organización. Una vez identificado se debe conocer cuales son las necesidades y expectativas de éstos.

Se debe tener coordinación con los proveedores ya que el producto que se diseñó tiene como requisito una calidad dada en los insumos y tiempos determinados para la producción. También se debe tener coordinación con el personal, ya que debe considerarse la cantidad de gente necesaria, sus aptitudes y capacitación adecuada.

### **3) Planeación del proceso de la Calidad**

Muchas empresas se organizan a nivel micro para mejorar los procesos internos de la organización, cada departamento desempeñará su tarea de forma eficaz, logrando así calidad a nivel funcional. A nivel macro la gerencia debe analizar el desempeño de la empresa visto en su conjunto, lo que llevará a que coordine las distintas unidades organizativas. Esto logra que el cliente cuando toma contacto con la empresa no experimente trámites innecesarios.

## ***4.3 Implantación de la Gestión de Calidad Total***

### ***4.3.1 Introducción***

El Modelo de Gestión de Calidad constituye un modelo de difícil implementación porque implica un gran cambio en diversos aspectos de la organización.

No existe una única forma de implantación, es necesario analizar el interior de la organización, y de acuerdo a sus características se instrumenta la mejor forma para esa organización.

Según Cuatrecasas, L. (2000) para lograr el éxito en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad se requiere:

- Contar con el compromiso activo de la dirección.
- Motivar y educar a los recursos humanos para su efectiva gestión.

### ***4.3.2 Pasos para la implantación de la Gestión de Calidad***

Los pasos para la implantación de la Gestión de Calidad según Udaondo, M. (1991) son:

#### **1) Definición de las políticas de Calidad**

Es una etapa previa al inicio de la implantación, consiste en buscar datos e información acerca de la Calidad Total. Es realizado por las personas encargadas de llevar adelante el cambio. Lo importante es que con los conocimientos obtenidos, los responsables sean capaces de elaborar un Sistema de Calidad.

En este paso se busca también saber cual es la situación actual de la empresa, ver que es lo que se debe mejorar y cual es la situación que se pretende alcanzar.

#### **2) Arranque**

Una vez definida la posición actual y los objetivos de la organización, se debe formar al personal sobre la Gestión de Calidad Total

Los objetivos de la etapa de arranque son:

- Obtener credibilidad.
- Obtener entusiasmo.
- Involucrar a todo el personal.

### **3) Implantación**

En esta etapa se debe llevar todo a la práctica, pudiendo hacerse de diferentes formas, debiendo sus resultados deben ser difundidos al personal de la organización. Se puede considerar que la mejor forma de implantación es mediante proyectos pilotos.

El plan que se haya considerado por la organización para la implantación de la Gestión de Calidad debe cumplir con las siguientes características:

- a) Ser factible: tener absoluta seguridad de que será un éxito desde el punto de vista comercial.
- b) Ser importante: el proyecto debe ser importante como para llamar la atención a nivel interno.
- c) Ser capaz de solucionar problemas grandes: al solucionar un problema grande nos da la visión de que cualquier otro problema puede ser solucionado.
- d) Ser medible: establecer indicadores que puedan demostrar la consecución de mejoras.

### **4) Generalización del plan.**

En esta etapa el plan debe ser implantado en todos los niveles de la organización y ser conocido por todo el personal.

### ***4.3.3 Causas del fracaso de la implementación de la Gestión de Calidad Total***

Las causas más frecuentes por las cuales algunas empresas han fracasado al implementar un Sistema de Gestión de Calidad son:

- Falta de apoyo de la dirección.
- Situación económica del mercado no prevista.
- Objetivos poco claros ó mal establecidos.

- Planes mal definidos para alcanzar los objetivos.
- Falta de información y capacitación del personal.
- Falta de recursos que son necesarios para llevar a cabo la implantación.
- Mala asignación de responsabilidades.

#### ***4.3.4 Consecuencias de la implantación de Gestión de Calidad Total***

Algunas de las consecuencias que provoca la implementación de la Gestión de Calidad en las empresas son:

- El incremento general del nivel de calidad de los procesos.
- La disminución de costos.
- La mejora de la productividad.
- La mejora en las relaciones humanas del personal de la organización.
- La organización se vuelve más efectiva y ágil en su operativa.

#### ***4.4 Diferencias entre la Gestión de Calidad y el Control de Calidad***

A continuación se expone un cuadro con las diferencias entre la Gestión de Calidad y el Control de Calidad.

<i>Gestión de Calidad</i>	<i>Control de Calidad</i>
Se orienta al cliente y su principal preocupación es lograr la calidad del proceso en el largo plazo.	Se orienta al producto y sus prioridades son los costos y los resultados en el corto plazo.
Tiene como objetivo la prevención de errores implicando a todos los miembros de la organización.	Tiene como objetivo la detección de errores involucrando a los departamentos técnicos y de control de calidad.
Se basa en la mejora continua y el trabajo en equipo.	Posee metas de cantidad e incentivos para sus trabajadores en base a sus errores.
Con respecto a la logística hace tender el stock a cero (JUST IN TIME).	En lo que respecta a logística se desempeña con un stock elevado.
La estructura es horizontal, participativa, obteniéndose información en tiempo real.	La estructura organizativa es burocrática y rígida, la información posee un flujo restringido.
Se basa en normas de Gestión de Calidad.	Aplica normas de especificación utilizando parámetros físicos.

#### ***4.5 Papel de la alta dirección dentro del Sistema de Gestión de Calidad***

Los objetivos que se debe plantear la alta dirección para que el Sistema de Gestión de Calidad funcione adecuadamente son:

- a) Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización.
- b) Promover la política y los objetivos de la calidad para que el personal tome conciencia, motivación y participación.
- c) Asegurarse de que se estén implementando los procesos apropiados y el enfoque basado en los requisitos del cliente.
- d) Asegurarse de que se han establecido, implementado y mantenido un Sistema de Gestión de Calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.

- e) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios para lograr la calidad.
- f) Revisar periódicamente el Sistema de Gestión de Calidad.
- g) Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- h) Decidir sobre las acciones para la mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

## ***5 Sistema de Calidad Total***

### ***5.1 Definición del Sistema de Calidad Total***

Según Esparragoza, A. (1997) "Un Sistema de Calidad Total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad"<sup>1</sup>.

El Sistema de Calidad Total proporciona a la organización la atención sobre el control integrado y continuo de todas las actividades claves.

Un Sistema moderno de Calidad Total debe estar estructurado y ser mantenido de forma que todas las actividades claves deben ser establecidas para alcanzar la efectividad de la Calidad Total.

La característica de los Sistemas modernos de Calidad Total es el concepto de estructuras integradas por personas, máquinas e información para controlar económica y efectivamente la complejidad técnica. Las bases son la cooperación y la coordinación.

---

<sup>1</sup> Esparragoza, A. "Sistemas de Calidad Total y Costos asociados en la Calidad". 1997. (<http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sica.shtml?monosearch>).

Para cumplir con las demandas del mercado, es esencial que una organización tenga un Sistema de Calidad claro y bien estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves que son necesarias para asegurar las acciones de calidad en todas las operaciones pertinentes de la organización.

## ***5.2 Tipos de Sistemas de Calidad***

Existen dos tipos de Sistemas de Calidad, los cuales son:

- 1) Sistema de Calidad propiamente dicho: normas de calidad que sirven para evaluar el nivel del producto deseado. Que el producto sirva para el fin deseado. Por ejemplo: técnicas UNIT (certificación del producto).
- 2) Sistema de aseguramiento de la Calidad: Conjunto de normas que reglamenta los procesos, no garantiza que el producto alcance la calidad deseada. Son las normas UNIT- ISO y las del Premio Nacional de Calidad. La diferencia de estos dos tipos de sistemas es el objetivo de calidad.

## ***5.3 Etapas para establecer un Sistema de Calidad***

Existen 8 etapas para establecer un Sistema de Calidad de manera eficiente, dichas etapas son:

- 1) Determinar necesidades.
- 2) Establecer políticas de obtención de calidad.
- 3) Determinar procesos y responsabilidades para el logro de objetivos.
- 4) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos.
- 5) Establecer los métodos para medir la eficiencia y eficacia de cada proceso.
- 6) Establecer las medidas de dichos métodos.
- 7) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- 8) Establecer y aplicar un proceso para calificar sistemas de gestión de calidad.

### ***5.4 Características del Sistema de Calidad Total***

Según Esparragoza, A. (1997) existen cuatro características del Sistema de Calidad Total que son de particular importancia, que se deben tener en cuenta al implantar un Sistema de Calidad Total.

Estas 4 características son:

- a) Las actividades principales de calidad comienzan con los requisitos del cliente y terminan con éxito sólo cuando el cliente está satisfecho con el producto ó servicio brindado.
- b) Representa la base para la identificación de las actividades claves y de las relaciones entre personas, máquinas e información para lograr el éxito de la Calidad Total.
- c) El Sistema de Calidad es el fundamento para que las actividades de calidad de la organización sean manejables.
- d) El Sistema de Calidad Total es la base para las mejoras sistemáticas de todas las actividades principales de calidad de la organización.

## ***6 Compromiso con la Calidad Total en la organización***

El compromiso de todo el personal con la calidad es clave para lograrla, debiendo existir participación de todos, sentirse motivados y responsables para alcanzar la calidad y el mejoramiento continuo.

Lograr un compromiso genuino y generalizado con la calidad es un proceso que tiene muchas dimensiones, y una es que nunca puede considerarse "terminada". El compromiso con la calidad se puede considerar como un programa continuo que es básico para el Control Total de la Calidad y para los Sistemas de Calidad Total.

Deben implantarse programas que incluyan actividades de educación y entrenamiento para la calidad, como actividades planeadas para maximizar la exposición y experiencia

en el trabajo, y actividades para lograr la participación organizada del empleado en la solución del problema de calidad.

## ***CAPÍTULO 5 - ORGANISMOS RELACIONADOS A LA CALIDAD EN EL URUGUAY***

### ***1 Introducción***

Una empresa puede obtener la certificación de calidad por cualquier organismo acreditado, los cuales son numerosos a nivel mundial. En el Uruguay las empresas generalmente se certifican con los organismos acreditados que son la Instituto Nacional de Normas Técnicas (UNIT) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), y otras lo hacen a través de organismos de otros países como SGS (Suiza) y Registro Italiano Navale (RINA, Italia). Asimismo el otro organismo Uruguayo que promueve la calidad en los procesos es el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) otorgando el Premio Nacional de Calidad.

### ***2 Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT)***

La UNIT, fundada en el año 1939, es una institución privada sin fines de lucro que tiene como objetivo promover y mejorar la calidad, a través de la normalización técnica e información especializada, capacitación en calidad y certificación. Es representante de ISO en Uruguay.

Esta institución emite distintos tipos de certificados, siendo los más importantes la certificación de Calidad de Productos y Servicios, de Sistemas de Gestión de Calidad (UNIT- ISO 9000), de Sistemas de Gestión Ambiental (UNIT-ISO 14.000), de Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional (UNIT-OHSAS 18.000), a organizaciones públicas y privadas en el Uruguay.

### **Organización Internacional de Normalización (ISO)**

Es la federación mundial de los organismos nacionales de normalización, de carácter no gubernamental, a la que UNIT ingresó en 1950.

La finalidad de ISO es motivar a nivel mundial la aplicación de sus normas, para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios.

Los resultados del trabajo de ISO son emitidos mediante la forma de normas internacionales.

ISO también establece guías y normas para la evaluación de la conformidad, a través del Comité de Evaluación de la Conformidad (CASCO).

ISO cubre la normalización de todos los campos. Excepto el de las Normas sobre tecnología eléctrica y electrónica, que son responsabilidad de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), que UNIT también integra.

### ***3 Instituto Nacional de Calidad (INACAL)***

El INACAL, es una persona jurídica de derecho público no estatal, creado por el Artículo 175 de la Ley N° 17930, del 19 de Diciembre de 2005. Sucede al Comité Nacional de Calidad y se comunica con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

El INACAL es el organismo responsable en Uruguay de orientar y coordinar el Sistema Nacional de Calidad. A su vez administra el Premio Nacional de Calidad.

El Premio Nacional de Calidad fue creado por el Decreto n° 648/992, del 23 de diciembre de 1992, con el objetivo de reconocer a las organizaciones que se destaquen

en la aplicación de procesos de calidad, a través de una Gestión de Calidad Total y que constituyan ejemplos para otras instituciones y de la sociedad en su conjunto.

Para incorporar la cultura de la calidad en todos los sectores de la sociedad, el INACAL implementa programas educativos e implementará foros electrónicos para consultar aspectos conceptuales en base a la realidad específica.

#### ***4 Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)***

El LATU fue creado en 1965 por sectores públicos y privados, como causa de las exigencias de calidad de los países industriales y el establecimiento de normas internacionales a regir en el comercio. Hasta 1975 se denominó Laboratorio de Análisis y Ensayos, a partir de la fecha pasó a llamarse Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

Es persona de Derecho Público no estatal, administrado por un Directorio, compuesto por un delegado del Poder Ejecutivo (representante del Ministerio de Industria, Minería y Energía) siendo éste el Presidente, un delegado de la Cámara de Industria del Uruguay como Secretario y un delegado del Banco de la República Oriental del Uruguay como Tesorero.

En el año 2000 LATU se asoció con Quality Austria (Organismo miembro del IQ-NET, la mayor red internacional de certificación) siendo el LATU integrante del sector encargado de realizar las certificaciones.

Brinda servicios de Certificación de Sistemas de Gestión, Certificación de Productos y Procesos y Capacitación en Gestión de Calidad y Medio Ambiente.

## ***5 Otros Organismos***

### ***5.1 SGS***

Desde 1948 SGS URUGUAY brinda servicios de verificación, certificación e inspección en las diferentes áreas de la actividad económica. La compañía ayuda a sus clientes a asegurar el cumplimiento de contratos, a mejorar la seguridad y confiabilidad de bienes y servicios, ya que en una compraventa internacional el comprador no conoce al proveedor ni tiene certeza de la calidad de los productos, es ahí donde organismos como SGS intervienen; por lo que se ha convertido en un respaldo para los productores de bienes y servicios, exportadores e importadores, los cuales se benefician mediante una atención personalizada en su propio país.

SGS URUGUAY ofrece una variedad de servicios para distintos sectores económicos, siendo dichos sectores:

- Agricultura
- Consumo
- Automotive Services
- Industria
- Petróleo, Gases y Productos Químicos
- Certificación de Sistemas y Servicios
- Gobiernos e instituciones

Hasta la fecha, SGS es el organismo de certificación internacional preferido en el mundo. La certificación del Sistema de Gestión de Calidad de SGS, ayuda a las organizaciones a desarrollarse y mejorar su desempeño, siendo un organismo internacionalmente reconocido que le evita a la organización tener que probar estándares de calidad frente a clientes exigentes. Un proceso regular de evaluación del organismo ayudará a utilizar, supervisar y mejorar continuamente los procesos el y Sistema de Gestión de Calidad.

## ***5.2 Registro Italiano Navale (RINA)***

RINA SpA, creada en el año 1861 en Italia, tiene como principales áreas de actividad la certificación, supervisión y servicios para la industria, la capacitación, la asistencia y la investigación.

En el año 1989 RINA pasó a ser un organismo de certificación internacional como resultado de su compromiso de salvaguardar la seguridad de la vida en el mar, la protección de la propiedad, la protección del medio ambiente marino, en los intereses de todas las partes interesadas.

Su principal objetivo se enfoca en mejorar las normas de calidad en todos los ámbitos, en el apoyo a los clientes para hacer frente a la seguridad, calidad y el medio ambiente y en los elementos claves para la competitividad de cada organización.

Actualmente ofrece todos los servicios de certificación relacionados con las principales directivas europeas y una gran cantidad de servicios de certificación de productos y servicios. También está acreditado por los principales organismos de acreditación para la certificación de los Sistemas de Gestión ofreciendo garantías en el sistema de producción de acuerdo a las diferentes necesidades, para la certificación de plantas y plataformas marinas y para la certificación de procesos especiales.

## ***CAPÍTULO 6 - NORMAS ISO 9000***

### ***1 Introducción***

Fue luego de la segunda guerra mundial que hubo una significativa internacionalización en todas las áreas de actividad, a la que se le ha denominado “Globalización de la Economía”; no escapó de ello la normalización, es decir, normas para ser seguidas por las organizaciones, referidas al tema de la calidad en forma regional e internacional.

Las dos principales organizaciones que se encargan de esta tarea a nivel internacional son:

- La Organización Internacional de Normalización (ISO): Cubre todo tipo de tema que no cubre la IEC.
- La Comisión Electrónica Internacional (IEC): Cubre el campo de la tecnología eléctrica y electrónica.

La asociación a las referidas normas, les asegura a los países beneficios por ser normas internacionales, que unifican las exigencias en los mercados mundiales.

La ISO publicó más de 13.000 normas, pero las más conocidas y difundidas a nivel mundial son la serie de Normas ISO 9000 que no tratan la calidad del producto, sino que se refieren a la forma de llevar a cabo la Gestión de Calidad y de implantar los correspondientes Sistemas de Calidad y Mejora Continua en una organización.

### ***2 Familia de Normas ISO 9000***

La primera versión de las Normas ISO 9000 fue publicada en el año 1987. En el año 2000 se publicó una nueva versión de la familia de Normas ISO 9000 compuesta por las

Normas ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, que fue una revisión a la versión inicial, para que puedan ser aplicadas no sólo a las grandes empresas industriales, sino que también puedan ser aplicadas por cualquier tipo de empresa, ya sean públicas como privadas.

En el punto 3.2 de este capítulo se profundiza el estudio de la **Norma UNIT-ISO 9000:2000**, donde entre otros aspectos se identifican los 8 principios de Gestión de Calidad.

En el punto 3.3 de este capítulo se profundiza el estudio de la **Norma UNIT-ISO 9001:2000**.

La **Norma UNIT-ISO 9004:2000 “Sistemas de Gestión de Calidad - Directrices para la mejora del desempeño”**, describe una serie de elementos básicos (directrices) que asegura la calidad del producto. Está basada en 8 principios de Gestión de Calidad a ser utilizados por la alta dirección para liderar la organización hacia la mejora del desempeño; no es utilizada para certificar, sino que sólo da orientaciones y recomendaciones para uso interno de la organización. Esta norma va más allá de los requisitos básicos de la Norma ISO 9001:2000, ya que persigue la mejora de la organización en sí misma y la búsqueda de la excelencia, a través de la satisfacción del cliente y las demás partes interesadas.

### ***3 Proceso de Certificación***

#### ***3.1 Porque certificar un Sistema de Gestión de Calidad***

Las causas por las cuales la certificación beneficia a las organizaciones son<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Fuente extraída de UNIT. “Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9000:2000”. Edit. Mosca Hnos. S.A.. Montevideo, 2001. Pág. 21.

**a) Querer obtener reconocimiento.**

Quiere comunicar que su Sistema de Gestión de Calidad ha sido evaluado y reconocido por un organismo prestigioso.

**b) Por la búsqueda de otros beneficios que trae aparejado.**

- Mayor competitividad.
- Posicionamiento del producto en el mercado local e internacional.
- Eliminar auditorias de sus clientes.

**c) Los clientes lo solicitan o alguna reglamentación lo exige.**

Los clientes suelen exigir la certificación de sus proveedores para asegurar la calidad de sus insumos. Algunas organizaciones deben cumplir con reglamentaciones específicas exigidas por organismos con potestades reglamentarias, donde es necesario contar con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

**d) Porque es una herramienta de gestión.**

Es una herramienta útil para detectar debilidades y las oportunidades de mejora de su Sistema de Gestión de Calidad.

**e) Porque es una buena herramienta de promoción y ventas.**

Al certificarse otorgará una ventaja competitiva a la organización si los competidores no están certificados.

## ***3.2 Norma UNIT –ISO 9000:2000 “Fundamentos y vocabulario”***

### ***3.2.1 Introducción***

Esta norma describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad y define los términos o vocabulario relacionados con los mismos.

Esta norma es aplicada en organizaciones que buscan ventajas por medio de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad. Algunas de las ventajas que buscan es la confianza de sus proveedores y de los usuarios de sus productos. Lo usan las organizaciones que están interesados en el entendimiento de la terminología utilizada en la Gestión de Calidad.

El fundamento de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad es que este sistema contribuye a la búsqueda de la Mejora Continua, pudiendo ayudar a la organización a incrementar la satisfacción del cliente. La organización detecta los requisitos exigidos por el cliente a través de la manifestación de éstos.

Es a través de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad que la organización puede analizar las expectativas del cliente, definiendo los procesos que crean valor al producto ofrecido.

Las acciones que pueden permitir el incremento de la satisfacción del cliente son:

- Análisis de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- Establecimiento de los objetivos para la mejora.
- Búsqueda de soluciones para los objetivos.
- Evaluación de soluciones.
- Implementación de soluciones seleccionadas.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de resultados.

- Formalización de los cambios.

Algunos términos de importancia establecidos en esta norma ya han sido definidos en otros capítulos de la parte II de este trabajo de investigación monográfica, como el concepto de proceso, calidad, Sistemas de Calidad, Sistemas de Gestión de Calidad. A continuación se exponen algunos términos de importancia que no han sido expuestos anteriormente en este trabajo monográfico, los cuales son<sup>1</sup>

- **Producto:** es lo que resulta al finalizar un proceso.
- **Satisfacción del cliente:** grado en cual que el cliente percibe que hayan cumplido con sus requisitos.
- **Objetivo de la calidad:** pretensión de lograr una calidad específica.
- **Política de la calidad:** intención global y orientación de la organización hacia la calidad.
- **Eficacia:** cuando se alcanzan los resultados deseados.
- **Eficiencia:** relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.
- **Manual de Calidad:** documento donde se describe el Sistema de Gestión de Calidad.
- **Plan de calidad:** Documentos que describen los procedimientos, recursos, quien deben aplicar los procedimientos y cuando realizarlos.

---

<sup>1</sup> Por más información acerca de términos establecidos por la Norma ISO 9001:2000 el lector debe consultar el libro de UNIT. "Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9000:2000". Edit. Mosca Hnos. S.A.. Montevideo, 2001. Pág. 62 y ss..

### ***3.2.2 Los principios de Gestión de Calidad***

La norma distingue 8 principios claves que la empresa debe tener, ellos son:

- 1) Enfoque en el cliente: el enfoque al cliente es el primer principio, ya que el cliente es el que finalmente acepta la calidad del producto. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente ó pueden ser determinados por la propia organización.
- 2) Liderazgo: los líderes deben generar y mantener un ambiente con el fin de que el personal se comprometa con el logro de los objetivos.
- 3) Participación del personal.
- 4) Enfoque basado en procesos (actividades y recursos relacionados).
- 5) Enfoque de sistemas para la gestión (gestionar los procesos).
- 6) Mejora continua. Debe ser un objetivo permanente.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

### ***3.2.3 Etapas para implantar un Sistema de Gestión de Calidad***

Las etapas que deben seguir las organizaciones para implantar un Sistema de Gestión de Calidad son:

- 1) Determinar las necesidades de los clientes.

- 2) Establecer las políticas y objetivos de la calidad para la organización.
- 3) Determinar los procesos y las responsabilidades de los logros de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.
- 4) Establecer y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad de la organización.
- 5) Determinar la metodología a utilizar para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- 6) Aplicar la medición establecida en el punto 5) para determinar la eficiencia y la eficacia en cada proceso.
- 7) Determinar los medios para prevenir no conformidades.
- 8) Determinar y aplicar un modelo de Mejora Continua para el Sistema Gestión de Calidad.

### ***3.2.4 Evaluación de los Sistemas de Gestión de Calidad***

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados.

A continuación se exponen los distintos tipos de evaluación y los procesos de evaluación a considerar en un Sistema de Gestión de Calidad:

#### **1) Procesos de Evaluación dentro del Sistema de Gestión de Calidad**

Existen cuatro preguntas claves que pueden ser el resultado de la evaluación de cada uno de los procesos:

- Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- Se han asignado las responsabilidades?
- Se han implementado y mantenido los modelos?
- Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

## 2) Auditorias del Sistema de Gestión de Calidad

Son utilizadas para evaluar el grado en que se han alcanzado los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad e identificar oportunidades de mejora.

Existen 3 tipos de auditorias:

- Las **auditorias de primera parte** son realizadas con fines internos por la organización para la auto-evaluación.
- Las **auditorias de segunda parte** son realizadas por los clientes de la organización ó por otras personas representando al cliente.
- Las **auditorias de tercera parte** son realizadas por organizaciones externas que proporcionan certificación ó registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la Norma ISO 9001.

## 3) Revisión del Sistema de Gestión de Calidad

La alta dirección debe realizar regularmente evaluaciones de la conveniencia, coherencia, eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad.

Una de las fuentes de información utilizadas en la revisión del Sistema de Gestión de Calidad son los informes de auditorias.

#### **4) Autoevaluación**

Es una revisión de todas las actividades y de los resultados de la organización con referencia al Sistema de Gestión de Calidad.

Esto puede proporcionar una visión global de la organización, así como las áreas que necesitan ser mejoradas y las que necesitan prioridades, además sirve para observar el grado de madurez del Sistema de Gestión de Calidad.

### ***3.3 Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad UNIT-ISO 9001:2000 “Requisitos”***

#### ***3.3.1 Introducción***

La Norma UNIT-ISO 9001:2000 determina los requisitos que se deben cumplir en una organización que realiza la actividad de diseño, desarrollo, producción y servicios asociados que necesiten demostrar su capacidad de proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y con los requisitos reglamentarios aplicables. Se pretende que sean aplicables a todo tipo de organización sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Esta norma, al igual que la ISO 9000:2000, es una norma basada en los Sistemas de Gestión de Calidad, identifica los requisitos básicos del Sistema de Gestión de Calidad necesarios para garantizar que la organización cumpla determinados rendimientos y un producto satisfactorio para los clientes.

Los requisitos establecidos en esta norma se clasifican en requisitos generales y requisitos de la documentación, los cuales se exponen a continuación:

### **1) Requisitos generales de un Sistema de Gestión de Calidad.**

La organización debe de tener ciertos requisitos generales, los cuales son:

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Determinar secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar criterios y métodos para que la operación y control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información.
- Seguimiento, medición y análisis de estos procesos.
- Implementar acciones para alcanzar resultados y la Mejora Continua de estos procesos.

### **2) Requisitos de la documentación.**

Los requisitos que debe cumplir la documentación son:

- Documento que expone la política y objetivo de la calidad.
- Un Manual de Calidad donde se establezca el alcance, procedimientos y descripción de la interacción de los procesos.
- Procedimientos documentados.
- Documentos necesitados por la organización para asegurarse de la planificación, operación y control de sus procesos.
- Registros requeridos por esta norma internacional.

### ***3.3.2 Guía para Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad UNIT- ISO 9001-2000***

A continuación se exponen los pasos sugeridos por el Comité Técnico ISO/TC 176 incluidos en el libro de UNIT. “Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9000:2000” (2001, 36 y 37):

1) Identifique las metas que quiere lograr.

Algunas metas pueden ser:

- Ser más eficiente y rentable.
- Producir productos y servicios que cumplan con los requisitos de los clientes continuamente ó alcanzar la satisfacción del cliente.
- Incrementar la participación del mercado ó mantener la participación en el mercado.
- Mantener la comunicación.
- Reducir costos.
- Mejorar la confianza en el sistema de producción.

2) Identifique que esperan los demás de usted (clientes, proveedores, empleados, accionistas, sociedad).

3) Obtenga información a la familia UNIT-ISO 9000.

4) Aplique la familia de normas UNIT-ISO 9000-2000 a su Sistema de Gestión de Calidad:

- para certificaciones aplicar la Norma UNIT –ISO 9001-2000.
- para presentarse al Premio Nacional de Calidad aplicar la Norma UNIT: ISO 9004-2000

5) Obtenga orientación en temas específicos del Sistema de Gestión de Calidad.

6) Establezca su estado actual, determine la brecha entre su Sistema de Gestión de Calidad y los requisitos establecidos por la Norma UNIT –ISO 9000:2000.

7) Determine los procesos que son necesarios para suministrar los productos a sus clientes.

8) Desarrolle un plan para cerrar las brechas identificadas en el paso 6) y para desarrollar los procesos establecidos en el paso anterior.

9) Implantar las acciones establecidas en el paso anterior.

10) Realice autoevaluaciones periódicas.

11) ¿Necesita demostrar la conformidad?

- Si pase al paso 12
- No pase al paso 13

12) Sométase a auditorias independientes.

13) Continúe mejorando su negocio.

### ***3.3.3 Responsabilidad de la dirección***

La alta dirección debe difundir en toda la organización, el compromiso e implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la Mejora Continua.

La forma de difundirlos que podrá adoptar la alta dirección son:

1) Comunicando a la organización la importancia del cliente y los requisitos legales y reglamentarios. La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

2) Estableciendo la política de la calidad.

La alta dirección debe asegurarse que la política:

- Sea adecuada al propósito de la organización.

- Incluya compromiso de mejorar continuamente.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Sea difundida y comprendida dentro de la organización.
- Sea actualizada

3) Fijando los objetivos de la calidad.

4) Asegurando la asignación de los recursos necesarios.

Además la alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien con independencia debe:

- Asegurarse de que se establecen, implementen y mantienen los procesos para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Informar a la dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
- Asegurarse que se tome conciencia de los requisitos del cliente.

## ***CAPÍTULO 7 – PREMIO NACIONAL DE CALIDAD***

### ***1 Premio Nacional de Calidad***

#### ***1.1 Introducción***

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento que hace el Gobierno de la Republica Oriental del Uruguay a las mejores organizaciones públicas y privadas destacadas por implantar un Modelo de la Mejora Continua en los procesos, a través de un enfoque de Gestión Total de Calidad.

El Instituto Nacional de Calidad (INACAL) es el encargado de desarrollar y administrar el premio. El procedimiento para los merecedores del Premio Nacional de Calidad y su otorgamiento se regirá por el reglamento del Premio Nacional de Calidad.

El Premio Nacional de Calidad es otorgado a organizaciones nacionales que se destaquen como las mejores en todas las áreas de evaluación. Asimismo el INACAL otorga Menciones Especiales a aquellas organizaciones que se destaquen como las mejores en una ó alguna de las áreas de evaluación.

Las organizaciones que reciban el Premio ó Mención se comprometerán a compartir y difundir sus estrategias, herramientas y técnicas de manejo de la calidad, ya que deben servir como ejemplo para otras organizaciones que pretendan implantar el Modelo de Mejora Continua.

Las organizaciones ganadoras del Premio quedan habilitadas para el uso del logotipo del Premio por el término de 3 años, y aquellas que obtengan Menciones Especiales por 2 años. Las ganadoras del Premio no podrán volver a postularse hasta transcurridos 3 años contados desde su otorgamiento.

## ***1.2 Objetivos del Premio Nacional de Calidad***

Los principales objetivos del INACAL al otorgar el Premio Nacional de Calidad son:

- Promover y estimular el conocimiento e implantación de procesos de Gestión Total de Calidad en las organizaciones nacionales.
- Promover una mayor productividad en las organizaciones mediante el incremento de la eficiencia de los procesos y la calidad de bienes y servicios.
- Incentivar las exportaciones de los bienes y servicios nacionales basadas en una mejor calidad, para poder competir internacionalmente con éxito.
- Reconocer los esfuerzos hacia la Gestión Total de Calidad de las organizaciones nacionales y difundir su éxito obtenido.

## ***1.3 La relación entre el Premio Nacional de Calidad y el Modelo de Mejora Continua***

El Modelo de Mejora Continua es considerada por el INACAL la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad, ya que:

- Consiste en una metodología completa para el auto diagnóstico, presentado en forma de cuestionario a responder para postularse al Premio Nacional de Calidad.
- Constituye una herramienta didáctica sobre Sistemas de Gestión de Calidad.
- Es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o actividad.

## ***2. Modelo de Mejora Continua***

Se presentan dos Modelos de Mejora Continua, según se trate de organizaciones Grandes o Pequeñas y Medianas (PYMES).

El modelo para organizaciones Grandes es mas completo que el de las PYMES, ya que incluye más áreas de evaluación; el de PYMES es una simplificación del anterior cuyo objetivo es facilitar y alentar la participación de las PYMES en el proceso de premiación.

Ambos Modelos son complementarios y perfectamente alineados con los conceptos de Gestión Total de Calidad.

### ***2.1 Modelo de Mejora Continua para organizaciones Grandes***

El Modelo de Mejora Continua del INACAL para organizaciones Grandes, contiene las siguientes áreas de evaluación<sup>1</sup>:

#### **1-Liderazgo**

**Liderazgo mediante el ejemplo:** ¿Cuál es el apoyo real que otorga la alta dirección (en tiempo, conocimiento, visión, imaginación y aprendizaje) al proceso de Gestión Total de Calidad?.

**Valores de calidad:** ¿Cuáles son los valores y creencias de las organizaciones que integran coherentemente su forma de actuar ante los hechos que se van presentando y que hace para fomentarlos?.

---

<sup>1</sup> Fuente extraída de INACAL. “Modelo de Mejora Continua”. Edit. Rosgal S.A..Montevideo, 2008. Pág.20-52.

## **2- Planeamiento**

**2.1 Planeamiento estratégico:** ¿Cómo se establecen los planes estratégicos en la organización?. ¿Cuán integrado y participativo es el plan estratégico?. ¿Incluye un diagnóstico realista de lo que favorece o detiene el proceso de Mejora Continua de la Calidad en la organización?.

**2.2 Planeamiento operativo:** ¿Qué se hace para traducir los grandes lineamientos del proyecto estratégico a los elementos y actividades específicas, concretamente qué se hace o se va a hacer, quién, cuándo, dónde y cómo?. ¿De qué forma se está controlando y evaluando la marcha del plan?.

## **3- Desarrollo de las personas**

**3.1 Educación y capacitación:** ¿Cómo se ha educado o se está educando para la Mejora de la Calidad?.

**3.2 Involucramiento:** ¿Cuán en serio el personal de la organización ha tomado al proceso de Gestión Total de Calidad y cómo participan en el mismo?.

**3.3 Reconocimiento al Desempeño:** ¿Cómo se reconoce a quienes han hecho contribuciones reales para sus procesos de trabajo, para satisfacer mejor a los clientes (internos o externos) o para lograr reducción de los costos de no calidad?.

**3.4 Calidad de vida en el trabajo:** ¿Cómo se está favoreciendo un ambiente de trabajo donde se trate a las personas, en la relación diaria, como al recurso más valioso de la organización?.

## **4- Enfoque en el cliente externo**

**4.1 Conocimiento del cliente externo y del mercado:** ¿Qué esperan los clientes y usuarios de su organización, no sólo de los bienes y/o servicios producidos, sino sus expectativas completas?. ¿Cuáles son las características de sus productos que sus clientes más aprecian?. ¿Cómo logra el conocimiento de sus clientes externos?.

**4.2 Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de sus clientes:** ¿Qué indicadores son los que mejor demuestran la satisfacción de sus clientes?.

**4.3 Estándares de servicio:** ¿Cómo se relaciona su organización con sus usuarios o clientes?. ¿Cómo verifica que lo está realizando adecuadamente?.

## **5- Información y análisis**

**5.1 Información sobre productos, servicios y procesos:** ¿Cómo se asegura la relevancia y confiabilidad de la información utilizada?. ¿Cómo se obtiene, selecciona y organiza la información sobre los principales parámetros de sus productos, servicios y procesos, y cómo se analiza y utiliza para mejorar?.

**5.2 Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización:** ¿Qué información se tiene (tanto indicadores para áreas ó procesos específicos como indicadores genéricos de la organización), y cómo se analiza para estudiar el avance del proceso de Gestión Total de Calidad?.

## **6- Gestión de Procesos**

**6.1 Diseño y control de proceso:** ¿Cómo se diseñan y especifican las características o normas de los bienes y/o servicios producidos?. ¿En qué forma se controla que se cumplan siempre dichos requisitos?. ¿Cómo incorpora a sus procesos, a sus diseños y a sus controles, una evolución permanente de las especificaciones, de las tecnologías y de los Sistemas del Control de Calidad?.

**6.2 Procesos de áreas de apoyo:** ¿Cómo tiene en cuenta, controla y mejora las áreas de apoyo de su organización?.

**6.3 Innovación y creatividad en los procesos:** ¿Cómo incorpora la innovación y la creatividad para asegurar la Mejora Continua de los procesos de la organización?.

**6.4 Proveedores:** ¿Cómo logra que sus proveedores sean no sólo satisfactorios en los bienes y/o servicios que le brindan, sino siempre mejores, de acuerdo a sus requerimientos? .

**6.5 Documentación:** ¿Cómo garantiza la continuidad del aprendizaje adquirido en la organización sobre el mejoramiento en diseños, procesos, y Sistemas de Control de Calidad?.

## **7- Impacto en la sociedad y el medio ambiente**

**7.1 Difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad:** ¿Qué se hace, más allá de la organización, para lograr que los valores de calidad sean más aceptados, compartidos y vividos en la comunidad en general y en otras organizaciones en particular?.

**7.2 Preservación de los ecosistemas:** ¿Qué está haciendo la organización, tanto interna como externamente, para reducir los niveles de contaminación, o para no incrementarlos?.

## **8- Resultados**

**8.1 Resultados de satisfacción del cliente externo:** ¿En qué medida han mejorado, efectivamente, sus bienes y/o servicios para lograr satisfacer mejor a sus clientes externos?.

**8.2 Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores:** ¿En qué han mejorado, efectivamente, sus procesos de producción y las áreas de apoyo?. ¿Qué se ha logrado en cuanto a la mejora de la calidad de sus proveedores y cuál ha sido el impacto cuantificable de esta mejora al interior de su organización?.

**8.3 Resultados de desarrollo de las personas:** ¿Cómo se ha reflejado el proceso de Gestión Total de Calidad en el desarrollo de las personas?.

**8.4 Resultado de mercado:** ¿Cómo ha evolucionado la posición competitiva de la organización en el mercado como consecuencia de la aplicación de programas de Gestión Total de Calidad?.

**8.5 Resultados financieros:** ¿De qué forma han mejorado los resultados financieros de la organización a causa de su proceso de Gestión Total de Calidad?.

## ***2.2 Modelo de Mejora Continua para organizaciones Pequeñas y Medianas***

Las diferentes áreas y temas de evaluación del Modelo de Mejora Continua del INACAL para las PYMES son<sup>1</sup> :

### **1- Liderazgo**

#### **1.1 Liderazgo mediante el ejemplo y valores.**

---

<sup>1</sup> Fuente extraída de INACAL. “Modelo de Mejora Continua”. Edit. Rosgal S.A..Montevideo, 2008. Pág.54-70.

Lo que se busca es diagnosticar la claridad con que la dirección entiende los principios y los valores de Gestión Total de Calidad, y cual será su papel en la conducción de la organización.

## **2- Desarrollo de las personas**

### **2.1 Participación personal.**

### **2.2 Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo.**

Busca diagnosticar la capacidad de la organización para desarrollar a su personal y así asegurar su máxima contribución a la satisfacción del cliente externo y la productividad de la organización. Busca alinear eficazmente las actividades de la administración del personal con la satisfacción de sus necesidades y la satisfacción de las necesidades del mercado.

## **3- Interés por el cliente externo**

### **3.1 Conocimiento del cliente externo y del mercado.**

### **3.2 Determinación de satisfacción del cliente externo.**

Busca diagnosticar la capacidad de la organización para conservar y desarrollar a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes, e identificar los mecanismos que permiten detectar las expectativas y necesidades cambiantes de los clientes y el mercado.

## **4- Administración y mejoras de procesos**

### **4.1 Planeamiento.**

### **4.2 Proceso de producción de bienes y/o servicios.**

### **4.3 Procesos y servicios de apoyo.**

### **4.4 Proveedores.**

### **4.5 Efectos en el medio ambiente.**

Se busca diagnosticar la capacidad de la organización para administrar los aspectos claves de la competitividad y evidenciar que la administración de estos aspectos se hace de forma ordenada, sistemática, basada en información confiable y oportuna.

## **5- Resultados**

### **5.1 Resultados en productos y/o servicios.**

### **5.2 Resultados de procesos de producción de bienes y/o servicios, de procesos de apoyo y de proveedores.**

### **5.3 Resultados de desarrollo de las personas.**

### **5.4 Resultados de mercado y financieros.**

Se busca diagnosticar que los puntos anteriores estén cumpliendo con el propósito para los cuales fueron establecidos y que estén generando mejoras tangibles. Encontrar información sobre valores de indicadores que muestren estándares de desempeño superiores.

## ***3 Premiación***

### ***3.1 Proceso de evaluación y premiación***

El proceso de premiación se realiza en una instancia y consta de los siguientes pasos:

- 1) Llamado Público a organizaciones para postularse.
- 2) Recepción de postulaciones y análisis de los Cuestionarios de Inscripción.
- 3) Precalifica?  
NO- Entonces recibe informe de retroalimentación.  
SI – pasa al punto 4.
- 4) Presenta Reporte Extenso.
- 5) Análisis de Reporte Extenso por parte del Equipo de Evaluación.
- 6) Consejo de Jueces.

- 7) Visita a organizaciones por evaluadores.
  - 8) Consejo de Jueces.
  - 9) Propuesta de INACAL.
  - 10) Consejo de Premiación.
  - 11) Merece el Premio o Mención?
- NO- recibe el informe de retroalimentación.
- SI- Obtiene el Premio Nacional de Calidad ó Mención Especial.

Para formar el Equipo de Evaluadores y el Consejo de Jueces primero se realiza el Llamado Público a Evaluadores, luego se realiza la selección por la Comisión de Selección de Evaluadores, si es seleccionado el Sub Comité de Premiación designa Jueces, luego participan en el Curso de Formación de Evaluadores y Jueces.

En el punto 2) del proceso los postulantes deberán presentar el Formulario de Datos del Postulante<sup>1</sup>, el Resumen descriptivo de la organización y respuesta al Cuestionario Inicial de Puntuación para la Evaluación Preliminar.

En el **Resumen descriptivo** de la organización, debe describirse<sup>2</sup>:

- Tipo de bienes ó servicios principales producidos.
- Mercado al que están dirigidos.
- Descripción de los principales clientes.
- Ambiente competitivo de la organización y posición en el mismo.
- Principales equipos o medios utilizados por la organización.
- Tipos de tecnologías empleadas.
- Descripción general del personal ocupado: número y nivel educativo.
- Principales requerimientos de materias primas y suministros.

---

<sup>1</sup> Por información sobre el Formulario de Datos del Postulante el lector puede recurrir al libro de INACAL. “Modelo de Mejora Continua”. Edit. Rosgal S.A..Montevideo, 2008. Pág.11-13.

<sup>2</sup> Fuente extraída de INACAL. “Modelo de Mejora Continua”. Edit. Rosgal S.A..Montevideo, 2008. Pág.17.

- Mención de las normas particulares que rigen el funcionamiento de la actividad, si corresponde.
- Otros factores que la organización considere importantes.

Como ya se mencionó anteriormente, en el punto 2) del proceso de premiación uno de los documentos a presentar es el Cuestionario Inicial de Puntuación. Se distinguen dos tipos de Cuestionario, según se trate de organizaciones Grandes o PYMES, los cuales se exponen a continuación<sup>1</sup>:

### **1. Cuestionario Inicial de Puntuación para organizaciones grandes:**

**a) Liderazgo de la alta dirección:** Indicar sus actividades y quienes le reportan, específicamente relacionadas con el Proceso de Mejora de Calidad. Indique actividades y como difunde los valores de la calidad.

**b) Planeamiento:** Se debe indicar los objetivos y metas de corto y mediano plazo, así como aspectos referidos a Gestión Total de Calidad.

**c) Desarrollo de las personas:** Se debe indicar como se fomenta la participación y el compromiso en la Mejora de la Calidad.

**d) Enfoque en el cliente externo:** Se debe indicar que sistema se utiliza para conocer las necesidades de los clientes y como satisfacerlas.

**e) Información y análisis:** Se debe indicar los indicadores de la Mejora de la Calidad que utiliza.

**f) Gestión de procesos:** Se debe indicar las formas y los sistemas utilizados para asegurar la calidad de todos los bienes y/o servicios.

---

<sup>1</sup> Fuente extraída de INACAL. "Modelo de Mejora Continua". Edit. Rosgal S.A..Montevideo, 2008. Pág.14-16.

**g) Impacto en la sociedad y el medio ambiente:** Se debe indicar como la organización difunde su proceso de Gestión Total de Calidad a otras organizaciones y que hace la organización para reducir los niveles de contaminación que genera.

**h) Resultados:** Se debe indicar los valores de resultados numéricos, identificando la tendencia de Mejora de la Calidad en los bienes y/o servicios.

## **2. Cuestionario Inicial de Puntuación para PYMES:**

**a) Liderazgo:** Se debe describir las actividades que realiza la organización específicamente relacionadas con el proceso de Mejora de la Calidad, e indicar como difunde los valores de la calidad.

**b) Desarrollo de las personas:** Se debe describir como se desarrolla y se fomenta la participación y el compromiso de todo el personal en el proceso de Mejora de la Calidad.

**c) Interés por el cliente externo:** Se debe describir que sistema se utiliza para conocer las necesidades de sus clientes y satisfacerlas.

**d) Administración y mejora de procesos:** Se debe describir como se administran los aspectos principales de la competitividad de la organización para asegurar que sus clientes reciban un valor superior.

**e) Resultados:** Se debe describir los valores de los indicadores que considere más representativos, de los niveles de calidad alcanzados y de las tendencias de las mejoras en sus bienes y/o servicios

El informe de retroalimentación se le otorga a todas las organizaciones que participan en el proceso de premiación, donde se incluyen aspectos a destacar, así como oportunidades de mejora destacadas en la documentación presentada, a los efectos de ayudar a dirigir sus esfuerzos a la mejora de su Gestión de Calidad.

En el punto 4) del proceso, los aspirantes que hayan sido precalificados deberán presentar el Reporte Extenso, y al presentarlo, la organización debe adjuntar Certificados vigentes de encontrarse al día con la DGI y BPS.

El Reporte Extenso es un documento con una descripción detallada de las diferentes áreas de evaluación del Modelo de Mejora Continua, que para el caso de organizaciones Grandes dichas áreas ya fueron mencionadas en el punto 2.1 de este capítulo y para el caso de las PYMES fueron mencionadas en el punto 2.2 de este capítulo.

Luego que el Reporte Extenso es presentado, el mismo es analizado por un grupo de evaluadores y por el Consejo de Jueces. El grupo de Evaluadores y el Consejo de Jueces es designado por el INACAL, luego de realizar el curso de formación de Evaluadores y Jueces. El Consejo de Jueces es formado por más de 5 miembros, los cuales son los mejores calificados del curso de formación.

Los Evaluadores visitarán a las organizaciones para verificar y ampliar la información aportada en el Reporte Extenso. El costo de estas visitas son a cargo de la organización visitada.

El INACAL se reserva el derecho de disponer de algún tipo de apoyo en casos debidamente justificados, y podrá solicitar informaciones complementarias a las organizaciones visitadas.

Luego de la visita a la organización, los Evaluadores presentan los informes finales de evaluación, que posteriormente son analizados por el Consejo de Jueces, éste puede decidir que organizaciones que ya han sido visitadas, sean nuevamente visitadas. Finalmente el Consejo remite su dictamen al INACAL, quien realiza la propuesta de premiación al Consejo de Premiación. Este decidirá que organizaciones recibirán el Premio Nacional de Calidad, Mención Especial ó Reconocimiento. Los fallos son inapelables.

### ***3.2 Categorías de premiación***

Las categorías de premiación son:

- a) Públicas, estatales ó no
- b) Privadas, industriales ó agropecuarias, grandes
- c) Privadas, comerciales, grandes
- d) Privadas, de servicios, grandes
- e) Privadas, industriales ó agropecuarias, medianas y pequeñas
- f) Privadas, comerciales, medianas pequeñas
- g) Privadas, de servicios, medianas y pequeñas

Se pueden otorgar hasta 2 premios por cada categoría sin exceder un total de 8 premios. El carácter agropecuario, industrial, comercial ó de servicios resulta de la actividad de la organización que representa el mayor porcentaje de ventas netas.

La dimensión de las organizaciones se fija según las siguientes condiciones:

TIPO DE ORGANIZACION	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES
PYMES	Hasta 99 empleados	Hasta UI 75.000.000
GRANDES	Más de 99 empleados ó más de UI 75.000.000	

### ***4 Organizaciones premiadas***

Podrán postularse al Premio Nacional de Calidad todas las organizaciones, publicas o privadas establecidas en el territorio nacional, incluso aquellas que constituyan partes

autónomas, sucursales, filiales, o dependencias de otras organizaciones, siempre que sean claramente identificables a juicio del INACAL.

Las organizaciones postulantes deben cumplir las siguientes condiciones:

- Estar dispuestas a la aplicación de un proceso sostenido y coordinado de mejora en todas las áreas de la organización.
- Estar dispuestas a describir sus sistemas y procesos que tienda a lograr la Gestión Total de Calidad.
- Aceptar, compartir y difundir logros en materia de Gestión Total de Calidad.
- No haber sido objeto de sanción por parte de los organismos públicos competentes en el año inmediato anterior a la fecha de presentación.
- Seguir las indicaciones de uso del logotipo del Premio Nacional de Calidad que determine el INACAL.

**Las organizaciones ganadoras del Premio Nacional de Calidad 2008 son:**

- Optica Nova - Nolatix S.A., en la categoría Privadas, Comercial, Mediana y Pequeña.
- Young & Rubicam Brands - Young & Rubicam S.A., en la categoría Privadas, de Servicios, Mediana y Pequeña.

**Las siguientes organizaciones obtuvieron una Mención Especial en el año 2008:**

- Intendencia Municipal de Rio Negro; en el Área "Liderazgo" en la categoría Pública, Grande.
- Farmared / Logired - Plateran S.A. en el Área "Administración y Mejora de Procesos", en la categoría Privadas, de Servicios, Medianas y Pequeñas.
- Costa Logística - Modyler S.A., en el Área "Interés por el Cliente Externo", en la categoría Privadas, de Servicios, Medianas y Pequeñas.

**Las siguientes organizaciones han obtenido Reconocimiento en condición de finalista** por haber cumplido con todas las etapas del Premio Nacional de Calidad en el 2008:

- Industrias Gráficas Omega – Mabinor S.A.
- Desem - Desem del Uruguay.

La empresa Costa Logística – Modyler S.A. fue una de las analizadas en el trabajo de campo de esta monografía.

## ***CAPITULO 8 - RELACIONES ENTRE CALIDAD TOTAL Y O Y S***

### ***1 O y S y Calidad Total como procesos de Mejoramiento Administrativo***

Los procesos de Mejoramiento Administrativo pueden derivar de diversos cambios - tecnológicos, en el tamaño de la organización, de la estrategia-, su implantación les posibilita subsistir en el mercado y competir con éxito.

Los procesos de Mejoramiento Administrativo permiten analizar, diseñar y rediseñar estructuras, sistemas, procedimientos, actitudes y formas de trabajar de la organización para lograr un aumento de la calidad y ayudar a la supervivencia de las organizaciones.

Los procesos de Mejoramiento Administrativos actualmente adoptados por las organizaciones son Organización y Sistemas (O y S), Calidad Total y Reingeniería.

La Reingeniería es un cambio radical y un rediseño del proceso, enfocándose en aquellas actividades de valor agregado de la empresa, que forma parte de una de las modalidades que pudiera adoptar la Calidad Total.

A continuación se expondrán las similitudes y diferencias entre O y S y Calidad Total:

#### **1) Similitudes:**

- Tanto O y S como Calidad Total son Procesos de Mejoramiento Continuo, buscando el perfeccionamiento, la superación constante, búsqueda de la calidad, la eficiencia y eficacia organizacional.

- O y S y Calidad Total implica un cambio planificado, por ser Procesos de Mejoramiento Continuo. Se trazan metas intermedias con el fin de obtener en el corto y mediano plazo resultados tangibles, pero tienen como única meta de largo plazo la superación constante.

## **2) Diferencias**

- Para O y S la eficiencia y eficacia organizacional implica la satisfacción del cliente externo, siendo ésta su finalidad principal. El uso de las técnicas y herramientas ya mencionadas anteriormente contribuyen a que los recursos de la organización sean mejor utilizados, obteniéndose así una mayor productividad y logrando la finalidad de la organización.

En cambio Calidad Total utiliza un concepto distinto de clientes, logrando la eficiencia y eficacia organizacional cuando todos los involucrados sean satisfechos -clientes externos, empleados, proveedores, dueños y socios, comunidad-, siendo todos éstos a los que considera clientes. Cada cliente tiene un interés distinto en la organización, así pues, los clientes externos buscan productos ó servicios que satisfagan sus expectativas de consumo, los empleados buscan mejores remuneraciones, mayor prestigio y reconocimiento, los proveedores buscan que la organización le remunere de forma adecuada, los dueños buscan mayores ganancias y la comunidad persigue ser beneficiada socialmente.

Para el proceso de Calidad Total, el lograr que todos sus clientes se sientan satisfechos implica un cambio de cultura, donde debe existir conciencia colectiva y se deben unificar esfuerzos de todos los trabajadores.

El modelo de O y S implica que la organización se centre en elaborar productos ó brindar servicios que satisfagan las expectativas de su cliente externo, siendo éste el principal enfoque al cual debe centrar su atención.

- La calidad es un término relativo, ya que no se puede definir calidad sin tener en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes. Cada organización debe definir que es lo que el cliente espera de ella y cual será, de esta forma, el producto ó servicio a brindar. De esta manera Calidad Total adopta un nuevo cambio si las expectativas de los clientes han cambiado, como por ejemplo lanzamiento de un producto competitivo con mayor valor para éstos.

O y S busca, a través del uso de sus técnicas y herramientas, un mayor aprovechamiento de sus recursos para obtener una mayor productividad y así lograr la eficiencia organizacional.

- Otra gran diferencia entre Calidad Total y O y S es el fin perseguido en la metodología empleada. Mientras que en O y S se estudia una situación problemática en particular, que puede ser una excesiva rotación de personal, una disminución en las ventas, en Calidad Total se centra en el análisis de procesos, los cuales son seleccionados en base a distintos criterios como puede ser todos los procesos de la organización, los procesos más importantes ó procesos en los cuales se detectan problemas para observar las actividades que no generan valor para la organización.
- Según Pereira, A. (2007, 21) “La Calidad Total resulta más ambiciosa que O y S en la utilización de técnicas y herramientas, ampliando su visión a aspectos estratégicos y culturales de la Organización.

En tanto también es dable concluir que en cuanto cualquier organización que comience con un Proceso de Calidad, resulta crucial la realización de una nueva revisión de todas sus políticas, estructuras y procesos, para ello pueden utilizarse metodologías y técnicas habituales de O y S”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Pereira, A.. “Calidad Total”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2007.

Para mejor comprensión del lector, se sintetizan las características de O y S y Calidad Total en la siguiente tabla

O y S	Calidad
Es un proceso de Mejoramiento Continuo	Es un proceso de Mejoramiento Continuo
Cambio planificado	Cambio planificado
Clientes satisfechos	Todos los involucrados satisfechos
Busca constantemente la eficiencia organizacional mediante el mejor aprovechamiento de los recursos	Adopta cambios si cambian las expectativas de los clientes
Estudia una situación problemática particular	Analiza procesos
Utiliza técnicas y herramientas propias	Para su mejor desempeño se puede utilizar la metodología y técnicas de O y S

## ***2 Uso de técnicas y herramientas de O y S en el Sistema de Gestión de Calidad y en el Modelo de Mejora Continua***

### ***2.1 Uso de técnicas y herramientas de O y S en el Sistema de Gestión de Calidad***

Esta sección trata acerca del uso que exigen las Normas ISO 9000:2000 e ISO 9001:2000 acerca de la calidad en los procesos, de determinadas técnicas y herramientas de O y S.

**Los principios** a los que debe enfocarse la organización **según la Norma ISO 9000:2000** son 8, dos de los cuales claramente exigen que la organización cuente con

información acorde que sirva como herramienta para efectuar análisis en relación a la estructura y operativa<sup>1</sup>. A continuación se especifican los dos principios mencionados:

1) El quinto principio, enfoque de Sistema para la Gestión, establece que la empresa debe identificar y entender los procesos de la organización y gestionar su interrelación, siendo también requisitos generales de la Norma ISO 9001:2000. La norma no exige que este principio sea gestionado a través de determinadas herramientas, incluso no exige que sean documentos escritos, pero se menciona en el punto 2.7.2 de la norma los tipos de documentos utilizados en el Sistema de Gestión de Calidad, como ser el Manual de Calidad y documentos que incluyan procedimientos, instrucciones de trabajo y dibujos (representación gráfica).

2) El séptimo principio, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, establece que las decisiones eficaces para el Sistema de Gestión de Calidad se basan en el análisis de datos y de la información.

El uso de técnicas de O y S puede contribuir al análisis de datos y de información para la toma de decisiones eficaces acerca del Sistema de Gestión de Calidad, ya que en los procesos de evaluación del Sistema de Gestión de Calidad, según la Norma UNIT-ISO 9000:2000.

**La Norma UNIT-ISO 9001:2000** establece como requisitos que la documentación del Sistema de Gestión de Calidad incluya<sup>2</sup>:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- Documentos que proporcionan información coherente, interna y externa, acerca del sistema de Gestión de Calidad. Tal documentos se denominan manuales de la calidad.
- Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional.

---

<sup>1</sup> Por información acerca del enfoque de Sistema de Gestión de Calidad el lector puede recurrir a la Norma UNIT-ISO 9000:2000, punto 2.3. 2000.

<sup>2</sup> Norma UNIT-ISO 9001:2000, punto 4.2.1.2000.

- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Los registros requeridos por esta Norma Internacional.

El principal documento exigido la Norma UNIT-ISO 9001:2000 es el Manual de Calidad donde se debe exponer el alcance del Sistema de Gestión de Calidad y la justificación de cualquier exclusión información, los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de la Gestión de Calidad ó referencia a los mismos y una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

El Manual de Calidad se puede asemejar al Manual de Organización utilizado por la técnica análisis y diseño de las estructuras organizativas, ya que por lo general el Manual de Calidad de las organizaciones contiene todos los aspectos principales de la organización tales como los objetivos estratégicos, la visión, la misión, la política de calidad, y en el mismo es anexado el organigrama como forma de entender la estructura organizacional.

Con respecto a los procedimientos, la norma exige que sean documentados, siendo una herramienta habitualmente usada el Manual de Procedimientos, donde las organizaciones lo incluyen en el Manual de Calidad ó como un anexo a éste.

Algunos elementos que debe contener el Manual de Organización y Funciones son:

- Organigrama de la organización.
- Descripción de las unidades administrativas, incluyendo relaciones jerárquicas y actividades.
- Descripción de los cargos.

Para mejor comprensión del lector, a continuación se expone un cuadro con semejanzas y diferencias entre el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Calidad respecto a la información que habitualmente contienen.

<b>Manual de Organización y Funciones de O y S.</b>	<b>Manual de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad</b>
Organigrama de la organización.	Organigrama de la organización.
Información general de la organización interna.	Descripción de los objetivos estratégicos, la visión, la misión, la política de calidad y el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
Descripción de unidades administrativas, sus relaciones jerárquicas y actividades.	Descripción de los procedimientos y la interacción de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
Descripción de los cargos.	
Descripción de las responsabilidades de los cargos gerenciales.	

La Norma UNIT- ISO 9001:2000 establece determinados aspectos sobre el control de los documentos y el control de los registros:

- El punto 4.2.3, “control de los documentos” de la Norma UNIT-ISO 9001:2000 regula que los documentos requeridos deben ser revisados y actualizados y que estas nuevas versiones sean difundidas en los puntos de uso, siendo legibles y fácilmente identificables.
- El punto 4.2.4 “control de los registros” de la Norma UNIT-ISO 9001:2000 regula que se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Ambos puntos mencionados sirven para llevar a cabo las técnicas de O y S análisis y diseño de portadores de información y de sistemas de información; además sirven para aplicar las técnicas de O y S en base a documentación o instrumentos actualizados.

En el siguiente cuadro se exponen las características que reúnen el control de documentos y el control de los registros para el Sistema de Gestión de Calidad y para O y S.

	<b>Sistema de Gestión de Calidad</b>	<b>O y S</b>
<b>Control de los documentos</b>	Los documentos deben: ser revisados, actualizados, difundidos en los puntos de uso, legibles y fácilmente identificables.	Toda información debe ser: periódica, oportuna, clara, confiable, selectiva, uniforme, accesible.
<b>Control de los registros</b>	Deben establecerse de forma documentada los procedimientos para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.	Deben definirse por escrito las normas y procedimientos referentes a las unidades que generan y procesan la información. Se debe identificar la localización de datos que serán necesarios para incorporarlos a la información a realizar.

**La implantación del Sistema de Gestión de Calidad** según la Norma UNIT-ISO 9000:2000 debe aplicar el enfoque de Sistema para la Gestión (quinto principio de dicha norma mencionado anteriormente); también O y S se basa en el enfoque de sistemas<sup>1</sup>, como lo referencia su nombre y además O y S es un conjunto de técnicas integradas, que no deberían utilizarse en forma aislada.

Un documento útil para el Sistema de Gestión de Calidad que incluye los procedimientos y su representación gráfica son las herramientas de O y S, Manual de Procedimientos y Cursograma respectivamente; los documentos útiles que incluyen instrucciones de trabajo son las herramientas de O y S: Lista de Tareas y Lista de Actividades.

<sup>1</sup> Por mayor información el lector puede recurrir al libro de Penengo, M.: "Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo". Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 2006. Pag. 108.

## ***2.2 Uso de técnicas y herramientas de O y S en el Modelo de Mejora Continua***

El Modelo de Mejora Continua descrito por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) identifica 8 áreas de evaluación, conteniendo cada una de ellas temas de evaluación para realizar la puntuación con el fin de otorgar el Premio Nacional de Calidad.

Entre las áreas y los temas de evaluación se pueden encontrar requisitos de documentación y de análisis en distintos aspectos de la organización, donde pueden ser utilizadas las técnicas y herramientas de O y S por las organizaciones.

Como primer punto se puede mencionar que en todas las áreas de evaluación, tanto para organizaciones Grandes como para PYMES, las cuales fueron descritas en el punto 2 del Capítulo 7 de la segunda parte, se debe de identificar, describir y mencionar distintos aspectos básicos de los temas de evaluación.

No existe en el Modelo de Mejora Continua de INACAL requerimiento de herramientas específicas para identificar y describir los temas de evaluación, pero en el área 6 “Proceso de Gestión” tema 6.5 “Documentación” para organizaciones Grandes, del referido modelo, establece entre sus dimensiones de evaluación que:

- a) Se describan los sistemas empleados para recabar, ordenar, preservar y difundir los conocimientos y tecnologías que la organización ha asimilado respecto a sus procesos de aseguramiento, evaluación y mejora de la Calidad.
- b) Se identifique qué tipo de actividades abarcan los sistemas de documentación y cómo se utilizan para apoyar el Aseguramiento y Mejora de la Calidad, y la normalización en la organización.
- c) Se mencione como se emplea el conocimiento asimilado por la organización para la capacitación y entrenamiento del personal
- d) Se indique qué mecanismos se utilizan para actualizar oportunamente la información y destacar los documentos obsoletos.

Asimismo en notas a este tema menciona que los ejemplos de documentos pueden ser Manual de Calidad, Manual de Procedimientos Operacionales, Instrucciones de trabajo, planos, etc. y que se vea como ejemplo la serie de normas ISO 9000, y además que la documentación sea adecuada para capacitar y entrenar a nuevo personal.

Como se mencionó en el párrafo anterior, el Modelo de Mejora Continua del INACAL menciona en notas a este tema que los ejemplos de documentos, los cuales pueden ser asimilados a las herramientas de O y S, son:

- *Manuales de Procedimientos Operacionales*, siendo una herramienta específica de O y S.
- *Instrucciones de trabajo*, pudiendo utilizarse las herramientas Lista de Actividades y de Tareas.
- *Planos*, pudiendo utilizarse la herramienta de O y S Plano de Disposición Espacial.

Que la documentación sea adecuada para capacitar y entrenar a nuevo personal puede implicar el uso de la técnica análisis y diseño de portadores de información, además la capacitación y entrenamiento al personal puede implicar el análisis y diseño de la distribución del trabajo.

Tanto la Norma ISO 9000:2000 como el Modelo de Mejora Continua del INACAL no especifican como debe de ser documentada la información, pero da alternativas como por ejemplo soporte de papel, disco magnético óptico o electrónico, fotografía ó muestra patrón o una combinación de estas.

## ***PARTE III – TRABAJO DE CAMPO***

### ***1 INTRODUCCIÓN***

Fue mediante el marco teórico expuesto en la Parte II de esta monografía que se obtuvieron los insumos necesarios para la elaboración del trabajo de campo que se presenta a continuación.

El objetivo de éste fue obtener los insumos necesarios para poder extraer conclusiones específicas de lo que actualmente ocurre en las organizaciones en el Uruguay tanto en el sector público como privado.

A continuación, se presenta una descripción detallada de la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación en los organismos y organizaciones visitados y luego se expone la información que se ha podido procesar sobre los datos recabados en dichos organismos y organizaciones.

### ***2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN EL TRABAJO DE CAMPO***

El trabajo de campo se basó en la utilización de técnicas de análisis cualitativo a través de la realización de entrevistas personales en base a un cuestionario preelaborado, a funcionarios vinculados a la función de Calidad en organizaciones que han sido certificadas por la UNIT o por el LATU, y en una organización reconocida por INACAL. Asimismo se entrevistó a personal del INCAL y de UNIT.

En cada entrevista realizada le fue brindado al entrevistado el cuadro de técnicas y herramientas de O y S expuesto en el punto 3 del capítulo II de la segunda parte, como

instrumento de apoyo en sus respuestas vinculadas a la función O y S, y para mayor comprensión de los objetivos perseguidos en el trabajo de campo.

En base al cuadro de técnicas y herramientas de O y S se les explicó brevemente a los entrevistados cada una de las técnicas y sus respectivas herramientas. Los entrevistados han destacado el uso de algunas herramientas de O y S y en casos aislados respondieron que la organización utiliza algunas de las técnicas de O y S.

En el Anexo II se han expuesto los cuestionarios de las entrevistas efectuadas. Las entrevistas fueron agrupadas en tres tipos. El primer cuestionario fue elaborado para las organizaciones tanto públicas como privadas que han logrado la certificación de calidad otorgada por la UNIT ó por el LATU, el segundo fue elaborada para realizar la entrevista a una auditora de UNIT y el tercero para una evaluadora del INACAL.

El propósito del primer tipo de entrevistas fue recabar información acerca del uso de las técnicas y herramientas de O y S en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad ó en la implantación de un Modelo de Mejora Continua.

El propósito de la entrevista a la auditora de la UNIT fue:

- Recabar información acerca de si en el cumplimiento de los requisitos exigidos por las Normas UNIT-ISO 9000:2000 y UNIT-ISO 9001:2000 es necesario el uso de técnicas y herramientas de O y S.
- Recabar información acerca de si las técnicas y herramientas de O y S han contribuido al desempeño eficiente del Sistema de Gestión de Calidad.
- Analizar cual debe ser el perfil del auditor interno del Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones y del auditor de UNIT.

El propósito de la entrevista a la evaluadora del INACAL fue:

- Recabar información acerca de si en la implantación del Modelo de Mejora Continua del INACAL es necesario el uso de técnicas y herramientas de O y S.

- Recabar información acerca de si las técnicas y herramientas de O y S han contribuido al desempeño eficiente del Modelo de Mejora Continua del INACAL.
- Analizar cual debe ser el perfil del encargado de la implantación del Modelo de Mejora Continua en las organizaciones y del evaluador de INACAL.

### ***3 ENTREVISTAS REALIZADAS***

#### ***ENTREVISTA 1 - FRANCIS POLIS ENCARGADA DE CALIDAD EN DI.PRO.DE***

##### ***1 Datos Genéricos de la empresa***

La Dirección de Proyectos de Desarrollo (DI.PRO.DE) es una Unidad Ejecutora de la Presidencia de la República, que pertenece al programa denominado “Planificación de Desarrollo y Asesoramiento Presupuestal del Sector Público” que depende directamente del Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (O.P.P.).

Su creación surge de la necesidad del Gobierno de dotar de un marco de seguridad y eficiencia a la ejecución de programas, de infraestructura de apoyo al sector productivo.

La ley 15.903 de noviembre de 1987 crea DI.PRO.DE., y en el art. 56 se le asigna la responsabilidad de la ejecución de programas de infraestructura con énfasis en la coordinación de la actividad de Organismos pertenecientes a la Administración Central, Descentralizada y Gobiernos Departamentales.

Los cometidos sustantivos y de apoyo que tiene esta organización son:

- **Cometidos Sustantivos:** Efectuar el control y seguimiento de los contratos y de las obras de los proyectos de desarrollo. Formular proyectos y programas de desarrollo.
- **Cometidos de Apoyo:** Desarrollo de actividades de apoyo, tales como tareas de administración de Recursos Humanos, Recursos Financieros y Transportes, entre otras.

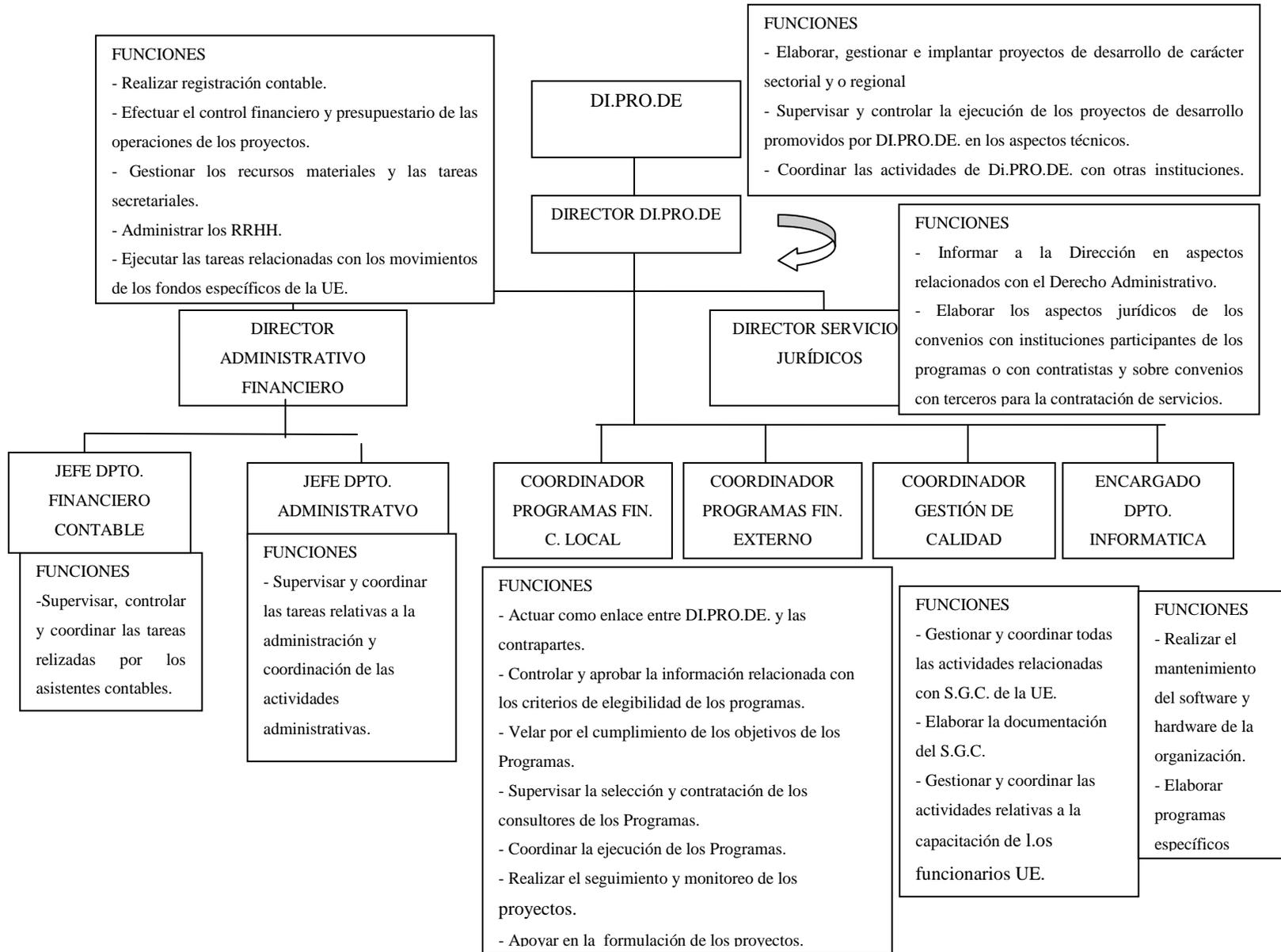
La oficina central de DI.PRO.DE. se encuentra ubicada en el Edificio Libertad, Presidencia de la Republica en la ciudad de Montevideo, asimismo cuenta con oficinas ubicadas en las localidades de Tacuarembó, Paso de los Toros y Rivera por motivos de descentralización, siendo estas 3 últimas las encargadas del sector norte del país apoyadas por la oficina central.

Los proyectos de desarrollo (de infraestructura, sociales, avícolas, y todo tipo de proyectos que tengan un impacto beneficioso para el país) son presentados por las Intendencias ó por los productores. DI.PRO.DE. es quien los analiza, si es necesario los reformula, también administra los fondos y luego supervisan las obras. Además cuenta con técnicos que evalúan si el proyecto es factible o no. Además DI.PRO.DE se relaciona con empresas que suministrarán insumos ó servicios para llevar a cabo los proyectos, mediante licitaciones públicas ó contrataciones directas dependiendo del monto que se estima que demandará el proyecto.

Actualmente cuenta con 73 personas trabajando, de las cuales 53 se encuentran en la oficina de Montevideo, siendo algunos funcionarios públicos y otros personal contratado; la dirección está compuesta por cargos políticos.

La organización ha elaborado dos tipos de organigrama que los ha expuesto en el Manual de Calidad, uno es por puestos de trabajo y el otro por funciones, en el segundo se le agrega al primero las funciones que son llevadas a cabo por cada puesto de trabajo, el cual se expone a continuación:

ORGANIGRAMA POR PUESTOS DE TRABAJO Y POR FUNCIONES



Dentro del Manual de Calidad han incorporado los objetivos estratégicos, pero los específicos u operativos que son claves para lograr los objetivos estratégicos están establecidos en un anexo de este manual.

Los objetivos estratégicos son:

- Identificar en los departamentos y/o regiones demandas de los gobiernos y actores locales, y expresarlas en proyectos a ser ejecutados dentro de las condiciones estipuladas.
- Acordar con la Comisión Sectorial de Descentralización<sup>1</sup> un conjunto de normas que orienten la priorización de los proyectos de modo de facilitar la toma de decisiones.
- Complementar los recursos propios, asignados vía presupuesto, con recursos externos, directamente ó a través de la cooperación con otros organismos con proyectos localizados en los departamentos del interior del país.

## ***2 Datos sobre los clientes***

La organización identifica dos tipos de clientes:

### **1) Clientes directos:**

Son aquellos beneficiarios directos (usuarios) ó instituciones que son atendidos por la organización. Por ejemplo: pequeños productores, así como las instituciones como las Intendencias Municipales<sup>2</sup>, los Ministerios (MTO, MGAP), Empresas Estatales (UTE, OSE).

Existen además, otros organismos internacionales (BID, PNUD), que pueden actuar como socios de DI.PRO.DE para el logro de determinados objetivos definidos en un

---

<sup>1</sup> Comisión integrada por los Intendentes Municipales de los diecinueve departamentos, el titular ó un delegado del Ministerio de Economía y Finanzas y el titular ó un delegado de la O.P.P.. Uno de sus cometidos es asesorar al Poder Legislativo en cuanto al porcentaje de recursos que se le va conferir a los gobiernos departamentales y establecer alícuotas en tributos que se recaudan fuera de Montevideo.

<sup>2</sup> DI.PRO.DE actualmente trabaja con todas las Intendencias del Interior del País menos con la de Montevideo

proyecto o programa ó bien pueden ser vistos como beneficiarios en tanto las obras realizadas a través de esta unidad pasan a ser propiedad de las mismas.

Con estos clientes se firman contratos, si es un contrato por un proyecto dura hasta la finalización del mismo, si es por una obra dura hasta que la obra esté culminada, existen algunos contratos que son quinquenales.

DI.PRO.DE. actualmente cuenta con 5 programas de desarrollo. A continuación se exponen dichos programas y su financiación:

- a) Alumbrado público, el cual se financia a través de UTE.
- b) Conglomerados, que se financia con dinero del BID.
- c) Fondo de Desarrollo del Interior ( F.D.I.), el cual se financia con Rentas Generales establecido en el art. 298 de la Constitución. Este dinero corresponde a las Intendencias, donde DI.PRO.DE. se encarga de administrarlo por lo que les cobra a éstas un 3%.
- d) Micro Finanzas que se financia a través del BID.
- e) Programa de Desarrollo al Sector Productivo, que se financia con el presupuesto anual y es para apoyo a pequeños productores.

## 2) Clientes indirectos:

Los clientes indirectos son: los proveedores, los funcionarios de DI.PRO.DE. y el Estado, debido a que su participación es fundamental para la obtención de las metas que se han definido.

DI.PRO.DE. utiliza su página Web ([www.diprode.opp.gub.uy.](http://www.diprode.opp.gub.uy)) como medio de comunicación para informar a sus clientes, la cual es actualizada constantemente. En dicha página se encuentra disponible entre otras cosas la política de calidad, asimismo la página se encuentra separada por programas como Micro Finanzas donde se exponen los actuales proyectos que se están llevando a cabo, el Fondo de Desarrollo del Interior donde exponen por Intendencia el dinero desembolsado, tratando de que la comunicación sea de tipo informativa y transparente.

En marzo-abril de 2008 la encargada de calidad junto a dos personas confeccionaron dos tipos de encuestas de satisfacción del cliente, una para los intendentes y otra para los directores de obra que son los referentes de DI.PRO.DE. con las Intendencias, donde del análisis de la información recabada concluyeron que los clientes están satisfechos con la organización y que existe una gran aceptación de la página Web, por lo que la misma está siendo mejorada.

Además en la página Web los pequeños productores pueden acceder a la información acerca de los requisitos que deben cumplir en cuanto a la presentación de los proyectos, y se está trabajando para que el formulario de solicitud de proyectos para los pequeños productores sea brindado mediante esta página para agilizar el trámite.

DI.PRO.DE. no realiza otro tipo de publicidad, ya que no cuenta con dinero para ello, excepto dos de sus proyectos dirigidos a PYMES, que se financian mediante el BID, requiriendo publicidad para ser conocido por este tipo de empresas.

En DI.PRO.DE. están de acuerdo que la atención al cliente es el principio más importante tal como lo expone la norma ISO 9001:2000, incluso han realizado encuestas de satisfacción que fueron mencionadas anteriormente.

### ***3 Datos sobre los proveedores***

Los proveedores con que cuenta DI.PRO.DE son variados, van desde proveedores de insumos para el funcionamiento interno de la organización hasta distintos tipos de proveedores para efectuar las obras correspondientes, existiendo distintas modalidades de compra. Como toda organización estatal, dependiendo de los montos que demandarán las obras, las operaciones de compra se efectúan a través de licitación pública mediante publicación en el diario oficial y otro de difusión Nacional (montos superiores a \$ 2.032.000), licitación abreviada donde se efectúa un llamado a 6 proveedores como mínimo (montos desde \$101.600 a \$2.032.000) ó compra directa (hasta \$ 101.600).

---

En cuanto a la compra de insumos para el funcionamiento interno de la organización se efectúa la misma mediante la compra directa, siendo habitualmente los mismos proveedores. Las empresas para poder realizar transacciones con cualquier organismo del Estado deben estar registradas como proveedores del Estado.

#### ***4 Datos sobre los empleados***

Los empleados se mantienen informados mediante la red electrónica, toda la documentación básica del Sistema de Gestión de Calidad está colgada en la red electrónica-como ser el Manual de Procedimientos- y todos los empleados pueden acceder a esta. El coordinador de los programas, les brinda a los nuevos funcionarios el acceso a estos documentos.

DI.PRO.DE no cuenta con un Cuadro de Mando Integral para comunicar a los empleados la visión, misión, estrategia y política, pero está al alcance de todos los empleados el Manual de Calidad donde se definen las mismas, en el cual se anexa el Manual de Procedimientos, siendo de importancia su actualización.

DI.PRO.DE realiza una capacitación interna constante. Cuando se evalúan las necesidades de capacitación se les pide a los jefes de área que analicen las actuales necesidades de capacitación. Han implantado un programa que se llama necesidades de capacitación. Cuando culmina la capacitación hay un formulario que el empleado debe llenar para ver si adquirió algún conocimiento y si tiene vinculación con su trabajo..

La capacitación interna puede ser de entrenamiento, un funcionario interno capacita a otros funcionarios sin costo; por lo general cuando se incorpora un nuevo software se capacita externamente a una persona y luego esa persona lo difunde dentro de la organización. También existen cursos a la medida, donde se contratan profesores para capacitar por determinados proyectos. A las Intendencias se les brindó cursos de evaluación de proyectos.

El LATU, cuando DI.PRO.DE. comenzó con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, capacitó a casi todos los funcionarios sobre el Sistema de Gestión de Calidad y sobre Auditorias, pero fue un curso muy básico en relación al curso que realizó Francis Polis.

## ***5 Proceso de Mejora Continua***

En DI.PRO.DE. las técnicas de O y S son llevadas a cabo por la coordinadora de Gestión de Calidad, Francis Polis, apoyada por la Dirección. La unidad de Gestión de Calidad se encuentra ubicada debajo del Directorio, siendo una unidad de línea.

La organización actualmente está revisando indicadores y actualizándolos, siendo confeccionados dependiendo de los objetivos operativos y estratégicos y también dependiendo de los proyectos; los indicadores cuantitativos se miden a través del SIIF que es un software a medida utilizado por el Estado.

Existen modificaciones constantes de los procesos en búsqueda de la calidad y el Manual de Calidad se va actualizando por dichos cambios, actualmente cuentan con la versión número 5 de este manual.

La forma con que la organización motiva al personal para la búsqueda de la Mejora Continua es escasa, se realiza por medio de la capacitación, pero no trazan metas intermedias para los empleados para el logro de resultados tangibles que los motive, ya que el trabajo es muy mecánico. Asimismo en una instancia anual el jefe de cada área comunica a sus subordinados lo que se espera de cada uno. Los empleados pueden obtener información del Proceso de Mejora Continua a través de la red electrónica.

Las herramientas de las técnicas de O y S utilizadas son:

1) Para la técnica **análisis y diseño de las estructuras organizativas**, utilizan el Organigrama, que fue expuesto anteriormente y el Manual de Calidad que se asimila al Manual de Organización y Funciones.

El Manual de Calidad fue formulado y es actualizado por la encargada de calidad y la dirección, en el que se ha tomado en cuenta todos los puntos de la Norma UNIT-ISO 9001:2000. En este manual se exponen los datos genéricos de la organización, el alcance del manual, los procedimientos documentados, los requisitos de la norma mencionada, la política de calidad, visión, misión y dos organigramas, uno de los cuales fue expuesto anteriormente.

2) Para la técnica **análisis y diseño del trabajo** se utilizan el Listado de Perfiles y los Instructivos formando en conjunto la Lista de Tareas, y el Cuadro de Distribución de Trabajo.

El encargado de realizar el Listado de Perfiles es el encargado de Recursos Humanos con el apoyo de la encargada de calidad. En estos listados se describe el cargo, las competencias, la formación, la educación, la capacitación, observaciones, experiencias de cada persona, etc. Los instructivos son guías para la realización de una determinada tarea.

Con respecto al Cuadro de Distribución de Trabajo el mismo es confeccionado en relación a los procedimientos. A cada uno de los procedimientos le incorporan una columna en donde se describen las tareas asociadas a cada persona y lo relacionan con el paso del procedimiento a que corresponde. Este cuadro fue elaborado recientemente. Anteriormente, en la red electrónica, los funcionarios podían acceder a los procesos internos, que son tareas asociadas a cada sección.

3) Para la técnica **análisis y diseño de procedimientos y procesos**, se utiliza el Manual de Procedimientos – llamado por la organización Instrucciones de procedimientos-, el Cursograma de Procedimientos, el Mapa de Procesos y el Cuadro de Mando.

El Manual de Procedimientos fue incorporado como anexo al Manual de Calidad, para que éste último no sea tan extenso. Los procedimientos fueron escritos por cada unidad ejecutora de los mismos.

El Cursograma de Procedimientos fue elaborado para comprender el enlace de los procedimientos.

El Mapa de procesos, tal como se define en el Manual de Calidad de DI.PRO.DE, es la representación gráfica de los procesos que definen el Sistema de Gestión de Calidad y sus respectivas interacciones. El Cuadro de Mando es la representación gráfica de un proceso, donde se detallan los pasos que lo contienen, el responsable de ejecutar cada paso y todos los documentos relacionados a cada paso.

4) Para la técnica **análisis y diseño de sistemas de información** utilizan el Listado de Versiones de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad y el Listado de Registros de Calidad. En ambos listados se hace referencia a dos tipos de procedimientos documentados: los que reflejan actividades propias de la organización que pueden ser claves ó de soporte y por otro lado los procedimientos exigidos por la norma.

Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad se elaboran y revisan de acuerdo al procedimiento regulador para el control de documento, el cual se hace referencia en el Listado de Versiones de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad. Los responsables de este procedimiento son el coordinador de calidad y los responsables de áreas. De dicho procedimiento surgen los siguientes registros:

- Lista de documentos internos controlados.
- Lista de documentos externos controlados.
- Control de firmas.
- Control modificación de documentos.
- Codificación documentos.

Utilizan un software llamado SIIF, el cual fue hecho a medida y es de uso interno de la Administración Pública, cada organismo público puede obtener información sólo de su unidad, donde se puede recabar información interna y se efectúan transferencias

electrónicas monetarias. Para dicho software no se aplica la técnica análisis y diseño de sistema de información, ya que es un software de uso obligatorio para DI.PRO.DE. así como para cualquier dependencia de la Administración Pública.

5) Para la técnica **análisis y diseño de disposición espacial** no se han obtenido evidencias respecto al desempeño de la misma así como del uso de sus herramientas.

La entrevistada ha mencionado que actualmente se encuentra trabajando una persona que es coordinadora del Fondo de Desarrollo del Interior que se encarga de desempeñar tareas asociadas a dicha técnica, pero como la organización está planificando mudarse no han hecho hincapié en esta técnica, por lo cual no queda claro si realmente es aplicada la misma.

6) Para la técnica **medición del trabajo** han utilizado como herramientas las evaluaciones al personal que se han mencionado anteriormente. Asimismo cuentan con indicadores de desempeño y de gestión.

La forma de comunicar al personal acerca de las herramientas de O y S, cuando es necesaria su difusión, es a través de su página Web. La entrevistada asegura que los documentos son actualizados en la medida que los cambios son reportados, siendo informados al personal mediante carteleras, vía página Web y vía mail.

La entrevistada asegura que las técnicas de O Y S han ayudado a la Gestión de Calidad y que sus herramientas son necesarias, y de alguna forma son exigidas por la Norma ISO 9001:2000.

Otras herramientas no específicas de la función O y S, que son utilizadas por DI.PRO.DE para el Sistema de Gestión de Calidad son:

- Formatos: es la diagramación estándar para la realización de determinada tarea.
- Registro: es un documento que proporciona evidencia objetiva de las actividades realizadas ó de resultados alcanzados.

## ***6 Proceso de certificación***

En el año 2000 DI.PRO.DE comenzó con el proceso de Gestión de Calidad y en el año 2004 obtuvieron su primera certificación de los procesos por parte del LATU. Comenzaron con la certificación del Proceso de Licitación que es el fuerte de la organización, luego se encaminó la certificación del proceso Contabilidad de Presupuestos y así sucesivamente hasta lograr la certificación total de sus procesos.

Las razones que guiaron la decisión de lograr la certificación fueron: lograr un mayor estatus dentro de la Administración Pública y para estandarizar procesos.

Francis Polis asegura que la certificación le dio a la organización un mayor prestigio y mayor transparencia por ser la primera organización pública certificada en todos sus procesos. Tienen pensado seguir certificándose, porque pueden exigir que sus proveedores estén certificados, por lo menos en la calidad del producto.

Francis Polis es la encargada de calidad, quien junto a la dirección realizan el plan de auditoria. La organización cuenta con 6 personas calificadas, además de la entrevistada, que realizan las auditorias internas.

La formación mínima de la persona encargada de llevar adelante la Gestión de la Calidad en la organización debe ser la de Técnico en Sistema de Gestión de Calidad, además debe tener conocimientos sobre la organización y debe tener experiencia para desempeñar eficientemente las funciones que implica llevar a cabo dicha gestión.

La encargada de calidad se encuentra ubicada en un Departamento de línea dentro de la vía jerárquica y por lo tanto tiene facultades de autoridad y de poder para tomar decisiones. En los casos en que existe una no conformidad ella obliga a que sea modificado el proceso siguiendo los pasos indicados por ella, donde toma como guía el documento que describe el proceso.

Este año contrataron, además de la auditoria de certificación del LATU, a un auditor externo para que realizara auditorias en sustitución de algunos auditores internos que no pudieron realizar las mismas por encontrarse ausentes, ya que evaluaron que sería productivo contratar una persona con una visión más objetiva y con mayor experiencia con respecto a Gestión de Calidad .

Las auditorias se realizan en base a dos controles, uno es mediante la lista de verificación del LATU para detectar si la organización cumple con los requisitos establecidos por la norma y el otro se efectúa mediante la verificación del cumplimiento de los procesos que han sido escritos por la organización.

Las auditorias se realizan mediante observaciones ó mediante preguntas a personas concretas. Por ejemplo, para el proceso Licitaciones se audita sin personas, porque como existe un nivel de inventario se observa si se está cumpliendo con lo planificado, se sigue un expediente, y sólo si el auditor tiene dudas pregunta a la persona responsable.

En la gestión de la obtención del certificado del Sistema de Gestión de calidad han utilizado la mayoría de las herramientas de O y S, donde han formado parte del Sistema de Gestión de Calidad, pero en muchos casos las han nombrado en forma distinta a como lo hace O y S.

La mayoría de las herramientas de O y S comenzaron a utilizarse con el proceso de certificación. Anteriormente a este proceso la organización contaba con su Organigrama y con Instructivos para realizar determinados trabajos puntuales.

En el momento que comenzaron a escribir los procesos se dieron cuenta que algunos procesos no se realizaban adecuadamente. La entrevistada ha contestado que las herramientas de O y S, como documentos de la organización, son de gran aporte para el Sistema de Gestión de Calidad, y ha dicho con palabras textuales “Yo creo que todo lo que maneja la empresa lo tiene que bajar a tierra y lo tiene que escribir”.

Se ha constatado, mediante la entrevista realizada, que la dirección se encuentra comprometida con la Mejora Continua, otorgándole a la encargada de calidad apoyo y tomando decisiones en conjunto.

Actualmente en DI.PRO.DE están trabajando en la confección del Reporte Extenso, ya que procuran para el siguiente año postularse al Premio Nacional de Calidad. La opinión de Francis Polis es que la organización puede obtener Mención Especial en Liderazgo otorgado por el INACAL.

## ***ENTREVISTA 2 - CHRISTIAN DÍAZ ENCARGADO DE CALIDAD DE COSTA LOGÍSTICA***

### ***1 Datos genéricos de la empresa***

La empresa brinda el tradicional servicio logístico, que es básicamente recibir la mercadería, almacenarla y sacar la preparación del pedido. La empresa se ha ido diversificando y se ha adaptado a la competencia y a las exigencias del mercado apuntando a ser líder, incorporando servicios y procesos anexos al proceso principal como puede ser el acondicionamiento (etiquetado, cambios de presentaciones, armados de presentaciones), recibir los pedidos en call center y su distribución, incluso la realización de las cobranzas y todos aquellos servicios que la posicionan como un brazo estratégico para empresas que quieran posicionarse en el Uruguay y que se dediquen sólo a vender.

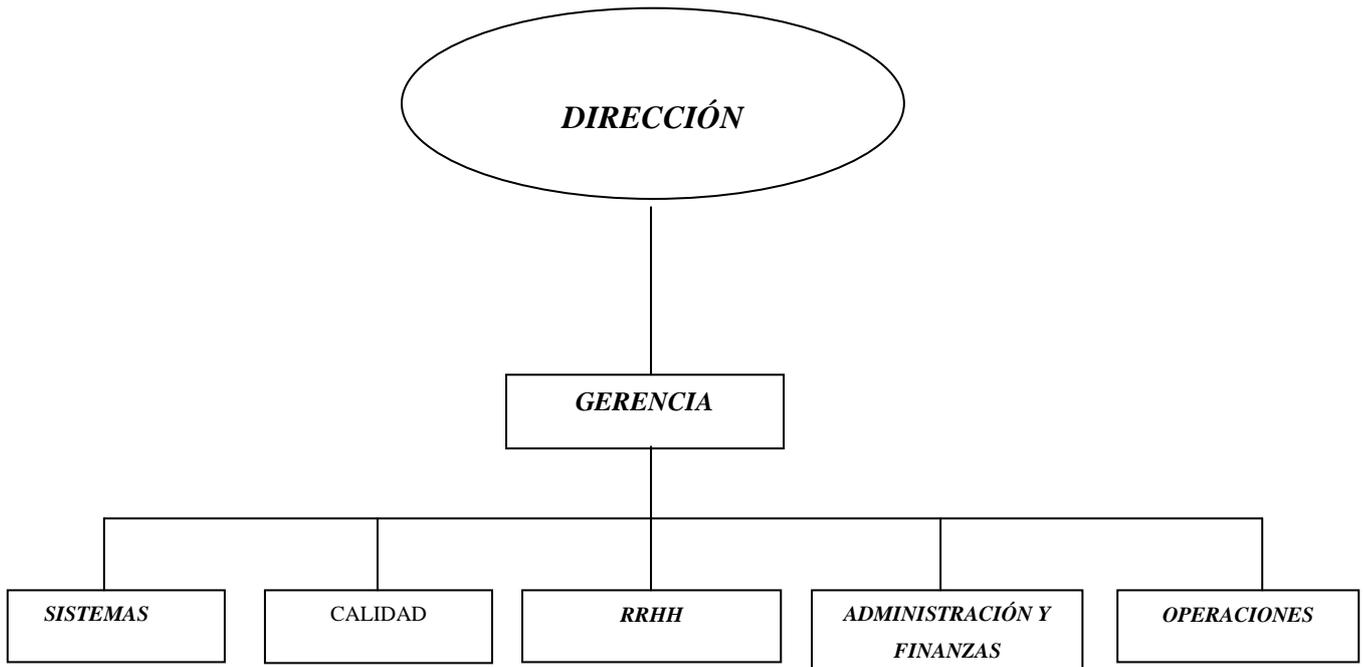
La empresa tiene una antigüedad aproximada de 15 años y actualmente está ubicada en la ruta 8 Km 19,500 de Montevideo.

Costa Logística forma parte de un grupo de empresas con el mismo capital accionario perteneciente al Contador Carriquiri. Esta empresa nace para brindar un servicio a nivel local para clientes extranjeros de su empresa hermana, Costa Oriental usuaria de Zona Franca. Costa Oriental tiene sus clientes y Costa Logística tiene los suyos, en algunos casos coinciden los clientes pero eso no es una regla general.

Es considerada en el Uruguay como una empresa PYME. Actualmente cuenta con una infraestructura de 12.000 mts cuadrados edificados, donde 3.000 mts. cuadrados componen el área farmacéutica, siendo un área bastante controlada porque sus productos requieren un control particular. Además cuenta con 80 empleados, el doble que el año anterior, de los cuales 20 fueron contratados para el plan Ceibal.

La empresa esta apostando a un crecimiento aproximado de un 5% a un 10% anual en sus rentabilidades.

El organigrama que ha realizado la organización es el siguiente:



En la cúspide se encuentra la dirección de la empresa compuesta por varios accionistas, despachantes de aduana, y el presidente del directorio que es el Contador Daniel Carriquiri, su hija Lucía Carriquiri es la Gerente General, dependiendo de ella 5 departamentos: Calidad, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Operaciones y Sistemas.

Del departamento de Operaciones dependen las áreas:

- Atención al cliente.
- Valor agregado: se encarga de la parte de producción semifabril.
- Depósito.

- Preparación de pedidos.
- Administración de operaciones,: recibe pedidos de los clientes vía email, los carga al sistema informático para que los operarios preparen los pedidos.

Su estrategia apunta a clientes multinacionales, brindando un servicio de almacenamiento de alto costo y tratando de que el cliente rote la mercadería, utilizando la mayor cantidad posible de servicios que otorga la empresa; eso no quiere decir que si aparece un cliente con productos de bajo costo no lo acepten, ya que no se trata de que el cliente tenga buena ó mala imagen, sino de que pueda afrontar los altos costos fijos.

La dirección establece objetivos que generalmente están asociados a obtener una mayor rentabilidad. Actualmente los objetivos están siendo reformulados, se incorporó un objetivo de marketing asociado al posicionamiento de la marca.

Cuentan con objetivos sectoriales con el fin de lograr los objetivos generales de la organización, como:

- Planes de capacitación para el departamento de Recursos Humanos.
- Desarrollos de documentos, alcance de los auditores internos, para el departamento de Calidad.
- Mejorar la imagen de la organización frente a los clientes para el departamento de Administración y Finanzas. Utilizan como indicadores de evaluación la cantidad de cobranzas en un período, cantidad de facturaciones ó refacturaciones totales en un período, evaluando el impacto que tienen los errores de la facturación en la percepción que el cliente tiene de la empresa.
- Desarrollo de estructuras y de infraestructura no creadas para el departamento de Operaciones. Utilizan como indicadores de evaluación la performance sobre el tiempo que se tarda en recepcionar la mercadería e indicadores del tiempo consumido en preparar los pedidos.
- Objetivos asociados a la disponibilidad del sistema informático para el departamento de Sistemas.

## ***2 Datos sobre los clientes***

Los principales clientes con que cuenta la empresa son del sector farmacéutico, además cuenta con clientes del sector bienes de consumo, del sector de productos veterinarios y del sector de bienes industriales.

Existen alrededor de 20 clientes permanentes y 10 clientes que tienen períodos inactivos pero no son su fuerte. Los clientes llamados Pareto -por la regla de Pareto el 20% de los clientes les dan el 80% de sus ganancias- son unos 6 o 7.

La empresa procura tener clientes permanentes, buscando relaciones a mediano y largo plazo, para ello les hacen firmar contratos a sus clientes.

Hasta principios del 2007 las gestiones de marketing eran llevadas a cabo por Costa Oriental. Actualmente son llevadas adelante por la gerencia general, asesorada por el gerente de operaciones ó por el encargado de calidad. No aplican una política agresiva de marketing, la forma de contacto con los clientes actuales y potenciales es directa.

La certificación es un requisito exigido por algunos clientes, además la competencia más fuerte se encuentra certificada, generándole un mayor prestigio a la empresa.

Para Costa Logística el principio mas importante es el enfoque al cliente externo, lo cual se ve reflejado en la mención Enfoque al Cliente Externo otorgada por el Instituto Nacional de Calidad en noviembre de 2008. De hecho la auditoria de seguimiento de la UNIT destacó como fortalezas el interés que ha reportado la organización por el cliente externo.

### ***3 Datos sobre los proveedores***

Apuntan a mantener relaciones permanentes con sus proveedores. Actualmente cuentan con un único proveedor exclusivo encargado de la distribución de los productos; el distribuidor es la imagen de Costa Logística ante sus clientes. La empresa mantiene reuniones periódicas con su distribuidor para evaluar el volumen de crecimiento en la distribución de la mercadería y así prever los vehículos que tenga que asociar a la operativa.

También evalúan a todos los proveedores que han reconocido como de alto impacto en la calidad de los servicios brindados por Costa Logística, como los encargados de la seguridad física y los proveedores de cámaras refrigeradas, ya que son críticos por la mercadería que manejan.

### ***4 Datos sobre los empleados***

Cuando ingresa personal nuevo se realiza un proceso de inducción, donde existe un procedimiento establecido que describe las instancias por las que debe pasar la persona hasta ocupar su puesto de trabajo.

El encargado de Recursos Humanos le brinda a la persona que ingresa la Lista de Tareas que describe el cargo y le asigna un tutor que será su supervisor o quien deja el cargo, luego de ser capacitado, el tutor realiza la matriz de inducción donde deja asentada la capacitación brindada. El encargado de calidad le trasmite al nuevo empleado la política de calidad, los procedimientos básicos y normas de la empresa.

La empresa cuenta con un sistema de gestión documental donde se describen los procedimientos, instructivos, programas, manuales y otros documentos funcionales. La distribución de la información al personal es realizada en forma electrónica, cada persona tiene acceso a todos los documentos de la empresa mediante un password.

La empresa cuenta con un Cuadro de Mando Integral que es actualizado anualmente, donde se comunica al personal la estrategia global, los objetivos, la visión, misión y planes de inversión. Se realiza una instancia anual en donde el Gerente General y el Gerente de Operaciones le transmiten el contenido de dicho cuadro al personal.

En el año 2007 existió déficit en capacitación de personal, en el 2008 se implantó un nuevo programa de capacitación interna en procedimientos y gestión y externa en el manejo de elevadores, técnicas de liderazgo y mando y técnicas de trabajo en equipo, que superó en un 500% la capacitación con respecto al año anterior.

### ***5 Datos sobre el proceso de Mejora Continua***

La empresa no cuenta con una unidad específica de Organización y Sistemas (O y S), pero utiliza distintas herramientas de las técnicas de O y S, las cuales son elaboradas por el encargado de calidad y la alta gerencia con el apoyo en algunos casos del departamento de Recursos Humanos. Las herramientas de las técnicas de O y S son:

1) Para la **técnica análisis y diseño de estructuras organizativas** utilizan el Organigrama, herramienta elaborada antes de comenzar con el Sistema de Gestión de Calidad. Dicha herramienta fue expuesta en los datos genéricos de la empresa.

Además cuentan con un Manual de Calidad -elaborado tomando en cuenta todos los puntos de la Norma UNIT-ISO 9001:2000-, que junto al documento Perfil de Cargo que se expone en el siguiente párrafo, suplantando parcialmente a la herramienta de O y S Manual de Organización y Funciones.

2) Para el **análisis y diseño de distribución de trabajo** cuentan con un documento llamado Perfil de Cargo, el cual establece las características inherentes a un puesto de trabajo, es más amplio que la Lista de Tareas, establece los requisitos de competencia que debe tener la persona (educación, habilidades, formación y experiencia), requisitos de dependencia (de quien depende y quienes reportan a él) así como las

responsabilidades y las tareas que debe llevar a cabo, o sea, este documento tiene implícito la Lista de Tareas y la de Actividades.

3) Para el **análisis y diseño de procedimientos y procesos** utilizan el Manual de Procedimientos, donde se describen de forma detallada los procedimientos obligatorios del Sistema de Gestión de Calidad, que son 6: control de documentos, control de registros, productos no conformes, auditorías internas, acciones preventivas y acciones correctivas. El Manual de Procedimientos se encuentra en un archivo físico. También cuentan con un Mapa de Procesos

En el Manual de Calidad además de los procedimientos exigidos por la Norma UNIT-ISO 9001:2000, también están descritos, no en forma detallada, los procesos que afectan la calidad de sus servicios.

Además cuentan con un Cursograma de Procedimientos, donde realizan en forma gráfica la representación de los procedimientos principales y donde se identifican los puntos críticos y de control en dichos procedimientos.

Con el fin de analizar los procesos existentes e identificar los procesos claves, se vieron con la necesidad de contar con un Mapa de Procesos, siendo la primera herramienta elaborada en el inicio de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

4) Para el **análisis y diseño de sistemas de información** se ha recabado que el 80% de la información esta manipulada por un software llamado WIS (warehouse information system) que es el sistema de información de la manipulación de la mercadería en el depósito, es destacado por las auditorías externas que han auditado a la organización. El WIS maneja todas las localidades donde se obtiene información oportuna del estatus del producto, en que localidad esta, en donde estaba, cuando salio, para que cliente, que persona lo tipeo (la persona que retiro la mercadería) y en base a ese sistema se realizan todos los indicadores que se relacionan con la manipulación de la mercadería.

Para el apoyo al WIS utilizan pequeños programas que analizan toda esa base de datos y la performance en todos sus procesos claves, como el sistema de colectores de datos

(radio de alta frecuencia) que es un aparato que tipea al producto para pasarlo a la base de datos y lo carga al sistema en tiempo real.

Costa Logística trata que todos los datos se carguen en estructuras a través de intranet restringido a los que lo manejan. Tratan de que sus registros estén documentados en medios tecnológicos, siendo una característica que los diferencia de la competencia, teniendo una gran dependencia con el WIS.

Se ha detectado que la técnica análisis y diseño de sistemas de información es desempeñada por la empresa, ya que han optado por un software y han tomado decisiones acerca de las características y uso del mismo.

5) Para el **análisis de diseño de la disposición espacial** no utilizan una herramienta de O y S específica. El encargado de calidad asegura que es una herramienta que estaría faltando utilizar en la Gestión de Calidad. Lo que si existen son estudios y análisis de ergonomía que es aplicada desde la persona que debe levantar las cajas hasta como sentarse frente a la PC, esto se maneja a nivel de capacitación del personal, pero no cuentan con un asesor en esta área.

Esta técnica es usada en forma parcial, ya que la empresa realiza análisis de recorridos mínimos y de la fatiga mediante el WIS, porque le traza la ruta de menor distancia para maximizar los tiempos.

Actualmente están evaluando la seguridad de la mercadería y la seguridad física de los trabajadores y se están haciendo inversiones para mejorar la ergonomía. Pero no realizan estudios en cuanto a la optimización de oficinas.

6) Para la **medición del trabajo** utilizan indicadores y la encuesta que llaman encuesta de clima organizacional para la evaluación de desempeño y la sensación térmica que hay en los depósitos. Para el próximo año tienen pensado trabajar en esta área para postularse en el Premio Nacional de Calidad; se está trabajando en encuestas llamadas “un mejor lugar para trabajar” que todas las empresas líderes las utilizan, como por ejemplo DHL.. La medición del desempeño fue, junto con el enfoque al cliente, el gran crecimiento del 2008.

Una técnica desempeñada por la empresa, que no se encuentra incluida en las mencionadas por Penengo, M. (2006) para la función de O y S, es la referida a aspectos humanos que incluye capacitación al personal, búsqueda de mayor seguridad y reconocimiento en dinero o vales a través de la evaluación de desempeño. Si bien Penengo, M. (2006) menciona que una de las actividades de O y S es el análisis de la dotación de recursos humanos, puede ser considerado dicha actividad como una técnica de O y S tratada en el curso brindado por la Cátedra de Organización y Métodos Administrativos de la UdelaR.

Costa Logística no cuenta con una metodología de análisis y diseño. Los documentos funcionales se actualizan cada 2 años, lo cual no implica que existan revisiones intermedias, o sea, puede haber una revisión sin cambio. Muchos procedimientos se actualizan antes de la actualización de los documentos, ya que la operativa cambia y deben cambiar los procedimientos. Es la persona que efectúa un cambio quien debe dar aviso al encargado de calidad.

## ***6 Proceso de certificación***

Para Costa Logística la certificación en algunos casos es una exigencia que le imponen los clientes, asimismo están apostando no sólo a la calidad, sino que también a la Mejora Continua ya que participaron del Premio Nacional de Calidad, por lo que tienen pensado seguir certificándose y el siguiente año postularse nuevamente al Premio Nacional de Calidad. Están además sometidos a auditorias del Ministerio de Salud Pública porque deben cumplir con las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura (Good Manufacturing Practices: GMP) de fármacos, también son auditados por la mayoría de sus clientes, que sería una auditoria de segundas partes.

Todas las herramientas que utiliza la empresa para llevar a cabo el proceso de mejora administrativa tiene como responsables de su elaboración al encargado de calidad, que además es auditor interno, y el comité de calidad donde se reúnen la gerencia con el mismo; por supuesto que son elaboradas con ayuda de otros departamentos, por ejemplo

es el encargado de RRHH el que realiza la encuesta de clima organizacional y los revisa el encargado de calidad.

En cuanto a los auditores internos existe un documento que se llama Perfil de Cargo para dicho auditor, también cuentan con un procedimiento de formación del auditor interno.

Un auditor interno no tiene porque haber hecho el curso dictado por la UNIT, pero tiene que tener la formación necesaria en herramientas de auditoria y en la norma que están auditando, siendo actualmente dictado por el encargado de calidad. La norma exige que todo el personal esté capacitado para realizar sus tareas dentro de la organización.

Los requisitos de formación para el auditor interno son: capacitación de 8 horas en la Norma ISO 9001:2000 y la ISO 9011:2000 que es la norma de auditoria. Luego estas personas pasan a ser auditores visualizadores durante 3 auditorias y a la cuarta pasan a ser auditor o acompañante de auditor. La selección de personas hoy en día es mediante propuesta que realiza el encargado de calidad a la gerencia, para el año que viene piensan realizar por llamado interno.

A los auditores internos les exigen que utilicen como metodología de trabajo la diagramación del programa de auditoria, preparen dicha auditoria, le den aviso a la contraparte, redacten el informe una vez culminada la auditoria y por último deben realizar el seguimiento de los cambios a implantar por desviaciones detectadas.

En el año 2004 la empresa auditaba por departamento, actualmente lo hace por proceso. Los métodos utilizados en las auditorias para efectuar el relevamiento de información son básicamente la observación directa de las tareas que está realizando y de los registros que elabora la persona auditada, entrevistas personales y pruebas documentadas a través del uso de cámaras fotográficas.

La empresa comenzó a certificarse en el año 2003, contando con escasas herramientas de O y S como el Organigrama y la descripción de tareas.

Para comenzar el Sistema de Gestión de Calidad se vieron con la necesidad de contar además del Organigrama, con el Mapa de Procesos que se debió confeccionar con información acerca de lo que la empresa hace, que requisitos exige a sus proveedores y recibe de sus clientes, cual es su trabajo y cuales son sus procesos anexos, tanto los estratégicos como los de apoyo.

Luego, para llevar a cabo dicho sistema tuvieron que definir la política de calidad. Además, con la Norma ISO 9001:2000 redactaron los 5 procesos ya mencionados en el punto 5 de esta entrevista (datos sobre el Procesos de Mejora Continua) al describir la técnica análisis y diseño de procedimientos. Luego confeccionaron el Cursograma de Procedimientos, y por ultimo se realizó el Plan de Calidad para poder certificarse

En la entrevista al encargado de calidad, éste asegura que el uso de las técnicas de O y S les ha sido de gran utilidad y eso se refleja a diario. Asegura que “la empresa sin esto no vive”. Además luego del otorgamiento del Premio Nacional de Calidad mucha gente cambio positivamente.

La reunión por la dirección es una instancia que se efectúa anualmente un solo día, donde se discuten los procesos, eficiencia, y se revisan todos los informes, las no conformidades que hubieron en todas las auditorias internas, a quien se auditó, cuantas están pendientes, cuantas ya se resolvieron.

## ***7 Premio Nacional de Calidad***

En el 2008 la empresa se postuló por primera vez al Premio Nacional de Calidad, obteniendo la mención especial en el área interés por el cliente externo en la categoría de pequeñas y medianas empresas, el trece de noviembre de 2008.

El encargado de calidad, para poder obtener los conocimientos necesarios del proceso de premiación se presentó en el año 2007 como evaluador de INACAL.

En principio, la idea era presentarse para obtener el informe de retroalimentación que le sirviera para mejorar la calidad, por lo cual no efectuó publicidad externa sobre la postulación. Inicialmente fue organizado por el Gerente General y el encargado de calidad, luego se buscó la participación de todo el personal de la empresa, generando ansiedad en el proceso de premiación, y resultados positivos en el comportamiento del personal de la organización así como de los clientes actuales luego de obtenido dicho reconocimiento.

Para Costa Logística la obtención de la mención fue muy importante, considerando que no es común que una empresa que se presente por primera vez gane alguna mención especial.

## ***ENTREVISTA 3 – SONIA CAMARGO ENCARGADA DE CALIDAD DE MERCADO MODELO***

### ***1 Datos básicos de la empresa***

#### ***1.1 Introducción***

El Mercado Modelo es el principal centro de comercio mayorista de frutas y hortalizas del Uruguay.

Sus principales objetivos son proporcionar infraestructura y servicios para el desarrollo del comercio hortifrutícola, permitiendo la formación de precios mayoristas de estos productos.

Se encuentra ubicado en Montevideo, las operaciones comerciales y logísticas se desarrollan en un predio principal ubicado entre las calles Cádiz, Thompson, República de Corea, y la Av. Dámaso A. Larrañaga (ex Centenario).

Actualmente el Mercado Modelo es propiedad de la IMM administrada por la Comisión Administradora del Mercado Modelo (CAMM); la CAMM es por un lado una organización pública municipal, que actúa de acuerdo a las leyes y disposiciones relacionadas, y a las directrices que define la Comisión. En este marco participa de actividades sectoriales o públicas de promoción de una mejor alimentación de la ciudadanía.

Por otra parte, es una empresa de servicios, en un marco de competencia con otras alternativas de comercialización mayorista que existen en el departamento de Montevideo, y en el país, con el mandato de ser eficaz y eficiente, tener buena administración y un presupuesto balanceado en base a sus recursos generados.

## ***1.2 Antecedentes***

En el año 1933, la Intendencia Municipal de Montevideo, a instancias de la gremial Sociedad de Agricultores Unidos del Uruguay (SAUDU), coloca la piedra fundamental para la construcción de un nuevo mercado mayorista de productos granjeros.

Luego de cuatro años de construcción, el 31 de enero de 1937 se procede a la inauguración de la nueva infraestructura. La Concentración Nacional de Productores Agrícolas S.A. administró el Mercado Modelo, en carácter de concesionaria hasta el 31 de diciembre de 1990.

Por Resolución No. 5769/90, de 12 de diciembre de 1990, se constituyó la Comisión Administradora del Mercado Modelo (CAMM), que ha regido hasta el presente.

En diciembre de 1995 se produce un incendio, que destruye y deteriora gran parte de la estructura de la nave principal. Frente a esta situación, la CAMM solicita al Gobierno Departamental de Montevideo apoyo para la reconstrucción de las instalaciones. Se realizan importantes inversiones de reconstrucción, duplicando la superficie con dos nuevas naves, y se amplían significativamente los espacios de circulación y estacionamiento.

## ***1.3 Características básicas de la empresa***

El Mercado Modelo es una organización de gran tamaño. En este comercio existen entre 450 a 600 locatarios que venden, y un número de 3 a 5 veces mayor de compradores que concurren al mercado.

Los espacios de circulación y estacionamiento permiten el tránsito diario de aproximadamente 300 vehículos de vendedores y 1.000 de compradores. La superficie total del Mercado Modelo es de aproximadamente 70.000 metros cuadrados.

Anualmente se comercializan aproximadamente 330.000 toneladas de frutas y hortalizas, constituyendo el 55-60% del consumo nacional de estos productos.

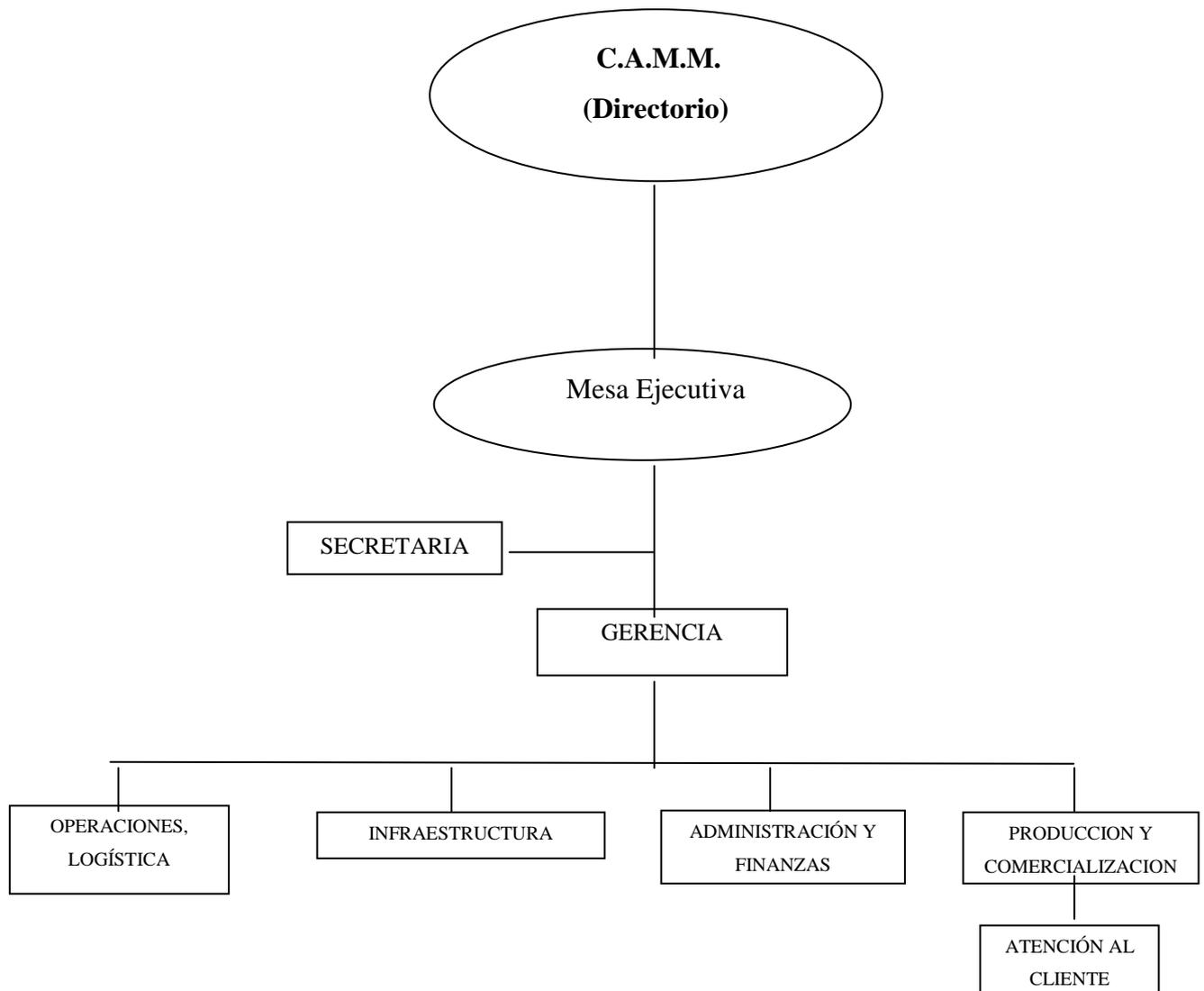
La CAMM cuenta con 92 funcionarios permanentes, y 6 asesorías con profesionales contratados. Contrata servicios especiales con proveedores como vigilancia policial, remesas de fondos, transporte y vigilancia de estacionamientos.

Los operadores mayoristas, vendedores y compradores, tienen total autonomía empresarial para la toma de decisiones, con la única restricción de cumplir con el “Reglamento de Funcionamiento del Mercado Modelo”, que establece un conjunto de disposiciones que regulan el funcionamiento y el ordenamiento del centro comercializador.

Complementariamente, en el mercado se desarrollan actividades de diferentes tipos de vendedores ambulantes, en particular de alimentos, y algunas empresas de servicios.

La CAMM expresa la conjunción de todos los intereses sectoriales que se articulan en la cadena hortifrutícola, desde la producción al consumo final, incluyendo la representación de los sectores público y privado.

El criterio de departamentalización de la estructura de la CAMM es funcional. A continuación se expone el Organigrama de la organización:



El plenario de la CAMM es el órgano de mayor jerarquía de la organización. Su integración es de 15 miembros -un presidente, un secretario y 13 representantes, cada representante representa una gremial, como los de la papa, los del tomate etc.- y mantienen reuniones mensuales, otorgándoles un rol estratégico. La Mesa Ejecutiva, integrada por el Presidente, el Secretario, y un Director en representación de los 12 restantes, tienen una periodicidad de trabajo semanal, se reúnen todos los jueves, y asumen la conducción ejecutiva de la organización.

La dirección depende directamente del partido político que haya ganado en la IMM, porque son cargos políticos. La comisión realiza tareas de administración, sin fines de lucro. Esta comisión agrupa funcionarios que no son públicos, pero sí dependen de la

IMM. Los servicios brindados por la CAMM son vigilancia, mantenimiento, limpieza y recaudación.

En paralelo a la estructura organizativa representada en el Organigrama existen unidades de asesoramiento y apoyo que ha ido incorporando la IMM , pero no forman parte de la CAMM. Algunas de dichas unidades son bromatología y laboratorio, que se comunican con la CAMM a través del departamento de diseño y producción.

Cada puesto cobra a sus clientes independientemente, pero los precios son parecidos por la alta competencia existente. La estrategia a la que apunta la CAMM es a que los productos lleguen a la población con la mejor calidad posible y al precio más accesible, pero el precio de los productos no depende de la CAMM.

## ***2 Datos sobre los clientes***

El Mercado Modelo tiene dos tipos de clientes, los clientes directos y los indirectos.

Se define como clientes directos, los usuarios integrados por los operadores y productores agrícolas instalados en el mercado. En este sector existen tres tipos de clientes:

- Arrendatarios fijos.
- Arrendatarios con contratos, que pagan por un determinado tiempo.
- Arrendatarios sin contrato que son los que pagan por día (cuando vienen), también denominados clientes flotantes.

El cliente llamado arrendatario fijo paga un derecho de uso por el puesto que ocupa dentro del predio del Mercado Modelo, que nadie se lo puede quitar, pero no puede subarrendarlo. Cuando la persona fallece lo hereda la familia. Si va a vender lo debe hacer por intermedio de la Comisión, ya que en la venta el 90% es para el que tiene ese derecho y el 10% es para la Comisión, debiendo hacerse por licitación pública.

Los clientes flotantes son ubicados en un puesto en el momento que frecuenta el mercado, por lo cual pagan por día y no firman un contrato.

Se define como clientes indirectos, a la comunidad en su conjunto por ser la que consume estos productos.

Entre 450 y 600 productores agrícolas, comisionistas y comerciantes mayoristas profesionales realizan cotidianamente la comercialización mayorista. De ese total, aproximadamente 380 son arrendatarios fijos, por tener locales permanentes y el resto está constituido por arrendatarios de asistencia variable.

En cuanto a la comunicación con los clientes indirectos, la CAMM hace un relevamiento de precios, y luego publica el precio promedio en la página web, se difunde también por dos radios, existe un número telefónico en el que se graban los precios para los que no tengan acceso a Internet; dichos precios se actualizan semanalmente.

Para los clientes directos la CAMM utiliza como medios de comunicación carteleras, boletines y folletos. Los vendedores tienen normas que deben cumplir, como por ejemplo la cantidad de productos que se puede cargar en un camión, están obligados a mantener el puesto limpio, no pueden dejar los productos más de determinado tiempo.

### ***3 Datos sobre los empleados***

Los empleados de la CAMM son funcionarios privados administrados por un ente público. El llamado a nuevo personal es abierto.

La IMM capacita al personal periódicamente. El nivel de capacitación de los empleados es muy variado, existen especialistas universitarios, así como personal no calificado que realiza distintas tareas.

Para las tareas de control de los productos se cuenta con ingenieros que dos veces por semana van a los puestos y recogen determinadas muestras, analizándose en el laboratorio la contaminación del producto, ya que se utilizan fertilizantes y otros productos químicos.

Cuando ingresa un nuevo empleado, el jefe de área le entrega un listado de los procedimientos del área, y un listado de las tareas que debe desempeñar y se le hace firmar la planilla de difusión. La encargada de calidad se compromete a actualizar dicho listado si éste cambia y a difundirlo al personal.

#### ***4 Datos sobre el proceso de Mejora Continua***

La organización no cuenta con un departamento específico de O y S, pero existen 2 personas encargadas del Sistema de Gestión de Calidad, una es la persona a la cual se realizó la entrevista, Sonia Camargo, que posee un conocimiento general de todo el funcionamiento de la organización y Adriana Velo que es la secretaria de la Dirección, entre sus tareas deben observar que lo planificado y escrito en el Manual de Calidad funcione adecuadamente, y se encargan de actualizar los cambios producidos en los procedimientos.

La forma con que la empresa mide su gestión es a través de indicadores; Dichos indicadores fueron establecidos por escrito en el Manual de Procedimientos. Para cada objetivo trazado han definido y utilizado distintos indicadores que se detallan el cuadro de procesos, objetivos e indicadores que se exponen posteriormente.

Con el surgimiento del Manual de Calidad elaborado por la mesa ejecutiva, la organización ha utilizado distintas técnicas de O y S.

Las herramientas de las técnicas de O y S utilizadas son:

1) Para la **técnica análisis y diseño de las estructuras organizativas** se ha formulado por escrito un Organigrama con un criterio de departamentalización funcional, el cual fue expuesto anteriormente. Asimismo utiliza el Manual de Calidad que describe el Sistema de Gestión de la organización y hace referencia a planes de calidad y procedimientos.

2) Para la **técnica análisis y diseño de distribución del trabajo** utiliza las herramientas Lista de Actividades e Instructivos (llamado en O y S Lista de Tareas).

Como se mencionó en la sección de personal, a cada empleado al ingresar a la organización se le entrega la Lista de Tareas que debe desempeñar en su puesto.

Los Instructivos describen las tareas necesarias para realizar una determinada actividad.

Estas listas son actualizadas si la situación cambia. Las actividades para cada proceso están esquematizadas posteriormente en este apartado.

3) Para la **técnica análisis y diseño de procedimientos y procesos**, cuentan con un Manual de Procedimientos y Planes de Calidad. Además cuentan con un cuadro –que se expone posteriormente en este punto de la entrevista- que establece los procesos, sus objetivos generales y específicos e indicadores para la medición de resultados; dicho cuadro es una herramienta útil para efectuar el análisis y diseño de procesos y procedimientos, siendo un aporte respecto a las herramientas actuales ya que se involucra con la estrategia.

Dentro de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad se incluye el Manual de Procedimientos, que describe los procedimientos necesarios para la realización de los distintos servicios que ofrece la organización. Para elaborar el manual cada área escribió los procedimientos que realizaban.

El Manual de Procedimiento es actualizado cuando el área involucrada comunica la modificación de un procedimiento a la mesa ejecutiva para su conocimiento y aprobación, luego la encargada de calidad difunde el cambio a los involucrados

teniendo un plazo de 7 días. La idea es que nadie sea imprescindible, ya que si alguien se va otra persona puede hacer su labor.

El Manual de Procedimientos se actualiza según los cambios ocurridos en la realidad, pero no se realiza un análisis en forma sistemática para efectuar dichos cambios.

Los Planes de Calidad describen los procesos que se realizan en la organización.

4) En relación a la **técnica de disposición de oficina** recientemente la IMM ha contratado a arquitectos para observar las necesidades y como debería distribuirse la oficina de manera más eficiente.

5) Para el **análisis y diseño de sistemas de información** utilizan el Listado General de Documentos. Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad se elaboran, revisan, aprueban y difunden de acuerdo al procedimiento control de documento, el cual se describe en este listado. Cuentan con una página Web en la que proporcionan información útil para clientes y empleados de la organización, donde se expone la norma utilizada al certificarse, el alcance de la certificación -que en este caso es certificación de los procesos en la administración del Mercado Modelo- y la política de calidad.

Según las respuestas de la entrevistada se ha constatado que esta técnica no se aplica a todos los portadores de información.

6) Para la **medición del trabajo** se utilizan los Registros que son documentos elaborados como consecuencia de la ejecución de las actividades.

El Mercado Modelo ha definido en el Plan de Calidad los procesos que son necesarios llevar a cabo para el cumplimiento de sus objetivos y para llevar a cabo el Sistema de Gestión de Calidad. Dichos procesos son:

- Información de mercado
- Comercialización de espacios, recaudación
- Atención al cliente

- Logística
- Cliente

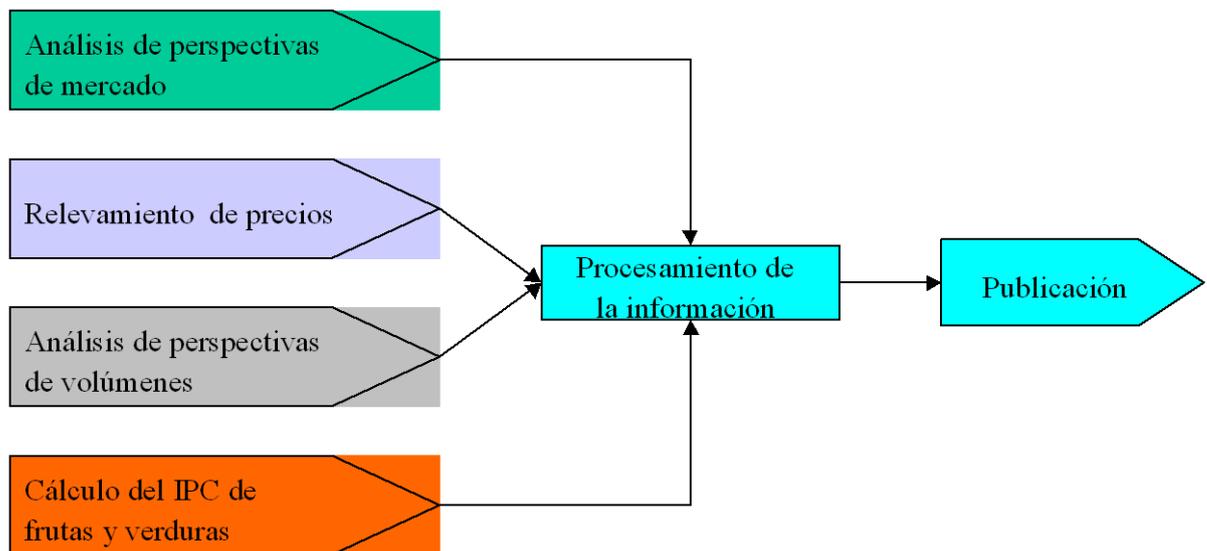
Asimismo para cada proceso, la empresa se ha trazado diversos objetivos generales y específicos que se miden a través de distintos indicadores preestablecidos y ha definido las diversas actividades que deben ser llevadas a cabo por cada proceso.

Se ha constatado el uso sistemático de la técnica análisis y diseño de procesos, ya que mensualmente se analizan los resultados y se definen las acciones correctivas necesarias.

A continuación se describen las actividades que deben ser llevadas a cabo para cada proceso:

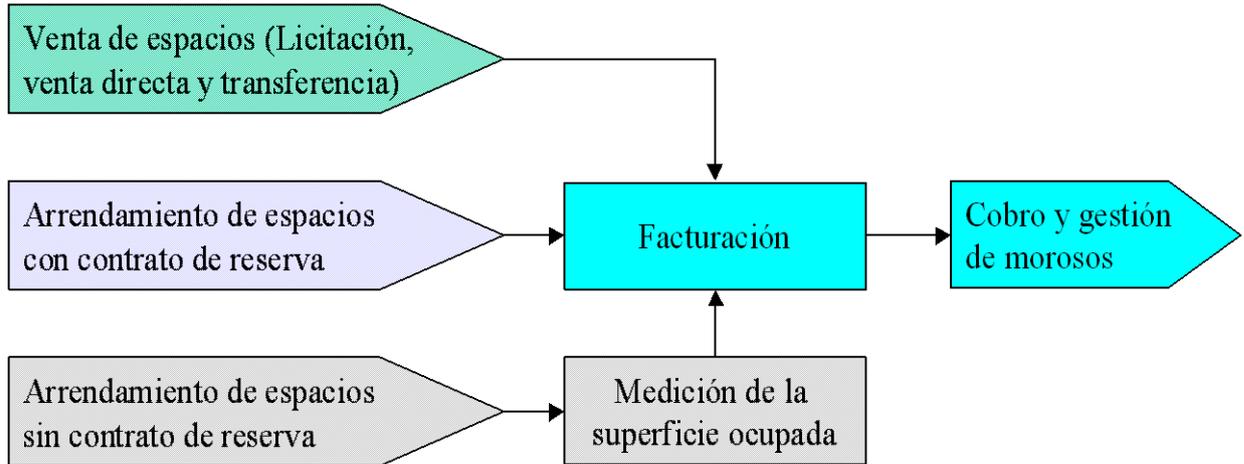
### 1- información de mercado

Las actividades para la ejecución de este proceso son las siguientes:



## 2- comercialización - recaudación

Las actividades para la ejecución de este proceso son las siguientes:



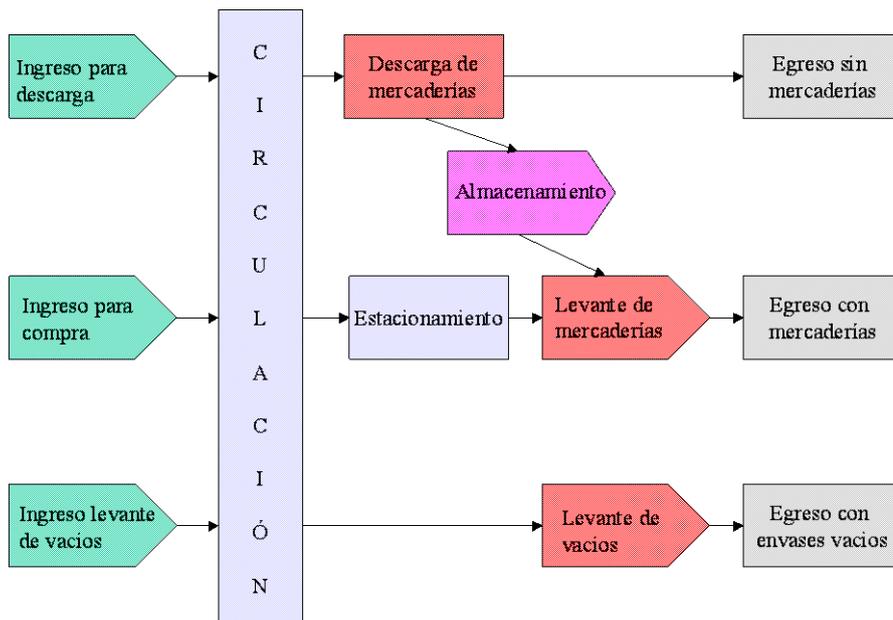
## 3 - Atención al cliente

Las actividades que se desarrollan en este proceso son las siguientes:



## 4 -Logística

Las actividades que se desarrollan en este proceso son las siguientes:



La empresa se autoevalúa utilizando para ello auditorías internas por área. Para cada auditoría se especifica el proceso a auditar y el mes de realización de la auditoría, la persona que va a ser entrevistada y a que capítulo de la norma le compete.

Las auditorías internas se realizan tomando en cuenta los requisitos de la norma UNIT-ISO 9001:2000 y los del Sistema de Gestión de Calidad del Mercado Modelo.

La Mesa Ejecutiva realiza anualmente la revisión de los resultados recabados por las auditorías internas, acerca de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. En esta labor se reveen los objetivos y los documentos escritos.

Además de las revisiones previstas en el calendario, la Mesa Ejecutiva puede establecer la realización de revisiones adicionales no programadas, cuando:

- se hayan producido cambios significativos en el Sistema de la Calidad;
- se sospeche o se tenga la certeza de un incumplimiento dentro del Sistema de la Calidad;
- se considere la necesidad de obtener una imagen actual de la situación del Sistema de la Calidad;

En la revisión por la dirección se definen acciones a seguir relacionadas con la mejora de la eficacia de cada proceso, de los servicios y la satisfacción del cliente, así como la asignación de recursos.

Luego la mesa toma las decisiones pertinentes, se le comunica al área el plazo que se le da para que realice los cambios. Vencido el plazo se controla el estado de las acciones correctivas, si se efectuaron ó no las acciones y el tipo de cambio que se realizó.

La auditoría externa con que cuenta la organización es la realizada por UNIT, el alcance de la certificación abarca solo el funcionamiento de la administración (CMM).

El Mercado Modelo se ha fijado objetivos específicos para cada proceso, que se revisan y se reformulan anualmente, ya que tiene un mandato de gestionar y un presupuesto equilibrado.

En el siguiente cuadro se esquematizan los objetivos específicos que tiene la empresa actualmente para cada objetivo general de cada proceso, así como los correspondientes indicadores utilizados para medir la gestión.

Proceso	Objetivo General	Objetivos Específicos	Indicadores
Información de mercado	Producir y difundir información para apoyar la comercialización mayorista de frutas y hortalizas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relevar y difundir precios y cantidades ingresadas.</li> <li>2. Realizar y difundir análisis de coyuntura y perspectivas del mercado.</li> <li>3. Promover el desarrollo de la calidad comercial, incluyendo la estandarización de los productos comercializados, la calidad de los envases, el rotulado de envases y mercaderías.</li> <li>4. Promover el desarrollo de la calidad higiénico-sanitaria en los productos transados, y el aseguramiento de la inocuidad de las frutas y hortalizas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de precios.</li> <li>2. Listado semanal de volúmenes.</li> <li>3. Listado mensual de volúmenes por rubro.</li> <li>4. Número de destinatarios de correos medios de prensa-otros.</li> </ol> <p>Mensualmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Número de visitas WEB.</li> <li>6. Número de clientes que utilizan el servicio.</li> <li>7. Número de muestras realizadas para análisis de residuos.</li> </ol>

<p>Comercialización de espacios – Recaudación</p>	<p>Maximizar la utilización de la capacidad instalada del Mercado Modelo y los ingresos derivados de la provisión y venta de servicios. Efectivizar la recaudación de los ingresos facturados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la utilización máxima de las distintas locaciones en las diferentes naves y plazas.</li> <li>2. Facilitar el ingreso de nuevos clientes al mercado –productores agrícolas, mayoristas, minoristas, otros- estableciendo procedimientos claros y transparentes.</li> <li>3. Mantener la información de los derechos de uso actualizada y en un marco de seguridad jurídica para los clientes y la organización.</li> <li>4. Asegurar la facturación correcta de todas las locaciones y servicios – de acuerdo a las normativas vigentes- para todos los clientes.</li> <li>5. Establecer una recaudación simple y confiable para el cliente, y segura para la organización.</li> <li>6. Realizar el seguimiento continuo y control de la morosidad, en base a reglas simples y conocidas por la organización y los clientes, y operar eficazmente las disposiciones correctivas que correspondan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promedio de unidades diarias utilizadas en el mes.</li> <li>2. Total de toneladas de mercadería ingresadas</li> <li>3. Número de operadores con derechos de reserva (fijos y fijos flotantes)</li> <li>4. Numero de operadores flotantes</li> <li>5. Número total de locatarios con la documentación de derechos de uso regularizada.</li> <li>6. Monto de recaudación mensual de distintos conceptos y total.</li> <li>7. Morosidad de locatarios por tipo de categoría</li> </ol>
<p>Atención al cliente</p>	<p>Informar adecuadamente las obligaciones y derechos que el usuario tiene en su operativa dentro del Mercado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar información y difusión de la operativa y sus cambios.</li> <li>2. Recibir solicitudes, propuestas y reclamos de los usuarios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro de circulares dirigidos a los clientes.</li> <li>2. Cantidad de contactos directos con usuarios.</li> <li>3. Encuestas al cliente.</li> </ol>

Logística	Facilitar a vendedores, compradores, y prestadores de servicios, la circulación de vehículos y cargas en el mercado, mejorar el acceso a los espacios y locaciones asignados y sus operaciones logísticas y comerciales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minimizar los tiempos de los usuarios para: ingreso, carga/descarga, permanencia, y circulación de los vehículos, productos, envases; minimizar otros costos asociados a sus operaciones comerciales.</li> <li>2. Definir claramente direcciones de flujos, y puertas de acceso y salida del mercado en los distintos procesos.</li> <li>3. Vigilar y preservar el buen uso de los espacios públicos de circulación y estacionamiento.</li> <li>4. Ejecutar puntualmente los horarios establecidos para los distintos subprocesos (descarga, levante).</li> <li>5. Ordenar, difundir, y hacer cumplir, a todos los interesados las normativas básicas de funcionamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vehículos que permanecen después de la hora de cierre.</li> <li>2. Tiempo de permanencia de los vehículos de los compradores en la Nave Central en días principales</li> <li>3. Cantidad de vehículos que ingresan diariamente, tanto de vendedores como de compradores.</li> <li>4. Número de accidentes de vehículos dentro del Mercado Modelo.</li> </ol>
Cliente	Lograr la satisfacción del cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr la satisfacción del cliente con cada servicio que brinda el Mercado Modelo</li> <li>2. Lograr un precio razonable por los servicios brindados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporción de clientes satisfechos con distintos servicios</li> <li>2. Evolución de las tarifas en relación a los precios de la economía.</li> </ol>

Se puede concluir que sus principales objetivos son proporcionar infraestructura y servicios para el desarrollo del comercio hortifrutícola, permitiendo la formación de precios mayoristas de estos productos, un comercio competitivo y eficiente y una oferta de productos con calidad comercial e higiénico-sanitaria para los consumidores finales

Para mantener al personal motivado hacia la búsqueda de la mejora continua, además de mantener al personal capacitado e informado adecuadamente en sus tareas, se les brindan incentivos económicos, como el llamado presentismo por no faltar, se entregan uniformes gratuitamente, se les paga un aguinaldo entero bruto en diciembre y se les brinda días por estudio. Actualmente se está contratando gente joven y se está incentivando para que se vallan las personas con edad de jubilarse ya que son más reacios a adaptarse a los cambios propuestos.

Las órdenes de trabajo o comunicación de resoluciones se efectivizan por medio de un documento, o por medio de un mensaje en la red electrónica de la organización. Los comunicados generales al personal se publican en la cartelera de la Oficina de Personal. Estas comunicaciones se archivan en la Secretaría de Gerencia. La Reunión de Jefes es un ámbito de comunicación interna para el personal superior de la organización

## ***5 Proceso de certificación***

La política a la que apunta el Mercado Modelo es a la política de calidad. Este sería el objetivo máximo.

La administración decidió certificar sus procesos por varias razones:

- Una estrategia política, porque en la administración existen cargos políticos importantes.
- Una estrategia de venta o de contacto, porque han negociado con el mercado de Barcelona y otros, y estando certificados el intercambio es más accesible porque algunas empresas internacionales, exigen como requisito que estén certificados.
- Para que el funcionamiento sea mucho más coordinado.

---

El proceso de certificación comenzó en el 2004, donde se elaboró el Manual de Calidad, la base del mismo es la Mejora Continua.

El haber sido certificado fue para la CAMM un gran logro nacional e internacional y seguramente se quiera seguir certificando, pero depende del partido político que gane en la IMM.

La administración anterior cuando decidió certificarse, contrato una consultora llamada CONE. La primera reunión fue con jefes, encargados y uno o dos empleados de cada área para informar de que se trataba. Después se envió a un representante de cada área a UNIT a realizar el curso de Implantación del Sistema de Gestión de Calidad. Algunos de los representantes de cada área realizaron el curso de auditores para las auditorias internas. Ningún auditor puede auditar su propio trabajo, siempre tiene que haber más de uno.

En la entrevista realizada a la encargada de calidad de la CAMM, Sonia Camargo, se le ha preguntado que postura toma al momento de realizar la auditoria interna y si utiliza la observación como una herramienta de la auditoria, lo cual ha respondido con palabras textuales lo siguiente:

“Cada área tiene sus procedimientos y un capítulo de la norma que dice lo que hay que hacer. Yo cuando preparo la auditoria voy con el Manual de Procedimientos que realiza esa área y con el capítulo que tiene que cumplir de la norma, entonces me siento y le digo: ¿cual procedimiento tiene?, para verificar que sea el vigente ¿cuantos funcionario desempeñan dicha tarea?, ¿todos tiene el último procedimiento?, lo que se responde se verifica con los registros que deben estar firmados. Es muy acotado lo que tengo que observar.

Todo procedimiento dice cuales son los registros, algunos son semanales otros son diarios, mensuales; no hay procedimiento sin registro. Si no esta el registro firmado, no aseguro que no se hizo, porque no sé, yo lo que tengo que poner es no conformidad ya que no recogí evidencia escrita de la tarea, es una observación. Cuando me da el registro

yo voy a ver si la tarea esta cumplida. Mi auditoria es por tareas muy administrativa, no tengo mucho que observar.”

Desde el comienzo de la certificación, la CAMM se encuentra más organizado, Sonia Camargo cree que esto no depende directamente de la certificación de calidad, dependieron de muchos factores, es como una pieza más: el cambio de administración, el cambio en la IMM, la modernización, como por ejemplo el nuevo sistema de cobranza a los arrendatarios.

Al principio la Gestión de Calidad no fue bien aceptada, los funcionarios eran reacios a los cambios, pensaban que “todo tiempo pasado fue mejor”.

Antes de la certificación no existía el Manual de Procedimientos, sólo existía un reglamento pero no tenía que ver con los procedimientos. Las herramientas de O y S se comenzaron a utilizar en el momento en que elaboraron el Manual de Calidad.

La organización actualmente sigue utilizando dichas herramientas ya que la certificación está vigente, esto contribuyó a la Gestión de Calidad en los procesos, ya que todo está planteado por escrito y de esta manera el personal sabe tanto los procesos existentes en la organización, así como las tareas que debe realizar.

UNIT exige que la dirección se reúna por lo menos una vez al año con el fin de observar el estado de las cosas y tomar conocimiento del funcionamiento que ha tenido la organización en ese período; dicha reunión se llama revisión por la dirección. En el caso de la CAMM sus directores se reúnen una vez al año; la reunión dura alrededor de 3 horas ó lo realizan en 2 reuniones más breves, ya que su agenda es bastante extensa. Lo que se pudo concluir en la entrevista es que la alta dirección no está lo suficientemente comprometida con la Mejora Continua.

La organización para gestionar el certificado de calidad elaboró el Manual de Calidad que lo sigue aplicando actualmente.

Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora del Sistema de Gestión de Calidad del Mercado Modelo son los siguientes:

### **1- Medición de la satisfacción del cliente**

La percepción del cliente se determina por medio de encuestas realizadas a los diferentes tipos de usuarios, contemplando los requisitos de los mismos. Dichas encuestas se efectúan al menos una vez cada dos años.

### **2- Auditorias internas**

La programación de las auditorias internas se realiza según lo establecido anteriormente al hablar de dichas auditorias.

### **3- Seguimiento y medición de los procesos**

El seguimiento y la medición de los procesos que brinda el Mercado Modelo, se realizan por medio de los objetivos e indicadores. Mensualmente se analizan los resultados y se definen las acciones correctivas necesarias.

### **4- Control de producto no conforme**

Las no conformidades en los servicios brindados por el Mercado Modelo, se identifican y canalizan por medio de los procedimientos Gestión de Acciones y Atención al cliente.

### **5- Análisis de datos**

La Mesa Ejecutiva realiza el análisis de la evolución de los indicadores de desempeño de los procesos, para detectar oportunidades de mejora en los mismos.

El análisis de los datos se realiza tomando en cuenta el resultado del seguimiento y medición de los procesos, los resultados de las auditorias internas y los resultados de la evaluación de los proveedores.

**6- Mejora**

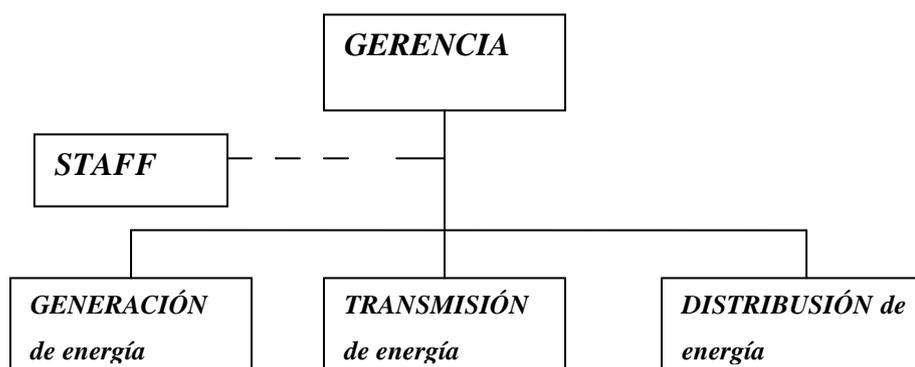
El procedimiento Gestión de acciones, describe las actividades realizadas por la Mesa Ejecutiva y la gerencia; para el análisis de los datos y definición de las acciones de mejora continua de los procesos del sistema de Gestión de Calidad del Mercado Modelo. Las mejoras se clasifican en acciones correctivas, preventivas o de mejora y su seguimiento se describe en dicho procedimiento.

## ***ENTREVISTA 4 – ALEJO SAGARDOI, AUDITOR INTERNO DE CALIDAD DE UTE- CENTRAL DE BAYGORRIA***

### ***1 Datos básicos de la empresa***

La central de energía de UTE de la localidad de Baygorria se encuentra en el departamento de Durazno, la cual comenzó a generar energía en el año 60.

A continuación se expone el organigrama general de dicha central:



En la cúspide se encuentra la Gerencia General, de la cual dependen 3 grandes departamentos que llamados generación, transmisión y distribución de energía compuesto por 2 jefes cada uno. Existe también una unidad de staff donde se encuentra ubicado el departamento de calidad, que se encuentra asesorando a la gerencia. Además la central de Baygorria responde a una gerencia que esta ubicada en el Palacio de la luz.

Dentro del Estado existe una unidad llamada centro de control, la cual coordina la central de energía en Baygorria con las demás centrales de generación de energía en el Uruguay.

La estrategia de UTE es la de liderazgo en costos, es una organización monopólica de generación de energía en el Uruguay sin fines de lucro, que presta un servicio para toda la comunidad, tratando de reducir sus costos y brindar un servicio al más bajo precio posible.

El entrevistado Alejo Sagardoi ha mencionado que en el futuro deberían existir generadores privados trabajando en conjunto con UTE, ya que existen clientes potenciales muy grandes que demandarán una gran cantidad de energía.

Hoy en día UTE se vincula en un marco de regimiento con Argentina y Brasil. También existen cláusulas contractuales con otros países, en el cual se comprometen a suministrar energía a UTE según los requerimientos contractuales.

## ***2 Datos sobre los clientes***

Los clientes de UTE son la comunidad en su conjunto, clasificándolos en hogares urbanos, empresas comerciales, empresas industriales, designándole a cada uno de dichos clientes una tarifa diferencial y una atención particular.

UTE tiene una responsabilidad de orden comercial para con sus clientes, como por ejemplo:

- Si a la organización no le es rentable instalar líneas eléctricas en una Escuela rural les donará un generador, tratando de satisfacer las necesidades de la sociedad.
- Cuanto más se consume se genera un mayor costo, por lo cual la forma de comunicación con el cliente es de tipo educativo, buscando inculcar conciencia colectiva en el consumo de energía.

La organización establece un parámetro de calidad, parámetro que va a afectar al cliente en cuanto al costo y a la calidad del producto.

UTE está de acuerdo con la Norma UNIT-ISO 9001:2000 en cuanto a que el cliente es el primer principio al que debe apuntar la organización, debe saber que es lo que el cliente quiere y cuales son sus requisitos explícitos e implícitos. La cultura imperante entre los empleados es de vocación de servicio, ya que existe una alta conciencia sobre el perjuicio que puede provocar a los clientes el estar desprovistos de energía.

### ***3 Datos sobre los empleados***

La organización cuenta con una unidad de Recursos Humanos, en donde se atienden las directivas de la organización acerca de la capacitación y la selección de personal.

El entrevistado asegura que el nivel de capacitación de los empleados es acorde con la tarea que realizan. Cuando se deben formar nuevos equipos de trabajo por un nuevo cambio organizacional se realiza capacitación interna, en otros casos se contrata nuevo personal con un perfil acorde para manejar el equipamiento.

UTE ha elaborado un Manual de Procedimientos que guía al personal en sus tareas. Dicho manual nació con la gestión de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Alejo Sagardoi afirma que actualmente los procedimientos en UTE son eficientes y conocidos por el personal, pero éstos deben ir cambiando con el devenir de la Gestión de la Mejora Continua.

Una herramienta utilizada por UTE para transmitir al personal la estrategia y los objetivos de la organización es el Cuadro de Mando Integral. En dicho cuadro la organización ha expuesto además de la estrategia y los objetivos, la política, los criterios establecidos -como por ej. que las máquinas deben estar disponibles en un 87%-, el nivel de falla tolerable, la inversión a realizar y la desviación que se considera inadmisibles, y todo lo referente a la comunicación interna.

Además del Cuadro de Mando Integral UTE utiliza otras herramientas de comunicación entre el personal, como:

- Jornadas de discusión, llamadas talleres. Previo al taller se realiza un cuestionario al personal, tratando de buscar cuales son los temas que le generan más inquietud e interés, para debatir en los talleres.
- Las directivas recogen las inquietudes que el personal ha comunicado via correo electrónico.
- Se realiza semanalmente una reunión de planificación, en donde cada unidad expone que va a hacer y que asistencia o logística necesita de otras unidades.

#### ***4 Datos sobre el Proceso de Mejora Continua***

La organización utiliza indicadores matemáticos para medir la gestión, principalmente indicadores para detectar desvíos en cuanto a lo presupuestado. UTE anualmente realiza un presupuesto monetario y fija cual es el nivel de desvío aceptado. Estos indicadores son utilizados para realizar el control de gestión y de presupuestación.

La Norma UNIT-ISO 9001:2000 dicta que la política de la calidad debe ser adecuada al propósito de la organización. La norma trata de visualizar si se están realizando correctamente los procedimientos acorde al propósito de la organización.

Alejo Sagardoi asegura que es muy difícil implantar cambios y el personal es muy reacio a implantarlos, depende de la cultura existente, siendo responsabilidad de la dirección trazar objetivos y comunicarlos al personal. La forma con que la organización mantiene motivado al personal hacia la búsqueda de la Mejora Continua es a través de reconocimientos por su desempeño satisfactorio y la retribución, para que el empleado se sienta satisfecho y cómodo.

Las distintas herramientas de las técnicas de O y S que utiliza UTE son:

1) Para la técnica **análisis y diseño de las estructuras organizativas** utilizan como herramientas el Manual de Calidad, que se asimila al Manual de Organización, donde plantean la política, la estrategia, los objetivos, etc. Asimismo utilizan el Organigrama, el cual fue expuesto anteriormente.

2) Para el **análisis y diseño de la distribución del trabajo** utilizan como herramientas la Lista de Tareas, donde han definido para cada puesto, los roles y las responsabilidades, así como lo que debe hacer cada persona. Este manual no está incluido en el Manual de Calidad, es un documento aparte que se utiliza como complemento. Esta lista fue producto del proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Una herramienta que puede ser considerada para el uso de esta técnica es la plantilla de personal que utiliza UTE, para analizar si será necesario más personal y analizar la estructuración de los cargos constantemente en cuanto a ejecución de tareas y remuneración

3) Para el **análisis y diseño de procedimientos y procesos** utilizan como herramienta el Manual de Procedimientos. Dicho manual ha sido elaborado en el momento en que se comenzó con la gestión de certificación, pero la organización no lo difundió a todo el personal por no considerarlo necesario.

A cada unidad se le solicitó que estableciera por escrito cuales eran los procedimientos que realizaban, donde detectaron que establecieron por escrito procedimientos que en la realidad no se estaban aplicando, también existían procedimientos que eran importantes que no los habían tenido en cuenta en la formulación escrita.

El entrevistado ha mencionado que a la organización le fue muy útil dejar asentados los procedimientos para realizar cambios en las formas habituales de trabajo, obtener una visión global e integradora de los mismos y ha sido el punto de partida para elaborar otras herramientas de las técnicas de Organización y Sistemas como la Lista de Tareas.

El entrevistado afirma que al haber implantado un proceso de Mejora Continua en la organización, los procedimientos son actualizados continuamente, el cambio es demostrado cuando el auditor interno presenta a la gerencia las evaluaciones y recomendaciones por desviaciones y luego la gerencia difunde dichos cambios.

**5) Para el análisis y diseño de sistemas de información** cuentan con el apoyo del Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos.

En el Manual de Calidad se mencionan todos los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, siendo dos de los mismos el procedimiento llamado comunicación y el procedimiento llamado control de los registros. En el Manual de Procedimientos se describen en detalle dichos procedimientos.

En el procedimiento comunicación se encuentran pautadas las formas de comunicación y como deben ser llevados a cabo la actualización de los documentos.

En el procedimiento control de la documentación, se describe como se debe llevar a cabo el control de los documentos, como los mismos serán conocidos por todos los involucrados y como se hace para que estén disponibles y actualizados. Además se detalla como debe ser llevado a cabo el control de los registros y que tipo de registros debe llevar cada unidad dentro de la organización.

Todos los documentos con que cuenta la central de Baygorria se encuentran nombrados en un soporte informático, en el que se especifica donde se encuentra archivada la documentación.

La información se encuentra disponible de diferentes formas para el personal, dependiendo del cargo que ocupa y del perfil de usuario que tiene cada persona.

Cada vez que se actualiza un documento es informado sólo al personal que está involucrado con el contenido del mismo.

Existe un tipo especial de actualización de la información llamado “discusión ampliada”, donde primero la información es actualizada, luego es comunicada al nivel superior, pudiendo dicho nivel realizar modificaciones si los considera necesario, luego se debaten las modificaciones realizadas, se aprueba el documento con la información actualizada y por último se difunde al personal involucrado. Los archivos anteriores, los cuales contienen la información desactualizada, son guardados como archivos obsoletos.

Los documentos se realizan en formato word, y luego, para que su información no sea manipulada, son difundidos al personal en otro tipo de formato como pdf.

El software utilizado en UTE como medio de comunicación e información es la página web restringida para uso interno, la cual se encuentra conectada a intranet con las demás centrales de UTE. Cada trabajador tiene un perfil de usuario distinto, donde puede acceder a determinado tipo de información que le es útil para realizar sus tareas diarias, realizar informes y efectuar análisis respecto a su trabajo.

6) Para el **análisis y diseño de la disposición espacial** utilizan el Cuadro de Disposición de Oficinas. El entrevistado ha mencionado que esta herramienta es de utilidad para cumplir con los requisitos exigidos en el punto 6.3 de la Norma ISO 9001:2000, ya que la organización debe mantener y proporcionar la infraestructura adecuada para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

7) Para la técnica **medición del trabajo** utilizan indicadores de medición del desempeño para detectar bajos rendimientos del personal. Además utilizan indicadores numéricos para medir y analizar las desviaciones de lo real en base a lo presupuestado.

Además de las herramientas habituales de O y S, UTE utiliza lo que denominan el Tablero de Control, es un cuadro que cualquier persona de la organización puede acceder, donde están establecidos los compromisos de la empresa, en cuanto a los productos, al grado de satisfacción del cliente y al grado de satisfacción ambiental. Dicho cuadro es elaborado por la dirección en forma anual y para ser utilizado el año siguiente.

Cuentan como herramienta para el control de gestión el Cuadro de Mando Integral, el cual fue expuesto en el punto 3 de esta entrevista.

## ***5 Proceso de certificación***

La central de Baygorria hace 5 años que está certificada en sus procesos por el LATU y tiene planificado seguir certificándose.

Cuentan con dos tipos de auditorias:

- Una auditoria externa del LATU. Cada tres años reciben una auditoria externa para la renovación de la certificación y todos los años se recibe una auditoria de seguimiento.
- Una auditoria interna. Es realizada por el departamento de calidad que se encuentra ubicado asesorando la gerencia como unidad de Staff. Dicho departamento nace con la gestión de certificación y se encarga del Sistema de Gestión de Calidad, teniendo como alguno de sus cometidos encargarse de elaborar y actualizar el Manual de Procedimientos.

El perfil exigido en UTE para desempeñarse como auditor interno del Sistema de Gestión de Calidad incluye: poseer amplio conocimiento de las Normas ISO, poseer habilidades para comunicarse con el personal y realizar preguntas al personal que le permita al entrevistado formular una respuesta estructurada.

Uno de los tipos de auditoria utilizados en UTE es la auditoria de campo, donde se observa el desarrollo y aplicación de los procedimientos y la aplicación de la norma, sin entrevistar a nadie en particular. El auditor observa el grado de desempeño y de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2000 dentro de la organización.

Otro tipo de auditoria es a través de entrevistas individuales ó grupales al personal. Las preguntas que se formulan son de carácter general y el entrevistado además de

responder debe mostrar los documentos correspondientes como prueba de sus afirmaciones.

La familia de Normas ISO 9000 dan directrices para que la organización se fije objetivos adecuados para la realización del producto, pero no define cuales son estos objetivos. La organización es la que debe fijar los objetivos y realizar herramientas adecuadas que apoyen a la Gestión de Calidad en cuanto a la medición, análisis y mejora. Las normas también regulan que la organización cuente con un sistema integrado de documentos y que se efectúen controles de los registros, aportando a que se lleve a cabo un desempeño adecuado de la técnica portadores de información

El auditor interno sólo realiza recomendaciones sobre las desviaciones encontradas en la auditoria; dichas recomendaciones no obligan a ser cumplidas y son elevadas a la dirección para que sean tenidas en cuenta en la revisión por la dirección.

El auditor debe, además de verificar que se haya realizado la revisión por la dirección, analizar el acta de dicha revisión para observar si se han analizado desvíos, sus no conformidades, las causas de los desvíos y las medidas adoptadas.

La revisión por la dirección se realiza en dos días de encuentro, de 8 horas cada uno, donde definen cual fue el propósito de la organización en cuanto a la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, las metas que se fijaron en cuanto al nivel de capacitación, al nivel de realización del producto, previsión de gastos de inversión y gastos de personal, observando en que sectores no se llegaron a los resultados requeridos, cuales fueron las razones por las que no se llegaron a dichos resultados y los mecanismos implementados para corregir las desviaciones. También se comparan los resultados obtenidos con los del año anterior.

Según el entrevistado, la dirección no esta muy comprometida con la Mejora Continua, ya que no existe un consenso de que la certificación sea útil para la organización.

Cuando comenzó el proceso de certificación cada unidad realizó por escrito la descripción de sus propios procesos. Antes cada unidad funcionaba de forma

independiente con su propia estructura interna, ahora UTE como organización tiene implantado su propio Sistema de Calidad y también tiene una unidad de staff que se encarga de la Gestión de Calidad.

Si bien la organización no cuenta con un departamento de O y S, la unidad de calidad, la cual nació con la gestión de certificación, fue la que comenzó a elaborar el Manual de Procedimientos y otras herramientas útiles para el Sistema de Calidad, así como designar y capacitar a los auditores internos para comenzar a certificarse.

Antes del proceso de certificación la organización utilizaba algunas técnicas de O y S de forma aisladas por la alta dirección, utilizando como herramientas el tablero de control mencionado anteriormente, el Organigrama, y los Manuales Técnicos que explican el funcionamiento de los equipos.

Alejo Sagardoi asegura que las técnicas de O y S son utilizadas de forma aislada por la organización y sus herramientas son actualizadas en reuniones de la dirección, pero no existe una metodología para el uso eficiente de las técnicas y herramientas de O y S. Asimismo asegura que estas herramientas son útiles para lograr la calidad, ya que el tener documentos escritos permite enfocarse en los procesos necesarios, siendo dichas herramientas una guía para la gestión diaria, para evacuar dudas existentes entre el personal, y al centrarse en procedimientos escritos es más fácil detectar desviaciones y solucionarlas.

## ***ENTREVISTA 5 – CAROLINA BARTESADI AUDITORA DE UNIT***

### ***1 Datos Genéricos de la UNIT***

El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) es una organización privada sin fines de lucro que fue fundado en el año 1939. Se encuentra ubicado en Plaza Independencia 812 ap.2 en la localidad de Montevideo-Uruguay. Fue fundado en el año 1939.

UNIT en Uruguay es pionero en el Sistema de Calidad, es miembro y representante de las Normas ISO.

La finalidad de la UNIT es realizar actividades que promuevan la Calidad para el beneficio de las organizaciones. En sus comienzos su fin fue la elaboración de normas técnicas para ser utilizadas por todas las organizaciones. Luego fue agregando otros servicios y en el año 1961 empieza la capacitación para los auditores internos del Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones. Actualmente existe una gran diversidad de cursos dictados por esta institución, como capacitación en Gestión de Calidad, Gestión Ambiental, Salud Ocupacional, Recursos Humanos, Logística Empresarial, Forestal Sostenible, Seguridad Alimentaria.

Este año superaron los 50.000 participantes, dictándose los cursos en Uruguay y en toda América latina, siendo para UNIT muy importante la capacitación.

Para UNIT las prioridades son en primer lugar las Normas ISO, en segundo lugar capacitar y por ultimo otorgar la certificación de calidad a las organizaciones.

Como primer paso del proceso de certificación se solicita a la organización que llene un formulario, luego le solicitan la documentación general (no todos los documentos que la empresa elabora, sino que sólo los generales) como el Manual de Calidad y todos los procedimientos generales. Se realiza un estudio de la documentación con el propósito de establecer si la empresa se encuentra enfocada en cumplir los requisitos establecidos por la norma y se analiza en ese momento si no existen impedimentos para certificar.

El segundo paso de dicho proceso es la primera visita a la organización. Los aspectos que básicamente se observan son:

- El enfoque que la organización le da al sistema.
- Los requisitos para una adecuada auditoria.
- El alcance de la certificación.
- Como la organización analiza los procesos y si están todos considerados.

Se agenda la fecha inicial para realizar la auditoria y estiman la duración, que dependerá del tamaño de la organización; El plan de auditoria de UNIT se elabora de forma que permitiendo detectar conformidades y no conformidades dándoles un plazo para las correctivas pero sin efectuar recomendaciones. Luego que la organización realiza las correctivas se otorga la certificación.

La certificación se otorga por un plazo de 3 años, y luego cada un año se hace un una auditoria de seguimiento que es similar a la inicial, pero esta última puede ser mas corta, ya que la finalidad es controlar que las no conformidades sean subsanadas. Las auditorias se efectúan de forma independiente.

Entre la auditoria y la certificación no existe un plazo, sí lo hay para las acciones correctivas, dependiendo de que la no conformidad sea mayor ó menor. Lo que solicitan es que la organización vaya realizando avances en las correcciones.

## ***2 Datos sobre los clientes***

Carolina Bartesadi ha expresado que los principales motivos por los cuales las organizaciones escogen a UNIT para certificarse son:

- Porque confían en esta Institución, por su trayectoria en auditorias de Sistemas de Gestión de Calidad.
- Por la independencia y por la exigencia que realizan en la propuesta comercial.
- Porque la certificación implica un reconocimiento de un tercero independiente - auditor externo- de la implantación de su Sistema de Gestión de Calidad, que observa y analiza sus procesos. El sistema tiene que enfocarse a dar valor para la organización y a sus procesos, y el hecho que un tercero independiente los reconozca les otorga valor.
- Porque puede otorgar mayor prestigio y mejor competitividad en el mercado.
- Porque sus clientes pueden estar exigiendo que la organización esté certificada en sus procesos.

La mayoría de las empresas cuando se certifican vuelven a hacerlo posteriormente, ya que por lo general es una decisión que se toma a largo plazo.

La UNIT no exige que la organización cuente con técnicas de O y S, sino que exige que sean implantados los requisitos para cumplir con las Normas ISO, pudiendo algunas empresas contar con los requisitos mínimos y otras utilizar muchas herramientas de gestión y las dos lograr la certificación, teniendo la segunda un mayor compromiso con la calidad.

Entre una organización y otra se puede observar que utilizan distintos mecanismos y herramientas para cumplir con las Normas ISO, pero si las dos cumplen con los requisitos exigidos serán las dos válidas para lograr la certificación. Por ejemplo para los cargos dentro de una empresa puede existir un manual explicando las jerarquías, otras pueden utilizar un Organigrama siendo habitual la utilización de éste, pero no se exige que sea ésta la herramienta única para explicar la estructura organizativa.

El Manual de Organización es similar al Manual de Calidad, este documento es el único exigido, donde se describe el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, se identifican los procedimientos y se describe la interacción de los procesos; dicho documento varía en su tamaño según la empresa, pudiendo ser un manual extenso ó breve, cada empresa decide el contenido siempre y cuando cumpla con los requisitos de la norma. Es bastante habitual que el manual refleje la estructura de la organización pero el auditor no se lo puede exigir.

La norma establece que se deben describir los procedimientos tanto los obligatorios como todos los que identifique la organización, debiendo estar documentados dentro del manual ó como un anexo a éste, para que dicho manual describa el Sistema de Gestión de Calidad.

Los únicos procedimientos exigidos son 6:

- 1- Procedimiento de control documentos utilizados en el Sistema de Gestión de Calidad.
- 2- Procedimiento de control de registros.
- 3- Procedimiento de producto no conforme.
- 4- Procedimiento de auditorías internas.
- 5- Procedimiento de acciones preventivas.
- 6- Procedimiento de acciones correctivas.

Los demás documentos como el Listado de Tareas y el Listado de Actividad no son exigidos por la norma. Un proceso es un conjunto de actividades, entonces si han identificado los procesos han pensado en esas actividades, aunque a veces las empresas no utilizan estos listados. La entrevistada ha mencionado que seguramente la organización cuente con documentos que reflejen las tareas y actividades que se llevan a cabo para implantar sus procesos.

La norma en uno de sus puntos expone claramente que la organización debe contar con todos los documentos necesarios para poder trabajar, operar y controlar los procesos de la organización. El auditor podría expresar mediante una no conformidad, aunque la norma no lo exija directamente, que la empresa documente todos los procedimientos que sean de gran importancia para lograr la calidad en los procesos.

---

Las herramientas más utilizadas en la organización, siendo algunas no exigidas por la norma son:

- El Organigrama.
- El Manual de Calidad.
- Las Lista de procedimientos y de Procesos.
- Los Listados de Tareas y de Actividades ó Perfil de Cargo ya que el personal debe tener la competencia adecuada para el cargo asignado.

Según la opinión de la entrevistada, Carolina Bartesadi, el Cursograma si bien no es un documento exigido por la norma, contribuye a facilitar la visualización del proceso. El sistema de información y el Plano de Disposición de Oficina son utilizados según el tipo de organización, por ejemplo en las empresas de logística son muy requeridos para la prestación del servicio. Si bien dicho plano no es obligatorio, la Norma ISO 9004 Recursos del Ambiente de Trabajo (no utilizada para la certificación), brinda las directrices de desempeño para mejorar la Norma ISO 9001, mejorando la comodidad del personal.

Antes de llevar a cabo el proceso de certificación, la organización debe implantar adecuadamente los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2000. En el proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad la organización debe efectuar la medición, análisis y mejora del trabajo según lo que establece el capítulo 8 de la Norma. No existe mejora sin medición de los requisitos que se trazaron para la satisfacción del cliente y la elaboración del producto, además es necesario la medición de los procesos para evaluar si son eficaces y eficientes.

El auditor de UNIT observa y evalúa los procedimientos que lleva a cabo la empresa para alcanzar la calidad del producto que se ha fijado. Si existe un procedimiento que pone en riesgo la calidad del producto, el auditor debe de poder detectarlo y considerarlo como una no conformidad, siendo la organización la que decide como subsanarlo. Si el procedimiento cumple con los requisitos para alcanzar el fin, es aceptable; puede que exista una mejor forma de realizar el producto, pero si la organización cumplió con su propósito, el auditor no puede recomendar, ya que si lo

hace, puede que el auditado al cumplir con dicha recomendación no obtenga los resultados esperados.

La norma establece que es la empresa quien debe definir los requisitos de competencias de los cargos que afecten la calidad del producto ó servicio, como el de los auditores internos y el del encargado de calidad; el auditor de la UNIT evalúa si la persona cumple con el perfil que se ha definido para el cargo y si la definición es coherente con el cargo.

Como ya se ha mencionado, la Norma ISO 9001:2000 no establece requisitos de competencia específicos para auditores internos, pero éste debe ser independiente a la actividad que evalúa, o sea, no puede auditar su propia tarea.

UNIT no establece que deba existir dentro de la organización un encargado de calidad ó un Departamento específico de O y S que se encargue de las técnicas y herramientas de O y S.

Debe existir un representante de calidad en la organización ante UNIT, pero no necesariamente éste es el que está a cargo de las técnicas y herramientas de O y S. El representante debe estar en contacto directo con la dirección ó ser miembro de la misma, deberá encargarse de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, de la mejora de los procesos y de informar al personal en aspectos vinculados a dicho sistema, debiendo integrar una unidad de línea para poder tomar decisiones.

Carolina Bartesadi asegura que las organizaciones en las posteriores certificaciones por lo general han evolucionado positivamente con el uso interno de herramientas de O y S así como de otros documentos escritos que ayudan a la Gestión de Calidad; por ejemplo en una primer certificación observan que su manual de Calidad es demasiado extenso, y en posteriores auditorias ven como van reduciendo el mismo en la medida que le van dando mayor utilidad.

Para otorgar la certificación los procedimientos ya deben estar implantados y los documentos deben estar elaborados y difundidos con una antigüedad superior a los 3 meses.

### ***3 Datos sobre el auditor de UNIT***

El auditor de UNIT es quien evalúa términos y el organismo certificador es la UNIT. Los auditores de UNIT no asesoran a las organizaciones ya que no pueden ser juez y parte.

Los requisitos del auditor están establecidos en la Norma ISO 19011 anteriormente mencionada, la cual exige que la base de educación formal sea terciaria o similar, sin importar cual sea la carrera ni la cantidad de años cursados, asegurando que el auditor posea una mejor competencia y madurez que le brinda este nivel de educación.

Otro requisito establecido por la norma mencionada es tener una formación específica en Sistema de Gestión de Calidad, realizando el curso de auditoria técnica brindado por la UNIT.

Con respecto a la experiencia laboral se exige experiencia en cualquier trabajo y 2 años de trabajo en una empresa donde se relacione al Sistema de Gestión de Calidad, experiencia como observador de auditorias y haber participado por 15 días con un auditor en un proceso completo de certificación.

## ***ENTREVISTA 6 – INÉS SANZ EVALUADORA DEL INACAL***

### ***1 Datos genéricos de INACAL***

El Instituto Nacional de Calidad (INACAL) fue creado en diciembre del 2005 y actualmente se encuentra ubicado en Rincón 528 piso 1, Montevideo – Uruguay.

El INACAL es una persona jurídica de Derecho Público no estatal, que depende del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

La finalidad del INACAL es incentivar la calidad, otorgando el Premio Nacional de Calidad, el cual se basa en un Modelo de Mejora Continua.

El proceso de premiación comienza cuando las empresas presentan al INACAL los siguientes documentos:

- Formulario de datos del postulante.
- Resumen descriptivo de la organización.
- Respuesta a un cuestionario inicial.

Luego, este organismo les otorga a las empresas una serie de principios para efectuar el Reporte Extenso, que debe ser presentado por abril o mayo, en el cual se incluyen todas las áreas de evaluación, que varía según el tipo de empresa que se presente, pudiendo ser grandes o pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Todos los años se realiza la selección de los evaluadores. El evaluador para postularse debe presentar una carta de la empresa en la cual trabaja, que lo respalde en la decisión de postularse.

Antes de postularse al Premio Nacional de Calidad por lo general las empresas promueven que algún empleado se presente como evaluador, para adquirir mayor conocimiento sobre el Modelo de Mejora Continua y para la mejor comprensión del Reporte Extenso, ya que es compleja su elaboración.

En junio se dicta el curso para ser evaluador, luego dependiendo de la cantidad de empresas que se postularon y del tamaño de éstas, se designan los evaluadores. Para las grandes empresas se requiere un grupo de 5 evaluadores y para las PYMES 3. Se les da aviso mediante correo electrónico a las personas seleccionadas, para luego asignarle la empresa a evaluar.

En cada grupo existe una persona que se designa como coordinador, será quién posea mayor experiencia dentro del grupo.

Dentro de los evaluadores mejor calificados en Gestión de Calidad y conocimientos del Modelo de Mejora Continua, se designan todos los años a los Jueces, quienes analizan el informe final de evaluación, pudiendo decidir nuevas visitas a las organizaciones.

El proceso de evaluación en las organizaciones consta de las siguientes etapas:

1) La evaluación comienza con el análisis del Reporte Extenso, siendo el primer contacto con la empresa donde aún no ponen en tela de juicio la veracidad del mismo. El Reporte Extenso se analiza consultando el manual del INACAL para saber si cumple ó no con los requisitos exigidos por el modelo. Se comienza a analizar que tipo de empresa es, los procesos que realiza, si está certificada por la UNIT ó por el LATU. El manual del INACAL contiene puntos a cumplir dependiendo de sí la empresa es grande ó PYME.

2) Luego los evaluadores confeccionan un informe de evaluación para presentar al INACAL, donde se describen los aspectos a destacar -que cumplen con el Modelo de Mejora Continua- y las oportunidades de mejora.

3) Posteriormente se realiza una visita a las organizaciones con el fin de verificar y ampliar la información brindada por éstas en el Reporte Extenso, debiendo elaborarse en esta etapa, el informe final de evaluación sobre la visita. El reporte elaborado debe presentarse en dos vías, una destinada a los jueces y la otra al INACAL.

4) Finalmente los Jueces entregan un dictamen sobre el informe final al Instituto Nacional de Calidad, quién realiza la propuesta de premiación al Consejo de Premiación, siendo éste quien decide que organizaciones recibirán el Premio Nacional de Calidad y las Menciones Especiales.

Las categorías de premiación son:

- Públicas estatales ó no.
- Privadas, industriales ó agropecuarias, grandes.
- Privadas, comerciales, grandes.
- Privadas, de servicios, grandes.
- Privadas, industriales ó agropecuarias, medianas y pequeñas.
- Privadas, comerciales, medianas y pequeñas.
- Privadas, de servicios, medianas y pequeñas.

Se pueden otorgar hasta 2 premios por cada una de dichas categorías, sin exceder un total de 8. El Premio Nacional de Calidad es otorgado a organizaciones que se han evaluado como las mejores en el Uruguay. Las Menciones Especiales son otorgadas a organizaciones que se destaquen en alguna ó algunas de las áreas de evaluación.

## ***2 Datos sobre los clientes***

Inés Sáenz ha expresado que los principales motivos por los cuales las organizaciones se postulan al Premio Nacional de Calidad son:

- Porque su casa matriz se los exige por ejemplo para realizar exportaciones.
- Para obtener mayor prestigio en el mercado con la obtención del premio.

- Porque buscan comprometer y entusiasmar al personal, debido a que la implantación del Modelo de Mejora Continua implica la participación de todo el personal de la organización.
- Para obtener el informe de retroalimentación, en el cual se incluyen los aspectos a destacar, así como oportunidades de mejora detectadas y su fundamento.
- Porque consideran que el proceso de premiación es similar a una auditoría gratuita, con una visión externa de la organización y que aporta conocimiento, ya que el equipo está compuesto por evaluadores multidisciplinarios.

### ***3 El Modelo de Mejora Continua***

El Modelo de Mejora Continua del INACAL no exige que las organizaciones apliquen técnicas y elaboren herramientas de O y S, pero solicita que en el Reporte Extenso se nombre e identifique los documentos que utilizan como herramientas, y que luego, en la visita realizada por los evaluadores a la organización evidencien dichos documentos.

Pese a la no obligatoriedad, las empresas utilizan algunas de las técnicas de O y S y sus respectivos instrumentos para lograr la Mejora Continua. Según Inés Sáenz las herramientas de O y S contribuyen al Modelo de Mejora Continua, siendo las más utilizadas: el Organigrama, el Manual de Calidad, el Manual de Procesos principales y de apoyo.

Otras herramientas utilizadas por la organización, no contempladas por la función de O y S son: Planes Estratégicos, Planes Operativos y Sistemas de Evaluación.

El Organigrama y el Cursograma – ó diagrama de flujo esquemático- de los Procesos claves de la organización deben ser expuestos en el Reporte Extenso, así como la descripción de los procesos ó sistemas principales y sus procedimientos como respuesta a ítems de evaluación.

Inés Sáenz ha expresado que en general las empresas cuentan con documentos que describen los procesos y procedimientos. Los evaluadores al realizar las visitas deben observar los principales procesos y sus procedimientos, consultando el Manual de Procesos y de Procedimientos si lo tienen, debiendo verificar su cumplimiento sin opinar si son correctos ó no; en caso de encontrarse un error grave puede que se exponga en el informe, como aspecto a destacar.

Con respecto al uso del Cursograma de Procedimientos, éste es utilizado dependiendo de la organización para la representación de los procedimientos establecidos. El Plano de Disposición Espacial es una herramienta poco utilizada por las organizaciones actualmente. Si la organización cuenta con la Listas de Tareas y de Actividades deberán ser nombradas en el Reporte y analizadas posteriormente por los evaluadores.

Pese a la no exigencia de las herramientas de O y S, si la empresa cuenta con ellas, los evaluadores al realizar las visitas controlan su actualización. Si detectan que están desactualizadas se les baja el puntaje de evaluación y se incluye en el informe como oportunidad de mejora, por lo cual, aunque no sean exigidas directamente estas herramientas, se exigen de forma implícita alguna de ellas en el Modelo de Mejora Continua.

El punto 5 de las áreas de evaluación del Modelo de Mejora Continua del INACAL para las grandes empresas trata sobre la Información y análisis, donde los evaluadores buscan evidencias de que la organización cuente con mecanismos que le permitan recabar la información necesaria, difundirla y asegurar su utilización en la toma de decisiones. Observan por ejemplo el uso de carteleras y reuniones como formas adecuadas de comunicación, no evalúan si la organización cuenta con un sistema informático estándar de facturación, pero si este sistema es bueno es un punto a destacar en el informe de evaluación.

El punto 8 del Modelo de Mejora Continua para grandes empresas exige que las empresas deben:

- Contar con mecanismos para medir sus resultados.
- Exponer que resultados espera obtener y sus tendencias.

- Medir los resultados obtenidos con los indicadores apropiados.

La entrevistada considera que quién debe encargarse de las técnicas e instrumentos de O y S es el personal de RRHH, con la capacidad adecuada al cargo, por tener un conocimiento global de la organización, requiriéndose la participación y compromiso de todo el personal de la organización, no siendo necesario un departamento específico de O y S.

Por lo general el referente para INACAL en la empresa es el gerente, el encargado del proceso de calidad o el encargado del proceso de premiación si existe. No se evalúa si el referente está ubicado en una unidad de línea o staff, eso depende de la empresa.

#### ***4 Datos sobre el evaluador del INACAL***

El INACAL procura seleccionar evaluadores tomando en cuenta determinados aspectos:

Personas con un término medio de edad, con la experiencia adecuada para efectuar las tareas encomendadas.

- Debe poseer conocimientos acerca del Modelo de Mejora Continua del INACAL.
- Debe ser profesional o especialista en un área, en la cual posea determinada experiencia, no necesariamente en Calidad.
- Procuran que las personas a seleccionar tengan conocimientos en el área de Recursos Humanos y con cierta experiencia en el cumplimiento de distintos roles en una organización.

Las evaluaciones se limitan a exponer aspectos a mejorar pero no se dan recomendaciones, puede que la empresa tome ó no las recomendaciones expuestas en el informe de retroalimentación; cuando los evaluadores exponen a la empresa el informe de retroalimentación existe una instancia donde estos argumentan la causas de los aspectos a mejorar y aspectos a destacar que han expuesto en el referido informe.

## ***PARTE IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

### ***1 INTRODUCCIÓN***

Esta última parte ha sido elaborada luego de efectuar un análisis profundo del marco teórico referente a los temas sobre los cuales se ha querido investigar, con la ayuda de un trabajo de campo que se ha realizado a distintas empresas en el Uruguay tanto del sector público como del sector privado que se han comprometido con un Modelo de Mejora Continua, así como organismos que de alguna manera incentivan y premian su implantación como el INACAL y la UNIT.

El presente trabajo monográfico se efectuó con el fin analizar y extraer conclusiones acerca:

- Del uso de las técnicas y principalmente de las herramientas de O y S.

Es importante dejar claro que en el trabajo monográfico se ha profundizado en el estudio de las herramientas de O y S, quedando abierto la profundización del estudio del uso de técnicas de O y S en las organizaciones para nuevos trabajos de investigación monográfico.

- De las personas ó unidad encargada de llevar a la práctica las técnicas referidas y de elaborar sus herramientas.
- Del grado de compromiso existente por parte de las personas que trabajan dentro de las organizaciones hacia la búsqueda de la Mejora Continua mediante la implantación de las técnicas de O y S ó un modelo de Gestión de Calidad Total.

Con la previa discusión productiva e interactiva acerca de los datos recabados, se ha efectuado un informe con el fin de brindar un humilde aporte por medio de

recomendaciones para las empresas que quieran lograr una mayor eficiencia y eficacia en la calidad de los procesos.

Las conclusiones a las que hemos arribado se dividen en dos grupos, uno que es de carácter genérico, donde se exponen las conclusiones acerca de los temas que se han tratado de estudiar y otra de carácter específico que tratan acerca de las tendencias observadas actualmente en las organizaciones del Uruguay.

Por último y como se mencionó anteriormente, se han elaborado una serie de recomendaciones para organizaciones que procuren llegar más allá de cumplir con los requisitos mínimos exigidos por organismos independientes, que las reconozcan por llevar a cabo la implantación de un Modelo de Mejora Continua ó un Sistema de Gestión de Calidad adecuado.

## ***2 CONCLUSIONES***

### ***2.1 Conclusiones generales***

#### ***2.1.1 Acerca de las técnicas de O y S***

Una técnica es una serie de pasos a seguir en forma sistemática para obtener un resultado deseado. Las técnicas de O y S son pasos a seguir para efectuar el análisis, diseño y rediseño de la estructura y operativa, con el fin de lograr una organización formal que resulte eficaz para cumplir con los objetivos que se fijó la organización.

O y S utiliza distintas técnicas de manera conjunta en busca de la Mejora Continua para lograr la eficiencia organizacional; cada una de las técnicas se enfoca en determinados aspectos: de la realidad administrativa, de aspectos físicos y humanos.

En el proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad la organización debe efectuar la medición, análisis y mejora del trabajo según lo que establece el capítulo 8 de la Norma. No existe mejora sin medición de los requisitos que se trazaron para la satisfacción del cliente y la elaboración del producto, además es necesario la medición de los procesos para evaluar si son eficaces y eficientes. A través del uso eficiente de distintas técnicas de O y S se pueden efectuar análisis estructurales y operativos exigidos por la Norma UNIT-ISO 9001 en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

#### ***2.1.2 Acerca de las herramientas de O y S***

Con el fin de aplicar de forma eficiente las técnicas de O y S, se utilizan diversas herramientas ó instrumentos que permiten realizar su diseño, su permanente análisis y la aplicación de cambios adaptándose a la realidad del contexto en el que interactúa.

Dichas herramientas se encuentran documentadas de forma escrita ó gráfica. Por ejemplo el Organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, el Manual de Procedimientos es la representación escrita de los procedimientos y el Cursograma su representación gráfica.

Las herramientas son documentos que permiten una mayor difusión y mejor comprensión por parte de los empleados e interesados acerca de los objetivos de la organización y como lograr los mismos. Esto permite un mayor involucramiento y compromiso de todos, ya que los hace partícipe de la realidad cambiante y de los procesos para lograr el Mejoramiento Continuo.

### ***2.1.3 Acerca de la búsqueda de la calidad***

El concepto de calidad esta asociado a parámetros que lo definen los clientes, es relativa y surge de la comparación con los mejores.

La calidad se logra a través del compromiso, valores compartidos y un sistema que incentiva la búsqueda de la Mejora Continua. Es mediante la Mejora Continua que la organización procura constantemente adaptarse a los cambios y alcanzar la calidad requerida por sus clientes.

La concepción más avanzada de la calidad es la de Gestión de Calidad Total, donde se toma en cuenta que la organización, para poder lograr con sus objetivos debe lograr satisfacer a todos los interesados, considerando como clientes tanto a los clientes externos así como a los empleados, accionistas, proveedores y la comunidad en su conjunto.

La Calidad Total adopta un nuevo cambio si las expectativas de los clientes han cambiado, como por ejemplo lanzamiento de un producto competitivo con mayor valor para éstos. O y S busca, a través del uso de sus técnicas y herramientas un mayor

aprovechamiento de sus recursos para lograr una mayor productividad y así lograr la eficiencia organizacional.

### ***2.1.4 Acerca del proceso de Mejora Continua***

Tanto la Calidad Total como O y S son procesos basados en el Modelo de Mejora Continua, teniendo similitudes y diferencias en distintos aspectos, siendo éstos:

- Para O y S la eficiencia se logra cuando consigue satisfacer a su cliente externo con la ayuda del compromiso del personal de la organización, sin embargo la concepción de cliente para la Calidad Total es más amplia ya que son todos los involucrados con la organización a los que considera clientes, logrando la eficiencia cuando cada cliente sea satisfecho.
- Las prácticas de O y S tienen implícito que el cliente si bien encuentra su necesidad satisfecha puede que exista una forma más eficiente de lograrlo, procurando anticiparse a los cambios antes que sus competidores. Calidad Total detecta a tiempo y acompaña a los cambios ocurridos en su contexto, buscando satisfacer a los clientes cuando sus expectativas cambien.
- Tanto Calidad Total como O y S son procesos de Mejora Continua que procuran constantemente lograr la calidad en sus procesos para satisfacer a sus clientes, pero la Calidad Total resulta más ambiciosa que O y S en la utilización de técnicas y herramientas, ampliando su visión no sólo a aspectos estructurales y operativos, sino también a aspectos estratégicos y culturales de la organización.

### ***2.1.5 Acerca del encargado de O y S***

El encargado de O y S en las organizaciones es la persona que lleva a cabo las técnicas de O y S y se encarga de elaborar las herramientas con la ayuda de las demás unidades en la organización, ya que lo ayuda a obtener un mejor conocimiento de toda la operativa y estructura organizacional.

La unidad de O y S puede encontrarse como unidad de línea ó de staff, generalmente ubicada en un alto nivel jerárquico para permitir una mayor comunicación con la alta dirección y con todo el personal.

En las organizaciones los encargados de calidad pueden adoptar distintas responsabilidades y autoridad dependiendo también en donde se encuentra ubicada la unidad, así por ejemplo si es una unidad de staff sólo efectuará recomendaciones a la alta dirección sin tener poder de decisión, si es una unidad de línea puede tener su autoridad limitada tomando decisiones en conjunto con la alta dirección ó con amplias potestades para tomar decisiones.

Asimismo, y dependiendo de la organización y de las metas buscadas por ésta en cuanto al tipo de asesoramiento, visión y objetividad el asesor será externo ó interno a la organización.

## ***2.2 Conclusiones específicas***

### ***2.2.1 Uso de las técnicas en las organizaciones y quienes las utilizan***

Mediante el trabajo de campo se detectó que las organizaciones en general analizan, diseñan y rediseñan su estructura y operativa, siguiendo su propia metodología sin considerar un procedimiento formal como lo es el uso de las técnicas de O y S, ni considerando los beneficios que se pueden obtener por su aplicación por no poseer un conocimiento adecuado sobre el tema.

Las funciones de diseño y análisis de la estructura y operativa de la organización son desempeñadas generalmente por de la unidad de calidad en conjunto con otras unidades

ó por la unidad de calidad y la alta dirección, con el fin de extraer insumos necesarios para el proceso de toma de decisiones de la alta dirección.

Las técnicas de O y S no son utilizadas de forma sistemática por las organizaciones; las organizaciones no contemplan que el uso conjunto de dichas técnicas contribuye a un proceso de Mejoramiento Administrativo eficiente. Se ha detectado que muchas de las herramientas de O y S son elaboradas y utilizadas por las organizaciones en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, pero no han sido producto ni se utilizan como insumo para el análisis, diseño y rediseño sistemático de la estructura y operativa de la organización.

Se ha detectado que la técnica análisis y diseño de procesos es la más utilizada por las organizaciones en el Sistema de Gestión de Calidad, ya que dicho sistema es un proceso de Mejoramiento Administrativo que exige que los procesos claves de la organización sean analizados permanentemente.

Tanto el Modelo de Mejora Continua definido por el INACAL y el Sistema de Gestión de Calidad que establece la Norma ISO 9001:2000, no exigen explícitamente el uso de las técnicas de O y S, pero existen principios en la familia de Normas ISO 9000 que marcan la necesidad del uso de técnicas y herramientas de O y S como por ejemplo el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones mencionado en el punto 3.2.2 del capítulo 6 de este trabajo monográfico, donde expresa que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Las organizaciones deben de realizar un análisis en todos los aspectos organizacionales con el fin de lograr decisiones eficientes, por lo que las técnicas de O y S serían las más necesarias de implantar para lograr la toma de decisiones acertadas.

Las organizaciones, desde el momento que toman la decisión de implantar el Sistema de Gestión de Calidad para lograr la certificación, han aumentado el uso de dichas técnicas para lograr una organización más formal a través del diseño y rediseño formal de la estructura y operativa de la organización; les ha permitido analizar los procesos existentes y detectar procesos a cambiar y a eliminar.

Todas las técnicas son importantes, pero hay algunas que son básicas para iniciar su operativa y difundirla, así como para comenzar a transformar una organización formal, como lo son la técnica de análisis y diseño de la estructura organizacional, de distribución del trabajo y de procedimientos y procesos. Para lograr una organización formal es necesario el uso conjunto de todas las técnicas de O y S.

### ***2.2.2 El uso de las herramientas de O y S***

En las organizaciones formales, donde se ha implantado un Sistema de Gestión de Calidad por lo general se utilizan la mayoría de las herramientas de O y S; en algunos casos pueden encontrarse con distintas denominaciones como por ejemplo el Manual de Organizaciones que es denominado generalmente Manual de Calidad, incluso se elaboran y utilizan otras herramientas conjuntamente con las de O y S como el Perfil de Cargo, en el cual se incluye implícitamente la Lista de Tareas y de Actividades.

Para las organizaciones las principales herramientas de O y S son el Organigrama, Cursograma, el Manual de Organizaciones, el Manual de Procedimientos, la Lista de Tareas y de Actividades, considerándolas necesarias para facilitar el funcionamiento de la organización y alcanzar los objetivos que se fijaron.

Algunas de las herramientas de O y S no son utilizadas, como el Plano de Disposición Espacial, siendo para algunas organizaciones una herramienta a incorporar, e incluso algunas utilizan herramientas que complementan ésta como el estudio de la ergonomía y recorridos mínimos, dependiendo del tipo de organización y de su necesidad.

En su mayoría las herramientas contribuyen a la calidad, porque la organización tiene documentada su estructura y operativa, dándolas a conocer al personal, para que conozcan que misión persigue la organización, en que consiste su trabajo, cuales son sus responsabilidades y las distintas jerarquías existentes, como se desarrollan los distintos procedimientos de la organización, etc.

Las organizaciones que se han comprometido con la calidad, más allá de obtener un reconocimiento externo, le han dado a las herramientas de O y S un mayor uso y generado una mayor dependencia por éstas, donde han afirmado que les sería imposible seguir trabajando sin el uso de las herramientas, como el caso de la empresa analizada, Costa Logística.

Las herramientas que posee la organización son elaboradas por lo general por el encargado de calidad con la ayuda de otras unidades, ó en conjunto de éste y la alta dirección; Se ha detectado que algunas herramientas específicas de personal, como la Lista de tareas y la Lista de Actividades son elaboradas por la unidad de Recursos Humanos.

Como conclusión se puede afirmar que no existe una unidad específica de O y S que se encargue tanto de elaborar las herramientas así como de aplicar sus técnicas, desdibujándose la mayoría de dichas funciones en el encargado de calidad.

Con respecto a la actualización de las herramientas de O y S, el punto 4.2.3 “control de los documentos” de la Norma ISO 9001:2000, regula que los documentos requeridos deben ser revisados y actualizados, y que estas nuevas versiones sean difundidas en las unidades de uso, siendo legibles y fácilmente identificables. Las herramientas, al ser documentos deberán cumplir con dicho punto en lo referente a la actualización y disponibilidad en el momento oportuno, pudiendo facilitar el uso adecuado de las técnicas de O y S. Así como lo exige la norma, las organizaciones certificadas han mantenido actualizadas las herramientas pero no de forma inmediata en la medida que han ocurrido cambios, siendo realizadas por períodos prefijados.

En la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, la Norma UNIT - ISO 9001 exige que la organización cuente con el documento el Manual de Calidad, donde se debe describir el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, identificar los procedimientos y describir la interacción de los procesos.

En el Modelo de Mejora Continua elaborado por el INACAL, el Organigrama y el Cursograma de Procesos claves de la organización deben ser expuestos en el documento Reporte Extenso. Si bien muchas de las herramientas de O y S no son exigidas por este modelo, si la empresa cuenta con dichas herramientas, los evaluadores del INACAL al realizar las visitas en la organización controlan su actualización.

### ***2.2.3 El responsable de las técnicas y herramientas de O y S***

Como ya se ha mencionado anteriormente las funciones de O y S son desempeñadas en su mayoría por el encargado ó unidad de calidad de la organización, no existiendo una unidad específica de O y S con personal que posea la formación, experiencia y dedicación adecuada en estas funciones.

Por el trabajo de campo se ha constatado que la figura encargada de la calidad no posee amplios conocimientos de las terminologías usadas por la función de O y S, y si bien elabora algunas herramientas y utiliza algunas técnicas no emplea su adecuada denominación, no tiene en cuenta su gran importancia para el funcionamiento organizacional, y muchas veces sus herramientas se encuentran unidas en una herramienta creada específicamente por esa organización.

No existe un consenso entre las organizaciones de cuales son las responsabilidades, tareas y autoridad que se les asigna a la unidad de calidad con respecto al uso de las técnicas y la elaboración de las herramientas de O y S. Encontrándose casos en los cuales es el encargado de calidad, en conjunto con la alta dirección, quienes llevan a cabo la implantación de las técnicas, siendo el encargado de calidad el que realiza las herramientas ó en conjunto con la alta dirección.

La capacitación y experiencia mínima que poseen los encargados de calidad en las organizaciones que se han analizado y que han implantado un Modelo de Mejora Continua, corresponde a la adquirida por el curso de auditor interno dictado por UNIT ó LATU, encontrándose en algunas organizaciones encargados de calidad que tienen una

mayor formación por haber realizado cursos más intensivos de calidad en los dos organismos mencionados; en organizaciones que han procurado presentarse al Premio Nacional de Calidad dichos encargados han realizado el curso de evaluadores dictado por el INACAL, donde adquieren conocimiento sobre el Modelo de Mejora Continua propuesto por este organismo.

De la entrevista realizada a un auditor de la UNIT y a un evaluador del INACAL se ha constatado la falta de conocimiento de las técnicas y herramientas de O y S, por lo que si los encargados de calidad de las organizaciones son enseñados por dichas instituciones, no es de esperar que tengan amplios conocimientos en la materia.

En algunas entrevistas realizadas, se ha detectado que los entrevistados, los cuales se encargan de realizar y actualizar las herramientas de O y S, no tienen formación adecuada en Organización y Sistemas, ya que han confundido el rol del Analista de O y S con el encargado de Recursos Humanos en las Organizaciones.

#### ***2.2.4 El compromiso de las organizaciones en la búsqueda de la calidad***

Si bien puede que existan diversas razones por las cuales las organizaciones buscan implantar un Modelo de Mejora Continua ó un Sistema de Gestión de Calidad en búsqueda de la calidad en sus procesos, como puede ser el logro de mayor prestigio en el mercado ó porque sus clientes se lo exigen, se ha constatado que las organizaciones vuelven a certificarse, e incluso se ha encontrado algunas organizaciones que procuran presentarse al Premio Nacional de Calidad; esto depende del compromiso que tiene la organización empezando por la alta dirección.

Cada vez más las organizaciones procuran un reconocimiento externo mediante organismos independientes, y si bien han implantado una unidad específica de calidad, algunas organizaciones donde no existe un consenso en la alta dirección acerca de la implantación de la Modelo de Mejora Continua ó un Sistema de Gestión de Calidad, no

logran obtener un compromiso de todos hacia la búsqueda de la calidad, donde unos pocos ó sólo el encargado de calidad se sienten comprometidos con esta búsqueda.

### ***2.2.5 Organizaciones Públicas y Privadas***

Por las características propias de las organizaciones públicas se ha constatado que no existe un compromiso y participación de todos los funcionarios en la búsqueda de la Calidad, ya que no es una inversión que afecte económicamente en forma directa a la dirección, lo cual no sucede en las organizaciones privadas, ya que esta inversión es soportada por los dueños que por lo general componen la alta gerencia promoviendo un mayor compromiso de todo el personal.

Asimismo se pudo observar que los fines perseguidos por las organizaciones públicas al certificarse son procurar una mayor transparencia en sus funciones y mejora de sus procesos, mientras que las organizaciones privadas procuran mejor posicionamiento en el mercado y mejora de sus procesos.

### ***3 RECOMENDACIONES***

Mediante las conclusiones arribadas se recomienda:

- ✓ Que exista sólo una unidad que se encargue de aplicar las técnicas de O y S y no que existan distintas unidades que se encarguen de las mismas.

De esta forma será atribuida la responsabilidad por la aplicación de las técnicas de manera uniforme dentro de la organización a una unidad especializada en la materia. Esto contribuye a definir y separar los roles de forma adecuada para obtener mejores resultados en la obtención de la calidad en los procesos.

- ✓ Que las herramientas sean elaboradas por la unidad de O y S con ayuda de otras áreas.

Si bien debe existir una unidad específica que se encargue de la elaboración de las herramientas, necesitará la participación de todas las áreas con el fin de obtener los insumos necesarios para elaborarlas. Por ejemplo en la confección del Manual de Procedimientos se requiere que cada área describa sus procedimientos, los cuales serán corregidos, verificados e integrados por la unidad de O y S.

- ✓ Que la unidad de Calidad sea una unidad de línea que se encargue de la certificación y de controlar que los procedimientos sean llevados a cabo tal como se documentó, exigiendo cambios cuando detecta desviaciones.

La unidad de O y S debería estar ubicada como unidad de staff encargándose de las técnicas y herramientas adecuadas y efectuando recomendaciones a la dirección como resultado de sus análisis, diseño y rediseño de la estructura y operativa de la organización.

Si bien las dos unidades anteriores deben ser independientes, deberían actuar en forma coordinada, ya que las auditorías internas realizadas por la unidad de calidad son insumos para las prácticas de O y S.

✓ Los analistas de O y S deben de poseer un conocimiento global de la organización que los ayude a comprender sus procesos y todo su funcionamiento, debiendo ser una unidad de staff de alto nivel jerárquico.

Si bien las organizaciones pueden contar con un analista externo que posea diversas ventajas como objetividad, independencia y mayor experiencia, se recomienda que exista un analista interno a la organización que posea un conocimiento global de la misma, que le permita elaborar las herramientas con mayor grado de detalle, en menor tiempo y utilizarlas con mayor provecho en la aplicación de las técnicas de O y S.

✓ Que los analistas de O y S estén capacitados y conozcan sus técnicas, ya que muchas son mal utilizadas, algunas de sus herramientas no se elaboran, existen herramientas que se encuentran inmersas en un solo documento confundiendo conceptos y denominándolas de forma distinta en cada organización.

✓ Que las técnicas de O y S se estructuren y sus procesos estén establecidos por escrito como cualquier otro proceso de la organización.

Si bien puede que las técnicas de O y S sean utilizadas por las organizaciones, ya sea de manera formal ó informal, si no se utilizan herramientas documentadas, el conocimiento se reduce sólo a la persona que realiza el trabajo, siendo más difícil la difusión y comprensión de los interesados, corriendo el riesgo de pérdida de información si la persona egresa de la organización.

✓ Que las herramientas de O y S sean informadas al personal de forma correcta cuando sea necesaria su difusión, para guiar todos los esfuerzos hacia los mismos objetivos y compromisos hacia la búsqueda de la calidad.

Una de las técnicas de O y S se encarga de diseñar y analizar los requerimientos de información, y es mediante el buen uso de ésta técnica que la organización logrará transmitir los objetivos y la política de calidad, procurando un mayor compromiso colectivo en la organización hacia la Mejora Continua y la búsqueda de la calidad.

✓ Que las técnicas y herramientas de O y S sean consideradas necesarias para el funcionamiento de la organización y no sólo elaborar las herramientas que la Norma ISO 9001:2000 sugiere.

El compromiso hacia la búsqueda de la Mejora Continua debe ser compartido internamente por todos, comenzando por la alta dirección y debe ir más allá de querer certificarse y cumplir con los requisitos mínimos exigidos por la Norma ISO 9001:2000.

Si las herramientas son utilizadas en su mayor potencial, con el fin de aplicar las técnicas en forma eficiente, y existiendo un consenso en la organización que éstas son necesarias para el correcto funcionamiento organizacional, pueden contribuir a la calidad en los procesos y a la excelencia de la organización.

Para lograr un eficaz Modelo de Mejora Continua deben ser utilizadas todas las herramientas de O y S, ya que cada una se enfoca y contribuye a la aplicación adecuada de las técnicas. Por ejemplo el Plano de Disposición de Espacial es una de las herramientas de menor utilización en las organizaciones, pero su uso es fundamental para llevar a cabo el análisis, diseño y rediseño de la disposición espacial.

✓ Que las herramientas sean actualizadas constantemente.

Si las herramientas no son actualizadas constantemente, la aplicación de las técnicas no serán útiles para el proceso de toma de decisión, y aún peor, se puede correr el riesgo de tomarse decisiones inadecuadas por poseer información errónea y desactualizada.

✓ Que la dirección esté comprometida con la búsqueda de la calidad y la implementación de las técnicas de O y S.

Como ya se expuso anteriormente, el compromiso por la búsqueda de la calidad y la aplicación de las técnicas de O y S debe comenzar por la alta dirección, ya que es ésta quien debe transmitir los principios fundamentales de la organización mediante el ejemplo. Entre los principios fundamentales debe incluirse la política de calidad, para que pueda asegurarse la implantación eficaz de la Mejora Continua en búsqueda de la Calidad.

---

## ÍNDICE TEMÁTICO

PARTE I – INTRODUCCIÓN AL TRABAJO MONOGRÁFICO.....	1
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 OBJETIVOS.....	4
2.1 Objetivos Generales.....	4
2.2 Objetivos Específicos.....	4
3 METODOLOGÍA.....	5
PARTE II – MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO 1 – PROCESOS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	7
1 Introducción.....	7
2 Organización y Sistemas.....	7
3 Reingeniería.....	8
4 Calidad Total.....	11
5 Diferencias entre Calidad Total, Reingeniería y O y S.....	12
CAPÍTULO 2 – FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.....	14
1 Introducción.....	14
2 Concepto de Organización y Sistemas.....	14
3 Técnicas e instrumentos.....	15
4 Actividades de O y S.....	18
5 Ubicación jerárquica de la unidad de O y S.....	19
6 Responsabilidad de la unidad interna de O y S.....	19
7 Los Analistas de O y S.....	20

---

8 Metodología de los estudios de O y S .....	22
<b>CAPÍTULO 3 – TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.....</b>	<b>26</b>
1 Introducción.....	26
2 Análisis y diseño de las estructuras organizativas.....	26
2.1 Introducción.....	26
2.2 Aspectos a considerar .....	28
2.3 Instrumentos utilizados.....	31
2.3.1 Organigrama .....	31
2.3.2 Manual de Organización y Funciones .....	31
3 Análisis y diseño de la distribución del trabajo.....	32
3.1 Introducción.....	32
3.2 Instrumentos utilizados.....	33
3.2.1 Lista de Actividades .....	33
3.2.2 Lista de Tareas.....	34
3.2.3 Cuadro de Distribución de Trabajo .....	35
4 Análisis y diseño de procedimientos y de procesos .....	36
4.1 Introducción.....	36
4.2 Instrumentos utilizados.....	37
4.2.1 Cursograma de Procedimientos y Procesos.....	37
4.2.2 Manual de Procedimiento.....	38
4.2.3 Mapa de Procesos .....	39
4.3 Metodología de análisis .....	39
5 Análisis y diseño de sistemas de información .....	41
5.1 Introducción.....	41
5.2 Metodología para el análisis y diseño de sistemas de información .....	42
6 Análisis y diseño de la disposición espacial.....	44
6.1 Introducción.....	44
6.2 Principios de disposición espacial .....	45
6.3 Metodología para el análisis de la disposición de oficina .....	47
<b>CAPÍTULO 4 – CALIDAD TOTAL .....</b>	<b>49</b>
1 Introducción.....	49
2 Concepto de calidad.....	49
3 Concepto de Calidad Total .....	50
4 Gestión de Calidad Total .....	51
4.1 Concepto de Gestión de Calidad Total .....	51
4.2 Planificación de la Gestión de Calidad Total .....	52
4.3 Implantación de la Gestión de Calidad Total .....	53
4.3.1 Introducción.....	53

4.3.2 Pasos para la implantación de la Gestión de Calidad .....	54
4.3.3 Causas del fracaso de la implementación de la Gestión de Calidad Total	55
4.3.4 Consecuencias de la implantación de Gestión de Calidad Total .....	56
4.4 Diferencias entre la Gestión de Calidad y el Control de Calidad.....	56
4.5 Papel de la alta dirección dentro del Sistema de Gestión de Calidad.....	57
5 Sistema de Calidad Total.....	58
5.1 Definición del Sistema de Calidad Total.....	58
5.2 Tipos de Sistemas de Calidad.....	59
5.3 Etapas para establecer un Sistema de Calidad.....	59
5.4 Características del Sistema de Calidad Total .....	60
6 Compromiso con la Calidad Total en la organización .....	60
CAPÍTULO 5 – ORGANISMOS RELACIONADOS A LA CALIDAD EN EL URUGUAY .....	62
1 Introducción.....	62
2 Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT).....	62
3 Instituto Nacional de Calidad (INACAL) .....	63
4 Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU).....	64
5 Otros Organismos.....	65
5.1 SGS.....	65
5.2 Registro Italiano Navale (RINA).....	66
CAPÍTULO 6 – NORMAS ISO 9000.....	67
1 Introducción.....	67
2 Familia de Normas ISO 9000 .....	67
3 Proceso de Certificación.....	68
3.1 Porque certificar un Sistema de Gestión de Calidad .....	68
3.2 Norma UNIT –ISO 9000:2000 “Fundamentos y vocabulario” .....	70
3.2.1 Introducción.....	70
3.2.2 Los principios de Gestión de Calidad.....	72
3.2.3 Etapas para implantar un Sistema de Gestión de Calidad .....	72
3.2.4 Evaluación de los Sistemas de Gestión de Calidad .....	73
3.3 Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad UNIT- ISO 9001:2000 “Requisitos”.....	75
3.3.1 Introducción.....	75
3.3.2 Guía para Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad UNIT- ISO 9001-2000.....	76
3.3.3 Responsabilidad de la dirección .....	78
CAPÍTULO 7 – PREMIO NACIONAL DE CALIDAD .....	80

1 Premio Nacional de Calidad .....	80
1.1 Introducción.....	80
1.2 Objetivos del Premio Nacional de Calidad.....	81
1.3 La relación entre el Premio Nacional de Calidad y el Modelo de Mejora Continua .....	81
2. Modelo de Mejora Continua.....	82
2.1 Modelo de Mejora Continua para organizaciones Grandes .....	82
2.2 Modelo de Mejora Continua para organizaciones Pequeñas y Medianas ....	85
3 Premiación.....	87
3.1 Proceso de evaluación y premiación .....	87
3.2 Categorías de premiación .....	92
4 Organizaciones premiadas.....	92
CAPITULO 8 - RELACIONES ENTRE CALIDAD TOTAL Y O Y S .....	95
1 O y S y Calidad Total como procesos de Mejoramiento Administrativo.....	95
2 Uso de técnicas y herramientas de O y S en el Sistema de Gestión de Calidad y en el Modelo de Mejora Continua .....	98
2.1 Uso de técnicas y herramientas de O y S en el Sistema de Gestión de Calidad .....	98
2.2 Uso de técnicas y herramientas de O y S en el Modelo de Mejora Continua .....	103
PARTE III – TRABAJO DE CAMPO .....	105
1 INTRODUCCIÓN.....	105
2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN EL TRABAJO DE CAMPO .....	105
3 ENTREVISTAS REALIZADAS .....	108
ENTREVISTA 1 - FRANCIS POLIS ENCARGADA DE CALIDAD EN DI.PRO.DE.....	108
1 Datos Genéricos de la empresa.....	108
2 Datos sobre los clientes .....	111
3 Datos sobre los proveedores .....	113
4 Datos sobre los empleados .....	114

5 Proceso de Mejora Continua .....	115
6 Proceso de certificación.....	119
ENTREVISTA 2 – CHRISTIAN DÍAZ ENCARGADO DE CALIDAD DE COSTA LOGÍSTICA .....	122
1 Datos genéricos de la empresa.....	122
2 Datos sobre los clientes .....	125
3 Datos sobre los proveedores .....	126
4 Datos sobre los empleados .....	126
5 Datos sobre el proceso de Mejora Continua.....	127
6 Proceso de certificación.....	130
7 Premio Nacional de Calidad .....	132
ENTREVISTA 3 – SONIA CAMARGO ENCARGADA DE CALIDAD DE MERCADO MODELO .....	134
1 Datos básicos de la empresa .....	134
1.1 Introducción.....	134
1.2 Antecedentes.....	135
1.3 Características básicas de la empresa .....	135
2 Datos sobre los clientes .....	138
3 Datos sobre los empleados .....	139
4 Datos sobre el proceso de Mejora Continua.....	140
5 Proceso de certificación.....	149
ENTREVISTA 4 – ALEJO SAGARDOI, AUDITOR INTERNO DE CALIDAD DE UTE- CENTRAL DE BAYGORRIA .....	154
1 Datos básicos de la empresa .....	154
2 Datos sobre los clientes .....	155
3 Datos sobre los empleados .....	156
4 Datos sobre el Proceso de Mejora Continua.....	157
5 Proceso de certificación.....	161
ENTREVISTA 5 – CAROLINA BARTESADI AUDITORA DE UNIT.....	164
1 Datos Genéricos de la UNIT .....	164
2 Datos sobre los clientes .....	166
3 Datos sobre el auditor de UNIT.....	170
ENTREVISTA 6 – INÉS SANZ EVALUADORA DEL INACAL .....	171
1 Datos genéricos de INACAL.....	171
2 Datos sobre los clientes .....	173
3 El Modelo de Mejora Continua .....	174
4 Datos sobre el evaluador del INACAL.....	176

PARTE IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	177
1 INTRODUCCIÓN.....	177
2 CONCLUSIONES.....	179
2.1 Conclusiones generales.....	179
2.1.1 Acerca de las técnicas de O y S .....	179
2.1.2 Acerca de las herramientas de O y S .....	179
2.1.3 Acerca de la búsqueda de la calidad .....	180
2.1.4 Acerca del proceso de Mejora Continua.....	181
2.1.5 Acerca del encargado de O y S.....	181
2.2 Conclusiones específicas .....	182
2.2.1 Uso de las técnicas en las organizaciones y quienes las utilizan.....	182
2.2.2 El uso de las herramientas de O y S .....	184
2.2.3 El responsable de las técnicas y herramientas de O y S.....	186
2.2.4 El compromiso de las organizaciones en la búsqueda de la calidad .....	187
2.2.5 Organizaciones Públicas y Privadas .....	188
3 RECOMENDACIONES .....	189

## ANEXOS

### 1 FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

### 2 CUESTIONARIOS

#### 2.1 CUESTIONARIO REALIZADO EN EMPRESAS

#### 2.2 CUESTIONARIO A AUDITOR DE UNIT

#### 2.3 CUESTIONARIO A AUDITOR DE INACAL

## BIBLIOGRAFÍA

## ***BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA***

- Cuatrecasas, Lluís. “Gestión Integral de Calidad: Implantación, Control y Certificación” .3º Edición. Edit. Ediciones Gestión 2000 S.A.. Barcelona, 2005.
  
- Durlacher, Gabriela, Coper, Daniel y Perecmanas, Silvana. “Estrategias y resultados de empresas innovadoras de servicios en el Uruguay actual: Los servicios empresariales de ingeniería para la obtención de certificado ISO 9000-2000”. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UdelaR, Tesis de grado. Montevideo, Uruguay, 2006.
  
- Esparragoza, Alberto. “Sistemas de Calidad Total y Costos asociados en la Calidad”. Venezuela, 1997. (<http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sica.shtml?monosearch>).
  
- Falconi Campos, V. “Control de la Calidad Total: Al estilo Japonés”. Editorial Universidad de Minas Gerais. Brasil, 1992.
  
- Garbarino, Daniel y Pintos, Gabriela. “Análisis y diseño de estructuras organizacionales”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2007.
  
- Gerpe, Sara. “Sistema de Administración de formularios”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, 1990.
  
- Instituto Nacional de Calidad (INACAL). “Modelo de Mejora Continua. Premio Nacional de Calidad”. Editorial Rasgal S.A.. Montevideo, Uruguay, 2008.
  
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT). “Sistemas de Gestión de Calidad – ISO 9000: 2000”. Editorial Talleres Gráficos de Mosca Hnos. S.A.. Montevideo, Uruguay, 2001.
  
- Mari, Javier. “Los Procesos y los Procedimientos Administrativos en las organizaciones”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2007.
  
- Microsoft Corporation. “Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99”. 1999. (<http://encarta.msn.com/EncartaHome.asp>).

- Palarmachuk, Alicia.. “Cuadro de Distribución del Trabajo”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2007.
  
- Palarmachuk, Isabel “Disposición de oficinas”. Do. Nº 5. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2003.
  
- Pallarés Mollíns, Enrique. “Didáctica del estudio y de las técnicas de trabajo intelectual”. Ediciones Mensajero. Páginas 166 – 168.
  
- Peluzzo, Carolina y Pecora, Mariangela. “Premio Nacional de Calidad: Experiencias e impacto en la realidad uruguaya”. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UdelaR, Tesis de grado. Montevideo, Uruguay, 2001.
  
- Penengo, Miguel. “Análisis y Simplificación de Procedimientos”. Doc. Nº 3. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2003.
  
- Penengo, Miguel. “Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2006.
  
- Pereira, Alejandra. “Calidad Total”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2007.
  
- Perez Decarolis, Walter. “Aspectos Organizacionales del análisis y diseño de sistemas de información”. Doc. Nº 15. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2002.
  
- Pini, José. ”Departamentalización”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2007.
  
- Pintos, Gabriela. “Los manuales administrativos”. Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2003.
  
- Rodríguez, Karina y Corts, Silvana. “Calidad como estrategia competitiva”. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UdelaR, Tesis de grado. Montevideo, Uruguay.
  
- Sierra Bravo, R. “Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación”. Editorial Thomson. Quinta edición – segunda reimpresión. Páginas 292-297, 312-315 y 422-427.

- Otras páginas Web consultadas:

- \* [www.unit.org.uy](http://www.unit.org.uy)
- \* [www.sgs.org.uy](http://www.sgs.org.uy)
- \* [www.inacal.org.uy](http://www.inacal.org.uy)
- \* [www.latu.org.uy](http://www.latu.org.uy)
- \* [www.rina.org.uy](http://www.rina.org.uy)
- \* [http://pdf.rincondelvago.com/manual-de-organizacion\\_2.html](http://pdf.rincondelvago.com/manual-de-organizacion_2.html). Concepto Manual de organización.
- \* <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>. Manual de Procedimiento.
- \* <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>. Flujograma
- \* <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>.
- \* <http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml>.
- \* <http://www.monografias.com/trabajos13/oym/oym.shtml>.

## ***ANEXOS***

### ***1 FICHAS BIBLIOGRÁFICAS***

#### **FICHA BIBLIOGRÁFICA 1**

**TÍTULO:** Metodología de los Procesos de Mejoramiento Administrativo

**AUTOR:** Penengo, Miguel

**EDICIÓN:** Oficina de Apuntes de CECEA. Montevideo, Uruguay, 2006

**NUMEROS DE PÁGINAS DEL LIBRO:** 98 páginas

#### **BREVE RESEÑA DE LA OBRA**

Organización y Sistemas (O y S) es un conjunto integrado de técnicas e instrumentos que permite analizar y diseñar la estructura y operativa de una organización para asegurar su mejoramiento continuo y su adaptación permanente a la realidad cambiante del contexto, apunta al cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa.

Los instrumentos utilizados en cada técnica de O y S son:

- Para el análisis y diseño de las estructuras organizativas se utiliza como instrumentos el Organigrama y Manual de Organización.
- Para el análisis y diseño de la distribución del trajo se utiliza Lista de Actividades, Lista de Tareas, Cuadro de Distribución del Trabajo.
- Para análisis y diseño de procedimientos se utiliza Cursograma y Manual de Procedimientos.
- Para análisis y diseño de la disposición espacial se utiliza el Plano de la Disposición Espacial.

- Para análisis y diseño de portadores de información, análisis y diseño de sistemas de información y medición del trabajo no identifica instrumentos específicos.

### **Modelo de Mejora Continua del INACAL**

El INACAL otorga el Premio Nacional de Calidad. Se premia a aquellas Organizaciones que pueden constituir un modelo a seguir para el beneficio de otras; no sólo se evalúa que se esté haciendo bien las cosas, sino que además se busca garantías de que seguirá haciéndolo bien en el futuro. El Modelo de Mejora Continua pretende ser no solamente un instructivo del Comité Nacional de calidad para preparar un reporte que permita aspirar al Premio Nacional de Calidad, sino que apunta a ser una metodología completa que permita el autodiagnóstico y la elaboración de una estrategia y un plan de mejoramiento de calidad aplicable a cualquier organización.

Se puede identificar como Metodología de los Procesos de Mejoramiento Administrativos a O y S, Calidad Total y Reingeniería, los cuales se exponen a continuación.

### **1. Calidad Total**

Concepto: implica la evolución de la concepción clásica de usuario satisfecho a la concepción actual de todos los involucrados satisfechos, en este último caso la empresa logra a través de la calidad, clientes o usuarios satisfechos -producto de calidad-, empleados satisfechos -crecimiento humano, alta moral de trabajo-, dueños y o socios satisfechos -rentabilidad-, entorno satisfecho -seguridad, medio ambiente- y comunidad satisfecha -contribución social-.

Esta concepción moderna respecto de la calidad, basada en que la permanencia en el mercado requiere mejora continuamente, lleva a cambios importantes. Aparece un nuevo y fundamental punto de referencia: las expectativas del cliente; un cambio de actitud: atender el proceso para mejorar y una nueva filosofía: sin calidad no hay mercado, sólo la calidad asegura la supervivencia.

La filosofía de calidad se sustenta en 5 principios esenciales:

- Compromiso de todos, empezando por la dirección.
- Participación activa y voluntaria de todo el personal.
- Sinergia a partir de valores y propósitos conocidos y compartidos.
- O y S centrados en la prevención y la Mejora Continua.
- Aprendizaje y realización personal de todos los involucrados.

### **2. Reingeniería**

Se define como el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado (y de los sistemas, las políticas y estructuras organizacionales que los sustentan) para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. Sus resultados deben ser totales y sorprendentes.

Algunos autores afirman que la reingeniería es una tecnología de la transformación complementaria a la Calidad Total.

### **3. Organización y Sistemas**

A continuación se exponen algunos aspectos de la función O y S:

### a) Vigencia de O y S

Algunas de las razones que fundamentan la vigencia de O y S son :

- Los objetivos de O y S apuntan al aumento de la productividad y eficiencia.
- Permite el cambio planificado de las organizaciones, adaptándolas continuamente a las realidades cambiantes del entorno.
- El ejercicio de la función O y S puede actuar en forma preventiva.
- Permiten atender un rediseño total de la organización hasta la solución a problemas específicos y puntuales de la estructura y operativas establecidas.
- Desarrolla los procesos de mejora utilizando estrategias participativas que implican un involucramiento y el compromiso de los integrantes de la empresa.

### b) Las actividades de O y S son:

- Referidas a aspectos administrativos: análisis, diseño y rediseño, a nivel macro organizacional y micro organizacional, de procedimientos y métodos de trabajo, de portadores de información, de sistemas de información.
- Referidas a aspectos físicos de la organización: participación en el análisis, definición y redefinición del tamaño óptimo de la organización; diseño y rediseño de la disposición física de las oficinas; participación en la selección de tecnologías y en la automatización de procesos administrativos y no administrativos.
- Referida a aspectos humanos: análisis de la dotación de recursos humanos, de la cultura organizacional y de los estilos gerenciales.

La Función de O y S puede ser asignada a consultores externos ó internos a la organización. Existen ventajas y desventajas de estos dos tipos de consultores.

#### 1) Consultor Interno

Ventajas: dedicación exclusiva al mejoramiento administrativo, estabilidad que permite asesoramiento planificado y atención permanente. Especialización técnica. Conocimiento de la realidad y cultura organizacional. Participación en todas las etapas del proceso de cambio.

Desventajas: posible pérdida de objetividad por la pertenencia a la organización y la dependencia de estructuras internas de poder. El personal asignado no siempre cuenta con la especialización técnica y experiencia requerida. Frecuentemente carece del necesario apoyo y el estímulo directriz.

#### 2) Consultor externo

Ventajas: Alta especialización técnica. Importante experiencia en la materia. Independencia de criterios y objetividad en el análisis. Sus recomendaciones reciben mayor apoyo e impulso de los niveles de dirección.

Desventajas: desconocimiento de la realidad y cultura organizacionales, determina mayor tiempo de estudio. Pueden generar mayor resistencia a los cambios. Mayor costo. Puede no participar en todas las etapas del proceso.

### c) Unidad Interna de O Y S

Naturaleza: Los analistas formulan recomendaciones a la dirección, que es quien tiene autoridad para adoptar decisiones. Para la puesta en práctica de las recomendaciones aprobadas caben diferentes alternativas:

- Que la responsabilidad por la implantación sea íntegramente de la línea, interviniendo la unidad de O y S en caso de consulta.
- Que la responsabilidad sea asignada a la unidad O y S. Se produce una delegación de autoridad funcional que determina que dicha unidad pase a desarrollar una función de línea.
- Que la responsabilidad sea íntegramente de la línea, actuando en conjunto con la unidad de O y S, brindando asesoramiento y apoyo.

Ubicación Jerárquica: Es recomendable que la unidad interna de O y S se ubique en el más alto nivel jerárquico, ya que permite un estrecho contacto con la dirección y tener una visión global de la organización.

Si la estructura se divide por departamentalización regional o por producto se podría descentralizar la función en forma parcial, lo que implica crear unidades sectoriales de O y S que dependan del órgano al cual prestan apoyo y funcionalmente de la unidad central de O y S.

### d) Analista de O y S: Requisitos:

El perfil del personal de O y S, ya sea como consultor interno ó externo debe requerir conocimientos técnicos, experiencia de trabajo y cualidades personales que le permita desenvolverse con facilidad en la organización y asegurar una relación fluida con sus integrantes.

Algunas razones que determinan la decisión de las empresas de promover cambios organizacionales son:

- Estructuras no adecuadas al crecimiento empresarial.
- Sobredimensionamiento estructural.
- Conflicto en las relaciones entre órganos.
- Quejas manifestadas por los clientes.
- Deficiente programación del trabajo.
- Carencia en la información.
- Inadecuada distribución del trabajo.
- Costos elevados.
- Atrasos en las tareas.
- Necesidades de actualización tecnológica.
- Procedimientos lentos y complicados.
- Inexistencias o fallas de controles.
- Insatisfacción del personal.

### e) Metodología de los estudios de O y S

Es el procedimiento sistemático y ordenado a seguir para desarrollar estudios de mejoramiento administrativos.

#### ETAPAS

##### 1- Preparación del estudio

- a) Definición del objetivo. Para realizar el mismo se efectúan entrevistas con la dirección de la empresa que permita al analista conocer cual es el problema, de donde proviene, cuales son las motivaciones de la empresa en pro o en contra del cambio y la meta que persigue con el estudio.
- b) Examen preeliminar. Permite conocer la realidad, verificar situaciones que originaron el estudio, determinar la naturaleza y la magnitud de los problemas, obtener información para planificar y organizar el trabajo.
- c) Planificación del trabajo. Permite presupuestar el trabajo teniendo en cuenta los recursos y el tiempo que demandará. Se confecciona propuesta de trabajo que será elevada para su aprobación por parte de la empresa.

## 2- Relevamiento de información

En la realización de entrevistas debe tenerse cuidado en las formas de relacionamiento con el personal, se debe: respetar la línea jerárquica, coordinar adecuadamente los momentos para realizarla, otorgar la privacidad necesarias, cuidar el lenguaje utilizado, disponer de tiempo necesario.

Los métodos pueden ser: entrevista personal, encuesta escrita, encuesta grupal, observación personal, estudio de documentación.

El tipo de información a relevar está vinculado a la finalidad del estudio. La información debe ser exacta y suficiente para evitar que las conclusiones que se obtengan no respondan a la realidad.

## 3- Diagnóstico de la situación actual

Es la brecha entre el ser -realidad actual- y el deber ser -estado deseado-, o sea, conjunto de problemas organizativos detectados al contrastar la realidad con el estado deseado.

## 4- Diseño de soluciones

Crear soluciones por parte del analista que permitan resolver los problemas detectados en el análisis y anunciados en el diagnóstico.

Permite adoptar o tomar decisiones entre posibles alternativas de cambio que permitan resolver las situaciones planteadas.

Esta etapa se desarrolla en 2 fases:

- a) diseño general: contiene los lineamientos básicos de solución a las fallas detectadas. Incluye las recomendaciones de modificaciones, agregados y/o eliminaciones que se sugieren para cambiar la realidad actual.
- b) diseño detallado: aprobado el diseño general se procede a diseñar las soluciones en forma detallada, involucra la confección de gráficos y la redacción de manuales, según el objeto de estudio y las recomendaciones planteadas.

## 5- Informe final

Al finalizar el diseño detallado se debe redactar un informe que sintetice el estudio en su totalidad, debe contener los problemas detectados y las soluciones sugeridas.

El contenido estándar puede ser: introducción, diagnóstico de la situación actual, diseño detallado de las soluciones, programación de la implementación, conclusiones, anexos.

## 6- Implantación

Implica la puesta en práctica luego de aprobado el informe final. Las etapas son:

- a) Programación de la implantación. Se recomienda la utilización de cronogramas.
- b) Preparación de la implantación.
- c) Puesta en práctica. Puede ser total o parcial, así como en sustitución completa ó en paralelo
- d) Evaluación de resultados. Realizar un seguimiento hasta su funcionamiento satisfactorio por un tiempo prudencial.

La metodología de O y S se basa en principios del enfoque de sistemas, dicho enfoque es integrador. Cuando se desean efectuar cambios en los sistemas es necesario tener una visión integral del mismo.

En los aspectos metodológicos de la Calidad Total, el método científico propuesto por Deming esta compuesto por 4 etapas:

- 1- Planear: detectar un estado futuro deseable y establecer hipótesis para llegar a el.
- 2- Hacer: experimentar y poner en acción el plan.
- 3- Estudiar: verificar los resultados.
- 4- Estandarizar: implantarlo en toda la empresa y documentarlo.

Para ejecutar este ciclo se utiliza una metodología compuesta de 5 pasos:

- 1- Seleccionar el proceso.
- 2- Estudiar la situación actual.
- 3- Analizar la situación actual.
- 4- Rediseñar el proceso.
- 5- Ejecutar el nuevo proceso.

La metodología para la reingeniería de procesos consta de 5 etapas:

- 1- Preparación.
- 2- Identificación.
- 3- Visión.
- 4- Diseño.
- 5- Transformación.

## **FICHA BIBLIOGRÁFICA 2**

**TÍTULO:** Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99

**ORGANISMO:** Microsoft Corporation

**AÑO:** 1999

**PÁGINA WEB:** <http://encarta.msn.com/es/EncartaHome.asp>

### **BREVE RESEÑA DE LA OBRA**

#### **Control de calidad**

Es un proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad, establecidos por la propia empresa.

Con la política de Gestión de Calidad Óptima (GCO) toda la organización y actividad de la empresa está sometida a un estricto control de calidad, ya sea de los procesos productivos como de los productos finales. En el caso de producción de bienes, la GCO implica que tanto el diseño, como la producción y la venta, la calidad de los materiales utilizados y los procesos seguidos se ajustan a unos patrones de calidad establecidos con antelación. La exigencia de una mayor o menor calidad depende de muchos factores.

La importancia otorgada durante los últimos años al Control de Calidad es una respuesta a la competencia japonesa basada en la calidad. Sin embargo, fue un asesor económico estadounidense, W. Edwards Deming, el que señaló que "el consumidor es la parte más importante de la línea productiva", y el que enseñó a los japoneses los distintos métodos de Control de Calidad.

Otro estadounidense, Joseph Juran, también desempeñó un papel crucial a la hora de promocionar la idea de vigilar la calidad y crear métodos de control. Entre los pasos que estableció para controlar la calidad destacan: la importancia de fomentar la idea de la necesidad de un control férreo de la calidad; la búsqueda de métodos de mejora; el establecimiento de objetivos de calidad y la aplicación de todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar estas metas; la necesidad de comprometer a los trabajadores en la obtención de una mayor calidad mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje, así como la revisión de los sistemas y procesos productivos para poder mantener el nivel de calidad alcanzado.

El entusiasmo creado en torno a la idea de una GCO durante la década de 1980 ha tenido como primer efecto el que las empresas tengan entre uno de sus objetivos prioritarios el control de calidad, y en segundo lugar ha conseguido eliminar el liderazgo en calidad de las empresas japonesas. En efecto, un reciente estudio realizado por las universidades de Boston y Waseda, en Tokio, y del Instituto Europeo de Administración de Empresas, demuestra que algunas compañías estadounidenses superan en calidad a empresas japonesas. Es posible que los esfuerzos para aumentar la calidad sean incompatibles con otros objetivos de las empresas, a medida que éstas contrastan el objetivo de máxima calidad con otras metas, como por ejemplo, la necesidad de reducir costes.

La importancia otorgada durante los últimos años al control de calidad es una respuesta a la competencia japonesa basada en la calidad. Sin embargo, fue un asesor económico estadounidense, W. Edwards Deming, el que señaló que "el consumidor es la parte más importante de la línea productiva", y el que enseñó a los japoneses los distintos métodos de control de calidad. Otro estadounidense, Joseph Juran, también desempeñó un papel crucial a la hora de promocionar la idea de vigilar la calidad y crear métodos de control. Entre los pasos que estableció para controlar la calidad destacan: la importancia de fomentar la idea de la necesidad de un control férreo de la calidad; la búsqueda de métodos de mejora; el establecimiento de objetivos de calidad y la aplicación de todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar estas metas; la necesidad de comprometer a los trabajadores en la obtención de una mayor calidad mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje, así como la revisión de los sistemas y procesos productivos para poder mantener el nivel de calidad alcanzado.

El entusiasmo creado en torno a la idea de una GCO durante la década del 80 ha tenido como primer efecto el que las empresas tengan entre uno de sus objetivos prioritarios el Control de Calidad, y en segundo lugar ha conseguido eliminar el liderazgo en calidad de las empresas japonesas. En efecto, un reciente estudio realizado por las universidades de Boston y Waseda, en Tokio, y del Instituto Europeo de Administración de Empresas, demuestra que algunas compañías estadounidenses superan en calidad a empresas japonesas.

Es posible que los esfuerzos para aumentar la calidad sean incompatibles con otros objetivos de las empresas, a medida que éstas contrastan el objetivo de máxima calidad con otras metas, como por ejemplo, la necesidad de reducir costes.

## **FICHA BIBLIOGRÁFICA 3**

**TÍTULO:** Sistemas de Calidad Total y Costos asociados en la Calidad

**AUTOR:** Esparragoza, Alberto

**ORGANISMO:** Monografías.com S.A.

**AÑO:** 1997

**PÁGINA WEB:** <http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sica.shtml?monosearch>

### **BREVE RESEÑA DE LA OBRA**

#### **1. Introducción**

La calidad es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidad eficientes están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por los costos mucho menores de calidad y por un liderazgo competitivo más fuerte.

Cuando se menciona el término "calidad", por lo general se asocia con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. Cuando un producto mejora las expectativas se está hablando de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.

De acuerdo a la norma A3 – 1987 ANSI / ASQC, calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque es necesario también determinarlas y definir las.

Debido a la gran variación de resultados de calidad, la búsqueda genuina del éxito en la calidad, se ha convertido en un asunto de gran interés en la administración de las compañías de todo el mundo.

## **2. El enfoque de Sistemas de Calidad**

Con tantos factores involucrados en la administración de la calidad que cumpla con las demandas del mercado, es esencial que una compañía y una planta tengan un sistema claro y bien estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves que son necesarias para asegurar las acciones de calidad en todas las operaciones pertinentes de la compañía y planta.

La característica de los sistemas modernos de Calidad Total es su efectividad para proporcionar un fundamento sólido para el control económico de esta complejidad, en beneficio tanto de una mejor satisfacción con la calidad por parte del cliente como reducir los costos de calidad.

Definición del Sistema de Calidad Total:

"Un sistema de Calidad Total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad".

El Sistema de Calidad Total proporciona a la compañía la atención sobre el control integrado y continuo de todas las actividades claves.

"Un sistema moderno de Calidad Total debe estar estructurado y ser mantenido de forma que todas las actividades claves –equipo de calidad, fuerza laboral, flujo de información, estándares, controles, etc– deben ser establecidas no solo por su propia efectividad sino por su impacto concurrente en la efectividad de la Calidad Total".

Este enfoque indica que sólo mediante mejoras por medio de la división de esfuerzos especializada pueden las grandes empresas ser operadas y administradas con inteligencia. Está claro que la especialización individualizada no es una bendición, a pesar de los avances que ha traído a la industria.

La importancia del enfoque moderno de sistemas radica en que añade al viejo principio de mejoras, por medio de división de esfuerzos, el concepto complementario de mejoras por medio de la integración de esfuerzos. En realidad, la característica de los sistemas modernos es el concepto fundamental de estructuras integradas a personas, máquinas, información para controlar económica y efectivamente la complejidad técnica. Las bases son la cooperación y la coordinación.

### Características del Sistema de Calidad Total

Existen cuatro características técnicas del Sistema de Calidad Total que son de particular importancia:

1-Las actividades principales de calidad son como procesos continuos de trabajo. Comienzan con los requisitos del cliente y terminan con éxito sólo cuando el cliente está satisfecho con la forma en que el producto o servicio de la empresa satisface estos requisitos.

2- Representa la base para la documentación profunda y totalmente pensada, no simplemente un grueso libro de detalles, sino la identificación de las actividades claves y duraderas de las relaciones integradas

persona – máquina – información, que hacen viable y comunicable una actividad particular en toda la organización.

3- El Sistema de Calidad es el fundamento para hacer que el alcance más amplio de las actividades de calidad de la compañía sea realmente manejable.

4- Es la base para la ingeniería de mejoras de magnitud sistemática en todas las principales actividades de calidad de la compañía. El Sistema de Calidad Total proporciona el marco y disciplina, de forma que estos cambios individuales puedan prácticamente tener un proyecto de ingeniería por su grado de mejora de la actividad de Calidad Total misma.

### **3. Logro de un Compromiso Total con la Calidad**

El centro para el logro de la calidad es el compromiso de todos los individuos con la calidad. Lograr un compromiso genuino y generalizado con la calidad es un proceso que tiene muchas dimensiones, y nunca puede considerarse "terminada". El compromiso con la calidad se puede considerar como un programa continuo que es básico para el control total de la calidad y para los Sistemas de Calidad Total.

#### Panorama del Compromiso con la Calidad

El Control Total de Calidad y los Sistemas de Calidad Total implican, una amplia gama de programas que hagan hincapié en el aseguramiento de una motivación positiva hacia la calidad y un dinámico logro de la calidad por parte del personal de la compañía, en cuando por lo menos, tres áreas fundamentales:

- La primera área es su actitud hacia la calidad.
- La segunda área es su conocimiento de la calidad.
- La tercera área son sus habilidades para calidad.

El alcance de esos programas puede incluir actividades de educación y entrenamiento para la calidad, desde actividades planeadas para maximizar la exposición y experiencia en el trabajo, hasta situaciones formalizadas de salón de clases, para la participación organizada del empleado en la solución del problema de calidad.

#### Función de la Educación para la Calidad

Los objetivos de la gerencia para la educación para calidad serán aquellos en que los medios para lograrse puedan variar mucho en diferentes períodos. Para los problemas de la calidad sólo se tiene una seguridad: su contenido está sujeto a cambios constantes. La educación para la calidad nunca puede terminar en una compañía vigorosa y dinámica, cuyos productos están en competencia efectiva en el actual mercado cambiante.

#### Conciencia para la Calidad

Históricamente, las actitudes para la calidad entre el personal de una planta, se han ido adquiriendo mediante un proceso educativo de la calidad e influencias informales sobre la calidad.

El obrero de una planta es la base que se requiere para la elaboración de productos de calidad satisfactoria. En la mayor parte de los casos, él es el que desea hacer un trabajo satisfactorio, siendo muy importante rodearlo del "clima" apropiado para que pueda realizarlo. Tiene que recurrir a sus supervisores y jefes para

que lo ayuden en la tarea indispensable de la calidad, para que le den una herramienta con la necesaria capacidad, el entrenamiento conveniente para aplicar y mejorar su destreza y el equipo de información de calidad para medir su rendimiento y guiarse en la operación del proceso del cual tiene responsabilidad.

En una campaña de la conciencia para la calidad, el supervisor es el medio de comunicación de la compañía. Más aún, la acción del supervisor en su línea, a favor de la calidad del producto, debe respaldarse por los dirigentes intermedios y por la gerencia general en todo caso. Si se procede de esta forma, el supervisor se sentirá seguro y será un defensor de la causa de la calidad del producto.

Para promover la conciencia de la calidad en toda la organización, es importante contar con la participación de todo el personal. Si una persona no aprecia por completo el valor que para él representa la elaboración de un producto con calidad, debe de tener presente su importancia para todo el conjunto.

### Enfoque de Participación en el Compromiso con la Calidad

Entre los enfoques principales para el compromiso de los grupos de empleados, se comentarán tres aspectos en particular:

#### 1- Círculos de Calidad.

Un círculo de calidad es un grupo de empleados – normalmente de una sección de la planta y de la actividad de la compañía – que se reúnen periódicamente para propósitos prácticos como: señalar, examinar, analizar y resolver problemas, normalmente de calidad, pero también de productividad, seguridad, relaciones laborales, costos, almacenes, etc; además, para realzar la comunicación entre empleados y administradores.

#### 2- Calidad de Vida de Trabajo (CVT)

Se basa sobre el principio de que la responsabilidad hacia la calidad resulta más natural donde los trabajadores tienen intensa participación en las decisiones que se reflejan en sus trabajos.

#### 3- Otros Enfoques Importantes

El logro de la conciencia de la calidad y de la responsabilidad para la calidad dependen del entusiasmo y cooperación generalizada, auténticas del empleado en toda la planta y compañía en las actividades planeadas para el control total de la calidad.

## **FICHA BIBLIOGRÁFICA 4**

**TÍTULO:** Calidad como Estrategia Competitiva (Tesis de grado)

**AUTOR:** Karina Rodríguez y Silvana Corts

**EDICIÓN:** Montevideo, Uruguay

**NUMEROS DE PÁGINAS DEL LIBRO:** 184 páginas

### **BREVE RESEÑA DE LA OBRA**

Los temas de la presente obra que han sido de interés para la elaboración del trabajo monográfico son:

#### **1. Técnicas Japonesas**

##### 1- KAISEN

Utilizada luego de la segunda guerra mundial en Japón, es de las más ambiciosas filosofías japonesas de calidad e implica la Mejora Continua de la empresa en su conjunto. Utiliza técnicas de Just in Time, TQC (Calidad Total), Cero Defecto entre otras.

Implica reconocer las necesidades de cambios existentes en este momento y luego de implementarlas, consolidarlas y tomarlas como base para la próxima mejora, nunca considera que la empresa está bien. Es una técnica que no aporta grandes cambios, pero que soluciona constantemente problemas de pequeña dimensión.

##### 2- DEMING

Participó en el resurgimiento de la industria japonesa dictando charlas sobre el control estadístico de los procesos; este es un método que consiste en que una vez establecidas las especificaciones del producto y determinados los niveles de tolerancia, se mida la producción periódicamente para verificar si los productos en fabricación cumplen con dichas condiciones. Se determina una tendencia que puede ayudar a prevenir la producción de productos no deseados.

La Mejora Continua de la calidad según Deming se consigue aplicando el control estadístico de los procesos, y para poder lograrlo el requisito básico es que la dirección fomente la participación de los empleados. Este requisito se ve en el planteo de los 14 puntos de Deming.

1- Crear constancia en el propósito de mejora de los productos y los servicios.

2- Adoptar la nueva filosofía.

- 3- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
- 4- Acabar con la práctica de hacer negocios solo en base al precio.
- 5- Mejorar constante y permanentemente el sistema de producción y servicio.
- 6- Implantar la formación en el trabajo.
- 7- Instituir el liderazgo.
- 8- Eliminar el miedo de los empleados.
- 9- Derribar las barreras entre Departamentos.
- 10- Eliminar lemas, exhortaciones y metas para la mano de obra.
- 11- Eliminar la gestión por objetivos o por metas numéricas.
- 12- Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo.
- 13- Implantar un programa vigoroso de educación y mejora personal.
- 14- Poner a trabajar a todas las personas de la organización para conseguir el cambio.

El ciclo de Deming se utiliza como guía para lograr la Mejora Continua y poder llegar a la resolución de los problemas de forma sistemática y estructurada. Contiene 4 etapas:

- 1) Planificar: se deben determinar los objetivos así como la forma y los métodos de lograrlos. A través de la planificación se analizará las causas y los efectos de forma de prevenir fallos de gran magnitud, y se intentará aportar soluciones y medidas correctivas.
- 2) Realizar: apunta a hacer el trabajo y las acciones correctivas que se han de determinar en la fase anterior. Es importante el adiestramiento del personal a través de educación y formación adecuada.
- 3) Comprobar: Consiste en verificar y controlar si se alcanzaron o no los objetivos.
- 4) Actuar: Al demostrarse que las acciones realizadas dan el resultado esperado se debe formalizar el cambio. Se lleva a cabo a través de la normalización de las acciones que dieron lugar a la obtención de resultados positivos.

Planifica lo que hará, para eso debe conocer la empresa, luego implanta, luego comprueba si salió como lo deseado y actúa (corrige, abandona ó lleva adelante).

### 3- JUST IN TIME

Consiste en permanecer con el stock necesario, que la producción sea en la cantidad exacta que se requiere y justo a tiempo para ser utilizada.

### 4- CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Calidad desde el origen, la calidad es responsabilidad de todos, es un cambio fundamental de la conciencia de cada persona, no únicamente del departamento de producción. Esto hace que los costos productivos se reduzcan generando una mejor competitividad en cuanto a sus competidores.

## 2. Calidad Total

Sistema de dirección que requiere la participación de todos los involucrados para satisfacer al cliente.

El cliente forma sus expectativas distinguiéndose claramente en los siguientes 3 componentes:

- Función del Producto: que cumpla 100% con las especificaciones del requerimiento de uso.
- Costo: que su beneficio para el cliente sea mejor que su costo.
- Oportunidad: que esté en el momento que lo requiera el cliente.

Además de los clientes, la empresa debe satisfacer a todos los involucrados. Implementar necesidades de calidad al inicio implica altos costos por el adiestramiento del personal, pero luego esto implicará beneficios.

La Calidad Total comprende:  $CT = CP + CG + CS + CV$

CP = calidad del producto -ó del servicio- : la materia prima debe ser la que garantice la calidad del producto, así como la maquinaria y el correcto proceso de fabricación. El producto debe ser el adecuado, competitivo y rentable.

CG = calidad de gestión: que la empresa tenga un espíritu de calidad en todos los procesos. Existen 2 tipos: la interna (compromiso de la Calidad a nivel general de la empresa, se debe gestionar los recursos humanos) y la externa (que la gestión de la empresa sea integral, o sea, que abarque también a todos los interesados).

CS = calidad de servicio: que los servicios estén identificados para generar una política de Mejora Continua, coordinación entre departamentos y que el producto cuando pasa de un departamento a otro sea tomado como una venta (para satisfacer al cliente interno), asimismo el servicio al cliente externo como servicio posventa, atención telefónica y de reclamos.

CV = calidad de vida:

- A nivel interno: evalúa el clima de trabajo, el ambiente laboral debe ser sano y cómodo, que no genere estrés y que se lo premie.
- A nivel externo: tener cuidado con la contaminación ambiental -responsabilidad social-.

### Gestión de Calidad Total

Gestión de Calidad Total constituye la concepción más avanzada de la definición de calidad. Se caracteriza por la orientación a la satisfacción del cliente mediante el trabajo en equipo, integrado por empleados que provengan de todos los niveles de la organización, que reciban educación y formación constante acerca de los principios de la Calidad Total. La gestión en sí apunta al aseguramiento, el control, la prevención, la mejora, la planificación y la optimización de la calidad.

### Diferencias entre el Control de Calidad (CC) y la Gestión de Calidad Total (GCT)

-El CC se orienta al producto, y sus prioridades son los costos y los resultados en el corto plazo. La GCT se orienta al cliente y su principal preocupación es lograr la calidad del proceso en el largo plazo.

- El objetivo de CC apunta a la detección de errores involucrando a los departamentos técnicos y de Control de Calidad. GCT tiene como objetivo la prevención de errores implicando a todos los miembros de la organización.

- El CC posee metas de cantidad e incentivos para sus trabajadores en base a sus errores. La GCT se basa en la Mejora Continua y el trabajo en equipo.

- En lo que respecta a logística el CC se desempeña con un stock elevado, mientras que la GCT hace tender el mismo a cero (JUST IN TIME).

- La estructura organizativa en el primer caso es burocrática y rígida, la información posee un flujo restringido. En el segundo caso se establece una estructura horizontal, participativa, obteniéndose información en tiempo real.

- El CC aplica normas de especificación utilizando parámetros físicos, la GCT se basa en normas de Gestión de Calidad.

Causas del fracaso de la implementación de la Calidad Total:

- Falta de apoyo de la dirección.
- Estrategias equivocadas.
- Coyuntura económica no prevista en el mercado.
- Objetivos poco claros ó no bien seleccionados.
- Planes mal definidos para alcanzar los objetivos.
- Falta de información y educación del personal.
- Falta de motivación de los trabajadores.
- Falta de recursos (generalmente causado por falta de apoyo de la dirección).
- Mala asignación de responsabilidades.

Consecuencias de la implantación de GCT

- Incremento general del nivel de calidad.
- Disminución de costos.
- Mejora de la productividad.
- Mejora en las relaciones humanas.
- La organización se vuelve mas efectiva y ágil.

Costo relacionado con la calidad

Se ha demostrado que la calidad satisfactoria del producto o servicio esta directamente relacionada con costos satisfactorios de los mismos. Si la calidad no es buena significa que existió mala utilización de los recursos como ser desperdicios de mano de obra, de material, de tiempo, lo que implica altos costos. Sin embargo, la calidad satisfactoria supone la utilización satisfactoria de los recursos, lo que implica menores costos. Esto implica una clara ventaja para la empresa ya que pueden mejorar sus precios al tener bajos costos.

### **3. Sistemas de Calidad**

Existen 2 tipos de Sistemas de Calidad:

- 1) Sistema de Calidad propiamente dicho. Normas de calidad que sirven para evaluar el nivel del producto deseado. Que el producto sirva para el fin deseado. Por ejemplo: técnicas UNIT ( certificación del producto).
- 2) Sistema de aseguramiento de la Calidad: Conjunto de normas que reglamenta los procesos, no garantiza que el producto alcance la calidad deseada. Son las normas UNIT- ISO y las del Premio Nacional de Calidad.

La diferencia de estos 2 tipos de sistemas es el objetivo de calidad.

Pasos para seguir un Sistema de Calidad:

- 1- Saber que son y que requisitos debe cumplir el Sistema de Calidad.
- 2- Como se hace el sistema, que documentos y registros existen en la actualidad.
- 3- Decidir la norma a aplicar.
- 4- Decidir si se sigue adelante o no.
- 5- Estimar los recursos de tiempo y personal con que se cuenta.

6- Observar las actividades llevadas a cabo registrando por escrito.

## 4. Normas ISO

### ISO 9001

Determina los requisitos que se deben cumplir en una empresa que realiza la actividad de diseño, desarrollo, producción y servicios asociados.

### ISO 9002

Requisitos que deben cumplir las empresas que no llevan adelante el diseño y desarrollo. Son para empresas de producción, para que el producto sea de buena calidad.

### ISO 9003

Se utiliza cuando no se necesita un control de las utilidades de diseño, compras o servicio postventa, pero si se aplica la inspección y el ensayo para garantizar que los productos o servicios terminados cumplan con los requisitos establecidos.

### ISO 9004

Describe una serie de elementos básicos –directrices- que asegura la calidad del producto.

## 5. Certificación

Emisión de documentos que atestiguan que un producto o procedimiento esta basado en normas de Gestión de Calidad. Pero no es un requisito obligatorio para aplicar las normas ISO; es para que la empresa tenga buena competitividad. Dicha certificación debe ser emitida por Entidades reconocidas: UNIT y LATU.

### Proceso de certificación

1-Tener implantado el Sistema de Gestión de Calidad para poder analizarlo. Los organismos analizan lo que pasa en el momento y no en el futuro. Las empresas deben cumplir con las normas.

2-Diagnostico o pre auditoria .Se prepara la documentación requerida.

3-Inscripción. Se define la línea de producto, el grupo certificador y se desarrolla el Manual de Calidad.

4-Revisión del Manual de Calidad por parte del organismo certificador y fija los requisitos que deben cumplirse. Si no es aprobado se devuelve a la empresa.

5-Auditoria.

6-Certificación por 3 años con revisiones semestrales en otras áreas no auditadas anteriormente.

### Aspectos positivos y negativos de la certificación

Desventajas: Se requiere esfuerzo grande para presentar la documentación, muchas veces los involucrados ofrecen resistencia, a veces la información es demasiada.

Ventajas: Es una base para los esfuerzos del mejoramiento y trae aparejado una reducción de costos; el hecho de tener estandarización reduce la variabilidad; trae confianza a los clientes.

## **FICHA BIBLIOGRÁFICA 5**

**TÍTULO:** Estrategias y resultados de empresas innovadoras de servicios en el Uruguay actual: Los servicios empresariales de ingeniería para la obtención del certificado ISO 9000-2000

**AUTORES:** Durlacher, Koper, Gabriela y Perecmanas, Silvana

**EDICIÓN:** Montevideo, 2006

**NUMEROS DE PÁGINAS DEL LIBRO:** 145 páginas

### **BREVE RESEÑA DE LA OBRA**

Esta obra ha centrado su estudio en empresas innovadoras de servicios en el Uruguay.

El concepto de **consultoría** desarrollado por Greiner, Larry y Metzger: “La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la Organización cliente...”.

Han definido **calidad** como el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

Un **Sistema de Calidad** significa disponer un de una serie de elementos como ser: red de procesos, Manual de Calidad, Carpetas de Procedimientos, personal capacitado, etc.

**Las 8 etapas para establecer un Sistema de Gestión de Calidad son:**

- 1- Determinar necesidades.
- 2- Establecer políticas de obtención de calidad.
- 3- Determinar procesos y responsabilidades para el logro de objetivos.
- 4- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos.
- 5- Establecer los métodos para medir la eficiencia y eficacia de cada proceso.
- 6- Establecer las medidas de dichos métodos.
- 7- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- 8- Establecer y aplicar un proceso para calificar sistemas de gestión de calidad.

**La certificación de un Sistema de Gestión** de calidad es la verificación mediante auditorias periódicas, por un organismo independiente del proveedor y comprador, según las disposiciones establecidas en la familia de Normas ISO 9000:2000.

Los Organismos certificadores son LATU, UNIT, SGS y RINA (Registro Italiano Navale), los dos primeros son organismos acreditados en el Uruguay.

El proceso de la realización de la consultoría para la certificación de los sistemas, según el manual de la OIT 1997 es:

1- Iniciación:

- Contacto con el cliente
- Diagnóstico preliminar de los problemas
- Planificación del cometido
- Propuestas de tareas a los clientes
- Contratos de consultoría

2- Diagnóstico:

- Análisis del objetivo
- Análisis del problema
- Descubrimiento de los hechos
- Análisis y síntesis de los hechos
- Información de los resultados al cliente

3- Planificación de medidas:

- Elaboración de soluciones
- Evaluación de opciones
- Propuestas al cliente
- Planificación de la aplicación de medidas

4- Aplicación:

- Contribuir a la aplicación
- Propuestas de ajustes
- Capacitación

5- Terminación:

- Evaluación
- Informe final
- Establecimiento de compromisos
- Planes de seguimiento
- Retirada

**La demanda del sector consultoría:** Las empresas demandan a consultorías con el fin último de lograr la certificación, pero además la usan para la Mejora en sus Procesos. Las empresas deben contar con buenos ingresos, ya que es un servicio costoso, hay que realizar una inversión. La certificación le da un valor de distinción frente a otras empresas. No existen servicios sustitutos en las consultorías.

El servicio de asesoría de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad es prácticamente inelástico respecto al precio, ya que al ser distintivo, darle prestigio a la empresa y no tener sustituto, las empresas pagarán cualquier precio; sin embargo esto se da sólo para empresas que puedan afrontar dicho gasto.

Al variar los ingresos de las empresas aumenta -o disminuye- el consumo del servicio; es un servicio de lujo, pero en muchos casos es necesario para empresas que necesiten si o si la certificación de sus productos.

**El Programa 200 PYMES (2003)**, creado en conjunto por la UNIT, el BID y la Unión de Exportadores del Uruguay, le dio la oportunidad a las PMES exportadoras que no podían certificarse sin ser subvencionadas –beneficiadas-. Las PYMES pueden acceder a un máximo de U\$S 4.000, mediante un reembolso del 50% de los gastos. El reembolso se dará luego que el servicio sea brindado.

## **FICHA BIBLIOGRÁFICA 6**

**TÍTULO:** Sistemas de Gestión de Calidad. ISO 9000:2000

**AUTOR:** Instituto Uruguayo de Normas Técnicas- UNIT

**EDICIÓN:** Talleres Gráficos de Mosca Hnos S.A.. Montevideo, Uruguay, 2001

**NUMEROS DE PÁGINAS DEL LIBRO:** 228 Páginas

### **BREVE RESEÑA DE LA OBRA**

A continuación se exponen conceptos y temas que han sido de importancia para la elaboración del trabajo monográfico.

#### **ISO (Organización Internacional de Normalización)**

- Es de carácter no gubernamental.
- Promueve el desarrollo de la estandarización.
- Facilita el intercambio de bienes servicios.

#### **UNIT (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas)**

- Es una Institución privada sin fines de lucro.
- Promueve y mejora la calidad.
- Emite certificación de calidad.
- Representante de ISO en Uruguay.

#### **Porque certificar un sistema de gestión de calidad**

- Para obtener reconocimiento.
- Porque esto te trae aparejados otros beneficios:
  - Mayor competitividad.
  - Posicionamiento del producto en el mercado local y en exportaciones.
  - Eliminar auditorias de otros clientes.
- Porque sus clientes se los solicitan o una reglamentación se lo exige.
- Porque es una herramienta de gestión.
- Porque es una buena herramienta de promoción y ventas.

### **Familia de Normas ISO 9000**

- ISO 9000 año 1987 1ª versión.
- ISO 9000:2000 año 2000: Normas de Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario (comprende vocabulario y directrices para la implantación de sistemas).
- ISO 9001:2000 año 2000: Normas de Sistemas de Gestión de Calidad: Requisitos (identifica los requisitos básicos del Sistema de Gestión de Calidad necesarios para garantizar que la organización cumple determinados rendimientos y un producto satisfactorio a los clientes). Es la que se utiliza para la certificación del Sistema de Calidad.
- ISO 9004:2000 año 2000: Normas de Sistemas de Gestión de Calidad: Directrices para la mejora del desempeño.

### **Guía para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad UNIT- ISO 9001:2000**

- 1- Identifique las metas que quiere lograr.
- 2- Identifique que esperan los demás de usted.
- 3- Obtenga información de la familia de Normas UNIT-ISO 9000.
- 4- Aplique la familia de Normas UNIT-ISO 9000:2000 a su Sistema Gestión:
  - para certificaciones UNIT ISO 9001:2000
  - para presentarse al premio nacional de calidad UNIT- ISO 9004:2000
- 5- Obtenga orientación en temas específicos del Sistema de Gestión de Calidad.
- 6- Establezca su estado actual, determine la brecha entre su Sistema de Gestión de Calidad y los requisitos de las Normas UNIT-ISO 9000:2000.
- 7- Determine los procesos que son necesarios para suministrar los productos a sus clientes.
- 8- Desarrolle un plan para cerrar las brechas identificadas en el paso 6 y para desarrollar los procesos determinados en el paso 7.
- 9- Lleve a cabo su plan.
- 10- Sométase a evaluaciones internas periódicas.
- 11- ¿Necesita demostrar la conformidad?
  - Si pase al paso 12
  - No pase al paso 13
- 12- Sométase a auditorias independientes.
- 13- Continúe mejorando su negocio.

A continuación se describen alguna de las Normas más importantes de la familia de Normas ISO 9000:

#### **1. NORMA UNIT –ISO 9000-2000 “Fundamentos y vocabulario”**

Principios de Gestión de Calidad:

- 1- Enfoque en el cliente.
- 2- Liderazgo. Crear ambiente en el logro de los objetivos.
- 3- Participación del personal.
- 4- Enfoque basado en procesos (actividades y recursos relacionados).
- 5- Enfoque de sistemas para la gestión (gestionar los procesos).
- 6- Mejora Continua. Debe ser un objetivo permanente.
- 7- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

8- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

El enfoque de Sistema de Gestión de Calidad, proporciona el marco de Mejora Continua para la satisfacción del cliente y de los interesados. Las etapas son:

- 1- Determinar las necesidades de los clientes.
- 2- Establecer las políticas y objetivos de la calidad de la organización.
- 3- Determinar los procesos y las responsabilidades de los logros de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.
- 4- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- 5- Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- 6- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- 7- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- 8- Establecer y aplicar un proceso para la Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad.

### **Evaluación del proceso de mejora de calidad**

1- Cuatro preguntas claves que pueden ser el resultado de la evaluación:

- \* ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- \* ¿Responsabilidades?
- \* ¿Mantenimiento?
- \* ¿Es el proceso eficaz?

2- Auditorias: son utilizadas para evaluar el Sistema de Gestión de Calidad.

### **Mejora continua. Objetivos:**

Incrementar la probabilidad de satisfacción del cliente implica las siguientes acciones:

- 1- Análisis de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- 2- Establecimiento de los objetivos para la mejora.
- 3- Búsqueda de soluciones para los objetivos.
- 4- Evaluación de soluciones.
- 5- Implementación de soluciones seleccionadas.
- 6- Medición, verificación, análisis y evaluación de resultados.
- 7- Formalización de los cambios.

### **Sistema de Gestión de Calidad vs. modelos de excelencia**

Son basados en principios comunes:

- 1- Fortalezas y debilidades
- 2- Base para la mejora continua
- 3- Posibilita el enfoque externo

La diferencia radica en su campo de aplicación. El modelo de excelencia posee criterios

- que permiten la evaluación comparativa del desempeño que son aplicables a todas las partes de la organización
- proporcionan bases para que la organización pueda compararse con el desempeño de otra organización.

## **2. NORMA UNIT-ISO 9001-2000 “Requisitos”**

### **Requisitos generales de un Sistema de Gestión de la Calidad**

La organización debe:

- 1- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- 2- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- 3- Determinar criterios y métodos para que la operación y control de estos procesos sean eficaces.
- 4- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información.
- 5- Seguimiento, medición y análisis de estos procesos.
- 6- Implementar acciones para alcanzar resultados y la Mejora Continua de estos procesos.

### **Requisitos de la documentación**

- 1-Declaraciones documentadas de una política de la calidad y objetivo de la calidad.
- 2-Un Manual de la Calidad que contenga el alcance de la política de calidad, procedimientos y descripción de la interacción de los procesos.
- 3-Procedimientos documentados.
- 4-Documentos necesitados por la organización para asegurarse de la planificación, operación y control de sus procesos.
- 5-Registros requeridos por esta norma internacional.

### **Responsabilidad de la dirección.**

- 1- Comunicar a la organización la importancia del cliente y los requisitos legales y reglamentarios.
- 2- Establecer la política de la calidad.
- 3- Asegurar que se establezcan los objetivos de la calidad.
- 4- Asegurar la disponibilidad de los recursos.

### **Enfoque en el cliente**

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

### **Política de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse que la política:

- 1- Es adecuada al propósito de la organización.
- 2- Incluye compromiso de mejorar continuamente.
- 3- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- 4- Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- 5- Es revisada para su continua adecuación.

### **Representante de la dirección**

La dirección debe designar un miembro de la dirección quien con independencia debe:

- 1- Asegurarse de que se establecen, implementen y mantienen los procesos para el Sistema de Gestión de Calidad.
- 2- Informar a la dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
- 3- Asegurarse que se tome conciencia de los requisitos del cliente.

**3 NORMA UNIT-ISO 9004-2000 “Directrices para la mejora del desempeño”**

Está dirigida a una mejora del rendimiento y a la satisfacción de todas las partes interesadas, no solamente de los clientes; no fija requisitos, sino que da directrices, por lo que no se usa para certificar. Ha sido redactada para la alta dirección, para la auto evaluación.

## **FICHA BIBLIOGRÁFICA 7**

**TÍTULO:** Modelo de Mejora Continua- Premio Nacional de Calidad

**AUTOR:** Comité Nacional de Calidad

**EDICIÓN:** Editorial Rosgal S,A.. Montevideo, Uruguay, 2008

**NUMEROS DE PÁGINAS DEL LIBRO:** 78 páginas

### **BREVE RESEÑA DE LA OBRA**

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento que hace el Gobierno de la Republica a las organizaciones públicas y privadas que se destacan en la Mejora Continua de Procesos, a través de un enfoque de cambio hacia la Gestión Total de Calidad.

El Comité Nacional de Calidad es el encargado de desarrollar y administrar el premio.

El procedimiento para los merecedores del premio Nacional de Calidad y su otorgamiento se regirá por el reglamento del Premio Nacional de Calidad.

Puede otorgarse mención especial a las organizaciones que no alcancen el nivel del premio, en caso que se destaque en una ó alguna de las áreas de evaluación.

Las organizaciones ganadoras del premio quedan habilitadas para el uso del logotipo del premio por el término de 3 años, y aquellas que obtengan menciones especiales por 2 años.

Las ganadoras del premio no podrán volver a postularse hasta transcurridos 2 años contados desde su otorgamiento.

Las organizaciones que reciban reconocimientos se comprometerán a compartir y difundir sus estrategias, herramientas y técnicas de manejo de la calidad.

#### **Objetivos del Premio Nacional de Calidad:**

- 1- Promover y estimular el conocimiento e implantación de procesos de Gestión Total de Calidad en las unidades productivas de bienes y servicios en el país
- 2- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas a través del incremento de la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos
- 3- Fomentar las exportaciones de los bienes y servicios nacionales basadas en una mejor calidad.

4- Reconocer los esfuerzos integrales hacia la Gestión Total de la Calidad de las organizaciones nacionales y dar difusión a las estrategias exitosas en la materia

#### **Los conceptos de diseño del Premio Nacional de Calidad:**

- La calidad la definen los clientes. Las normas técnicas y el conocimiento del productor, no son en sí mismos defintorios del nivel de calidad al que se aspira.
- La calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores.
- La calidad que perdura es la que se logra gracias a valores, organización y sistemas que la propician y no es un producto de circunstancias afortunadas o de esfuerzos aislados.

#### **Modelos de Mejora Continua**

El Modelo de Mejora Continua es la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad. Consiste en una metodología completa para el auto diagnóstico, presentado en forma de cuestionario a responder para postularse al premio. Constituye además una herramienta didáctica sobre Sistemas de Gestión de Calidad.

Es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o actividad.

Se presentan dos Modelos de Mejora Continua, según se traten de Organizaciones Grandes o Pequeñas y Medianas. Ambos Modelos son complementarios y perfectamente alineados con los conceptos de Gestión Total de Calidad. El Modelo para Organizaciones Grandes es más completo, el de Organizaciones Pequeñas y Medianas es una simplificación de la anterior cuyo objetivo es facilitar y alentar la participación de las PYMES en el Proceso de Premiación.

#### **Premio Nacional de Calidad**

Podrán postularse al Premio Nacional de Calidad todas las organizaciones, públicas o privadas establecidas en el territorio nacional, incluso aquellas que constituyan partes autónomas, sucursales, filiales, o dependencias de otras organizaciones, siempre que sean claramente identificables a juicio del Comité Nacional de Calidad.

Las organizaciones postulantes deben cumplir las siguientes condiciones:

- Encontrarse abocadas a la aplicación de un proceso sostenido y coordinado de mejora en todas las áreas de la organización.
- Estar dispuestas a describir sus sistemas y procesos que tienda a lograr la Gestión Total de Calidad.
- Aceptar, compartir y difundir logros en materia de Gestión Total de Calidad.
- No haber sido objeto de sanción por parte de los organismos públicos competentes en el año inmediato anterior a la fecha de presentación.

#### **Proceso de evaluación**

- 1- Llamado Público a Organizaciones para Postularse.
- 2- Recepción de Postulaciones y Análisis de los Cuestionarios de Inscripción.
- 3- ¿Precalifica?
- NO- Entonces recibe informe de retroalimentación
- SI – pasa al punto 4
- 4- Presenta el Reporte Extenso.
- 5- Análisis del Reporte Extenso por parte del Equipo de Evaluación.
- 6- Consejo de Jueces.
- 7- Visita a Organizaciones por Evaluadores.
- 8- Consejo de Jueces.
- 9- Propuesta del Comité Nacional de Calidad.
- 10- Sub Comité de Premiación.

11- ¿Merece el Premio o Mención?

NO- recibe el informe de retroalimentación

SI- Obtiene el Premio Nacional de Calidad ó Mención Especial.

Para formar el Equipo de Evaluadores y el Consejo de Jueces primero se realiza el Llamado Público a Evaluadores, luego se realiza la selección por la Comisión de Selección, si es seleccionado el Sub Comité de Premiación designa Jueces, luego participan en el Curso de Formación de Evaluadores y Jueces.

En el punto 2 del proceso, los postulantes deberán presentar Formulario de Datos del Postulante y el **Cuestionario Inicial de Puntuación para la Evaluación Preliminar.**

El Cuestionario consta de los siguientes puntos:

1-Liderazgo de la alta dirección: Indicar sus actividades y quienes le reportan, específicamente relacionadas con el proceso de mejora de calidad. Indique actividades y como difunde los valores de la calidad.

2-Planeamiento: Indique objetivos y metas de corto y mediano plazo, así como aspectos referidos a Gestión Total de Calidad.

3-Desarrollo de las persona: Indique como se fomenta la participación y el compromiso en la mejora de la calidad.

4-Enfoque en el cliente externo: Indique que sistema se utiliza para conocer las necesidades de los clientes y con satisfacerlas.

5-Información y análisis: Mencione indicadores de la mejora de la calidad que utiliza.

6-Aseguramiento de la calidad: Indique formas y sistemas empleados para asegurar la calidad de todos los bienes y/o servicios.

7-Impacto en la sociedad y el medio ambiente: Indique como la organización difunde un proceso de Gestión Total de Calidad hacia otras organizaciones.

8- Resultados: presente valores de resultados numéricos, identificando la tendencia de mejora de la calidad en los bienes y/o servicios.

En el punto 4 del proceso se presenta el Reporte Extenso. Éste es un documento con una descripción detallada de las diferentes áreas de evaluación del Modelo de Mejora Continua.

Dichas áreas que son utilizadas por el Reporte Extenso son:

1-Liderazgo

1.1 Liderazgo mediante el ejemplo: ¿Cuál es el apoyo real que otorga la alta dirección (en tiempo, conocimiento, visión, imaginación y aprendizaje) al proceso de Gestión Total de Calidad?.

1.2 Valores de calidad: ¿Cuáles son los valores y creencias de las organizaciones que integran coherentemente su forma de actuar ante los hechos que se van presentando y que hace para fomentarlos?

2- Planeamiento

2.1 Planeamiento estratégico: ¿Como se establecen los planes estratégicos en la organización?. ¿Cuan integrado y participativo es el plan estratégico? ¿Incluye un diagnostico realista de lo que favorece o detiene el proceso de Mejora Continua de la Calidad en la organización?

2.2 Planeamiento operativo: ¿Qué se hace para traducir los grandes lineamientos del proyecto estratégico a los elementos y actividades específicas, concretamente que se hace o se va a hacer, quién, cuándo, dónde y cómo? ¿De qué forma se esta controlando y evaluando la marcha del plan?

### 3- Desarrollo de las personas

- 3.1 Educación y capacitación: ¿Cómo se ha educado o se está educando para la mejora de la Calidad?
- 3.2 Involucramiento: ¿Cuán en serio se han tomado todas las personas que componen la organización el proceso de Gestión Total de Calidad y como participan en el mismo?
- 3.3 Reconocimiento al Desempeño: ¿Cómo se reconoce a quienes han hecho contribuciones reales para sus procesos de trabajo, para satisfacer mejor a los clientes -internos o externos- o para lograr reducción de los costos de no calidad?
- 3.4 Calidad de vida en el trabajo: ¿Cómo se está favoreciendo un ambiente de trabajo donde se trata a las personas, en la relación diaria, como al recurso más valioso de la organización?

### 4- Enfoque en el cliente externo

- 4.1 Conocimiento del cliente externo y del mercado: ¿que esperan los clientes y usuarios de su organización, no sólo de los bienes y/o servicios producidos, sino sus expectativas completas? ¿Cuales son las características de sus productos que sus clientes mas aprecian? ¿Como logra el conocimiento de sus clientes externos?
- 4.2 Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de sus clientes: ¿Que indicadores son lo que mejor demuestran la satisfacción de sus clientes?
- 4.3 Estándares de servicio: ¿Como se relaciona su organización con sus usuarios o clientes? ¿Como verifica que lo está realizando adecuadamente?

### 5- Información y análisis

- 5.1 Información sobre productos, servicios y procesos: ¿Como se asegura la relevancia y confiabilidad de la información utilizada? ¿Como se obtiene, selecciona y organiza la información sobre los principales parámetros de sus productos, servicios y procesos, y como se analiza y utiliza para mejorar?
- 5.2 Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización: ¿Que información se tiene (tanto indicadores para áreas ó procesos específicos como indicadores genéricos de la organización), y como se analiza para estudiar el avance del proceso de Gestión Total de Calidad?

### 6- Aseguramiento de la Calidad.

- 6.1 Diseño y control de proceso: ¿Como se diseñan y especifican las características ó normas de los bienes y/o servicios producidos? ¿En que forma se controla que se cumplan siempre dichos requisitos? ¿Como incorpora a sus procesos, a sus diseños y a sus controles, una evolución permanente de las especificaciones, de las tecnologías y de los sistemas del Control de Calidad?
- 6.2 Procesos de áreas de apoyo: ¿Como tiene en cuenta, controla y mejora las áreas de apoyo de su organización?
- 6.3 Proveedores: ¿Como logra que sus proveedores sean no sólo satisfactorios sino siempre mejores, de acuerdo a sus requerimientos?
- 6.4 Documentación. ¿Como garantiza la continuidad del aprendizaje desarrollado en la organización y solidez al mejoramiento en diseños, procesos, y sistemas de Control de Calidad?

### 7- Impacto en la sociedad y el medio ambiente

- 7.1 Difusión y promoción de la Calidad en la comunidad: ¿Que se hace, mas allá de la organización, para lograr que los valores de Calidad sean más aceptados, compartidos y vividos en la comunidad en general y en otras organizaciones en particular?.
- 7.2 Preservación de los ecosistemas: ¿Que se está haciendo, tanto dentro como fuera de la organización, por reducir los niveles de contaminación, ó por lo menos, no incrementarlos?

### 8- Resultados

- 8.1 Resultados de satisfacción del cliente externo: ¿En que medida han mejorado, efectivamente, sus bienes y/o servicios para lograr satisfacer mejor a sus clientes externos?

8.2 Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores: ¿En que han mejorado, efectivamente, sus procesos de producción y las áreas de apoyo? ¿Que se ha logrado en cuanto a la mejora de la Calidad de sus proveedores y cual ha sido su impacto cuantificable de esta mejora al interior de su organización?

8.3 Resultados de desarrollo de las personas: ¿Como se ha reflejado el proceso de Gestión Total de Calidad en el desarrollo de las personas?

8.4 Resultado de mercado: ¿Como ha evolucionado la posición competitiva de la organización en el mercado como consecuencia de la aplicación de programas de Gestión Total de Calidad?

8.5 Resultados financieros: ¿En que forma han mejorado los resultados financieros a causa de su Proceso de Gestión Total de Calidad?

## **2 CUESTIONARIOS**

### **2.1 CUESTIONARIO REALIZADO EN EMPRESAS**

#### **1 - Datos genéricos de la empresa**

- 1) ¿Cual es el rubro de la empresa?
- 2) ¿Cual es la ubicación geográfica? ¿Existen sucursales?
- 3) ¿En que fecha tuvo nacimiento la empresa?
- 4) ¿Cual es el tamaño actual de la empresa? ¿Y en el pasado?, implica saber cantidad de empleados, nivel de ventas y nivel de activos de la empresa.
- 5) ¿Que tipo de estructura tiene la empresa? ¿Cuentan con un organigrama?
- 6) ¿Que tipo de estrategia utilizan? (Liderazgo en costos, diferenciación, segmentación de clientes).
- 7) ¿Que objetivos se han trazado últimamente?

#### **2 - Datos sobre los clientes**

- 1) ¿Que tipos de clientes tienen? ¿A que sector de clientes apuntan?
- 2) ¿Son clientes permanentes ó esporádicos?
- 3) ¿Que clientes potenciales identifican?
- 4) ¿Que tipo de publicidad utilizan para atraer a sus clientes? ¿Y como definen el marketing utilizado?
- 5) ¿La certificación les dio un mayor prestigio?
- 6) ¿Están de acuerdo que el enfoque en el cliente es el primer principio al que debe apuntar la empresa, así como lo indican las normas ISO 9000? ¿Apuntan a los demás principios que reconocen las normas como necesarios para implantar un proceso de Mejora Continua?

#### **3 - Datos sobre el mercado**

- 1) ¿Se consideran una empresa reconocida en el medio?
- 2) ¿Los proveedores con los que trabajan son permanentes? ¿Y que vinculo tienen con los proveedores?

3) ¿Que tasa de crecimiento ha reportado el sector y su evolución en estos últimos años?

#### **4 - Datos sobre los empleados**

1) ¿Cuentan con un Manual de Procedimientos que guíen a los empleados en su labor?

2) ¿El directorio ha elaborado un Cuadro de Mando Integral en donde se plantee la estrategia y los objetivos para comunicarlos a sus empleados? ¿De que manera comunican el mismo?

3) ¿Realizan capacitación interna en la empresa?

#### **5 - Datos sobre el Proceso de Mejora Continua**

1) ¿Cuentan con un departamento de Organización y Sistemas en la empresa o cuentan con analistas ubicados en algún sector de la empresa? ¿Recurren a asesoramiento externo en esta área?

2) ¿Utilizan indicadores para medir su gestión? ¿Que otros mecanismos utilizan para efectuar el Control de Gestión?

3) ¿Consideran que sus procesos son eficaces y eficientes? ¿Porque?

4) ¿Cuales son los procesos necesarios y claves para brindar el producto (ó servicio) al cliente?

5) ¿Como mantienen la motivación y aceptación de los empleados hacia la búsqueda de la Mejora Continua?

6) ¿Utiliza las distintas técnicas de Organización y Sistemas? ¿Cuales?

7) ¿Que instrumentos de dichas técnicas utiliza? Describa como los utiliza y si son valorados por la organización.

8) Estos instrumentos ¿como son informados al personal cuando sea necesario su difusión?

9) ¿Considera usted que las técnicas de O y S han ayudado a la Gestión de Calidad? ¿Porque?

10) ¿Dichos instrumentos son actualizados periódicamente, adaptándose a los cambios y ayudando al proceso de Mejora Continua?

#### **6 - Proceso de certificación**

1) ¿Tienen pensado volver a certificarse?

2) ¿Cuentan con especialistas internamente para realizar el proceso de certificación ó contratan a una consultora externa?

- 3) Si tienen especialistas internos, ¿cual es el perfil adecuado de la persona? ¿Y donde se ubica jerárquicamente?
- 4) ¿Que metas buscan al certificarse?
- 5) ¿Existe un compromiso continuo con la mejora luego de que han logrado la certificación?
- 6) ¿En la gestión de la obtención del certificado ha utilizado las técnicas de O y S? ¿Cuales? ¿Y que instrumentos se utilizaron?
- 7) ¿Antes de la certificación utilizaba los instrumentos de las técnicas de O y S, o tuvo que reformular su plan de trabajo para comenzar a utilizar las técnicas?
- 8) ¿Si utilizó dichas técnicas para conseguir la certificación, las sigue utilizando? ¿Cree que éstas han sido útiles para lograr la calidad en los procesos?

## **2.2 CUESTIONARIO A AUDITOR DE UNIT**

### **1 - Datos genéricos de UNIT**

- 1) ¿Ubicación geográfica?
- 2) ¿Fecha de nacimiento de la institución?
- 3) ¿Es una empresa pública ó privada?
- 4) ¿Que finalidad tiene la UNIT?
- 5) Describa brevemente el proceso de certificación

### **2 - Datos sobre los clientes**

- 1) ¿Porque crees que las empresas contratan a la UNIT?
- 2) ¿Que técnicas y herramientas de O y S deben ser usadas en las organizaciones?
- 3) Cuales son las más utilizadas?
- 4) ¿Realizan evaluación acerca de si los procedimientos y tareas se realizan de forma correcta? ¿Ó sólo evalúan que éstos sean escritos sin importa que estén bien o mal?
- 5) ¿Evalúan la capacidad del encargado de calidad y de los auditores internos de la empresa?
- 6) ¿Que perfil deben tener los auditores internos de las empresas?
- 7) ¿El encargado de calidad es el que debe encargarse de las técnicas y herramientas de O y S, ó debería existir otra unidad que se encargue de las mismas?
- 8) ¿La unidad de Calidad debería ubicarse como unidad de línea ó de staff?
- 9) En el caso de empresas que no utilizaban herramientas de O y S y comenzaron a utilizarlas con el proceso de certificación, ¿detectaste en posteriores auditorias cambios favorables por el uso de las mismas?

### **3 - Datos sobre el auditor de UNIT**

- 1) ¿Que perfil debe tener el auditor certificador? (Capacidad, estudios, experiencias, personalidad, etc).

## **2.3 CUESTIONARIO A AUDITOR DE INACAL**

### **1 - Datos genéricos del INACAL**

- 1) ¿En donde se encuentra ubicado geográficamente?
- 2) ¿Cuál es la fecha de nacimiento?
- 3) ¿Es una empresa pública ó privada?
- 4) ¿Que finalidad tiene INACAL?
- 5) Describa brevemente el proceso de premiación.

### **2 - Datos sobre los clientes**

- 1) ¿Porque crees que las empresas se inscriben en el premio?
- 2) ¿Que documentación es necesaria según el punto 6.5 de los pasos en las grandes empresas? Cambia la documentación exigida en caso de empresas PYMES? ¿Que técnicas y herramientas de O y S deben usar las organizaciones para obtener el premio?
- 3) ¿Cuales son las más utilizadas en la organización?
- 4) ¿Realizan evaluación acerca de si los procedimientos y tareas se realizan de forma correcta? ¿Ó sólo evalúan que éstos sean escritos sin importa que estén bien o mal?
- 5) ¿Quien es el referente en la empresa para el INACAL? ¿Evalúan su capacidad? ¿Debe ubicarse en una unidad de línea ó de staff?
- 6) ¿Quien debe encargarse de las técnicas de O y S y de realizar las herramientas en la empresa?

Entre los procesos de mejoramiento administrativo O y S y Calidad Total, ¿cual te parece que debe ser implantado en las organizaciones?

### **3 - Datos sobre el auditor del INACAL**

- 1) ¿Que perfil debe tener el auditor evaluador? (Como se llega a ser evaluador, capacidad, estudios, experiencias, personalidad, etc).