

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Inducción**

### **2.1.1 Concepto de Inducción**

En la presente investigación se aplican los siguientes conceptos de inducción:

“La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa”<sup>7</sup>, y también, “orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino.”<sup>8</sup>

A través del estudio de los conceptos mencionados, se entiende que la inducción o bienvenida, consiste en familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, sus políticas y otros empleados; y así mismo, identificar el proceso mediante el cual se logre que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación, es decir, la responsabilidad que el nuevo empleado asumirá en su puesto de trabajo.

La inducción de los nuevos empleados de toda empresa se constituye entonces, como el primer paso para ubicarlos de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, ya que se trata de posicionarlos en sus labores y darles a conocer cuál será su rol dentro de ésta.

### **2.1.2 Importancia de la Inducción**

Partimos de la teoría que afirma que el “programa de inducción constituye

---

<sup>7</sup> WERTHER, Junior y Davis Keith. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición 2000, Interamericana de México, S.A.

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 2002. Colombia. Pág. 142

el principal método de socialización de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización”,<sup>9</sup> para comprender que la inducción representa el esquema de recepción y bienvenida de la empresa a los nuevos empleados.

Este “periodo inicial del empleo constituye una fase crucial de esta adaptación y desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización”<sup>10</sup>, es decir, que el programa de inducción es un método que contribuye a reducir la tasa de rotación de personal y proporciona una base para una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

Uno de los mayores beneficios para las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.

### **2.1.3 Propósito de la Inducción.**

La finalidad de la inducción es lograr que el nuevo empleado aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considere imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus actividades.

Entendemos que el programa de inducción busca que el nuevo participante

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición. Colombia. Pág. 155

<sup>10</sup> Idem Pág. 151

asimile de manera intensiva y rápida, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización.

Como la teoría explica, en las empresas la inducción busca crear durante la fase inicial del empleo, un ambiente de trabajo que sea favorable y receptivo, para que así el nuevo miembro se sienta cómodo y logre adaptarse al nuevo entorno laboral.

#### **2.1.3.1 Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización**

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal, se entiende que la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible, es por ello que el empleado necesita saber específicamente las actividades y la responsabilidad que implica su puesto de trabajo. De una manera informal, entendemos que es la forma amable y amistosa en que el empleado es recibido por sus compañeros e introducido al grupo.

#### **2.1.3.2 Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño**

Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a mejorar sus expectativas. También se les deben explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

En esta investigación, estos propósitos deberán cumplirse enfocándose a toda información que el nuevo empleado necesita conocer en cuanto a requisitos y controles de calidad que conforman el entorno en el cual trabaja toda organización certificada bajo la Norma ISO 9001:2000.

### **2.1.3.3 Reforzar una Impresión Favorable**

Este aspecto se refiere a que el trato amable que se le de al empleado desde su llegada, hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar. La impresión que el nuevo miembro reciba durante los primeros días, es fundamental para el éxito dentro de la organización. Todo lo que haga o deje de hacer en esos días, probablemente es lo que más notará y recordará. La primera impresión es inolvidable.

### **2.1.4 Ventajas del Programa de Inducción**

Al estudiar el propósito de la inducción, se identifican las siguientes ventajas que el Programa de Inducción ofrece a la organización:

**a.** Reducir la ansiedad de las personas.

La ansiedad generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. Es un sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si es capaz o no de realizar el trabajo. La ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben inducción y apoyo de la tutoría de empleados experimentados.

**b.** Reducir la rotación.

La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La inducción eficaz reduce esta reacción.

**c. Economizar tiempo.**

Cuando los nuevos empleados no reciben inducción, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y los colegas, y pierden eficiencia. Cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con mayor rapidez.

**d. Para desarrollar expectativas realistas.**

A través del programa de inducción, los nuevos empleados saben qué se espera de ellos, cuáles son los valores deseados por la organización.

### **2.1.5 Etapas de la Inducción**

La inducción del nuevo empleado se desarrollará cumpliendo con tres etapas, partiendo del conocimiento general de la organización hasta el momento de su integración al grupo, cada una se explica de la siguiente manera:

**a. Primera Etapa:** mediante esta etapa se proporciona información general acerca de la compañía. El departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.

**b. Segunda Etapa:** en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sección de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

**c. Tercera Etapa:** esta última etapa implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de Recursos Humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado, y asegurarse su integración en el grupo de trabajo.

### **2.1.6 Tipos de Inducción**

Dentro del estudio de la Inducción, y para lograr el cumplimiento de sus propósitos, se identifican dos tipos:

#### **2.1.6.1 Inducción Formal**

La teoría explica que a través de una inducción formal “el nuevo empleado es segregado y diferenciado para hacer explícito su papel de novato, aunque se formaliza la socialización”<sup>11</sup>, con lo cual entendemos que será la organización quien introduzca al empleado al entorno, especificándole las expectativas que se tienen de él como nuevo miembro de la misma.

#### **2.1.6.2 Inducción Informal**

Una inducción informal es aquella que ubica al nuevo empleado inmediatamente en su cargo, con poca o ninguna atención especial, es decir, que es a través de su diario vivir con sus compañeros de trabajo que el logrará la integración y adaptación a la organización y a su puesto.

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 2002. Colombia. Pág. 152

### **2.1.7 Proceso de Inducción del nuevo empleado**

Después de vencer los obstáculos del proceso selectivo, los candidatos son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes de cargos. Sin embargo, antes que inicien sus actividades, las organizaciones tratan de integrarlos en su contexto condicionándolos a las prácticas y la filosofía predominante, a través de reuniones de inducción, al mismo tiempo que intentan desprenderlos de antiguos hábitos y prejuicios indeseados que deben ser borrados del comportamiento del nuevo miembro.

El esfuerzo inicial de un Departamento de Recursos Humanos que está diseñado para los empleados, se relaciona con la inducción, que es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa.

La inducción de personal de nuevo ingreso inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminado cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo.

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

### **2.1.8 Pasos para elaborar un Plan de Inducción**

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es inducirlos y capacitarlos. En este punto es donde se les proporciona la información que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones y donde los más antiguos les comunican algo de su experiencia a los nuevos.

La inducción y la capacitación son factores importantes de la motivación. Para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones de sus expectativas, gratificaciones y recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas.

Es conveniente que antes de ejecutar un programa de inducción, la unidad o departamento de Recursos Humanos considere los siguientes aspectos:

#### **1. Planteamiento del programa de inducción.**

Es necesario que con la debida anticipación, se definan las características del programa de inducción (etapas, duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

#### **2. Selección de compañeros guías.**

Es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. A este funcionario se le denominará "Compañero

Guía". Para la selección de este funcionario es importante tener presentes algunas características que serían deseables en las personas que actúan como "compañero guía", y éstas son las siguientes:

- a. Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- b. Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización.
- c. Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.
- d. Identificación con la misión y los objetivos de la organización.

### **3. Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de inducción**

Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.

### **4. Participación del nuevo empleado**

Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de externar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.

### **5. Creación de un ambiente favorable**

Es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y

sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo.

Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es lo más importante, en ese momento, para la persona que lo está recibiendo.

La impresión que el empleado reciba durante los primeros días, es fundamental para el éxito dentro de la organización, y el seguimiento de estos pasos facilitará el proceso de inducción y contribuirá a mejores resultados.

### **2.1.9 Requisitos para la elaboración de un Plan de Inducción**

Los Planes de Inducción formales son responsabilidad, generalmente del departamento de personal y del supervisor. Comprenden temas en dos amplias categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, por ejemplo, las prestaciones y servicios al personal, los cuales se complementan a menudo mediante un manual del empleado; y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos, para quienes se requiere exponer temas específicos.

Para que el Plan de Inducción sea genuinamente eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal, y los requisitos necesarios son los siguientes:

#### **1. Palabras de bienvenida**

Constituye uno de los aspectos a los que se debe presentar mayor importancia y atención.

Esta actividad la debe realizar el jefe del departamento, quien debe prepararse para recibir al nuevo empleado.

Las actividades que se pueden programar para esta actividad son las siguientes:

*Palabras de Introducción.* Éstas se refieren a la exposición del plan de inducción en el cual va a participar el nuevo empleado, así como la entrega de una copia por escrito de dicho plan.

Luego, la presentación del compañero guía con el propósito de explicarle al nuevo empleado las funciones específicas que va a asumir durante el plan de inducción.

*Presentación del nuevo empleado a los compañeros de la unidad donde va a laborar.* Es importante que el supervisor o el compañero guía, responsable de presentar al resto de compañeros, no emita juicios valorativos o afirmaciones subjetivas sobre la organización y sus funcionarios, con el propósito de permitir que el empleado se forme su propia impresión de éstos. También es oportuno que cada vez que se presente a cada empleado se realice una breve descripción de las funciones generales del empleado veterano. Adicionalmente, es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo, con el propósito fundamental de que conozca las condiciones laborales y de tipo personal a las que se enfrentará, así como los sitios que serán de uso frecuente. Esto incluye aspectos como los siguientes:

*Mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo,* mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de

sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.

*Suministrarle una lista con los nombres de las personas que ocupan cargos de nivel gerencial, proporcionarle una guía telefónica interna y una breve explicación del sistema telefónico, que incluye aspectos tales como: solicitar líneas para hacer llamadas internas, códigos especiales, trasladar llamadas de una extensión a otra.*

**2.** Explicar la organización departamental general y su relación con otras actividades de la compañía, así la interacción del empleado con los demás miembros de la organización.

**3.** Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos generales.

**4.** Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.

**5.** Explicar el programa de capacitación departamental y las prácticas y procedimientos de aumentos salariales.

**6.** Preguntar dónde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte.

**7.** Explicarle las condiciones de trabajo:

- a. Horas de trabajo
- b. Entrada para empleados
- c. Horas de comida

- d. Recesos y períodos de descanso
- e. Llamadas telefónicas y correo personal
- f. Políticas y requerimientos de tiempo extra
- g. Días de pago y procedimientos para recibir el pago
- h. Armarios
- i. Otros

**8.** Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con:

- a. Cumplimiento de las responsabilidades
- b. Asistencia y puntualidad
- c. Manejo de información confidencial
- d. Conducta
- e. Apariencia general
- f. Uso de uniforme

**9.** Presentar al nuevo empleado a las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales, debe prestarse atención especial a la persona a la que se asignará el nuevo empleado: el empleado guía, ya que será él quien contribuirá a orientar el trabajo específico del empleado.

**10.** Conducir al empleado con el supervisor inmediato quien:

- a. Presentará el nuevo miembro a sus compañeros
- b. Familiarizará al empleado con el lugar de trabajo
- c. Iniciará la capacitación en el trabajo

Así mismo, el Plan de Inducción no termina en los puntos mencionados anteriormente, ya que para garantizar la efectividad del mismo, y verificar el cumplimiento de objetivos y diversos propósitos, debe dársele un seguimiento.

El propósito de esta etapa de seguimiento es garantizar un desarrollo adecuado del plan de inducción; es decir, retroalimentar el plan y realizar los ajustes del caso para procurar que el empleado se adapte satisfactoria y oportunamente a la organización.

Esta etapa “debe incluir una evaluación mensual de las actividades de inducción realizadas y un informe de adaptación del empleado, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de socialización”<sup>12</sup>. También, permitirá reforzar aquellos aspectos, en los que el empleado tenga deficiencias o dudas.

La teoría sugiere que el plan de inducción sea, al menos de tres meses, con acciones discontinuas, de manera que sea consistente con el período de prueba.

Se sugiere de igual manera, llevar a cabo estas actividades de inducción para cada una de las siguientes etapas:

*Primera etapa: Bienvenida*

En ella se desarrollará un diálogo entre el supervisor, el compañero guía y el empleado, ocurre la presentación con los compañeros de trabajo y se recorren los lugares de uso frecuente en su trabajo.

---

<sup>12</sup> <http://www.uaca.ac.cr/acta/may/lmartinz.htm>

### *Segunda etapa: Introducción a la organización*

Debe abarcar temas referidos a información de la organización, es decir, en lo que respecta a la información específica relacionada con la unidad y el cargo que deberá desempeñar el empleado, se sugiere que tanto el supervisor como el compañero guía sean los responsables de esta tarea. Se podría realizar mediante demostraciones de cómo hacer el trabajo por parte del compañero guía; entrega de trabajos realizados por otros empleados de la unidad para que el nuevo empleado tenga idea del tipo de trabajo que deberá desarrollar.

### *Tercera etapa: Seguimiento*

En esta etapa se pueden realizar reuniones mensuales con el supervisor, el compañero guía y el empleado, a partir de las cuales se generará un informe de adaptación por parte del jefe tomando en cuenta la opinión del compañero guía.

Mediante el uso adecuado del proceso de inducción, las empresas pueden llegar a contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficacia y eficiencia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.

Si la organización no recurre a esta fuente de inducción de su personal, pagará, un alto precio en ineficiencia, en aborrecimiento por el trabajo, insatisfacción de las personas e imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

Como resultado de lo expuesto, concluimos en que toda empresa debe contar con un Manual de Inducción, que debe ser aplicado a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Recursos Humanos.

#### **2.1.10 Aspectos necesarios para la ejecución de un Plan de Inducción**

Al momento de ejecutar el Plan de Inducción, cada una de las partes involucradas en la organización deberá considerar tres aspectos base mencionados anteriormente, de la siguiente manera:

##### *Manual de Bienvenida.*

Cuando inicia las labores el nuevo trabajador, en cualquier organización, es cuando más necesita el apoyo, seguridad y aceptación de los demás, por lo que las actividades que se realizan deben estar acompañadas por una actitud cordial.

Se recomienda que el primer día de trabajo se tenga una reunión con todos los empleados de nuevo ingreso donde esté presente el Director de la Organización, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, el jefe inmediato del nuevo empleado y un representante sindical.

El motivo de esta reunión es el de cambiar impresiones, dar información, resolver dudas, hacer presentaciones formales y sobre todo, integrar al grupo para un mejor desempeño en su trabajo.

### *Introducción al Puesto.*

Una vez que el nuevo trabajador ha recibido su Manual de Bienvenida y ha tenido la primera reunión con su equipo de trabajo, se formará una idea general de la organización, de su trabajo para poder realizarlo perfectamente, esto es lo que se denomina introducción al puesto.

En cada nivel de la organización los requerimientos del puesto y las características del personal van a ser diferentes en cada caso.

### *Seguimiento.*

Se refiere al control del plan de inducción al trabajo del personal, para su debida integración, plan que deberá ser permanente para lograr los resultados positivos. Como puede verse, el proceso de inducción necesita de la participación decidida y responsable de todos los órganos involucrados directa e indirectamente en la administración del recurso humano.

## **2.2 La Calidad**

En la búsqueda de la mejor manera de inducir al nuevo personal de una empresa, es necesario conocer lo que a calidad respecta, ya que partiendo de este término, se comprenderá mejor el enfoque de la realización de procesos con una mejora continua.

### **2.2.1 Concepto de Calidad**

La Norma ISO 9000:2000, define el término de Calidad como el “grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) inherentes cumple

con los requisitos (necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias)”<sup>13</sup>

El concepto de calidad en la educación superior se define de la siguiente manera: “una institución de educación superior tiene calidad en la medida en que haga efectivo su concepto, en la medida en que se aproxime al ideal que le corresponde tanto en relación con sus aspectos universales, como en lo que toca a los que corresponden al tipo de institución a que pertenece y al proyecto específico en que se enmarca”<sup>14</sup>.

Calidad Total se define como la “teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente”<sup>15</sup>; la filosofía de la Calidad Total fomenta la Mejora Continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. “Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible)”.<sup>16</sup>

Cuando el texto menciona el involucramiento de todos los miembros en el accionar de la organización, se refiere a lo que se conoce como Trabajo en Equipo, donde cada uno de los componentes aporta distintas experiencias,

---

<sup>13</sup> Norma ISO 9000:2000, CONACYT, pág. 12

<sup>14</sup> ¿Qué es la acreditación de las instituciones de educación superior? Documento Informativo CdA, Ministerio de Educación, El Salvador, pág. 2

<sup>15</sup> <http://www.monografías.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

<sup>16</sup> Idem (16)

habilidades, conocimientos y opiniones, comprometidos con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Los beneficios más significativos en calidad, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten, lo que permite abordar aspectos mayores y dominar procesos de trabajo más completos que una sola persona.

Hablar de calidad es hablar de mejorar la calidad de vida de los clientes, es mejorar la productividad, las obligaciones gerenciales y la dirección de la organización. Es mantener una actitud positiva como miembro de una empresa para brindar lo mejor en el resultado final del producto o servicio, con el fin de llenar las expectativas y satisfacer las necesidades de los demandantes.

### **2.2.2 Historia y Evolución de la Calidad**

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de calidad, puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

Pero es justo reconocer que la calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas. En un principio, la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control,

donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción.

El concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos”.

En la actualidad, los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”.

### **2.2.3 Principios Generales de Calidad**

No existe un conjunto inalterable de principios fundamentales de calidad, ya que éstos pueden variar de un tipo de organización a otra, pero se pueden enumerar algunos que, sin alcanzar en todos los casos la necesidad y la suficiencia, pueden ser aplicados con bastante generalidad.

Estos son los catorce principios del Dr. William Edwards Deming, Físico estadounidense, quien contribuyó al modelo de mejoramiento continuo de la calidad en los procesos del Sistema Japonés y Estadounidense, y éstos son los siguientes:

- 1) Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
- 2) Adoptar la nueva filosofía.
- 3) No depender más de la inspección masiva.
- 4) Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- 5) Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
- 6) Instituir la capacitación en el trabajo.
- 7) Instituir el liderazgo.
- 8) Desterrar el temor.
- 9) Derribar las barreras que haya entre áreas de staff.
- 10) Eliminar los slogan, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
- 11) Eliminar las cuotas numéricas.
- 12) Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
- 13) Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
- 14) Tomar medidas para lograr la transformación.<sup>17</sup>

La adopción de estos principios por parte de empresas de diversos tipos y tamaños, orienta su accionar hacia la búsqueda de la excelencia en la calidad de sus productos o servicios, pero para dar constancia a los clientes de éstas empresas que se está cumpliendo con determinados estándares de calidad, en

---

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/14/principios-deming.shtml>

la actualidad conocemos lo que son la familia de Normas Internacionales de Calidad creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

El Dr. Deming, aportó también a los conocimientos mundiales de calidad, el Ciclo PHVA (desarrollado por Shewhart), el cual ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas ISO 9000:2000 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.



**P** = Planificar    **H** = Hacer    **V** = Verificar    **A** = Actuar

## 1. Planificar

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

## **2. Hacer**

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

## **3. Verificar**

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

## **4. Actuar**

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad o la revisión por la Dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> [www.estrucplan.com.ar/Articulos/mejora.asp](http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/mejora.asp)

### **2.3 Norma ISO 9001:2000**

La Organización Internacional de Normalización (ISO) fundada en 1946, es una federación internacional de organismos nacionales de normalización, los cuales están afiliados y representados en un Comité Técnico (TC), conformado por 64 países. A la ISO la conforman 155 países y la administran 2,850 Comités Técnicos, existen más de 13 mil normas, y su sede central está en Ginebra, Suiza. En el Comité Técnico se presentan los proyectos de normas internacionales en diferentes materias, con el fin de aprobar las normas que tengan el 75% de aceptación y aprobación de los miembros de esta organización.

El conjunto de Normas ISO 9000, es un grupo genérico de normas voluntarias sobre un sistema de calidad, las cuales buscan fundamentar y estandarizar los sistemas de gestión de calidad y especificar la terminología de los mismos.

El enfoque principal de las Normas ISO 9000 es generar productos y servicios que logren la satisfacción de los clientes.

La familia de las Normas ISO 9000 está integrada de la siguiente manera:

- ISO 9000:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

Establece un punto de partida para entender los estándares y define los términos fundamentales y definiciones usadas en la Norma ISO 9000, los cuales necesita conocer para evitar malos entendidos en el uso de estas normas en toda organización.

- ISO 9001:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

Este es el estándar requerido para valorar la capacidad de cumplir con requisitos del cliente y regulatorios aplicables y por medio de eso cumplir con la satisfacción del cliente.

Este es el único estándar de la familia de ISO 9000 contra el cual se puede realizar una auditoría de tercera parte.

- ISO 9004:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño.

Esta guía proporciona directrices para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad para beneficio de las partes interesadas mediante la continua satisfacción del cliente; esta norma no es certificable.

- ISO 19011:2002: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión ambiental y/o calidad.

Proporciona una guía para evaluar la capacidad del sistema para cumplir los objetivos de la calidad definidos. Se puede utilizar esta norma para auditorías internas o para auditar a los proveedores.

La Norma ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, se han desarrollado para formar un par coherente de normas complementarias con estructura similar, que facilita su aplicación conjunta en los sistemas de gestión de la calidad.

Mientras que la Norma ISO 9001 especifica los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad, la Norma ISO 9004 busca avanzar hacia la excelencia, más allá de los requisitos básicos de un sistema de gestión de la calidad.

### **2.3.1 Origen de la Norma ISO 9001:2000**

La Norma Internacional, ISO 9001:2000, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de Calidad, forma parte de la familia de las Normas ISO 9000. Esta es la tercera edición de dicha Norma, la cual anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como las Normas ISO 9002:1994 y 9003:1994.

La Norma ISO 9001:2000 es una norma internacional y sus disposiciones son revisables y modificables según acuerdos internacionales. Su referencia, principios y vocabularios aplicables se relacionan íntimamente con la Norma ISO 9000.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, se centra en la eficacia del sistema para dar cumplimiento a los requisitos del cliente y puede utilizarse para certificación o con fines contractuales.

Esta edición de la Norma ISO 9001 es internacionalmente reconocida para el aseguramiento la calidad en la planificación, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio de una empresa. El objetivo de la norma ISO 9001 es el de asegurar una calidad de producto consistente y un servicio de calidad para reunir los requisitos exigidos y obtener altos niveles de satisfacción del cliente.

### **2.3.2 Objetivo de la Norma ISO 9001:2000**

El objetivo que busca la Norma ISO 9001:2000 es el de establecer un Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones, y que las empresas puedan operar bajo el Sistema sin importar su naturaleza, cultura, giro o país de origen, y que se aplique el Sistema de Gestión en cada uno de los procesos para que

ésta se vuelva cada vez más competitiva y así cumpla las expectativas de sus clientes.

### **2.3.3 Requisitos de la Norma ISO 9001:2000**

De acuerdo al numeral 7.2.1 de la Norma, la organización debe determinar cuatro requisitos relacionados con el producto, los cuales son:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma. Es lograr la mayor satisfacción del cliente con la prestación del servicio y la atención personalizada que se le brinda, de acuerdo a las necesidades y expectativas que este tiene, proporcionándole un valor agregado al producto o servicio que se presta.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido. Estos son requisitos que van implícitos en la prestación del servicio, en este caso el de educación superior.
- c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio. Son los que se derivan de las leyes que rigen a la institución para la prestación de su servicio, así como la regulaciones establecidas por el Ministerio de Educación.
- d) Cualquier requisito adicional determinado por la organización. Este tipo de requisitos son autoimpuestos por cada institución que aspira a la certificación, buscando cumplir al máximo altos niveles de calidad que le permitan la diferenciación en el mercado.

## **2.4 Sistema de Gestión de la Calidad**

Los conceptos que presenta la norma ISO 9000:2000 definen un sistema, como un objeto consistente de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.

Gestión es definida como actividades coordinadas para establecer la política y los objetivos, y para la consecución de dichos objetivos. Por tanto, un sistema de gestión, es un método de trabajo mediante el cual se asegura la conformidad de unas actividades con unos requisitos determinados.

El sistema de gestión de la calidad, es aquella parte del sistema de gestión de la organización, que se encarga del logro de los objetivos de calidad establecidos por la empresa, con el propósito específico de satisfacer en su totalidad las expectativas y necesidades de los clientes.

Es el conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad.

### **2.4.1 Principios del Sistema de Gestión de la Calidad**

Los ocho principios del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9000:2000, se consideran básicos en cualquier empresa que quiera ser competente en el mercado. Aunque no se quiera obtener la certificación, es recomendable seguir los principios de la norma, ya que de estos ocho principios se derivan los requisitos que toda empresa debe cumplir para ser

una organización de calidad. Estos mejoran la capacidad de competencia y permanencia de cualquier empresa u organización.

Los ocho principios de la gestión de la calidad son los fundamentos clave para una planeación estratégica basada en la calidad, estos se reflejarán en el comportamiento del personal al momento de realizar sus funciones basándose en el Sistema de Gestión adquirido. Estos pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, éstos son los siguientes:

1. **Organización enfocada al Cliente**, las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto, deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo**, los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
3. **Compromiso de todo el personal**, el personal con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos**, los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. **Enfoque del sistema para la gestión**, al identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados, contribuye a la eficiencia y la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora Continua**, la mejora continua del desempeño de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones**, las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el Proveedor**, una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### **2.4.2 Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad**

Los Sistemas de Gestión de la Calidad se fundamentan de la siguiente manera:

- Base racional para los Sistemas de Gestión de la Calidad.  

Los Sistemas de Gestión de la Calidad ayudan a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes a través de sus requisitos que éstos especifican para cumplir las necesidades y expectativas. Un Sistema de Gestión de Calidad posee un enfoque de mejora continua con el objeto de que las partes interesadas aumenten cada vez su satisfacción con el producto o servicio que la organización ofrece, esto permite que el grado de confianza de los clientes sea mayor.
- Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad son genéricos, los cuales pueden ser aplicados a toda organización, independientemente si son del sector económico o industrial.

- Enfoque de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Para desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad y de acuerdo a lo que la norma establece se deben determinar las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, estableciendo la política y objetivos de calidad de la organización y así determinar los procesos, responsabilidades, recursos, métodos y medidas para el logro de los objetivos establecidos.

- Enfoque basado en procesos.

Consiste en que la organización se centre en la sistematización de los procesos empleados y que estos interactúen adecuadamente, evaluando que las expectativas y necesidades se estén cumpliendo en cada una de las partes interesadas en el proceso; lo cual permitirá dar valor agregado en el producto.

- Política de Calidad y Objetivos de Calidad.

Tanto la política de calidad como los objetivos de calidad serán los que dirigirán la organización, siendo la política de calidad la que dará la pauta para el establecimiento y revisión de los objetivos de calidad; a través de ellos se determinan los resultados deseados.

- Papel de la Alta Dirección dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.  
El papel de la Alta Dirección debe enfocarse a ejercer su liderazgo y que a través de sus acciones promueva el involucramiento del personal en el Sistema de Gestión de la Calidad para que este logre operar eficazmente.

Los Principios de Gestión de la Calidad pueden ser utilizados por la Alta Dirección para dirigir el funcionamiento de la organización.

- Documentación.  
La documentación permite comunicar el propósito y coherencia de las acciones de calidad, cada organización determina hasta qué medida se documentará y los medios que utilizará; ello dependerá de factores como el tipo y tamaño de la organización, la complejidad de sus procesos y productos, y del grado en que sea necesario que se demuestre el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

El valor de la documentación está también en su contribución a que se cumplan los requisitos del cliente y la mejora de la calidad, de manera que se proporcionen evidencias objetivas del cumplimiento de los niveles de calidad, para que así pueda evaluarse la eficacia y buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

Los tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad son los manuales de calidad, planes de calidad,

especificaciones, guías procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, planos y registros.

- Evaluación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Existen cuatro preguntas básicas que deben formularse al evaluar los sistemas de gestión de la calidad, las cuáles radican en responder si se han identificado y definido apropiadamente los procesos, si se han asignados las responsabilidades, se han implementado y mantenido los procedimientos y si el proceso existente eficaz para lograr los resultados requeridos. Las respuestas que surjan serán las que determinen el resultado de la evaluación.

Así mismo, deberán llevarse a cabo auditorías para determinar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad, las cuales podrán ser realizadas por personal interno de la organización, por los clientes o por organizaciones externas independientes. Sin olvidar, que uno de los papeles de Alta Dirección es el de realizar regularmente evaluaciones sistemáticas con respecto a la política y objetivos de calidad. Y también, la autoevaluación de la organización que proporcionará una visión global del desempeño de la organización y su grado de madurez en el sistema de gestión de la calidad.

- Mejora Continua.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es

el de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, a través de acciones como el análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora. De manera, que se revisan los resultados, cuando es necesario, para determinar si existen oportunidades adicionales de mejora.

- Papel de las Técnicas Estadísticas.

Las técnicas estadísticas pueden ayudar a medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de la variabilidad en el comportamiento y resultados de diversas actividades medibles de los productos y procesos, facilitando la utilización de datos disponibles que ayuden en la toma de decisiones.

- Sistemas de Gestión de la Calidad y otros Sistemas de Gestión.

Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos en común; entonces, será el sistema de gestión de la calidad, aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de los resultados relacionados el cumplimiento de los objetivos de calidad para satisfacer a las partes interesadas.

- Relación entre los Sistemas de Gestión de la Calidad y los Modelos de Excelencia.

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de las Normas NSR ISO 9000 y los modelos de excelencia se basan en principios comunes, los cuales permiten que las organizaciones identifiquen sus fortalezas y debilidades, evaluaciones frente a modelos genéricos, una base para la mejora continua y posibilitan el reconocimiento externo.

La diferencia entre ellos radica en su campo de aplicación, ya que los criterios de éstos últimos, proporcionan la base para que se pueda comparar el desempeño de una organización con otra.

### **2.4.3 Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad**

Toda organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficiencia de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional, entre estos están:

- Requisitos generales:
  - a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
  - b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
  - c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
  - d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos.
- f) Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

- Requisitos de documentación:

La Norma exige una serie de documentos para su sistema de gestión de la calidad y debe incluir:

- a) Procedimientos documentados requeridos en la Norma ISO 9001 y registros.
- b) Los documentos que sean necesarios para que la organización pueda asegurar la efectiva planificación, operación y control de sus procesos.
- c) Declaración documentada de su política de calidad y objetivos de calidad.
- d) Manual de Calidad.

#### **2.4.4 Política de Calidad**

El término “política” designa la forma de dirigir algo, y ello puede conseguirse estableciendo objetivos y disponiendo de los medios para lograr alcanzarlos. Cuando hablamos de Política de Calidad, nos referimos al conjunto de ideas que rige la Alta Dirección para toda la organización, en relación al tratamiento principal de la calidad de diseños, procesos y productos que se desarrollan dependiendo el giro de cada empresa. Es decir, que es la misión, visión y valores o conductas de la organización que quiere la empresa.

La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, la cual debe estar adecuada al propósito de la organización, cumpliendo con el compromiso y los requisitos de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. Debe ser comunicada y entendida claramente dentro de la organización, no dejando de revisarla periódicamente para una adecuación a los cambios internos y del entorno.

La política de calidad debe estar en completa armonía con las estrategias fundamentales que tienen las organizaciones para establecer un compromiso con el cliente y el Sistema de Gestión de Calidad.

Dentro de los requisitos para obtener la certificación bajo la Norma ISO 9001:2000, toda empresa debe contar con la documentación exigida de acuerdo a los requisitos, esto incluye comunicar de manera impresa la política de calidad, la cual declarará los principios que la dirección de las organizaciones tomará como base para la elaboración de sus objetivos de calidad, y por consiguiente, para el desarrollo de sus procesos.

#### **2.4.5 Objetivos de Calidad**

Los objetivos de calidad, al igual que la política de calidad, se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir a la organización. A través de ellos se busca alcanzar los resultados deseados y asimismo, ayudar a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

La Alta Dirección será quien deberá asegurarse de que los objetivos de calidad sean establecidos de acuerdo a las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Por tanto, estos objetivos deberán ser medibles y coherentes con la política de calidad.

Los objetivos de un Sistema de Gestión de la Calidad son los siguientes:

- Conseguir y mantener la calidad del servicio, para satisfacer de forma permanente las necesidades de los clientes y los requisitos legales.
- Garantizar a la Dirección que la calidad obtenida se mantiene y mejora a lo largo del tiempo, y con independencia de las personas que en cada momento formen parte de la empresa.
- Tener una base de información con la que se obtengan datos para mejorar continuamente.
- Unificar esfuerzos de todos los miembros de la empresa.
- Obtener una visión global y particular de los procesos y evaluar su eficacia.

El logro de los objetivos de calidad se culmina al satisfacer al cliente, porque es ésta satisfacción la que asegura la calidad del producto, el buen desempeño operativo y financiero de la empresa, y en consecuencia, la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.