

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Calidad

Un producto o servicio es de calidad cuando logra satisfacer las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de los siguientes parámetros:

- Seguridad que el producto o servicio otorgan al cliente o usuario.
- Capacidad que posee el producto o servicio para cumplir las funciones establecidas previamente, sin fallo y por un periodo estipulado de tiempo.
- Servicio o medida en que el productor y distribuidor responden en caso de fallo del producto o servicio.

“Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”.⁸

2.2 Calidad Total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y su principal objetivo es satisfacer al cliente.

La calidad total no solo representa al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente de la organización en su totalidad, es decir, que se deben involucrar todos los niveles jerárquicos de la empresa y crear una cultura en la que todos los integrantes piensen y actúen en calidad para alcanzar los objetivos empresariales.

⁸ Joseph M. Juran, Juran y el liderazgo para la calidad: Manual para ejecutivos, Díaz de Santos, Madrid 1990

Por definición “un sistema de Calidad Total es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía de la mejor forma y más práctica para la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad”.⁹

2.3 Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de calidad es la manera en que la organización dirige y controla aquellas actividades empresariales que están asociadas con la calidad. Ésta es aplicable a compañías de todos los tamaños y a todos los aspectos de la gestión. La administración debe hacer disponible el personal necesario y los recursos materiales jugando un mayor rol en el sistema de gestión de calidad. Asegurándose de que los objetivos de la calidad puedan ser medidos y que el sistema pueda autoevaluarlos a través del tiempo.

No se debe dejar toda la responsabilidad de la implementación de la norma a la gerencia, se debe tomar en cuenta la actitud de los empleados y su apertura hacia la implementación de un sistema de gestión de calidad adecuado a las necesidades del Mercado.

2.4 Calidad en los servicios

La calidad de los servicios puede considerarse como la capacidad para satisfacer las expectativas del cliente o usuario.

⁹ Armand V. Feigenbaum, Control total de la Calidad, Cecsca, 6 edición, México 1989

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible, puede implicar:

- a) Una actividad realizada sobre un producto tangible
- b) Una actividad realizada sobre un producto intangible
- c) Entrega de productos intangibles
- d) Creación de una ambientación para el cliente

2.4.1 Servicio

Se considera servicio a todo aquel trabajo que se realiza para otra persona.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

2.4.2 Un servicio reúne fundamentalmente tres características¹⁰

1. Intangibilidad, por la dificultad de aplicarles especificaciones uniformes que aseguren la garantía de calidad tal como se realiza a los objetos físicos de producción (peso, tamaño, consistencia) ya que en gran medida su calidad va a depender de la percepción y evaluación que de ellos realice el propio cliente.

¹⁰ www.sanjuan.gov.ar/comision_calidad/.../Calidadgeneralidades.pdf

2. Heterogeneidad, especialmente para aquellos servicios que implican un rango de actividades, un ejemplo muy claro son los servicios asistenciales. Los resultados con frecuencia varían de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de día a día.
3. Inseparabilidad de su producción y de su consumo. La calidad se alcanza en el mismo momento en que el servicio está en interacción con el cliente, y cuando la participación de este último en el proceso es intensa, tal como ocurre en la relación enfermo - profesional, la influencia sobre el proceso es mayor, lo que dificulta todavía más el control externo de la calidad de ese servicio.

2.4.3 Sistema para la calidad en el servicio

“Las diferencias entre las organizaciones de manufactura y de servicio generan desafíos específicos para administrar la calidad. Sin embargo, la mayor parte están basados en alguna analogía respecto a la manufactura, y por lo tanto está más orientado al producto que al servicio. Los estándares para las características de la calidad son difíciles de establecer. A menudo deben definirse de manera subjetiva y después ver si alcanzan niveles de satisfacción. Dado el desempeño y comportamiento de los empleados, así como la rapidez de las transacciones de servicio, son los determinantes percibidos más poderosos respecto a la calidad del servicio, los componentes claves de la calidad del sistema de servicio son los empleados y la tecnología de la información”.¹¹

¹¹ Evans J., y Lindsay W., Administración y control de la Calidad, Thomson, México 2000, pág. 53

2.5 Proceso

2.5.1 Definición de proceso

Un proceso es el conjunto de pasos o fases sucesivas que son necesarias para llevar a cabo una actividad.

2.5.2 Planeación del proceso

Según manifiesta Humberto Cantú (2001) se debe contar con un proceso optimo capaz de producir las características distintivas del producto, el cual deberá ser inculcado a las fuerzas operativas de modo que éstas sean responsables de mantener el proceso en su nivel de capacidad planeado.

2.5.3 Control del proceso¹²

El objetivo de la dirección de procesos es distribuir las actividades de la compañía en procesos y controlarlos para alinearlos con los objetivos estratégicos de la compañía.

Por lo tanto, un enfoque de dirección de procesos debe incluir los siguientes pasos:

- Definición y formalización de los objetivos estratégicos de la compañía
- Análisis de los procesos existentes en la compañía
- Identificación, para cada proceso, de los elementos de entrada y salida
- Definición de las interacciones entre procesos
- Formalización de los criterios de rendimiento para cada proceso
- Medición del rendimiento de procesos actuales
- Sugerencias para modificar los procesos existentes
- Propuesta de procesos nuevos
- Presentación e implementación de propuestas de modificaciones
- Medición de los nuevos rendimientos

¹² <http://es.kioskea.net/contents/qualite/processus.php3>

2.6 Enfoque al cliente

2.6.1 Cliente y usuario

Cliente se considera a aquel que realiza el acto de pagar algo, a diferencia del usuario, que es el beneficiado del producto o servicio, aunque no sea este el comprador.

2.6.2 Percepción del cliente

Es la sensación de satisfacción de las necesidades en cuanto al producto o bien adquirido.

2.6.3 Percepción del cliente interno y externo¹³

- Cliente externo: personas o empresas que compran bienes o servicios a la organización.
- Cliente interno: son los empleados de una organización quienes en su trabajo dependen de otros de la misma, para prever internamente bienes o servicios.

2.6.4 Satisfacción del cliente

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".¹⁴

¹³ <http://www.uv.es/~toran/mkservitm/descarga/tema04mser.pdf>

¹⁴ Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall ,8va Edición, México 1996, Pág. 40

2.6.5 Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la **satisfacción del cliente** está conformada por tres elementos:

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- o Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- o Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- o Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- o Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- o Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- o Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- o Experiencias de compras anteriores.

- o Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- o Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de **satisfacción del cliente** no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- o Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- o Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- o Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- o **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- o **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- o **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

2.6.6 El valor al cliente

Los clientes son posiblemente el recurso más importante con el que puede contar una empresa. Como se ha comentado, los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben orientarse hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes; de ser así, estos la favorecerán con su compra permanente.

Las empresas deben estar seguras que sus empleados encargados de atender clientes cuentan con el entrenamiento apropiado, pero sobre todo que cuentan con una cultura de calidad hacia el servicio. Para ellos hay que tener en cuenta que “un empleado satisfecho es un cliente satisfecho” y que una fuerza laboral comprometida con la excelencia, tanto en las operaciones internas como externas, creara las oportunidades de rentabilidad que necesitan las empresas.

2.7 Mejora continua¹⁵

La mejora continua ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total, cuyo origen se podría ubicar en el

¹⁵ Humberto Cantú Delgado, Desarrollo de una cultura de calidad, McGraw Hill, 2º Edición, México 2001, Pág. 222

enfoque de Shewhart acerca de que el mejoramiento continuo se orientaba hacia la reducción constante de la variabilidad de los procesos, ya que se consideraba a este factor como el principal causante de los problemas relacionados con la falta de calidad en aquellos tiempos en que la estandarización comenzaba a ser la plataforma para el despegue de la industria.

El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias (por pequeñas que éstas sean) que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se llevará a cabo día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que el mejoramiento continuo sea una idea internalizada por completo en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndose en una filosofía de trabajo y de vida. Sin embargo, mejorar no es solamente cuestión de buenos deseos e intenciones.

Las personas tienen que estar convencidas del beneficio que en lo individual obtendrán al adoptar la filosofía del mejoramiento continuo, mientras que la organización tiene la responsabilidad de proporcionarles motivación para tal efecto, además de procedimientos estandarizados y técnicas de análisis apropiadas para que puedan materializar y orientar correctamente sus deseos de mejoramiento.

Cuando se habla de mejoramiento continuo es necesario definir qué es lo que se quiere mejorar. Todas las empresas son creadas con algún propósito o conjunto de propósitos, y para medir si lo está logrando la alta administración utiliza indicadores de desempeño. Estos indicadores miden el desempeño de la empresa como un todo, o de las diferentes divisiones o departamentos que la componen. Por otro lado, pueden ser directos, es decir, que miden directamente el logro de alguno de los propósitos de la empresa; o indirectos, si se mide alguna variable

que incide posteriormente en algunos de los propósitos o un conjunto de propósitos.

2.7.1 Ciclo de la mejora continua PHVA¹⁶

El ciclo de mejora continua “Planificar- Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado por W. Edwards Deming. Por esta razón es frecuentemente conocido como el “Ciclo de Deming”.

El concepto de PHVA es algo que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza continuamente de manera formal e informal.

Dentro del contexto de un Sistema de Gestión de la Calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del SGC.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro 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.

El enfoque basado en procesos indica que todos los procesos como las auditorias internas, la revisión por la dirección el análisis de datos y el proceso de gestión de

¹⁶ <http://johnnavas.galeon.com/productos1002127.html>

recursos, entre otros, pueden ser gestionados utilizando como base el ciclo de mejora continua PHVA.

La implementación del ciclo PHVA puntual o como un todo se muestra esquemáticamente a continuación:

El primer paso del Ciclo es:¹⁷

1. Planificar: En este paso habrán de realizarse las siguientes acciones:

- 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: En el “hacer” se contemplan acciones como:

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

3. Verificar: En este paso se deberá:

¹⁷ <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/El%20ciclo%20de%20la%20mejora%20continua.htm>

- 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: Se deben considerar las siguientes acciones:

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

Como puede observarse los pasos del Ciclo PHVA requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Se dispone de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, estas son las llamadas “Herramientas de la Calidad” y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son:

- Diagramas de Causa-Efecto
- Listas de Verificación

- Diagramas de Flujo
- Distribuciones de Frecuencia e Histogramas
- Diagramas de Pareto
- Gráficos de Control

2.8 Seguimiento y medición del desempeño¹⁸

2.8.1 Seguimiento de la calidad

Es un proceso de gestión de asistencia técnica y control continuo de insumos proceso y resultados, a fin de identificar problemas, formular medidas correctivas, y adoptar las decisiones necesarias para lograr los resultados esperados

2.8.2 Componentes del Seguimiento de la calidad

- Recolección de la información: Para esto es necesario indagara con las personas involucradas en las actividades y recabar la mayor cantidad de información posible acerca del funcionamiento y orden de las cosas la recolección de datos sirve para verificar que todo está funcionando de acuerdo a lo planeado.
- Análisis de la información: En el análisis se mencionará los problemas y se seleccionará posibles culpables, un correcto análisis de la causa nos permitirá erradicar completamente el mismo.

¹⁸

<http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/GMM%20M%C3%B3dulo%202%20Seguimiento%20presentaci%C3%B3n.pps>.

- Acción correctiva: La organización debe tomar acciones para los errores pasados, con el fin de que no vuelvan a ocurrir. Estas acciones deben de ser acordes al problema encontrado

2.8.3 Medición del desempeño de una organización¹⁹

La competitividad de una organización tiene que ver con la calidad del producto, el precio y la calidad en el servicio; pero más en el fondo de esto, está la idea de cómo medir la salud o desempeño de una organización. En efecto, un aspecto fundamental en una organización es decidir qué y cómo se va a medir su salud o desempeño, ya que la elección de lo que un negocio o área mide y analiza, comunica valor, encauza el pensamiento de los empleados y fija las prioridades. Las medidas son un medio sistemático para convertir las ideas en acción.

En palabras de H.J. Harrington (1997): “Medir es comprender, comprender es obtener conocimiento, tener conocimiento es poder. Desde el principio de su existencia, la peculiaridad que diferencia a los seres humanos de los otros seres vivos, es su capacidad de observar, medir, analizar y utilizar la información para generar el cambio”.

2.9 Principios de la Gestión de Calidad:20

¹⁹ Humberto Gutiérrez Pulido, Calidad Total y Productividad, McGraw Hill, 2° Edición, México 2005, Pág. 29

²⁰ Norma Salvadoreña NSR 9000:2000 pag 2

Según la Organización Internacional de Estándares existen ocho principios administrativos de gestión de calidad que colaboran a conducir a las compañías hacia un mejor desempeño:

- a) Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de los clientes, por lo tanto las empresas deben enfocarse en cumplir las expectativas de éstos, identificar y analizar sus necesidades tanto actuales como futuras, para obtener los beneficios deseados.
- b) Liderazgo: es el proceso de ejercer influencia en otros para motivarlos y apoyarlos, en la búsqueda de objetivos comunes. Las clasificaciones que se realizan al liderazgo corresponden a características personales, que ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, o ser el jefe, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.
- c) Participación del personal: significa potenciación o empoderamiento consiste en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que tiene poder de decisión en las labores que desempeñan.
- d) Enfoque basado en procesos: cuando las actividades, funciones y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, se logra más rápidamente el resultado esperado.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: consiste en identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Se logra a través de un proceso gradual en el que no puede haber retrocesos. Por lo tanto las organizaciones deben dar un seguimiento a los procesos

que se han creado y continuar con la búsqueda de posibles problemas que se pueden mejorar.

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: La información y el análisis de datos son determinantes en la toma de decisiones. Ya que la organización debe analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: la relación entre la organización y el proveedor es sumamente importante, basada en el principio ganar-ganar, ya que el éxito de uno beneficia al otro.

2.10 El concepto Kaizen²¹

“La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir bondad”.²²

Este concepto es parte integral de la de la estrategia operativa japonesa, y se refiere al mejoramiento constante, es decir una compañía logra y conserva una ventaja competitiva mediante el mejoramiento continuo.

El kaizen es un estilo de vida, una filosofía aplicable a todos los individuos que desean buscar en forma permanente medios de mejorar todo lo que los rodea. Insiste en que cada aspecto de nuestra vida debe ser mejorado en una forma constante. Los elementos fundamentales del kaizen son: esfuerzo, calidad, compromiso de todos los empleados, buena voluntad de cambio y excelente comunicación.

²¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>

²² Administracion.Una ventaja Comparativa, Thomas S. Bateman,Scott A. Snell, 2000,Cuarta Edición, pág. 332

2.10.1 Los cinco elementos que comprenden el Kaizen son:

- Trabajo en equipo.
- Disciplina Personal.
- Mejoramiento de la moralidad el individuo
- Círculos de Calidad.
- Sugerencias para mejorar.
-

2.10.2 Cuando se debe aplicar la filosofía Kaizen?

Esta se debe aplicar cuando se necesita un cambio gradual, incremental que requiere cambios a mediano y largo plazo y que involucre a todos los individuos que pertenecen a la organización.

Para hacer que todos participen de Kaizen de manera efectiva es necesario el entorno o la cultura organizacional adecuada, será muy difícil obtener la cooperación de todos si existen conflictos entre la administración y empleados.

Efectos tangibles e Intangibles del Kaizen.

2.10.2.1 Efectos Tangibles:

- Mayor lealtad de los clientes y la buena recomendación a otros.
- Disminuyen los costos y gastos ya que se hace solo que agrega valor.
- Mejora de la Calidad.
- Disminución de quejas y reclamos.
- Mayor participación de los empleados.
- Menos accidentes.

2.10.2.2 Efectos intangibles:

- El involucramiento y la participación de todos en la Administración.

- Mayor disposición hacia lograr la calidad y la solución de problemas.
- Sustantiva mejora del trabajo realizado.
- Relaciones Humanas mejoradas.

2.10.3 El movimiento de cinco pasos de Kaizen (5 S)

Para que las personas adopten el Kaizen, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo. Por lo tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo, aplicando técnicas como por ejemplo las 5S; y por otro lado eliminar todos los demás factores que causan desmotivación.

Se le llama estrategia de las 5S porque representa acciones que son principios expresados con cinco letras japonesas que comienzan con la letra S, que poseen un significado importante para la creación de un lugar limpio, seguro y ordenado donde trabajar, incluso donde vivir. Estas cinco palabras son:

- Clasificar(Seiri)
- Orden (Seiton)
- Limpieza (Seiso)
- Limpieza Estandarizada(Seiketsu)
- Disciplina(Shitsuke)

Los cinco pasos son los siguientes:

Seiri: separar los elementos realmente necesarios de los innecesarios del lugar donde nos estamos desarrollando, y desechar los últimos, una de las practicas

más comunes es retirar los elementos o cualquier objeto que no sea utilizado en los próximos 30 días.

Seiton: aquí se debe organizar el espacio de trabajo eficazmente, es decir, disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del seiri, para optimizar el tiempo que se ocupa en buscar estos objetos de tal manera que puedan estar accesibles al momento que se necesiten.

Seiso: el mejoramiento y buen mantenimiento de maquinarias y de los lugares de trabajo, seiso es también sinónimo de verificar. Una verificación del funcionamiento de una maquina puede prevenir muchos defectos que pueden derivar en costos mayores por ejemplo maquinas llenas de polvo y aceite, tuercas y tornillos flojos, agrietamientos.

Seiketsu: la prevención de la existencia del polvo y suciedad en el ambiente , se debe extender hacia la propia persona el sentido de mantener la limpieza y la práctica de los tres pasos anteriores de forma constante y a diario.

Shitsuke: fomentar el habito de autodisciplina y el comprometerse por medio de establecimiento de estandares.las 5 S pueden considerase como un estilo de vida, una filosofía de cómo debe ser el ambiente en el que las personas se desempeñan en sus las labores cotidianas.

2.10.3.1 Beneficios de las 5 S

- La creación de ambientes de trabajo mucho más limpios , ordenados, higiénicos y seguros .
- Elimina lo que no es útil y hace mucho más espaciosos los lugares de trabajo.
- Los costos de operación se disminuyen y se mejora la eficiencia en el trabajo.
- Los empleados se interesan en el Kaisen y se promueve la autodisciplina.

- Los problemas de calidad resalten a la vista.

2.11 Cultura:

Edward B. Taylor en su artículo "la Ciencia de la Cultura" plantea que la cultura es: "aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias. El arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad".²³

Dentro de esta definición resalta la importancia de exponer los hechos históricos, pero no solamente como una sucesión de hechos, sino de la conexión de los acontecimientos. De otra parte plantea como los fenómenos naturales son hechos concretos que parten de una lógica dentro del orden causa y efecto.

Para Tylor la importancia del análisis de lo individual y lo colectivo, radica en la coherencia entre los dos, pues si esto no se tiene en cuenta, pueden ser excluyentes en un momento determinado de la investigación.

Kroeber considera la cultura como "la mayor parte de las reacciones motoras, los hábitos, las técnicas, ideas y valores aprendidos y transmitidos y la conducta que provocan... es el producto especial y exclusivo del hombre, y es la cualidad que lo distingue en el cosmos."²⁴

Su definición es más amplia y flexible, pero separa el comportamiento de las costumbres, técnicas, ideas y valores.

²³ BOHANNAN P. Y GLAZER M. "Antropología-Lecturas. McGraw -Hill", Madrid, 1993. Pág. 284

²⁴ KOTTAK, Conrad Phillip. "Antropología: Una Exploración de la Diversidad Humana". McGraw Hill, Madrid, 1994, Pág. 35.

2.11.1 Cultura Organizacional²⁵

Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

Esta es también descrita como una de las bases fundamentales para apoyar todas aquellas organizaciones que desean hacerse competitivas. Otra definición afirma que es el conjunto de normas, hábitos y valores que son observados y practicados por los individuos que pertenecen a una organización, y hacen de esta su forma de desenvolverse y comportarse.

Una norma, hablando en temas de gestión, es todo lo que está documentado y aprobado por una organización, y debe ser respetado por los integrantes de ella. Los hábitos, en un sistema de gestión, pueden describirse como aquello que no está escrito, pero se toma como una norma en una organización.

Un valor, es una característica o cualidad que posee una persona que pertenece a una organización, puede ser entre otras responsabilidad, honradez, puntualidad, aunque pueden existir valores negativos o anti valores, por ejemplo envidia, hipocresía.

Esta cultura puede haber sido creada conscientemente por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave en el entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible y por lo tanto no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante.

Las culturas organizacionales son importantes para una empresa por varias razones:

- Ofrecen una identidad organizacional a los empleados.

²⁵ Comportamiento Humano en el Trabajo, Keith Davis, John W. Newstrom, McGraw Hill, 1999 pag. 111 y 112

- Una visión definitoria de lo que representa la organización.
- Importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones.
- Brinda una sensación de seguridad a sus miembros.
- Ayuda a los nuevos empleados a interpretar de mejor manera lo que sucede dentro de la organización.
- Contribuye a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas.

2.11.2 Desarrollo de una cultura organizacional

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

2.12 Trabajo en Equipo²⁶

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Un paradigma de los equipos se fundamenta en decir que el conocimiento, y por lo tanto la información y las respuestas, existen en toda la organización, en las capacidades y conocimientos de todos los miembros de la organización cuando se reúnen en equipos. Según

²⁶ Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración, sexta edición, 1996, Pág 546,565.

este modelo, las metas se determinan conjuntamente y los procesos de trabajo se erigen en torno a los equipos de expertos en ciertas áreas básicas y fundamentales dentro de la organización.

Los equipos de trabajos pueden ser formales e informales, dentro de los equipos formales se encuentran los equipos de mando, que consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente, el comité, que es otro tipo y que, por regla general, duran mucho tiempo y tratan problemas y decisiones recurrentes.

Un círculo de calidad es una especie de equipo, los cuales se reúnen cada cierto tiempo para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

Los equipos o grupos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización.

2.12.1 Beneficios del trabajo en equipo²⁷

El trabajo en equipo beneficia a las organizaciones porque los grupos tienen más recursos totales(habilidades, talentos, información, energía) que una sola persona, por lo tanto, efectúan trabajos que no puede hacer alguien que trabaja individualmente, a la vez que tienen una mayor diversidad de recursos, lo que permite a los grupos desarrollar tareas complejas. Además, los grupos pueden ayudar a la toma de decisiones, ayudan a socializar a los miembros nuevos, controlar el comportamiento de los individuos y facilitar el desempeño organizacional, la innovación y el cambio. Otra de las ventajas que se tienen como miembro de un grupo es que se reciben recompensas organizacionales tangibles que no habrían alcanzado trabajando solos.

²⁷ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, Administración. Una ventaja Comparativa, Cuarta Edición 2000, Pág. 502.

Con frecuencia se emplea palabra “grupo” y “equipo” en forma indistinta, pero la realidad es que un grupo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan en la misma áreas o que se han agrupado para emprender una tarea, pero no necesariamente se integran como una unidad no logran mejoras importantes en el desempeño.

Un equipo verdadero se integra por personas (generalmente de un numero pequeño) con habilidades suplementarias, quienes confían las unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, meta y se consideran a sí mismas mutuamente responsables.

2.12.2 Características del trabajo en equipo²⁸

- El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.
- Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c": Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

- Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

²⁸ <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-1.htm>

- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.