

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
EN EL DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
PROCESAMIENTO DE DATOS”**



TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

MARIO ALFREDO ARGUETA MONTERROSO

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 7.1.1.2, Punto SEXTO del Acta 23-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de octubre de 2,009.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
Secretaria:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Examinadora:	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez

Guatemala, 26 de Julio de 2012

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

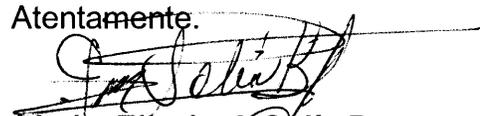
Su despacho.

Señor Decano:

Por este medio le informo que de acuerdo con la designación de ese Decanato, de fecha 12 de Julio de 2011, procedí a asesorar al estudiante **MARIO ALFREDO ARGUETA MONTERROSO**, con carné universitario **2004-15303**, durante su investigación para la elaboración de su tesis titulada: **"SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS"**, la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente.



Licda. Elizabeth Solís Berganza

Administradora de Empresas

Colegiado No. 7,567



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
OCHO DE MAYO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.2, subinciso 4.2.1 del Acta 5-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de abril de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 183-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante MARIO ALFREDO ARGUETA MONTERROSO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
PREVISALDO

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por guiarme e iluminarme el camino para alcanzar mis metas y mis sueños.

A MIS PADRES

Por darme la vida, Antonio Argueta Marroquín y especial agradecimiento a mi señora madre Bertita Monterroso por todo el esfuerzo y sacrificio que realizó a lo largo de su vida, para darnos a mis hermanos y a mí todo lo necesario para formar de nosotros personas de bien y ser alguien en la vida. Es por ello que hoy le dedico este trabajo de tesis como resultado de lo que me ha enseñado en la vida. Dios la bendiga hoy, mañana y siempre.

A MIS HERMANOS

Edwin Antonio, Marvin Estuardo y Ana Griscelda, gracias por los consejos, por el apoyo que siempre he recibido y por compartir sus vidas, pero sobre todo, gracias por estar en otro momento tan importante en mi vida.

A MIS SOBRINOS

Cindy Michelle, Ashley Victoria, Sharon Melody y Brandon Daniel con mucho aprecio y cariño.

A MIS AMIGOS

A lo largo de mi formación académica agradecer a todos mis amigos y compañeros de estudio de básicos, de bachillerato y de la universidad por compartir muy buenos momentos, en especial a mi colega y amiga Licda. Sheila Noemí Juárez Chávez por la amistad incondicional recibida y con quien inicié mi carrera profesional.

A MI ASESORA

Licda. Elizabeth Solís Berganza por su profesionalismo, conocimiento, experiencia, asesoría, sugerencias y tiempo dedicado en la elaboración del presente trabajo de investigación.

**A LA EMPRESA
DONDE REALICÉ MI
TESIS**

Por permitirme realizar el presente trabajo de investigación dentro de las instalaciones. Además, agradecer a los empleados tanto del área administrativa como del área operativa del departamento de Alemania, la colaboración, apoyo y la disponibilidad de facilitarme todo tipo de información.

**A MIS CENTROS DE
ENSEÑANZA**

Universidad de San Carlos de Guatemala,
Facultad de Ciencias Económicas,
Escuela de Administración de Empresas,
Área de Administración de Operaciones,
Liceo Guatemalteco de Computación y
Los centros de estudios Fe y Alegría No. 6 y 7.
Han dejado una profunda huella en mi formación profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Origen y evolución de la calidad	1
1.1.1 Las cuatro eras de la gestión de la calidad	1
1.1.1.1 Desarrollo de la calidad a través de la inspección	2
1.1.1.2 Desarrollo de la calidad a través del control de calidad	2
1.1.1.3 Desarrollo de la calidad a través del aseguramiento de calidad	4
1.1.1.4 Desarrollo de la calidad a través de la gestión de la calidad total	4
1.1.2 Importancia de la calidad	4
1.1.3 Calidad	5
1.1.4 Sistema de calidad	5
1.2 Sistema de gestión de calidad	6
1.2.1 Principios	6
1.2.2 Técnicas antiguas	7
1.2.2.1 El Benchmarking	7
1.2.2.2 La Reingeniería	8
1.2.3 Técnicas modernas	8
1.2.3.1 Six sigma	8
1.2.3.2 Balanced ScoreCard	8
1.2.3.3 Sistema o estrategia de las cinco "S"	9
1.2.3.4 Sistema de gestión de calidad basado en norma ISO 9001:2008	9
1.2.4 Herramientas de la calidad	10
1.2.4.1 Diagrama de causa-efecto	11
1.2.4.2 Diagrama de flujo	11
1.3 Funciones de la gestión de calidad	13
1.3.1 Planificación para la calidad	13
1.3.2 Organización para la calidad	15

Contenido	Página
1.3.3 Gestión del recurso humano y su proceso	16
1.3.4 Dirección	20
1.3.5 Control	22
1.3.5.1 Control estadístico del proceso	22
1.3.5.2 Gráficos de control	22
1.3.6 Cultura de calidad	23
1.3.7 Gestión de cambio	23
1.3.7.1 Resistencia al cambio	23
1.3.8 Satisfacción del cliente	24
1.4 Empresas de servicios	25
1.4.1 Empresas de procesamiento de datos	25
1.4.2 Definición procesamiento de datos	26
1.4.3 La calidad en el procesamiento de datos	26
1.4.3.1 Factores que influyen en la calidad	26
1.4.3.2 Causas de la baja calidad	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Contenido	Página
2.1 Metodología	28
2.2 Generalidades de la empresa y del departamento de Alemania	28
2.2.1 Antecedentes de la empresa	29
2.2.2 Función principal	31
2.2.3 Otros servicios que presta	31
2.2.4 Estructura organizacional	32
2.2.4.1 Organigrama de la empresa	33
2.2.5 Departamento de Alemania	34
2.2.6 Organigrama del departamento de Alemania	34
2.2.7 Plano de distribución física del departamento de Alemania	37
2.2.8 Proceso de producción	39

Contenido	Página
2.3 Planeación	41
2.3.1 Análisis del entorno (Matriz FODA)	41
2.3.2 Misión y visión general	43
2.3.3 Misión y visión de calidad del departamento de Alemania	44
2.3.4 Objetivos y políticas del departamento de Alemania	45
2.4 Descripción técnica de puestos del departamento de Alemania	48
2.5 Gestión de recursos humanos	49
2.5.1 Reclutamiento	49
2.5.2 Selección	49
2.5.3 Inducción	50
2.5.3.1 Inducción en el departamento de Alemania	50
2.5.4 Programa de capacitación al personal	52
2.5.5 Cultura de calidad	53
2.5.6 Resistencia al cambio de los empleados	54
2.6 Dirección	55
2.6.1 Liderazgo	56
2.6.2 Motivación	57
2.6.3 Comunicación	60
2.6.4 Supervisión	64
2.7 Control	64
2.7.1 Sistema actual de control de calidad	64
2.7.2 Control del proceso	65

CAPÍTULO III

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Contenido	Página
3.1 Objetivo	72
3.2 Planificación	72
3.2.1 Análisis del entorno (Matriz FODA, estrategias)	72
3.2.2 Misión de calidad	74

Contenido	Página
3.2.3 Visión de calidad	74
3.2.4 Objetivos de calidad	75
3.2.5 Políticas de calidad	76
3.2.6 Plan de acción	77
3.3 Organización para la calidad	80
3.3.1 Estructura organizacional basada en la calidad	81
3.3.1.1 Diseño organizativo	82
3.3.2 Descripción técnica de puestos	82
3.3.2.1 Objetivos	82
3.4 Gestión del recurso humano	93
3.4.1 Reclutamiento	93
3.4.2 Selección	94
3.4.3 Inducción	96
3.4.4 Programa de capacitación	96
3.4.5 Cultura de calidad	100
3.4.6 Gestión del cambio	100
3.4.7 Satisfacción del cliente	101
3.5 Dirección	104
3.5.1 Declaración de calidad	104
3.5.2 Liderazgo	106
3.5.3 Motivación	107
3.5.4 Comunicación	108
3.5.5 Supervisión	111
3.6 Control	112
3.6.1 Control y evaluación de procesos	112
3.7 Proceso de implementación de la propuesta	117
3.8 Recursos necesarios para implementar el sistema	118
3.9 Controles necesarios para implementar la propuesta	120
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	129
GLOSARIO	131
ANEXOS	133

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Descripción de símbolos de un diagrama de flujo	12
2	Conocimiento del organigrama específico	34
3	Personal que conforma el departamento de Alemania	36
4	Información demográfica	37
5	Matriz FODA	42
6	Conocimiento de la visión y la misión de la empresa	43
7	Conocimiento de la visión y la misión de calidad	44
8	Conocimiento de las políticas de calidad	47
9	Resistencia al cambio de los empleados	54
10	Compromiso con la calidad por parte de las autoridades	55
11	Tipo de liderazgo ejercido	56
12	Programa de incentivos	57
13	Recibimiento de incentivos para motivar a los empleados	59
14	Cantidad de errores y revisión mensual por digitador	66
15	Errores enviados por el cliente	69
16	Matriz FODA estrategias	73
17	Matriz de objetivos de calidad	75
18	Plan de acción	78
19	Plan de acción	79
20	Programa de capacitación	99
21	Medidas para reducir la resistencia al cambio	101
22	Tarifa por calidad	107
23	Proyección mensual proceso de revisión	114
24	Proceso para implementar el sistema de gestión de calidad	117

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Conocimiento de los objetivos de calidad	46
2	Ejecución del proceso de inducción	51
3	Conocimiento de recibir un programa de capacitación	53
4	Tipos de incentivos	60
5	Comunicación del supervisor de calidad	61
6	Retroalimentación (feedback) de la información de calidad	62
7	Unificación de criterios de reglas o información de calidad	63

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Estructura organizacional	33
2	Organigrama del departamento de Alemania	35
3	Plano de distribución física	38
4	Ciclo del proceso de producción	40
5	Diagnóstico del sistema actual de control de calidad	71
6	Comunicación de la planificación	77
7	Organigrama horizontal	81
8	Diagrama de flujo proceso de selección propuesto	95
9	Diagrama de flujo sistema de quejas	104
10	Boleta de sugerencias para empleados	109
11	Diagrama de flujo proceso de revisión	113
12	Esquema del diagrama de causa-efecto	115
13	Ciclo de la mejora continua	122

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado global y la competencia nacional e internacional han logrado que las organizaciones de manufactura y de servicios, grandes y pequeñas en todo el mundo comprendan que su supervivencia depende de la alta calidad, las empresas modernas hoy en día, prestan mayor atención al concepto de calidad porque deben incrementar su participación en el mercado y el nivel de competencia en el futuro.

Las empresas del sector servicios crecen rápidamente ganando espacio a los otros dos sectores tradicionales de la economía: la agricultura y la industria. Los servicios han generado e incrementado la demanda de nuevos empleos en la última década. Además, han logrado avances importantes en el mejoramiento de la calidad y reconocen que la fuerza de trabajo es vital para el desarrollo de la misma. En Guatemala, empresas sobresalientes del sector servicios como por ejemplo: La Superintendencia de Bancos, El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- y Seguros Universales, S.A., entre otros, han realizado esfuerzos en la obtención de un sistema de gestión de calidad, considerando el tema de calidad parte importante de la organización.

Una empresa con una filosofía bajo un sistema de gestión de calidad hace más fácil medir el funcionamiento de la organización y gestiona los posibles riesgos, mejora la calidad de los productos y servicios prestados, ayuda a reducir gastos, devoluciones y reclamos de los clientes, permite que los empleados se sientan más involucrados en el proceso a través de una mejora en la comunicación, existe una evaluación continua en las habilidades de los empleados y el desarrollo del trabajo en equipo, incrementa la satisfacción del cliente, ayuda a diferenciarse de aquellos competidores que no utilizan un sistema de calidad, mejora el prestigio de la empresa, puede ser utilizada como una herramienta de marketing enviando un mensaje claro a todos los accionistas que la compañía

está comprometida con la calidad y la mejora continua. Un sistema de gestión de calidad requiere una actitud de compromiso y cooperación, específicamente de la alta dirección, además, el desarrollo de actitudes positivas por parte del personal, realizando un cambio de cultura donde se valore el trabajo en equipo.

En el presente trabajo, se realizó una investigación sobre el sistema de calidad que predomina en un departamento de una empresa de servicios de procesamiento de datos y está conformado por tres capítulos; el primero está integrado por el marco teórico que sirve de base o fundamento para la realización del estudio, aquí se definen las teorías que dan sustento a la investigación, como lo son: desarrollo, importancia, principios y conceptos de calidad, técnicas antiguas y modernas, el eje central de la investigación las cinco funciones de la gestión de calidad: planificación, organización, gestión del recurso humano, dirección y control. Además, definición de empresas de servicios y procesamiento de datos.

En el segundo capítulo, se efectuó el diagnóstico del sistema de control de calidad que predomina en el departamento objeto de estudio, brindando información importante sobre aspectos favorables y desfavorables que afectan la operatividad del mismo. Se realizaron entrevistas, cuestionarios y la observación directa como principales fuentes de recopilación verídica de información, aplicado a todos los empleados que conforman el departamento de Alemania tanto del área operativa como administrativa.

El tercer capítulo incluye la propuesta y los lineamientos de cómo implementar un sistema de gestión de calidad, de manera que al implementarlo se mejoren los aspectos desfavorables encontrados en el diagnóstico. Seguidamente, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada. Además, se incluye un glosario de términos importantes. Y por último, se listan las referencias bibliográficas consultadas a lo largo del estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Origen y evolución de la calidad

La calidad ha estado presente en la actividad productiva del hombre desde los tiempos más remotos, en la era del hombre de las cavernas, esta era, también llamada de recolección, la calidad se basaba en inspeccionar y seleccionar el mejor producto.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se sintió muy poco el impacto de la calidad en la industria, los cambios de calidad empezaron a tomar importancia al término de la Segunda Guerra Mundial y los países involucrados en el conflicto son los que hoy en día entablan una lucha por dominar los mercados mundiales, Japón como pionero seguido por Estados Unidos y otros países implicados. La dirección empresarial mostraba poco interés en prevenir los errores y defectos y la inspección se hacía en masa.

“Este desarrollo no es atribuible solamente a una persona o a unas pocas, sino a la práctica de las estrategias de dirección a través de los años, que buscaban satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, las cuales nos han traído a la actual era de la calidad”. (7:28)

Los principales autores y precursores de los conceptos modernos de calidad total son: Estados Unidos: Walter Shewhart, Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran, en Japón: Kaoru Ishikawa, Shegeru Mizuno, Taiichio Ohno, Genichi Taguchi y Masaaki Imai.

1.1.1 Las cuatro eras de la gestión de la calidad

La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras y cada una difiere de la otra en su enfoque y estas son: la era de la inspección (siglo XIX) se enfocó en el

producto, la era de control de calidad (década de los treinta) en el proceso, la era del aseguramiento de calidad (década de los cincuenta) en el sistema y por último, la era de gestión de calidad total (década de los noventa) se enfoca en las personas.

1.1.1.1 Desarrollo de la calidad a través de la inspección

“El desarrollo de la gestión de calidad empezó con la inspección. El resultado de la Revolución Industrial fue la creación de especialistas que inspeccionaron la calidad de los productos”. (7:28) Los artesanos eran los únicos fabricantes de mercancías, se inspeccionaba cada etapa de la fabricación del producto. “Las inspecciones no sólo ocurrían al final de una etapa particular, sino en cada porción del producto manufacturado, es decir, cada componente era inspeccionado continuamente para asegurar que era correcto para la próxima fase. Si aparecía un defecto, el artículo era apartado y devuelto, si era posible, con las materias primas”. (7:28) La mayor diferencia entre la era de la inspección y la era actual es la cantidad de artículos producidos, además, en los artesanos se daba una orientación individualista y en un sistema de gestión de calidad se requiere de un equipo.

Con el cambio en el desarrollo de la tecnología y la necesidad de producir más, aparece la estandarización, en lugar de la artesanía y este a su vez, da lugar al nacimiento de la dirección científica, que requería que cada trabajo fuera desglosado en sus actividades elementales más pequeñas. La dirección científica ofreció el desarrollo de la gestión de la calidad a través de la inspección.

1.1.1.2 Desarrollo de la calidad a través del control de calidad

El desarrollo de la “calidad a través del control significa tratar con los datos obtenidos del proceso utilizado para la fabricación de productos o servicios”.

(7:30) Esta era se caracterizó por el control del proceso de fabricación a través de la gestión de los datos.

Walter Shewhart, en 1924, desarrolló los conceptos que son fundamentales para el control estadístico de la calidad, reconoció que los principios y las prácticas del análisis de probabilidad y estadística podían ser aplicados a los problemas de la calidad en la fabricación, asimismo, realizó el gráfico de control de calidad. Durante esta era también tuvo lugar el desarrollo de las técnicas de muestreo que limitó el uso de los gráficos como método de dirigir el proceso de producción. “Generalmente, la dirección todavía no confiaba en los trabajadores de planta y, aún peor, no consideraba a muchos de ellos capaces de destacar en sus trabajos de la forma deseada”. (7:31)

1.1.1.3 Desarrollo de la calidad a través del aseguramiento de calidad

“El aseguramiento de la calidad es el desarrollo de un sistema interno que con el tiempo genera datos que indicarán que el producto ha sido fabricado, según las especificaciones y que cualquier error ha sido detectado y borrado del sistema”. (7:32)

Los precursores del aseguramiento de calidad: Dodge, Juran y Deming, formaron parte del equipo de inspección general de la Western Electric Co., empresa líder en el tema del aseguramiento de calidad, además, Henry Ford en su libro *My life and work* (1926) sentó las bases de la práctica de calidad total.

En 1950, Joseph Juran y Edward Deming, con el apoyo de los directivos empresariales de Japón, integraron la calidad en sus organizaciones y desarrollaron una mejora continua, ver resultados concretos de aseguramiento de la calidad les llevó alrededor de veinte años a los japoneses. Ya en 1980, los japoneses habían superado la calidad de los productos en Estados Unidos.

1.1.1.4 El desarrollo de la calidad a través de la gestión de la calidad total

El sistema de gestión de calidad “ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar una participación de sus empleados, satisfacción a los clientes e, igual de importante, competitividad en la organización. Enfatiza la comprensión de la variación, la importancia de la medición y el diagnóstico, el rol del cliente y el compromiso de los empleados a todos los niveles de organización en la búsqueda de mejoras continuas”. (7:33) El sistema de gestión de calidad busca continuamente mejorar la calidad en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización, permite por medio de una estrategia coordinada de trabajo en equipo y de innovaciones, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

Una revolución de la calidad se propagó en los sectores de los negocios y entre el público en las décadas de 1980 y 1990. El término genérico para denominar esta revolución es la **administración de la calidad total o TQM (total quality management)**. Fue inspirado por un pequeño grupo de expertos en calidad, el más destacado fue W. Edwards Deming.

Unos días antes de su muerte en 1993, Deming ayudó a muchas empresas de Estados Unidos a revolucionar su estrategia para la calidad, poco a poco las prácticas de calidad se fueron extendiendo al sector servicios y a organizaciones no lucrativas. A mediados de la década de 1990, el tema de calidad estaba presente en todas las organizaciones de Estados Unidos.

1.1.2 Importancia de la calidad

Cada vez más las exigencias de los consumidores en los entornos que son más dinámicos, turbulentos e imprevisibles dan mayor importancia al rol que desempeña la calidad, donde las empresas exitosas están plenamente identificadas con el tema, ya que constituye una ventaja competitiva.

Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema con orientación a la calidad que favorezca los objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas. Las empresas modernas saben que para permanecer en los mercados y garantizar su participación deben tener presente, que la calidad actualmente es muy importante, porque involucra: satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, despertar nuevas necesidades del cliente, lograr productos y servicios con cero defectos, hacer bien las cosas desde la primera vez, dar respuesta inmediata a los clientes, trabajo en equipo y la participación de todos en la organización.

Existen “seis fuerzas clave que influirán en el futuro de la calidad: globalización, innovación, creatividad, cambio, subcontratación, sofisticación del consumidor, creación de valor y los cambios en la calidad”. (15: s/p)

1.1.3 Calidad

Existe infinidad de conceptos de calidad, se hace mención de algunos: “calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”. (15: s/p) Es satisfacer o exceder las expectativas del cliente. Según las normas ISO 9000 es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

1.1.4 Sistema de calidad

“El sistema de calidad está diseñado para proporcionar el apoyo y el mecanismo necesario para la conducción eficaz de las actividades relacionadas con la calidad en una organización. Es un medio sistemático para gestionar la calidad en una organización. La organización orientada a la calidad asegura que un sistema de gestión de la calidad está implantada y trabajando eficazmente”. (7:242)

1.2 Sistema de gestión de calidad

“Sistema de gestión de calidad, es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes”. (4: s/p)

El sistema de gestión de calidad “es una filosofía que busca obtener el compromiso global de la organización a través de la participación, y gestionar eficazmente la calidad para minimizar errores y satisfacer a los clientes de una forma constante. Necesita el equilibrio de cinco sistemas: proceso, tecnología, personas, tareas y estructura”. (7:44) El proceso incluye dirigir y administrar los procesos. La tecnología incluye detalles, componentes artículos necesarios para cumplir con las tareas. Las personas implican educación, formación, construcción de equipos, desarrollo, incentivos y cambio de cultura. La tarea encierra los temas de calidad y las funciones de trabajo. La estructura contiene las responsabilidades individuales y los canales de comunicación formal e informal.

En el departamento de Alemania no se ha implementado un sistema de gestión de calidad que se enfoque en el recurso humano, que es parte indispensable en la organización, ya que únicamente se enfoca en el proceso.

1.2.1 Principios

Existen ocho principios en los que se basa un sistema de gestión de calidad y son:

- **Enfoque hacia el cliente:** las empresas dependen de los clientes y, por tanto, deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos y tratar de exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** los buenos líderes deben crear y mantener un ambiente interno en que el personal participe por completo y logre los objetivos de la empresa.

- **Participación del personal:** el recurso humano de todos los niveles constituyen la esencia de una organización, y su total participación permite que sus habilidades se aprovechen en beneficio de la misma.
- **Enfoque basado en procesos:** el resultado esperado se logra con una mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos se manejan como un proceso.
- **Enfoque de sistemas para la administración:** identificar, entender y administrar procesos relacionados entre sí, como un sistema contribuyen a la eficacia y eficiencia de la organización.
- **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño general de la organización debe ser un objetivo permanente.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** la organización y sus proveedores son dependientes entre sí, y una relación que beneficie a ambas partes, aumenta su capacidad para crear valor.

1.2.2 Técnicas antiguas

Entre las técnicas antiguas de gestión de calidad se mencionan:

1.2.2.1 El Benchmarking: “es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan e incorporan a la operativa interna de la empresa. Se basa en la búsqueda de modelos a seguir”. (12:29) El benchmarking puede ser un medio de reducir considerablemente la curva de aprendizaje y este se subdivide en interno y competitivo, en el primero se realiza una evaluación de las prácticas y procesos dentro de una organización y el segundo requiere competidores que admitan y cooperen en la mejora de una o ambas empresas.

1.2.2.2 La Reingeniería: es una técnica donde se analiza en “profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa, con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente”. (12:30) La reingeniería es la creación de un diseño nuevo de la totalidad o algunos procesos de trabajo de una compañía, con miras a mejorar la productividad y el rendimiento financiero, implica comenzar desde cero a fin de repensar y redistribuir la forma en que se realiza el trabajo.

1.2.3 Técnicas modernas

Entre las técnicas modernas de gestión de calidad se enlistan:

1.2.3.1 Six sigma: es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los errores, defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de Six sigma es llegar a un máximo de 3.4 defectos por millón de oportunidades, entendiéndose como error, defecto o falla cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente. Una diferencia importante con relación a otras metodologías es la *orientación al cliente*.

1.2.3.2 Balanced ScoreCard (BSC): puede entenderse como una herramienta o metodología que convierte la misión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio. Las cuatro categorías o perspectivas de negocio son: resultados financieros, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Balanced ScoreCard sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. El equilibrio entre los indicadores es lo que da el nombre a la metodología, ya que presenta un balance entre los indicadores externos relacionados con accionistas y clientes, y los indicadores internos; procesos, capacitación, innovación, aprendizaje y crecimiento. A partir de la

visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

1.2.3.3 Sistema o estrategia de las cinco “S”: se llama estrategia de las 5's porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienzan por la letra “S”, cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Las cinco palabras son: Clasificar (Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Limpieza estandarizada (Seiketsu) y Disciplina (Shitsuke). El movimiento de las 5's es una concepción ligada a la orientación de la calidad total que se originó en Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace más de cuarenta años y que está incluido dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo (Gemba kaizen).

1.2.3.4 Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008: conforme la calidad se convirtió en el enfoque principal de las empresas en todo el mundo, distintas organizaciones desarrollaron normas y lineamientos. La administración de la calidad se convirtió en un objetivo estratégico clave y con el fin de estandarizar los requisitos de calidad, “un organismo especializado en normatividad, la International Organization for Standardization (IOS), fundada en 1946 y compuesta por representantes de los organismos de normas nacionales de 91 países, adoptó una serie de normas de calidad escritas”. (8:129) La IOS tomó una estrategia única al adoptar el prefijo “ISO” para dar nombre a las normas.

La norma ISO 9001 tiene como base la norma británica BS 5750, esta familia de normas apareció en 1987, experimentando su mayor crecimiento a partir de 1994 donde se desarrolló la segunda versión. La Norma ISO 9001 es un conjunto de normas sobre la calidad y la gestión, especifica los requisitos mínimos para

implementar un buen sistema de gestión de calidad que puede utilizarse para una aplicación interna por las organizaciones. Han existido cuatro versiones de ISO 9001 hasta la fecha y son:

- Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15-Mar-1987).
- Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01-Jul-1994).
- Tercera versión: ISO 9001:2000 (15-Dic-2000).
- Cuarta versión: La versión actual de ISO 9001 data del 15 de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008.

La norma ISO 9001 forma parte de la familia de normas ISO 9000 que contiene los fundamentos y el vocabulario empleado en la norma ISO 9001, establece las pautas no solo para los sistemas de gestión de calidad, sino para otros sistemas de gestión en general como por ejemplo: ISO 9004: que gestiona el éxito sostenido de una organización, ISO 19011: sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional y también ISO 14001: sistema de gestión medio ambiental. Las normas tienen el reconocimiento de alrededor de 100 países, entre los que se incluye Japón, Alemania y Guatemala.

1.2.4 Herramientas de la calidad

Las herramientas de la calidad pueden ser utilizadas como instrumentos para la mejora continua, para solucionar problemas específicos de calidad, para entender cualquier proceso o para la toma eficiente de decisiones. Según la American Society for Quality (ASQ), existen siete herramientas de la calidad:

- Planillas de inspección.
- Gráficos de control.
- Histograma.
- Diagrama de pareto.
- Diagrama de dispersión.

- Diagrama de causa-efecto y
- Diagrama de flujo.

Para realizar el presente trabajo de investigación se utilizarán las dos últimas herramientas de calidad, el diagrama de causa-efecto y el diagrama de flujo.

1.2.4.1 Diagrama de causa-efecto

También conocido como diagrama de Ishikawa o debido a su estructura, a menudo se le llama diagrama de espina de pescado. El objetivo de la solución de problemas es identificar sus causas para corregirlas. “El diagrama de causa-efecto, identifica para un problema o efecto muchas posibles causas”. (6:125) El diagrama de causa-efecto es una herramienta importante, ayuda a la generación de ideas sobre las causas de los problemas y emprende las acciones necesarias para corregir las causas que provocan determinado problema y busca rutas de solución.

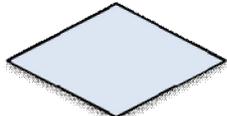
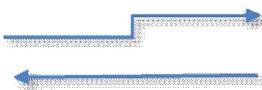
Se debe definir el problema principal (efecto), escribirlo en la parte derecha, encerrarlo en un rectángulo y trazar una línea horizontal hacia el rectángulo. Analizar todas las posibles causas del problema. Las categorías más importantes de causa potencial son: máquinas y equipo, métodos, medio ambiente, personal, materiales, etc. Escribir las categorías de causas como ramas de la línea horizontal principal. Las causas pueden ser escritas en diferentes lugares, si se relacionan con diferentes categorías. Por cada causa, se debe escribir sub-causas, haciendo ramas en las causas principales. Cada grupo de ramas indican relaciones causales.

1.2.4.2 Diagrama de flujo

“El diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un

proceso". (6:133) El diagrama de flujo es una herramienta útil que muestra la secuencia e interacción de actividades y procesos. Se debe describir la sucesión de las actividades a través de los símbolos que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
Descripción de símbolos de un diagrama de flujo

Nombre del Símbolo	Descripción	Símbolo
Terminador	Representa el inicio o fin de un diagrama de flujo	
Proceso	Representa una actividad o proceso	
Decisión	Representa la bifurcación de un proceso	
Flecha	Representa el camino que une los elementos del diagrama	
Documento	Representa documentos en el soporte papel	
Base de datos	Representa información en soporte digital	

Fuente: Información obtenida en INTECAP. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. 2009. Manual Técnico, Diplomado: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. Edición 02. 156 p. Abril de 2012.

1.3 Funciones de la gestión de calidad

Las cinco funciones que forman parte de la administración son las mismas que se utilizan en la gestión de calidad pero enfocada, como su nombre lo dice a la calidad y estas son: planificación, organización, dirección, personal y control.

1.3.1 Planificación para la calidad

Toda organización debe saber cómo se encuentra en la actualidad y como se verá en el futuro, estableciendo estrategias para lograrlo “la planificación de la calidad ofrece un enfoque mucho más orientado a la estrategia empresarial. La planificación de la calidad es esencial para un eficaz y manejable proceso de mejora de la calidad”. (7:76) Va más allá de la planificación estratégica porque se le añade un requerimiento de mejora, el uso sistemático del mismo es vital para la competitividad de la organización. En el proceso de planificación para la calidad se debe desarrollar los siguientes temas:

- **Análisis del entorno:** se requiere realizar un estudio sistemático, tanto interno como externo que afecten la operatividad del departamento objeto de estudio, es decir realizar un FODA. **La matriz FODA** agrupa las siglas de las palabras Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A); las que en inglés provienen de la palabra TOWS. “La matriz FODA es una herramienta de comparación que integra los elementos internos y externos de una empresa para la toma de decisiones y, especialmente, para la evaluación de situaciones normales y de contingencia, así como para la etapa comparativa para la formulación de estrategias o planes operacionales”. (15: s/p) Es una importante herramienta de formulación de estrategias alternativas que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias Fo, Do, Fa y Da, estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas) de la organización.

- **Misión y visión de la calidad:** la misión es la razón o propósito fundamental de la existencia de la organización, que la distingue del resto. Por tanto, la misión de la calidad sostiene la misión global de la organización. La visión describe hacia dónde se dirige la organización y qué intenta ser; es una declaración del futuro. Una visión debe ser breve y estar vinculada con las necesidades de los clientes. El informe de la visión y misión de la calidad debe ser por escrito, corto, claro, conciso y debe ser visible a todos los empleados del departamento.
- **Establecer una política de calidad:** debe estar relacionada con el compromiso y creencia positiva en las filosofías, principios y prácticas de la calidad. Da directrices sobre qué debe hacerse, preferentemente sobre cómo hacerse. Se debe desarrollar una política que pueda ser aceptada por toda la organización, este desarrollo puede realizarse a nivel de departamento para que todo el personal se involucre. Es aplicable a todo tipo de esquemas de trabajo y a toda la organización.
- **Generar los objetivos estratégicos de calidad:** “Los objetivos establecen la dirección a largo plazo de una organización y guían las decisiones de asignación de recursos. Por lo general, se enfocan hacia el exterior y se relacionan con los clientes, el mercado, el producto, el servicio o las oportunidades y retos tecnológicos”. (8:238) Un objetivo es una meta a lograr, cualquiera que sea la fuente y el alcance de la credibilidad de los datos, los objetivos de calidad desarrollados, necesitan ser vendidos al personal y será más fácil la aceptación de los mismos, si los empleados han tenido la oportunidad de participar.
- **Establecer los planes de acción para la calidad:** formulan los cursos, actividades o estrategias planificadas que una organización debe hacer para cumplir o alcanzar los objetivos de calidad, los planes de acción son primordiales para asegurar la continuidad del plan de calidad.

- **Aplicación de estrategias de calidad:** los aspectos que se deben incluir en las estrategias de calidad son: educación y formación a los empleados sobre calidad, participación, cultura, tecnología, proceso, autoridad/poder y estructuras organizativas.
- **Controlar y evaluar la actuación de la calidad:** los planes de calidad requieren un continuo control para asegurar su efectividad, esto significa desarrollar sistemas de control a todos los niveles del plan. El elemento crucial es la generación de datos día a día. Los datos recogidos y el uso de las herramientas de la calidad ofrece las medidas estadísticas y reales de la actuación de la calidad.

1.3.2 Organización para la calidad

La estructura organizacional es “desarrollar un entorno de trabajo claro, con tareas y responsabilidades que contribuyan a la actividad eficaz de una organización y dirigir el comportamiento de las personas, grupos y departamentos para llevar a cabo los objetivos fijados por la organización”. (7:106) Además, realizar un diseño organizativo que determine “las relaciones operativas entre la cantidad de especialización de un trabajo, la cantidad de delegación y autoridad dada a los que afecta determinado trabajo, y el grado de control con el que las personas deben operar”. (7:107)

Los modelos del diseño organizativo incluyen: **Mecanicista** corresponde a estructuras rígidas, desarrollan una orientación centralizada, a través de la aplicación de directrices estrictas, tales como reglas y procedimientos, existe burocracia y la comunicación que predomina es la vertical. “**Organicista** las estructuras flexibles son por naturaleza, innovadoras, con muchos menos obstáculos burocráticos y más énfasis en la individualidad y en la comunicación, tanto horizontal como vertical. Su orientación es más humana que en las estructuras mecanicistas”. (7:108)

En un sistema de gestión de calidad es conveniente el desarrollo de un diseño organicista y además, debe ser del conocimiento de todos los empleados los organigramas que muestren las disposiciones de línea (dominio) y del staff (apoyo) que ofrece la estructura. En cada departamento de la organización deben existir instrumentos que especifiquen las tareas que realizan los empleados.

- **El trabajo en equipo**

“Se define un grupo o equipo como dos o más personas que trabajan para lograr objetivos comunes y que contienen dos o más clases de personas, los líderes y los seguidores. Los grupos poseen características entre las que se incluyen identidad compartida, cohesión, estructura y asignación de sanciones”. (7:152) Además, características diferenciales como por ejemplo experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc., que van a influir decisivamente en los resultados. Los grupos son muy importantes para las organizaciones, ya que estos llevan a cabo muchas de sus actividades.

Los tipos de grupos existentes en las organizaciones son formales e informales, los primeros son grupos que han sido creados y aprobados oficialmente por la organización con un propósito específico, los segundos son grupos formados por los empleados para sus propósitos e intereses. Se requiere la comunicación en los grupos para que los datos, conocimientos y opiniones se expresen plenamente.

1.3.3 Gestión del recurso humano y su proceso

La gestión del recurso humano es vital en toda organización orientada a la calidad, “es el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización”. (7:156) “Trata de la aplicación de funciones y tareas que, relacionadas con el reclutamiento, la selección, el entrenamiento y la formación

de la fuerza de trabajo”. (7:156) Son los encargados de encontrar el personal idóneo para cada puesto dentro de la organización.

- **Reclutamiento:** “es el proceso de establecer aquel conjunto de actividades centradas en la organización que trata de promocionar y de contratar a los candidatos más apropiados, con las capacidades, competencias y actitud requerida para llevar a cabo una tarea relacionada con el trabajo”. (7:159) Los planificadores de recursos humanos deben tener un profundo conocimiento de las técnicas de diseño de trabajo, de las necesidades de funcionamiento de la organización, objetivos, estrategias y ser capaces de comunicar todo dentro y fuera de la organización. Además, comprometerse con la fuerza de trabajo que se tiene en el momento actual, debido a un elemento importante, la lealtad demostrada a la organización.
- **Selección:** es el proceso por el cual uno o más candidatos son elegidos por ser los que mejor cumplen las especificaciones del trabajo ofrecido. Implica identificar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, con las especificaciones del puesto. Los responsables de tomar la decisión, deben poseer la información adecuada para fundamentar tal decisión. Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse y toda la información posible sobre los mismos solicitantes.
- **Inducción:** su finalidad es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado dentro de la organización, para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. Existen dos tipos de inducción: la primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la misión, la estructura, la historia, normatividad y beneficios que ofrece la organización a sus empleados, esta inducción es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y se realiza con una frecuencia mensual. La segunda denominada inducción en el puesto de trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluye

aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, información específica y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización, esta inducción es responsabilidad del jefe inmediato.

- **Formación y desarrollo de los empleados:** la formación y el desarrollo es un requisito de la organización orientada hacia la calidad, es un instrumento que forma la base para la mejora continua. La formación es el proceso de elaborar, cambiar y reforzar los comportamientos necesarios con el trabajo. Existen diferentes tipos de programas de formación como por ejemplo: programas de introducción, programas de formación técnica y formación en el trabajo.
- **Entrenamiento:** es el aprendizaje que se desarrolla en el área de trabajo para mejorar el rendimiento de los empleados. Este entrenamiento supone la práctica con las herramientas, equipos, documentos o materiales que se utilizarán en forma cotidiana. Se refiere a la adquisición de habilidades o destrezas de educación dentro de la organización, orientadas a la ejecución de actividades repetitivas y rutinarias.
- **Compensación salarial:** el término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal debe garantizar la satisfacción de los empleados con el fin de mantener y retener la fuerza de trabajo productiva. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización, disminuye el desempeño, incrementa el nivel de quejas o conduce a los empleados a buscar un empleo diferente, además puede llevar al ausentismo y otras formas de protesta pasiva.
El salario se define como toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. El salario según la forma de pago

se divide en: Por la unidad de tiempo, es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Y el segundo, por unidad de obra o a destajo, es cuando el trabajo se mide de acuerdo al número de unidades producidas.

- **Evaluación del desempeño:** es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podría mejorar su rendimiento futuro. La importancia de la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a dar entrenamiento, detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.
- **Sistema de incentivos:** Es una retribución o estímulo que se ofrece a los empleados de una organización con el fin de motivar, elevar la producción y el desempeño, mejorar la calidad y el rendimiento de los empleados. Es un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Los incentivos pueden ser: en base al rendimiento o en el resultado del individuo, se trata de uno de los modos más directos y precisos de amarrar el rendimiento con los incentivos y por tanto es una potente herramienta para modelar comportamientos individuales. Asimismo, en base al rendimiento o en el resultado de los equipos, en este caso se recompensa por igual a todos los integrantes en función de los resultados del equipo de trabajo. Existen dos tipos: incentivos económicos se basa en una gratificación económica y los incentivos no económicos son gratificaciones verbales, escritas, públicas, asistenciales, recreativos y supletorios como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios flexibles, cooperativas de consumo y agencias bancarias en el lugar de trabajo.

1.3.4 Dirección

La dirección está ligada con el liderazgo, la motivación, la comunicación y la supervisión, “es un conjunto de actividades (incluyendo la planificación, y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas hacia los recursos de una empresa, con la finalidad de lograr las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente, es el proceso de obtener actividades eficazmente acabadas con y a través de otras personas”. (7:4)

- **Liderazgo:** es decirle a alguien lo que debe de hacer, o pedirle que haga algo, esperando una respuesta positiva. A los líderes se les da responsabilidades, deberes y medios para llevar a cabo sus tareas a través del poder legítimo. “Los líderes pueden surgir de los grupos y hacerse cargo, no a causa de un derecho que se les ha concedido, sino por su demostrada capacidad para influir y dirigir a las personas. En las organizaciones, los líderes son vistos como individuos que influyen positivamente en las personas”. (7:116) El liderazgo es un intento de influir en las actividades de las personas, a través de un proceso de comunicación, hacia la consecución de algún o algunos objetivos. Existen dos tipos de liderazgo autocrático y democrático, en el primer liderazgo, el director toma decisiones por los subordinados, mientras que en el segundo, el subordinado interviene en el rol de la toma de decisiones.
- **Motivación:** son los estímulos que mueven a una persona a realizar determinadas acciones o medios de satisfacer una necesidad, creando o aumentando el impulso necesario para poner en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Este término está relacionado con voluntad e interés. Son las actitudes que dirigen y mantienen el comportamiento de una persona, hasta alcanzar una meta o un objetivo deseado tanto interno como externo. La motivación también se da por factores intrínsecos y factores extrínsecos, los primeros vienen del entendimiento personal y los segundos vienen de un incentivo externo de

ciertos factores como por ejemplo: el dinero, el tiempo de trabajo o los bienes materiales.

- **Comunicación:** es la transferencia de información desde el emisor hasta el receptor y debe ser comprendida por ambos. La comunicación es una persona entregando un mensaje a otra. Es básicamente un diálogo, se necesita de dos o más personas para comunicarse. Es un intercambio de información, interpretaciones, ideas, opiniones y decisiones entre personas o grupo de personas con el propósito fundamental de lograr una comprensión mutua. Se requiere la comunicación para influir en otros. Particularmente, los directivos necesitan comunicarse para dirigir y controlar eficazmente. La comunicación de los directivos, al igual que cualquier tipo de comunicación social, tienen dos tipos principales: verbal y no verbal. Es necesario el manejo de estos dos tipos tanto para los directivos como para los trabajadores, ya que las decisiones realizadas por los trabajadores pueden afectar las decisiones que toman los directivos. En la comunicación en grupo existen dos tipos de configuraciones: centralizadas y descentralizadas.
- **Supervisión:** es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas y dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y

el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y debe conocer a todos los trabajadores.

1.3.5 Control

“El control es el proceso que se utiliza para asegurar que se satisfacen los objetivos, por medio de la información obtenida de la ejecución real del proceso. Esto significa que la información del proceso es comparada con los estándares esperados y, a continuación, se toman decisiones de acuerdo con el resultado de esta comparación”. (7:192)

1.3.5.1 Control estadístico del proceso

“El control estadístico de procesos es la aplicación de técnicas estadísticas en un proceso para obtener datos estadísticos sobre ese proceso y aplicar técnicas de control para gestionarlo. Esto implica la medición de datos sobre la variación del proceso”. (7:229) En la unidad objeto de estudio, se mide la calidad a través del control estadístico y le sirve de base para realizar los informes de calidad.

1.3.5.2 Gráficos de control

“Un gráfico de control es una representación gráfica de una característica de la calidad que ha sido medida”. (7:202) Los gráficos de control de la calidad se dividen en dos tipos principales: gráficos de control **por variables** (objetivos) se realiza mediante variables susceptibles de ser medidas, es decir se miden características de calidad cuantitativas. Gráficos de control **por atributos** (más subjetivos) se realiza mediante atributos de tipo dicotómico, es decir características no cuantificables numéricamente, se miden características de calidad cualitativas. Cada uno puede ser aplicado en circunstancias diferentes dependiendo de las características que estén siendo evaluadas. En los informes de calidad en la unidad de análisis se realizan gráficos de control para mostrar los errores encontrados.

1.3.6 Cultura de calidad

“Es el conjunto de comportamientos similares y actitudes que diferencian a un grupo de otro”. (7:183) Una cultura de calidad debe estar inmersa en cada empleado que labora en el departamento “la cultura transforma los comportamientos individuales, es única en cada grupo y se desarrolla internamente”. (7:184) “La cultura de calidad debe convertirse en parte del variado trabajo de una organización. Debe convertirse en una especie de religión, que se adhiere con un entusiasmo que hace que todos en la organización se sientan felices de formar parte de ella”. (7:49)

En el departamento de Alemania no existe una cultura de calidad que permita a los empleados sentirse parte del proceso, razón que provoca que existan errores en el trabajo que realizan.

1.3.7 Gestión de cambio

“Cambio significa cualquier cosa que altera el status quo o equilibrio de una situación laboral. Esto incluye el desarrollo de mecanismos de formación y educación en respuesta a las nuevas tecnologías, cambios en los requisitos de los clientes y las técnicas de gestión”. (7:189)

1.3.7.1 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio existe en muchas organizaciones, todos dentro de la organización deben tener en consideración que cualquier cambio es inevitable. “El entorno tecnológico, social y económico cambia rápidamente, esto implica que una organización será capaz de sobrevivir si es capaz de responder efectivamente a estas demandas cambiantes”. (7:170) La resistencia al cambio se da por los siguientes factores:

- **Auto-orientación:** una persona resistirá los resultados de un programa de cambio a causa del efecto negativo que se percibe.

- **Temor:** todo tipo de cambio introduce a las personas en algo desconocido. Por tanto, el temor a lo desconocido podría ser la principal resistencia a programas de cambio. Una buena comunicación proporciona una base para reducir este aspecto. Se debe de comunicar los resultados del cambio, el proceso y los aspectos positivos, tales como nuevas experiencias y nuevos conocimientos.
- **Hábito:** las personas que han trabajado de la misma manera durante años se resisten al cambio, ya que han olvidado cómo aprender. Estas personas están cómodos con su statu quo y conocen los canales de comunicación y poder en la organización. El cambio conlleva que los hábitos de trabajo de los individuos también cambien y es necesario en algunos casos, palabras de apoyo, formación, educación y soporte.
- **Social:** cuando los líderes se resisten personalmente a programas de cambio, se considera que otros miembros de ese grupo también lo harán, ya que los líderes aplicarán presión a los demás integrantes del grupo. Dirigiendo los esfuerzos de comunicación a esos líderes, se conseguirán medios positivos para anular resistencias.

1.3.8 Satisfacción del cliente

Hoy en día lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y el mercado objetivo, mantener a los clientes satisfechos depende no solo de la calidad, sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.

Es importante que todas las personas que trabajan en la empresa, estén enfocados en la calidad y así conozcan cuales son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente. Toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: la lealtad por parte del cliente ya que el cliente vuelve

a comprar en el futuro, se obtiene una difusión gratuita, porque un cliente satisfecho comunica a otras personas sus experiencias positivas (de boca en boca), y por último, se logra un determinado lugar (participación) en el mercado.

En toda organización deben existir mediciones periódicas o instrumentos para detectar áreas de insatisfacción de los clientes, esto se puede lograr a través de encuestas o entrevistas a los clientes y así traducirlo sistemáticamente en información confiable, con el fin de mejorar el servicio y los productos. Además, debe existir una retroalimentación continua de las necesidades del cliente.

1.4 Empresas de servicios

Son organizaciones que ofrecen a sus clientes productos no físicos, “son pequeñas o grandes empresas que se dedican a la comercialización o a la elaboración de intangibles, no son materiales, no se pueden inspeccionar previamente de forma física, ni se pueden almacenar”. (3: s/p) En el departamento objeto de estudio se da un proceso intangible en donde los digitadores trasladan información análoga a información electrónica por medio del procesamiento de datos que se efectúa.

1.4.1 Empresas de procesamiento de datos

“Los servicios de procesamiento de datos de entrada son algunos de los muchos beneficios que el sector está proporcionando a las empresas en todo el mundo empresarial. Las empresas de servicios de Outsourcing de procesamiento de datos (BPO) son unidades que se dedican a proporcionar servicios de datos de entrada, están ofreciendo sus servicios de forma rápida, competitiva y eficiente, con el fin de cumplir con los plazos en los trabajos de entrada de documentos”. (14: s/p)

1.4.2 Definición procesamiento de datos

Antes de definir el concepto de procesamiento de datos, se debe entender que es un dato y un procesamiento, "Dato: es un símbolo lingüístico que representa algo concreto como abstracto, los datos se convierten en información. Un dato es la principal unidad, la unidad más simple de la información. Procesamiento: es la acción (cualquiera que sea) que se ejecuta, en este caso sobre los datos y que logra en ellos una transformación. Entonces, se concluye que procesamiento de datos es cualquier ordenación o tratamiento de datos o los elementos básicos de información, mediante el empleo de un sistema, se logra sobre los datos algún tipo de transformación que convierte al dato en información, llegan a ser útiles para determinada persona". (16: s/p)

1.4.3 La calidad en el procesamiento de datos

La alta calidad en el procesamiento de datos ayuda a muchas empresas a seguir siendo competitivas y rentables en el ámbito empresarial.

1.4.3.1 Factores que influyen en la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta aspectos importantes, dimensiones básicas o factores que influyen en la calidad y los principales son: factor técnico, engloba los aspectos científicos y tecnológicos (equipo y maquinaria) que afectan al producto o servicio; factor humano, cuida las buenas relaciones entre los clientes y empresas, además, las exigencias del cliente, el recurso humano, el tipo de administración, los métodos de trabajo y el medio ambiente. Y por último, el factor económico, que intenta minimizar costos tanto para el cliente como para la empresa.

1.4.3.2 Causas de la baja calidad

Las causas de la baja calidad se deben a errores humanos, errores técnicos, pero principalmente no conocer las necesidades del cliente. La mala calidad puede ser una fuente de irritación y frustración para el consumidor, puede ser

costosa para las empresas, en la forma de retiro de productos y servicios o clientes perdidos.

Muchas empresas desarrollan programas de costos de calidad o de manera más específica, los costos de la mala calidad, son los que se relacionan con evitar problemas de calidad o aquellos en que se incurre como resultado de la baja calidad. La información sobre el costo de calidad ayuda a los directivos a evaluar la importancia relativa de los problemas de calidad y sirve como calificación para evaluar el éxito de la organización en el logro de los objetivos de calidad.

El presente capítulo tuvo como objetivo mostrar los aspectos teóricos que servirán de base para la elaboración del capítulo II. Además se desarrollaron los temas necesarios para sustentar el diagnóstico de la situación actual del departamento de Alemania.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

2.1 Metodología

Para cumplir con el objetivo general de la investigación de realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual en lo relativo al sistema de calidad, se realizó un censo y se recopiló información de todos los empleados que integran el departamento de Alemania tanto del área operativa, como administrativa, siendo un total de 32 personas, distribuidos en cinco puestos de trabajo. Además, información proporcionada por la persona que ocupa el puesto de analista de Recursos Humanos y del cliente.

Para obtener información confiable y elaborar el diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas: cuestionarios, entrevistas y la observación. Se realizó una boleta de encuesta dirigida a los empleados del área operativa (ver anexo 1) y una guía de entrevista al personal que conforma el área administrativa, al analista de Recursos Humanos y al cliente (ver anexo 2). El departamento trabaja para un solo cliente, el gerente que es el contacto directo envió el cuestionario al cliente a través de internet (correo electrónico). Además, se utilizó la técnica de observación directa en las distintas visitas al departamento de Alemania.

2.2 Generalidades de la empresa y del departamento de Alemania

A continuación, se realiza una breve descripción de los antecedentes de la empresa, función principal y los servicios que presta. Asimismo, algunos aspectos importantes para un mejor entendimiento de la unidad objeto de estudio.

2.2.1 Antecedentes de la empresa

“En 1967 Darwin Deason inició una compañía llamada Affiliated Computer Systems. Ocho años después la vendió a MTech, pero continuó trabajando con ella como su presidente. Con Deason al frente, MTech se convirtió en el mayor proveedor de procesamiento de datos financieros. Cuando Electronic Data Systems (EDS) compró Mtech en 1988, Deason dejó la empresa y decidió comenzar con una totalmente nueva, llamada Affiliated Computer Services, Inc (ACS). Aún cuando la nueva compañía fue creada como una proveedora de servicios financieros, enfocada en procesar transacciones bancarias, Deason se dio cuenta de las ventajas de servir a diversas industrias y buscó contratos de servicios de negocios e información con empresas ajenas a la industria bancaria. Southland Corporation (7-Eleven, tiendas de conveniencia), fue uno de los primeros clientes de ACS.

Jeff Rich, un antiguo inversionista de Citibank, que se integró con ACS en 1989, fue nombrado Presidente y Jefe de la oficina de operaciones en 1995. Bajo su dinámico liderazgo, y con la constante guía de Mark King, Vicepresidente Ejecutivo y Jefe de la oficina financiera, la compañía continuó con su rápido crecimiento, llevando a cabo además, una serie de exitosas adquisiciones que expandió su capacidad, mercado y cobertura geográfica.

Después de una década de éxitos y ya con 14,000 empleados, ACS había crecido logrando ser la cuarta proveedora más grande de Servicios de Tecnología (IT) y soluciones de negocios (BPO) en los Estados Unidos.

Con la sola idea de dar el mejor y más completo servicio a sus clientes, ACS ofrece servicios integrales de manera externa, lo que es la base de su éxito, ya que logra abatir los costos de cada empresa a la cual presta el servicio.

El crecimiento de ACS se debe por un lado a que ofrece nuevos y mayores servicios a sus clientes actuales, y por otro lado por adquisición. Crecer por adquisición se logra adquiriendo compañías y añadiendo sus clientes, capacidades y cobertura a su estructura misma.

Desde su fundación, ACS ha logrado más de 60 adquisiciones. La clave de su estrategia de adquisiciones y subsecuente integración operacional, es que no se busca solamente el crecimiento en beneficios financieros, sino también, una adecuada integración entre la cultura laboral y el estilo administrativo de ACS y las firmas que son objeto de adquisición.

El desarrollo de los negocios de ACS en América Latina comenzó por medio de la expansión por adquisición de Unibase Technologies en el año de 1996, Unibase era una empresa ampliamente extendida y con presencia en México, dedicada al procesamiento de información. Más tarde, en 1997 se consolida el desarrollo de ACS en Latinoamérica con la adquisición de NPC, que en el año 2001 se integra a la gran familia de ACS, sus oficinas ubicadas en el norte de México y en el Caribe. Al día de hoy, ACS está en 126 países alrededor del mundo y cuenta con 130,000 empleados". (5:2)

ACS abrió su oficina de soluciones de negocios Business Process Outsourcing (BPO), en la ciudad de Guatemala, en marzo de 1998. Para iniciar operaciones se contó con 40 digitadores que trabajaban para un solo cliente. En la actualidad, cuenta con 1,500 empleados, atendiendo alrededor de 50 clientes. Estos clientes a los que ACS les proporciona servicios de transacciones BPO, se distribuye a través de los siguientes departamentos o divisiones que son: Oxford, Unicare, Gmac, Wellpoint, Cigna Medical y Cigna Dental, Metlife home loans y Alemania entre otros.

ACS ha estado haciendo negocios en Guatemala por más de 12 años, es la compañía de IT (Information Technology) más grande del país y es el centro de llamadas de más rápido crecimiento. ACS es vista internacionalmente como el modelo de una compañía exitosa haciendo negocios.

Uno de los hechos más importantes en la historia de ACS es que Xerox la adquirió en febrero del 2010. Llamándose en la actualidad ACS a Xerox company.

2.2.2 Función principal

Dentro de los servicios que presta la empresa, la actividad principal es: Business Process Outsourcing (BPO), por sus siglas en inglés y se denomina en español como Soluciones de Negocios. BPO consiste en proporcionar servicios de procesamiento de datos de entrada, donde se captura o procesa información sobre seguros y reclamos médicos, proceso de incapacidad, suspensiones médicas, modificaciones de préstamos, detalles de facturas y envío de paquetes, entre otros. Brindando un servicio de outsourcing a otras organizaciones.

La información que se obtiene de los clientes es de carácter confidencial ya que se utilizan nombres de personas individuales y de compañías, números de seguros y de tarjetas de crédito, direcciones, teléfonos, costos, etc. La información es escaneada en la pantalla de un computador y posteriormente, es procesada de forma electrónica por los digitadores en los programas que la empresa provee.

2.2.3 Otros servicios que presta

ACS provee de dos servicios más que son: Information Technology (IT) por sus siglas en inglés y se denomina en español como Soluciones de Tecnología de Información. IT se dedica a proveer servicios en el soporte de diseños, implementación y seguimiento de gerencia de información de sistemas y

procesos que grandemente dependen de la tecnología de información como por ejemplo: recursos de software y aplicaciones, servicios profesionales de consulta, gerenciales de escritorio y de campo, e-business y web, gerencia empresarial, provisiones de hardware, sistemas de información, redes, integración de sistemas y sistemas de seguridad. Asimismo, en la actualidad brinda el servicio de Call Center.

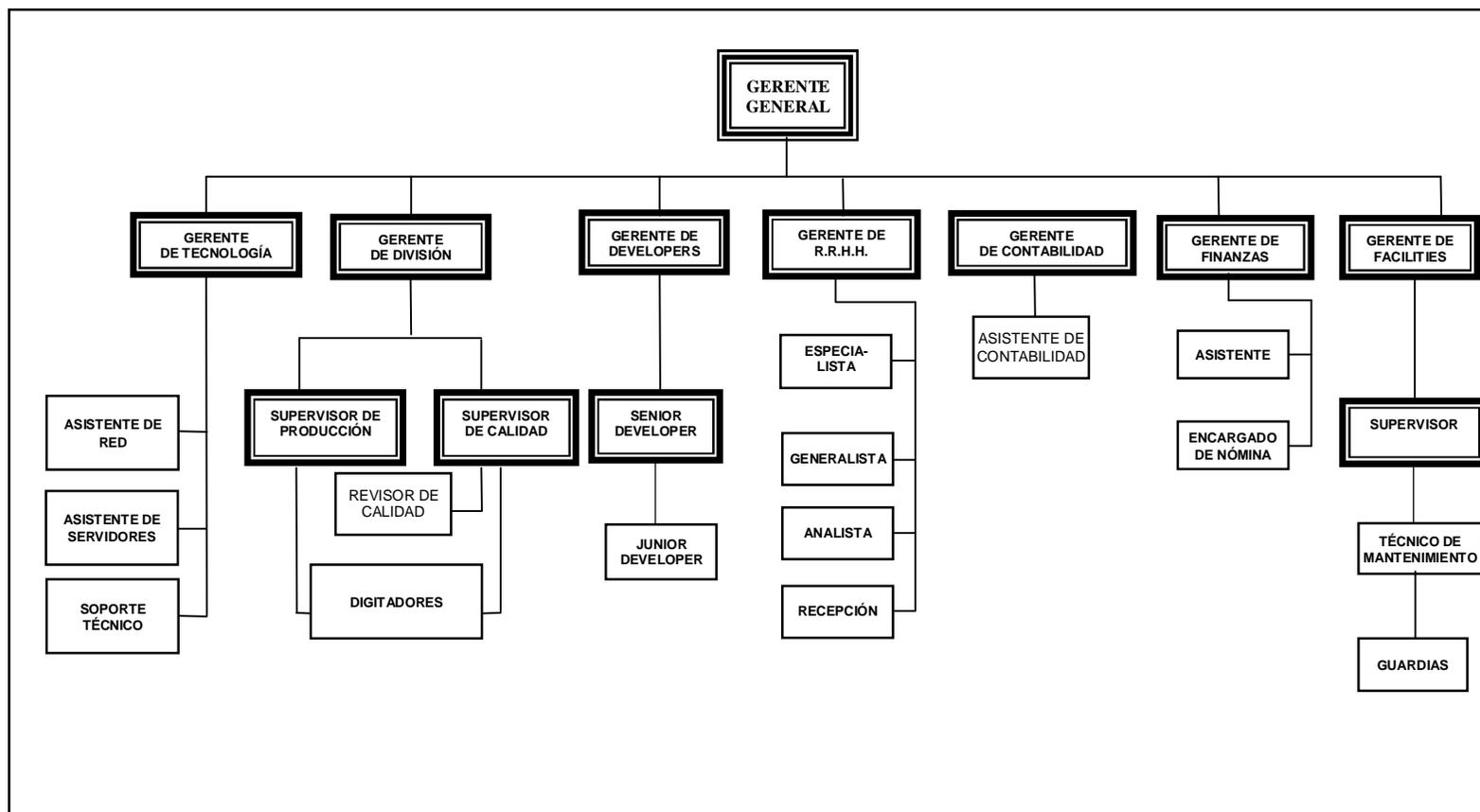
Los principales sectores de servicios donde la empresa se desarrolla son: comunicación, educación, sector financiero, seguros, cuidado de la salud, manufactura, ventas y transporte.

2.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional administrativa de la empresa está conformada de la siguiente manera: Gerencia General, Gerencia de Tecnología, Gerencia de División, Gerencia de Developers, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Facilities. El departamento de Developers es el encargado de programación y el departamento de Facilities es el responsable de las instalaciones, mantenimiento y servicios de la organización.

Cada Gerencia de División cuenta con un gerente, un supervisor tanto de producción como de calidad, revisores de calidad y los digitadores necesarios para cada división o departamento. En la figura 1 se muestra dicha estructura organizacional.

Figura 1
ACS de Guatemala, S.A.
Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Octubre 2012.

2.2.5 Departamento de Alemania

Una de las principales organizaciones a la que presta el servicio se encuentra ubicada en Alemania y es una empresa de envío de paquetes alrededor del mundo. La información escaneada del cliente es enviada a Estados Unidos y de allí se traslada a Guatemala para ser procesada en el departamento denominado Alemania. El departamento de Alemania surge de la necesidad de la captura de procesamiento de datos del cliente que envía sus paquetes a diferentes destinatarios. La mayor parte de la información que se procesa en el departamento es de Alemania, pero también se trabaja información de Italia y de Gran Bretaña. Alemania es uno de los primeros departamentos que inició cuando ACS abrió sus operaciones en Guatemala, por lo cual tiene más de 10 años de funcionamiento.

2.2.6 Organigrama del departamento de Alemania

El supervisor de calidad informó que actualmente cuentan con el organigrama específico del departamento, pero que era confidencial.

Cuadro 2
Conocimiento del organigrama específico
Departamento de Alemania

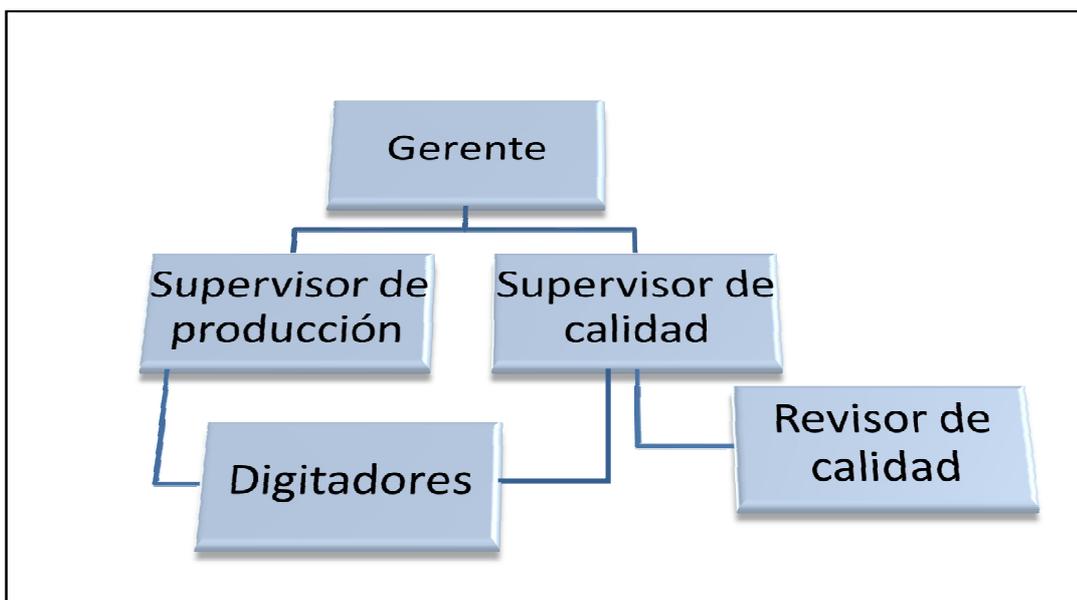
Puestos	Entrevistados		
	Si	No	Total
Digitadores	6	22	28
Revisor de calidad	-	1	1
Supervisor de calidad	1	-	1
Supervisor de producción	1	-	1
Gerente	1	-	1
Total	9	23	32
%	28%	72%	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Se consultó a todo el personal si conocían el organigrama específico del departamento de Alemania, todo el personal del área administrativa más 6 digitadores que representan el 28% respondieron que si lo conocen, mientras que el 72% incluyendo al revisor de calidad respondieron que no lo conocen. Por lo cual, se determinó que los empleados no conocen el organigrama de la unidad de análisis.

A continuación con base a la información obtenida en la investigación de campo, se realizó el organigrama del departamento de Alemania.

Figura 2
Organigrama del departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Octubre 2012.

El departamento de Alemania está conformado por cinco puestos de trabajo que se describen a continuación.

Cuadro 3

Personal que conforma el departamento de Alemania

No.	Puestos de trabajo	Breve descripción del puesto
1	Gerente	Es un puesto de nivel estratégico y de carácter administrativo, tiene a su cargo la ejecución de la planificación, organización, dirección, control y gestión del recurso humano del departamento de Alemania.
1	Supervisor de producción	Es un puesto de nivel medio y de carácter administrativo, tiene a su cargo, supervisar y controlar eficientemente el proceso productivo del departamento.
1	Supervisor de calidad	Es un puesto de nivel medio y de carácter administrativo, tiene a su cargo, mantener y supervisar la calidad general e individual de los digitadores, de los documentos que se generan en el departamento.
1	Revisor de calidad	Es un puesto de nivel operativo, tiene a su cargo revisar la calidad individual de los digitadores, de los documentos que se generan en el departamento.
28	Digitadores	Es un puesto de nivel operativo, tiene a su cargo, ingresar, verificar, codificar, descifrar y transcribir los datos de múltiples documentos mostrados en pantalla en los programas que la empresa provee.

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

El personal que conforma el área administrativa, los 28 digitadores y el revisor de calidad, se distribuyen de la siguiente manera.

Cuadro 4
Información demográfica
Departamento de Alemania

Género		Edad	Tiempo de laborar en la empresa	Nivel educativo
Masculino 22	Femenino 10	El 56% de los empleados está en el rango de edades de 27 a 33 años y el resto de 34 años en adelante	Todos los empleados tienen más de 7 años de laborar en la misma	El 59% de los empleados terminó su nivel de escolaridad diversificado, mientras que el resto está estudiando una carrera universitaria

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

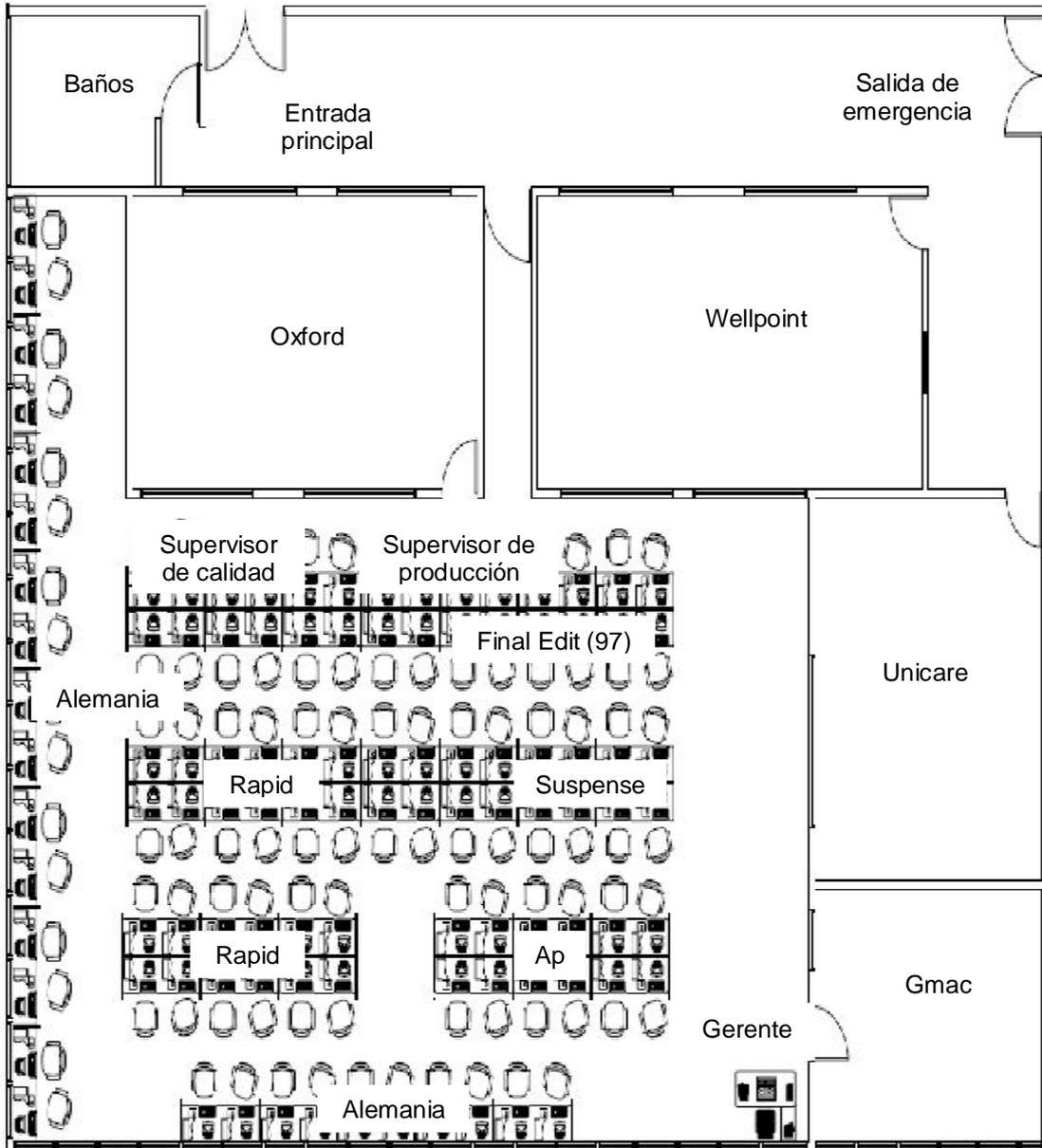
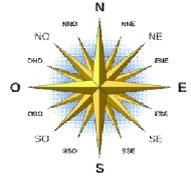
2.2.7 Plano de distribución física del departamento de Alemania

A continuación se presenta el plano de distribución física del departamento de Alemania, en el cual se muestra que Alemania se ubica internamente en colindancias con las divisiones o departamentos de la empresa conocidas con los nombres de: Oxford, Wellpoint, Unicare y Gmac.

Además, dentro del área donde se encuentra ubicado el departamento de Alemania existen otras divisiones con los nombres de: Account Payable (Ap), Suspense, Final Edit (97) y Rapid, todas estas divisiones trabajan para el mismo cliente, pero en documentos diferentes.

El departamento de Alemania se encuentra ubicado en el edificio Tetra Center en la 15 Avenida 17-30 de la Zona 13, en la figura 3 se muestra la distribución física del cuarto nivel que ocupa el departamento en el edificio mencionado.

Figura 3
Plano de distribución física
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Julio de 2012.

2.2.8 Proceso de producción

La información que se trabaja en el departamento de Alemania es procesada en Irlanda, este país escanea los documentos y centraliza la información de los países de Europa a los que se le trabaja (Alemania, Italia y Gran Bretaña). Posteriormente, se envía la información a Estados Unidos y los controladores de producción de ese país, hacen la distribución vía electrónica de forma diaria para Guatemala y México. El flujo de trabajo se observa a través del sistema llamado Workflow o Inspector.

El digitador por medio del equipo de cómputo y los programas que la empresa provee, debe de realizar lo siguiente: acceder al sistema llamado WebDE, para luego pedir en el sistema el documento denominado Batch. La palabra Batch es el nombre que se le da a los diferentes documentos que se trabajan en el departamento de Alemania.

Existen diferentes Batch que el departamento trabaja, pero el más importante es el denominado Waybill y es un tipo de documento específico que contienen información de los países de Alemania, Italia y Gran Bretaña.

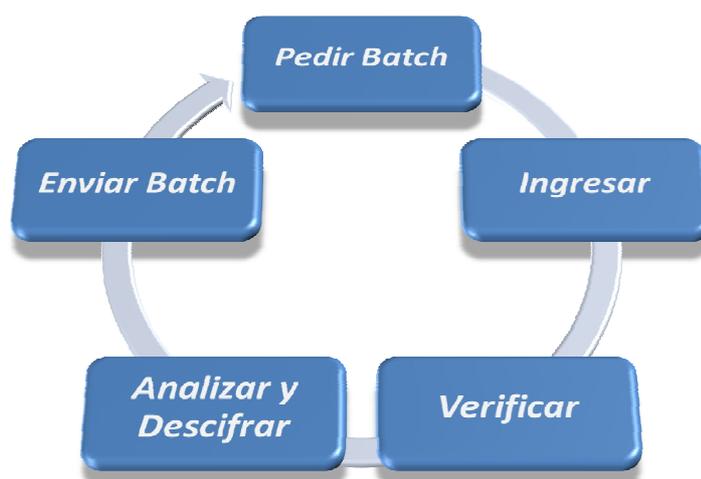
Dentro de la información que se procesa en el departamento se puede mencionar la siguiente: tipo de servicio, tipo de pago, número de cuenta, nombre, dirección, código postal, nombre de la ciudad y código del país, tanto de la persona y/o entidad que envía el paquete como el que lo recibe, si el sistema lo requiere. Además, información de la cantidad de paquetes, peso, referencias y fecha de cada envío. En algunos documentos, si el sistema lo solicita se debe ingresar información del medio por el cual se realizará el pago: tarjeta de crédito, cheque o de terceras personas y/o entidades.

Los digitadores debe realizar el siguiente ciclo en el proceso de producción: como primer paso pedir el documento denominado batch, para luego ingresar y/o

verificar la información que envía el cliente al que se le trabaja. Una de las tareas es descifrar y analizar la información debido a que la misma a veces no es muy clara, todo esto se realiza con los datos de los múltiples documentos mostrados en la pantalla del computador de cada digitador y como último paso enviar el batch con la información necesaria que el cliente requiere. En la figura 4 se muestra el ciclo del proceso de producción que realiza cada digitador en el departamento de Alemania.

El salario que reciben todos los digitadores es por documento ingresado o a destajo, cada uno tiene un precio determinado dependiendo de la complejidad del mismo, por consiguiente cada quien forma su sueldo dependiendo de la cantidad de documentos que realiza. El pago del salario se efectúa cada 15 días.

Figura 4
Ciclo del proceso de producción
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

2.3 Planeación

En el presente diagnóstico se realizó un análisis sobre las cinco funciones de la gestión de calidad que son: planeación, organización, gestión del recurso humano, dirección y control, que se detallan en los numerales siguientes. Basándose específicamente en el sistema de calidad que predomina en el departamento de Alemania.

En la actualidad según lo informado por el gerente, el sistema de control de calidad en el departamento es llamado Self Improvement Program-**SIP** (Programa de Auto-mejora) (ver anexo 3), donde se toma el muestreo del trabajo que realiza cada digitador (ver inciso 2.7.2 Control del proceso, página 65), de aquí la base para el control de calidad. Una ventaja de este programa es su fácil utilización y una de las desventajas del programa es que la revisión que realiza el revisor de calidad a cada digitador es muy baja y no se les revisa a todos por igual porque el sistema no lo permite. Además, el gerente informó que se cuenta con el programa de Six Sigma en varios departamentos, pero están enfocados a los líderes o niveles estratégicos y desafortunadamente ellos no han logrado hacer una cascada de la información a todo el personal.

2.3.1 Análisis del entorno (Matriz FODA)

Para entender la situación actual del departamento de Alemania en conjunto con el gerente, se realizó el siguiente cuadro que contiene una matriz FODA, que muestra los factores tanto internos como externos que afectan la operatividad del mismo.

Cuadro 5
Matriz FODA

Departamento de Alemania

Factores Internos	Factores Externos
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reconocimiento a los empleados. • Experiencia técnica de los empleados del trabajo que se realiza en el depto. • El departamento lleva más de 10 años de estabilidad. • Existe poca rotación del personal. <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene implementado un SGC. • Desconocimiento de todos los empleados de la visión, misión, objetivos y políticas de calidad. • Equipo de cómputo en mal estado (mouses y teclados). • No cuentan con información escrita sobre la descripción técnica de puestos. • No se cuenta con un programa de capacitación al personal. • No hay cultura de calidad. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado. • Abundante oferta de mano de obra. • Buena imagen de la empresa. • Apertura de nuevos negocios. • Uso de alta tecnología. • Muchos clientes. • Mano de obra barata. <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica global. • Existe competencia interna y externa, que ofrece costos bajos. • Nuevos competidores. • Servicios sustitutos. • Incremento al salario mínimo. • Cierre del departamento por demanda de mayor calidad.

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

2.3.2 Misión y visión general

La empresa cuenta con visión y misión general que se describe a continuación:

Visión general

“Incluye un acercamiento del equipo a los negocios en donde todos crezcan, participen y sepan su importancia para el equipo. Queremos que todos los empleados alcancen su máximo potencial”. (5:8)

Misión general

- “Seremos el proveedor externo de procesos de negocios líder en el mundo.
- Dirigiremos gente talentosa, comprometida y crearemos un ambiente en el cual ellos puedan crecer profesionalmente por medio de sus logros.
- Diseñaremos soluciones innovadoras para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes y proveerles solamente de los servicios de la más alta calidad.
- Generaremos confiables y crecientes ingresos, utilidades, ganancias y rendimientos a nuestros accionistas”. (5:8)

Cuadro 6

Conocimiento de la visión y la misión de la empresa

Departamento de Alemania

Puestos	Visión			Misión		
	Si	No	Total	Si	No	Total
Digitadores	9	19	28	9	19	28
Revisor de calidad	1	-	1	1	-	1
Supervisor de calidad	1	-	1	1	-	1
Supervisor de producción	1	-	1	1	-	1
Gerente	1	-	1	1	-	1
Total	13	19	32	13	19	32
%	41%	59%	100%	41%	59%	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Se preguntó a los empleados del departamento de Alemania tanto del área operativa como administrativa si conocían la visión de la empresa y el 59% respondió que no la conocen, mientras que el 41% contestó que si la conocen a través de medios electrónicos y reuniones. También se consultó a todo el personal sobre el conocimiento de la misión y se obtuvieron los mismos datos porcentuales, el 59% que no la conocen y el 41% que si la conocen, en este porcentaje se incluye a todo el personal del área administrativa.

2.3.3 Misión y Visión de calidad del departamento de Alemania

Según información proporcionada por el supervisor de calidad, el departamento de Alemania cuenta con visión y misión de control de calidad que a continuación se incluye:

Misión de calidad

“Somos un equipo comprometido a entregar producto de calidad, implementando sistemas que cumplan con los estándares de calidad solicitados por los clientes.

Visión de calidad

Seremos sencillamente el modelo a seguir”. (13: s/p)

Cuadro 7
Conocimiento de la visión y la misión de calidad
Departamento de Alemania

Puestos	Visión			Misión		
	Si	No	Total	Si	No	Total
Digitadores	5	23	28	5	23	28
Revisor de calidad	-	1	1	-	1	1
Supervisor de calidad	1	-	1	1	-	1
Supervisor de producción	-	1	1	-	1	1
Gerente	1	-	1	1	-	1
Total	7	25	32	7	25	32
%	22%	78%	100%	22%	78%	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Se preguntó a los empleados del departamento de Alemania si conocían la visión de calidad del departamento, el 78% del total de la población respondió que no la conoce, incluyendo al revisor de calidad que es uno de los encargados de la revisión de los documentos y el supervisor de producción, mientras que el 22% respondió que si la conoce, a estas mismas personas se les preguntó cuáles eran y no las tenían bien claras. Esa misma pregunta se hizo a los empleados sobre la misión de calidad obteniendo los mismos datos porcentuales, el 78% desconoce la misión de calidad y el conocimiento de la misión del 22% de los empleados, donde se incluye al gerente y al supervisor de calidad.

2.3.4 Objetivos y políticas del departamento de Alemania

Se consultó al supervisor de calidad e informó que los objetivos de control de calidad dependen de cada departamento, división o al cliente al que le trabajan, cada departamento o división tiene metas de calidad para llegar a los objetivos establecidos. Los objetivos vienen dentro del elemento clave de liderazgo del programa actual de control de calidad denominado **SIP**, este programa se basa en 10 elementos claves (ver anexo 3). El objetivo y meta interna de calidad proporcionado por el supervisor de calidad son:

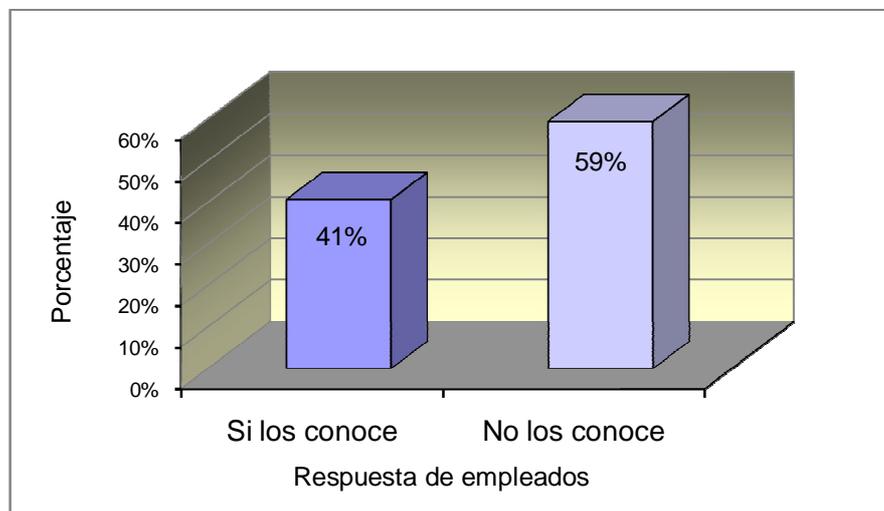
- **Objetivo:** “el porcentaje de calidad de los digitadores debe ser de 99.75% mínimo. El máximo es de 100%. El porcentaje de 99.75% es el mínimo requerido por el cliente” (13: s/p).

- **Meta interna de calidad:** “estos son los estándares de desempeño o porcentajes de calidad en los cuales son basados los lineamientos para la recopilación del ranking (rango, nivel o clase) interno del departamento de Alemania.
 - 100.00 % - 99.90 % = **Clase A.** (0 error en 500 campos revisados)
 - 99.89 % - 99.80 % = **Clase B.** (1 error en 500 campos revisados)

- 99.79 % - 0.00% = **Clase C.** (2 errores en 500 campos revisados)” (13: s/p).

Las clases son A, B o C, el sistema de ranking o clase va directamente proporcional a la cantidad revisada de campos y la cantidad de errores encontrados.

Gráfica 1
Conocimiento de los objetivos de calidad
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Uno de los temas más importantes de la planeación son los objetivos, para lo cual se consultó a los empleados el conocimiento de los mismos. El 59% respondió que no los conoce, incluyendo al supervisor de producción, mientras el 41% si los conoce. Dentro de las personas del área operativa que su respuesta fue positiva, se les preguntó cuáles eran y cinco personas respondieron que un objetivo era entregar el trabajo a tiempo, podría ser un objetivo de producción más no de calidad. A los empleados que su respuesta fue positiva se les preguntó que si los objetivos estaban enfocados a la calidad y su respuesta fue que no sabían.

Asimismo, se consultó al supervisor de calidad sobre las políticas de calidad en el departamento de Alemania e informó que también se basan en el programa **SIP**, y las políticas de calidad son:

- **Políticas de calidad**

- No debe hacerse mal uso de la combinación de teclas para realizar el trabajo.
- Prohibido el uso de teléfono celular y cualquier dispositivo de almacenamiento (USB, MP3 y IPOD).

Cuadro 8
Conocimiento de las políticas de calidad
Departamento de Alemania

Puestos	Entrevistados		
	Si	No	Total
Digitadores	8	20	28
Revisor de calidad	1	-	1
Supervisor de calidad	1	-	1
Supervisor de producción	-	1	1
Gerente	1	-	1
Total	11	21	32
%	34%	66%	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Se cuestionó a los empleados del área operativa y el área administrativa si conocen las políticas de calidad del departamento y 21 empleados de los 32 que conforman el total de la población encuestada, respondieron que no las conocen y 11 empleados su respuesta fue positiva.

Según lo observado esta información proporcionada por el supervisor de calidad no son políticas de calidad si no políticas de carácter disciplinario y no se aplican sanciones si no se cumplen.

Por último, se consultó al supervisor de calidad si se realizan planes de acción de calidad e indicó que cuando se efectúan las auditorías anuales, él se encarga de realizar dichos planes de acción y que estos también se basan en cada elemento clave del programa **SIP**. Se preguntó si era posible obtener una copia de dichos planes, e informó que no los tenía a la mano.

Producto de la investigación se determinó, que la mayoría de los empleados del departamento de Alemania desconocen la visión y la misión de la empresa. Asimismo, desconocen la visión, misión, objetivos, políticas y planes de acción en lo referente al tema de calidad del departamento de Alemania. La unidad objeto de estudio cuenta con planeación de calidad pero hacen caso omiso a dicha información, no le dan mayor énfasis, ya que ni el encargado de calidad sabía que existía, sólo informó que estaba en un leitz archivado. Además, no se da a conocer dicha información a los empleados, motivo que genera el desconocimiento del tema.

2.4 Descripción técnica de puestos del departamento de Alemania

En la entrevista con los supervisores de producción y calidad, se consultó que procedimiento utilizan para conocer los requisitos que las personas necesitan para optar a una plaza dentro del departamento y se informó que lo hacen sin utilizar ningún tipo de información escrita sobre la descripción técnica de cada puesto. El analista de recursos humanos expresó que la empresa cuenta con la descripción técnica de puestos, pero no la pueden proporcionar.

La última decisión en el proceso de selección de elegir a una persona en el departamento la toma el gerente y no recursos humanos, el gerente delega esa función a los mandos medios. Los supervisores al no conocer los requisitos necesarios que le sirvan de base, contrata a personas que no llenan el perfil para cada puesto en el departamento, utilizando como criterio la experiencia que les da su puesto. Además, para los mandos medios como son los supervisores, no

se toma en cuenta el grado académico del aspirante, según lo indicado por el gerente, se realizan ascensos internos para dar oportunidad a los empleados de hacer una carrera en la empresa.

Producto de la investigación de campo se determinó que la empresa cuenta con la descripción técnica de los puestos, pero los supervisores del departamento de Alemania no tienen por escrito dicha información. Este instrumento es de vital importancia para contratar a las personas idóneas en los diferentes niveles que conforman el departamento. Al no contar los supervisores con la información necesaria provoca que se contrate a personal que no llena el perfil necesario, existiendo problemas de comunicación, autoridad y liderazgo con los subalternos, cuando se contrata al personal de mandos medios o supervisores.

2.5 Gestión de recursos humanos

La empresa en la actualidad cuenta con el departamento de Recursos Humanos, es el encargado de iniciar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal nuevo que conformará los distintos niveles jerárquicos.

2.5.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento, inicia colocando anuncios en prensa, carteleras internas y por referencias de los empleados de la empresa. Posteriormente, la recepción de Curriculum Vitae por el departamento de Recursos Humanos, para luego identificar a los candidatos idóneos para las plazas vacantes. Los requerimientos están definidos de acuerdo a las necesidades de cada puesto expresó el analista de recursos humanos.

2.5.2 Selección

Una vez que se obtiene el grupo de candidatos con las características requeridas, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de

pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y toma cierto tiempo.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Revisión de Curriculum Vitae.
- Contactar a los candidatos seleccionados.
- Realizar prueba de rapidez y exactitud, estrictamente en inglés numérico y alfanumérico (es requisito indispensable tener la habilidad de escribir el idioma).
- Entrevistar a los candidatos.
- Los gerentes de cada departamento toman la última decisión en el proceso de selección de elegir a la persona idónea para el puesto.

2.5.3 Inducción

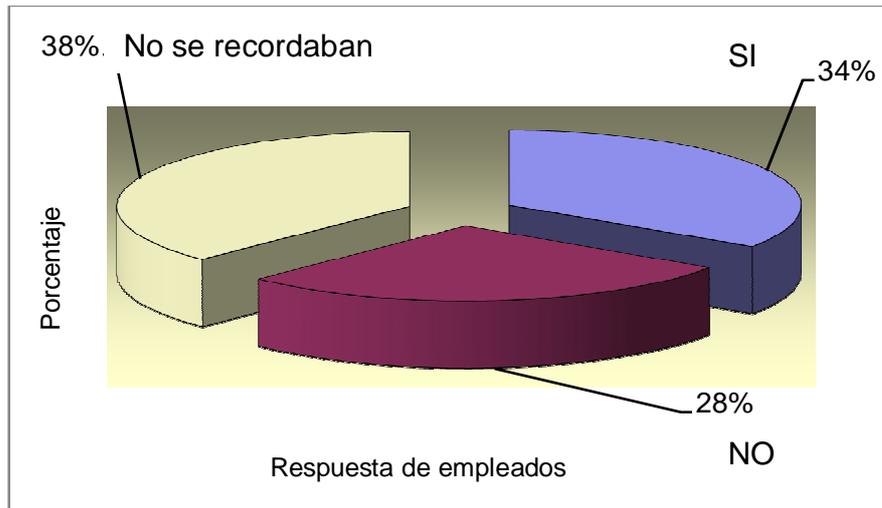
Es labor del departamento de Recursos Humanos por medio de la inducción brindar todo tipo de información referente a la organización para que los empleados se sientan parte del proceso.

Producto del trabajo de campo, se estableció que no existe una adecuada inducción de la información que el nuevo empleado debe conocer de la empresa de forma general, ya que 55% de los empleados del departamento de Alemania no conoce los servicios que presta la misma y el 69% no conoce quién es el cliente al que le están trabajando.

2.5.3.1 Inducción en el departamento de Alemania

Se preguntó a los empleados del departamento de Alemania si al iniciar a trabajar en la empresa recibieron inducción y orientación necesaria sobre las funciones, servicios, puestos y personas que laboran en la empresa y en su área de trabajo.

Gráfica 2
Ejecución del proceso de inducción
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

El 38% de los empleados del departamento de Alemania respondieron que no se recordaban si habían recibido la inducción necesaria, el 28% su respuesta fue que no lo habían recibido y el 34% que si lo habían recibido, en este último porcentaje se incluye a todo el personal del área administrativa. Según lo observado, los empleados del departamento reciben de forma trimestral a través de reuniones promovidas por el supervisor de calidad el siguiente entrenamiento.

- **Entrenamiento en el departamento**

- Housekeeping (orden y limpieza en el área de trabajo).
- Validaciones o cambio de reglas.
- Sistema disciplinario (llamadas de atención).
- HIPAA (políticas de seguridad de la empresa).
- Ranqueo de personal (sistema de Qc interno).
- Sistema de reconocimiento (empleados del mes y cartas de felicitación).

2.5.4 Programa de capacitación al personal

El gerente del departamento informó que no se dan programas de capacitación a los empleados porque representa un costo elevado a la empresa, dependiendo del puesto, conviene observar el costo/beneficio que representa dicha capacitación, se debe manejar y mantener los costos.

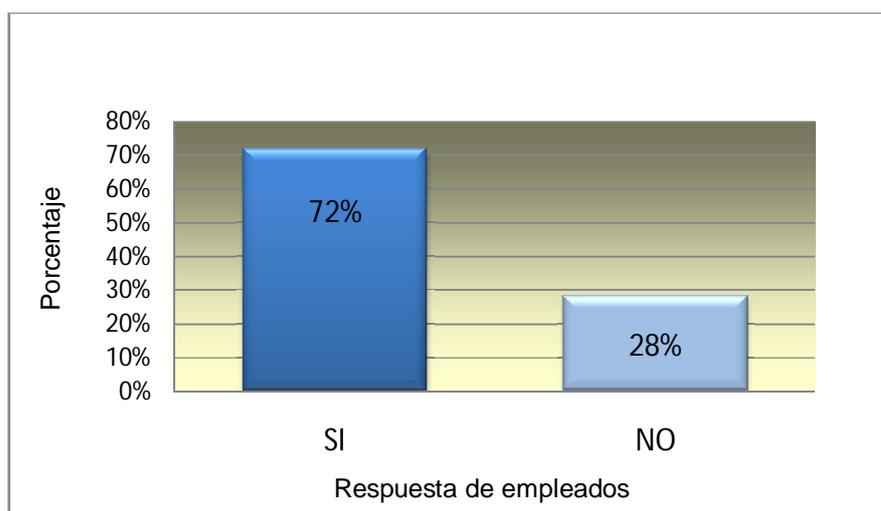
A los empleados del área operativa del departamento de Alemania se les consultó si recibían cursos de capacitación y la respuesta fue que si, refiriéndose al entrenamiento o adiestramiento que reciben en el departamento de forma trimestral mencionado anteriormente. Los supervisores informaron que si han recibido cursos de capacitación.

Según lo declarado por el analista de recursos humanos se brinda apoyo al personal, otorgándoles permiso los días sábados, para que por su cuenta reciban los cursos que consideren necesarios para adquirir nuevos conocimientos.

Producto del trabajo de campo, se estableció que en el departamento de Alemania no se tienen programas de capacitación al personal, existiendo en el personal del área operativa confusión entre la palabra capacitación y entrenamiento o adiestramiento. Considerando que entrenamiento o adiestramiento se refiere a la adquisición de habilidades o destrezas de educación dentro de la organización, orientadas a la ejecución de actividades repetitivas y rutinarias; mientras que la capacitación se enfoca en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para el crecimiento integral de las personas.

Además, se consultó por medio de la boleta general a los empleados del área operativa y por medio de las guías de entrevista al área administrativa del departamento si les gustaría recibir un programa de capacitación sobre el tema sistema de gestión de calidad, en la grafica siguiente se muestra el resultado.

Gráfica 3
Conocimiento de recibir un programa de capacitación
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

El 72% de los empleados respondió que les gustaría recibir un programa de capacitación, en este porcentaje se incluye a todo el personal del área administrativa. El 28% del personal, todos del área operativa manifestó que no les gustaría recibir ningún programa debido a que no lo pondrían en práctica y es una pérdida de tiempo. A continuación algunas razones de los empleados del porque les gustaría recibir dicho curso de capacitación: mejorar la calidad, el rendimiento y el desempeño, adquirir nuevos conocimientos y aplicarlo a las funciones que se realizan. Además, será útil la capacitación para lograr ser una sede competente.

2.5.5 Cultura de calidad

La mayoría del personal del departamento de Alemania, incluyendo las autoridades admitió que no existe cultura de calidad en el área de trabajo. El gerente expresó que no se ha dado una capacitación a los líderes o encargados de cada área de trabajo de una forma adecuada. El personal del área operativa

manifestó que el trabajo que se realiza en el departamento es a destajo, por lo que la mayoría se preocupa solamente en producir y aumentar sus ingresos. Además, expresó el personal que la cultura debe empezar por los altos mandos y desplazarse hacia los mandos medios y operativos.

2.5.6 Resistencia al cambio de los empleados

Se consultó a todo el personal del departamento sobre la resistencia al cambio y la información se incluye en el siguiente cuadro.

Cuadro 9
Resistencia al cambio de los empleados
Departamento de Alemania

Puestos	Entrevistados		
	Si	No	Total
Digitadores	24	4	28
Revisor de calidad	1	-	1
Supervisor de calidad	1	-	1
Supervisor de producción	1	-	1
Gerente	1	-	1
Total	28	4	32
%	88%	12%	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

El 88% del personal tanto del área operativa como administrativa indicó que si existe resistencia a cualquier tipo de cambio dentro del departamento de Alemania. El 12% dijo que no existe resistencia. El gerente del departamento expresó que en toda organización se da la resistencia a cualquier cambio.

Se determinó que las principales razones de la resistencia al cambio en el departamento de Alemania son: por temor, por hábito ya que la mayoría del personal tiene más de 7 años de laborar en el departamento por consiguiente se acomodan y están acostumbrados a realizar siempre lo mismo, también debido a que hay un grupo de empleados que influyen en el resto del personal.

2.6 Dirección

Es primordial el compromiso por parte de las autoridades del departamento de Alemania en el tema de calidad, para que el proyecto se mantenga y continúe operando en Guatemala.

Cuadro 10
Compromiso con la calidad por parte de las autoridades
Departamento de Alemania

Puestos	Entrevistados		
	Si	No	Total
Digitadores	6	22	28
Revisor de calidad	1	-	1
Supervisor de calidad	1	-	1
Supervisor de producción	1	-	1
Gerente	1	-	1
Total	10	22	32
%	31%	69%	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

El 69% de los empleados del área operativa expresó que las autoridades del departamento no están comprometidas con la calidad, ya que no le dan el seguimiento necesario. Por consiguiente, según los resultados obtenidos sólo el

31% del personal consideran que las autoridades están comprometidas con este tema, en este porcentaje se incluye a todo el personal del área administrativa.

2.6.1 Liderazgo

El siguiente cuadro muestra el tipo de liderazgo que predomina en el departamento de Alemania.

Cuadro 11
Tipo de liderazgo ejercido
Departamento de Alemania

Tipo de liderazgo	Supervisor de calidad		Supervisor de producción		Gerente	
	No.	%	No.	%	No.	%
Autocrático	24	75%	23	72%	22	69%
Democrático	8	25%	9	28%	10	31%
	32	100%	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Se consultó al personal cual era su opinión sobre el liderazgo en el departamento y la mayoría de los empleados del área operativa informó que el estilo de liderazgo que se da en el nivel superior es Autocrático porque se dan las órdenes y se espera su cumplimiento, sin consultar a los subordinados si están de acuerdo. Según lo declarado por los empleados no se toma en cuenta su opinión. Asimismo, todo el personal del área administrativa informó que se da un liderazgo Democrático y según lo observado en el nivel medio no existe delegación de autoridad en el personal de este nivel, ya que todas las decisiones deben consultarse con el gerente, por lo que existe una centralización en la toma de decisiones.

2.6.2 Motivación

Actualmente en el departamento de Alemania la motivación al personal del área operativa se da a través del siguiente programa de incentivos, con el fin de que realicen bien su trabajo, considerando la calidad y el volumen de producción.

Cuadro 12
Programa de incentivos
Departamento de Alemania

Programa	Valor	Frecuencia
Empleado del mes	Q500.00	Mensual
Empleado del año	Q800.00	Anual
Cartas de felicitación	1	Mes y medio
Premios por carta	Vasos, lapiceros	Trimestral
Green Star (Estrella Verde)	Q235.00 a c / líder Q185.00 a c/ integrante del grupo	Mensual

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Para escoger al empleado del mes y el empleado del año se utilizan los siguientes criterios: el supervisor de calidad califica colaboración, calidad del trabajo y cantidad de errores, el supervisor de producción considera la puntualidad, asistencia y producción. Para el empleado del año no es necesario haber sido empleado del mes de forma consecutiva. El empleado que haya tenido mayor cantidad de campos revisados, menor cantidad de errores

encontrados y los criterios mencionados anteriormente es el ganador del empleado del mes o del empleado del año.

La carta de felicitación consiste en que todo empleado del departamento que permanezca en clase "A" durante tres quincenas consecutivas se le da una carta de felicitación. Los premios por carta se otorgan a los empleados que hayan obtenido tres cartas sucesivas de felicitación, se entregan vasos, lapiceros o porta gafetes con el logotipo de la empresa.

El programa Green Star (Estrella verde), es un plan para mejorar la calidad de los digitadores a través de un incentivo económico. Consiste en la formación de grupos, el encargado de formar los grupos es el supervisor de calidad, cada uno consta de 4 integrantes, los grupos deben ayudarse mutuamente en el tema de calidad. Cada grupo debe seleccionar un líder, el líder será la persona que los guíe durante tres meses y luego formar nuevos grupos. Cada mes debe existir un equipo ganador y al grupo que haya obtenido menor cantidad de errores se le da el incentivo económico.

Se determinó que el programa Green Star (Estrella verde) no ha tenido el éxito esperado en cuanto a mejorar la calidad, ya que se consultó al personal del área operativa a través de la encuesta general y expresaron que existe mucho individualismo, cada empleado vela por su propio interés, no hay organización para trabajar en equipo y la mayoría de los empleados del departamento de Alemania se enfoca en la producción y no en la calidad.

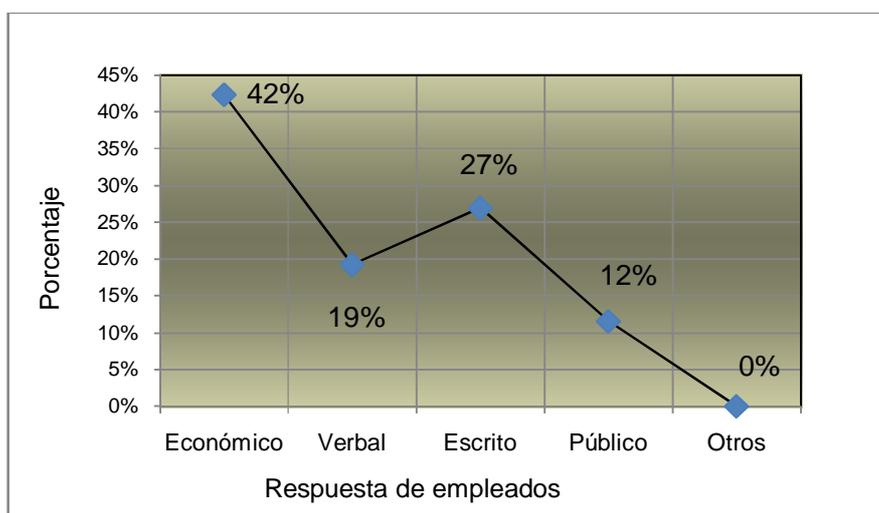
Cuadro 13
Recibimiento de incentivos para motivar a los empleados
Departamento de Alemania

Puestos	Entrevistados		
	Si	No	Total
Digitadores	21	7	28
Revisor de calidad	1	-	1
Supervisor de calidad	1	-	1
Supervisor de producción	1	-	1
Gerente	1	-	1
Total	25	7	32
%	78%	22%	100%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

En la encuesta general realizada a los empleados del área operativa se consultó que incentivos han recibido para estar motivados en el área de trabajo donde labora. El 78% de los empleados respondió que sí ha recibido algún tipo de incentivo en lo que lleva trabajando en el departamento de Alemania y solamente el 22% del total de la población encuestada indicó que no ha recibido ningún incentivo. En el cuadro se incluyó al personal del área administrativa, ya que informaron que si existen incentivos para el personal del área operativa. En la siguiente gráfica, se menciona cuál es el tipo de incentivo que el personal del área operativa ha recibido.

Gráfica 4
Tipos de incentivos
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

El 42% del personal mencionó que ha recibido un incentivo económico, el 27% escrito, el 19% verbal y el 12% público. El empleado del mes, el empleado del año y el programa de Green Star son ejemplos de un incentivo económico, las cartas de felicitación es un ejemplo de un incentivo escrito y los incentivos verbal y público es el agradecimiento por parte de las autoridades por el trabajo realizado a los empleados de forma individual o en grupo.

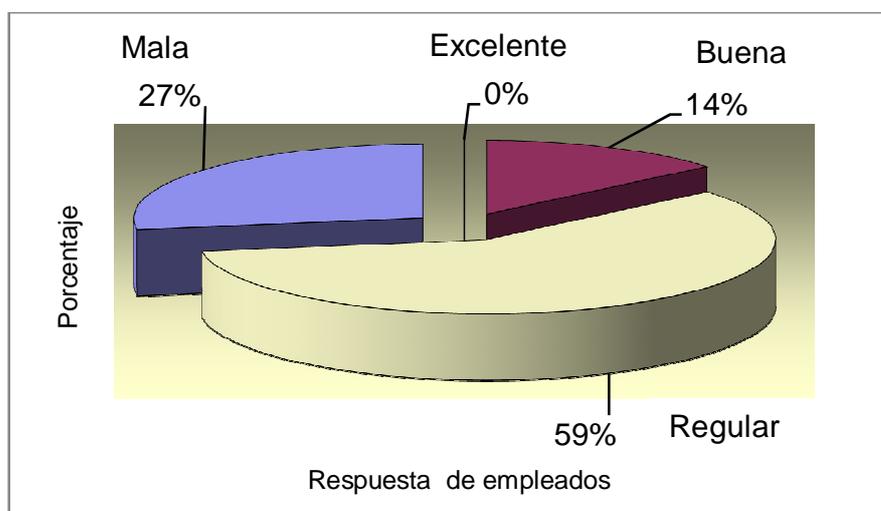
Se estableció en la investigación de campo, que el programa de incentivos para motivar al personal es bueno, la mayoría de los empleados ha recibido algún incentivo.

2.6.3 Comunicación

Otro tema importante para que todo empleado realice bien sus actividades diarias es la comunicación, en el tema de calidad es vital, por tal motivo, se

consultó a los empleados del área operativa su opinión y las respuestas se muestran en la gráfica 5.

Gráfica 5
Comunicación del supervisor de calidad
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

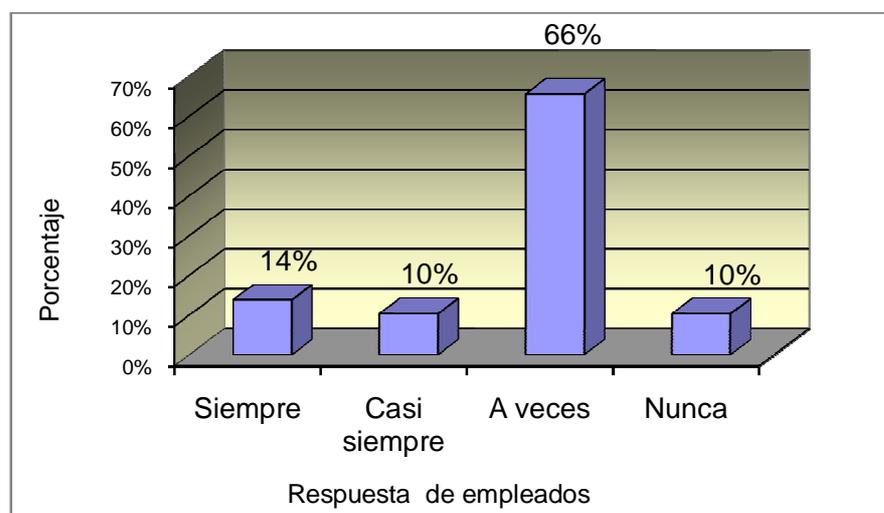
Los empleados informaron que no existe una comunicación eficiente con el supervisor de calidad, solamente el 14% respondió que la comunicación es buena, el 59% que es regular, en este porcentaje se incluye al revisor de calidad que es la persona que debe transmitir toda la información que el supervisor de calidad debe compartir con los empleados, el 27% que es mala, y ninguna persona que es excelente. Además, la comunicación con el gerente y el supervisor de producción también se da de forma regular, porque no informan de los cambios que se dan dentro del departamento y la mayoría de los empleados se enteran por la comunicación informal que existe dentro del mismo.

Se estableció en el trabajo de campo, que la comunicación entre las autoridades y los empleados del área operativa del departamento es deficiente. Asimismo, no existe una buena comunicación entre los diferentes grupos de trabajo del programa Green Star.

- **Retroalimentación (feedback)**

Se consultó al supervisor de calidad sobre las reglas e instrucciones que el empleado necesita para trabajar y expuso que se realiza cuando la ocasión lo amerita.

Gráfica 6
Retroalimentación (feedback) de la información de calidad
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

El 66% de los empleados del área operativa de Alemania expresó que la retroalimentación (feedback) o la información, instrucciones y reglas de calidad que el empleado necesita para realizar el trabajo se da a veces, cuando esta información debe ser continua para que el empleado realice de forma eficiente el

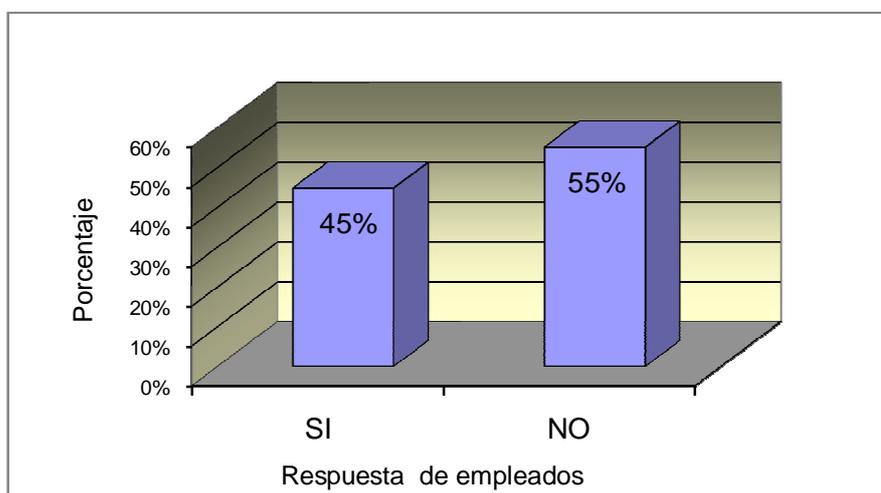
trabajo, el 14% que la información se da siempre y el 10% casi siempre y con la misma cantidad porcentual del 10% que nunca se recibe dicha información.

Se estableció que no existe retroalimentación constante hacia los empleados sobre instrucciones de calidad, ello provoca que no exista unificación de criterios de las reglas e información de calidad.

- **Unificación de criterios**

Todo digitador debe saber las reglas, instrucciones e información que se necesita para realizar el trabajo con calidad, no debe haber contradicciones, debe existir unidad de pensamiento entre los empleados tanto operativos como administrativos.

Gráfica 7
Unificación de criterios de reglas o información de calidad
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Se logró establecer mediante la investigación de campo, que no existe unificación de criterios en las reglas, instrucciones e información de calidad

según lo expresó el 55% de los empleados del departamento de Alemania y algunas razones expresadas son por falta de comunicación y de retroalimentación, no existe unificación de criterios entre el supervisor de calidad y el revisor de calidad, pues existe contradicciones entre ambos.

2.6.4 Supervisión

En el departamento de Alemania según la opinión de algunos digitadores, la supervisión que se ejerce en el mismo es de poca relación humana en el trato a los empleados, poca capacidad del manejo grupal por parte de los supervisores de producción y de calidad. Asimismo, no existe apoyo, orientación necesaria y medidas para la solución de conflictos entre compañeros de trabajo por parte de los encargados. Existe un programa llamado “One on One” que consiste en realizar reuniones con cada uno de los digitadores, en el cual deben evaluarse aspectos positivos y negativos que los empleados consideren necesarios mencionar a los supervisores, los aspectos deben ser tanto del área de producción como de calidad, pero no se le da el seguimiento necesario.

Se consultó a los supervisores tanto de producción como de calidad si utilizan algún instrumento para la toma de decisiones o para el buen entendimiento de los procesos que se realizan en el departamento de Alemania e informaron que no utilizan ningún instrumento.

2.7 Control

En los siguientes enunciados se describe el sistema actual de control de calidad en el departamento de Alemania. Así como, el manejo y la satisfacción del cliente al que se le presta el servicio.

2.7.1 Sistema actual de control de calidad

Como se mencionó anteriormente el sistema actual de control de calidad en el departamento de Alemania se denomina Self Improvement Program-**SIP**

(Programa de Auto-mejora), en donde se mide la calidad a través del control estadístico que es una herramienta del control de calidad, siendo responsable el supervisor de calidad en mantener el nivel requerido de los digitadores por medio del revisor de calidad, aquí se obtiene la información del proceso; se realizan cuadros y gráficas de control para manejar los errores encontrados.

El gerente del departamento de Alemania en la entrevista realizada expresó que el proceso de calidad en el departamento no es el mejor, no se tiene un buen sistema por lo que se debe mejorar. Según lo observado para mejorar el mismo, en la división de Rapid se podría tomar como modelo al programa tarifa por calidad que consiste en que por cada mil quetzales que el empleado realice de producción en clase "A" se le da un bono adicional de cien quetzales, esto con el fin de mejorar la calidad de los digitadores. Este tema se desarrollará en el capítulo tres.

2.7.2 Control del proceso

El proceso de revisión de calidad se da de la siguiente manera, el responsable es el revisor de calidad. Toma diferentes muestras de los documentos ingresados por los digitadores diariamente, lo cual se da de forma aleatoria, ya que todos tienen la misma probabilidad de ser revisados, pero no se les revisa a todos por igual porque el sistema no lo permite.

Cada batch tiene 15 hojas, cada hoja consta de 44 campos que se deben ingresar o verificar, el revisor de calidad verifica solamente 10 hojas, haciendo un total de 440 campos revisados aleatoriamente a cada digitador. Después, documenta los errores encontrados, realiza gráficas y cuadros de control.

Todos los digitadores también verifican los documentos ingresados por los demás compañeros, pero los errores no son registrados por el revisor de calidad, por consiguiente, no son tomados en cuenta. Dichas revisiones son las que

sirven como margen para asignar el ranking (clase) a los digitadores según los estándares determinados o porcentajes de calidad (ver viñeta meta interna de calidad, página 45). Se hace del conocimiento a los empleados los errores de forma quincenal.

Según lo expresado por el supervisor de calidad existen dos tipos de errores en el proceso de digitación y son: de regla y de digitación o mala escritura. Los errores de regla es información específica que el cliente envía sobre cómo debe realizarse el trabajo que se hace en el departamento y al no cumplir como el cliente lo solicita es un error de regla, los errores de digitación o mala escritura como su nombre lo indica es cuando el digitador comete errores porque no escribe correctamente lo que se le solicita. Los errores más frecuentes son los de digitación o mala escritura. A continuación, en el cuadro 14 se muestra la cantidad de errores y la revisión mensual por cada digitador en el departamento de Alemania.

Cuadro 14
Cantidad de errores y revisión mensual por digitador
Departamento de Alemania

Errores	Abril		Mayo		Junio		(\bar{X})	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Total	%
De digitación	283	93%	296	99%	139	100%	239	97%
De regla	21	7%	3	1%	0	0%	8	3%
Total de errores	304	100%	299	100%	139	100%	247	100%
Campos revisados	140,140		172,172		93,500		135,271	
Digitadores	28		28		28		28	
Total de campos revisados por digitador	5,005		6,149		3,339		4,831	
Campos revisados por cada batch	440		440		440		440	
Total de batch revisados a cada digitador al mes	11		14		8		11	
% de revisión al mes	1.83%		2.33%		1.33%		1.83%	

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

Para efectos de la investigación se tomó el segundo trimestre del año 2012, para realizar un promedio de la cantidad de errores y la revisión que se efectúa. A cada digitador del departamento de Alemania se le revisa un promedio de 11 batch, 4,831 campos, con un porcentaje de revisión del 1.83% por mes. El total de errores por mes es de 239 de digitación, que representan el 97% del total de los errores encontrados al personal y 8 de regla que corresponde al 3%, haciendo un total de 247 errores en promedio.

Se logró determinar en la investigación de campo, que es un porcentaje muy bajo de revisión, considerando que cada digitador hace un promedio de 30 batches o 13,200 campos diarios. Se realizó un análisis en la división denominada Rapid y por cada 16 digitadores existe un revisor de calidad. Por tal motivo, es indispensable la contratación de otro revisor de calidad, con el fin que la revisión a los 28 digitadores del departamento sea mayor.

- **Sistema disciplinario**

A continuación se listan las sanciones que se aplican a los digitadores del departamento de Alemania que cometen errores con frecuencia o aparecen en el listado de errores que envía el cliente.

- Primera, llamada de atención verbal informal.
- Segunda, llamada de atención verbal.
- Llamada de atención escrita.
- Suspensión de labores sin goce de salario (1 a 8 días hábiles).

Derivado de la observación realizada en el departamento de Alemania se logró establecer que no hay seguimiento en la aplicación de los procesos disciplinarios a los empleados que cometen errores con frecuencia o aparecen en el listado de errores que envía el cliente, pues las autoridades no aplican el sistema disciplinario, por tal motivo, los digitadores no ponen énfasis al tema de calidad.

- **Manejo de quejas del cliente**

En la entrevista con el supervisor de calidad expresó que existen quejas por parte del cliente y se dan de forma esporádica y en su mayoría son errores de digitación. En la entrevista con el gerente informó que existe un filtro de las quejas en Estados Unidos y la mayoría son analizadas por él y el supervisor de calidad. Además, se cuenta con un instrumento para el manejo de quejas (ver anexo 4) y el procedimiento es el siguiente: el cliente manda la queja por correo electrónico, adjuntando la imagen del error, se llena el formato de la queja con la información necesaria, se da a conocer a la persona el error para firmar de enterado. Asimismo, corporativamente cada división o departamento manda una encuesta para medir la satisfacción del cliente, expresó el gerente del departamento.

- **Satisfacción del cliente**

Se realizó una encuesta al cliente del departamento de Alemania, la misma fue enviada por correo electrónico a través del gerente que es el contacto directo y se obtuvo la siguiente información, se le consultó como califica la calidad del servicio que ofrece el departamento, a la que respondió que se realiza un buen trabajo, ya que el personal que efectúa el trabajo, tiene experiencia. Asimismo, si el servicio satisface sus necesidades o excede sus expectativas y expresó que si, porque los costos de la mano de obra son bajos. También se le cuestionó sobre si han existido quejas por errores encontrados, dando una respuesta positiva, el cuadro 15 muestra la cantidad de errores en su mayoría de digitación enviadas por el cliente al gerente del departamento.

Cuadro 15
Errores enviados por el cliente
Departamento de Alemania

País origen del documento	1ra. Semana (01/10/12)	2da. Semana (08/10/12)	Total	%
Bélgica (BE)	1	-	1	2.564%
Alemania (DE)	13	12	25	64.103%
Italia (IT)	-	2	2	5.128%
Gran Bretaña (GB)	6	4	10	25.641%
Irlanda (IE)	1	-	1	2.564%
Total	21	18	39	100.00%

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Octubre de 2012.

Los errores encontrados corresponden a las dos primeras semanas del mes de octubre, por la revisión que realiza el cliente, e informó que esta se hace semanalmente. Como se puede observar el 64.103% y el 25.641% de los errores encontrados son de los documentos provenientes de Alemania y Gran Bretaña respectivamente. Considerando la información anterior, no existe una satisfacción total del cliente en relación al servicio que se le brinda, ya que son muchos los errores que le llegan al cliente.

Por último, se preguntó al cliente, si la capacidad de respuesta para solucionar problemas, quejas o errores se da de forma rápida no mayor a una semana, dando una respuesta de más o menos. Informando además, que en la mayoría de casos si se da solución a las quejas o errores encontrados.

El gerente del departamento informó que los errores que recibe del cliente se los envía al supervisor de calidad para que él tome las medidas necesarias sobre dicha información.

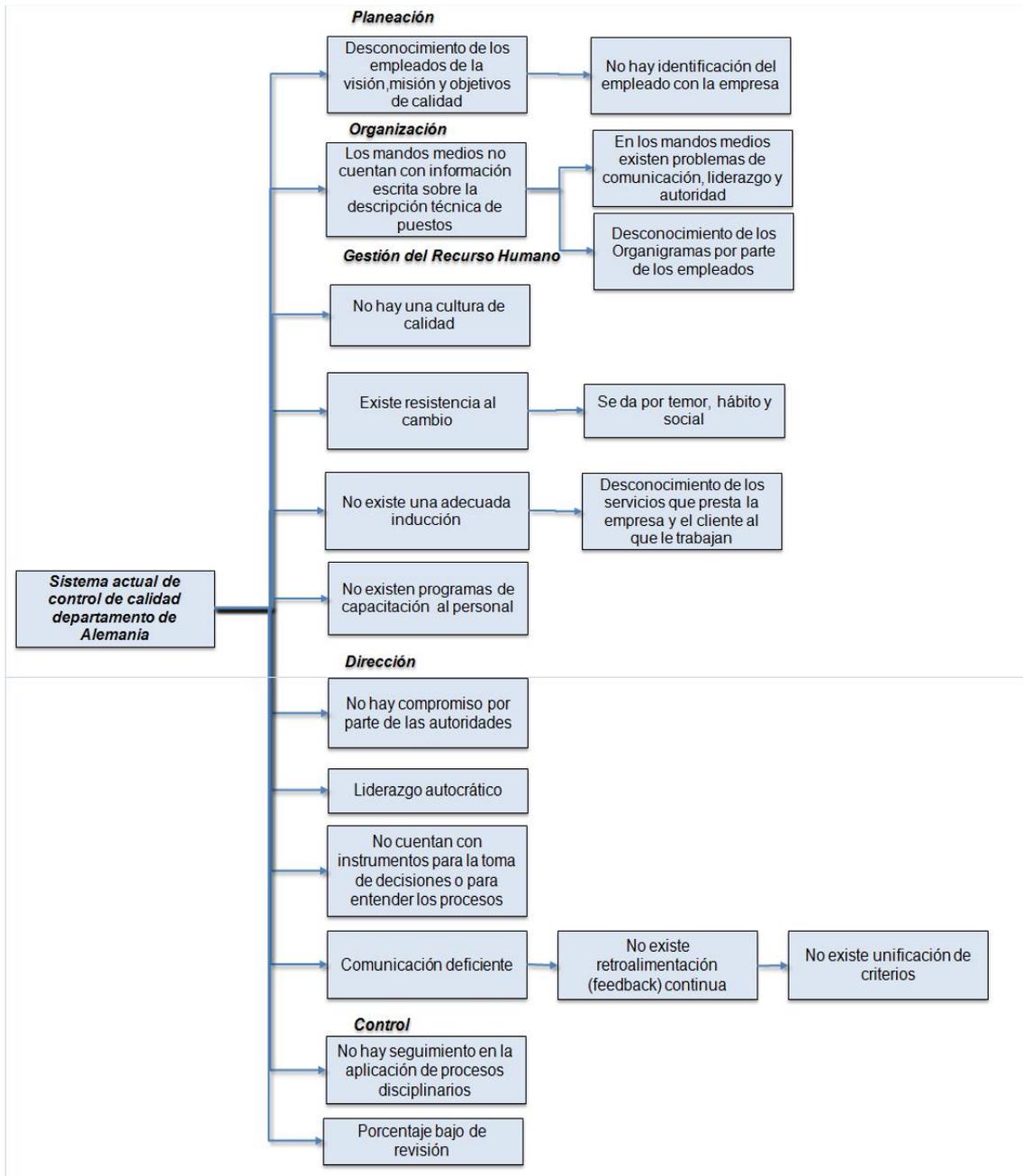
Según lo observado y como se mencionó anteriormente el supervisor de calidad indicó que las quejas se dan de forma esporádica, por lo que hay contradicción con la información semanal que envía el cliente.

Al finalizar el presente diagnóstico del departamento de Alemania se pudo comprobar que en el sistema actual de control de calidad existen fallas o debilidades que afecta el proceso de digitación, lo que provoca que el personal no le de mayor énfasis al tema de calidad.

Asimismo, se determinaron las causas que provocan el no tener un sistema de gestión de calidad en el departamento de Alemania, entre los cuales se pueden mencionar, el desconocimiento de los empleados de la misión, visión y objetivos de calidad, los mandos medios no cuentan con información escrita sobre la descripción técnica de puestos que se necesita en el departamento, no existen programas de capacitación al personal, no hay una cultura de calidad, las autoridades no están comprometidas en el tema de calidad, existe un liderazgo autocrático, no existe trabajo en equipo, la comunicación es deficiente, no hay seguimiento en la aplicación de los procesos disciplinarios. Además, no cuentan con instrumentos para la toma de decisiones o para entender los procesos y no hay identificación del empleado con la empresa.

A continuación, la figura 5 muestra en detalle la problemática de la situación actual en el departamento de Alemania. Las flechas indican las causas y sus efectos. Además, se da inicio al capítulo III donde se desarrollan las propuestas para minimizar las deficiencias encontradas en el capítulo II.

Figura 5
Diagnóstico del sistema actual de control de calidad
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Junio de 2012.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

El presente capítulo presenta una propuesta de un sistema de gestión de calidad en el departamento de una empresa de servicios de procesamiento de datos, estableciendo como prioridad el tema de calidad.

3.1 Objetivo

Realizar una propuesta de un sistema de gestión de calidad en el proceso de digitación que se efectúa en el departamento de Alemania, que corrija las fallas o debilidades encontradas en el diagnóstico del capítulo anterior, para mejorar el sistema actual y crear una cultura de calidad que permita a todo el personal tanto del área operativa como administrativa a dar mayor énfasis al tema de calidad. Además, lograr ser una sede competente y que el departamento continúe operando en Guatemala.

3.2 Planificación

3.2.1 Análisis del entorno (Matriz FODA, estrategias)

A continuación, se desarrollan las estrategias necesarias, para que el departamento de Alemania no sea afectado por factores negativos. Se puede lograr a través de cuatro estrategias que son: la estrategia Da (Mini-Mini) es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas, la estrategia Do (Mini-Maxi) intenta minimizar las debilidades y maximizar la oportunidades, la estrategia Fa (Maxi-Mini), trata de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y la última donde toda organización exitosa hará lo posible por llegar a la situación donde se pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades y es la estrategia Fo (Maxi-Maxi) aquí se deben maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades. En el siguiente cuadro, se muestran las estrategias realizadas.

Cuadro 16
Matriz FODA estrategias
Departamento de Alemania

		Oportunidades							Amenazas					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6
		Crecimiento del mercado	Abundante oferta de mano de obra	Buena imagen de la empresa	Apertura de nuevos negocios	Uso de alta tecnología	Muchos clientes	Mano de obra barata	Crisis económica global	Existe competencia interna que ofrece costos bajos	Nuevos competidores	Servicios sustitutos	Incremento al salario mínimo	Cierre del departamento por demanda de mayor calidad
Fortalezas		Estrategias (Fo)							Estrategias (Fa)					
Proceso de reconocimiento a los empleados	F1	Aprovechar la buena imagen de la empresa, mano de obra barata, la experiencia técnica y el proceso de reconocimiento de los empleados para la apertura de nuevos negocios (O1, O3, O4, O7, F1, F2)							Optimizar el uso de los recursos para disminuir los costos de producción y ofrecer un precio favorable en el mercado, sin menospreciar la calidad de los servicios (A1, A2, A3, A6, F2, F3)					
Experiencia técnica de los empleados	F2													
El departamento lleva más de 10 años de estabilidad	F3	Desarrollo de mercado para ofrecer los servicios a otras empresas dentro y fuera del país (O1, O3, O6, F2, F3, F4, F7)							Mejorar el sistema de calidad para evitar el cierre del departamento a través del SGC (A2, A6, F2)					
Existe poca rotación del personal	F4													
Debilidades		Estrategias (Do)							Estrategias (Da)					
No tiene implementado un SGC	D1	Agregar tecnología para automatizar los controles o procesos, a fin de mejorar la calidad y no sólo exigir al empleado que lo haga mejor (O5, D1, D4, D5, D6)							Implementar programas de capacitación al personal para dar mayor énfasis al tema de calidad (D5, A6)					
Desconocimiento de todos los empleados de la visión, misión, objetivos y políticas de calidad	D2													
Equipo de cómputo en mal estado (mouses y teclados)	D3	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita elevar los estándares de los servicios (D1, O1, O3, O6)							A través del SGC ofrecer una ventaja competitiva al cliente (D1, A2, A3, A4, A6)					
No cuentan con información escrita de la descripción técnica de puestos	D4													
No cuenta con un programa de capacitación al personal	D5													
No hay cultura de calidad	D6	Implementar a través del SGC la cultura de calidad que se verá reflejada en la satisfacción del cliente (D6, A6)							Promover la identificación de los colaboradores con su trabajo, dándoles a conocer la visión, misión y objetivos de calidad y mayor participación en la toma de decisiones, para ser una sede competente (D2, D6, A3, A6)					

Fuente: Elaboración propia. Con base a información obtenida en investigación de campo. Julio de 2012.

3.2.2 Misión de calidad

El departamento de Alemania como se mencionó anteriormente cuenta con misión, pero no satisface las necesidades de calidad, por lo que se propone la siguiente misión, para que los empleados conozcan dónde están y cuál es la razón o propósito fundamental del mismo.

Misión de calidad Departamento de Alemania

“Somos un equipo con experiencia en el procesamiento de datos de entrada, altamente competitivo, brindando un servicio profesional para cumplir con los requerimientos del cliente, comprometidos con el bienestar del recurso humano para cumplir con los objetivos de calidad establecidos”.

Fuente: Elaboración propia. Julio de 2012.

3.2.3 Visión de calidad

Asimismo, la visión actual del departamento de Alemania, no está enfocada a los lineamientos de un sistema de gestión de calidad, por lo que se plantea la siguiente visión, esta debe ser difundida internamente para el crecimiento y desarrollo integral del departamento y que los empleados conozcan hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

Visión de calidad Departamento de Alemania

“Seremos un equipo de negocios eficiente, creativo e innovador con el único fin de proveer un servicio de la más alta calidad, orientando las tareas del equipo de trabajo hacia una cultura de calidad y guiando los esfuerzos de todo el personal para que crezcan profesionalmente”.

Fuente: Elaboración propia. Julio de 2012.

3.2.4 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son la base para que el departamento de Alemania siga operando en Guatemala. En un sistema de gestión de calidad los objetivos son vitales, al igual que la visión y la misión, deben darse a conocer a todo el personal, por lo que se recomienda establecer los siguientes objetivos.

Cuadro 17
Matriz de objetivos de calidad
Departamento de Alemania

Objetivos medibles	Responsable	Periodicidad (Frecuencia de Medición)
Lograr que más del 80% del personal se encuentre en clase "A" o "B" , a través de una buena comunicación y un liderazgo participativo	Supervisor y revisores de calidad	Mensual
Alcanzar la unidad de pensamiento o la unificación de criterios en el departamento a través de una comunicación eficiente, con el fin de que todo el personal llegue a un mismo propósito en el tema de calidad	Supervisor y revisores de calidad	Semestral
Dotar a los empleados de la información, reglas e instrucciones necesarias para realizar su trabajo, a través de una retroalimentación continua y así lograr la visión y misión propuesta	Supervisor y revisores de calidad	Bimensual
Buscar la integración de cada equipo de trabajo, para el logro de los objetivos de calidad establecidos	Supervisor y revisores de calidad	Mensual
Orientar las tareas del equipo de trabajo, hacia una cultura de calidad que permita detectar y minimizar los errores de digitación	Gerente, supervisor y revisores de calidad y digitadores	Trimestral
Promover la formación y desarrollo de los empleados, aumentando su capacidad y que adquieran nuevos conocimientos, a través de un programa de capacitación que garantice la mejora continua del servicio	R. Humanos, gerente	Mensual
Crear un ambiente de trabajo, donde los empleados del departamento y el cliente participen en el proceso de una forma eficaz y eficiente y que se sientan parte del mismo	Gerente, supervisor y revisores de calidad y digitadores	Trimestral
Promover una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones	Gerente y supervisor de calidad	Bimensual
Incrementar en un 5% el proceso de revisión	Revisores de calidad	Mensual

Fuente: Elaboración propia. Julio de 2012.

3.2.5 Políticas de calidad

A continuación se presenta una serie de políticas de calidad que aunado a la implementación del sistema de gestión de calidad contribuyan al desarrollo adecuado de los procesos del departamento objeto de estudio.

- El trabajo en equipo y una excelente actitud es la base para satisfacer las exigencias del cliente.
- Todo el personal del departamento debe conocer, la misión, visión, políticas y objetivos de calidad establecidos, para la plena identificación con su trabajo.
- Todos los miembros del departamento deben ser capacitados sobre las herramientas y elementos requeridos para la adecuada implementación del sistema de gestión de calidad, que permita alcanzar el 100% de las metas establecidas.
- Cumplir con las reglas de calidad establecidas para cada proceso, para asegurar que el resultado sea un servicio eficiente que supere las expectativas del cliente.
- Promover el liderazgo participativo que permita aprovechar la creatividad e innovación del recurso humano y que contribuya a solucionar los problemas existentes y los que se puedan presentar en el futuro.
- Contar con un sistema de gestión de calidad que provea los instrumentos necesarios para llevar un estricto control de calidad, así como el registro de los mismos.
- Enfocar todos los esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes de manera que permita garantizar la preferencia del servicio y alcanzar la excelencia.
- El servicio que se genera en el departamento de Alemania debe caracterizarse por la alta calidad tanto para los clientes internos como externos.
- Revisar y controlar el sistema de gestión de calidad para el mejoramiento continuo.

Comunicar a todo el personal del departamento la importancia de la planeación y en especial los objetivos de calidad como un factor determinante para el éxito del mismo, por lo que se propone la siguiente figura.

Figura 6
Comunicación de la planeación
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Julio de 2012.

Dentro de las estrategias para dar a conocer a los empleados la importancia de la planeación de calidad, será a través de los entrenamientos o adiestramientos trimestrales que se dan en el departamento, se mostrará en cada reunión la figura 6, comunicación de la planeación. Además, se colocarán dos mantas vinílicas en lugares visibles dentro del departamento, una de las mantas tendrá impresa la misión y visión de calidad y en la segunda los objetivos de calidad.

3.2.6 Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción, donde se definen las acciones, se detallan todas las actividades o tareas, se asignan responsables y fechas de la ejecución, con el fin de dar cumplimiento o alcanzar los objetivos establecidos en la planeación. Es recomendable que el gerente y los supervisores evalúen y revisen el plan de acción cada semestre, para conocer el grado de avance y así corregir lo necesario. Esta información se incluye en el cuadro 18.

Cuadro 18

Plan de acción

Departamento de Alemania

Acción	Objetivo	Estrategia	Recursos necesarios	Responsable	Fecha de Ejecución 2013	
					Desde	Hasta
Implementación del Sistema de gestión de calidad	Mejorar el proceso de digitación para garantizar la satisfacción de los clientes	Aplicar el proceso para implementar el sistema de gestión de calidad (Ver cuadro 24, página 117)	Humanos Financieros Materiales y Tecnológicos	Gerente general, gerente del departamento de Alemania	01 de Enero de 2013	31 de Diciembre de 2013
Divulgación y comunicación del marco filosófico del departamento de Alemania	Lograr que todo el personal se identifique y conozca la misión, visión y objetivos de calidad	A través de los entrenamientos trimestrales y en mantas colocadas en lugares visibles dentro del departamento	Humanos Materiales y Tecnológicos	Supervisor y revisores de calidad	01 de Enero de 2013	30 de Junio de 2013
Programa formal de inducción	Orientar a todo el personal tanto de reciente ingreso como los que ya forman parte, a que conozcan la planeación estratégica, los servicios, al cliente y al personal de niveles superiores	En los entrenamientos trimestrales para los empleados y para los de reciente ingreso en la inducción general	Humanos Materiales y Tecnológicos	Gerente general, gerente de R.R.H.H y del departamento y los supervisores	01 de Enero de 2013	30 de Junio de 2013
Compromiso de calidad de todas las partes que conforman el departamento y en especial de los directivos	Desarrollar en los empleados confianza, cooperación y mayor compromiso en el cumplimiento de la planeación de la calidad, para seguir siendo una sede competente y que permanezca operando en Guatemala	Por medio de la declaración de calidad firmada por cada miembro del departamento donde se comprometen a dar mayor énfasis al tema de calidad y a través de la implementación del SGC	Humanos Materiales y Tecnológicos	Gerente, supervisores, revisores de calidad y digitadores	01 de Enero de 2013	31 de Diciembre de 2013

Fuente: Elaboración propia. Julio de 2012.

Cuadro 19
Plan de acción
Departamento de Alemania

Acción	Objetivo	Estrategia	Recursos necesarios	Responsable	Fecha de Ejecución 2013	
					Desde	Hasta
Capacitación para los empleados del departamento de Alemania	Proveer a los empleados de las habilidades y conocimientos necesarios para la adecuada implementación del SGC	Por medio del programa de capacitación (ver inciso 3.4.4, página 96)	Humanos Financieros Materiales y Tecnológicos	Asesor INTECAP y supervisor de calidad	01 de Enero de 2013	30 de Junio de 2013
Resistencia al cambio	Minimizar la resistencia al cambio de los empleados del departamento a través de una buena comunicación, participación y capacitación	Por medio de los entrenamientos trimestrales que existen en el departamento (Ver cuadro 21, página 101)	Humanos Materiales y Tecnológicos	Gerente, supervisor y revisores de calidad	Desde	Hasta
					01 de Enero de 2013	31 de Diciem- bre de 2013
Unificación de criterios	Alcanzar la unidad de pensamiento de todos los empleados del departamento	Esto se logrará en base a reuniones semanales de media hora, entre los grupos ya formados del programa Green star	Humanos Materiales y Tecnológicos	Supervisor y revisores de calidad y digitadores	Desde	Hasta
					01 de Enero de 2013	30 de Junio de 2013
Cultura de calidad	Crear un ambiente favorable para realizar el trabajo con calidad, como base sólida para la mejora continua	Compromiso adquirido en la declaración de calidad y la capacitación	Humanos	Gerentes, supervisores, revisores de calidad y digitadores	Desde	Hasta
					01 de Enero de 2013	31 de Diciem- bre de 2013

Fuente: Elaboración propia. Julio de 2012.

3.3 Organización para la calidad

Organizar para la calidad significa asegurar que la organización satisface los objetivos de calidad que se han fijado, así como tener la flexibilidad para responder a los cambios internos y externos del entorno.

- **Organización en los equipos de trabajo**

Existirán dos tipos de grupos dentro del departamento de Alemania, como se mencionó anteriormente los grupos ya existentes del programa Green Star, estos grupos son a nivel operativo, tienen como objetivo mejorar la calidad y disminuir la cantidad de errores por grupo. Además, los digitadores al trabajar en equipo, se beneficiarán del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros del grupo, mejorando productividad y calidad.

El grupo denominado los encargados del proceso de implementación, que le darán el seguimiento necesario al sistema de gestión de calidad, este grupo estará formado por los tres niveles jerárquicos que existen en el departamento, se hace mención más adelante.

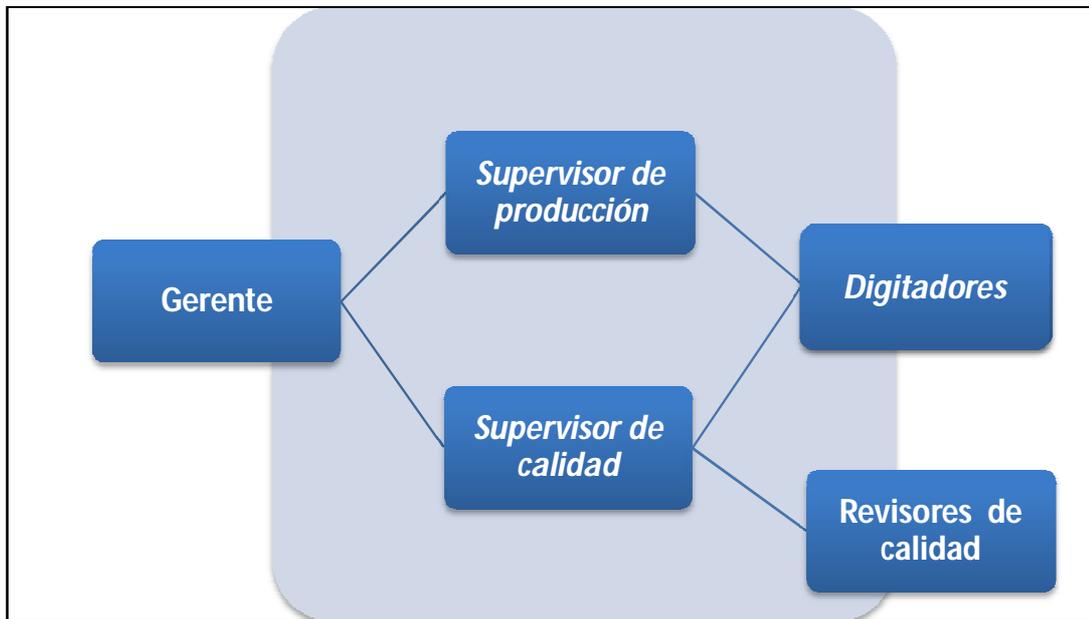
Para que los equipos de trabajo sean efectivos, cada líder de grupo, debe asegurar que cada integrante trabaje a su capacidad óptima y que cada uno colabore para lograr los objetivos propuestos, la clave del éxito es cambiar la actitud de las personas de negativa a positiva. Para que el grupo sea eficiente debe tener las siguientes características:

- Mutua interacción.
- Metas y motivos comunes que permite unificar esfuerzos.
- Buen ambiente de trabajo, donde se fomenta una participación plena y los integrantes pueden obtener una integración completa.
- Comunicación e información efectiva.

3.3.1 Estructura organizacional basada en la calidad

A continuación se desarrolla el organigrama específico del departamento de Alemania, al no ser tan complejo se realizó un diseño horizontal. El organigrama muestra los niveles de autoridad, iniciando con el nivel estratégico, el gerente, seguido por los niveles medios, el supervisor de producción y de calidad y terminando con el nivel operativo, los revisores de calidad y los digitadores. Los tres niveles jerárquicos del departamento deben tomar como base al cliente, ya que es un factor determinante para que el departamento sobreviva y continúe operando en Guatemala.

Figura 7
Organigrama horizontal
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2012.

3.3.1.1 Diseño organizativo

El diseño del departamento de Alemania debe ser organicista cuya estructura es adaptativa y de gran flexibilidad, que permite efectuar cambios con rapidez cuando las necesidades así lo ameriten. Los empleados están sumamente capacitados y se les faculta para manejar diversos problemas relacionados con el trabajo. Asimismo, los empleados necesitan un mínimo de reglas formales y escasa supervisión directa, la formalización y los controles administrativos estrictos resultan innecesarios. Las ventajas son: equipos multidisciplinarios, libre flujo de la información, gran amplitud de control y descentralización.

3.3.2 Descripción técnica de puestos

A continuación se detalla la descripción técnica de puestos, adecuada y actualizada que llena los requisitos de los distintos niveles que conforman el departamento de Alemania, en la búsqueda de las personas con aptitudes específicas y que satisfagan las necesidades de la unidad objeto de estudio.

3.3.2.1 Objetivos

- Proveer de un instrumento que le sirva para definir el perfil, las funciones y responsabilidades necesarias para cada puesto de trabajo existente en el departamento de Alemania: nivel estratégico, medio y operativo. Con el fin de contratar a la persona idónea.
- Integrar al departamento de Alemania personal que llene los requisitos que el mismo requiera.
- Contratar a personas que posean una formación adecuada y que realicen mejoras o agreguen valor al puesto al que aspira.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
1.- Nombre del puesto:	Gerente del departamento de Alemania
2.- Número de plazas existentes:	Una
3.- Ubicación:	Departamento de Alemania, Nivel estratégico
4.- Jefe Inmediato:	Gerente General
5.- Subordinados directos:	Supervisor de producción y supervisor de calidad.
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. NATURALEZA	
<p>Es un puesto de nivel estratégico y de carácter administrativo, tiene a su cargo la ejecución de la planificación, organización, dirección, control y gestión del recurso humano del departamento de Alemania, realizar estrategias para que el trabajo esté en óptimas condiciones, verificar que todo el trabajo sea enviado a la unidad correspondiente, controlar la velocidad del sistema, realizar reuniones con los supervisores del departamento para controlar los problemas antes que afecten al mismo. Además, es el encargado de realizar los controles necesarios de seguimiento y prevención del sistema de gestión de calidad.</p>	
2. ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica de una forma eficaz y eficiente todas las actividades del departamento. • Controla que el trabajo del departamento de Alemania se realice en óptimas condiciones. • Asegura que las metas de todas las variables de calidad y de producción se cumplan. • Define cuando existe un problema cuáles son los parámetros para solucionarlo. • Coordina los programas de capacitación y motivación del recurso humano, para su identificación plena con el departamento. • Supervisa a todo el personal del departamento. • Controla que el sistema y el equipo de cómputo esté en su uso óptimo. • Verifica que todo el trabajo sea enviado a la unidad correspondiente. • Supervisa planillas y envía informes de producción y calidad. • Evalúa el desempeño del personal. • Realiza los controles necesarios de seguimiento y prevención del sistema de gestión de calidad. • Verifica el cumplimiento de la visión, misión, objetivos, políticas de calidad y planes de acción del sistema de gestión de calidad. 	
3. AUTORIDAD	
<p>En la toma de decisiones del departamento y delegar funciones, actividades o tareas específicas a los supervisores de producción y de calidad.</p>	

<p>4. RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las metas de la visión, misión y objetivos de calidad del departamento. • Manejar eficientemente los procesos para alcanzar los objetivos establecidos de calidad y producción. • Cumplir las actividades propias de su puesto y de las que asigna a sus subalternos. • Velar por el buen uso del equipo que se utiliza. • Controlar el sistema de gestión de calidad. • Velar por la capacitación constante del personal. • Cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes. 		
<p>5. RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación y comunicación ascendente: con el gerente general, horizontal: con los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa, descendente: con los puestos medios y operativos del departamento como el supervisor de producción, de calidad y digitadores y externa: con el cliente. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO / PERFIL IDÓNEO</p>		
<p>1. NIVEL ACADÉMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con grado académico de Licenciado(a) en Ciencias Económicas y/o Ingeniería Industrial o carrera a fin. 		
<p>2. EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del sistema de gestión de calidad. • Tener 5 años de experiencia en el desempeño de administración y manejo de personal (comprobable). 		
<p>3. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES SUSCEPTIBLES DE MEDICIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablar y escribir el idioma Inglés perfectamente. • Habilidad para comunicarse con los niveles estratégicos, medios y operativos. • Poseer habilidad para trabajar en múltiples proyectos al mismo tiempo. • Capacidad de analizar problemas y darles solución. 		
Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
1.- Nombre del puesto:	Supervisor de producción
2.- Número de plazas existentes:	Una
3.- Ubicación:	Departamento de Alemania, Nivel medio
4.- Jefe Inmediato:	Gerente del departamento
5.- Subordinados directos:	Digitadores
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. NATURALEZA	
Es un puesto de nivel medio y de carácter administrativo, tiene a su cargo, supervisar y controlar eficientemente el proceso productivo de las siguientes divisiones: Suspense, Final edit (97), Ap, Rapid, Dimac (SRD) y Alemania. Elaboración de planilla, control de asistencia, reuniones con el personal y el gerente.	
2. ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Controla los volúmenes diarios de producción. • Reparte de forma ordenada y eficiente el trabajo a las divisiones a su cargo. • Mantiene un 85% de productividad ponderada mensual con respecto al mejor del grupo. • Elabora la planilla de las divisiones a su cargo. • Controla la asistencia del personal (entradas y salidas). • Mantiene el sistema de contabilidad actualizado (IPS y FEPS). • Realiza reuniones trimestrales con todo el personal. Programa "One on One". • Maneja el tiempo extra. • Entrega de boletas de pago antes del 17 de cada mes a todo el personal. • Realiza inventario trimestral de los recursos materiales. • Reporta equipo dañado a soporte técnico (IT). • Controla las faltas y permisos de los digitadores. • Controla el inventario de medicamentos. • Realiza propuestas del empleado del mes de producción. • Elabora memos y cartas de llamada de atención. • Controla trimestral el cambio de lugares. • Brinda inducción al puesto de trabajo a los nuevos trabajadores. • Realiza entrenamiento trimestral a todos los empleados. • Realiza reuniones semanales con gerente y demás supervisores del departamento. 	
3. AUTORIDAD	
En la toma de decisiones que a su puesto le corresponden.	

<p>4. RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz para contribuir al logro de los objetivos y metas de producción. • Realizar la programación adecuada para la entrega del trabajo a tiempo. • Cumplir las actividades propias de su puesto y de las que asigna a sus subalternos. • Velar que los digitadores cumplan con los estándares de producción mínima. • Verificar que los digitadores trabajen de forma eficaz • Desarrollar un liderazgo democrático, buenas relaciones humanas y una comunicación eficiente con el personal. 		
<p>5. RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación y comunicación ascendente: con el gerente del departamento, gerentes de otras divisiones y con el gerente general, horizontal: con el supervisor de calidad y los supervisores de los diferentes departamentos de la empresa, descendente: con el nivel operativo del departamento, los digitadores y externa: con los controller production de USA. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO / PERFIL IDÓNEO</p>		
<p>1. NIVEL ACADÉMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con cierre de pensum en Ciencias Económicas y/o Ingeniería Industrial o carrera a fin. 		
<p>2. EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sistema de gestión de calidad. • Tener 3 años de experiencia en el desempeño de administración y manejo de personal (comprobable). 		
<p>3. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES SUSCEPTIBLES DE MEDICIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablar y escribir el idioma Inglés en un 50%. • Habilidad para comunicarse con los niveles estratégicos, medios y operativos. • Poseer habilidad para trabajar en múltiples divisiones al mismo tiempo. • Capacidad de analizar problemas y darles solución. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. 		
Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
1.- Nombre del puesto:	Supervisor de calidad
2.- Número de plazas existentes:	Una
3.- Ubicación:	Departamento de Alemania, Nivel medio
4.- Jefe Inmediato:	Gerente del departamento
5.- Subordinados directos:	Revisores de calidad y digitadores.
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. NATURALEZA	
Es un puesto de nivel medio y de carácter administrativo, tiene a su cargo, mantener y supervisar la calidad general e individual de los documentos que se generan en el departamento. Además, controlar eficientemente el sistema de gestión de calidad.	
2. ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza informes de calidad de Alemania y Account Payable (AP). • Realiza el seguimiento de la visión, misión, objetivos, políticas y planes de acción, establecidos en el sistema de gestión de calidad. • Realiza el seguimiento a los planes de acción de calidad. • Implementa la disciplina necesaria para garantizar la calidad del servicio. • Inspecciona que el trabajo que se realiza sea de acuerdo a los estándares y criterios de calidad para la satisfacción y cumplimiento de los requisitos de los clientes. • Crea conciencia en el personal de lograr un trabajo de alta calidad. • Entrega los reportes de calidad al gerente. • Realiza entrenamiento trimestral a todos los digitadores sobre: sistema de reconocimiento, medidas disciplinarias, funciones y responsabilidades del supervisor y digitadores, manejo de quejas, cambio de reglas, políticas de seguridad y confidencialidad de la información. • Maneja eficiente el sistema Green Star. • Realiza propuesta del empleado del mes de calidad. • Realiza reuniones trimestrales con todo el personal. Programa "One on One". • Realiza reuniones semanales con gerente y demás supervisores del departamento. • Elabora memos y cartas de llamada de atención. • Brinda la inducción al puesto de trabajo a los nuevos trabajadores. • Controla el sistema de gestión de calidad. • Promueve la capacitación y desarrollo del personal bajo su cargo. 	
3. AUTORIDAD	
En la toma de decisiones que a su puesto le corresponden.	

<p>4. RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz para contribuir al logro de los objetivos y metas de calidad. • Coordinar e implementar sistemas para asegurar la calidad, apegados a las políticas y especificaciones solicitadas por los clientes. • Velar que los digitadores cumplan con los estándares de calidad establecidos para el procesamiento de datos. • Supervisar y dar seguimiento al sistema de gestión de calidad. • Desarrollar un liderazgo democrático, buenas relaciones humanas y una comunicación eficiente con el personal. • Brindar instrucciones, reglas e información de calidad clara, específica, concisa y completa para todo el personal. 		
<p>5. RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación y comunicación ascendente: con el gerente del departamento, gerente de otras divisiones y con el gerente general, horizontal: con el supervisor de producción y los supervisores de los diferentes departamentos de la empresa, descendente: con revisores de calidad y digitadores. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO / PERFIL IDÓNEO</p>		
<p>1. NIVEL ACADÉMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario con cierre de pensum en Ciencias Económicas y/o Ingeniería Industrial o carrera a fin. 		
<p>2. EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sistema de gestión de calidad. • Tener 3 años de experiencia en el desempeño de administración y manejo de personal (comprobable). 		
<p>3. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES SUSCEPTIBLES DE MEDICIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablar y escribir el idioma Inglés en un 50%. • Habilidad para comunicarse con los niveles estratégicos, medios y operativos. • Poseer habilidad para trabajar en múltiples divisiones al mismo tiempo. • Capacidad de analizar los problemas y darles solución. • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office. 		
Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
1.- Nombre del puesto:	Revisor de calidad
2.- Número de plazas existentes:	Dos
3.- Ubicación:	Departamento de Alemania, Nivel operativo
4.- Jefe Inmediato:	Supervisores de calidad y producción
5.- Subordinados directos:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. NATURALEZA	
Es un puesto de nivel operativo, tiene a su cargo, mantener y revisar la calidad general e individual de los digitadores, de los documentos que se generan en el departamento.	
2. ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa la calidad del departamento de Alemania. • Realiza el seguimiento de la visión, misión, objetivos, políticas y planes de acción, establecidos en el sistema de gestión de calidad. • Realiza el seguimiento a los planes de acción de calidad. • Inspecciona que el trabajo que se realiza sea de acuerdo a los estándares y criterios de calidad para la satisfacción y cumplimiento de los requisitos de los clientes. • Crea conciencia en los colaboradores de lograr un trabajo de alta calidad. • Entrega los reportes de calidad al supervisor. • Realiza entrenamiento trimestral a todos los digitadores sobre: sistema de reconocimiento, medidas disciplinarias, funciones y responsabilidades del supervisor y digitadores, manejo de quejas, cambio de reglas, políticas de seguridad y confidencialidad de la información. • Alimenta el formato de sistema Green star. • Alimenta el formato de los reportes de calidad. • Muestra los errores quincenalmente a todos los digitadores. • Revisa y da seguimiento a los digitadores con mala calidad. 	
3. AUTORIDAD	
En la toma de decisiones que a su puesto le corresponden.	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz para contribuir al logro de los objetivos y metas de calidad. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un liderazgo democrático, buenas relaciones humanas y una comunicación eficiente con el personal. • Brindar y procurar que las instrucciones, reglas e información de calidad sean claras, específicas, concisas y completas para todo el personal. • Verificar los documentos realizados por los digitadores con el fin de identificar cualquier tipo de error. 		
<p>5. RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación y comunicación ascendente: con el gerente del departamento, con el supervisor de producción y de calidad, horizontal: con los digitadores, descendente: ninguna. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO / PERFIL IDÓNEO</p>		
<p>1. NIVEL ACADÉMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional a nivel diversificado con título de nivel medio indistinto. 		
<p>2. EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el manejo de paquetes de software en ambiente Windows y Office, y en los programas que la empresa provee. 		
<p>3. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES SUSCEPTIBLES DE MEDICIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para comunicarse con los digitadores. • Capacidad de analizar problemas y darles solución. 		
Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
1.- Nombre del puesto:	Digitadores
2.- Número de plazas existentes:	28
3.- Ubicación:	Departamento de Alemania, Nivel operativo
4.- Jefe Inmediato:	Supervisores de calidad y producción
5.- Subordinados directos:	Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. NATURALEZA	
Es un puesto de nivel operativo, tiene a su cargo, ingresar, verificar, codificar, descifrar y transcribir los datos de múltiples documentos mostrados en pantalla en los programas que la empresa provee y mantener un alto nivel de calidad y productividad en el procesamiento de datos.	
2. ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el seguimiento de la visión, misión, objetivos, políticas y planes de acción, establecidos en el sistema de gestión de calidad. • Realiza el trabajo de procesamiento de datos de acuerdo a los estándares y criterios de calidad para la satisfacción y cumplimiento de los requisitos de los clientes. • Recibe los entrenamientos trimestrales sobre: sistema de reconocimiento, medidas disciplinarias, funciones y responsabilidades del supervisor y digitadores, manejo de quejas, cambio de reglas y políticas de seguridad y confidencialidad de la información. • Cuida el equipo que le es asignado, haciéndose responsable por daños en el hardware y software. • Realiza su trabajo de forma eficiente y eficaz. • Mantiene paralelamente la productividad y la calidad. • Informa a los supervisores sobre los posibles problemas detectados en el documento tanto de producción como de calidad. 	
3. AUTORIDAD	
En la toma de decisiones que a su puesto le corresponden.	
4. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz para contribuir al logro de los objetivos y metas de calidad. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las instrucciones, reglas e información de calidad de forma clara, específica, concisa y completa. • Llegar a la meta asignada de producción mínima con el estándar de calidad requerido. • Verificar los documentos con el fin de identificar cualquier tipo de error. • Manejar los programas que la empresa provee. • Realizar precisión y rapidez en el procesamiento de datos. 		
<p>5. RELACIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación y comunicación ascendente: con el gerente del departamento, con el supervisor de producción y de calidad, horizontal: con los revisores de calidad y con los mismos digitadores, descendente: ninguna. 		
<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO / PERFIL IDÓNEO</p>		
<p>1. NIVEL ACADÉMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional a nivel diversificado con título de nivel medio indistinto. 		
<p>2. EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisión y rapidez en el procesamiento de datos. • Experiencia en el ingreso de información. 		
<p>3. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES SUSCEPTIBLES DE MEDICIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para trabajar en múltiples documentos. 		
Elaborado por:	Autorizado por:	Fecha de elaboración:

3.4 Gestión del recurso humano

El departamento de Recursos Humanos debe realizar actividades para coordinar al personal. Entre estas actividades se incluye determinar las necesidades del recurso humano; ayudar en el diseño de los sistemas de trabajo; reclutamiento, selección, capacitación, asesoría, motivación e incentivos y el bienestar de los empleados. Deben hacerse cambios, lo que genera nuevas tareas, responsabilidades, requerimientos, habilidades y con ello programas de entrenamiento, formación y desarrollo para los empleados.

Actualmente, las organizaciones orientadas a la calidad se centran en dos direcciones, internamente en adecuar eficazmente los sistemas con las relaciones humanas, se deben conocer las habilidades del personal, para aprovecharlas en beneficio de la organización, el reclutamiento y selección se vuelven vitales. Externamente, en asegurar la comunicación con los clientes.

3.4.1 Reclutamiento

La empresa a través del reclutamiento debe promocionar y contratar los candidatos más apropiados, con capacidades, competencias y aptitudes requeridas para llevar a cabo las tareas relacionada con el trabajo.

Los encargados del recurso humano deben utilizar los instrumentos adecuados y actualizados según las necesidades y/o requisitos de cada puesto de trabajo de los distintos departamentos (ver inciso 3.3.2 Descripción técnica de puestos, página 82), con un nivel alto de experiencia.

Los encargados del reclutamiento deben tener las siguientes características: trabajo en equipo, habilidad para la resolución de conflictos, capacidad de liderazgo y una fuerte comunicación con los demás.

3.4.2 Selección

Los encargados del proceso de selección del departamento de Recursos Humanos, para encontrar al candidato que mejor satisfaga los requisitos de los diferentes puestos que conforman la organización, deben realizar los siguientes pasos: **Primero**, se establecen los criterios de selección, con base en los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. **Segundo**, se pide a los candidatos llenar una solicitud (paso a omitirse si los aspirantes ya son miembros de la empresa). **Tercero**, es necesario obtener información adicional por medio de pruebas de aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. **Cuarto**, los superiores directamente involucrados realizan entrevistas formales. **Quinto**, la información proporcionada por candidatos es revisada y verificada y **Sexto**, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto a los candidatos o se les informa que no han sido seleccionados.

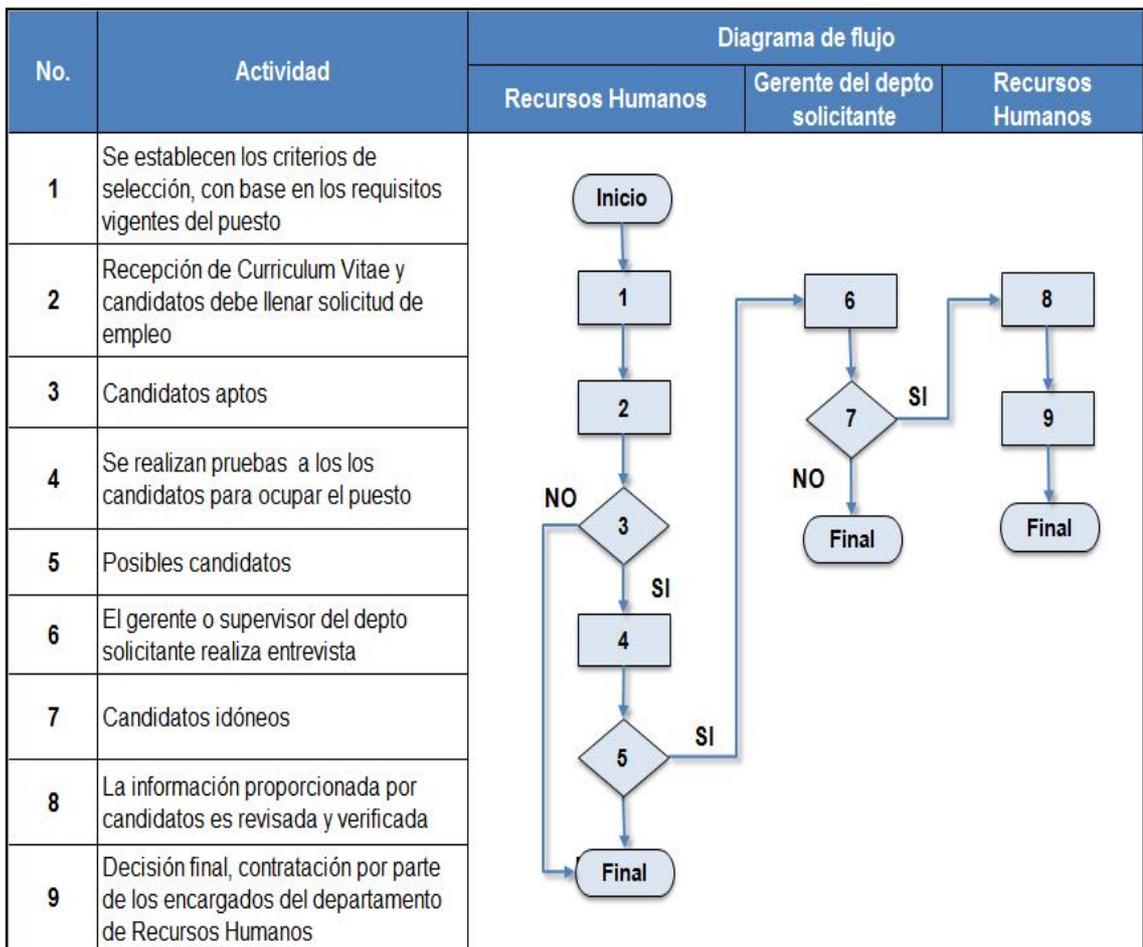
El tercer paso indica que se deben realizar pruebas, el propósito básico de la aplicación de pruebas es obtener información importante sobre los candidatos. Entre los beneficios de las pruebas están la posibilidad de detectar por este medio a las personas más indicadas para ocupar determinado puesto, la obtención por parte de los candidatos de un alto grado de satisfacción laboral y la reducción de futuras renuncias o despidos.

- Para el personal del nivel medio y estratégico del departamento de Alemania es necesario realizar pruebas como por ejemplo: pruebas de inteligencia, de habilidad y aptitud, vocacionales y de personalidad.
- Para el personal del nivel operativo del departamento de Alemania se debe realizar una prueba en computadora para evaluar la rapidez y exactitud,

estrictamente en inglés, numérico y alfanumérico. Ya que es requisito indispensable tener la habilidad de escribir el idioma.

La decisión final la deben realizar los encargados del departamento de Recursos Humanos, ya que ellos tienen la experiencia, los instrumentos y el conocimiento de los requerimientos necesarios de cada puesto. A continuación, se describe a través de un diagrama de flujo los pasos para el proceso de selección.

Figura 8
Diagrama de flujo proceso de selección propuesto
Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia. Agosto de 2012.

3.4.3 Inducción

Los programas formales de inducción ofrecen a los nuevos empleados sentirse parte de la organización. Dada la enorme importancia de la experiencia inicial en una empresa para la futura conducta, es necesario que el primer contacto de los nuevos empleados con la empresa ocurra por medio de superiores de la más alta calidad, quienes servirán de modelo para el comportamiento futuro, como lo son el gerente general de la empresa, de recursos humanos y las autoridades del departamento al que se integra.

- **Inducción general**

Los encargados de recursos humanos a través de la inducción deben dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, funciones, tareas y personal, deben contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se da a conocer la organización, su historia, estructura, servicios que presta, planeación estratégica, altos directivos, políticas y prácticas generales.

- **Inducción al puesto de trabajo**

Los supervisores de producción y de calidad deben realizar la inducción al puesto de trabajo de los nuevos empleados, se les debe brindar información de los requisitos específicos del puesto, unidad de trabajo, los procedimientos necesarios para el mejoramiento continuo, la planificación de la calidad, técnicas de seguridad en el trabajo, información del cliente y el no divulgar ningún tipo de información (seguridad de la información).

3.4.4 Programa de capacitación

Para que el personal del departamento de Alemania tanto del área operativa como administrativa logre las habilidades y los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad y mejorar el sistema actual es indispensable implementar el programa de capacitación sobre el tema sistema de gestión de

calidad. Se considera apropiado impartir una formación general, para incrementar la conciencia de calidad y una formación específica para realizar las tareas asignadas, dicho programa de capacitación se desarrolla a continuación.

- **Justificación del programa de capacitación**

En toda organización el recurso humano constituye un factor importante, es la fuerza motriz que hace y produce que los demás recursos se muevan dentro de la organización. Se logró determinar que existen deficiencias que pueden ser mejoradas y procesos que pueden ser optimizados a través de la implementación de una filosofía de calidad como elemento de desarrollo de competitividad y mejora continua, se hace necesario que el personal del departamento de Alemania sea capacitado sobre el tema sistema de gestión de calidad, permitiendo con ello, realizar el trabajo con la más alta calidad.

- **Cobertura del programa**

El presente programa de capacitación será aplicado a todos los puestos del departamento de Alemania, tanto del área operativa como la administrativa. Asimismo, al gerente general de la empresa y de recursos humanos.

- **Objetivo general del programa de capacitación:**

- Proporcionar la formación sobre el sistema de gestión de calidad, para el recurso humano que realiza el proceso de digitación en el departamento de Alemania, y así dotarlo de capacidades, habilidades, competencias y conocimientos necesarios para minimizar errores y efectuar el trabajo con calidad.

- **Objetivos específicos**

- Fortalecer los conocimientos del recurso humano, mediante la capacitación del tema sistema de gestión de calidad, para lograr ser una sede competente.
- Detectar vacíos de todas las partes involucradas del departamento de Alemania en lo referente a la calidad y que será necesario llenar mediante la formación y la capacitación.
- Contribuir al crecimiento del recurso humano, tanto en su puesto actual de trabajo como en futuros puestos que desempeñe o le sean asignados.
- Lograr que el recurso humano conozca la importancia de cómo sus actividades diarias contribuyen al logro de los objetivos de calidad.
- Enseñar al personal como la gestión de calidad es una herramienta para mejorar el funcionamiento del departamento y aumentar la satisfacción de los clientes.
- Promover una cultura de calidad como herramienta de competitividad.

Durante la capacitación al personal, es necesario que los directivos del departamento de Alemania consideren lo siguiente:

- Evaluar constantemente el nivel de comprensión.
- Adecuar el nivel de capacitación a los participantes.
- Separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples.
- Involucrar a todos los trabajadores para que todos participen activamente.
- Usar material visual.
- Estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

El siguiente cuadro, muestra otros aspectos importantes del programa de capacitación.

Cuadro 20
Programa de capacitación
Departamento de Alemania

Tema del programa de capacitación	Contenido temático del programa de capacitación	Metodología	Duración de la capacitación	Instructor o Asesor	Costo
Sistema de gestión de calidad	I. Presentación del programa	Sesiones teóricas, talleres prácticos. Estudios y evaluación de casos. Evaluaciones periódicas	Se establece una duración del programa de capacitación de 40 hrs. El horario será los días sábados de 6:00 a 10:00 am. Se impartirá un capítulo cada sábado, para un total de diez capítulos como se muestra en el contenido temático	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-	El costo por capacitar a cada empleado del departamento de Alemania será de Q.200.00 (ver viñeta Recursos financieros, página 119)
	II. Introducción Conceptos básicos, importancia y beneficios de un sistema de gestión de calidad.				
	III. Enfoque de la gestión por procesos Gestión por procesos, elemento de un proceso, tipo de proceso, mapa de procesos e implementación de la gestión por procesos.				
	IV. Enfoque al cliente Introducción, identificación del cliente, satisfacción del cliente, fidelización del cliente y gestión de quejas.				
	V. Sistema de gestión de calidad Definiciones y fundamentos, principios de calidad, sistema de gestión de calidad, planificación, organización, gestión del recurso humano, dirección y control para la calidad.				
	VI. Desarrollo de un sistema de gestión de calidad ¿Cómo se desarrolla e implementa un SGC?, obligaciones, concientización, compromiso y requisitos asociados a la gerencia y demás partes involucradas, estructura para la calidad, liderazgo, comunicación, motivación y supervisión.				
	VII. Trabajo en equipo Finalidad, tipos de organización de equipos a utilizar, metas y objetivos de los equipos, incentivos, evaluación del desempeño individual y de equipos.				
	VIII. Acciones correctivas y preventivas Realización e identificación de las acciones correctivas y preventivas del sistema de gestión de calidad.				
	IX. La mejora continua. Herramientas de calidad Concepto de la mejora continua, herramientas, técnicas avanzadas cultura de calidad, gestión del cambio.				
	X. El camino a la excelencia Calidad total, modelos de excelencia, la innovación como determinante de la competitividad.				

Fuente: Elaboración propia. Noviembre de 2012.

3.4.5 Cultura de calidad

Lograr una cultura de calidad es parte de la visión, los objetivos de calidad y el plan de acción del departamento de Alemania, por tanto, es un reto grande. Por medio del sistema de gestión de calidad, la cultura debe empezar por la gerencia y desplazarse hacia los demás niveles de la unidad de análisis. Esto se puede lograr a través del compromiso adquirido en la declaración de calidad y el programa de capacitación. Los beneficios de una cultura de calidad son:

- Reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- Mayor credibilidad de los clientes.
- Base sólida para la mejora continua.
- Disminución de quejas por parte de cliente.
- Trabajar con calidad.

Para lograr una cultura de calidad en el departamento de Alemania el recurso humano debe trabajar con valores, principios y una actitud positiva, sumado a un liderazgo participativo por parte de los directivos y un compromiso serio con la mejora continua.

3.4.6 Gestión del cambio

En un sistema de gestión de calidad las medidas que los directivos del departamento de Alemania pueden tomar cuando existe resistencia al cambio son: una buena comunicación o mantener informado al personal sobre los cambios, la participación del personal, el apoyo y la negociación, estas medidas ayudan al personal a reducir la incertidumbre. En el siguiente cuadro se describen dichas medidas.

Cuadro 21
Medidas para reducir la resistencia al cambio
Departamento de Alemania

Educación y comunicación
<p>La resistencia puede reducirse comunicándose con los empleados para ayudarlos a comprender la lógica de un cambio determinado. Esta fuente de resistencia proviene de la desinformación o de una comunicación deficiente: si los empleados reciben información completa y se les aclara lo que habían entendido erróneamente, dejarán de resistirse al cambio. Se puede instruir a los empleados por medio de discusiones personales y reuniones en grupo. Las relaciones entre los directivos del departamento deben caracterizarse por la confianza mutua y la credibilidad.</p>
Participación
<p>Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio si ellos han sido partícipes de la misma. Antes que se realice un cambio, las personas que se oponen a él pueden ser incorporadas al proceso de decisión. Lograr que se comprometan a colaborar para que el cambio tenga éxito y elevar la calidad de la decisión referente al cambio.</p>
Asesoría o apoyo
<p>Para reducir la resistencia las autoridades pueden utilizar elementos de apoyo como lo son: la asesoría o apoyo y la capacitación de nuevas habilidades para el personal.</p>
Negociación
<p>Otra forma de evitar la posible resistencia, consiste en ofrecer algo valioso a cambio de que dicha resistencia disminuya. Se puede negociar con un conjunto específico de recompensas que satisfagan sus necesidades individuales.</p>

Fuente: Elaboración propia. Julio de 2012.

3.4.7 Satisfacción del cliente

La evaluación de la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes proporciona una poderosa herramienta de gestión y asegura el incremento de los beneficios. Por tanto, es necesario que el departamento de Alemania invierta en conocer y mejorar los aspectos que más preocupan a los clientes. El sistema de gestión de calidad requiere que la gerencia realice el seguimiento o monitoreo necesario para conocer dichas necesidades y expectativas, creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Este seguimiento debe realizarse de forma continua, ya que la

percepción de los clientes cambia a lo largo del tiempo. Los resultados del seguimiento de la satisfacción deben ser tratados para identificar e implementar los cambios que mejoren la relación con los clientes.

El seguimiento o monitoreo de la percepción del cliente se realizará a través de llamadas telefónicas periódicas, aprovechando la comunicación directa de la gerencia con el cliente, por medio de las encuestas que actualmente utiliza el departamento o por medio del correo electrónico. Entre las ventajas que obtiene el departamento de establecer un seguimiento o monitoreo de la satisfacción del cliente se puede mencionar:

- Información verídica, que permite conocer puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades para el departamento.
- Conocimiento sobre aquello que los clientes consideran importante.
- Fidelidad del cliente.

- **Sistema de quejas**

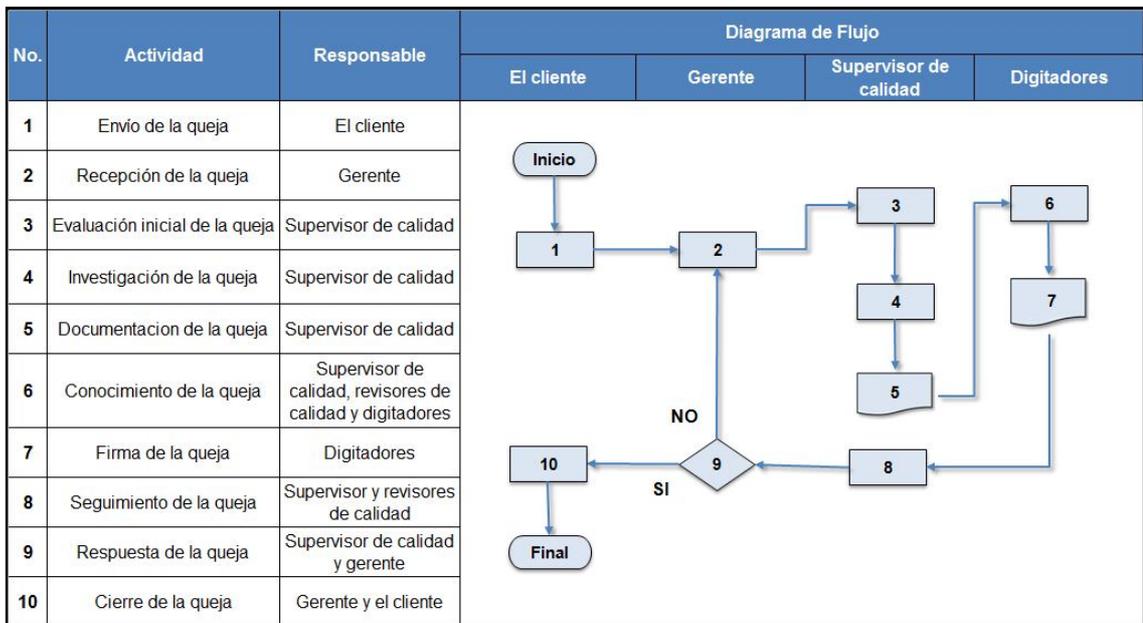
Se debe mantener y mejorar el sistema actual de gestión de quejas que capte, registre, categorice y dé seguimiento a las quejas, reclamos y otras comunicaciones de los clientes. La gerencia del departamento a través del supervisor de calidad debe estar activamente comprometida con el tratamiento eficaz de las quejas de los clientes, ya que son la expresión más palpable de la insatisfacción. Se proponen los siguientes pasos para mejorar el tratamiento de las quejas del departamento de Alemania, aunado con el formato ya existente en el departamento.

- **Envío de la queja:** el cliente envía la queja al gerente del departamento de Alemania a través del correo electrónico.

- **Recepción de la queja:** el gerente del departamento recibe la información de la queja y la traslada al supervisor de calidad por la misma vía de comunicación.
- **Evaluación inicial de la queja:** el supervisor de calidad recibe, evalúa, e identifica la información de la queja.
- **Investigación de las quejas:** el supervisor de calidad debe investigar todas las circunstancias e información pertinente acerca de la queja.
- **Documentación de la queja:** el supervisor de calidad registra la queja en el formato existente en el departamento de Alemania sobre el manejo de quejas.
- **Conocimiento de la queja:** el supervisor de calidad junto con los revisores de calidad deben hacer del conocimiento a los digitadores del departamento de Alemania, cual fue el motivo de la queja y así evitar que vuelva a presentarse en el futuro.
- **Firma de la queja:** todos los digitadores deben firmar y colocar la fecha del día que se hizo el conocimiento de la queja en una hoja adjunta al formato de manejo de quejas.
- **Seguimiento de la queja:** el supervisor de calidad junto con los revisores de calidad deben dar el seguimiento necesario a la queja.
- **Respuesta de la queja:** el supervisor de calidad informa al gerente para ofrecer una respuesta oportuna al cliente.
- **Cierre de la queja:** el gerente del departamento informa al cliente que se le ha dado el seguimiento necesario a la resolución de la queja.

A continuación, en la figura 9 se describe a través de un diagrama de flujo los pasos para mejorar el tratamiento de las quejas, este proceso no debe ser mayor a una semana.

Figura 9
Diagrama de flujo sistema de quejas
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Agosto de 2012.

3.5 Dirección

Los directivos del departamento deben asumir una serie de responsabilidades en la implementación y mejora continua del sistema de gestión de calidad. A través de su liderazgo y de sus acciones, la dirección puede crear un entorno en el que el personal se encuentre plenamente involucrado y en el cual el sistema pueda operar eficazmente. Los ocho principios de la gestión de calidad pueden servir de base a la gerencia.

3.5.1 Declaración de calidad

Según la Dirección del Sistema Nacional de la Calidad y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, es importante que todas las partes involucradas del departamento, pero sobre todo la gerencia como responsable

directa del sistema de gestión de calidad, asuma y mantenga evidencia de su total compromiso con el desarrollo del sistema. Todo el personal debe brindarse apoyo mutuo, mostrar un interés profundo y comprometerse a dar mayor énfasis al tema de calidad. El reto gerencial es desarrollar condiciones para que todos en el departamento trabajen con pleno compromiso y esto se logra a través de:

- Comunicar a todo el recurso humano del departamento la importancia de satisfacer todos los requisitos del cliente.
- Asegurar que los objetivos de calidad sean medidos y revisados para su cumplimiento.
- Asegurar que las políticas de calidad sean comunicadas y comprendidas por todo el personal.
- Llevar a cabo reuniones por la gerencia para asegurar y medir el desempeño del sistema de gestión de calidad.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para que funcione cada uno de los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad.

El siguiente cuadro muestra la declaración de calidad, el cual será firmado por todas las partes involucradas del departamento para demostrar dicho compromiso.

Declaración de calidad
Departamento de Alemania

Todos los colaboradores del departamento de Alemania estamos comprometidos a lograr la completa satisfacción de nuestros clientes, implementando el mejoramiento continuo en la calidad de nuestro trabajo y servicios.

Fuente: Elaboración propia. Octubre de 2012.

3.5.2 Liderazgo

El liderazgo es uno de los ocho principios que constituye la base del sistema de gestión de calidad, por tanto, los supervisores de calidad y producción como buenos líderes deben crear y mantener un liderazgo democrático, un ambiente interno, en el cual los digitadores pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos del departamento. Los líderes deben visualizar lo que quieren hacer, que tengan una idea más allá de lo que se va hacer en el día.

Los líderes no debe entenderse como personas que solamente dan órdenes, que corrigen a los empleados en público o hablan mal de ellos, deben ser personas que sirvan de guía a los demás. A través de un buen liderazgo se logrará el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de calidad del departamento. El mejor líder es aquel que asume sus responsabilidades de forma natural (no forzada), donde la autoridad es aceptada por todo el personal. Los líderes del departamento de Alemania deben caracterizarse por:

- Basar sus relaciones en el trato con los demás.
- Es predecible, debe aprender de sus errores.
- Compartir su experiencia y aprendizaje dentro del contexto del negocio.
- Orientar sus acciones hacia resultados.
- Estimular la creatividad en sus empleados.
- Estar constantemente informado de su entorno.
- Tener visión de futuro y capacidad de encadenar ideas.
- Poseer capacidad de relacionarse, escuchar al recurso humano y lograr motivarlos.
- Hacer preguntas en vez de ordenar.
- Dirigir con el ejemplo y promover una comunicación abierta y honesta.
- El líder puede conducir al departamento hacia una mejora en el desempeño.
- Estar disponibles para atender los problemas del talento humano.

3.5.3 Motivación

La unidad de análisis cuenta con un programa de incentivos para mantener motivado al personal. Adicional a estos incentivos, según el análisis realizado a la división de Rapid, se puede aplicar al departamento de Alemania el incentivo denominado tarifa por calidad que se describe a continuación, con el propósito que los digitadores le den mayor énfasis al tema de calidad.

- **Tarifa por calidad**

El programa de incentivo tarifa por calidad se realizará a través de las revisiones que hacen los revisores de calidad, estas revisiones servirán de margen para asignar el ranking (clase) al digitador según los estándares o porcentajes de calidad ya establecidos (ver viñeta meta interna de calidad, página 45). El incentivo se dará con base en los porcentajes de calidad como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 22
Tarifa por calidad
Departamento de Alemania

% de calidad	Clase	Incentivo	Responsables
100.00 % - 99.90%	“A”	Por cada Q.1,000 en el salario quincenal de los digitadores que estén en clase A se debe adicionar Q.100.00	Supervisores de calidad y producción
99.89 % - 99.80%	“B”	Por cada Q.1,000 en el salario quincenal de los digitadores que estén en clase B se debe adicionar Q.50.00	
99.79 % - 0.00%	“C”	La tarifa actual sin adicionar nada al salario quincenal de los digitadores que estén en clase C	

Fuente: Elaboración propia. Agosto de 2012.

3.5.4 Comunicación

Para que el sistema de gestión de calidad funcione eficazmente la gerencia de Alemania debe asegurarse que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro del departamento, tanto hacia lo interno, el gerente, supervisores y los digitadores, como a lo externo, clientes y otras partes interesadas. La comunicación se debe dar hacia todas las direcciones ascendente, horizontal y descendente. Para que los procesos de comunicación sean eficaces, el recurso humano debe tener la capacidad de:

- Transmitir y recibir información rápidamente y actuar basándose en ella.
- Crear confianza mutua, entre el gerente, supervisores y digitadores.
- Transmitir la importancia de la satisfacción del cliente y del rendimiento de los procesos.
- Tomar en cuenta la opinión de todas las partes involucradas, atendiendo sugerencias, e inconformidades.
- Trabajar en equipo, brindándose apoyo mutuo.

La información debe ser clara y comprensible y ha de estar adaptada a la persona a la que esté destinada. Algunos métodos de comunicación son: la información en anuncios en el interior del departamento, a través de reuniones o la transmisión de información mediante soportes electrónicos como el correo electrónico para los supervisores.

Una de las condiciones a controlar en todo proceso es asegurarse que la información sea veraz y oportuna, por ello es importante que en cada proceso se identifiquen los responsables, canales, herramientas y datos que deben ser comunicados en cualquiera de las etapas del proceso.

- **Comunicación en los equipos de trabajo**

En los equipos de trabajo existentes en el departamento de Alemania del programa Green Star, la comunicación debe ser una necesidad absoluta. La comunicación efectiva entre los diferentes grupos de trabajo permitirá desarrollar relaciones para efectuar un cambio positivo y en consecuencia mejorar el rendimiento del grupo. Cada grupo de trabajo en apoyo mutuo y una comunicación eficaz debe mejorar el rendimiento individual y del grupo para el cumplimiento de los objetivos de calidad.

- **Retroalimentación continua**

La retroalimentación continua o feedback proporciona la base para elaborar y mantener la información compartida y necesaria de calidad, debe de haber un intercambio de información por parte de todo el personal que conforma el departamento de Alemania. La base de un sistema de gestión de calidad es la información compartida, esta no puede ser eficaz, si la información disponible no es comunicada en el tiempo preciso y del modo apropiado, por tal motivo, cada equipo de trabajo, así como el supervisor y los revisores de calidad deben encaminar los esfuerzos para mejorar el proceso de comunicación. La interdependencia hace que sea necesario compartir la información y asegurar que todas las partes involucradas del proceso se comuniquen eficazmente.

Los encargados de calidad a través del sistema de retroalimentación deben dar seguimiento y controlar de manera sistemática la información de calidad que todos los digitadores necesitan para mejorar y realizar bien el trabajo.

- **Unificación de criterios**

A través de la implementación del sistema de gestión de calidad en donde la comunicación es eficiente y la retroalimentación continua, se pretende que exista unificación de criterios en lo relativo a las reglas o información que se necesita

para que los empleados del departamento de Alemania realicen bien el trabajo. Se debe alcanzar la unidad de pensamiento. Es decir, todos los empleados y autoridades en busca del mismo objetivo, en la misma sintonía. Esto se logrará en base a reuniones semanales de media hora, entre los grupos ya formados del programa Green Star, el supervisor de calidad y los revisores de calidad

3.5.5 Supervisión

Los supervisores del departamento de Alemania al implementar el sistema de gestión de calidad deben planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente al personal, en un ambiente donde los empleados estén motivados. Deben ser constantes, dedicados, disciplinados y perseverantes.

El supervisor es el elemento clave dentro de la organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral, la comunicación eficaz, la toma de decisiones, el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores y mediante su gestión contribuye al éxito o fracaso de los programas y objetivos establecidos. Los supervisores del departamento deben poseer características sobresalientes como lo son:

- **Conocimiento del trabajo:** esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, la calidad deseada, los costos esperados y los procesos necesarios.
- **Conocimiento de sus responsabilidades:** esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción y calidad.

- **Habilidad para instruir:** el supervisor debe instruir al personal para poder obtener resultados óptimos. La información que comunica a los empleados debe ser clara y precisa.
- **Habilidad para mejorar métodos:** el supervisor debe mejorar continuamente todos los procesos de trabajo y aprovechar al máximo el recurso humano, material, técnico y todos los recursos que la empresa le provea.
- **Habilidad para dirigir:** el supervisor debe promover un liderazgo democrático, con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de su equipo de trabajo.

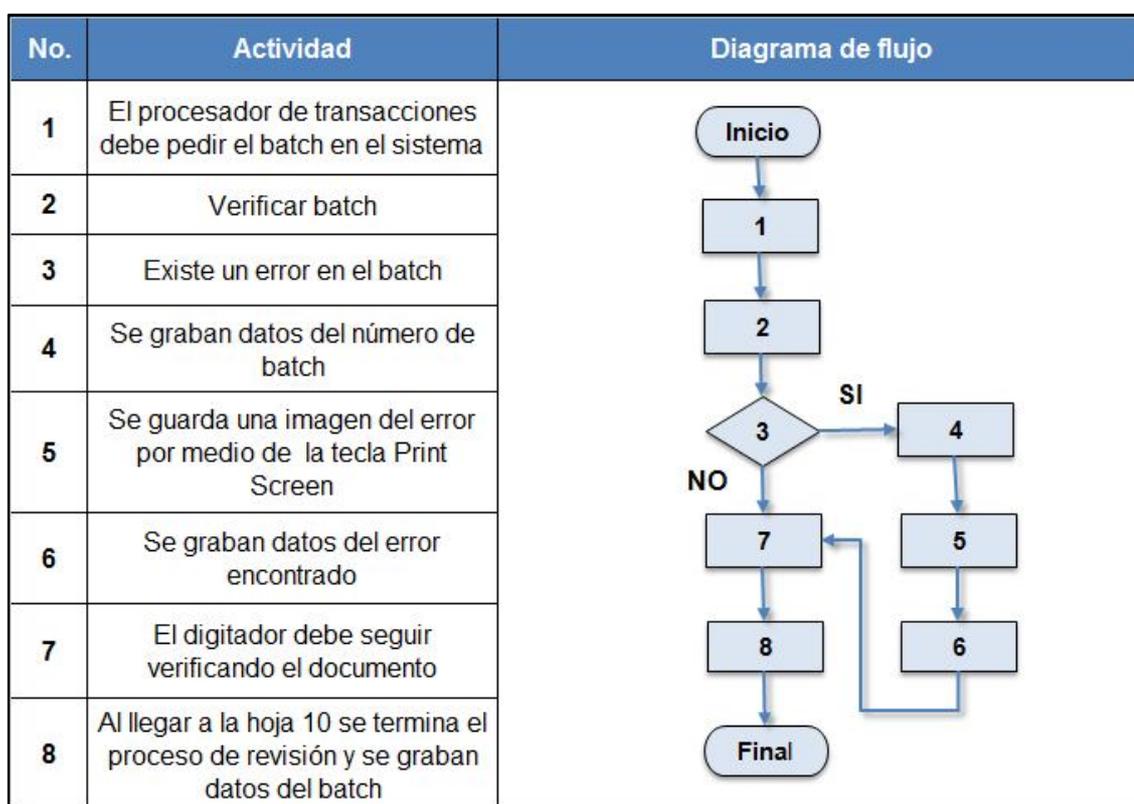
3.6 Control

Para lograr la calidad requerida por el cliente es necesario el control, la evaluación de los procesos y establecer normas de calidad en el trabajo.

3.6.1 Control y evaluación de procesos

En el departamento de Alemania no se cuenta con ningún instrumento que le sirva para entender mejor el proceso de revisión, por lo que se propone el siguiente diagrama de flujo que representa gráficamente la revisión diaria que efectúan los revisores de calidad a todos los digitadores. Por medio de las flechas se indica la secuencia de la operación.

Figura 11
Diagrama de flujo proceso de revisión
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Agosto de 2012.

Para asegurar la eficiencia de los procesos en el departamento, es necesario controlar determinados criterios como lo son:

- Establecer los procesos de comunicación apropiados dentro del departamento y asegurar que todas las partes involucradas del proceso se comuniquen eficazmente. La comunicación se debe dar hacia todas las direcciones ascendente, horizontal y descendente.
- La retroalimentación feedback sobre las reglas o instrucciones de calidad que el digitador necesita para trabajar debe darse de forma continua, con el fin de que exista unificación de criterios de la información de calidad.

- Los supervisores de producción y de calidad deben administrar adecuadamente la información para que sea veraz y oportuna.

- **Proceso de revisión**

La división de Rapid se tomó como modelo para la siguiente propuesta, ya que se observó en dicha división que por cada 16 digitadores existe un revisor de calidad, por lo cual, para que el proceso de revisión del departamento de Alemania se incremente se necesita de otro revisor de calidad. Con el nuevo revisor de calidad se pretende duplicar la cantidad revisada a cada digitador. Con dos revisores de calidad se intenta obtener las siguientes proyecciones de revisión, para el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Cuadro 23
Proyección mensual proceso de revisión
Departamento de Alemania

Descripción	Revisor 1	Revisor 2	Total
Campos revisados	150,000	200,000	350,000
Digitadores	28	28	28
Total de campos revisados por digitador	5,357	7,143	12,500
Campos revisados por cada batch	440	440	440
Total de batch revisados a cada digitador por mes	12	16	28
% de revisión por mes	2%	3%	5%

Fuente: Elaboración propia. Agosto de 2012.

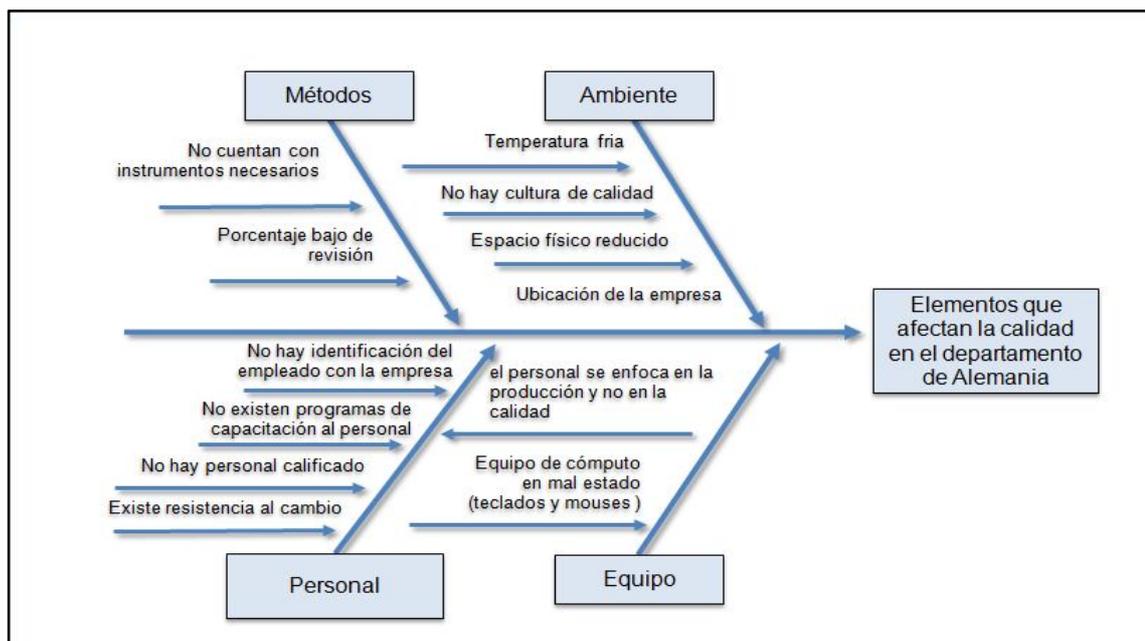
Los dos revisores de calidad revisarán un promedio total mensual de 350,000 campos, a cada digitador 12,500 campos, que son 28 batch mensuales, con un porcentaje de revisión del 5%, cumpliendo así con uno de los objetivos de calidad. Se debe considerar que un revisor de calidad realizará menos revisiones

porque debe cumplir con el entrenamiento y la retroalimentación necesaria para mejorar dicho proceso.

A continuación, se propone el siguiente esquema del diagrama de causa-efecto, para que los supervisores del departamento de Alemania lo utilicen como un instrumento para la toma de decisiones eficaz y en la resolución de cualquier problema. Puede ser útil para el área de producción y de calidad. Todo el personal puede participar para que sientan que son parte importante del proceso de solución de problemas.

Para realizar el siguiente esquema del diagrama de causa-efecto se tomó como base el análisis de los datos y la información obtenida en el diagnóstico del sistema actual de control de calidad del departamento de Alemania.

Figura 12
Esquema del diagrama de causa-efecto
Departamento de Alemania



Fuente: Elaboración propia. Abril de 2012.

- **Evaluaciones del proceso**

- Evaluar que la planeación de calidad y la estructura organizacional ha sido del conocimiento de todos los empleados del departamento. Responsable supervisor de calidad.
- Evaluar los canales de comunicación y el grado de participación del personal. Responsables supervisor de calidad y de producción.
- Evaluar y dar seguimiento al programa One on One. Responsables supervisor de calidad y de producción.
- Evaluar a los digitadores que cometen muchos errores, monitorearlos por un tiempo hasta que mejoren la calidad. Responsables supervisor de calidad y revisores de calidad.
- Evaluar y dar seguimiento a la aplicación de los procesos disciplinarios. Responsable supervisor de calidad.
- Evaluar y dar seguimiento a través del correo electrónico de las necesidades y expectativas del cliente. Responsable gerente del departamento.

- **Documentación**

La documentación del sistema de gestión de calidad es importante para un análisis futuro. Tiene como objetivo:

- Ser una herramienta para la comunicación y la trasmisión de la información.
- Asegura la eficaz planeación, operación y control de procesos.
- Determina que lo planificado se ha llevado a cabo realmente.

La documentación del sistema de gestión de calidad incluirá:

- Las políticas y los objetivos de calidad. El compromiso de calidad firmado por parte de las autoridades del departamento de Alemania.
- El programa de capacitación del sistema de gestión de calidad y las acciones preventivas y correctivas.

3.7 Proceso de implementación de la propuesta

Según el Ministerio de Economía a través de la Dirección del Sistema Nacional de la Calidad, y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, el proceso para implementar un sistema de gestión de calidad se describe a continuación.

Cuadro 24
Proceso para implementar el sistema de gestión de calidad

No.	Actividad	Diagrama de flujo
1	La alta gerencia toma la decisión y el compromiso de implementar el sistema de gestión de calidad	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9{9} 9 -- NO --> 7 9 -- SI --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> Final([Final]) </pre>
2	Se realiza un diagnóstico organizacional a través de un FODA, sobre ventajas competitivas, análisis del servicio y valor agregado (ver cuadros 5 y 16, páginas 42 y 73)	
3	Se establece la planificación del proyecto	
4	Se capacita al personal sobre el tema de sistema de gestión de calidad. (ver inciso 3.4.4 Programa de capacitación, página 96)	
5	Se elabora la documentación necesaria del sistema de gestión de calidad sobre los procesos de la empresa	
6	Se prepara a la empresa para implementar el sistema de gestión de calidad	
7	Se contratan los servicios de una empresa o institución experta en el sistema de gestión de calidad	
8	Se revisa la operación de los procesos, si existen inconformidades se corrigen	
9	Al no existir ninguna inconformidad, se implementa el sistema de gestión de calidad	
10	Se realizan los controles y evaluaciones necesarios para el sistema de gestión de calidad	
11	Se aplica el ciclo de la mejora continua (ver figura 13, página 122)	

Fuente: Elaboración propia. Julio de 2012.

Los encargados del proceso de implementación serán: el gerente de recursos humanos, el gerente del departamento de Alemania, el supervisor de calidad, un revisor de calidad y un digitador. La finalidad de estas personas es dar seguimiento y controlar de manera sistemática el sistema de gestión de calidad. Asimismo, deben realizar el diagnóstico organizacional, la planificación del proyecto, que se lleve a cabo la capacitación al personal y la documentación necesaria del sistema de gestión de calidad.

3.8 Recursos necesarios para implementar el sistema

La organización debe determinar y proporcionar el ambiente de trabajo, la infraestructura y los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad. Para la consecución de los objetivos marcados es básico el compromiso y buena voluntad del recurso humano del departamento, pero también es necesario disponer de los medios adecuados que faciliten la realización del trabajo y el control del mismo. Los recursos necesarios para implementar el sistema de gestión de calidad son:

- **Recursos humanos**

- Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Gerente del departamento de Alemania.
- Supervisor de producción y supervisor de calidad.
- Revisores de calidad
- Digitadores.
- Asesor del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-.

- **Recursos físicos, materiales y tecnológicos:**

- Instalaciones del departamento de Alemania.
- Equipo de cómputo.

- **Recursos financieros:** a continuación se desglosan los recursos financieros para una proyección de un año aproximadamente:

- Salario del nuevo revisor de calidad	Q. 44,726.68
- Capacitación	Q. 17,360.00
- Motivación: incentivo tarifa por calidad	Q. 19,200.00
- Mantas vinílicas	Q. 90.00
- Buzón	Q. 150.00
- Teclados y mouses	Q. 2,240.00
- Imprevistos	<u>Q. 1,000.00</u>
Total	Q. 84,766.68

Salario del nuevo revisor de calidad: según los lineamientos de recursos humanos el nuevo revisor de calidad ganará por hora trabajada Q.15.50 en un día trabajará 7.5 hrs. de lunes a viernes, tendrá un sueldo mensual de **Q.3,004.17** ($Q.15.50 \times 7.5 \text{ hrs} = Q.116.25$ al día, $\times 20$ días al mes = $Q.2,325.00 + Q.250.00$ de bonificación = $Q.2,575.00 / 6 = Q.429.17$ de séptimos = $Q.3,004.17$). El salario se desglosa de la siguiente manera: 15 salarios de Q.3,004.17, los cuales incluye 12 salarios mensuales, más bono 14, aguinaldo e indemnización. Además, Q.1,743.75 de vacaciones ($Q.116.25 \times 15$ días). Dentro de las deducciones se aplica el 4.83% de IGSS ($Q.3,004.17 - Q.250.00 = Q.2,754.17 \times 15 = Q.41,312.55 + Q.1,743.75 = Q.43,056.30 \times 4.83\% = \mathbf{Q.2,079.62}$).

Programa de capacitación del sistema de gestión de calidad: a cada digitador se le pagará Q.8.00 por cada hora de capacitación, son 40 hrs. de capacitación y 28 digitadores, por consiguiente son 1,120 hrs. a Q.8.00 = **Q.8,960.00**. Además, la empresa debe pagar al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- por brindar 40 horas de capacitación al personal del departamento de Alemania (1 gerente, 2 supervisores, 2 revisores y 28 digitadores + el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos = 35

personas), la cantidad de Q.200.00 por participante, $35 \times Q.200.00 = Q.7,000.000$. Y el folleto que contiene toda la información de la capacitación a un costo de $Q.40.00 \times 35 = Q.1,400.00$.

Motivación: tarifa por calidad: se asumirá que 5 digitadores estarán en Clase A, 6 en clase B y el resto en clase C, con un sueldo promedio de Q. 2,500.00. Se tendrá un promedio de tarifa por calidad de Q. 1,600.00 mensuales.

Mantas vinílicas: cada manta tendrá un costo de Q.45.00 el mt^2 y se usarán 2 mts^2 , uno para la visión y misión de calidad y el otro para los objetivos de calidad.

Teclados y mouses: se realizó una cotización de teclados a un costo de $Q.50.00 \text{ c/u} \times 28 = Q.1,400.00$, mouses a $Q.30.00 \text{ c/u} \times 28 = Q.840.00$.

3.9 Controles necesarios para implementar la propuesta

Uno de los papeles de los encargados del proceso de implementación será llevar a cabo, de forma regular controles y evaluaciones sistemáticas sobre la eficacia y efectividad del sistema de gestión de calidad con respecto a los objetivos y las políticas de calidad establecidos. Los controles y las revisiones del sistema son el mejor recurso para la mejora continua, representan las oportunidades en las que la gerencia toma conciencia del nivel de calidad que proporciona y de la calidad que perciben los clientes.

Los encargados del proceso de implementación deben identificar, analizar y detectar problemas. Además, establecer planes de acción y asignar responsables. Por tal motivo, debe elaborar y presentar la información en forma de gráfico, diagramas o tablas. Los controles, evaluaciones y revisiones que los encargados deben hacer son:

- Informes de los avances de calidad.
- Evaluar los objetivos y las políticas de calidad establecidos.
- Desempeño de los procesos, registros operativos de control de calidad.

- Estado y registro de acciones preventivas y correctivas.
- Informes de medición de la satisfacción del cliente y reportes de quejas.
- Cambios que podrían afectar el sistema de gestión de calidad.
- Recomendaciones para la mejora.

Los encargados del proceso de implementación realizarán un documento en el que se presenten los avances y retrocesos en todas las actividades que afectan a la calidad, con la finalidad de proporcionar un mejor servicio. El documento de revisión del sistema deberá hacerse llegar a todas las partes involucradas para que inicien las acciones adecuadas oportunamente.

- **Acciones preventivas**

Los encargados del proceso de implementación a través de las acciones preventivas deben analizar, identificar, localizar y determinar cualquier fuente de problemas, estableciendo los pasos necesarios para eliminar las causas de los problemas potenciales y evitar que vuelva a suceder. Además, revisar, registrar y dar seguimiento dentro de un periodo razonable las acciones preventivas tomadas.

- **Acciones correctivas**

Asimismo, los encargados del proceso de implementación deben adoptar acciones correctivas para eliminar las causas de un problema detectado o encontrado y prevenir que vuelva a ocurrir. También, se debe registrar y dar seguimiento a las acciones correctivas tomadas.

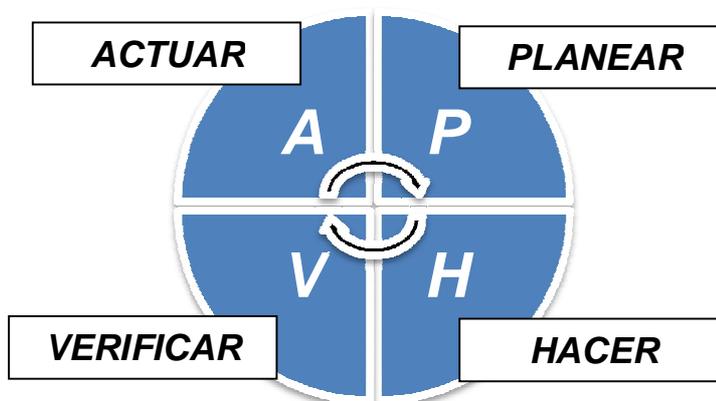
- **Mejora continua**

La base de los encargados del proceso es desarrollar con amplitud el concepto de mejora continua, deben realizar las acciones necesarias para que el sistema de calidad trabaje eficazmente, lo puede lograr a través de impulsar las siguientes acciones:

- Lograr que la mejora continua sea un objetivo para todo el talento humano del departamento y la organización.
- Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de los procesos.
- Establecer controles y evaluaciones periódicas en los procesos, para identificar áreas de mejora.
- Determinar medidas y objetivos para orientar y seguir las mejoras.

Los encargados del proceso pueden utilizar el siguiente ciclo de la mejora continua para el logro de los objetivos del sistema de gestión de calidad.

Figura 13
Ciclo de la mejora continua
Departamento de Alemania



Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-. 2009. Manual Técnico, Diplomado: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. Edición 02. 156 p.

- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

- **Planear:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas del departamento.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para realizar un buen servicio e informar sobre los resultados.
- **Hacer:** implementar los procesos.

A lo largo de la presente investigación se han desarrollado tres capítulos que se relacionan entre sí, con el objetivo de presentar un trabajo que sea de mucha utilidad a la organización donde se realizó la investigación, se pretende que la propuesta realizada disminuya las debilidades encontradas en el diagnóstico para coadyuvar el desarrollo de la organización. Además, que sirva de guía para otros departamentos o divisiones de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Al finalizar el presente diagnóstico del departamento de Alemania se pudo comprobar que en el sistema actual de control de calidad existen fallas o debilidades que afecta el proceso de digitación, lo que provoca que las autoridades y el personal en general no le de mayor énfasis al tema de calidad.
2. En la investigación de campo se determinó, que la mayoría de los empleados desconocen marco filosófico de la empresa. Asimismo, la visión, misión, objetivos y políticas en lo referente al tema de calidad del departamento de Alemania. Además, no cuentan con planes de acción para la calidad.
3. Producto del trabajo de campo, se estableció que los mandos medios no cuentan con información escrita sobre la descripción técnica de puestos, al no contratar a las personas idóneas para los diferentes niveles que conforman el departamento, en los puestos medios, existen problemas de autoridad y liderazgo con los subalternos. Asimismo, se estableció que no existe una adecuada inducción al personal ya que la mayoría de los empleados del departamento de Alemania no conoce los servicios que presta la empresa y quién es el cliente al que le están trabajando.
4. Producto del trabajo de campo, se estableció que no existen programas de capacitación al personal existiendo confusión entre la palabra capacitación y entrenamiento o adiestramiento.
5. Se estableció en el trabajo de campo, que la comunicación entre las autoridades y los empleados del área operativa del departamento es deficiente. Lo que provoca que no exista retroalimentación constante y

unificación de criterios sobre instrucciones, reglas e información que los digitadores necesitan para realizar su trabajo.

6. Se concluyó en la investigación de campo, que los mandos medios desconocen y no cuentan con los instrumentos o herramientas necesarias para la toma de decisiones en la resolución de cualquier problema o para entender mejor cualquier proceso que se efectúa en el departamento de Alemania.
7. Se determinó que el equipo de cómputo específicamente los teclados y los mouses están en mal estado, por lo cual afecta directamente el proceso de digitación en el departamento de Alemania.

RECOMENDACIONES

1. La propuesta de un sistema de gestión de calidad en el departamento de Alemania, pretende mejorar el sistema actual de calidad, a través de corregir y prevenir cualquier factor negativo que afecte la operativa en la unidad de análisis. Además, minimizar los errores en el proceso de digitación y mantener un servicio adecuado a las necesidades del cliente. Asimismo, que todas las partes involucradas del departamento, pero sobre todo la gerencia como responsable directa del sistema de gestión de calidad asuma y mantenga evidencia de su total compromiso con la mejora continua y brinde mayor énfasis al tema de calidad.
2. A través de la propuesta de la planeación de calidad realizada al departamento de Alemania se pretende que el personal conozca donde están, cuál es la razón o propósito fundamental del departamento y hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos. Asimismo, que cada uno de los empleados pongan en práctica los objetivos, políticas y planes de acción para la calidad y comprendan que son factores determinantes para el éxito del departamento y su permanencia en Guatemala.
3. El departamento de Alemania debe contar con una descripción técnica de puestos adecuada y actualizada, que llene los requisitos de los distintos niveles que conforman la unidad de análisis, con el fin de contratar a las personas idóneas y que satisfagan las necesidades del departamento. Asimismo, se debe dotar a los nuevos empleados de información general y específica de la empresa y al departamento a donde se incorpora. Con el programa de inducción formal, se pretende dar a conocer a los empleados la historia, estructura, servicios, planeación estratégica, información del cliente, información de seguridad y los altos directivos de la empresa.

4. Promover el desarrollo integral del recurso humano del departamento de Alemania, a través de la formación, desarrollo, entrenamiento y capacitación para el mejoramiento continuo tanto del trabajo que realizan como del sistema de gestión de calidad, así como la implementación del programa de capacitación del sistema de gestión de calidad propuesto.
5. A través del sistema de gestión de calidad se pretende que la gerencia del departamento de Alemania establezca los métodos necesarios de comunicación, tanto hacia lo interno, supervisores y los digitadores como hacia lo externo, el cliente. Es de vital importancia una buena comunicación para crear confianza y apoyo mutuo entre todas las partes involucradas del proceso. Asimismo, la comunicación promueve el trabajo en equipo y provee a los empleados de la información necesaria para realizar el trabajo de forma eficiente. Además, se debe considerar las opiniones o sugerencias del personal administrativo y operativo.
6. A través de la propuesta de las herramientas de calidad como lo son el diagrama de flujo y el diagrama de causa-efecto, se pretende dotar al departamento de Alemania de instrumentos que le sean de utilidad para solucionar problemas específicos, para un mejor entendimiento de los procesos o para la toma eficaz de decisiones ya sea para el área de producción o para el área de calidad o incluso para la gerencia.
7. El departamento de Alemania debe contar con equipo de cómputo en buen estado con el fin de disminuir los errores de digitación o mala escritura en el procesamiento de datos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO QUIÑÓNEZ, R. I. 2007. Implementación Estratégica en el departamento de Metlife ACS Guatemala. Tesis Ingeniero Industrial. Guatemala. USAC. Fac. de Ingeniería. 180 p.
2. CARLOS, s.f. Normas 9000. La importancia de la gestión de la calidad (en línea). Consultado el 5 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.normas9000.com>
3. FERNÁNDEZ HATRE, A. 2000. Calidad en las empresas de servicios (en línea). España. CFR. Consultado el 10 de diciembre del 2011. disponible en: <http://www.ifrasturias.com>.
4. HERBAS TORRICO, B. C. 2006. Sistemas de Gestión de Calidad. (en línea) 2ª. edición. Bolivia. Consultado el 30 de noviembre 2011. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos52/Gestión-calidad/Gestión-calidad.shtm/? monosearch>.
5. Historia de nuestra compañía. Revista Acs Informativo Vol. I No. (2):2-8.
6. INTECAP. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. 2009. Manual Técnico, Diplomado: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. Edición 02. 156 p.
7. JAMES, P. 1997. La Gestión de la Calidad Total: Un texto introductorio. 2ª. edición. Madrid. Prentice Hall. 352 p.
8. JAMES, R. E. y WILLIAM, M. L. 2008. Administración y control de la calidad: Servicio al cliente. 7ª. edición. México, Cengage Learning. 783 p.

9. ORTIZ, F y GARCÍA M. P. 2002. Metodología de la Investigación: El Proceso y sus Técnicas. 2ª. edición. México. Limusa. 179 p.
10. ROBLES SICAL, E. C. 2007. Sistema de Gestión de Calidad en una fábrica de cintas para Zapatos. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala. USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 185 p.
11. ROBBINS, S. P. y COULTER, M. 2000. Administración. 6ª. edición. México. Grafik, S.A. de C.V. 792 p.
12. SALGUERO DEL VALLE, F. M. 2008. Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Iso 9001:2000 en la planta de tratamiento de agua Lo de Coy Mixco de Empagua. Tesis Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos. Escuela de Estudios de Postgrado. Guatemala. USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 92 p.
13. Según información proporcionada por el supervisor de calidad. 2012. Leitz del Programa de Auto-mejora (SIP), archivado en el departamento de Alemania.
14. THE EXXEL GROUP, s.f. Servicios de Outsourcing de introducción de datos (en línea). Consultado el 25 de febrero de 2012. Disponible en <http://advice-business.com>.
15. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. 2008. Apuntes del curso Control Total de Calidad de Operaciones y Curso Fundamentos de ISO 9000. Décimo semestre.
16. UNIVERSIDAD DEL CAUCA, s.f. Aspectos Técnicos de los Sistemas de Información: Procesamiento de la información: Procesamiento de datos (en línea). Consultado el 10 de enero 2011. Disponible en: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/procesamiento.htm>.

GLOSARIO

- **Acciones:** medios específicos que pueden ser definidos para cumplir metas u objetivos.
- **Acción preventiva:** acción tomada para eliminar la causa potencial de un problema o una situación indeseable.
- **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa detectada de un problema o una situación indeseable.
- **Batch:** es el nombre que se le da a los diferentes documentos que se trabajan en el departamento de Alemania.
- **Benchmarking:** método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.
- **Capacitación:** creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona.
- **Eficacia:** extensión en la que se realizan las actividades y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Gestión de la calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- **Perfil del puesto:** descripción escrita de las habilidades, competencias y conocimientos requeridos en un puesto de trabajo.
- **Retroalimentación:** entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeó; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.
- **Toma de decisiones:** proceso de reconocer un problema, desarrollar y evaluar alternativas y elegir una.
- **Waybill:** tipo de documento específico que se trabaja en el departamento de Alemania.

ANEXOS

ANEXO 1
ENCUESTA GENERAL PARA PERSONAL DEL ÁREA
OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO DE ALEMANIA



Encuesta No. ____

ENCUESTA GENERAL PARA EMPLEADOS DEL DEPTO DE ALEMANIA

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito recopilar información para la elaboración de un trabajo de tesis denominado Sistema de Gestión de Calidad, para culminar con el proceso de graduación en la Fac. de C.C.E.E de la USAC.

Instrucciones: A continuación se plantean una serie de preguntas, se le ruega responder de manera clara, detallada y honesta, garantizándole que la información proporcionada es de carácter confidencial y con fines de estudio.

I. Información general

- Nombre: _____
- Puesto que ocupa: _____

Género	Edad	Tiempo de laborar en la empresa	Escolaridad
Masculino <input type="checkbox"/>	20 - 26 <input type="checkbox"/>	1 - 3 años <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	27 - 33 <input type="checkbox"/>	4 - 6 años <input type="checkbox"/>	Universitario Incompleto <input type="checkbox"/>
	34 - 40 <input type="checkbox"/>	7 - 9 años <input type="checkbox"/>	Semestre No. ____
	41 + <input type="checkbox"/>	10 + <input type="checkbox"/>	Universitario Completo <input type="checkbox"/>

II. Información específica

Planificación

- ¿Sabe usted si la empresa tiene visión y misión establecida?
 Si No No sabe
- ¿Conoce la visión y misión de la empresa?
 Si No
- Si la respuesta es afirmativa ¿cuál es? ¿Cómo la conoció?

- ¿Sabe usted si el departamento de Alemania tiene visión y misión establecida?
 Si No No sabe
- ¿Conoce la visión y misión de calidad del departamento de Alemania?
 Si No
 Si la respuesta es afirmativa ¿cuál es? ¿Cómo la conoció?

- ¿Si hay visión y misión, están enfocadas en la calidad?
 Si No No sabe
- ¿Sabe usted si el departamento de Alemania tiene objetivos y metas establecidos?
 Si No No sabe

7. ¿Conoce los objetivos y metas de calidad del departamento de Alemania?

Si No

¿Si la respuesta es afirmativa ¿cuáles son? ¿Cómo los conoció?

¿Si hay objetivos y metas, están enfocados en la calidad?

Si No No sabe

8. ¿Sabe usted si el departamento de Alemania tiene políticas establecidas?

Si No No sabe

9. ¿Conoce las políticas de calidad del departamento de Alemania?

Si No

¿Si la respuesta es afirmativa ¿cuáles son? ¿Cómo los conoció?

¿Si hay políticas, están enfocadas en la calidad?

Si No No sabe

10. ¿Cuenta el departamento de Alemania con planes de acción para la calidad?

Si No No sabe

11. ¿Cuenta el departamento de Alemania con equipo avanzado en tecnología para las labores que realiza?

Si No

Organización

12. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si No

13. ¿Sabe usted si el departamento de Alemania cuenta con organigrama?

Si No No sabe

14. ¿Conoce usted el organigrama del departamento de Alemania?

Si No

Gestión del R.R.H.H

15. ¿Conoce usted los servicios que presta la empresa?

Si No

¿Menciónelos?

16. ¿Recibió inducción y orientación necesaria sobre las funciones, servicios, puestos y personas que laboran en su área de trabajo?

Si No No se recuerda

17. ¿Recibió entrenamiento en el puesto de trabajo que desempeña?

Si No

18. ¿Las autoridades del departamento lo motivan a adquirir nuevos conocimientos?

Si No

19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en lo que lleva de trabajar en la empresa?

Si No

Si la respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de capacitación? ¿Con qué frecuencia?

Si la respuesta es negativa ¿por qué?

20. ¿Le gustaría recibir un curso de capacitación sobre el tema de Gestión de calidad?
 Si No
 ¿Por qué? _____
21. ¿Cree usted que existe una cultura de calidad en el área de trabajo donde labora?
 Si No
 ¿Por qué? _____
22. ¿Cree usted que existe resistencia por parte de los empleados del departamento de Alemania cuando se da un cambio?
 Si No
 ¿Por qué? _____
23. ¿Cree usted que el trabajo que realiza el departamento de Alemania es competitivo ante los demás países que realizan el mismo trabajo en lo relativo a la calidad?
 Si No
 ¿Por qué? _____
24. ¿Sabe usted quién es el cliente del departamento de Alemania?
 Si No

Dirección

25. ¿Quién controla o supervisa los procesos o actividades en su área de trabajo?
 Supervisor de calidad
 Supervisor de producción
 El gerente
26. ¿Cree que la supervisión que recibe es adecuada para obtener buenos resultados ?
 Si No
 ¿Por qué? _____
27. ¿Cómo califica el liderazgo del supervisor de producción?
 Autocrático
 Democrático
 ¿Por qué? _____
28. ¿Cómo califica el liderazgo del supervisor de calidad?
 Autocrático
 Democrático
 ¿Por qué? _____
29. ¿Cómo califica el liderazgo del gerente?
 Autocrático
 Democrático
 ¿Por qué? _____
30. ¿Los supervisores toman rápido las decisiones en la resolución de problemas para evitar atrasos en el trabajo?
 Siempre A veces
 Casi siempre Nunca
31. ¿Recibe el apoyo y orientación por parte de los supervisores cuando es necesario?
 Siempre A veces
 Casi siempre Nunca

32. ¿Los supervisores toman en cuenta la opinión de los empleados antes de tomar una decisión para el departamento?
- Siempre A veces
 Casi siempre Nunca
33. La alta gerencia está accesible para informarle o atenderle sobre cualquier inquietud, necesidad o problema que desee plantearles.
- Siempre Raras veces
 Sólo con cita Nunca
34. ¿Los supervisores toman las medidas necesarias para solucionar conflictos entre compañeros de trabajo?
- Siempre A veces
 Casi siempre Nunca
35. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y el supervisor de producción?
- Excelente Regular
 Buena Mala
36. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y el supervisor de calidad?
- Excelente Regular
 Buena Mala
37. ¿Cómo califica de manera general el trato, comunicación y atención que a usted le brindan sus compañeros de trabajo?
- Excelente Regular
 Buena Mala
38. ¿Considera que el gerente y supervisores tratan de mantener buenas relaciones con el personal de su departamento?
- Si No
- ¿Por qué? _____
39. ¿Cuáles son los medios que utilizan para comunicarle una orden o dar a conocer un mensaje?
- Verbal Ambas
 Escrita
40. ¿Recibe la información e instrucciones de calidad necesarias para realizar su trabajo?
- Siempre A veces
 Casi siempre Nunca
41. ¿Existe retroalimentación (feedback) de la información de calidad que necesita para trabajar?
- Siempre A veces
 Casi siempre Nunca
42. ¿Con que frecuencia se hacen reuniones para tratar temas de calidad o realizar la retroalimentación?
- Semanal Anual
 Quincenal Nunca
 Mensual
43. ¿Le agrada participar o realizar el trabajo en equipo?
- Si No
- ¿Por qué? _____

44. ¿Cree usted que es importante trabajar en equipo?
 Si No
 ¿Por qué? _____
45. ¿Cree usted que los resultados de su área se debe al trabajo en equipo?
 Si No
 ¿Por qué? _____
46. ¿Los diferentes grupos de trabajo se brindan ayuda cuando lo necesitan?
 Si No
 ¿Por qué? _____
47. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre los diferentes grupos de trabajo?
 Excelente Regular
 Buena Mala
48. ¿En el departamento de Alemania se intercambian ideas de cómo hacer mejor el trabajo?
 Si No
 ¿Por qué? _____
49. ¿Cree usted que las autoridades se comprometen al 100% en el tema de calidad?
 Si No
 ¿Por qué? _____
50. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo en lo que lleva trabajando en el departamento de Alemania?
 Si No
 Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles:
 Gratificaciones económicas
 Gratificaciones verbales
 Gratificaciones escritas
 Gratificaciones públicas
 Otros (especifique) _____
51. ¿Con qué frecuencia se reconoce, aprecia, premia, o estimula su buen trabajo?
 Semanal Mensual
 Quincenal Anual
52. ¿Qué lo motiva a realizar su trabajo con calidad?

53. ¿Existe algún factor que lo desmotive para el buen desempeño de su trabajo?
 Si No
 Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles:
 Ubicación de las instalaciones
 Espacio físico
 Orden y limpieza
 Temperatura
 Mobiliario y equipo de cómputo
 Otros: (especifique) _____

54. ¿Con que frecuencia evalúan el trabajo que realiza?
- Semanal Anual
 Quincenal Nunca
 Mensual
55. ¿Cómo califica la calidad del proceso de digitación del departamento de Alemania?
- Buena
 Regular
 Mala
56. ¿Cuáles son los errores más comunes en el proceso de digitación?
- De regla
 De digitación o mala escritura
 Otros: (especifique) _____
57. ¿Cree usted que existe por parte de todos los empleados del departamento de Alemania una unificación de criterios en lo relativo a las reglas o información que se necesita de calidad?
- Si No
- ¿Por qué? _____
58. ¿Podría definir que es para usted la palabra calidad
- _____
59. Duda, comentario o sugerencia acerca del tema de calidad
- _____
- _____
- _____

ANEXO 2

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL
DEPARTAMENTO DE ALEMANIA, RECURSOS HUMANOS Y DEL
CLIENTE**



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Área de Administración de Operaciones
 Trabajo de tesis



Guía de entrevista a Gerente del depto de Alemania

Objetivo: La presente guía tiene como propósito recopilar información para la elaboración de un trabajo de tesis denominado Sistema de Gestión de Calidad, para culminar con el proceso de graduación en la Fac. de C.C.E.E de la USAC.

Instrucciones: A continuación se plantean una serie de preguntas, se le ruega responder de manera clara, detallada y honesta, garantizándole que la información proporcionada es de carácter confidencial y con fines de estudio.

I. Información general

1. Nombre: _____

2. Puesto que ocupa: _____

Género	Edad	Tiempo de laborar en la empresa	Escolaridad
Masculino <input type="checkbox"/>	20 - 26 <input type="checkbox"/>	1 - 3 años <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	27 - 33 <input type="checkbox"/>	4 - 6 años <input type="checkbox"/>	Universitario Incompleto <input type="checkbox"/>
	34 - 40 <input type="checkbox"/>	7 - 9 años <input type="checkbox"/>	Semestre No. ____
	41 + <input type="checkbox"/>	10 + <input type="checkbox"/>	Universitario Completo <input type="checkbox"/>

II. Información específica

Planificación

- Mencione las funciones principales que tiene bajo su responsabilidad:
- ¿Se planifican las actividades antes de realizarlas?
- ¿Cuenta el departamento de Alemania con misión, visión, objetivos y políticas de calidad?
- ¿Existe un plan de acción para la calidad en el departamento de Alemania?
- ¿Les dan a conocer a los empleados del departamento de Alemania la misión, visión, objetivos, políticas y plan de acción para la calidad?
- ¿Cuáles factores considera que pueden afectar tanto internos como externos la operatividad del departamento de Alemania?
- ¿Qué otros países realizan el mismo trabajo y cuál se podría tomar como modelo en lo relativo a la calidad? ¿Existe competencia para el depto de Alemania?
- ¿Cuenta el departamento con equipo avanzado en tecnología para las labores que realizan los empleados?
- Realizan alguna estrategia de operaciones: costo, calidad, tiempo, flexibilidad

Organización

- ¿Existen organigramas tanto general de la empresa como específico del departamento de Alemania?
- ¿Dan a conocer a los empleados del depto de Alemania los organigramas?

12. ¿Sabe usted si existen descripción técnica de puestos y si responden a las necesidades actuales del departamento de Alemania?
13. ¿Cuál es el proceso para ocupar una plaza vacante en el departamento, quién o quiénes toman la decisión?

Gestión del R.R.H.H

14. ¿Cuáles son los servicios que presta la empresa?
15. ¿Conoce usted los sistemas de gestión de calidad y para que sirven? ¿Se podría implementar alguno en el departamento?
16. ¿Considera usted que el personal realiza el trabajo al 100% de calidad?
17. ¿Considera que existe una cultura de calidad en el departamento?
18. ¿Cree que existe una resistencia al cambio por parte de los empleados?
19. ¿Existen quejas por parte de los clientes? ¿Si las hay de que tipo?
20. ¿Existe algún tipo de instrumento, herramienta o formato donde se registren las quejas de los clientes?
21. ¿Se les da seguimiento a las quejas? Y ¿Cómo lo hacen?
22. ¿Saben usted si existe un proyecto de servicio y satisfacción para los clientes?
23. ¿Cómo califica la calidad del proceso de digitación del depto de Alemania?
24. ¿Han implementado algún plan para mejorar la calidad del servicio?
25. ¿Existen programas de capacitación para los empleados del departamento? ¿Si hay cuáles son? Si no hay por qué?

Dirección

26. ¿Cómo calificaría la comunicación que se da entre usted y los empleados del depto? Excelente, buena, regular o mala
27. ¿Qué tipo de liderazgo existe entre usted y los empleados del departamento? Autocrático, democrático o participativo
28. ¿Creó usted que el personal está motivado con el trabajo que realiza?

Control

29. ¿Considera que el sistema actual de calidad satisface las necesidades de calidad del cliente?



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Área de Administración de Operaciones
 Trabajo de tesis



Guía de entrevista a Sup. de Producción del depto de Alemania

Objetivo: La presente guía tiene como propósito recopilar información para la elaboración de un trabajo de tesis denominado Sistema de Gestión de Calidad, para culminar con el proceso de graduación en la Fac. de C.C.E.E de la USAC.

Instrucciones: A continuación se plantean una serie de preguntas, se le ruega responder de manera clara, detallada y honesta, garantizándole que la información proporcionada es de carácter confidencial y con fines de estudio.

I. Información general

1. Nombre: _____

2. Puesto que ocupa: _____

Género	Edad	Tiempo de laborar en la empresa	Escolaridad
Masculino <input type="checkbox"/>	20 - 26 <input type="checkbox"/>	1 - 3 años <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	27 - 33 <input type="checkbox"/>	4 - 6 años <input type="checkbox"/>	Universitario Incompleto <input type="checkbox"/>
	34 - 40 <input type="checkbox"/>	7 - 9 años <input type="checkbox"/>	Semestre No. ____
	41 + <input type="checkbox"/>	10 + <input type="checkbox"/>	Universitario Completo <input type="checkbox"/>

II. Información específica

Planificación

- Mencione las funciones principales que tiene bajo su responsabilidad:
- ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Cree que es importante que los empleados la conozcan?
- ¿Con que frecuencia se da mantenimiento a la maquinaria de producción? ¿Y quién es el responsable?

Organización

- ¿Existen organigramas tanto general de la empresa como específico del departamento de Alemania?
- ¿Sabe usted si existen descripción técnica de puestos y si responden a las necesidades actuales del departamento de Alemania?
- ¿Cuál es el proceso para ocupar una plaza vacante en el departamento, quién o quiénes toman la decisión?

Gestión del R.R.H.H

- ¿Conoce los servicios que presta la empresa?
- ¿Es importante el tema de calidad en el area de producción?
- ¿Cree que existe una resistencia al cambio por parte de los empleados?
- ¿Existen programas de capacitación para los empleados del departamento? ¿Si hay cuáles son? Si no hay por qué?

Dirección

11. ¿Cuáles son los medios de comunicación existentes en el departamento? Verbal o escrita
12. ¿Cuál es el proceso que utilizan para comunicar una orden o dar a conocer un mensaje?
13. ¿Cuándo se comunica un mensaje, se toma en cuenta el orden jerárquico?
14. ¿Cómo calificaría la comunicación que se da entre usted y los empleados del departamento?
15. ¿Qué tipo de liderazgo existe entre usted y los empleados del departamento?

Control

16. Describir el proceso de producción que se efectúa en el departamento de Alemania
17. ¿Realiza evaluaciones y controles acerca del trabajo que realiza el personal que labora en el departamento?



Guía de entrevista a Sup. de Calidad del depto de Alemania

Objetivo: La presente guía tiene como propósito recopilar información para la elaboración de un trabajo de tesis denominado Sistema de Gestión de Calidad, para culminar con el proceso de graduación en la Fac. de C.C.E.E de la USAC.

Instrucciones: A continuación se plantean una serie de preguntas, se le ruega responder de manera clara, detallada y honesta, garantizándole que la información proporcionada es de carácter confidencial y con fines de estudio.

I. Información general

1. Nombre: _____

2. Puesto que ocupa: _____

Género	Edad	Tiempo de laborar en la empresa	Escolaridad
Masculino <input type="checkbox"/>	20 - 26 <input type="checkbox"/>	1 - 3 años <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	27 - 33 <input type="checkbox"/>	4 - 6 años <input type="checkbox"/>	Universitario Incompleto <input type="checkbox"/>
	34 - 40 <input type="checkbox"/>	7 - 9 años <input type="checkbox"/>	Semestre No. ____
	41 + <input type="checkbox"/>	10 + <input type="checkbox"/>	Universitario Completo <input type="checkbox"/>

II. Información específica

Planificación

- Mencione las funciones principales que tiene bajo su responsabilidad y del QC
- ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Cree que es importante que los empleados la conozcan?
- ¿Cuentan con misión y visión de calidad? ¿Cuál es?
- ¿Existen objetivos y políticas de calidad? ¿Cuál es?
- ¿Existe un plan de acción para la calidad? ¿Cuál es?
- ¿Les dan a conocer a los empleados del departamento de Alemania la misión, visión, objetivos, políticas y plan de acción para la calidad?

Organización

- ¿Existen organigramas tanto general de la empresa como específico del departamento de Alemania?
- ¿Dan a conocer a los empleados del depto de Alemania los organigramas?
- ¿Sabe usted si existe o conoce la descripción técnica de puestos y si responden a las necesidades actuales del departamento de Alemania?

Gestión del R.R.H.H

- ¿Conoce los servicios que presta la empresa? ¿Cuáles son?

11. ¿Conoce usted algún sistema de gestión de calidad y que diferencia cree que existe con el sistema actual.
 12. ¿Considera que existe una cultura de calidad en el departamento?
 13. ¿A que se debe que no exista una cultura de calidad?
 14. ¿Cree que existe resistencia al cambio por parte de los empleados del depto?
 15. ¿Existen quejas por parte de los clientes?
 16. ¿Existe algún tipo de instrumento, herramienta o formato donde se registren las quejas de los clientes?
 17. Podría describir brevemente el procedimiento utilizado para dar solución a las quejas de los clientes
 18. ¿Se les da seguimiento a las quejas? Y ¿Cómo lo hacen?
 19. ¿Saben usted si existe un proyecto de servicio y satisfacción para los clientes?
 20. ¿Realizan encuestas para conocer la opinión del cliente respecto al servicio que brinda la empresa?
 21. ¿Cómo califica la calidad del proceso de digitación del depto de Alemania?
Bueno, Regular o malo
 22. ¿Han implementado algún plan para mejorar la calidad del servicio?
 23. ¿Existen programas de capacitación para los empleados del departamento?
-
- Dirección**
24. ¿Tienen los empleados suficiente información para realizar el trabajo de calidad?
 25. ¿Cómo calificaría la comunicación que se da entre usted y los empleados del depto? Excelente, buena, regular o mala
 26. ¿Qué tipo de liderazgo existe entre usted y los empleados del departamento?
Autocrático, democrático
 27. ¿Cree usted que el personal está motivado con el trabajo que realiza?
 28. ¿Qué tipo de incentivos se les da a los empleados para que realicen su trabajo?
-
- Control**
29. ¿Realiza evaluaciones y controles acerca del trabajo que realiza el personal que labora en el departamento? ¿Con qué frecuencia?
 30. Describir el proceso de revisión de calidad a los empleados
 31. ¿Cree usted que existe por parte de todos los empleados del departamento de Alemania una unificación de criterios en lo relativo a las reglas o información que se necesita de calidad?
 32. ¿Cuáles son los errores más comunes en el proceso de digitación? ¿Con que frecuencia se dan?
 33. ¿A cada cuanto tiempo se hacen reuniones para tratar temas de calidad?
 34. ¿Considera que el sistema actual de calidad satisface las necesidades de calidad en el depto?
 35. ¿Cuáles son las medidas disciplinarias para una persona que comete muchos errores?
 36. ¿Cree usted que el cliente está satisfecho con el trabajo que se realiza en el departamento?
 37. ¿Cuál es el porcentaje diario de revisión a cada empleado?



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Administración de Empresas
 Área de Administración de Operaciones
 Trabajo de tesis



Guía de entrevista a R.R.H.H

Objetivo: La presente guía tiene como propósito recopilar información para la elaboración de un trabajo de tesis denominado Sistema de Gestión de Calidad, para culminar con el proceso de graduación en la Fac. de C.C.E.E de la USAC.

Instrucciones: A continuación se plantean una serie de preguntas, se le ruega responder de manera clara, detallada y honesta, garantizándole que la información proporcionada es de carácter confidencial y con fines de estudio.

I. Información general

1. Nombre: _____

2. Puesto que ocupa: _____

Género	Edad	Tiempo de laborar en la empresa	Escolaridad
Masculino <input type="checkbox"/>	20 - 26 <input type="checkbox"/>	1 - 3 años <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	27 - 33 <input type="checkbox"/>	4 - 6 años <input type="checkbox"/>	Universitario Incompleto <input type="checkbox"/>
	34 - 40 <input type="checkbox"/>	7 - 9 años <input type="checkbox"/>	Semestre No. ____
	41 + <input type="checkbox"/>	10 + <input type="checkbox"/>	Universitario Completo <input type="checkbox"/>

II. Información específica

- ¿La empresa cuenta con misión y visión?
- ¿Cree que es importante que todos los empleados de la organización conozcan la visión y la misión?
- ¿Cree que es importante que todos los empleados de la organización conozcan cuáles son los servicios que presta la empresa?
- ¿Quiénes son los encargados de realizar los organigramas de la empresa tanto general como específicos?
- ¿Cree que es importante que todos los empleados de la organización conozcan los organigramas?
- ¿Cuál es el proceso para ocupar una plaza vacante en el departamento, quién o quiénes toman la decisión?
- Existe descripción técnica de puestos
- Describir el proceso de reclutamiento
- Describir el proceso de selección
- Describir el proceso de inducción a los empleados
- ¿Existen programas de capacitación para supervisores y gerentes?
- ¿Existen programas de capacitación a los empleados de la empresa?
- ¿Considera que la empresa estimula a los empleados a adquirir nuevos conocimientos?
- ¿Considera importante que los empleados adquieran nuevos conocimientos?
- ¿Se ha implementado algún sistema de gestión de calidad en los deptos?



Guía de entrevista al cliente

Objetivo: La presente guía tiene como propósito recopilar información para la elaboración de un trabajo de tesis denominado Sistema de Gestión de Calidad, para culminar con el proceso de graduación en la Fac. de C.C.E.E de la USAC.

Instrucciones: A continuación se plantean una serie de preguntas, se le ruega responder de manera clara, detallada y honesta, garantizándole que la información proporcionada es de carácter confidencial y con fines de estudio.

I. Información general

1. Nombre: _____

II. Información específica

1. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que ofrece la empresa?
Excelente Regular
Bueno Deficiente
2. ¿Considera que el servicio que presta la empresa satisface sus necesidades?
Si No
¿Por qué? _____
3. ¿Considera que el servicio que presta la empresa excede sus expectativas?
Si No
¿Por qué? _____
4. ¿Le han proporcionado algún instrumento o medio para hacer sus comentarios o sugerencias?
Si No
5. ¿Cree usted que la empresa muestra un alto interés en el servicio al cliente?
Si No
6. ¿Han existido quejas por errores encontrados?
Si No
7. ¿Cuáles son las quejas o errores más frecuentes?

8. ¿Le han dado solución a las quejas o a los errores encontrados?
Si No
¿Con que frecuencia? _____
9. ¿La capacidad de respuesta para solucionar problemas, quejas o errores se da de forma inmediata?
Si No

10. ¿Cree que existe un manejo eficaz de las quejas?
Si No
¿Por qué? _____
11. ¿Cree que el personal que realiza el trabajo está altamente calificado?
Si No
¿Por qué? _____
12. ¿Qué acciones han tomado para corregir los errores encontrados y estos no vuelvan a suceder?

13. ¿Cree que las instalaciones ayudan al personal a realizar el trabajo con calidad?
Si No
14. ¿Cree que el equipo ayuda al personal a realizar el trabajo con calidad?
Si No
15. ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente con la entrega a tiempo del servicio?
Si No
16. Comentarios o sugerencias

ANEXO 3
SELF IMPROVEMENT PROGRAM-SIP
(Programa de Auto-mejora)

SELF IMPROVEMENT PROGRAM-SIP

(Programa de Auto-mejora)

QCKE	
1	Liderazgo
1,1	Caratula de control de auditorias (annexure)
1,2	Conceptos de elementos claves
1,3	Mision y Vision
1,4	Meta de Calidad Site o de SBU
1,5	Standares de calidad (solo si aplica para el sbu)
1,6	Organigramas Site y Division (firmados x Managers y fecha)
1,7	One on One
1,8	Sistema disciplinario (revision de Cartas)
1,9	Sistema de Reconocimiento (propuestas empleados del mes y cartas de felicitacion)
2	Educacion y Entrenamiento
2,1	Master Plan de Entrenamientos (Firmadas por Manager)
2,2	Master Plan de Entrenamientos con el % de cumplimientos.
2,3	Entrenamientos a revisar
	Unico
	2.3.1 Manuales Escritos y Virtuales
	2.3.2 Task
	2.3.3 Movimiento de personal
	Recurrente
	2.3.4 Hipaa
	2.3.5 Sistema de Reconocimiento y Disciplinario firmas
	2.3.6 Funciones y Resp. del supervisor
	2.3.7 Funciones y Resp. del operador
	2.3.8 Ranqueo del personal
	2.3.9 Validaciones
	2.3.10 Housekeeping
3	Procedimientos Escritos
3,1	SOP's Index
3,2	Carpeta Actualizada SOPs
4	Validaciones
4,1	Cambio de Regla
4,2	Control de capacitaciones
4,3	Memorandum
5	Housekeeping y Mantenimiento
5,1	Control de Plagas(por trimestre)
	5.1.1 Reporte de Fumigacion
5,2	Revision de alimentos en las areas de trabajo
5,3	Revision de Celulares con camaras
5,4	Revision de mochilas, deberan estar en sus lockers
5,5	Area para equipo en mal estado (debidamente identificada)
6	Control de Procesos
6,1	Cambios en el sistema
7	Registros
7,1	Logo actualizado
7,2	Formatos standarizados
7,3	Formatos especificos por cada SBU
7,4	Creado por:
7,5	Revisado por: (si aplica)
7,6	Fecha:
7,7	Proxima Revision
7,6	Tachones
7,7	Pie de paginas 1/1 2/2 etc
8	Self Improvement Program
8,1	Calendario de SIP'S
8,2	Formato de planes de accion a realizar y cumplimiento de los mismos
8,3	Resultado del SIP anterior
9	Quejas
9,1	Queja del cliente (correo electronico etc.)
9,2	Seguimiento a la queja
10	Reportes de Calidad
10,1	Comportamiento de Calidad-Scorecard
10,2	Grados y porcentajes
10,3	Paretos

Fuente Issue by: Karen Salazar, Acs de Guatemala
Next Revision: Annual

ANEXO 4
MANEJO DE QUEJAS
DEPARTAMENTO DE ALEMANIA

Manejo de Quejas

División: _____
Proyecto: _____
Nombre: _____
Fecha: _____

1. Fuente de la información de la queja:
E-mail

2. Descripción del problema de calidad incluyendo información que soporte la queja

3. Descripción de la información que soporta o rechaza la queja

4. Descripción de la causa básica del problema encontrado

5. Planes de acción para corregir los errores

Plan	Fecha	Comentarios

Digitador(es)

Supervisor de calidad