



# Calidad en los Servicios

Enero – Abril

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

## **Visión**

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores.**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## **Escudo.**



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## **Eslogan**

“Pasión por Educar”

## **Balam**



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

---

## Calidad en el Servicio

---

### **Objetivo de la materia:**

Comprender los servicios de las unidades de información dentro de un enfoque de gestión de los procesos. Conocer las dimensiones fundamentales de la calidad de servicio, para la mejora del desempeño. Practicar los métodos más utilizados para conocer las necesidades y las expectativas de los usuarios de las unidades de información y su satisfacción con los servicios.

### **Unidad I**

#### **Gestión de la calidad**

- I.1. Presentación e introducción de la asignatura
- I.2. Breve desarrollo histórico de la Gestión de la Calidad
- I.3. Filosofía sobre la gestión e la calidad Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa
- I.4. Definición de la calidad

### **Unidad II**

#### **Gestión de los procesos**

- 2.1. El enfoque a los procesos
- 2.2. Elementos que conforman los procesos
- 2.3. La gestión por procesos en la biblioteca y el archivo: metodología

### **Unidad III**

#### **Indicadores**

- 3.1. Diferencia entre datos e indicadores
- 3.2. Modelos de indicadores
- 3.3. Formulación de indicadores

3.4. La Norma internacional ISI I 1620

3.5. Indicadores de organismos bibliotecarios

## **Unidad IV**

### **Obtención de las necesidades y expectativas de los usuarios**

4.1. Las técnicas de grupo

4.2. Las encuestas

4.3. Estandarización, sistemas de gestión de la calidad

4.3.1. Acreditación y estándares de bibliotecas

4.3.2. La norma internacional UNE-EN-ISO-9001:2000

4.3.3. El modelo Europeo. EFQM

## **Unidad I.**

### **Gestión de calidad**

El interés por la calidad arranca definitivamente en la década de los años setenta, a raíz de la crisis económica occidental inducida por el alza del petróleo y la consolidación de las empresas japonesas como competidores en los mercados internacionales. El éxito creciente de los productos japoneses, en industrias como la automovilística, la producción de motocicletas, los semiconductores, la electrónica de consumo o los aparatos de aire acondicionado, indujo la preocupación sobre cómo gestionar la calidad para mantener o ganar competitividad. Los elementos que el sistema japonés de Gestión de la Calidad incorpora, entre ellos, el énfasis en la satisfacción del cliente, la mejora continua, la participación de los trabajadores principalmente mediante el trabajo en equipo de cara a la resolución de problemas, o la preocupación por perfeccionar la calidad de diseño, se incorporan pronto al bagaje directivo.

La elaboración de las normas sobre aseguramiento de la calidad y los modelos de excelencia, que han servido de base a los premios de calidad, han ayudado a consolidar los conceptos y los enfoques, estimulando la difusión del movimiento por la calidad en las empresas occidentales en los años ochenta, tres décadas después que en Japón. La Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. Desde que se iniciara su divulgación en el mundo industrial, durante los ochenta y noventa del siglo XX, la Gestión de la Calidad ha ido extendiéndose cual mancha de aceite al resto de sectores, obteniendo gran influencia en los servicios y dentro de ellos en los servicios públicos (como la sanidad y la educación) que han hecho bandera de la calidad. De los enfoques de calidad propuestos en la literatura especializada, la Gestión de la Calidad Total (GCT en adelante) ha sido uno de los más abrazados (y el término es adecuado porque la cruzada por la «calidad total» parece más bien un apostolado) por las empresas en los últimos veinte años. Otro indicador usual de la

difusión de esta innovación organizativa es el aumento del número de empresas que han certificado sus sistemas de Gestión de la Calidad, aunque en muchos casos la certificación es sólo el primer paso hacia la implantación de enfoques de Gestión de la Calidad más avanzados. Las empresas españolas están siendo actores relevantes dentro del movimiento, como lo prueba la quinta posición que nuestra nación ocupa dentro del ranking mundial de certificaciones ISO y la lista cada vez mayor de organizaciones galardonadas por su calidad y excelencia. Pese a toda esta atención, o quizás precisamente por la confusión derivada de su notoriedad, existe una importante incertidumbre sobre el por qué, el para qué y el cómo puede implantarse este nuevo concepto.

Tras este desconcierto laten una serie de errores y mitos, que han lastrado tanto la práctica empresarial como la investigación académica sobre los enfoques de Gestión de la Calidad y su contribución a la mejora del desempeño organizativo. De lo anterior se deriva la necesidad de aportar una visión clara de los distintos conceptos de calidad y de los diferentes enfoques para la Gestión de la Calidad que ayudará a erradicar los malentendidos. Algunas ideas falsas sobre la calidad y la Gestión de la Calidad

- La Gestión de la Calidad consiste en hacer más rigurosa la inspección.
- La calidad se alcanza con el máximo esfuerzo, trabajando al máximo.
- La Gestión de la Calidad quiere decir establecer normas de calidad para productos y procesos.
- La Gestión de la Calidad quiere decir desarrollar manuales de calidad.
- La Gestión de la Calidad equivale a la certificación.
- La Gestión de la Calidad consiste en preparar gráficos de control.
- La Gestión de la Calidad es estadística.
- La Gestión de la Calidad es una cosa que hace la sección de control de calidad, circunscribiéndose al área de fabricación.

- La Gestión de la Calidad se puede dejar en manos de producción
- La Gestión de la Calidad no necesita el compromiso del personal.
- La Gestión de la Calidad busca lograr un producto técnicamente perfecto.
- La Gestión de la Calidad no tiene nada que ver con la dirección.
- La calidad es costosa.
- La Gestión de la Calidad es innecesaria en mi empresa, porque es rentable.
- La Gestión de la Calidad es innecesaria en empresas de servicios.

Evolución de los elementos de los enfoques de Gestión de la Calidad



El concepto de calidad ha evolucionado de forma importante durante el siglo XX, hasta formar un cuerpo de conocimiento importante, de la mano de una serie de actores nacionales e internacionales. Las primeras aportaciones estaban orientadas básicamente a la aplicación de técnicas estadísticas para la inspección y el control de los productos y procesos industriales, que luego se completaron con sistemas de aseguramiento más centrados en la

prevención y con enfoques orientados hacia la calidad del servicio. En cambio, las aportaciones más recientes entienden la calidad como un sistema básico para el logro de la competitividad a escala internacional. Han sido numerosos los esfuerzos realizados que se han traducido en una profundización y ampliación del concepto de calidad a todos los ámbitos de la empresa. En la Parte I, se analiza esta evolución desde tres puntos de análisis: histórica, conceptual y de contenido de los distintos enfoques (Figura 0.2). Se presenta la evolución y los antecedentes del movimiento por la calidad, los distintos enfoques para la Gestión de la Calidad observados en este movimiento, así como los conceptos de calidad subyacentes en cada uno de ellos, sus características, principios y prácticas.

## **Los actores clave en la historia del movimiento por la calidad**

El movimiento por la calidad es ahora verdaderamente internacional. Nacido en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió a Japón en los años 40-50, para regresar mejorado a Occidente en el decenio de 1970. A partir de los años 80, se ha expandido por el resto del mundo. Pese a su globalización, cada nación tiene sus propias tradiciones en calidad (Juran, ed., 1995), que se suman a su idiosincrasia cultural. Por tanto, sea cual sea el conocimiento que uno tenga, existen actualmente muchas más ideas y experiencias por aprender alrededor de todo el planeta. Una visión mundial de la calidad es especialmente importante para quien trabaje en organizaciones situadas en países distintos. Si usted es un directivo de calidad en una empresa multinacional norteamericana y se enfrenta a problemas de calidad en el suministro de piezas por su subcontratista español, seguramente podrá gestionarlos mejor y llamar más el interés de los ejecutivos de su proveedor local si le proporciona referencias de programas de mejora desarrollados exitosamente por otros subcontratistas de Iberoamérica, así como de otros del este de Europa que aunque procedentes de contextos culturales diferentes son proveedores potencialmente sustitutivos. Los practicantes de la Gestión de la Calidad se han organizado en comunidades paralelas al resto de las áreas funcionales. La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han provocado que cualquier organización excelente deba saber hoy en día desempeñarse competitivamente en la arena mundial. Las organizaciones líderes en calidad se enfrentan así a importantes retos para trasladar los conceptos, los enfoques, los modelos, los sistemas y los métodos de calidad a las diferentes culturas nacionales y organizativas,

esfuerzo especialmente complicado cuando se trata de empresas multinacionales con subsidiarias por todo el planeta. Un directivo de calidad internacional debe comprender esta compleja trama. Nadie puede ya visitar todos los lugares del mundo donde existen experiencias que aprender, ni por sí mismo localizar y recopilar todas las fuentes de documentación en calidad que se generan por doquier. El ejercicio competente de la Gestión de la Calidad exige, pues, tener localizados la propia red internacional de las organizaciones enfocadas a la calidad, así como las plurales fuentes de conocimiento de las que deberá beber para mantenerse actualizado en su trabajo. El movimiento internacional por la calidad aglutina el estudio y el trabajo de un amplio número de agentes económicos y sociales, que han laborado en común para construir los principios, prácticas y técnicas de Gestión de la Calidad que cualquier organización puede hoy en día adoptar. El movimiento por la calidad recoge iniciativas y esfuerzos de más de un siglo, emanados de distintas disciplinas, naciones y foros. En algunos casos, estos agentes han chocado con prismas distintos de lo que significa la calidad y la Gestión de la Calidad. Sin embargo, todos ellos han compartido una idea: el crecimiento y la competitividad de la empresa, así como la construcción de organizaciones eficaces y eficientes, es indisociable de la calidad de sus productos, procesos y sistemas. Los orígenes del movimiento internacional por la calidad pueden abordarse desde cuatro perspectivas:

- La organización del esfuerzo individual y social en asociaciones centradas en la Gestión de la Calidad.
- La difusión internacional de la calidad, que ha supuesto la institución de premios y reconocimientos de gran impacto a las organizaciones excelentes.
- La progresiva consolidación de una comunidad científica con un objeto común de estudio y una labor fundamental de investigación y difusión de conocimiento, con uno de sus ejes básicos en revistas especializadas.
- Una visión histórica del movimiento, que subraya la relevante evolución del concepto de calidad y de su forma de gestión.

## **El modelo Deming Prize**

Nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón, y supone un acicate para promover la Gestión de la Calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender. Este modelo ha estado sujeto a pequeñas modificaciones. Así, el nombre original utilizado para denominar el Control de Calidad Total, Total Quality Control, ha sido sustituido por el de Total Quality Management (TQM) con la finalidad adoptar la misma denominación que en las naciones occidentales y conseguir así un reconocimiento internacional.

### **Estructura y criterios**

A diferencia de los galardones norteamericano y europeo, a los candidatos al Deming Prize no se les requiere una aplicación conforme a un modelo preestablecido. Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda. Debido a que el objetivo es que cada empresa realice su auto-evaluación y establezca sus objetivos y procedimientos en función de su estado y de sus posibilidades, en la última guía publicada (JUSE, 2006) no aparecen criterios como tales, para hacer más hincapié en que no se trata de un examen sino de la convicción y del propósito de una empresa para la implantación de la GCT. No obstante, a modo de aproximación y para poder establecer una mejor comparación con los demás galardones, reflejamos a continuación los criterios de la guía perteneciente al año 2004. En esta guía se establecía también una puntuación para cada uno de los seis criterios, y la relación existente entre éstos. Las categorías básicas de estos criterios de evaluación son seis

1. Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la Gestión de la Calidad.
2. Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.

3. Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
4. Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno.
5. Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información.
6. Desarrollo de los recursos humanos.

### **Proceso de evaluación**

La evaluación la lleva a cabo, en primera instancia, el subcomité denominado Deming Application Prize Subcommittee. Basándose en sus valoraciones, es el comité del premio (Deming Prize Committee) quien se encarga finalmente de seleccionar al ganador. Los examinadores evalúan si los temas establecidos por los solicitantes son adecuados a su situación, si sus actividades son adecuadas a sus circunstancias, y si sus actividades tienen posibilidades de conseguir los objetivos más elevados en el futuro. Esta evaluación transmite en todo momento la filosofía de «oportunidad para el desarrollo mutuo», ya que con el proceso de valoración se pretende el desarrollo de metodologías para la mejora de la calidad. Esto se consigue gracias a la identificación que cada empresa haga de sus propias oportunidades de mejora y de la manera de desarrollarlas, que conjuntamente con la evaluación que el comité hace de todos los aspectos del proceso hace que éste confluya en un desarrollo de la GCT. Además, las empresas galardonadas con el premio deben emitir un informe tres años después, acerca del estado de sus prácticas de GCT, con lo que se asegura un seguimiento de las empresas ganadoras. La evaluación de los candidatos se basa en los tres puntos siguientes:

- Reflejando los principios de dirección, la industria, el negocio y el entorno, los candidatos han establecido objetivos y estrategias retadoras y orientadas al consumidor bajo un claro liderazgo de la dirección.
- La GCT ha sido implantada apropiadamente para alcanzar los objetivos y las estrategias de la empresa antes mencionados.

- Como resultado del punto anterior, se ha obtenido un desempeño excepcional en los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Cada una de las categorías del modelo tiene sus criterios de evaluación, desglosados en ítems y puntos que sirven como estándares orientativos. Todos estos criterios se evalúan de acuerdo con los siguientes ángulos:
  - Efectividad: efectivo en conseguir los objetivos.
  - Consistencia: consistente a través de la organización.
  - Continuidad: continuo desde el punto de vista del medio y largo plazo.
  - Minuciosidad: minuciosa implementación en el departamento correspondiente. Cada uno de estos ángulos de cumplimiento tendrá una relación más fuerte con algunos de los criterios de evaluación.

GCT, previa solicitud de las empresas interesadas. Se recomienda a las empresas que lo realicen, ya que, aunque no constituye el examen posterior para el premio, sí supone una evaluación por una tercera parte especializada, que ayuda a comprender el estado de la empresa en relación a la GCT y provee recomendaciones para promoverla dentro de la organización. No obstante, hay que tener en cuenta que no se puede en el mismo año solicitar el diagnóstico y el examen de acceso al premio, además de que desde la propia asociación se asegura que la obtención del diagnóstico no influye en la decisión del premio. En la realización de este diagnóstico se tiene en cuenta si la empresa está en una fase introductoria a la GCT, o si la empresa ya está en disposición de aplicar los criterios del propio premio para promover la GCT. Para los dos casos, el comité ofrece un diagnóstico del estado y recomendaciones para el acercamiento a la GCT, aunque en el segundo tipo de empresa se hace más hincapié en los criterios que se establecen en el premio. Incluso, se ofrece esta posibilidad para empresas que ya han conseguido el premio, pero que tres años después prefieren obtener un seguimiento más profundo que la simple revisión ya establecida para todos los premiados.

Beneficios de la aplicación Por otra parte, la asociación JUSE establece incluso los beneficios esperados en las empresas ganadoras del premio Deming Application Prize, beneficios que se expresan tanto en términos de satisfacción de los consumidores como en resultados económicos de la empresa y en la constitución organizativa de la misma. Estos resultados esperados se definen en diez puntos, que se detallan en mayor medida por la propia asociación en su guía (JUSE, 2006):

- I. Estabilización y mejora de la calidad Las empresas mejoran sus operaciones diarias a través de la implantación de los conceptos de calidad y dirección y control del negocio, y del establecimiento de los métodos de control estadístico de la calidad y sistemas de aseguramiento de la calidad. Es importante que en toda la empresa exista una conciencia de la calidad, lo que redundará en beneficio de los clientes a través de unos productos y servicios que cumplan con sus expectativas, pero también con las políticas de la empresa que han sido cuidadosamente planificadas, desarrolladas, diseñadas, producidas e implementadas. Todas estas mejoras tienen como resultado:

(a) una reducción en los problemas de diseño, en las partes defectuosas, en los defectos de producción y de instalación y servicio, y en las quejas de los clientes; y

(b) una mejora en las dimensiones de fiabilidad, seguridad y calidad, que cumplen con las necesidades de la sociedad. Se pretende conseguir productos y servicios con una calidad atractiva que satisfaga a los consumidores.

Todo ello tendrá como consecuencia también la adquisición de una reputación para la empresa.

### **Modelo de administración de la calidad de Joseph Juran**

El modelo de Juran propone tres etapas para realizar la gestión para la calidad:

- I. La planificación de la calidad es la actividad para desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Este proceso es necesario no sólo para los bienes y servicios para los clientes externos sino también para los clientes internos, entendiendo a estos como los miembros de la empresa quienes forman parte del producto o proceso.

Por otra parte, se plantea que muchas veces la planificación de la calidad ha sido hecha por aficionados, a quienes les interesa mejorar algún proceso o probablemente cambiar alguna situación, lo cual no es negativo, sin embargo lo conveniente sería la conversión de aficionados a profesionales en el ámbito, debido a que es un cambio cultural que requiere participación activa.

Este proceso es capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación y consta de los siguientes pasos:

- Fijar objetivos de calidad.
- Identificar a los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar procesos que sean capaces de producir esas características.

2. El control de la calidad consiste en un proceso regulador por medio del cual se mide el comportamiento real, con el fin de hacer comparaciones y actuar con base en las diferencias.

En él, se incluye la ejecución de planes y el seguimiento a los procesos con el fin de alcanzar los objetivos planeados; el resultado final es el conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad y consta de ciertos pasos:

- Evaluar el comportamiento de la calidad real.
- Comparar el comportamiento real con los objetivos planteados.
- Actuar en base a las diferencias.

3. La mejora de la calidad se entiende como creación organizada de un cambio beneficioso, es elevar el comportamiento de la calidad hasta los niveles sin precedentes.

Este proceso nos conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones y consta de ciertos pasos como:

- Establecer infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad.
- Identificar las necesidades específicas para mejorar.
- Crear para cada proyecto, un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: diagnostiquen las causas, fomenten los remedios y establezcan controles para que perduren los logros.

## **PHILIP B. CROSBY**

Los principios fundamentales

Philip B. Crosby está más estrechamente asociado con la idea de “cero defectos” que él creó en 1961. Para Crosby, la calidad es conformidad con los requerimientos, lo cual se mide por el coste de la no conformidad. Esto quiere decir que al utilizar este enfoque se llega a una meta de performance de “cero defectos”.

Crosby equipara la gestión de calidad con la prevención. En consecuencia, la inspección, la experimentación, la supervisión y otras técnicas no preventivas no tienen cabida en éste proceso. Los niveles estadísticos de conformidad con estándares específicos inducen al personal al fracaso. Crosby sostiene que no hay absolutamente ningún motivo para cometer errores o defectos en ningún producto o servicio.

Las compañías deberían adoptar una “vacuna” de calidad a fin de prevenir la no conformidad. Los tres ingredientes de esta vacuna son: la determinación, la capacitación y la implementación. El mejoramiento de la calidad es un proceso, no un programa; debería ser estable y permanente.

Las auditorías de calidad al proveedor son casi innecesarias, a no ser que el vendedor sea totalmente incompetente. Es imposible saber si el sistema de calidad del proveedor proporcionará la calidad requerida simplemente con auditar su plan.

“Cero defectos” no es un eslogan. Constituye un estándar de performance. Además, desalentar al personal mediante una exhortación constante no es la respuesta adecuada. Crosby estima que en los años sesenta varias compañías japonesas aplicaron adecuadamente el principio de “cero defectos”, utilizándolo como una herramienta técnica, mientras la responsabilidad de su debida implementación se asignó a la dirección. Por el contrario, en Estados Unidos este principio se utilizó como un instrumento motivador, y la responsabilidad en caso de registrarse defectos recaía en el trabajador. Esta estrategia requiere una orientación técnica además del compromiso de la dirección. A continuación, se transcriben los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby y sus cuatro fundamentos [extraídos de Quality Is Free (La Calidad es gratis) y The Eternally Successful Organization (La organización eternamente exitosa)].

Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby

Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad

1. Forme equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
2. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad actual y potencial.
3. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
4. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
5. Tome medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
6. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.

7. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
8. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
9. Aliente a los individuos para que se fijen metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
10. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
11. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
12. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
13. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

#### Los absolutos de la administración de la calidad

- Calidad significa conformidad con los requerimientos. Si usted pretende hacerlo bien la primera vez, todos deben saber de qué se trata.
- La calidad surge de la prevención. La “vacunación” es el método para prevenir la enfermedad empresarial. La prevención se logra a través de la capacitación, la disciplina, el ejemplo y el liderazgo, entre otras cosas.
- El estándar de calidad son los “cero defectos” (o sin defectos). Los errores no se deberían tolerar. Los errores no se toleran en la administración financiera, ¿por qué habrían de tolerarse en la producción?
- La medición de la calidad es el precio de la no conformidad.

## Feigenbaum, el padre del control de la calidad total (TQC)

Considerado como uno de los personajes más influyentes en la historia de la calidad, Armand V. Feigenbaum fue un ingeniero y economista estadounidense que dejó un valioso legado. A él se le atribuye la creación del concepto de Control de la Calidad Total (TQC de Total Quality Control), que luego sería perfeccionado por Deming Juran e Ishikawa y reconocido universalmente como Gestión de la Calidad Total (TQM, traducción literal de Total Quality Management, aunque también puede considerarse correcto 'Administración de la Calidad Total').

Feigenbaum fue Doctor en Economía del prestigioso MIT, y gerente de operaciones y control de calidad de General Electric, durante más de 10 años. Luego fundaría General Systems, empresa que dirigiría durante décadas. Durante toda su carrera, de más de 50 años, fue siempre un precursor. Uno de sus grandes e innovadores aportes fue tratar seriamente el tema de costos de la calidad, clasificándolos según su origen. A partir de su análisis, pudieron discriminarse los costos de la calidad en:

- Costos de prevención: los que están asociados a revisión de productos y procesos para prevenir fallos.
- Costos de evaluación: los relacionados a inspecciones, ensayos y mediciones.
- Costos por fallos internos: producidos por defectos detectados antes de entregar el producto.
- Costos por fallos externos: originados por los defectos que detecta el cliente una vez que ya cuenta con el producto.

## ¿Qué es el Control de la Calidad Total?

El Control de la Calidad Total (TQC) es un concepto que permite ver a una organización como un sistema interrelacionado, en donde la calidad deja de ser un tema de las áreas

productivas para pasar a ser un tema de todas las áreas. Todos están implicados en ella, e influyen directamente en factores que hacen a la satisfacción del cliente. Los lineamientos de esta visión sistémica fueron planteados originalmente en su publicación más reconocida, 'Total Quality Control: Principles, Practice, and Administration' ('Control Total de la Calidad: Principios, Práctica y Administración') publicado por primera vez en 1951 y que hoy, 60 años después, sigue siendo material de referencia por la vigencia de mucho de los conceptos en él vertidos.

La mejor manera de entender su filosofía es a través de lo que él mismo definió como los 3 pasos hacia la calidad:

1. Liderazgo en calidad: Para lograr la excelencia, la calidad debe ser vista como algo que se planifica, y no como un mero análisis de resultados.
2. Técnicas de calidad modernas: todas las áreas y departamentos de la organización deben estar completamente integrados y ser interdependientes para que el sistema funcione y cumpla las expectativas del cliente.
3. Compromiso de la organización: la organización, a través de cada uno de sus integrantes, debe estar realmente comprometida con la causa. La calidad es responsabilidad de todos y cada uno, y se logra únicamente con compromiso y motivación.

### Los 10 principios fundamentales de TQC

Para reforzar el entendimiento del concepto aparecen los denominados 10 principios fundamentales del control de la calidad total. Estos principios planteados por Feigenbaum sientan las bases de un sistema operando bajo TQC.



La calidad es un proceso que altera a toda la compañía.



La calidad es lo que el cliente dice que es.



Calidad y costo son una suma, no una diferencia



La calidad requiere tanto individuos como equipos entusiastas.



La calidad es un modo de administración.



La calidad y la innovación son mutuamente dependientes.



La calidad es una ética.



La calidad requiere una mejora continua.



La mejora de la calidad es la ruta más efectiva y menos intensiva en capital para la productividad.



La calidad se implementa con un sistema total conectado con los clientes y proveedores.

## **Modelo de control total de la calidad (ISHIKAWA)**

### **KAORU ISHIKAWA**

#### A) Fundamentación teórica

- El Control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.

- Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

- Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa de todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. El control de la calidad no es una actividad exclusiva de especialistas, sino que debe ser estudiado y conseguido por todas las divisiones y todos los empleados. Así se llega el Control Total de la Calidad.

- El Control Total de la Calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización. Esta revolución se expresa en las categorías siguientes:

1. Lo primero es la calidad; no las utilidades a corto plazo.

2. La orientación es hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.

3. El siguiente paso en el proceso es su cliente: hay que derribar las barreras del seccionalismo.

4. Utilización de datos y números en las presentaciones: empleo de métodos estadísticos.

5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante.

6. Administración interfuncional; trabajo en equipo entre los diferentes departamentos ofunciones.

- El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente, dentro de un mismo lugar de trabajo.

- Los círculos de calidad constituyen una manera de involucrar al personal de la organización en el Control de Total de la Calidad.

- El control de calidad requiere de la utilización de métodos estadísticos. Estos son de tres categorías: elemental, intermedia y avanzada.

El método estadístico elemental es el indispensable para el control de calidad, y es el usado por todo el personal de la organización, desde los directores hasta el personal operativo.

- Son siete las herramientas que constituyen el método estadístico elemental. Estas son:

- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Causa – Efecto.
- Estratificación.
- Hoja de Verificación.
- Histograma
- Diagrama de Dispersión
- Gráficas y Cuadros de Control.

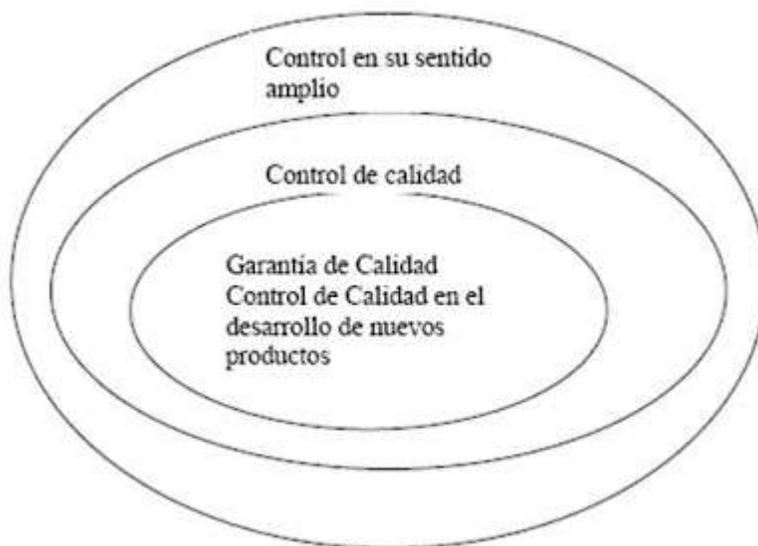
El control de calidad consiste en el desarrollo, producción y comercialización y prestación de servicios con una eficiencia del costo y una utilidad óptimas, y que los clientes comprarán con satisfacción.

Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales tales como la producción, diseño técnico, investigación, planificación, investigación de mercado, administración, contabilidad, materiales, almacenes, ventas, servicio, personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos. Todos los departamentos de la empresa tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación y en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas.

Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas tales como métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercado”.

Ya que el control de calidad sólo puede alcanzarse organizando todos los puntos fuertes de la empresa, a esta clase de control de calidad se la llama control de calidad total (CCT). Para poner en práctica el CCT hace falta:

- Tienen que participar todos los departamentos.
- Todos los miembros de la empresa tienen que estar implicados (directores, ejecutivos, trabajadores, etc.).
- El control de calidad se tiene que poner en práctica en conjunto.



El control de calidad total consiste en desarrollar, controlar y garantizar la calidad de los productos y servicios. Esto viene indicado en el anillo interno de la figura anterior. Sin embargo, cuando se comprende lo que quiere decir buena calidad en términos de productos y servicios, podemos ampliar la definición del CCT y que signifique mejorar la calidad de

todo, crear una empresa de alta calidad. Esto está representado en el segundo anillo de la figura. Algunas empresas utilizan el CCT en un sentido más amplio todavía, que significa aplicar rigurosamente los métodos del control de calidad a todo su trabajo (el anillo más externo de la figura) y seguir el ciclo PHCAI (planificar-hacer-comprobar-actuar).

Cuando se pone en práctica el CCT, las empresas tienen libertad para elegir el punto de vista desde el que lo vayan a definir, con arreglo a la naturaleza de la empresa y la política de la alta dirección. Esto quiere decir que cuando una empresa introduce el CCT, su alta dirección tiene que anunciar claramente sus fines y su particular definición del mismo cuando lo introduzca. Sin embargo, no se tiene que olvidar la esencia del CCT: el principio de “la calidad es lo primero”, la garantía de calidad, y el control de calidad en el desarrollo de nuevos productos.

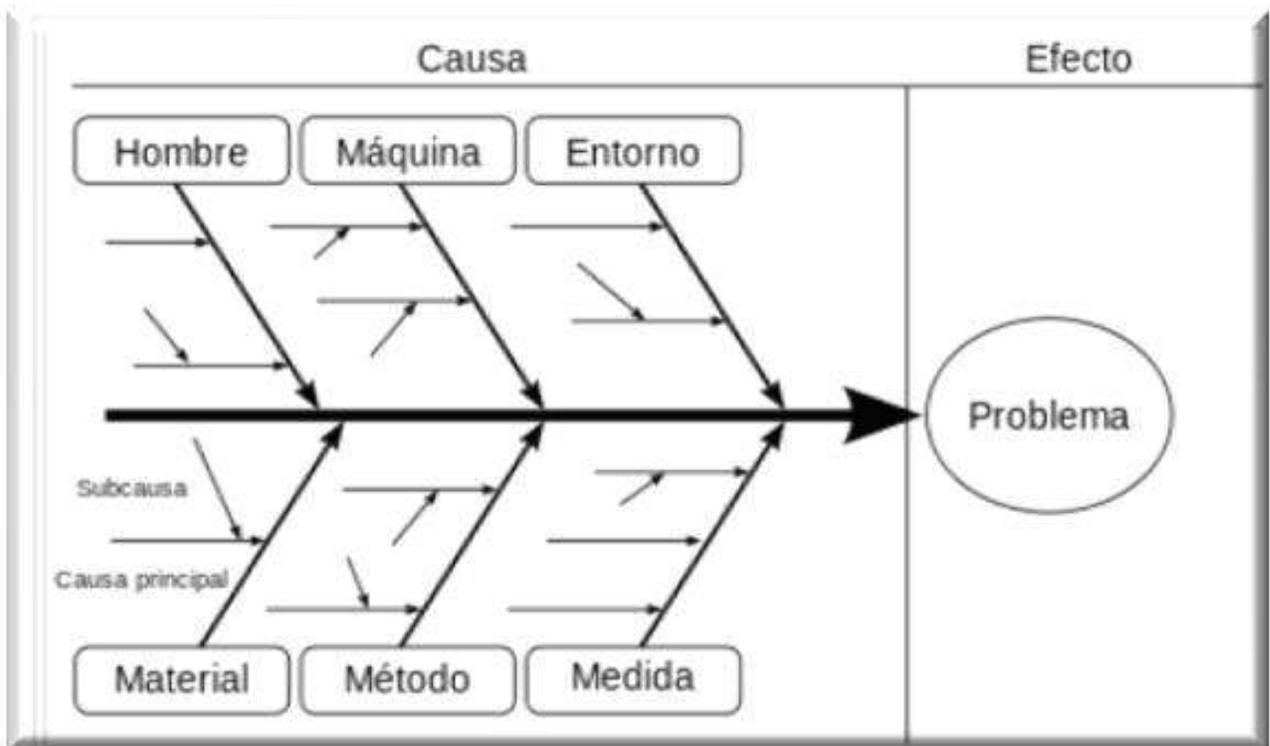
#### Principios básicos de la calidad

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad) son falsos.
3. El primer paso hacia la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
4. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
5. Elimine la causa raíz y no los síntomas.
6. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
7. No confunda los medios con los objetivos.
8. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista hacia las utilidades a largo plazo.
9. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
10. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten los hechos.

11. El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis.

## DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Tal como se muestra en la figura siguiente:





### **Método de flujo del proceso**

Con este método, la línea principal del diagrama de Ishikawa sigue la secuencia normal del proceso en la que se da el problema analizado, se anotan las principales etapas del proceso y los factores que afectan las características de calidad y se agregan en el orden que les corresponde.

Permite explorar formas alternativas de trabajo, detectar cuellos de botella y descubrir problemas ocultos.

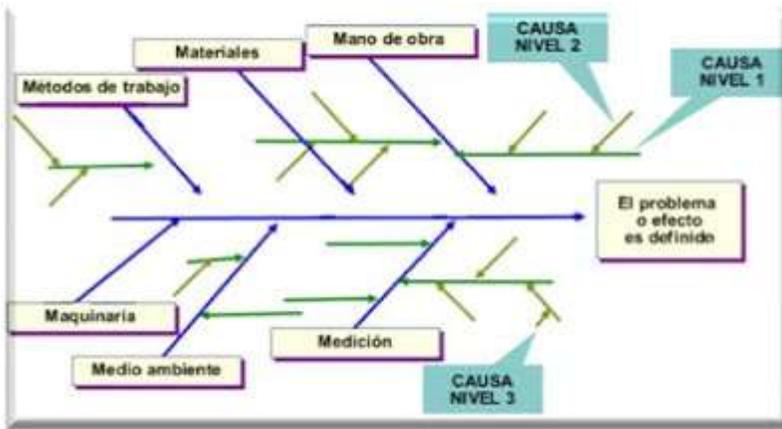
### **Método de la 6m o de análisis de dispersión**

Agrupar causas potenciales en 6 ramas principales:

1. Métodos de trabajo
2. Mano de obra
3. Materiales

4. Maquinaria
5. Medición
6. Medio ambiente

Ejemplo de este diagrama:



### **Método de estratificación**

Con este método de construcción del diagrama se debe ir directamente a las causas potenciales del problema, la selección de estas causas se hace por medio de una lluvia de ideas para tratar de atacar las causas reales y no consecuencias o reflejos. Este va de lo general a lo particular.

### **Pasos para la construcción del diagrama**

Los pasos que se deben seguir para la construcción de un diagrama de Ishikawa son los siguientes:

1. Definir y delimitar claramente el problema o tema a analizar.
2. Decidir qué tipo de diagrama de Ishikawa se usará.

3. Buscar todas las causas probables, lo más concretas posibles, con apoyo del diagrama elegido y por medio de una sesión de lluvia de ideas.
4. Representar en el diagrama de Ishikawa las ideas obtenidas y analizar el diagrama
5. Decidir cuáles son las causas más importantes mediante el diálogo.
6. Decidir por qué causas actuar
7. Preparar un plan de acción para cada una de las causas a investigarse o corregirse

### **Círculos de calidad**

La naturaleza de estos círculos de calidad, varía junto con sus objetivos según la empresa de que se trate.

Las metas de los círculos de calidad son:

- Que la empresa se desarrolle y mejore.
- Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y respetar las relaciones humanas.
- Descubrir en cada empleado sus capacidades para mejorar su potencial.

En los círculos de calidad herramientas de Ishikawa:

Los diagramas de Pareto. Su objetivo es mostrar los factores más significativos del proceso bajo estudio

Los diagramas de causa-efecto (diagramas “espinas de pescado” o Ishikawa). Este diagrama identifica las causas de un efecto o problema y las ordena por categorías

Los histogramas. Gráficos que muestran la distribución de frecuencia de una variable, y los valores que difieren

Las hojas de control. Es una herramienta de recolección de datos:

Los diagramas de dispersión: Búsqueda de relaciones entre las variables que están afectando al proceso

Los flujogramas. Técnica utilizada para separar datos de diferentes fuentes e identificar patrones

Las gráficas de control. Permite estudiar la evolución del desempeño de un proceso a lo largo del tiempo

## **Concepto de calidad**

**Calidad objetiva y calidad subjetiva** Las diferentes perspectivas conceptuales de la calidad pueden organizarse en dos categorías, según hablen de calidad objetiva y calidad subjetiva. La calidad objetiva deriva de la comparación entre un estándar y un desempeño, referidos a características de calidad medibles cuantitativamente con métodos ingenieriles o tecnológicos. Este concepto describe bien la excelencia, bien la superioridad técnica de los atributos del producto o del proceso, siendo independiente de la persona que realiza la medición o adquiere el producto. En cambio, la calidad subjetiva se basa en la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente. La calidad objetiva está implícita en los conceptos de calidad como excelencia, la calidad como conformidad con las especificaciones o basada en el producto, y

la calidad como aptitud para el uso. La calidad subjetiva se desprende de la definición de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.

**Calidad estática y calidad dinámica** La calidad expresada en términos de superioridad absoluta o de conformidad con las especificaciones transmite una sensación de que se trata de un estado fijo e inmóvil. En cambio, la calidad es un concepto dinámico y en continuo cambio, por depender de múltiples factores en permanente evolución como la competencia o los gustos y motivaciones del consumidor. Por tanto, la calidad no es un blanco fijo que se alcanza una vez que se logra cierto nivel, sino un proceso de mejora continua. La evolución constante no la frena siquiera el cumplimiento actual de las expectativas del cliente, pues se puede seguir trabajando para anticipar su cambio y preparando a la empresa y sus productos para responder a demandas latentes de manera rápida y flexible.

**Calidad absoluta y calidad relativa** Las cuatro primeras definiciones parten de un concepto absoluto de calidad. La calidad del producto se refleja, bien libremente por la dirección o bien a partir de las necesidades de los clientes, en una serie de características y especificaciones, que pueden medirse objetivamente. La calidad se valora entonces de forma absoluta, con independencia de la persona, y se mide de forma incontestable por la distancia entre la calidad realizada y la calidad programada. La definición de la calidad de servicio adopta una visión relativa, admitiendo que la calidad puede significar cosas distintas para personas diferentes. Al venir dada la calidad por la percepción del cliente, no puede definirse absolutamente. La definición de calidad por cada empresa deberá depender de las expectativas y necesidades de sus clientes, pudiendo variar su identificación de las dimensiones que incorpore en cada caso.

**Calidad interna y calidad externa** Los conceptos absolutos de calidad son también definiciones internas para mejorar la conformidad de productos y procesos, de las cuales está ausente el análisis del entorno competitivo y de los mercados. La única dimensión que el concepto absoluto de calidad incorpora es la de calidad en la producción. Este concepto de calidad interna hace hincapié en la mejora de la eficiencia interna para lograr la conformidad con las especificaciones en los procesos y la reducción de los costes de no calidad. La premisa subyacente al concepto interno de calidad y a los enfoques de Gestión de la Calidad

en él basados es que si la empresa elabora un producto eficientemente, garantizando su conformidad, fiabilidad y uniformidad, será adquirido en el mercado. La idea de que los productos que una empresa elabora interesan siempre al mercado cuando son eficientemente producidos es una herencia del tiempo en que predominaban mercados de vendedores. En esta aproximación, lo importante es incrementar la productividad y mantener un compromiso con los clientes de cumplir sus necesidades asegurando que el producto es apto para las funciones deseadas. En la medida en que la selección del consumidor se guía por la comparación entre productos competidores, la conceptualización de la calidad de servicio obliga de raíz a pensar en la satisfacción que el cliente obtiene, adoptando una perspectiva externa. El concepto de calidad como valor sigue este camino, insistiendo en la importancia de definir la calidad en términos relativos y externos, según la utilidad que proporciona a los clientes. La perspectiva externa, nacida con el auge de mercados de compradores, enfatiza la eficacia, entendida en el sentido de que la principal prioridad de la empresa debe ser satisfacer las expectativas de los clientes, aun a costa de relegar la eficiencia. Este ángulo conceptual también relega la satisfacción de las expectativas del resto de los grupos de interés de la organización. El concepto de calidad total se revela multidimensional, incorporando tanto la dimensión interna o productiva como la dimensión externa o de mercado y las dimensiones que operativizan las expectativas del resto de los grupos de interés. La perspectiva global de la calidad, propia del enfoque de GCT, no sólo busca compaginar la eficacia y la eficiencia, sino garantizar el equilibrio organizativo ampliando las obligaciones de la empresa al cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés relacionados con ella y cuyas contribuciones le son esenciales, incluyendo pues la responsabilidad social y medioambiental.

**Concepto de calidad como excelencia** Garvin (1988: 40; 1984) habla de un enfoque trascendente para definir la calidad como excelencia y Steenkamp (1989) de una perspectiva metafísica que concibe la calidad como la innata excelencia. El concepto de calidad como excelencia tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y prosigue con el trabajo artesanal. En aquellos tiempos, la calidad se concebía como la posesión por una cosa de la virtud de ser «la mejor», entendida como un estándar absoluto, en vez de lo chapucero o fraudulento. Hoy en día, este significado absoluto se conserva en la

creencia popular de que la calidad es «lo mejor», «lo más brillante», «el poseer los estándares más altos» sin ningún compromiso con lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar (Garvin, 1984: 25; Tuchman, 1980: 38). Esta acepción de la excelencia es de amplio uso en otros contextos. Así, cuando se aplica a las personas, indica un comportamiento ejemplar con estándares sobresalientes. Por tanto, el concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características. Este concepto de calidad tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la calidad de diseño, que marca el grado de excelencia del producto. La expresión «producto de calidad» sería entonces equivalente a la de producto con la mejor calidad de diseño posible. El lujo o su ausencia se traduce en especificaciones concretas tales como alfombras de piel o tapetes de hule, cuadros de primeras firmas o cuadros que son reproducciones baratas. El concepto de calidad como excelencia tiene sus ventajas. En primer lugar, es una visión que puede ser más fácil de comprender que otras como la creación de valor, dando una señal clara de la ambición de estándares a alcanzar, de modo que la aceptación y el compromiso de los empleados sean más accesibles. La excelencia puede igualmente ser una buena base para la diferenciación comercial del producto, aprovechando el orgullo que un producto excelente siempre despierta entre sus compradores

### Conceptos de calidad.

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

**Calidad objetiva y calidad subjetiva** Las diferentes perspectivas conceptuales de la calidad pueden organizarse en dos categorías, según hablen de calidad objetiva y calidad subjetiva<sup>2</sup>. La calidad objetiva deriva de la comparación entre un estándar y un desempeño, referidos a características de calidad medibles cuantitativamente con métodos ingenieriles o tecnológicos. Este concepto describe bien la excelencia, bien la superioridad técnica de los atributos del producto o del proceso, siendo independiente de la persona que realiza la medición o adquiere el producto. En cambio, la calidad subjetiva se basa en la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente. La calidad objetiva está implícita en los conceptos de calidad como excelencia, la calidad como conformidad con las especificaciones o basada en el producto, y la calidad como aptitud para el uso. La calidad subjetiva se desprende de la definición de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.

**Calidad estática y calidad dinámica** La calidad expresada en términos de superioridad absoluta o de conformidad con las especificaciones transmite una sensación de que se trata de un estado fijo e inmóvil. En cambio, la calidad es un concepto dinámico y en continuo cambio, por depender de múltiples factores en permanente evolución como la competencia o los gustos y motivaciones del consumidor. Por tanto, la calidad no es un blanco fijo que se alcanza una vez que se logra cierto nivel, sino un proceso de mejora continua. La evolución constante no la frena siquiera el cumplimiento actual de las expectativas del cliente, pues se puede seguir trabajando para anticipar su cambio y preparando a la empresa y sus productos para responder a demandas latentes de manera rápida y flexible.

**Calidad absoluta y calidad relativa** Las cuatro primeras definiciones parten de un concepto absoluto de calidad. La calidad del producto se refleja, bien libremente por la dirección o bien a partir de las necesidades de los clientes, en una serie de características y especificaciones, que pueden medirse objetivamente. La calidad se valora entonces de forma absoluta, con independencia de la persona, y se mide de forma incontestable por la distancia entre la calidad realizada y la calidad programada. La definición de la calidad de servicio adopta una visión relativa, admitiendo que la calidad puede significar cosas distintas para personas diferentes. Al venir dada la calidad por la percepción del cliente, no puede definirse absolutamente. La definición de calidad por cada empresa deberá depender de las expectativas y necesidades de sus clientes, pudiendo variar su identificación de las dimensiones que incorpore en cada caso.

**Calidad interna y calidad externa** Los conceptos absolutos de calidad son también definiciones internas para mejorar la conformidad de productos y procesos, de las cuales está ausente el análisis del entorno competitivo y de los mercados. La única dimensión que el concepto absoluto de calidad incorpora es la de calidad en la producción. Este concepto de calidad interna hace hincapié en la mejora de la eficiencia interna para lograr la conformidad con las especificaciones en los procesos y la reducción de los costes de no calidad. La premisa subyacente al concepto interno de calidad y a los enfoques de Gestión de la Calidad en él basados es que si la empresa elabora un producto eficientemente, garantizando su conformidad, fiabilidad y uniformidad, será adquirido en el mercado. La idea de que los productos que una empresa elabora interesan siempre al mercado cuando son

eficientemente producidos es una herencia del tiempo en que predominaban mercados de vendedores. En esta aproximación, lo importante es incrementar la productividad y mantener un compromiso con los clientes de cumplir sus necesidades asegurando que el producto es apto para las funciones deseadas. En la medida en que la selección del consumidor se guía por la comparación entre productos competidores, la concepción de la calidad de servicio obliga de raíz a pensar en la satisfacción que el cliente obtiene, adoptando una perspectiva externa. El concepto de calidad como valor sigue este camino, insistiendo en la importancia de definir la calidad en términos relativos y externos, según la utilidad que proporciona a los clientes. La perspectiva externa, nacida con el auge de mercados de compradores, enfatiza la eficacia, entendida en el sentido de que la principal prioridad de la empresa debe ser satisfacer las expectativas de los clientes, aun a costa de relegar la eficiencia. Este ángulo conceptual también relega la satisfacción de las expectativas del resto de los grupos de interés de la organización. El concepto de calidad total se revela multidimensional, incorporando tanto la dimensión interna o productiva como la dimensión externa o de mercado y las dimensiones que operativizan las expectativas del resto de los grupos de interés. La perspectiva global de la calidad, propia del enfoque de GCT, no sólo busca compaginar la eficacia y la eficiencia, sino garantizar el equilibrio organizativo ampliando las obligaciones de la empresa al cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés relacionados con ella y cuyas contribuciones le son esenciales, incluyendo pues la responsabilidad social y medioambiental.

**Concepto de calidad como excelencia** Garvin (1988: 40; 1984) habla de un enfoque trascendente para definir la calidad como excelencia y Steenkamp (1989) de una perspectiva metafísica que concibe la calidad como la innata excelencia. El concepto de calidad como excelencia tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y prosigue con el trabajo artesanal. En aquellos tiempos, la calidad se concebía como la posesión por una cosa de la virtud de ser «la mejor», entendida como un estándar absoluto, en vez de lo chapucero o fraudulento. Hoy en día, este significado absoluto se conserva en la creencia popular de que la calidad es «lo mejor», «lo más brillante», «el poseer los estándares más altos» sin ningún compromiso con lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar (Garvin, 1984: 25; Tuchman, 1980: 38). Esta acepción de la excelencia es de amplio uso en

otros contextos. Así, cuando se aplica a las personas, indica un comportamiento ejemplar con estándares sobresalientes. Por tanto, el concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características. Este concepto de calidad tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la calidad de diseño, que marca el grado de excelencia del producto. La expresión «producto de calidad» sería entonces equivalente a la de producto con la mejor calidad de diseño posible. El lujo o su ausencia se traduce en especificaciones concretas tales como alfombras de piel o tapetes de hule, cuadros de primeras firmas o cuadros que son reproducciones baratas. El concepto de calidad como excelencia tiene sus ventajas. En primer lugar, es una visión que puede ser más fácil de comprender que otras como la creación de valor, dando una señal clara de la ambición de estándares a alcanzar, de modo que la aceptación y el compromiso de los empleados sean más accesibles. La excelencia puede igualmente ser una buena base para la diferenciación comercial del producto, aprovechando el orgullo que un producto excelente siempre despierta entre sus compradores

CONSULTA [http://fcaenlinea.l.unam.mx/anexos/1360/1360\\_U9\\_act6.pdf](http://fcaenlinea.l.unam.mx/anexos/1360/1360_U9_act6.pdf)

## Unidad II

### La gestión de los procesos

¿Qué es la gestión de procesos?

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. Sin pretender agotar el tema, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente. En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los —clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Al igual que en la canción de la obra El Hombre de la Mancha, su lema es —soñar lo imposible lograrlo (u otro similar). Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.

- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros —lujosll que no corresponden en estos tiempos.
- Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

Por otra parte, sus procesos son:

- Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
- Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.
- Diseñados según las mejores prácticas.
- Rediseñados en forma programada.
- Mejorados en forma continua.

Son desafíos de la organización en tiempos de exigencias crecientes. Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. El enfoque de procesos es una forma de ver totalidades, por lo tanto, la visión sistémica será siempre el concepto de fondo. El objetivo de este

capítulo es aportar las definiciones y conocimientos más relevantes para comprender y profundizar en este tema.

¿Qué es un proceso? Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica: Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Síntesis significa ubicar en su contexto. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de procesos completos, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición, ya no es válido hablar de —los procesos de un área—. También desde el concepto de síntesis, se define: Un proceso es una competencia que tiene la organización.

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos. Hammer aporta una definición parecida (2006, p. 68): —Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes—. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a departamentos. Sigue Hammer (2006, p. 71): —Como resultado, los pedidos de los clientes son como viajeros que van pasando a través de una serie de reinos rivales cuyos guardias fronterizos les hacen sufrir un mal rato antes de sellar el visado para que puedan seguir adelante—. Entonces, los procesos representan el hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio posventa. Se trata de una cadena de tiendas donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. Una actividad es el hacer de una persona en un momento del tiempo, tal como elaborar un orden de compra o cobrar en una caja. Una interacción es lo que sucede entre las actividades, tal como un documento que se envía por mano entre ellas. La mirada sistémica también señala: El proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad

y de —flecha del tiempo. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad. Vamos mucho más allá de la definición clásica de —ciclo de actividades que transforma entradas en salidas, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente. Los procesos le dan vida a la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales (lo vertical), por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización. Visión de procesos La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio.

Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos. De esta manera, nos daremos cuenta que estamos construyendo una casa, en una visión más amplia que pegando ladrillos. Como la sorpresa que tuvimos, cuando niños, de aprender el significado de las palabras, más allá de juntar letras. La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: —no es mi responsabilidad, cuando creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó. Dice Hammer (2006, p. 76): —Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente. El proceso da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Este ciclo completo debe entenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo juega un rol fundamental, como la flecha del tiempo a que alude Ilya Prigogine.

Consultar

[http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)

## Elementos de un proceso de calidad

Podemos tener un proceso de transferencia de documentos, un proceso de consulta y préstamo de expedientes, un proceso de expurgo, un proceso de compra de material, un proceso de incorporación de recursos humanos, un proceso de...

Vamos a lo sencillo. Un proceso se compone básicamente de:

–**Objetivo:** el proceso se implementa en la organización o servicio con una finalidad concreta.

–**Propietario:** alguien en la organización es responsable del proceso globalmente. Si una transferencia de documentos no ha sido exitosa el proceso debe apuntar a un responsable.

–**Requisitos:** para que el proceso se ponga en marcha se deben desencadenar unos requisitos iniciales. Un proceso de préstamos de documentos originales del archivo se desencadena porque se recibe una petición formalizada de acuerdo a un procedimiento reglado.

–**Salida:** como resultado de la ejecución del proceso se produce una respuesta o salida. Puede ser un producto o un servicio.

–**Cliente:** siempre existe un cliente receptor de la salida del proceso. Un juez recibe un documento original de un archivo de una Consejería como prueba porque ha formalizado una petición de acuerdo con un procedimiento judicial que le habilita para ello.

–**Proveedor:** el proceso puede requerir para su ejecución de la existencia de proveedores de productos o servicios que serán transformados por el proceso para obtener una salida.

–**Inicio:** la primera tarea del proceso marca el hito de inicio temporal del mismo.

–**Fin:** la última tarea del proceso marca el hito de finalización del mismo.

Ahora miremos, por ejemplo, nuestros procesos corporativos de gestión documental. Igual desde este punto de vista hasta nos parecen más sencillos de entender, más fácil establecer

mejores modelos de gestión y, sobre todo, un buen punto de partida para mejorarlos y evolucionarlos.

## **Gestión por procesos**

Evolución de la gestión tradicional “organización piramidal” hacia la gestión con enfoques en los procesos.

Las organizaciones piramidales o verticales surgieron debido a la necesidad de controlar internamente las actividades. Estas organizaciones en su época fueron muy útiles para la realidad económica y social del momento. Para aplicarlo utilizaron la fragmentación de las tareas por funciones o departamentos. Este tipo de estructuras, en la actualidad, tiene un alto grado de burocracia y sus recursos humanos carecen de una comunicación y formación departamental adecuada, generando una organización interna basada en un control verticalista, con toma de decisiones centralizadas que no permiten medir, controlar y preveer la calidad de los flujos de trabajo en cada producto.

La organización piramidal hacia el usuario ya no responde a las nuevas realidades que van evolucionando en base a múltiples cambios en los escenarios sociales. Los clientes/usuarios disponen de múltiples accesos a las TICs (Tecnologías de información y comunicación) que elevan sus expectativas, es decir, “exigen más”. Los mercados son globales generando más competencia, los cambios son abruptos y acelerados.

En la actualidad la gestión por procesos vuelve a unificar las actividades que fueron fragmentadas, controlando sus flujos de trabajo y tratando de reducir la ineficacia interna de la organización funcional orientándose hacia el usuario y apostando al protagonismo de todos y cada uno de los trabajadores de la organización y a la innovación constante.

José Antonio Pérez Fernández de Velasco (1996), resume las diferencias entre la organización tradicional y la gestión por procesos de una forma sumamente clara:

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

### **Elementos que componen los procesos.**

Los procesos se componen de los siguientes elementos:

- Entrada: Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos.

Por ejemplo: documentos, información.

- Producto: Es la salida del proceso. Puede ser tangible o intangible.

Por ejemplo: préstamo de un documento (tangible), información de referencia:

dato (intangible).

- Cliente: Organización o persona que recibe la salida del proceso. Por ejemplo:

usuarios, comunidad universitaria (internos) y comunidad en general (externos).

- Recursos del proceso: Son los medios humanos y materiales para desarrollarlo.

Por ejemplo: personal capacitado en todas las áreas del conocimiento: bibliotecólogos, administradores, informáticos, etc. y materiales: software, normas (AACR2, FRBR, MARC 21, ISO 9000, etc.).

Sistema de control: Se trata de mediciones e indicadores enfocados a aspectos de eficiencia y eficacia. Por ejemplo: satisfacción del usuario (encuestas), costo promedio de catalogación por documento (indicadores), etc.

- Proveedor: Organización o persona que suministra una entrada a un proceso. Por

ejemplo: Un vendedor o prestador de un servicio como librerías, editoriales.

- Límites: Indica el comienzo y el final de un proceso. Por ejemplo: inquietud recibida por un usuario indica el comienzo de un proceso, la satisfacción de su demanda indica el final del mismo.

### **Metodologías de gestión por procesos.**

Existen distintas propuestas o metodologías de aplicación de la gestión de procesos realizadas por diferentes autores, quienes plantean “pasos” a seguir para la utilización de este estilo gerencial como: Elzinga et al. (1995), Gardner (2001), Mariño Navarrete (2002), Harrington (1993).

Sin embargo en todas estas metodologías existen, según afirman Biazzo y Giovanni (2003), cuatro componentes clave en base a los cuales debe desarrollarse toda metodología de gerencia de procesos:

Arquitectura del proceso: implica la identificación y clasificación de los procesos que se llevan a cabo en toda organización.

La visibilidad del proceso posee dos dimensiones, la primera es la relación entre la arquitectura del proceso y la estructura organizacional, algunos autores afirman que no es necesario cambiar la arquitectura de una organización por funciones para que el proceso se “haga visible”, sólo es necesario determinar claramente quién es el responsable de qué. La segunda dimensión se refiere a los documentos que describen el funcionamiento del proceso, estos documentos deben reflejar con exactitud la manera en que actualmente se trabaja.

Los mecanismos de control son todos los elementos utilizados para medir y examinar la performance del proceso.

Los mecanismos de mejora están constituidos por los planes que se llevarán a cabo para la implementación de mejoras.

A continuación presentaremos el modelo de gestión de procesos para el área de procesos técnicos de una biblioteca universitaria. El modelo planteado, en caso de ser utilizado, deberá ser adaptado de acuerdo a la realidad específica de cada centro de catalogación, teniendo en cuenta además que es fundamental para adoptar este estilo gerencial dentro de la biblioteca la aprobación de los directivos además de un equipo de personas abocadas a dirigir, coordinar, solucionar conflictos, establecer prioridades y controlar que la totalidad de las fases del modelo se realicen

El armado del mismo se ha realizado en base a los cuatro componentes clave de la gestión por procesos, teniendo en cuenta para desarrollar cada componente las metodologías arriba nombradas. De esta manera, el modelo propuesto queda definido de la siguiente manera:

### **Etapa 1: Arquitectura del proceso**

Se identificará y clasificará el proceso definiendo su jerarquía, ubicándolo en el marco de toda organización.

### **Etapa 2: Visibilidad del proceso**

Se describirá el proceso en cuanto a componentes y características indicando quién es el responsable, que tareas y actividades se realizan en el mismo. Se harán las representaciones gráficas correspondientes como diagrama de flujo y mapa de procesos.

### **Etapa 3: Mecanismos de control**

Se establecerán instrumentos para medir el desempeño de las actividades fundamentales del proceso en cuanto a eficiencia y eficacia mediante el desarrollo de indicadores.

### **Etapa 4: Mecanismos de mejora**

Se desarrollará un plan para la mejora continua del proceso, indicando las herramientas a utilizar para identificar oportunidades de mejora y resolver problemas.

## **Unidad III**

### **Indicadores**

Indicadores de calidad: una herramienta para controlar la calidad de los procesos

Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes. Dicho de otro modo, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.

Los indicadores de gestión miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales basándose en un estándar, el cual responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar.

Blog Calidad y Excelencia

¿Qué son los indicadores de calidad?

Indicadores de calidad: una herramienta para controlar la calidad de los procesos

Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes. Dicho de otro modo, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.

Los indicadores de gestión miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales basándose en un estándar, el cual responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar.

Características de los indicadores de calidad

Idealmente, las principales características que deben tener los indicadores de calidad son las siguientes:

- Ser realistas, es decir, directamente relacionados con las dimensiones significativas de la calidad del proceso, producto o servicio,
- En cuanto al número, deben ser pocos aunque suficientemente representativos de las áreas prioritarias o que requieren una supervisión constante de la gestión.
- Efectistas y centrados en el verdadero impacto de la calidad.
- Visibles y fácilmente representables en forma de gráficos de fácil interpretación.
- Accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas.
- Sensibles a las variaciones de los parámetros que se está midiendo.
- Sencillos de calcular y gestionar.

#### Clasificación de los indicadores de calidad

Los indicadores pueden clasificarse en:

- Generales: índices de incumplimiento de requisitos sobre un servicio global.
- Específicos: similares a los anteriores, pero referidos a un tipo de servicio concreto o a una casuística de fallos determinada.
- Ponderados: considerando una valoración, no necesariamente económica, de la importancia del fallo / incumplimiento.

#### Beneficios de la implantación de unos indicadores de calidad

Existen muchos y variados motivos para implantar un sistema de indicadores, siendo estos los más destacables:

- Valorar la correcta aplicación de los recursos consumidos por las diferentes actividades de uso público y la adecuación de sus resultados a los requerimientos.

- Controlar y mejorar los procesos.
- Garantizar los resultados previstos.
- Mantener los estándares de calidad.
- Mejorar el nivel del servicio con el fin de lograr una mayor satisfacción de los clientes.
- Orientar las actividades de mejora, mediante la implantación de acciones preventivas y el control de los resultados obtenidos.
- Poder tomar las medidas correctoras y preventivas correspondientes.

#### La selección de los indicadores de calidad

Los indicadores de calidad influyen sobre los indicadores de gestión, por lo que son de gran importancia para que la dirección de la empresa proponga acciones globales o de un departamento o área concreta. Su alto nivel de influencia en decisiones muy importantes para la organización otorga una gran importancia a su correcta selección.

#### Criterios de selección de indicadores

Lo primero que hay que tener en cuenta es que los indicadores se deben implantar en: los procesos que sean más críticos por su alto nivel de influencia en la calidad del producto o servicio, en los circuitos más importantes a nivel de resultados o en aquellos procesos que están por debajo del nivel de calidad deseable o esperada.

Por otro lado, no existe una norma fija en cuanto a número, pero por lo general se deben utilizar los que sean necesarios para mantener una visión clara e inequívoca del estado o situación de la actividad a controlar.

## Definición e implantación de un sistema de indicadores de calidad

Para realizar la implantación operativa de un indicador es necesario que previamente se definan determinados aspectos como: datos a analizar, persona responsable de la gestión (normalmente es el jefe de equipo de los procesos afectados por el indicador) o el papel del gestor de calidad, el cual actuará como facilitador para ayudar a la implantación.

Por último, destacaremos que en el momento de implementar los indicadores es muy importante el seguimiento de las siguientes recomendaciones:

- Utilizar indicadores gráficos de fácil interpretación.
- Colocar los indicadores en lugares visibles dentro de las zonas donde se realizan las actividades.
- Que los indicadores sean gestionados por los responsables de los procesos o actividades medidas.
- Evitar las falsas alarmas como consecuencia de una sobredimensión del valor de dichos indicadores.

La plataforma ISOTools facilita selección, definición e implementación de indicadores de calidad

Si el objetivo de su empresa es implantar un óptimo modelo de gestión apoyado en la implantación de los indicadores adecuados que le conduzca hacia la excelencia, ISO Tools le ofrece una eficaz solución mediante su avanzada plataforma tecnológica en la que se integran sistemas de gestión normalizados y modelos de excelencia.

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

Los indicadores se utilizan en diversos ámbitos. Un ejemplo básico de indicador es el porcentaje. Otros indicadores comunes pueden ser la tasa de empleo, la tasa de desempleo, la tasa de actividad, la tasa de informalidad, por mencionar algunos.

**EJEMPLO DE UN INDICADOR TÍPICO**

$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Población desocupada}}{\text{Población Económicamente Activa}} \times 100$$

Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común que facilita una medida estandarizada. Son herramientas útiles porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación.

Los indicadores por lo general, se construyen con información cuantitativa, no obstante y de modo creciente, se usan indicadores cualitativos.

Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. También es necesario elaborar indicadores que den cuenta de todas las dimensiones sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir. Siguiendo lo planteado en el eje 2 “Conceptualización” los indicadores podrían describir los resultados, efectos e impactos en las personas, las empresas y la sociedad.

¿Qué tipos de indicadores se utilizan y para qué?

Como se vio en el eje 2 “Conceptualización”, la inversión en una acción de formación origina una cadena de resultados, efectos e impactos. Para cada una de las etapas de la cadena se pueden definir indicadores.

## Indicadores de gestión

Se utilizan para realizar el monitoreo de los procesos, de los insumos y de las actividades que se ejecutan con el fin de lograr los productos específicos de una política o programa<sup>36</sup>.

Ejemplos de indicadores de gestión:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Costo hora de formación	$\frac{\text{Valor presupuesto ejecutado}}{\text{Horas de formación aplicadas}}$
Costo alumno en formación	$\frac{\text{Valor presupuesto ejecutado}}{\text{Número de participantes en formación}}$
Número de participantes por docente	$\frac{\text{Total participantes}}{\text{Número de docentes}}$
Relación de personal administrativo a personal docente	$\frac{\text{Número de funcionarios administrativos}}{\text{Número de funcionarios docentes}}$
Número de participantes por cada espacio de formación	$\frac{\text{Total de participantes}}{\text{Número de espacios de formación}}$
Número de computadoras disponibles por cada participante	$\frac{\text{Total de computadoras}}{\text{Número de participantes}}$

## Indicadores de resultado o producto

Relacionan los bienes y servicios generados por la acción de formación; resultan de las actividades de transformación de los insumos y generan un incremento en los productos aplicables a la formación.

Ejemplos de indicadores de resultado:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Variación en cupos de formación creados	$\frac{\text{Cupos después} - \text{cupos antes}}{\text{Cupos antes}} \times 100$
Variación en diseños curriculares elaborados	$\frac{\text{Núm diseños después} - \text{num. diseños antes}}{\text{Número de diseños antes}} \times 100$
Variación en normas de competencia redactadas	$\frac{\text{Número normas después} - \text{núm normas antes}}{\text{Número de normas antes}} \times 100$
Variación número de docentes disponibles	$\frac{\text{Número docentes después} - \text{num docentes antes}}{\text{Número de docentes antes}} \times 100$
Variación del número de horas para formación	$\frac{\text{Número horas después} - \text{numero horas antes}}{\text{Número de horas antes}} \times 100$

### Indicadores de efecto

Se refieren a las consecuencias inmediatas de la formación y desarrollo de competencias sobre las personas, las empresas o la sociedad. Representan el encuentro de las acciones formativas, con la demanda de los participantes.

Algunos indicadores de efectos:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Tasa de participantes matriculados	$\frac{\text{Número de matrículas}}{\text{Número de cupos ofrecidos}}$
Tasa de participantes certificados	$\frac{\text{Número de certificados}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de participantes que realizan pasantías en empresas	$\frac{\text{Número de pasantes}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de abandono de la formación	$\frac{\text{Número de abandonos}}{\text{Número total de participantes}}$
Tasa de proyectos de creación de empresas elaborados	$\frac{\text{Número proyectos de creación de empresas}}{\text{Número total de proyectos}}$

### Indicadores de impacto

Representan el cambio esperado en la situación de los participantes una vez que la formación se lleva a cabo. Usualmente se pueden medir en períodos de mediano o largo plazo debido a que se requiere un lapso, para que se puedan medir el mejoramiento de los ingresos, las condiciones de trabajo, la empleabilidad y los demás impactos mencionados en el eje I “Contexto”.

Algunos indicadores de impacto:

¿Qué mide?	¿Cómo se elabora?
Variación de los ingresos	$\frac{\text{Ingresos después} - \text{ingresos antes}}{\text{Ingresos antes}} \times 100$
Variación en la situación de empleo	Tasa de desempleo después – Tasa desempleo antes
Incremento de la productividad	Tasa productividad después – Tasa productividad antes
Disminución de los accidentes de trabajo	Tasa accidentes después – Tasa de accidentes antes
Mejoramiento de la salud	Cuidado de la salud después – Cuidado de la salud antes
Tasa de retorno personal por unidad invertida	$\frac{\text{Ingresos nuevos generados}}{\text{Costo aprendizaje}} \times 100$
Tasa de retorno global por unidad invertida	$\frac{\text{Ingresos nuevos totales generados}}{\text{Costo aprendizaje}} \times 100$

Los indicadores de impacto:

- Expresan los cambios ocasionados a partir de las acciones de formación. Deben permitir la comparación con la situación anterior a la implementación del programa y en los sucesivos cortes evaluativos programados. Para ello es necesario disponer de la llamada “línea de base” y los momentos de evaluación intermedia, final y de impacto.
- Reflejan cambios observados en la población objetivo (salarios, empleo, protección social) así como de situaciones expresadas cualitativamente (satisfacción, salud, bienestar).
- Se definen desde el diseño de las acciones de formación<sup>37</sup> y, de esa manera se garantiza su solidez y confiabilidad.
- Deben buscar el retorno económico de la formación para poder demostrar la utilidad del esfuerzo realizado.
- Deben ser válidos, es decir comprobar efectivamente aquello que se pretende medir.

- Deben ser confiables. Su valor no depende de quien lo mida pues las variaciones que refleja son efectivamente encontradas en la realidad.
- Pueden ser cuantitativos y cualitativos, estos últimos están basados en la percepción o el grado de convicción del participante sobre una cierta situación.

En la evaluación de impacto se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos, no son métodos excluyentes y se suelen utilizar en forma combinada, dependiendo de las características del programa a evaluar, del tipo de participantes y del enfoque de evaluación diseñado.



### Indicadores de calidad

El concepto de calidad suele estar asociado a la satisfacción que los productos generan en un público determinado. Y en cierta forma, es así. ¿Qué mejor que una necesidad cubierta de manera eficaz y oportuna?

Sin embargo, a la hora de implementar un plan de gestión de calidad, es preciso mirar el término con más detenimiento y buscar indicadores de calidad que lo valoren.

Porque la calidad, digámoslo claro, no sólo se mide al final de los procesos. También es necesario evaluarla en las fases iniciales e intermedias, cada una de las cuales aporta un valor específico a la cadena de labores que integran un proceso.

Los indicadores de calidad cumplen esa función. Son instrumentos de medición que se emplean para evaluar la calidad de los procesos o productos. O dicho de otra manera, determinan el nivel de cumplimiento de los objetivos para los cuales se han desplegado una serie de actividades concretas.

Eso no quiere decir que cualquier herramienta sea un indicador de calidad. De hecho, para que un elemento adquiera tal función debe cumplir con ciertos requisitos. Entre los más significativos podemos mencionar los siguientes:

- Fáciles de capturar y aplicar. De nada vale un plan de calidad bien fundamentado si sus indicadores son ilegibles o no proporcionan información clara.
- Relevantes para la toma de decisiones. Es decir, que la información que aporten sirva para cumplir con los objetivos propuestos. No se trata de acumular herramientas y capturar cualquier tipo de datos.
- Visibles y accesibles. Por ejemplo, que resulten fáciles de clasificar o de plasmar en gráficos, diagramas o cuadros conceptuales.

Cinco ejemplos de indicadores de calidad

Definidas sus características, a continuación presentamos algunos de los indicadores más empleados cuando se trata de medir la calidad de un producto:

## **1. Cobertura:**

Se define como la proporción entre el número de artículos disponibles en los mercados y las personas que demandan una necesidad que espera ser satisfecha. Este indicador es propio de proyectos que buscan penetrar de forma masiva entre los consumidores o que están pensados a largo plazo. Sin embargo, no siempre es así. A veces basta con que una empresa cubra los pocos frentes en los que suele desempeñarse para obtener un indicador positivo en términos de cobertura.

## **2. Eficacia:**

La eficacia no es otra cosa que la relación entre un producto disponible y la necesidad para la que ha sido creado. Cuando esta relación es positiva, la eficacia del producto es alta. Pero si la necesidad del cliente sigue sin ser atendida tras la adquisición de dicho producto, el indicador es negativo. Algo en el proceso ha fallado.

## **3. Valoración de ventas:**

El volumen de ventas es, sin duda, el elemento más empleado para medir la calidad de un producto. Vender mucho casi siempre es sinónimo de éxito: indica que el artículo ha tenido una buena acogida y que ha generado gran interés. No obstante, esta relación no supone en todos los casos un grado alto de calidad. Se puede vender mucho sin que el producto sea del todo bueno.

## **4. Satisfacción del cliente:**

De hecho, el siguiente paso tras la venta de un producto es la evaluación del grado de conformidad de quien lo ha adquirido. La venta no garantiza satisfacción. Numerosos ejemplos dan cuenta de ello. Al utilizar este indicador, las empresas deben desplegar varias vías de retroalimentación para poder evaluar con acierto lo que se conoce como la etapa de post-venta, que es crucial de cara a nuevas líneas de producción.

## 5. Competitividad:

Hace referencia a la capacidad de las empresas para explotar aquellas cualidades que hacen distintos a sus productos. También tiene que ver con el nivel de adaptación a las dinámicas del mercado y a la capacidad de innovación y cambio. Un producto incapaz de competir es, por lo general, un producto de escasa calidad.

Mejora la calidad de tu empresa con la plataforma ISOTools

ISOTools facilita la mejora continua de la gestión basada en indicadores de calidad. La plataforma para la gestión de la excelencia ISOTools permite automatizar los indicadores, seguirlos y medirlos, ofreciendo, de esta forma, una valiosa información que contribuye a la toma de decisiones y facilita la mejora continua de los procesos.

Los Indicadores Sirven: ∞ Para Poder Interpretar Lo Que Está Ocurriendo, Hacia Donde vamos ∞ Para poder identificar y analizar las tendencias ∞ Para entender las relaciones de CAUSA y EFECTO y así poder incidir sobre los resultados. ∞ Para poder tomar DECISIONES y CAMBIOS, cuando las variables se salen de los límites establecidos. ∞ Para la asignación y reasignación de los recursos disponibles ∞ Para relacionar la eficacia, la eficiencia de los grupos de personas y evaluar su desempeño. ∞ Para no tomar decisiones a ciegas sobre suposiciones o intuiciones ∞ Para comunicar y orientar las personas hacia dónde queremos ir y qué queremos lograr. ∞ Para identificar los eslabones fuertes y débiles de la cadena, identificar oportunidades y diagnosticar problemas. ∞ Para compararnos ∞ Definir responsabilidades y responsables de los resultados de las actividades ∞ Para identificar cómo, lo que estamos haciendo hoy, contribuye al logro de un Objetivo Misional. Es decir, muestra una relación de causa y efecto.

Elementos para definir un buen indicador:

I. Debe existir un marco de referencia estadístico o fuente de información que permita evaluar la meta del indicador, es decir se debe contar con una fuente de información primaria

o secundaria. Fuentes Primarias La principal fuente de información primaria se encuentra en las entidades mismas, y se localiza en los registros contables, archivos de proyectos, estadísticas y demás insumos que se van muchas veces acumulando en formularios y registros que los funcionarios, beneficiarios, usuarios, etc., van diligenciando. Variables como sexo o edad, SISBEN, aunque casi siempre se recoge pocas veces se procesa o difunde porque hasta hace muy poco se ha considerado importante. La segunda fuente de información primaria, lo constituyen los censos de población, las encuestas de hogares, de calidad de vida, registros vitales (mortalidad y nacimiento), que recoge el Departamento Nacional de Estadísticas DANE, el Ministerio de Educación Nacional MEN, Planeación Institucional y la oficina de Admisiones, Registro y Control.

Fuentes Secundarias La mayoría de indicadores propuestos para realizarle seguimiento a políticas, ya se encuentran contruidos y son de fácil acceso a través de sistemas de información desarrollados por la Administración Municipal, el MEN, DNP, DANE, Ministerios y algunas ONG y Organismos Multilaterales como el Banco Mundial, el BID la UNESCO, la CEPAL, el PNUD; y se difunden a través de software, publicaciones periódicas, entre otros. La mayoría de ellos son indicadores ya contruidos o tienen los insumos básicos para la construcción de los mismos. La transformación de mucha información primaria en información relevante y adecuada, puede lograrse convirtiendo la información primaria en indicadores y estos en señales.

La información primaria es un registro simple de hechos, y que con el tiempo puede convertirse en fuente de información secundaria, mientras que un indicador es una información compuesta, procesada y normatizada. a. El objetivo al que se le pretende formular el indicador debe estar expresado de manera adecuada y entendible, aunque no necesariamente mensurable, en éste caso es muy importante tener definidos los efectos del logro del objetivo y formular indicadores para esos efectos (Indicadores Indirectos). b. El indicador debe contener como mínimo un elemento relacionado con el objetivo al que se le pretende formular un indicador (Esto responde al cómo). Un objetivo puede tener varios elementos y, por lo tanto, varios indicadores c. Se le debe asignar una unidad de medida que converse con la naturaleza del indicador. d. Debe señalarse qué cantidad y en qué tiempo se

quiere obtener la cantidad de ese elemento (Meta del indicador). e. Además del lugar donde se obtendrá esa meta, en caso de que sea necesario. f. Se reúnen las respuestas, se complementan con el elemento del objetivo y ese ejercicio permite formular el indicador. El punto clave para formular un indicador, es saber identificar esos elementos que forman parte del corazón del indicador, luego de ello se responden las preguntas: ¿Cuánto se necesita obtener de ese elemento? ¿Con qué calidad? ¿En qué tiempo? ¿En qué lugar?

Concluimos por lo tanto que la calidad del indicador reside en hacer una correcta y adecuada identificación de ese elemento operativo que nos relaciona con el objetivo que se pretende medir. Cuando un indicador esté expresado, de tal forma que se hace difícil asignarle una UNIDAD DE MEDIDA, como por ejemplo cuando el indicador tiene las siguientes palabras, como actividad principal: IMPLEMENTAR, DIFUNDIR, ESTABLECER, FOMENTAR, PROMOVER, MEJORAR, CUALIFICAR, AYUDAR, se puede optar por lo siguiente:

- Se elabora un informe que dé cuenta de la ejecución de las actividades principales del indicador, por el líder del proceso responsable del indicador.
- Se establece la periodicidad de dicho informe.
- Se coloca como unidad de medida del indicador: Número
- Se identifican los responsables, tanto de elaborar el informe de ejecución, como del funcionario que lo recibe y lo evalúa para dar fe de la ejecución del resultado o del producto al que se refiere el indicador.

Fórmulas de los indicadores: todo indicador puede ser presentado como:

1. Cifra absoluta: Refleja características particulares en un momento dado (Por ej.: Número de estudiantes del primer semestre en la IUCMA / Número total de estudiantes en la IUCMA. 2. Porcentajes, promedios y otras medidas y fórmulas estadísticas de primer grado: Representa comportamientos típicos actuales y en el tiempo. Se refieren fundamentalmente a

aspectos de distribución (Por ej. Porcentaje de estudiantes mayores de 30 años en el total de la población, participación de los estudiantes en las actividades de deporte):

- Cifras Estadísticas absolutas: Se utilizan para dar cuenta de características particulares en un momento dado, en un universo. Por ejemplo, número total de la población estudiantil por sexo, programa o clasificación por SISBEN
- Medidas estadísticas: Usados para mostrar comportamientos típicos o tendencias tales como: Proporción: Magnitud que representa una parte con referencia al todo, se calcula utilizando en el numerador y en el denominador el mismo tipo de información o naturaleza de la información, por ejemplo, la proporción de mujeres respecto a la población total. Porcentaje: Proporción expresada en tanto por ciento del total (porcentaje de mujeres de 15 a 44 años con respecto a todas las mujeres) La razón o relación: Cociente en el que el denominador y el numerador pertenecen a categorías diferentes, (ejemplo, razón hombres/mujeres, Ingresos anuales por habitante, vehículos por familia). Tasa (o coeficiente): Se emplea originalmente para designar la frecuencia relativa con que un hecho o suceso se presenta dentro de una población o grupos de personas en un determinado periodo de tiempo, generalmente un año (tasa de deserción). No obstante, la palabra tasa ha ido adquiriendo un significado más amplio y se le usa para designar a índices e incluso como sinónimo de relación, proporción o porcentaje (tasa de participación en la fuerza de trabajo) y a veces se confunden con los indicadores, como por ejemplo: Indicadores económicos En definitiva, los indicadores sirven para “observar” y medir los cambios cuantitativos (mayores o menores) y cualitativos (positivos o negativos) que presenta cierta variable, en determinado momento del tiempo o entre periodos de tiempo.

## **NORMA ISO 11620:2014 SOBRE INDICADORES DE RENDIMIENTO PARA BIBLIOTECAS**

El nuevo texto supone una revisión de la edición de 2008, e incorpora indicadores de rendimiento que han sido utilizados en los últimos años en sistemas bibliotecarios de distintos países y que cuentan con una metodología ensayada. También se ha tenido en cuenta en esta edición la evolución de los servicios electrónicos y el nuevo contexto digital.

La norma incluye recomendaciones básicas sobre el uso de indicadores en bibliotecas, su diseño, selección, metodología e interpretación, y en ella se propone una tabla de indicadores agrupados en torno a cuatro ejes de evaluación:

- Recursos, acceso e infraestructura
- Uso
- Eficiencia
- Potencial y desarrollo

La elaboración de la tercera edición se ha realizado en paralelo al proceso de preparación de la ISO 2789:2013 de estadísticas internacionales para bibliotecas e incorpora algunos de los indicadores ya recogidos en el Informe Técnico ISO/TR 28118:2009 de Indicadores de rendimiento para bibliotecas nacionales.

Los responsables del proyecto han sido los miembros del Grupo de Trabajo de Indicadores para bibliotecas de la ISO (Organización Internacional de Normalización), integrados en el Subcomité nº 8 de Estadísticas y Evaluación del Rendimiento (Comité Técnico 46 de Información y Documentación).

Este grupo de trabajo lo integran once miembros activos de diez países diferentes, entre ellos España.

Los trabajos preparatorios de esta 3ª edición se iniciaron en el año 2010 y han finalizado en junio de 2014. El texto final ha contado con el aval de la mayoría de países miembros de la ISO.

## **Indicadores de los organismos bibliotecarios**

El Comité de Bibliotecas Universitarias Nacionales (COBÚN) fue constituido en el año 2005, con la emisión de la Resolución D.N. N° 134-2005-BNP , a través de la cual se promueve las “Mesas de Trabajo para la Formulación de Indicadores de Gestión de Bibliotecas Universitarias” integradas por personal bibliotecario de diferentes universidades nacionales. Este comité se creó con los siguientes objetivos:

1. Desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios de las bibliotecas universitarias nacionales.
2. Crear e implementar un sistema de evaluación de las colecciones (impresas y digitales) de las bibliotecas de estas universidades.
3. Diseñar programas de capacitación para el personal bibliotecario que labora en las bibliotecas de universidades nacionales.
4. Crear un espacio de discusión para analizar la situación de las bibliotecas de universidades nacionales y proponer alternativas de solución. El COBÚN se planteó como primera tarea la elaboración de los indicadores de desempeño para las bibliotecas universitarias públicas y por extensión a las universidades privadas que libremente opten por acogerlos.

Luego de un largo tiempo de reuniones, discusiones y revisiones, el COBÚN elaboró el documento “Indicadores de desempeño para bibliotecas universitarias nacionales”, el cual servirá como guía para el proceso de autoevaluación y posterior acreditación. El grupo de trabajo que elaboró los indicadores contó con el apoyo de representantes de las siguientes universidades públicas: Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM): representada por Anita Alvarino Universidad Nacional del Callao (UNAC): Atilio Meza. Universidad Nacional de Educación (UNE): José Panta. Universidad Nacional de Ingeniería (UNI): Dora Velasco. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) : Carlos Vílchez, Gloria Samamé,

Yenny Pajuelo . La secretaría técnica de COBÚN está a cargo de la Biblioteca Nacional del Perú (BNP) representada por Rosa Merino. En mayo del 2006 se promulga la Ley N° 28740, la cual crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Universitaria (SINEACE) que es un organismo público descentralizado con autonomía

normativa, administrativa, técnica y financiera y está adscrita al Ministerio de Educación. Entre sus funciones está definir parámetros e indicadores para evaluar y mejorar la calidad de la enseñanza superior e informar públicamente sobre ella. Sus organismos operadores encargados de elaborar los estándares de evaluación son instituciones de educación públicas y privadas, CONCYTEC, gremios empresariales y profesionales, colegios profesionales, Ministerio de Educación y el Centro de Planeamiento Estratégico. Con la publicación del reglamento del SINEACE, en el diario El Peruano , el 10 de julio del 2007, se avanza hacia la implementación de un organismo de acreditación que asegure la calidad de las instituciones educativas universitarias en nuestro país. El SINEACE establece tres etapas para la acreditación:

1. La autoevaluación: llevado a cabo por las propias instituciones educativas con la participación de sus actores (estudiantes, docentes, egresados, administrativos y autoridades). Esta etapa permite identificar sus fortalezas y debilidades para la toma de decisiones, estableciendo medidas correctivas y de mejoras continuas.

2. Evaluación externa: a cargo de una entidad evaluadora que cuente con autorización del órgano operador correspondiente; permite constatar la veracidad de la autoevaluación y está a cargo de pares académicos con experiencia en procesos de evaluación. Debe garantizar imparcialidad, confiabilidad y validez de los resultados.

3. Acreditación reconocimiento formal que certifica la calidad demostrada por la institución educativa. La biblioteca es un elemento fundamental para el desarrollo académico de las universidades y tiene como misión participar en forma activa en el proceso enseñanza-aprendizaje, de su calidad depende en gran parte la calidad de las instituciones educativas ocupando un lugar fundamental para la autoevaluación.

La elaboración de los indicadores de desempeño de las bibliotecas nos permitirán obtener datos importantes para la toma de decisiones y la asignación de mejores presupuestos para las bibliotecas universitarias El COBÚN toma como base para el desarrollo de los indicadores de desempeño, la Norma ISO 11620 (Información, Documentación - Indicadores

de desempeño para bibliotecas) y los principios y prácticas bibliotecarias de aceptación general. Esta norma reconocida para medir la calidad de los servicios bibliotecario, a través de una serie de procedimientos y una metodología común; sin embargo hay áreas de las que no recoge ningún indicador como son: los servicios en línea, promoción de servicios, impacto de las bibliotecas en los usuarios o en la sociedad; motivo por el cual hemos añadido un cuestionario para medir el grado de satisfacción de los usuarios con relación a la calidad de los servicios de la biblioteca universitaria: el LibQUAL+. Los indicadores son “herramientas que sirven para evaluar la calidad y eficacia de los servicios prestados por una biblioteca y de otras actividades que puedan emprender, así como valorar la eficiencia de los recursos asignados por la biblioteca a tales servicios y otras actividades”.

## **Unidad IV**

### **Obtención de las necesidades y expectativas de los usuarios**

De la función de líder de un mando intermedio ó superior depende el ambiente que se genere dentro de un grupo de trabajo (departamento, sección...), la participación, la consecución de objetivos, la organización y la planificación del grupo. Para su estudio hay que recurrir inevitablemente a un campo de la Psicología Social, la Dinámica de Grupos, y a la aplicación que de ella se derivan.

El líder o monitor de un grupo en una dinámica, además de transmitir directrices, organiza y encauza todo lo que ocurre. No debe suceder nada que él no impulse o permita. Su mera presencia física y las características de su rol hacen que los participantes sometan sus iniciativas a las reglas que él marque.

Sin embargo, los componentes de un grupo cuyos objetivos (individuales o colectivos) pueden no coincidir con los de la reunión o el curso, dificultan la marcha. Para evitarlo, el monitor debe hacerse respetar, a la vez que agradar. Nunca debe renunciar a la responsabilidad sobre lo que ocurre en su trabajo, debe mostrar que lo domina perfectamente.

#### **I. Técnicas para fomentar la participación**

La participación activa de los componentes de un grupo es una estrategia que facilita el desarrollo de un clima de confianza, despierta el interés por el trabajo en grupo, ayuda a compartir los conocimientos, los motiva y facilita la convivencia. A continuación veremos algunas técnicas diseñadas para fomentar esta participación y para facilitar que el grupo genere una mínima estructura interna que permita su avance posterior. Se las conoce con el nombre de técnicas de grupo.

Debemos mencionar que también hablaremos en este punto de técnicas dirigidas a la animación y el calentamiento del grupo. Estas se pueden utilizar al inicio de una jornada para

permitir la integración de los participantes, y también, después de momentos intensos y de cansancio para integrar y hacer descansar.

Las técnicas de grupo para fomentar la participación que veremos a continuación son:

- EL REGALO DE LA ALEGRÍA
- DISCUSIÓN DIRIGIDA
- SEMINARIO
- PHILLIPS 6/6
- TORMENTA DE IDEAS O “BRAINSTORMING”
- TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (T.G.N.)

### **El regalo de la alegría**

- Objetivo: Promover un clima de confianza personal, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir un feedback positivo en ambiente grupal.
- Materiales: Papel y bolígrafo, una sala con pupitres según el número de los participantes y se desarrollará con un sólo grupo o varios subgrupos de seis a diez personas; dispondrán de cinco minutos de tiempo por participante.
- Desarrollo:
  1. El animador forma los grupos y reparte el papel.
  2. Luego, hace una breve presentación: “Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Otras muchas, estamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y dejamos de lado hacer cosas pequeñas aunque tendrían quizás un gran significado. En la experiencia que sigue vamos a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada miembro del grupo”.

3. El animador invita a los participantes a que escriban cada uno un mensaje de este tipo a cada compañero de su subgrupo. Mensaje que tienda a despertar en cada persona sentimientos positivos respecto a sí mismo.
4. El animador presenta sugerencias, procurando animar a todos los que envíen un mensaje a cada miembro de su subgrupo, incluso por aquellas personas por las que puedan no sentir gran simpatía. Respecto al mensaje, debe ser muy concreto, especificado y ajustado hacia la persona a la que va dirigido, y que no sea válido para cualquiera; que cada uno envíe mensaje a todos, aunque alguno no le conozca a fondo, en todos podrá encontrar algo positivo; procura decir a cada uno algo que hayas observado en el grupo, sus mejores momentos, sus éxitos, y haz siempre la presentación de tu mensaje de un modo personal; di al otro lo que tú encuentras en él que te hace ser más feliz.
5. Los participantes pueden si quieren firmar.
6. Escritos los mensajes, se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera. Se dan a cada uno sus mensajes.
7. Cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de todos.

### **Discusión dirigida**

Consiste en un intercambio de ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. No conviene utilizarla en grupos de más de veinticinco personas.

- **Objetivo:** Esta técnica se centra en profundizar en los conocimientos mediante un análisis crítico de los temas y estimular la comunicación interpersonal, la tolerancia y el trabajo en equipo.
- **Preparación:** Días antes del empleo de la técnica el moderador decidirá el tema a tratar en función de los intereses del grupo y elaborará una información que contenga

toda la información que pueda ser de utilidad para los participantes. Les facilitará, además, varias preguntas preparadas para iniciar y guiar la discusión y fijará la fecha de la misma.

- Desarrollo: Facilitará la participación si el moderador va pidiendo sus opiniones, concediendo los turnos de palabra y permitiendo las aclaraciones que vayan surgiendo. A medida que se agoten los comentarios, el moderador realizará un resumen de lo tratado, para finalizar con una visión de conjunto, sin inclinarse nunca a favor de una u otras opiniones.

## **Seminario**

El grupo de participantes estudia en profundidad un tema pero, a diferencia de la técnica anterior, no recibe información ya elaborada, sino que debe investigar y estudiar el tema en reuniones, presentando al final un informe con los datos obtenidos. Conviene que el grupo no tenga menos de cinco componentes ni más de doce y que todos posean un nivel similar de conocimiento e intereses homogéneos.

- Objetivos: Se relacionan con la adquisición de conocimiento a través del descubrimiento de los distintos aspectos.
- Reglas:
  - Las reuniones deben estar planificadas;
  - Su duración no excederá de tres horas;
  - En la primera reunión se elige un coordinador y un secretario y se diseña un plan de trabajo.
- Fases:
  1. Búsqueda individual de información.
  2. Puesta en común y establecimiento de las conclusiones.

3. Elaboración del informe resumen de las conclusiones del grupo.

### **Phillips 6/6**

Se divide al grupo en subgrupos de, como máximo, seis componentes que durante seis minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el moderador.

- **Objetivo:** Esta técnica suele utilizarse de apoyo a otras técnicas de grupo cuando por alguna razón se necesite: promover rápidamente la participación de todo el grupo, obtener muchas opiniones en poco tiempo; resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto.
- **Desarrollo:** Los grupos se reúnen en salas diferentes y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el grupo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subgrupo. Un portavoz de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el moderador y anotados en la pizarra. Si todavía quedasen puntos por tratar se repite el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos.

### **Tormenta de ideas o “brainstorming”**

Es una técnica en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a propósito de un tema o como solución a un problema. Sin ningún análisis ni filtro sobre su calidad, se anotan en la pizarra. Sólo al final, cuando se agotan la producción de ideas, se realiza una evaluación de las mismas.

- **Objetivo:** La tormenta de ideas permite ante todo desarrollar la creatividad y se utiliza para descubrir conceptos nuevos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía.
- **Desarrollo:** Antes de comenzar la tormenta se expone el problema y se explican las reglas: las ideas se expresan con independencia de su calidad; no se valorará ninguna

idea hasta que se diga la última frase; se recomienda asociar libremente las ideas propias con las ya expuestas; cuantas más intervenciones, más posibilidades de encontrar posibilidades válidas; los turnos de palabra se concederán de manera indiscriminada. Al final, tres o cuatro personas que no hayan participado en la fase de producción analizarán todas las ideas para valorar su utilidad en función del objetivo que se pretendía con el empleo de la técnica.

### **Técnica de grupo nominal (t.g.n.)**

Los miembros del grupo interaccionan muy poco y aportan sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal. Con más de doce integrantes se trabajará en subgrupos para seleccionar unas ideas antes de continuar con el grupo completo.

- **Objetivos:** Intercambiar informaciones, toma de decisiones en común, lograr un alto grado de consenso, equilibrar el grado de participación entre los miembros del grupo y obtener una idea clara de las opiniones del grupo.
- **Desarrollo:** Tras la descripción del problema por parte del moderador, se exponen las reglas: respetar el silencio durante el tiempo establecido y no interrumpir ni expresar nuestras ideas a otro participante hasta que el moderador no lo indique. Durante unos minutos (entre cuatro y ocho), los participantes anotan en silencio todas sus ideas; pasado ese tiempo se hace una ronda en la que cada participante expone una sola idea cada vez, si bien la única interacción posible es entre moderador y participante, y para aclarar la idea que el primero escribirá en la pizarra. Cuando todas las ideas estén escritas, se inicia ya una discusión entre los participantes para aclarar las dudas que puedan existir sobre lo que ha quedado escrito, pudiéndose modificar ahora alguna aportación. De nuevo en silencio, cada asistente, utilizando unas fichas, ordena jerárquicamente las aportaciones que le parecen más importantes. Se suman todas las votaciones individuales y se obtiene una jerarquía de ideas con las que se repite de nuevo el proceso hasta que se llega a la votación final.

## **2. Técnicas de planificación**

Incluso la puesta en marcha del deseo más simple necesita de la sistematización de unos pasos a dar que nos encaminen a su consecución.

Criterios como análisis de la realidad, detección de necesidades, formulación de objetivos, metodología, y búsqueda de recursos, etc... son imprescindibles dentro de estos procesos que de forma más o menos complicada, siempre se dan.

Las técnicas que a continuación proponemos no son, sino un exponente de todas aquellas que, encaminadas a la sistematización de estos procesos, cumplen los objetivos de facilitarnos esta labor.

Son las siguientes:

- MIREMOS MÁS ALLÁ
- LA BARAJA DE LA PLANIFICACIÓN
- RECONSTRUCCIÓN

### **Miremos más allá**

- Objetivo: Apoyar a un grupo a organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.
- Materiales: Hoja y lápiz para cada participante, pizarra ó papelógrafo. Requiere bastante tiempo y puede aplicarse en varias sesiones.
- Desarrollo:
  1. Cada participante responde por escrito a una pregunta preparada de antemano por la organización.
  2. Se forman grupos y a sus coordinadores, para que pongan en común las respuestas y hagan un modelo ideal. Este modelo sería detallado.

3. Se reúnen los coordinadores, donde cada uno presenta su modelo ideal escrito en la pizarra. Quien coordina los grupos debe ir anotando todo lo que hay en común y aspectos que puedan faltar.
4. En base a la discusión de cada modelo, se puede elegir uno por ser el que reúna la mayor cantidad de cualidades o por ser factible de llevar cabo.
5. Centrándose en el modelo elegido se entra a detallar las necesidades más urgentes ha resolver y tareas que se pueden hacer.
6. Luego se elabora un plan de como podría irse cumpliendo otras tareas para alcanzar el modelo ideal (acciones, controles, evaluaciones, responsables...), luego se precisan esas acciones.
7. Con un plan elemental se entran ha precisar las acciones inmediatas con la siguiente guía:
  - Qué se va ha hacer,
  - para qué,
  - cómo,
  - quienes,
  - con qué medios,
  - cuando,
  - donde,
  -

### **La baraja de la planificación**

- Objetivo: Conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en un proceso de planificación en un plan de trabajo concreto.

- Materiales: Tarjetas grandes (15 x 25 cm.) en las que se escriben los pasos de un proceso de planificación, como si fueran naipes de una baraja.
- Desarrollo:
  1. Se divide a los participantes en grupos de cuatro personas cada uno.
  2. Se elabora un juego completo de cartas para cada grupo, y uno adicional.
  3. Se barajan todas las cartas y se reparten nueve a cada equipo, dejando las restantes al centro. Cada equipo debe deshacerse de sus cartas repetidas y tener nueve cartas distintas en la mano (o sea, los nueve pasos básicos para la planificación).
  4. Se juega como en un juego de baraja (naipe): un grupo se descarta de una repetida y la coloca en el centro, hacia arriba, tomando la de encima del grupo. Sólo se puede cambiar una carta cada vez. Si el grupo de la izquierda necesita esa carta que está arriba la toma, si no saca la que sigue del grupo y se descarta de una repetida. Y así se sigue.
  5. Una vez que el grupo tenga las nueve cartas diferentes deberá ordenarlas de acuerdo a lo que creen debe ser los pasos ordenados del proceso de planificación.
  6. Cuando cualquiera de los equipos considera que su escalera está bien ordenada dice: Escalera. El coordinador actuará como juez haciendo que el resto del grupo descubra si hay o no errores.
  7. Al descubrirse un error el equipo que ha propuesto debe reordenar su baraja. Se debe discutir el orden propuesto por cada equipo para poderlo defender y sustentar frente al grupo.
  8. El primero de los equipos que restablece el orden correcto es el que gana. Se discute en conjunto y el porqué del orden de cada paso de la planificación.

## **Reconstrucción**

- Objetivo: Analizar la capacidad de organización de un grupo y analiza el papel del liderazgo en el trabajo.
- Materiales: Papel y lápiz para cada participante, papel grande y marcadores.
- Desarrollo:
  1. Se forman grupos (cuatro como máximo)
  2. El que coordina da una explicación
  3. Los participantes tienen 30 minutos para llegar a tomar una/s decisión/es.
  4. Una vez agotado el tiempo, se pasa al plenario, donde cada uno expone las conclusiones a las que llegaron escritas en un papelógrafo.
  5. No es necesario entrar a discutir el contenido de las conclusiones lo central de esta técnica es reflexionar sobre:
    - -En qué se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones.
    - -Como se organizaron para trabajar
    - -Dificultades para llegar a tomar las decisiones

### **3. Técnicas de organización**

Muchas veces la labor de un grupo queda mediatizada por el tiempo de que dispone para su realización; en otros casos, que una entidad grupal pretenda tomar decisiones como tal, cuando el posicionamiento individual sobre las mismas es diverso, puede resultar difícil, e incluso imposible. Las técnicas que a continuación relacionamos vienen especialmente diseñadas para facilitar esta tarea al grupo, ayudándole a rentabilizar en tiempo y esfuerzo.

Son las siguientes:

- INTEGRACIÓN EN UN GRUPO HOSTIL
- EL PUEBLO NECESITA
- SOLUCIÓN CREATIVA DE UN PROBLEMA

### **Integración en un grupo hostil**

- Objetivos:
  1. Crear en el grupo, considerado hostil, un clima positivo.
  2. Integrar un grupo que se resiste a entrar en los ejercicios.

Se puede aplicar a cualquier número de participantes en una sala grande y su duración es de una hora.

- Desarrollo:
  1. El monitor pide al grupo que formen subgrupos de tres personas con los que estén más cerca.
  2. Distribuye a cada grupo una hoja en la que deberán responder a esta pregunta: “Cómo os sentís aquí”. Cada subgrupo hace una lista de sus razones y apreciaciones al respecto.
  3. Luego el animador invita a cada subgrupo a leer su lista, que se irá escribiendo en la pizarra o en la cartulina, señalando los puntos que se consideren positivos y los que se consideren negativos.
  4. A continuación, se hace a los mismos tríos esta otra pregunta: “Cómo os sentís respecto a mi presencia aquí”.

5. De nuevo leen las respuestas y se las va escribiendo en la pizarra o en la cartulina, señalando también las positivas y las negativas.
6. Se pasa a la tercera pregunta: “Cómo os sentís respecto a la persona que os envió a este curso”. Se leen las respuestas y se las escribe como antes, señalando también lo positivo y lo negativo.
7. Se termina con una sesión plenaria en las que se analizan las respuestas que se han dado en las tres preguntas. Generalmente se puede observar que en las respuestas a la primera pregunta predominan los aspectos negativos y en las respuestas a la segunda y la tercera aparecen más aspectos positivos, cosa que demuestra que se ha producido un cambio de clima en el curso y que hay posibilidades de una mayor integración.

### **El pueblo necesita**

- Objetivo: Analizar los principios de la organización. El papel del dirigente, la acción espontánea y la acción planificada.
- Desarrollo:
  1. Los que coordinan o dos compañeros del grupo, preparan una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa.
  2. Se divide a los participantes en grupos (de cinco personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se concede un tiempo preciso (por ejemplo 10 minutos), dependiendo del grupo y las tareas.
  3. Las tareas son leídas al conjunto del grupo, finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas el que ganará.
  4. Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las representa a los compañeros que están coordinando para que sean revisadas y se constate que están correctas.

5. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.
- Conclusiones: La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial. Juntos tienen que detectar cuáles son los papeles de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo defender, y las acciones espontáneas. Podemos también referir la discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización, como en este caso es la empresa.

### **Solución creativa de un problema**

- Objetivo:
  1. Observar actitudes grupales en la solución de problemas.
  2. Explorar las influencias interpersonales que se producen en la solución de un problema.
- Desarrollo:
  1. El monitor explica que se trata de dar con una solución creativa de un problema; para lo cual debe llegar al consenso. Todos deben prestar mucha atención al proceso de discusión, pues al final tendrá que ser analizado en grupo.
  2. A continuación, expone el problema que los subgrupos deberán solucionar en unos diez minutos: “Hace años un comerciante londinense era deudor de una gran cantidad de dinero a una persona que le había hecho un préstamo. Este último se enamoró de la joven y bella hija del comerciante. Y le propuso un acuerdo: le cancelaría la deuda si llegaba a casarse con su hija. Tanto el comerciante como su hija quedaron espantados pues no lo querían. El prestamista propuso que dejaran la solución en manos de la Providencia. Sugirió que pusieran una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía; la joven debería sacar una de las dos piedras de la bolsa. Si sacaba la

pedra negra se convertía sin más en su esposa y quedaba cancelada la deuda del padre. Si sacaba la blanca, se quedaba con su padre y también quedaba cancelada la deuda. Si no aceptaba este juego providencial, el padre iría a la cárcel y la hija moriría de hambre. Aunque obligados por la situación, el comerciante y su hija aceptaron. Salieron a un camino del jardín que estaba lleno de piedras. El prestamista se agachó para coger las dos piedras y con habilidad logró meter dos piedras negras en la bolsa. La joven cayó en la cuenta de la estratagema. Entonces, el prestamista pidió a la joven que sacara la piedra que iba a decidir tanto su suerte como la de su padre”.

Se trata, en este punto, de que el grupo dé una solución que encontró la joven para poder quedarse en compañía de su padre y que les fuera cancelada la deuda. (Solución: la joven del cuento metió la mano en la bolsa, cogió una de las dos piedras y al sacarla, sin mirarla, y como por descuido, la dejó caer entre las demás piedras del camino quedando mezclada con ellas).

### **Definición de encuesta**

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Un encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario, este puede distribuirse en papel aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común distribuir las utilizando medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URLs.

## Características de una encuesta

La necesidad de observar o investigación hechos acerca de una situación nos lleva a realizar una encuesta. Como lo mencionamos al principio, una encuesta es un método de recopilación de información. ¿Que necesitamos para realizar una encuesta? Primero que nada una muestra conformada por una serie de individuos con características similares, que nos dará referencia sobre lo que queremos saber de una población más grande, de donde precisamente hemos extraído esa muestra. Por ejemplo, una muestra de votantes se obtiene antes de una elección, para poder conocer lo que opinan los votantes sobre los candidatos.

En caso de querer lanzar un producto, podemos tener una muestra de personas que nos ayuden a decidir los nuevos sabores de una marca de helados. Hoy más que nunca necesitamos saber lo que la gente quiere, no solo los consumidores de una marca o servicio, sino sobre el comportamiento en general del ser humano, sus preferencias, necesidades. Esta necesidad de información lleva a las compañías u organizaciones a depositar su confianza y trabajar con encuestas.

Las **encuestas** vienen en muchas formas diferentes y tienen una amplia variedad de propósitos, pero tienen ciertas características en común. En una encuesta la muestra no se selecciona al azar o se conforma solamente de las personas o voluntarios para participar. Cada individuo de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. De esta manera, los resultados pueden ser proyectados de manera fiable.

La información se recoge a través de preguntas. La intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos.

¿Qué tamaño de muestra necesitas? Eso dependerá de la fiabilidad que estés buscando, que, a su vez, dependerá de cómo se utilicen los resultados.

En consecuencia, no existe una regla para el tamaño de la muestra que se utilice en una encuesta. Sin embargo, algunos investigadores encuentran que un tamaño de muestra

moderada es suficiente para la mayoría de las necesidades. Por ejemplo, las encuestas nacionales conocidas generalmente usan muestras de alrededor de 1500 personas para reflejar las actitudes y opiniones nacionales, logrando estimaciones precisas, ya que puede reflejar diferentes características de la población total dentro de un margen muy pequeño de error.

Si bien es cierto que las encuestas más populares son conocidas gracias a los diversos medios de comunicación, la mayoría de las encuestas no son del conocimiento del público en general. La razón es que, a diferencia de las encuestas de opinión pública, la mayoría de las encuestas tienen un propósito administrativo o comercial, por ejemplo, para conocer lo que piensan las personas sobre el lanzamiento de un nuevo automóvil, cuáles son los programas favoritos de los televidentes, cómo la gente gasta dinero en servicios de atención médica, hábitos y uso de transporte público, en fin; Las encuestas también proporcionan una importante fuente de conocimientos sobre temas sociales, económicos, psicológicos o políticos. Temas hay infinidad para poder llevar a cabo una encuesta.

Por otra parte, una vez recogidos, los datos de la encuesta se pueden analizar y volver a analizar de muchas maneras diferentes.

## **Tipos de encuestas**

Las encuestas pueden clasificarse de diversas maneras, ya sea por su tamaño y tipo de muestra o por el método utilizado para la recopilación de los datos: vía telefónica, correo, encuestas en papel, encuestas online, entrevistas personales, en fin. Anteriormente eran populares las encuestas por correo postal, pero ahora prácticamente nadie las contesta y envía de regreso, por lo que la tasa de respuesta es demasiado baja.

La entrevista telefónica es un método muy utilizado para recopilar algunos tipos de datos. Una encuesta cara a cara, ya sea a domicilio o en la oficina del encuestado es mucho más costosa que una encuesta telefónica, por ejemplo.

Algunas encuestas combinan varias metodologías. Se puede hacer una encuesta telefónica y después hacer una selección de encuestados para una entrevista cara a cara. Los datos de

encuestas a veces también se obtienen mediante cuestionarios llenados por los encuestados en grupos, por ejemplo, una clase de escuela o un grupo de compradores en un centro comercial.

También podemos clasificar a las encuestas por su contenido, pudiendo utilizar preguntas abiertas o cerradas para conocer, por ejemplo, opiniones, actitudes, detalles de un hecho, hábitos, experiencias para una posterior clasificación y análisis de los resultados obtenidos.

De igual manera puedes utilizar algún tipo de escala; pedir la clasificación de distintas alternativas. Puedes hacer una encuesta muy breve, con algunas preguntas que pueden tomar cinco minutos o menos contestarlas, o puede ser una encuesta muy larga que requiera una hora o más del tiempo del entrevistado. Quienes requieren conocer a fondo comportamiento o actitudes de las personas, prefieren utilizar, además de las encuestas un panel o una comunidad online, por ejemplo.

### **¿Cómo se hace y diseña una encuesta?**

Como dijimos anteriormente, una encuesta por lo general tiene sus inicios cuando una persona, empresa u organización se enfrenta a una necesidad de información y no existen datos existentes que sean suficientes. Toma en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Establece los objetivos de tu investigación. Estos objetivos deben ser claros y específicos.
2. Desarrolla una metodología. Toma en cuenta la manera en que vas a obtener a tu muestra para disminuir el margen de error, decide la manera en que llevarás a cabo la recolección de la información, diseña tus preguntas y realiza una prueba antes de aplicar la encuesta. Prevé la falta de respuestas y el tiempo necesario para realizar tu análisis de datos.
3. El diseño de tu cuestionario debe ser acorde a las necesidades de información que requieres sea medida. Evita sesgos utilizando conceptos claros y bien definidos en cada pregunta.

4. Evita las encuestas largas, estos pueden llegar a cansar al encuestado y hacer que abandone la encuesta o te responda apresuradamente y con errores.
5. Dentro del diseño de encuestas también encontramos factores como, si es una encuesta online o de campo, encuesta para alguna aplicación móvil y el tipo de preguntas que se formularán, por ejemplo, preguntas de opción múltiple, preguntas abiertas, de escala de valores, de clasificación gráfica, etc., los saltos de preguntas, las casillas de verificación, en fin.
6. La manera de abordar las preguntas, tanto el orden de las mismas o la manera en que están redactadas, por ejemplo, cuando se pregunte sobre eventos o situaciones pasadas, o personales, es otro factor a considerar. Que no se te olvide que para tener datos fiables y correctos debemos confiar también en la buena memoria de los encuestados, y en la confianza que tengan al respondernos.

### **¿Quiénes hacen las encuestas?**

A quien realiza una encuesta generalmente se le llama entrevistador o encuestador, ya sea que realice una llamada telefónica, aparezca en la puerta de tu casa o en el centro comercial para realizar su labor. A quienes atienden un panel, o panel online, también se le puede llamar administrador.

Quienes se encarguen de realizar esta tarea, preferentemente deben ser personas abiertas, pacientes, que tengan la capacidad de acercarse a extraños para entablar una conversación, y llevar a cabo la encuesta de acuerdo a las instrucciones que haya recibido.

Estas personas no son las que cargan con toda la responsabilidad de realizar una encuesta, también están los que se dedican de diseñarla, determinar la muestra, redactar las preguntas, supervisar la recopilación y análisis de los datos y redactar los informes correspondientes de los resultados obtenidos.

## **¿Qué tratamiento se le da a la información obtenida?**

Este es un tema de preocupación de las personas que deciden participar en una encuesta, por lo regular se garantiza la privacidad de la información recabada o se le pide su autorización para hacer uso de ella para fines de investigación. No hay que olvidar que es una cuestión también de ética, darle el mejor uso a los datos obtenidos y utilizarlos solamente para lo requerido.

## **Sistema de gestión de la calidad**

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe acordar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.
- b) Determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos.
- c) Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.
- d) Estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles.
- e) Asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- f) Manejar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo a los requisitos del apartado 6.1.
- g) Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logran los resultados previstos.
- h) Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) Mantener información documentada con el objetivo de apoyar la operación de sus procesos.
- b) Conservar la información documentada para tener la certeza de que los procesos se ejecutan acorde con lo planificado.

Aquí se pone de manifiesto la gestión por procesos, que es uno de los aspectos en los que ISO 9001:2015 pone especial énfasis.

En relación a ello la organización debe concretar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación.

Incluye 8 requisitos que la organización debe determinar en relación al enfoque basado en procesos, tales como:

- Insumos necesarios y resultados esperados de estos procesos.
- Recursos necesarios y su disponibilidad.
- Riesgos y oportunidades en conformidad con el requisito 6.1 y planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.

Oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

## Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

## Bibliografía Básica y complementaria

- [www.gestiopolis.com/tecnicas-de-trabajo-en-grupo/](http://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-trabajo-en-grupo/)
- [www.eprints.rclis.org/11165/1/samame\\_mancilla.pdf](http://www.eprints.rclis.org/11165/1/samame_mancilla.pdf)
- [www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3)
- [www.researchgate.net/publication/256572500\\_La\\_gestion\\_por\\_procesos\\_aplicada\\_al\\_area\\_de\\_procesos\\_tecnicos\\_de\\_bibliotecas\\_universitarias\\_un\\_modelo\\_teorico\\_para\\_su\\_implementation](http://www.researchgate.net/publication/256572500_La_gestion_por_procesos_aplicada_al_area_de_procesos_tecnicos_de_bibliotecas_universitarias_un_modelo_teorico_para_su_implementation) [accessed Dec 21 2018].
- [www.colmayor.edu.co/uploaded\\_files/images/archivos/normograma/manuales/Manualindicadoresversion20\(may8\)10\(1\).pdf](http://www.colmayor.edu.co/uploaded_files/images/archivos/normograma/manuales/Manualindicadoresversion20(may8)10(1).pdf)
- <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=1625>
- [www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf](http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf)
- [www.colmayor.edu.co/uploaded\\_files/images/archivos/normograma/manuales/Manualindicadoresversion20\(may8\)10\(1\).pdf](http://www.colmayor.edu.co/uploaded_files/images/archivos/normograma/manuales/Manualindicadoresversion20(may8)10(1).pdf)