AAQ 7570

TESIS
SC 2006
R63

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE INGENIERÍA

ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

ESTUDIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA VENEZOLANA

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Especialista en Sistemas de la Calidad

Autor: Rodriguez M., Graciela

Caracas, Julio de 2006

ÍNDICE GENERAL

pp

ÍNDICE DE FIGURAS..... v

ÍNDICE DE TABLAS..... vi

RESUMEN..... vii

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema..... 5

Justificación..... 7

Objetivos de la Investigación

Objetivo General..... 8

Objetivos Específicos..... 8

Alcance..... 9

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación..... 10

Definición de variables e indicadores..... 11

Población y muestra..... 11

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 16

Técnicas para el Análisis de Datos..... 18

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Conceptos

Calidad..... 20

Cliente..... 20

Conformidad..... 20

Eficacia..... 21

Eficiencia..... 21

Gestión de la Calidad..... 21

Plan de la Calidad..... 21
Procedimiento..... 21
Producto..... 21
Requisito..... 21
Satisfacción del cliente..... 21
Servicio..... 21
Sistema..... 22
Sistema de la Calidad..... 22
Normalización..... 22
Normas ISO..... 23
Objeto y campo de aplicación..... 28
Sistema de Gestión de la Calidad..... 29
Etapas para su implementación..... 30
Documentación. Manual de la Calidad..... 30
Responsabilidad de la Dirección..... 33
Política de la Calidad..... 34
Planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad..... 34
Comunicación interna, mecanismos de difusión..... 38
Gestión de los Recursos..... 39
Seguimiento y medición. Auditoria..... 39
Mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad..... 40
Certificación de Sistemas de Calidad..... 41
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS
Visión..... 44
Misión..... 44
Valores..... 45
Servicio de Transferencias Electrónicas..... 47
Política de la Calidad..... 48
Planificación de la Calidad..... 48

Objetivos de la Calidad 48
Objetivo de la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad 49
Procesos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad..... 50
Provisión de los Recursos..... 54
Recursos Humanos..... 55
Infraestructura..... 55
Ambiente de trabajo..... 56
Difusión e implementación..... 56
Sistemas de medición y mejoramiento continuo..... 61
Seguimiento y medición..... 61
Satisfacción del cliente..... 61
Auditoria Interna..... 61
Seguimiento y medición de los procesos..... 62
Seguimiento y medición del producto..... 63
Control del producto no conforme..... 63
Mejora 64
Mejora continua..... 64
Acciones correctivas..... 65
Acciones preventivas..... 65
CAPITULO V: CONCLUSIONES
Conclusiones..... 67
BIBLIOGRAFIA..... 70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° pp

1 Los ocho principios de la Gestión de la Calidad..... 27
2 El Mapa de Ruta de la Planificación de la Calidad..... 37
3 Procesos de la Dirección y Procesos de Transformación..... 53
4 Procesos de apoyo..... 54
5 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad..... 59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° pp

1 Operacionalización de las variables..... 12
2 Etapas para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad..... 31
3 Medición y seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad..... 42
4 Plan Estratégico de la Institución..... 51
5 Matriz DOFA para el mecanismo de difusión de la planificación de la calidad..... 58
6 Matriz DOFA para el mecanismo de implementación de la planificación de la calidad 60
7 Matriz DOFA para el proceso de medición de la calidad dentro del Plan de Calidad..... 64
8 Matriz DOFA para los procesos de mejoramiento continuo dentro del Plan de Calidad..... 66

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

ESTUDIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA VENEZOLANA

Autor: Rodríguez M. Graciela
Tutor: Emmanuel López
Julio del 2006

RESUMEN

La presente investigación de campo tuvo como objetivo principal estudiar el proceso de la planificación de la calidad en una institución bancaria venezolana, específicamente en el servicio de transferencias electrónicas. Para lograr este objetivo, se identificaron los distintos elementos que componen la planificación de la calidad, se describieron los mecanismos de difusión e implementación y se analizó el sistema de medición y mejoramiento continuo de la planificación de calidad en la institución. La investigación realizada es descriptiva, el instrumento para la recolección de datos son los registros y las entrevistas cualitativas; los registros incluyen los Planes Estratégicos, el Manual de Gestión de la Calidad y el conjunto de normas ISO 9000:2000. La técnica utilizada para el análisis de datos es la observación no participante. Las políticas de calidad de la institución, los objetivos de la calidad, los procesos y los recursos componen la planificación de la calidad. Asimismo, la visión, misión y valores definen la política de calidad y los objetivos a lograr. Los mecanismos de difusión e implementación son responsabilidad de la Alta Dirección del Banco, los mecanismos de medición y mejoramiento continuo permite corregir las fallas existentes y cumplir a cabalidad con los requisitos establecidos, según las exigencias de los clientes.

Palabras Clave: planificación, normas, políticas, objetivos, proceso, implementación, medición, mejora.

INTRODUCCIÓN

El presente informe es un estudio del proceso de planificación de la calidad en el servicio de transferencias electrónicas en una institución bancaria venezolana.

Tal y como lo expresa la norma ISO 9000:2000, el grado en que un producto satisface las expectativas o requisitos del cliente es lo que se denomina calidad. En el mundo empresarial, la calidad de bienes ofrecidos ha cobrado cada vez mayor importancia, debido principalmente a que los mercados se han vuelto más competitivos, el cliente maneja mayor información y posee un repertorio más diverso de opciones, otorgándoles mayor libertad para escoger el producto que mejor se adapte a sus exigencias. Esto también ha influido positivamente en la gestión de las empresas: establecer sistemas de calidad ha permitido a las organizaciones eliminar muchos desperdicios que repercutían negativamente en el área financiera.

Las prestaciones de servicios están presentes en una muy importante proporción de actividades empresariales. A diferencia de la producción de productos tangibles, los servicios son prestaciones y experiencias en contraposición con los objetos. Esto comporta que sea más complicado establecer las especificaciones precisas para su elaboración.

En el mundo de los servicios, el producto se elabora al mismo tiempo que el cliente lo consume. La calidad de los servicios se califica durante su prestación. Los usuarios no solo evalúan el servicio por el resultado final sino también por el proceso de recepción del mismo.

Todo lo anterior supone realizar un esfuerzo especial para gestionar los procesos sociales del servicio, considerar las interacciones humanas como un elemento esencial de la calidad de servicio, desarrollar las competencias y aptitudes del personal y motivarlo a la mejora de la calidad y a alcanzar las expectativas del cliente.

Debido a la intervención del factor humano, se produce cierta variabilidad en los resultados del producto ofrecido. Como una forma de hacer más fiable todas las actividades de la empresa, surgen diversas normas que sirven como modelo para eliminar todos aquellos productos no conformes con los requisitos especificados por el cliente. Las normas de calidad surgen inicialmente en el área técnica, al especificar aspectos técnicos de los bienes producidos, luego se comenzaron a utilizar en el área de gestión, como una manera de crear un modelo de organización donde todo el sistema esté integrado y enfocado en su totalidad hacia la calidad. En este sentido, las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales que sirven de base para el establecimiento de sistemas de gestión de calidad.

Muchas organizaciones que han establecido sistemas de calidad han logrado la certificación de dichos sistemas. La certificación consiste en la emisión de un documento por parte de un ente acreditador que determina que el producto ofrecido está conforme a las normas señaladas. Esto crea ventajas competitivas para la organización, ya que incrementa el nivel de confianza del usuario final respecto a los características del producto ofrecido y los parámetros esperados.

En el área de servicios bancarios, el servicio ofrecido además de cumplir los requisitos del cliente, debe realizarse dentro de unos parámetros que permitan garantizar la seguridad de la operación, tanto para el cliente como para la entidad bancaria. Debido al uso cada vez mayor de la informática en el área bancaria, las

transacciones electrónicas se han incrementado significativamente, siendo un producto muy atractivo para los clientes, quienes se ven beneficiados por los ahorros en tiempo de realización de sus operaciones.

En la institución bancaria objeto de estudio, como una estrategia de la alta dirección, se decidió implementar un sistema de gestión de calidad que permitiera mantener los altos niveles de competitividad de la institución e incrementar la confianza de los clientes acerca del servicio ofrecido. Se determinó que el área de transferencias electrónicas es un sector de creciente demanda y se enfocaron los esfuerzos en implementar el sistema de gestión de calidad en dicha área, con miras a obtener la certificación por un ente acreditado. El objetivo establecido se cumplió y actualmente la institución cuenta con la certificación en dicho servicio.

Siendo el proceso de planificación de calidad un paso determinante en el logro de la implementación del sistema de gestión de calidad y en el cabal cumplimiento de los objetivos de la calidad establecidos por la alta dirección, se consideró pertinente realizar un estudio de dicho proceso de planificación, factor determinante del éxito del sistema de gestión actualmente implementado. Los resultados obtenidos del estudio podrán ser utilizados en otras organizaciones comprometidas con la calidad, en proceso de realizar la planificación de la calidad que permita el logro de sus objetivos.

El estudio del proceso de planificación de la calidad en el área de transferencias electrónicas, partirá del análisis de los planes estratégicos de la institución, del manual de gestión de la calidad, así como de las entrevistas al personal responsable de gestionar el proceso de implantación y mejora del sistema de calidad en la organización.

El informe está estructurado en cinco capítulos. El primer capítulo muestra el planteamiento del problema, justificación, objetivos de la investigación y alcance de la misma. El segundo capítulo presenta el marco metodológico utilizado. El tercer capítulo muestra el marco teórico que permite sustentar el estudio. El cuarto capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, el quinto capítulo muestra las conclusiones obtenidas en la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En un mundo donde el flujo de información es cada día mayor y en donde usualmente las opciones de servicios se multiplican, el consumidor o usuario final presta mayor atención al servicio que le aporte la mejor satisfacción para un determinado nivel de precios. Debido a esta exigencia reforzada de la clientela, las organizaciones deben estar permanentemente atentas a la demanda y prever, muchas veces antes que el cliente lo exprese verbalmente, la evolución de los mercados a fin de adaptarse a las necesidades cambiantes. Hablar de calidad de servicio se convierte en un tema obligado si las organizaciones quieren, no solo ser pioneras dentro de su área de mercado, muchas veces el tema es seguir siendo competitivos y mantener una operación estable y satisfactoria en el tiempo.

Sin embargo, desde que una organización es consciente de estas exigencias y decide mejorar la calidad de su servicio hasta que efectivamente logra implementar mecanismos efectivos para su mejora, existe una brecha, en la cual la planificación de un sistema de gestión de calidad es de vital importancia. Muchas organizaciones con muy buenas intenciones en cuanto a su objetivo final de satisfacer a los usuarios finales y lograr una mayor participación de mercado, no logran implementar exitosamente dicho sistema; es fundamental la planificación estratégica, la determinación de los líderes de la organización para realizar los cambios necesarios,

transmitir hacia donde se quiere llegar y lograr que toda la empresa participe en el proceso.

Muchas organizaciones no solo se han comprometido a mejorar la calidad de sus servicios, han logrado la certificación de dichos servicios por parte de un ente acreditado, como una forma de demostrar a sus usuarios finales la fiabilidad del servicio prestado, permitiendo que un organismo externo confirme la excelencia del proceso, creando ventajas adicionales respecto a sus competidores sin certificar y mejorando su posición en el mercado. Por lo tanto, disponer de un sistema de gestión de calidad certificado facilitará la venta de productos y mejorará la imagen de la organización al proporcionar confianza a los clientes.

Un área especial de servicios se encuentra dentro del sector bancario, debido a los altos niveles de seguridad en el cual las operaciones deben estar enmarcadas; para las instituciones bancarias, lograr la calidad de servicios y la certificación de sus procesos es de vital importancia. Las nuevas tecnologías han contribuido a crear un panorama comercial nuevo, con auténtica necesidad de innovación de productos y respuestas más agresivas en precios. En un futuro cercano, la banca electrónica ocupará un espacio más importante en el mercado, debido a la alta automatización, a la amplia gama de productos y al empleo de menor personal con mayor formación. Debido a esto, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en el área de banca electrónica se ha convertido en parte de la planificación estratégica de muchas instituciones financieras.

La planificación de la calidad permite el logro de los objetivos propuestos por la institución en cuanto al logro de la calidad, permite visualizar los procesos y recursos necesarios para lograr los objetivos, por ende, sin una correcta planificación alcanzar las metas propuestas se dificulta debido a que los esfuerzos se dispersan; la

planificación de la calidad permite una visión global dentro de la organización que encauza los esfuerzos hacia el fin último que es lograr la completa satisfacción del cliente.

Dada la importancia de lo anteriormente expuesto, es pertinente realizar una investigación de campo donde se respondan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los elementos que componen un sistema de planificación de la calidad?

2. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados para difundir e implantar la planificación de la calidad?

3. ¿Cuáles son los sistemas de medición empleados para lograr el mejoramiento continuo de la organización?

Para responder a estas interrogantes, se escogió una institución bancaria que actualmente desarrolla una política de calidad en todos los niveles de operación, específicamente en el servicio de transferencias electrónicas. Dicha institución financiera ha desarrollado una política de calidad basándose en la familia de normas ISO 9000:2000, logrando obtener la certificación en dicha servicio.

Justificación

El proceso de planificación de la calidad es de vital importancia para la implementación con éxito de un sistema de gestión de calidad. Analizar los elementos

que la componen, determinar los mecanismos de difusión e implementación dentro de la organización, así como el sistema de medición y mejora continua en una institución que logró exitosamente sus objetivos, permitirá extrapolar los resultados obtenidos a otras organizaciones que pretendan mejorar la calidad de sus servicios mediante un sistema de calidad.

Desde el punto de vista teórico, el estudio permite al investigador aplicar en una situación real los conceptos relativos a planificación de calidad, así como la utilización de la familia de normas ISO 9000:2000 dentro de un contexto real.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Estudiar el proceso de la planificación de la calidad en el área de transferencias electrónicas de una institución bancaria venezolana.

Objetivos Específicos

1. Identificar los distintos elementos que componen la planificación de la calidad, específicamente en el área de transferencias electrónicas de una institución bancaria nacional.

2. Describir los mecanismos de difusión e implementación de la planificación de la calidad en el área de transferencias electrónicas de una institución bancaria nacional.

3. Analizar el sistema de medición y mejoramiento continuo de la planificación de calidad en la institución, en particular en el área de transferencias electrónicas.

Alcance

El presente estudio del proceso de planificación de calidad aplica a los servicios transferencias electrónicas, a través de sistemas de información en línea, que permiten a los clientes comerciales y corporativos obtener información financiera y realizar sus principales operaciones bancarias en línea, así como el intercambio de documentos codificados en forma electrónica bajo estándares internacionales, permitiendo el manejo de grandes volúmenes de datos entre la institución financiera y el cliente.

Metodológicamente, el estudio se enmarca dentro de una investigación de campo, de tipo descriptivo, se pretende analizar el proceso de planificación de la calidad con el fin de comprender dicho proceso, recolectando información que demuestre los objetivos a lograr en el estudio.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Luego de realizar el planteamiento del problema de la investigación y del establecimiento de los objetivos de la misma, se deben seleccionar los distintos métodos que permitirán obtener la información requerida. Según Eyssautier de la Mora (2002): "la metodología describe y analiza los métodos que sirven para formar un criterio científico utilizado en la conducción de cualquier investigación". (p.214)

A continuación se presenta el Marco Metodológico de la Investigación.

Tipo de Investigación

Dado que el objetivo general de la presente investigación es estudiar el proceso de la planificación de la calidad en el área de transferencias electrónicas de una institución bancaria venezolana, ésta se enmarca dentro de una investigación de campo, de carácter descriptivo, ya que se realizará el análisis de la planificación de la calidad en una organización, especificando las características de dicho proceso.

Ello se sustenta en el concepto de investigación de campo, que según el Manual de Trabajos de Grado y Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2002) define como:

> el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia,

> haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.5)

La investigación es de carácter descriptivo, ya que en el estudio se especificarán características, rasgos o propiedades presentes en el proceso de planificación de la calidad, sin manipulación de variables, recolectando los datos que permitirán lograr los objetivos propuestos para el estudio. Tal y como señala Salkind (1999): "la investigación descriptiva hace una reseña del estado actual del fenómeno" (p.210). Hernández, Fernández y Baptista (2003) a su vez señalan: "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". (p.117)

Definición de variables e indicadores

Las variables se aplican a un grupo de personas u objetos, los cuales adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a la variable. Tal como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2003): "una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse" (p.143). A continuación, en la Tabla 1, se enuncian y se definen las variables e indicadores que se utilizarán en el presente estudio.

Población y muestra

Eyssautier de la Mora (2002) define el universo o población como "un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto del

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Indicadores	Técnica	Instrumento
Identificar los distintos elementos que componen el proceso de planificación de la calidad en el área de transferencias electrónicas de una institución bancaria venezolana.	Planificación de la Calidad	Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad	Políticas de Calidad Objetivos de Calidad Procesos Recursos	Observación no participante	Planes estratégicos Manual de Gestión de Calidad Normas ISO 9000 Entrevistas

Fuente: Rodríguez (2006)

Tabla 1. (cont.)

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Indicadores	Técnica	Instrumento
Describir los mecanismos de difusión e implementación de la planificación de la calidad en el área de transferencias electrónicas de una institución bancaria venezolana	Procesos dentro del Plan de Calidad	Conjunto de actividades mutuamente relacionas o que interactúan, dentro del Plan de Calidad, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas	Debilidades Fortalezas Amenazas Oportunidades	Observación no participante	Manual de Gestión de Calidad Normas ISO 9000 Entrevistas

Fuente: Rodríguez (2006)

Tabla 1. (cont.)

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Indicadores	Técnica	Instrumento
Analizar el sistema de medición y mejoramiento continuo de la planificación de calidad en la institución, en particular en la línea de transferencias electrónicas.	Procesos de medición de la calidad dentro del Plan de la Calidad	Conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud	Debilidades Fortalezas Amenazas Oportunidades	Observación no participante	Manual de Gestión de Calidad Normas ISO 9000 Entrevistas
	Procesos de mejoramiento continuo dentro del Plan de la Calidad	Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos	Debilidades Fortalezas Amenazas Oportunidades	Observación no participante	Manual de Gestión de Calidad Normas ISO 9000 Entrevistas

Fuente: Rodríguez (2006)

estudio" (p.196). En la presente investigación, la población está conformada por la organización en todos sus niveles.

En cuanto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2003) la definen como: "unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan datos sin que necesariamente sea representativo del universo" (p.302). Eyssautier de la Mora (2002) la define como: "un determinado número de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento; de la información resultante se aplicará a todo el universo" (p.196). En este caso, la muestra está conformada por el área de transferencias electrónicas de la institución, ya que se estudia el proceso de planificación de calidad para este servicio.

El muestreo es no probabilístico cualitativo, ya que el investigador selecciona la muestra. Tal como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2003):

> en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (p.305-306).

Igualmente, Salkind (1999) señala que en el muestreo no probabilístico: "se desconoce la probabilidad de escoger un solo individuo. En este caso, hay que suponer que los miembros en potencia de la muestra no tienen una probabilidad igual e independiente de ser seleccionados". (p.102)

Por otra parte Eyssautier de la Mora (2002) expresa acerca del muestreo no probabilístico: "aquel que no brinda a todo componente del universo una oportunidad conocida de ser incluido en la muestra. El investigador decide que componentes se deberán entrevistar u observar" (p.197).

En cuanto al tipo de enfoque utilizado, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan:

> para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generar resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran – si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial en el campo – obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (p.327)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica a utilizar para la recolección de datos es principalmente la observación no participante, ya que no existe interacción directa con los elementos en estudio.

Los instrumentos para la recolección de datos son los registros y las entrevistas cualitativas. La Norma ISO 9000:2000, define registro como "todo documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas". En la presente investigación, las fuentes primarias de información son el Plan Estratégico de la institución bancaria, el Manual de Gestión de la Calidad, familia de normas ISO 9000:2000 y las entrevistas.

Las entrevistas cualitativas se realizan al personal responsable de la planificación del sistema de gestión de calidad en la institución. Estas entrevistas permiten obtener información relevante del proceso. Tal como expresa Hernández, Fernández y Baptista (2003): "se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)" (p.455).

Eyssautier de la Mora (2002) establece: "el método de la entrevista es un intercambio conversacional entre dos o más personas con la finalidad de obtener información, datos o hechos sobre el problema y la hipótesis" (p.216)

En relación al tipo de entrevista, Salkind (1999) señala: "las entrevistas (o cuestionarios orales) pueden adoptar varias formas, desde una sesión de preguntas y respuestas totalmente informal realizada en la calle hasta una interacción altamente estructurada y detallada" (p.213)

Las entrevistas que se realizan en el estudio son informales. Eyssautier de la Mora (2002) expresa:

> las entrevistas informales son aquellas que buscan obtener información general de personas conocedoras de su rama; son utilizadas para las investigaciones preliminares y descriptivas. En la mayoría de los casos no se emplean cuestionarios previamente elaborados. Entrevistas a personas que tienen algún conocimiento de la organización y el medio" (p.216-217)

Técnicas para el análisis de los datos

La técnica para el análisis de los datos es del tipo cualitativo, ya que se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y observaciones, lo más importante es comprender el fenómeno.

El análisis de datos de tipo cualitativo cumple con el siguiente proceso para el análisis de los datos:

1. **Revisión del material**. Consiste en revisar que los datos hayan sido preparados en forma adecuada para el análisis, es decir, que se encuentren organizados y clasificados por un criterio lógico, que sean legibles, audibles o visibles y que se encuentren completos.

2. **Establecimiento de un plan de trabajo inicial**. El análisis cualitativo de los datos requiere de reglas que guíen las tareas analíticas y de un plan de trabajo.

3. **Codificación de los datos en un primer nivel o plano**. Se codifican los datos para tener una descripción más completa de éstos, resumirlos, eliminar información irrelevante y generar mayor sentido de entendimiento del material analizado. La codificación implica clasificar y requiere asignar unidades de análisis o categorías de análisis. La codificación comienza cuando observamos diferencias y similitudes entre segmentos de datos.

4. **Codificar los datos en un segundo nivel o plano**. Implica refinar la codificación anterior e involucra la interpretación del significado de las categorías

obtenidas en el primer nivel. La meta es integrar las categorías en temas y subtemas, basándonos en sus propiedades.

5. **Interpretación de los datos.** En el análisis cualitativo es fundamental darle sentido a las descripciones de cada categoría, a los significados de cada categoría, a la frecuencia con que aparecen los materiales analizados y a las relaciones entre categorías. Como una forma de ayuda en la interpretación de los datos, se puede utilizar diagramas causales, matrices y cuadros, sobre la base de la lectura de los datos y las categorías descubiertas.

6. **Describir contextos, eventos, situaciones, encontrar patrones, explicar sucesos.** La calidad del análisis cualitativo depende del grado en que se profundicen en tales aspectos y la vinculación con las categorías encontradas.

7. **Asegurar la confiabilidad y validez de los resultados.** Evaluar si se obtuvo suficiente información de acuerdo con nuestro planteamiento del problema y, si es posible, implicar a otros investigadores y obtener retroalimentación de los sujetos de la investigación como una forma de validación.

8. **Retroalimentar, corregir y regresar al campo.** En caso que no se cumplan los objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite la sustentación del estudio a realizar. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003): "implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio (parafrasear). No es sinónimo de teoría" (p. 64). Eyssautier de la Mora (2002) expresa acerca del marco teórico: "aquel modelo conceptual en donde se describe la forma como se teorizan las relaciones entre varios factores que han sido identificados como importantes para el problema" (p.178).

A continuación se desarrolla el marco teórico que permite sustentar el estudio.

Conceptos

Los siguientes conceptos son tomados de la norma ISO 9000:2000.

Calidad. Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Cliente. Organización o personas que perciben un producto o servicio.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Gestión de la Calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Plan de la Calidad. Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.

Procedimiento. Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.

Producto. Resultado de un proceso

Requisito. Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio. Todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad.

Sistema. Es un todo que consta de dos o más partes, cada una de las cuales es importante para el desempeño o propiedades del sistema y todas ellas cumplen sus funciones interactuando entre sí, por lo cual el todo no puede ser dividido en

subgrupos independientes. Sus partes pueden o no ser esenciales para el funcionamiento.

Sistema de la Calidad. Conjunto de estructuras de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que interactúan con el fin de establecer la política de la calidad.

Normalización

En primer lugar, dado el uso extendido de las normas, y en particular el uso de las normas ISO en el logro de los objetivos de la calidad, es necesario comenzar por aclarar el concepto de norma. Según Cuatrecasas (2001):

> una norma es un documento regulador de una cierta actividad, elaborada voluntariamente y con el consenso de las partes interesadas que conteniendo especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y los avances de la tecnología (para hacer posible su utilización) es de público conocimiento y que, en razón de su conveniencia o necesidad de aplicación extensiva, puede estar aprobada, como tal por un organismo acreditado al efecto (p.330)

La normalización surge inicialmente como una actividad para facilitar el comercio internacional, luego se extiende dentro del ámbito empresarial, y en particular en lo concerniente a la calidad, ya que permite detectar las necesidades de los clientes, concebir y fabricar productos y medir posteriormente la satisfacción de las necesidades, permitiendo corregir continuamente dicho producto para adaptarse al mercado, y por ende aumentar la participación en el mismo. Laboucheix (1990) expresa lo siguiente acerca del surgimiento de la normalización:

> la creciente participación del comercio internacional en la historia económica, que sigue a la segunda guerra mundial, ha llevado a los gobiernos - y a las empresas - a ponerse de acuerdo en el seno de las instancias internacionales (ISO y CEI) sobre un mínimo de normas técnicas necesarias para los intercambios mundiales de materias primas y de productos manufacturados. (p.352)

La normalización ofrece importantes ventajas no solo a las empresas, la sociedad en general también se beneficia del uso de las normas, ya que adapta los procesos, productos y servicios al fin para el cual fueron destinados, protegiendo el medio ambiente, la salud del usuario y facilitando el comercio y la colaboración tecnológica.

En este sentido, la normalización posibilita a través de la práctica y la aplicación de normas, el logro de los objetivos de la calidad, ya que permiten lograr el fin último que es satisfacer más y mejor al cliente.

Normas ISO

Cuatrecasas (2001) define las normas ISO: "son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de calidad" (p.334)

ISO son siglas que provienen del griego "ISO" que significa igual, con lo cual se pretende que con las normas todos los involucrados utilicen los mismos estándares de calidad en sus sistemas. Las normas son estudiadas y elaboradas por la Organización Internacional de Normalización con sede en Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es promover el desarrollo de estándares internacionales y

actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

Las Normas ISO fueron creadas en un principio, como respuesta a la necesidad de documentar procedimientos eficaces de procesos tecnológicos, luego se comercializaron para utilizarlas en procedimientos administrativos; su desarrollo se generó a través del campo de la ingeniería. Las tecnologías desarrolladas por el ser humano a lo largo de la historia fueron utilizadas, en un principio, a niveles regionales; pero cuando éstas comenzaron a ser exportadas de su lugar de origen no lograban compatibilidad con las tecnologías existentes en otros países; es por eso que se crearon organizaciones nacionales, regionales y luego internacionales, formando una jerarquía bien definida, estas organizaciones determinan las características concretas que deben poseer los equipos para que puedan ser utilizados en cualquier parte del mundo, asegurando su máximo desempeño.

La implementación de estándares, como las Normas ISO 9000, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de las fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que éstos se repitan nuevamente.

Cuatrecasas (2001) señala: " las normas ISO 9000 adoptadas por más de 150 países y empleadas por más de 350.000 empresas, organizaciones públicas y privadas de todo el planeta, para la creación y posterior certificación del sistema de calidad, aplicado a sus procesos productivos, han superado un período de revisión exhaustiva" (p.334).

Las cuatro normas básicas son:

1.ISO 9000. Sistema de Gestión de la calidad: conceptos y vocabulario.

2.ISO 9001. Sistema Gestión de la Calidad: requisitos

3.ISO 9004. Sistema de Gestión de Calidad: directrices

4.ISO 10011. Directrices para auditar Sistemas de Calidad.

La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología relacionada con las normas ISO.

La norma ISO 9001 es utilizada para la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad y también podrá ser la base de acuerdos contractuales. La adaptación de los requisitos de la norma ISO 9001 permite omitir requisitos que no apliquen a una organización.

La norma ISO 9004 es la norma guía del Sistema Gestión de la Calidad. Esta norma está diseñada para ir más allá de los requisitos de la gestión de la calidad hacia una aproximación de la excelencia organizativa y de los beneficios de las partes interesadas. El texto de esta norma podrá servir de base para la auto evaluación, no utilizable en el marco contractual.

La norma ISO 10011 establece las directrices para auditar Sistemas de Gestión de Calidad.

La estructura común de las normas ISO sigue el formato tipo de los principales procesos de una organización y permite que el Sistema de Gestión de la Calidad esté alineado con sus operaciones.

El Sistema de Gestión de la Calidad cubre, con la nueva norma ISO 9001, todas las actividades de una organización y esto dará además la seguridad a los clientes de que todos los procesos de una organización han sido tratados.

La revisión de las normas ISO 9001 y 9004 tomó como fundamento ocho principios de Gestión de la Calidad definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de gestión. Estos principios se muestran en la Figura 1.

A continuación se detallan cada uno de los Principios de la Gestión de la Calidad, tal y como lo establece la norma ISO 9004:2000:

1. **Enfoque al cliente**: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben enfocar sus esfuerzos en lograr superar las expectativas de los mismos. Esto permite a la organización flexibilidad y respuestas rápidas para adaptarse a los cambios del mercado.

2. **Liderazgo**: es responsabilidad de la alta dirección de la organización crear el ambiente adecuado que permita que todo el personal se involucre en el logro de los objetivos de la calidad.

Figura 1. Los ochos principios de la Gestión de la Calidad

Principios de la Gestión de la Calidad:

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del Personal
- Enfoque en procesos
- Enfoque del Sistema Gestión de la Calidad
- Mejora Continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador

Fuente: ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

3. **Participación del personal**: el personal es la esencia de toda organización y su total participación en los procesos es la clave para el logro de los objetivos de la calidad. La motivación del personal permite solucionar satisfactoria y creativamente los problemas, aportando mayores beneficios a todos los sectores involucrados.

4. **Enfoque basado en procesos**: los resultados son más eficientes si las actividades se gestionan como un proceso. Esto permite identificar adecuadamente todas las actividades así como sus relaciones, establecer responsabilidades y gestionar de forma más eficiente los recursos de la organización.

5. **Enfoque de sistema para la gestión**: los procesos de la organización, al gestionarlos como sistema, permite lograr los objetivos de forma más eficiente, ya que se identifican claramente barreras funcionales, se establecen objetivos, se

reconocen las limitaciones de la organización y se facilita la orientación de los esfuerzos.

6. **Mejora continua**: la organización debe enfocar sus esfuerzos en la mejora continua, con el fin de adaptarse continuamente a las condiciones variables del mercado y ofrecer continuamente productos que superen las expectativas de los clientes, alcanzando la excelencia organizacional.

7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**: la toma de decisiones debe estar basada en hechos y en datos fiables, para que las mismas sean efectivas.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**: la relación entre una organización y sus proveedores es interdependiente; esto permite crear valor al producto final, así como mejorar la comunicación y reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado.

Objeto y Campo de Aplicación

Esta norma puede ser aplicada en cualquier organización, porque a través de su adopción se puede demostrar la capacidad de proporcionar a los clientes servicios que satisfagan sus requisitos. Los factores a tomar en cuenta para la aplicación de la norma se muestran a continuación:

1. El tamaño de la organización.

2. El estado de la documentación existente y si el sistema está documentado como una estructura simple o compleja.

3. La variedad de los productos y servicios y la forma en que se distribuyen entre los clientes.

4. El nivel de automatización y el punto hasta el cual se subcontrata el trabajo o se hace internamente.

5. El nivel de compromiso de la Gerencia y el grado en que se utilizan consultores externos para ayudar a actualizar procesos.

Sistema Gestión de la Calidad

La cláusula cuatro de la Norma ISO 9001:2000 plantea la necesidad de tener un Sistema Gestión de la Calidad por lo tanto indica los requisitos que se deben cumplir para mantenerlo.

El Sistema Gestión de la Calidad se sustenta en un agregado organizado y documentado de elementos diseñados para satisfacer los requerimientos de calidad de los clientes. Sus componentes básicos son: la organización de la función calidad, la estrategia de administración y formación de recursos humanos, la documentación del sistema.

La Gestión de la Calidad requiere que la organización se encuentre orientada al cliente mediante la definición de sistemas y procesos comprensibles y mejorables,

contratando y operando dichos procesos de forma eficaz y eficiente, utilizando las medidas de los mismos para mejorar el desempeño de la organización.

Etapas para la implementación del sistema de Gestión de la Calidad

La adopción del sistema es un proceso que toma cierto tiempo, exige un esfuerzo continuo y coordinado y se lleva a cabo por etapas o fases que se van superando a medida que la organización aprende y pone en práctica los principios y métodos del enfoque de calidad. Los instrumentos fundamentales para la implantación o puesta en práctica del plan estratégico de calidad son las políticas y directrices que conducen a sus objetivos. Es indispensable considerar también la conducción del cambio y uso de documentos como el Manual de Calidad.

En el Sistema Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9000 se llevan a cabo una serie de pasos o etapas para su conocimiento o implementación: Esos pasos se detallan en la Tabla 2.

Documentación. Manual de la Calidad

Una parte fundamental del Sistema de Gestión de la Calidad es la documentación. Un sistema de calidad comprende un conjunto de documentos que reflejan: qué se hace, cómo se hace y lo que se hizo para asegurar que una serie de actividades entreguen el resultado esperado, por lo tanto el conocimiento de las Normas ISO 9000 es primordial para su implantación.

Tabla 2. Etapas para la implementación del sistema de Gestión de la Calidad.

1.	**Determinar las necesidades del cliente.**	Determinadas las necesidades y expectativas de los clientes, se pone en acción la cadena interna de calidad en la que cada persona, cada sección o departamento cumple sus funciones correctamente para servir a su cliente.
2.	**Establecer la política y objetivos de calidad.**	Esta etapa implica evaluar las políticas existentes e identificar cuales son los aspectos que constituyen una política de calidad en la organización.
3.	**Determinar los procesos y las responsabilidades críticas para el logro de los objetivos.**	Requiere una pre-definición de las funciones, del marco de sus decisiones y los criterios que se consideran aceptables para éstas, dejando a la función directiva solo los casos de desviaciones o excepciones.
4.	**Establecer las medidas para la eficacia de cada proceso orientado al logro de los objetivos.**	Las mediciones son esenciales en un Sistema de Calidad pues permite verificar la eficacia de los métodos de mejoramiento y hacer el seguimiento que garantiza que se mantiene el nivel de calidad alcanzado.
5.	**Aplicar las medidas para determinar la eficacia actual de cada proceso.**	Para realizar las mediciones la organización debe disponer de los dispositivos de medición y seguimiento necesario para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.
6.	**Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.**	Se deben utilizar técnicas y herramientas de análisis para anticipar problemas potenciales y resolverlos
7.	**Buscar oportunidades para reducir riesgos y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.**	Se identifican oportunidades de mejoras en la elaboración de procedimientos, la simplificación del proceso, la organización del trabajo, la eliminación de tareas sin valor agregado, la corrección de errores y la reducción de la rigidez del proceso.

Fuente: Normas ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad

Tabla 2. (cont.)

8.	**Determinar y establecer prioridades de aquellas mejoras que puedan proporcionar los resultados óptimos.**	Siempre existen momentos para mejorar tanto en los productos o servicios que se entregan a los clientes como en la forma en que se llevan a cabo los procesos dentro de la organización.
9.	**Planificar las estrategias, procesos y recursos para llevar a cabo las mejoras identificadas.**	Consiste en un conjunto de técnicas de mejoramiento de procesos, cuya utilización permanente garantiza también las mejoras graduales y continuas de la calidad en general.
10.	**Poner en práctica el plan.**	Desarrollar un plan de acción, con la lista de aspectos a mejorar, las metas con el tiempo estimado, los equipos responsables y el resultado esperado.
11.	**Supervisar los efectos de la mejora.**	Consiste en determinar si la implementación va bien en su curso y si ha dado lugar al mejoramiento esperado.
12.	**Evaluar los resultados en relación con lo esperado.**	En la evaluación se determina el impacto de las mejoras, se estandariza el proceso y a su vez se organiza el seguimiento que debe tener.
13.	**Revisar las actividades de mejora para determinar la adecuación de las actividades de seguimiento**	Para finalizar la implantación se debe verificar que las actividades o procesos sujetos a mejoras estén cumpliendo con lo establecido.

Fuente: Normas ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad

El Manual de la Calidad permite establecer el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, así como los procedimientos involucrados. Laboucheix (1990) define el Manual de la Calidad como:

> el documento que va a resumir las disposiciones adoptadas para asegurar y gestionar la calidad, es decir, normalmente, una descripción general de la empresa, sus medios y de su organización; una descripción de las medidas tomadas en el plano general y en cada servicio para asegurar y gestionar la calidad (p.67-68)

El Manual de Calidad permite a toda la organización acceder a información pertinente y confiable acerca de la política de calidad adoptada por la organización, así como los procesos relacionados; asimismo, permite a los clientes corroborar las políticas de calidad adoptadas por la organización.

Responsabilidad de la Dirección

La dirección es la principal responsable de los problemas de una organización, de la misma manera, la responsabilidad ejecutiva es el primer elemento de compromiso de la implantación de las Norma ISO 9001:2000.

Los diversos medios para dar muestras inequívocas del compromiso de los ejecutivos de la organización incluyen la decisión de asumir el liderazgo del equipo en la organización, de igual forma es importante que éstos enfaticen en las comunicaciones de la organización la filosofía de la calidad.

La alta dirección debería definir métodos para medir el desempeño de la organización y determinar si se han alcanzado los objetivos planificados. Asimismo, la alta dirección debería participar en proyectos de mejora continua, identificar los procesos de la organización, identificar los procesos de apoyo que afectan la eficacia y eficiencia de los procesos de realización y proveer la estructura y recursos necesarios para apoyar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Política de Calidad

La política de la calidad expresa las intenciones y orientación de una organización en relación a la calidad. Es establecida por la alta dirección y permite mejorar el desempeño de la organización siempre que incluya satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales pueden ser internos o externos. La política de la calidad debe estar alineada con las políticas y estrategias de la organización.

Jurán (1998) señala que: "las políticas de calidad tienen muchos aspectos en común, en general declaran satisfacer las necesidades de los clientes, mantener la competitividad, el establecimientos de mecanismos para la mejora continua e involucrar a toda la organización en el logro de la calidad" (p.223-224).

La política de la calidad es un medio para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño. Según la Norma ISO 9004:2000, al establecer una política de calidad se debe considerar las mejoras futuras necesarias para el éxito de la organización, el desarrollo del personal de la organización, las expectativas de los clientes y partes interesadas, recursos requeridos y contribuciones de proveedores y asociados.

Planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Juran (1989) define la planificación de la calidad como: "la actividad de (a) determinar las necesidades del cliente y (b) desarrollar los productos y procesos requeridos para cubrir esas necesidades"[2] (p.82)

[2] Original en inglés: "is the activity of (a) determining customer needs and (b) developing the products and processes required to meet those needs".

La planificación es de vital importancia para el logro de los objetivos de la organización. La norma ISO 9001:2000 establece que la alta dirección debe asegurarse de realizar una planificación que permita el logro de los objetivos de la calidad, así como los requisitos generales del sistema de gestión de la calidad.

El establecimiento de una política de calidad es el paso previo al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la planificación. La política de la calidad es un medio para conducir a la organización a mejorar su desempeño y debe ser coherente con la visión y estrategia de la organización, además debe incluir las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como las personas que forman parte de la organización.

Los objetivos de la calidad se establecen en los niveles y funciones pertinentes y deben ser medibles, según lo establecido en la norma ISO 9001:2000. Estos objetivos están alineados con la política de calidad y se comunican de tal manera que todo el personal se involucre en el logro de los mismos.

Existen diversos niveles en la planificación de la calidad: el nivel individual, el nivel departamental, el nivel multifuncional y el nivel corporativo o divisional.

Independientemente de la existencia de múltiples niveles organizacionales y a pesar de la variedad de bienes, servicios y procesos operativos que puedan existir, el proceso de planificación de la calidad puede generalizarse en una serie de pasos coherentes, formando lo que se conoce como el mapa de ruta en la planificación de la calidad, tal como se muestra en la figura 2.

Esta secuencia de acciones tienen en común los siguientes aspectos:

1. Las salidas se convierten en las entradas del siguiente paso.

2. El concepto de triple rol, cada actividad puede ser percibida como cliente, procesador y proveedor.

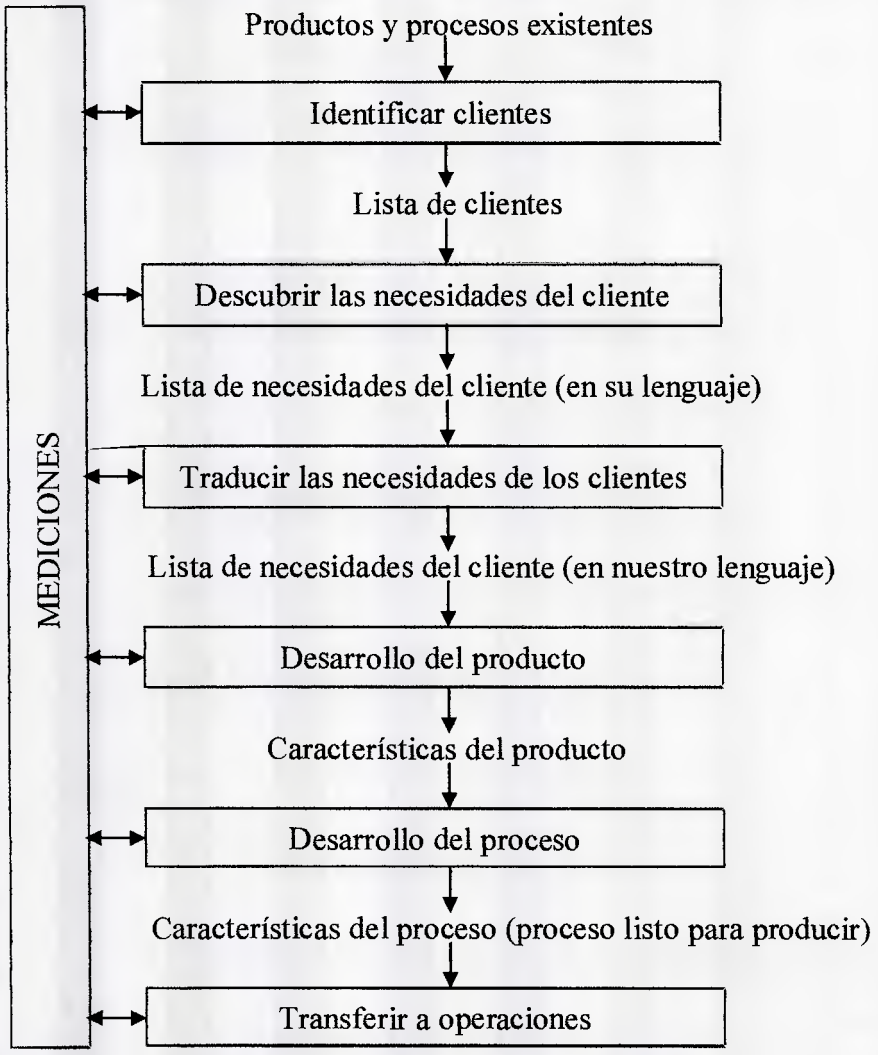
3. El establecimiento de unidades de medida comunes para la evaluación de la calidad.

El primer paso en la planificación de la calidad consiste en identificar quienes son los clientes y clasificarlos. Los clientes pueden ser usuarios finales, clientes internos dentro de la organización, distribuidores y público en general.

El segundo paso consiste en identificar las necesidades de los clientes. Estas necesidades pueden ser reales (necesidades primarias de alimentación, vivienda y transporte), necesidades percibidas, tales como donde se expende el producto o como ha sido empaquetado; necesidades culturales, necesidades acerca del correcto uso del producto.

Para descubrir toda esta amplia fuente de necesidades humanas, se han implementado diversos métodos, tales como investigaciones de mercado, comunicación directa con los clientes, desempeñar el rol de cliente o usuario final por los mismos planificadores, pruebas de laboratorio, entre otros. Toda la información obtenida es organizada para obtener finalmente una pirámide relacional de necesidades: primarias, secundarias, terciarias, y así sucesivamente.

FIGURA 2. El Mapa de Ruta de la Planificación de la Calidad



Fuente: Juran, J.M. Juran on leadership for quality: an executive handbook

El tercer paso consiste en traducir las necesidades del cliente al lenguaje de la organización. Palabras idénticas pueden tener significados diferentes, muchas funciones dentro de la organización emplean dialectos locales que no son entendidos por otros departamentos dentro de la misma empresa.

En el cuarto paso se realiza el desarrollo del producto, que consiste en determinar las características que deberá tener el producto con el fin de cubrir las expectativas o necesidades del cliente, además de cubrir las necesidades de la organización como proveedores, determinar las características del producto de la competencia y minimizar los costos asociados a la manufactura del mismo.

El quinto paso a seguir es el desarrollo del proceso. En esta actividad se especifican los medios a utilizar en el área de operaciones para lograr los objetivos del producto.

El sexto paso consiste en transferir la responsabilidad desde los planificadores hacia los gerentes de operación. En muchas empresas, la transferencia de estos procesos es una actividad estructurada y formalizada. Un paquete de información es preparado conteniendo los objetivos a lograr, infraestructura a utilizar, procedimientos a seguir, instrucciones y precauciones, así como información suplementaria y única para el proyecto. Muchas veces, esta transferencia viene acompañada de una introducción y un entrenamiento de las fuerzas operativas en áreas como mantenimiento y manejo de casos especiales.

Comunicación interna, mecanismos de difusión

La norma ISO 9004:2000 establece que la alta dirección debería definir e implementar mecanismos adecuados para que la información referente al logro de los objetivos de la calidad, políticas de calidad, requisitos de calidad se encuentre al alcance de todo el personal de la organización. Esto permite involucrar a todo el personal en el logro de los objetivos, así como fomenta la participación del mismo en el desempeño de la organización.

Las actividades de comunicación pueden ser: reuniones informativas, periódicos, revistas, tableros de noticias, encuestas a empleados y diversos medios electrónicos tales como comunicación vía e-mail, web sites.

Gestión de los Recursos

La organización debe determinar los recursos adecuados para lograr la máxima eficacia y eficiencia, mejorar continuamente los procesos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y satisfacer al cliente. Los recursos pueden ser:

Humanos: la dirección debe asumir el compromiso con todos los integrantes de la organización, por esto se hace necesario trabajar con todos y cada uno de los empleados para desarrollar el potencial individual y colectivo y para generar la intensidad de interacción y compromiso que el proceso exige.

Infraestructura: edificios, espacios de trabajo, hardware, software, entre otros.

Ambiente: el ambiente de trabajo debería estructurarse de tal forma que su influencia sea positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal.

Seguimiento y medición. Auditoria

El seguimiento y medición del Sistema de Gestión de la Calidad es parte fundamental para el logro de los objetivos de la calidad y para la mejora continua del mismo.

La norma ISO 9004:2000 establece la medición y el seguimiento de varios aspectos del Sistema de Calidad. En la tabla 3, se detallan estos aspectos.

Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad

La norma ISO 9001:2000 establece la mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Debido al enfoque basado en procesos que promueve la norma, las mediciones objetivas que se realicen de los mismos sirven como punto de partida para el análisis que conlleva a la mejora continua de dichos procesos. El punto número ocho de la norma establece todos los lineamientos para la medición, análisis y mejora del sistema de gestión de calidad. La organización utiliza los resultados de sus procesos de auditorias, tanto internas como externas, como fuente de información para la mejora de todo el sistema de gestión de calidad.

La mejora continua permite las acciones correctivas y preventivas necesarias para el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Las acciones correctivas deben eliminar las causas de las no conformidades. Se debe determinar las causas de las mismas y adoptar las acciones necesarias para impedir que vuelvan a ocurrir, así como registrar y revisar los resultados de las acciones tomadas. El personal de las disciplinas apropiadas debería participar en todo el proceso. La inversión en acciones correctivas debe estar equilibrada en función del impacto del problema que este causando.

Las acciones preventivas permiten eliminar las causas de las no conformidades potenciales. Se establecerá el procedimiento apropiado que permita determinar e implementar las acciones necesarias para prevenir su ocurrencia y registrar el

resultado de las acciones tomadas. Esta prevención debe realizarse de forma sistemática, utilizando diversas fuentes de información que proporcione información adecuada para planificar eficientemente todo el proceso.

Certificación de Sistemas de Calidad

Para certificar un producto o servicio bajo la Norma ISO 9001 es necesario cumplir con las cláusulas de la norma, sin embargo es importante destacar que por la propia naturaleza del producto o servicio algunas de las cláusulas pasarían a ser parte secundaria en el proceso.

Cuatrecasas (2001) define la certificación como "la acción realizada por una entidad reconocida como independiente, manifestando a través de un documento o certificado que existe la confianza suficiente de que un sistema de calidad, producto o servicio, debidamente identificado, resulta ser conforme con alguna norma específica" (p.331)

Para obtener la certificación debe existir un plan previo de desarrollo e implantación de un sistema de Gestión de la Calidad. Como resultado final de la implantación de este sistema, se puede solicitar la certificación del mismo a través de una empresa certificadora externa e independiente.

La certificación la solicita voluntariamente la organización a un ente certificador externo a la misma. Tal y como establece Cuatrecasas (2001):

Tabla 3. Medición y seguimiento del sistema de Gestión de la Calidad.

Áreas de medición	Descripción
Desempeño del sistema	**Satisfacción del cliente:** la organización debería utilizar fuentes de información de satisfacción del cliente y cooperar con sus clientes a fin de anticipar necesidades futuras. La organización debería utilizar esta información a fin de mejorar el desempeño de la organización.
	Auditoria interna: es una herramienta independiente que permite obtener evidencias objetivas de que se han cumplido los requisitos existentes. La dirección debe asegurar la toma de acciones como respuesta a los resultados de la auditoria.
	Medidas financieras: los datos de los procesos deberían convertirse en información financiera para proporcionar medidas comparables de los mismos y facilitar la mejora de la organización.
	Autoevaluación: permite una evaluación cuidadosa de la organización por parte de la dirección para determinar la eficacia y eficiencia de la misma y determinar la madurez del sistema de gestión de calidad.
Procesos	La evaluación del desempeño de los procesos permite demostrar la capacidad para alcanzar los resultados planificados. Permite identificar aquellos procesos susceptibles de mejoras continuas o escalonadas.
Producto	La medición del productos debe planificarse y realizarse para verificar que se han alcanzado los requisitos de las partes interesadas y que se han utilizado para mejorar los procesos de realización.
Partes interesadas	La organización debería identificar y medir la información proveniente de las partes interesadas, con el fin de equilibrar la asignación de recursos. Las partes interesadas son todas aquellas personas no clientes, tales como el personal de la organización, propietarios e inversores, proveedores y aliados de negocios y la sociedad.

Fuente: Normas ISO 9004:2000. Directrices para la mejora del desempeño.

> la certificación tiene un carácter de voluntareidad inicial que se complementa con las pruebas documentales que permiten ratificar que el proceso o procesos objetivo de la certificación, poseen los méritos o valores que se pretenden demostrar y, por tanto, los productos o servicios que se derivan de los mismos ofrecen la suficiente confianza para su utilización o consumo (p.331)

La certificación no es el punto culminante de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad. Para que un Sistema de Gestión de la Calidad sea exitoso debe permitir la mejora continua del desempeño de la organización y permitir que la misma se mantenga competitivamente dentro del mercado, con altos niveles de eficacia y eficiencia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Antes de realizar el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, es necesario considerar la visión, misión y valores de la institución, ya que la política de calidad y la planificación de la calidad debe ser congruente con la visión, misión y valores establecidos.

Visión

Ser para nuestros clientes la opción más importante como proveedor de servicios financieros de calidad en el mercado local.

Misión

Ser una institución fundamental en el sector financiero, jugando un papel preponderante en el desarrollo del país mediante acciones y decisiones que estén dirigidas a ser solvente y rentable para nuestros accionistas, contribuyendo significativamente al bienestar económico de sus trabajadores y trabajando para ser la institución financiera mejor focalizada, con los mejores productos y calidad de servicios en el mercado local.

Valores

La institución ha definido unos principios bajo los cuales opera con la finalidad de alcanzar la misión y visión trazadas. Estos valores forman parte de la filosofía y cultura de trabajo, y a su vez, establecen una serie de comportamientos esperados de todos los integrantes de la institución.

- **Integridad, profesionalismo y confidencialidad en la conducción de nuestros negocios.** Inspiramos confianza a nuestros clientes, a nuestros accionistas y entre nosotros mismos. *"Dar información franca y abierta; cumplir con las promesas y compromisos; mantener las confidencialidad de la información de nuestros clientes; aceptar las buenas y malas noticias con ecuanimidad"*

- **Cultura orientada hacia la atención del cliente.** Pensamos en nuestros clientes, tanto internos como externos, en todo lo que hacemos. *"Investigar y escuchar a los clientes; exceder las expectativas de los clientes; medir, mejorar e innovar a fin de reducir la duración del tiempo del ciclo y los defectos señalados por los clientes; tratar a los clientes con cortesía"*

- **Calidad en la prestación de servicios.** Nos produce gran satisfacción proporcionar productos y servicios de primera calidad. *"Trabajar eficazmente; fundamentar las decisiones y recomendaciones con información y análisis; reconocer y elogiar los logros individuales y colectivos; aprender de los logros de los demás; poner en práctica tanto la perseverancia como la flexibilidad; disfrutar y sentir orgullo de pertenecer a la institución"*

- **Filosofía de trabajo en equipo.** Aceptamos personalmente la responsabilidad de lograr resultados. Reconocemos nuestra interdependencia. *"Tomar la iniciativa para hacer las cosas; formar equipos con compañeros en toda la institución, para alcanzar metas comunes; trabajar para encontrar soluciones en lugar de excusas o culpables; proporcionar la información y apoyo necesario a los compañeros, reconocer y aprender de nuestros propios errores; buscar y aprovechar las oportunidades para aprender y enseñar; fomentar el intercambio de ideas; comunicarse abierta y honestamente con los demás; buscar los aspectos positivos de las ideas de otras personas"*

- **Atmósfera de respeto mutuo y de confiabilidad.** Tratamos a la gente con justicia y dignidad y mantenemos una perspectiva sana de la vida y el trabajo. *"Tratarnos con respeto, dignidad y cortesía; escuchar con paciencia a los demás; expresar las diferencias de opinión de manera franca y respetuosa; alentar las preferencias individuales, en cuanto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal; propiciar el equilibrio, mostrando flexibilidad de cómo, cuándo y dónde se realiza el trabajo; valorar los diversos puntos de vista; valorar la diversidad en las personas"*

- **Solidez y fortaleza financiera.** Conducimos nuestros negocios con una filosofía de riesgos calculados y obteniendo altos índices de rentabilidad. *"Ser completamente transparentes en la realización de nuestras operaciones; cumplir con todas las exigencias de los entes que nos regulan; atenernos a las más rigurosas normas de las mejores prácticas"*

- **Cultura de respuesta rápida.** Estamos conscientes de que la rapidez en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y en la realización de nuestras operaciones es la base para lograr la eficiencia y efectividad que deseamos *"Respetar*

el valor del tiempo de los demás; aportar ideas que nos permitan hacer entregas rápidas y precisas; tener un conocimiento profundo y preciso de nuestras labores para evitar pérdidas de tiempo; llevar un seguimiento de todas las actividades que iniciamos con la finalidad de culminarlas en el lapso más breve; mejorar continuamente la forma de realizar nuestro trabajo con una actitud abierta al aprendizaje y al uso de nuevas tecnologías"

A continuación se realiza una breve descripción del servicio en el cual se realiza el estudio de la planificación de la calidad.

Servicio de Transferencias Electrónicas

Los clientes del servicio son las personas que poseen cuentas en la institución y solicitan la línea de servicios a través de transferencias electrónicas.

Para lograr los objetivos propuestos en el marco de la investigación, es necesario analizar algunos de los elementos que componen la planificación de la calidad en el servicio de transferencias electrónicas. Para ello, se utilizaron los planes estratégicos, el Manual de Gestión de la Calidad, las normas ISO 9000:2000 y se realizaron entrevistas al personal de la institución.

En el primer objetivo de la investigación, se requiere identificar los elementos que componen la planificación de la calidad. Para ello, tenemos como variable la planificación de la calidad, los indicadores escogidos son las políticas de la calidad, los objetivos de la calidad, los procesos y recursos.

Política de la Calidad

La institución presenta una política de calidad en la cual se compromete a ofrecer servicios que cumplan con estándares globales orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes, basándose en la mejora continua de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, para propiciar así un ambiente de trabajo ideal manteniendo la calidad y la excelencia.

La Política de la Calidad es coherente con la política global y la estrategia de la organización. El objetivo del Sistema de Gestión de Calidad es satisfacer al cliente, manteniendo la vigencia del mismo a través de la mejora continua.

Planificación de la Calidad

Objetivos de la Calidad

La institución ha establecido los siguientes objetivos de la calidad en el área de transferencias electrónicas para llevar a cabo el cumplimiento de la Política de la Calidad.

1. Proveer eficazmente el servicio de transferencias electrónicas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Para fecha valor en un 90% en 3 horas hábiles de recibido el archivo de pago e incrementar un 1% trimestral, hasta llegar a un 98% y mantenerlo en el tiempo.

2. Capacitar el 100 % del personal que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

3. Lograr que al menos 7 clientes nuevos trimestralmente obtengan el servicio de transferencias electrónicas en el año 2006.

4. Eliminar las no conformidades obtenidas en la auditoria interna y externa en un 100%, en el lapso establecido para el cierre de las mismas y mantenerlo en el tiempo.

5. Incrementar semestralmente la satisfacción del cliente en un 1 % con respecto a la medición anterior hasta llegar a un 98 % de satisfacción.

Los objetivos de la calidad son medibles y congruentes con la política de la calidad de la institución, ya que buscan satisfacer las expectativas del cliente, mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad eliminando las no conformidades y contribuyen al logro de la excelencia a través de la capacitación del personal.

Objetivo de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

El objetivo de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad consiste en establecer los pasos secuenciales para elaborar e implementar un Plan de Calidad que permita controlar el desarrollo de los procesos manuales y automáticos, desde la recepción de la información proveniente del cliente hasta el débito de las cuentas del mismo y el abono a las cuentas destinatarias.

La Dirección de Operaciones asegura que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el servicio de transferencias electrónicas, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro

de la institución. Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad de la Institución.

La Dirección de Operaciones se asegura de lo siguiente:

a) La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza con el fin de hacer cumplir los requisitos y los objetivos de la calidad.

b) Se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

En el proceso de planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, se elaboró un plan estratégico que permitió finalmente la implementación de forma exitosa del referido sistema. En la Tabla 4 se esboza el plan estratégico utilizado por la institución.

El cumplimiento del plan estratégico permitió la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en 18 meses, al finalizar dicho periodo se realizaron las primeras auditorias para la certificación del servicio. La certificación definitiva se obtuvo doce meses después.

Procesos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad

La institución establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente la eficacia de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma Venezolana Covenin ISO 9001: 2000. La institución:

Tabla 4: Plan Estratégico de la Institución

ETAPA	TIEMPO EMPLEADO	ACCIONES
I	Cuatro meses	Capacitación y diagnóstico de la empresa.
II	Seis meses	Levantamiento de Información contra la norma ISO 9001:2000 Elaboración del Manual de Gestión de Calidad Establecimiento de procedimientos Formatos
III	Seis meses	Participación de la dirección Implementación de la documentación Auditorias internas y externas
IV	Dos meses	Participación de la Dirección Acciones correctivas Pre-auditorias Auditoria de Certificación

Fuente: Planes Estratégicos de la Institución (2006)

a) Identifica los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través del Mapa de Procesos de la organización.

b) Determina la secuencia y la interacción de estos procesos a través del Flujograma y la Interacción de Procesos del servicio de transferencias electrónicas.

c) Determina los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces, a través del Plan de la Calidad.

d) Asegura la disponibilidad de recursos y asegura la disponibilidad de información para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

e) Mide y realiza el seguimiento de los procesos y los analiza.

f) Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

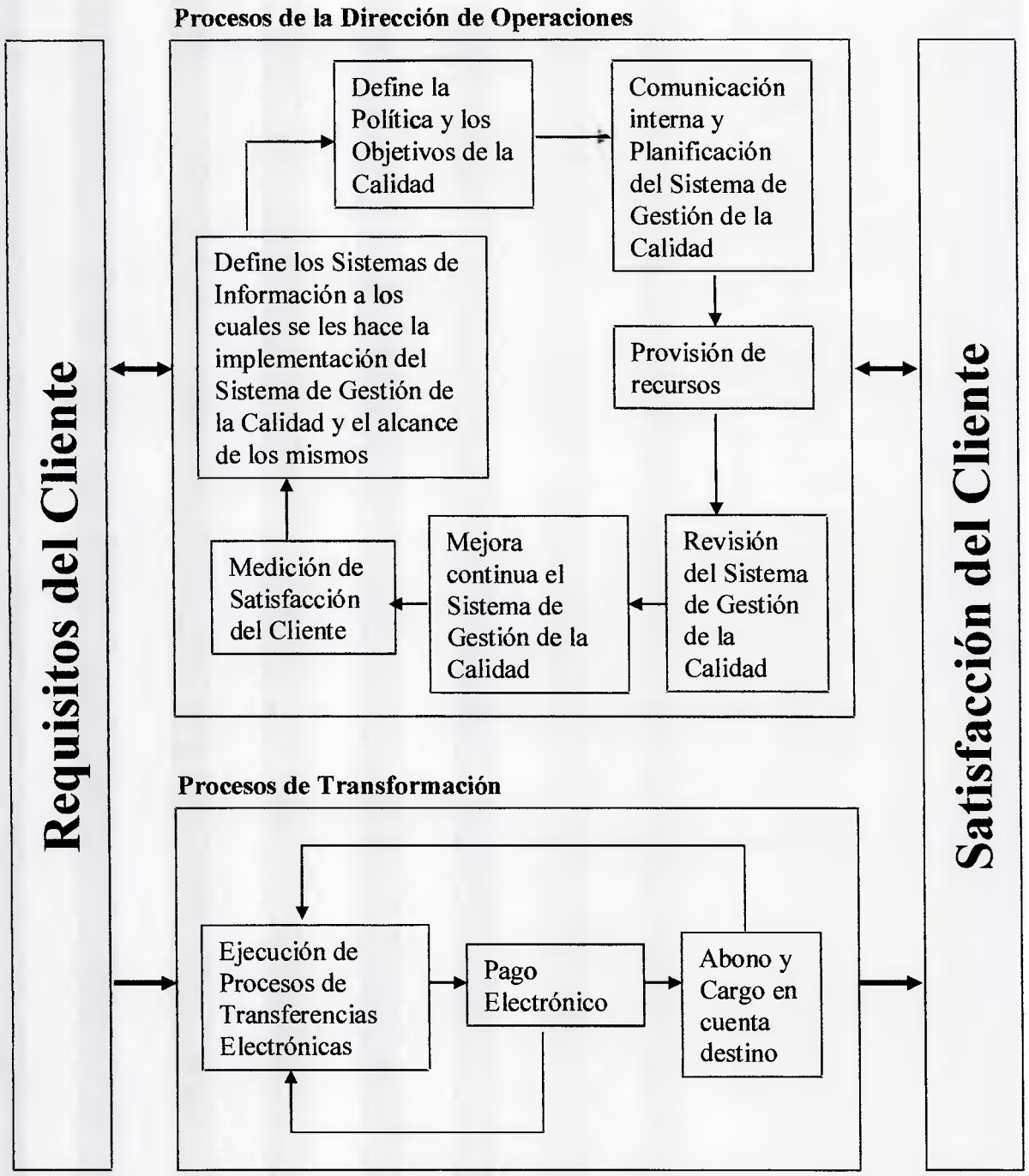
La institución gestiona estos procesos de acuerdo con los requisitos de la Norma Covenin ISO 9001: 2000

La institución no contrata externamente procesos que afectan la conformidad de la línea de servicios de transferencias electrónicas con los requisitos, por lo tanto no hay identificación de estos controles en el Sistema de Gestión de la Calidad.

En la Figura 3 se muestra el flujograma de procesos de la Dirección y los procesos de transformación. El establecimiento de los requisitos de cliente es el punto de partida para la definición de los procesos. La medición de la satisfacción del cliente permite garantizar que los procesos establecidos se adecuan a los requisitos iniciales. Los procesos propios de la Dirección de Operaciones permiten la implementación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad; los Procesos de Transformación permiten el pago electrónico desde que es solicitado por el cliente hasta que es acreditado en la cuenta destino.

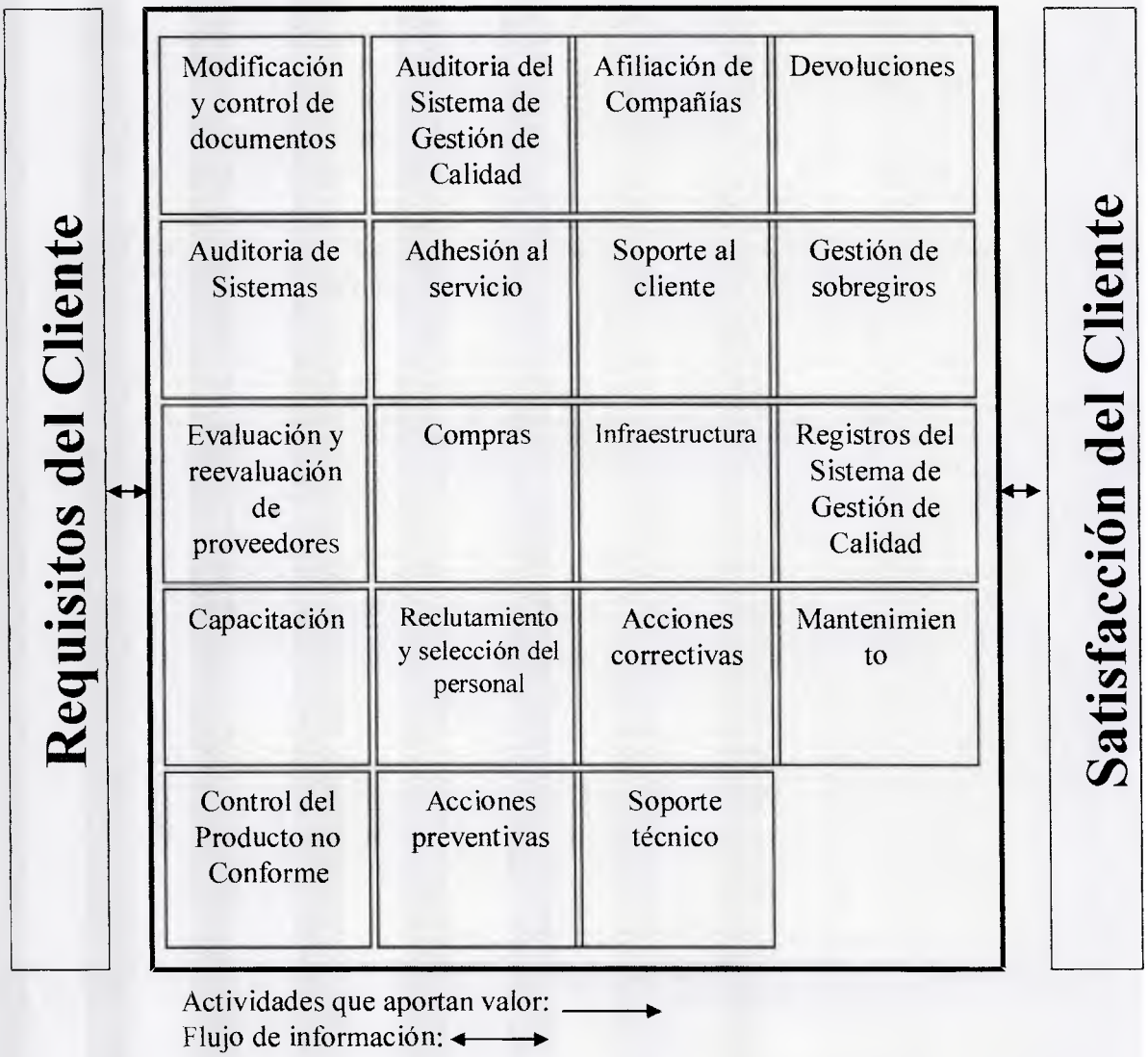
En la Figura 4, se muestran los procesos de apoyo que permiten la realización de los procesos propios de la Dirección de Operaciones y de los Procesos de Transformación.

Figura 3: Procesos de la Dirección y Procesos de Transformación



Fuente: Manual de Gestión de Calidad de la Institución (2006): Servicio de Transferencias Electrónicas

Figura 4. Proceso de Apoyo



Fuente: Manual de Gestión de Calidad de la Institución (2006): Servicio de Transferencias Electrónicas

Provisión de Recursos

La institución determina y proporciona los recursos necesarios para:

a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y

b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Recursos Humanos

El personal que realiza trabajos que afectan a la calidad de los servicios es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Para cumplir con estos requisitos se han establecido y documentado los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y entrevista de seguridad para el reclutamiento y selección del personal.

Infraestructura

La institución determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio de transferencias electrónicas. La infraestructura incluye:

a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados: mantenimiento y reparación de equipos, mantenimiento preventivo de infraestructura de la casa matriz y de todas las estructuras civiles asociadas, mantenimiento correctivo de infraestructura casa matriz y de todas las estructuras civiles asociadas.

b) Equipos para los procesos, (tanto hardware como software): solicitud de equipos de computación y software, solicitud de equipos de oficina, mantenimiento y

reparación de equipos y evaluación e instalación de equipos de computación y software

c) Servicios de apoyo tales como transporte o comunicación

Ambiente de Trabajo

La institución determina y gestiona las condiciones óptimas del ambiente de trabajo, para lograr la conformidad con los requisitos del servicio de transferencias electrónicas.

La Alta Dirección debe garantizar la disponibilidad de recursos que permitan el logro de los objetivos de la calidad.

El segundo objetivo de la investigación es describir los mecanismos de difusión e implementación de la planificación de la calidad en la institución. La variable son los procesos dentro del Plan de la Calidad y los indicadores las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en los procesos dentro del Plan de Calidad.

Difusión e implementación

La alta dirección es responsable de difundir e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, así como propiciar el mejoramiento continuo de su eficacia, con el objeto de:

a) Comunicarle a la institución la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.

b) Establecer la Política de la Calidad.

c) Asegurar que se establecen los Objetivos de la Calidad.

d) Llevar a cabo las revisiones necesarias.

e) Asegurar la disponibilidad de recursos.

Los mecanismos de difusión permiten crear una cultura de servicio al cliente en toda la organización. Los mecanismos de difusión son diversos, en primer lugar se observó la importancia de la formación del personal a través de charlas periódicas y cursos de capacitación, esto permite lograr la excelencia en el desempeño de cada una de las funciones inherentes, así como concienciar acerca de la importancia de la planificación en el logro de los objetivos. Otro mecanismos de difusión son las reuniones periódicas entre el personal involucrado en el logro de los objetivos establecidos por la institución. También se observó la utilización de medios electrónicos para difundir entre el personal la información necesaria para el proceso. En la Tabla 5, se muestra la matriz DOFA (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) de los mecanismos de difusión de la planificación de la calidad

Los mecanismos de implementación son importantes para el éxito del Sistema de Gestión de la Calidad. En la figura 5, se muestra el proceso de implementación utilizado por la institución para lograr finalmente la certificación del servicio de transferencias electrónicas según las norma ISO:9001:2000. En la Tabla 6, se muestra

la matriz DOFA (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) en los mecanismos de implementación de la planificación de la calidad.

Tabla 5. Matriz DOFA para el mecanismo de difusión de la planificación de la calidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Se observa el compromiso de la Alta Dirección, lo cual proporciona la fuerza necesaria para realizar una eficaz difusión de la planificación de la calidad en el servicio. - Existen procedimientos detallados que establecen los mecanismos de difusión a utilizar por la institución y los pasos necesarios para la realización del proceso. - Existen mecanismos de medición de la eficacia y eficiencia de los procesos de difusión de la planificación de la calidad.	- La difusión puede no abarcar todos los niveles, la difusión no es lo suficientemente extensiva.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- La Alta Dirección puede lograr una cultura de satisfacción al cliente entre todo el personal. - La Alta Dirección puede utilizar los mecanismos de difusión como una forma de incrementar la motivación del personal al permitir su participación en el logro de los objetivos de la institución.	-No se encontraron amenazas significativas

Fuente: Rodriguez (2006)

FIGURA 5. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Fuente: Manual de Gestión de Calidad de la Institución (2006)

Tabla 6. Matriz DOFA para el mecanismo de implementación de la planificación de la calidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Existe el compromiso por parte de la Alta Dirección para que la implementación de la planificación de la calidad se realice según lo establecido, proporcionando los recursos necesarios. - La alta capacitación del personal es determinante en la implementación exitosa de todo el proceso. - Existen procedimientos claramente definidos para la implementación en cada una de las etapas.	- Los equipos de trabajo iniciales no fueron lo suficientemente multidisciplinarios, ocasionando fallas iniciales en la definición de los procedimientos que debieron solucionarse en la etapa de corrección.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- El éxito obtenido en la implementación de la planificación de la calidad en el servicio de transferencias electrónicas puede extenderse a otros servicios ofrecidos por la institución.	- La obtención de la certificación por parte de un ente acreditador puede crear un ambiente de excesiva confianza que obstaculice el procesos de mejora continua en el servicio.

Fuente: Rodriguez (2006)

El tercer objetivo en la investigación es analizar el sistema de medición y mejoramiento continuo en la planificación de la calidad dentro del servicio mencionado. La variable son los procesos dentro de Plan de la Calidad y los indicadores son las debilidades, fortalezas y oportunidades en los procesos dentro del Plan de Calidad.

Sistemas de medición y mejoramiento continuo

La institución planifica e implementa los procesos de seguimiento y medición, análisis y mejora necesarios para:

a) Demostrar la conformidad de los servicios.

b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.

c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Seguimiento y Medición.

Satisfacción del Cliente.

La institución realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización y determina métodos para obtener y utilizar dicha información.

La institución emplea diversos mecanismos para medir la satisfacción del cliente, tales como encuestas, número de reclamos, cuota de participación en el mercado, entre otros.

Auditoria Interna.

La institución lleva a cabo a intervalos planificados auditorias internas para determinar sí el Sistema de Gestión de la Calidad:

a) Está conforme con las disposiciones planificadas; con los requisitos de la Norma COVENIN 9001:2000 y con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecidos por la institución.

b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Además planifica un programa de auditorias tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como el resultado de las auditorias previas.

La dirección responsable del área auditada se asegura de tomar acciones sin demora justificada, para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

Seguimiento y Medición de los Procesos

La institución aplica métodos apropiados para el seguimiento y la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas cuando no se alcanzan los resultados planificados, asegurando así la conformidad de los servicios.

Seguimiento y Medición del Producto

La institución mide y hace seguimiento de las características de los servicios para verificar que se cumplen los requisitos de los mismos y mantiene la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros indican las personas que autorizan la liberación de los pagos, en el caso de que existan sobregiros en la cuenta del cliente. La liberación de los pagos y la prestación del servicio no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda por el cliente.

Control del Producto No Conforme.

La institución asegura que los servicios que no sean conformes con los requisitos, se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencional.

Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente. Cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

En la Tabla 7, se muestra la matriz DOFA en el proceso de medición de la calidad dentro del Plan de Calidad.

Tabla 7. Matriz DOFA para el proceso de medición de la calidad dentro del Plan de Calidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Existen procedimientos de medición para los procesos definidos por la institución, esto permite determinar la capacidad de los mismos, y por ende, el grado en que se cumplen los objetivos de la calidad.	- El énfasis en las mediciones se realizan sobre los procesos internos, muchos procesos externos, tales como relación con proveedores, no muestra suficiente evidencia de su medición efectiva.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- La medición de los procesos permite tomar las acciones pertinentes en caso que existan desviaciones respecto a los parámetros establecidos. - La Alta Dirección puede utilizar la información obtenida de las mediciones realizadas para realizar cambios o ajustes en el Sistema de Gestión de la Calidad.	- Los procesos de medición de satisfacción del cliente muestren únicamente indicadores cuantitativos de conformidad, sin tomar en cuenta indicadores cualitativos de satisfacción en relación al producto y al proceso.

Fuente: Rodriguez (2006)

Mejora

Mejora Continua.

La institución mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad por medio de su Política de Calidad, Objetivos de Calidad definidos,

resultado de las auditorias, acciones correctivas y preventivas y la revisión periódica por parte de la dirección

Acción Correctiva

La institución establece acciones correctivas para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.

Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Existen procedimientos documentados en la institución que permiten realizar las acciones correctivas, documentar su aplicación y revisar el resultado de su implementación para determinar que la misma elimine efectivamente la no conformidad. Estos procedimientos establecen los responsables de la eliminación de las no conformidades, la institución enfatiza la importancia de las acciones correctivas ya que las mismas son determinantes en el mantenimiento de la certificación.

Acción Preventiva

La institución determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Las acciones preventivas son determinantes en la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad en la institución.

En la Tabla 8, se presenta la matriz DOFA en los procesos de mejoramiento continuo dentro del Plan de Calidad en la planificación de la calidad.

Tabla 8. Matriz DOFA para los procesos de mejoramiento continuo dentro del Plan de Calidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- La institución define e implementa procedimientos documentados que permiten el mejoramiento continuo del proceso. - Los procesos de revisión de las acciones correctivas y preventivas tomadas permite verificar que las mismas eliminen efectivamente las no conformidades encontradas. - Se establecen responsabilidades en la eliminación de las no conformidades, esto crea mayor compromiso por parte del personal en el mejoramiento continuo del proceso.	- El mejoramiento continuo se concentra principalmente en la mejora de los procesos y productos, no existe evidencia de procesos documentados de mejoramiento continuo del personal y de la infraestructura de la institución.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Permite adaptar continuamente el sistema a las necesidades cambiantes del mercado. - El mejoramiento continuo permite optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos, eliminando los desperdicios, disminuyendo los costos operativos de la institución.	- No se encontraron amenazas significativas.

Fuente: Rodriguez (2006)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

La correcta planificación de la calidad en aquellas organizaciones comprometidas en satisfacer a sus clientes es de vital importancia. Aunque la política de calidad y los objetivos estén claramente definidos y exista un fuerte compromiso de la dirección, si la planificación de la calidad no está estructurada correctamente, el logro de los objetivos se convierte en una ardua tarea, los esfuerzos no producen los resultados deseados y el descontento en la organización comienza a mermar la productividad y la motivación tan necesaria para el mejoramiento continuo.

En este sentido, las entidades financieras asumen hoy en día nuevos retos. Existe una mayor competencia en el mercado, las opciones se multiplican; por lo tanto los clientes manejan mayor cantidad de información y poseen un abanico de productos mucho más variado, por lo tanto sus exigencias son distintas a la de los clientes que tradicionalmente poseían las instituciones años atrás.

La organización en estudio se ha caracterizado a través del tiempo por adaptarse a los requerimientos del entorno, manteniendo una serie de valores que le otorgan confiabilidad ante sus clientes. Las nuevas exigencias tecnológicas han significado un nuevo reto para la institución: proporcionar servicios financieros de vanguardia que a su vez garanticen a sus clientes la certeza de pertenecer a una institución con altos niveles de seguridad, donde sus necesidades financieras estén plenamente satisfechas.

El estudio realizado logró resolver las interrogantes planteadas al comienzo de la investigación, ya que permitió conocer los elementos que componen la planificación de la calidad en la organización, analizando las políticas de calidad, los objetivos de la calidad, los procesos y los recursos necesarios para el logro de dichos objetivos. Asimismo se pudo determinar los mecanismos de difusión e implementación de la planificación de la calidad, el logro de esta difusión e implementación es responsabilidad de la Alta Dirección; en la institución se establecieron con éxito mecanismos para difundir la cultura de calidad y se implementó adecuadamente el Sistema de Gestión de la Calidad, que permitió obtener la certificación del servicio estudiado por un ente acreditado.

Asimismo, con relación al sistema de medición y mejoramiento continuo, se identificaron los procesos relacionados con los mismos. El sistema de medición es de extrema importancia ya que permite determinar la capacidad de los procesos y si se cumplen los objetivos de calidad propuestos. El mejoramiento continuo permite a la institución mantener la eficacia y eficiencia del sistema y adaptarlo de forma continua a los requerimientos del cliente. Sin embargo, se determinó que los mecanismos de medición de la satisfacción del cliente se concentran en lograr mejoras en indicadores cuantitativos en detrimento de los indicadores cualitativos que son muy valiosos en la medición del grado de satisfacción de los usuarios finales del sistema.

El establecimiento de políticas de calidad no es garantía de mejora de la productividad en las organizaciones afectadas por un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, atender los requerimientos del cliente y establecer mecanismos dentro de la organización que permitan que los productos y servicios ofrecidos cumplan en gran medida con las expectativas de los usuarios genera una importante ventaja competitiva y establece los mecanismos necesarios para reaccionar ante el dinamismo empresarial actual. En este sentido, la institución,

dentro del área de servicio estudiada, ha afrontado el reto de proporcionar servicios de calidad en el mercado actual con una clara visión de futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Antoni Montañana i Aviñó (1998) *La Certificación de Calidad como estrategia diferenciadora en la Banca Telefónica.* Revista Valenciana D'Estudis Autonomics [Revista en línea], 24, 273-283. Disponible: http://www.pre.gva.es/argos/fileadmin/argos/datos/RVEA/libro_24/273-24.pdf [Consulta: 2006, Mayo 13]

Cuatrecasas, L. (2001). *Gestión Integral de la Calidad.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Eyssautier de la Mora, Maurice (2002). *Metodología de la Investigación.* México: Ecafsa – Thomson Learning

Gitlow, Howard S. (1990). *Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva.* México: Ventura Ediciones, S.A. de C.V.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P.(2003) *Metodología de la Investigación.* México : McGraw Hill

Juran, J.M.(1998) *Jurán y la planificación para la calidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Juran, J.M. (1989) *Juran on leadership for Quality: an executive handbook.* New York: The Free Press.

Laboucheix, V (1992) *Tratado de la Calidad Total.* París: C.D.N. Ciencias de la Dirección

Organización Internacional de Normalización ISO (2000). *ISO 9000:2000 (ES) Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.* Ginebra: Autor

Organización Internacional de Normalización ISO (2000). *ISO 9001:2000 (ES) Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.* Ginebra: Autor

Organización Internacional de Normalización ISO (2000). *ISO 9004:2000 (ES) Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño.* Ginebra: Autor

Salkind, Neil J. (1999). *Metodología de la Investigación.* México: Prentice Hall

Trujillo, Á., Marín V., Pelayo, C. (2005). *Normas en la Industria de los Servicios ISO 9000 ISO 14000* [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com/trabajos/iso9000/iso9000.shtml [Consulta: 2006, Mayo 8]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2002). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas: Autor.