

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**AUDITORÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN PARA MEJORA CONTÍNUA DE
UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DEL
CUSCO, PERIODO 2013**

PRESENTADO POR:

Bach. Erica Quispe Queccaño

Bach. Johann Omar Ramirez Flores

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE CONTADOR PÚBLICO**

ASESOR:

Mgt. Clever Montalvo Loaiza

**CUSCO – PERÚ
2015**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

DECLARACION JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Nosotros, Johann Omar Ramirez Flores identificado con DNI Nro. 46833890, y Erica Quispe Queccaño identificada con DNI Nro. 44505559, de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Autores del siguiente documento de investigación en la modalidad de Tesis, conducente a la obtención de Título Profesional de Contador Público.

Que tiene por título:

AUDITORIA, CALIDAD E INNOVACION PARA MEJORA CONTINUA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DEL CUSCO, PERIODO 2013.

Declaramos bajo juramento que:

1. El documento de investigación (Tesis) de nuestra autoría es original, resultado de un trabajo que cumple con las exigencias normativas de autenticidad y no plagio en versión digital o impresa. Asimismo, dejamos constancia de que todos los autores consultados han sido debidamente citados y referenciados en el documento y que no hemos utilizado sin citar figuras, fotografías, cuadros, tablas u otros elementos protegidos por derechos de autor.
2. Declaramos que el trabajo de investigación conducente a la obtención de Título Profesional de Contador Público es inédito y original. De no respetar los derechos de autor, originalidad e integridad, asumiremos cualquier responsabilidad de carácter administrativo, civil, o penal que de nuestra acción se deriven.

Cusco, 12 de enero del 2015

Firma

DNI Nro. 46833890
Johann Omar Ramirez Flores

Firma

DNI Nro. 44505559
Erica Quispe Queccaño

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

Dios, por haberme dado la vida, por regalarme cada día maravilloso, por ser ese amigo incondicional que siempre perdona y nunca falla, por amarme como soy; y sobre todo por la historia de salvación que hace conmigo.

A mi padres, Julian y Nieves por su incondicional apoyo, tanto al inicio como al final de mi carrera; por estar pendientes de mí en cada momento, porque gracias a ellos sé que la responsabilidad, el respeto y la perseverancia te llevan a cumplir tus metas.

A mis hermanos, Yessica, Javier y Yosselin por cada palabra de aliento que me motivaron a no desistir, y a ti hermano Josué por ser ese angelito que siempre ha intercedido ante Dios para que todo me vaya bien.

A Roy, por ser esa persona tan especial que Dios puso en mi vida para compartir buenos y malos momentos, por tu amor y comprensión, por todo tu apoyo, porque sé que siempre contaré contigo.

A ti bebé que estas en camino, por ser mi motivación, por darme fuerzas y aliento con cada patadita en mi vientre, para llegar a culminar este trabajo de tesis.

A mis tios y primos, por estar pendientes de mí, por su apoyo moral que me ha incentivado a seguir adelante.

A todos, mis amigos y amigas que me han brindado desinteresadamente su valiosa Amistad.

Erica Quispe Queccaño

DEDICATORIA

Gracias a Dios y esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

Con todo mi cariño esta tesis se la dedico a mis padres, hermanos, a mi pareja, amigos y profesores. Que apoyaron a realizar este gran trabajo.

Johann Omar Ramírez flores

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	i
INDICE DE CUADROS	v
INDICE DE FIGURAS	vi
PRESENTACION	viii
INTRODUCCION	ix
RESUMEN	x
C A P I T U L O I	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1 Delimitación espacial	14
1.3.2 Delimitación temporal	14
1.3.3 Delimitación social	14
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 Problema general	15
1.4.2 Problemas específicos	15
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	15
1.5.1 Objetivo general	15
1.5.2 Objetivos específicos	16
1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.6.1 Hipótesis general	16
1.6.1 Hipótesis específicas	16
1.7 VARIABLES DE LA INVESTIGACION	17
1.7.1 Variable independiente	17
1.7.2 Variable dependiente	17
1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.8.1 Tipo de investigación	17
1.8.2 Nivel de investigación	17
1.8.3 Diseño de la investigación	18
1.8.4 Universo, población y muestra	18
1.8.4.1 Universo y población	18
1.8.4.2 Muestra	18
1.8.5 Técnicas de recolección de información	19
1.9 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN	19
C A P I T U L O II	20
MARCO TEÓRICO	20
CONCEPTOS GENERALES	20
2. AUDITORÍA	20
2.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA	20
2.1.1 Definiciones	20
2.1.2 Antecedentes de la auditoría	21
2.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	23
2.2.1 Ramas de la auditoría	23
2.2.2 Clases de auditorías	24
2.2.3 Guías y metodologías de la auditoría	26
2.2.3.1 Normas generales	26

2.2.3.2 Normas de ejecución del trabajo	27
2.2.3.3 Normas del informe	27
2.2.4 Patrón de la auditoría	28
2.2.4.1 Planificación del trabajo de campo	28
2.2.4.2 Realización del trabajo de campo	28
2.2.4.3 Entrega del informe de auditoría	29
2.2.5 Normas para todos los auditores	29
2.2.5.1 Influencia de las normas profesionales	29
2.2.5.2 Independencia	30
2.2.5.3 Integridad profesional	30
2.2.5.4 Fiabilidad de los estados y registros	30
2.2.5.5 Mantenimiento del control interno	31
2.2.5.6 Obtención y evaluación de la evidencia	31
2.2.5.7 Rango de conocimiento	32
2.2.5.7.1 Conocimiento completo	32
2.2.5.7.2 Buen conocimiento	32
2.2.5.7.3 Conocimiento adecuado	33
2.2.6 La ética y el auditor	33
2.2.7 Informe del auditor	34
2.2.8 Opiniones que deben expresarse	37
2.2.9 Normas y procedimientos de auditoría	37
2.2.9.1 Normas de auditoría	37
2.2.9.2 Procedimientos de auditoría	38
2.2.10 De acuerdo al objetivo de la auditoría, tenemos	39
2.2.10.1 Auditoría de cumplimiento	39
2.2.10.2 Auditoría operativa	39
2.2.10.3 Auditoría informática de sistemas	39
2.2.10.4 Auditoría a los planes de desarrollo empresarial	40
2.2.10.5 Auditoría administrativa	41
2.2.10.6 Auditoría financiera	41
2.2.10.7 Auditoría de gestión	42
2.2.10.8 Auditoría de gestión ambiental	42
2.2.10.9 Auditoría de gestión y resultados	43
2.2.10.10 Auditoría integral	44
2.3 CALIDAD	44
2.3.1 Concepto de calidad	46
2.3.1.1 La calidad es	46
2.3.1.2 El concepto de calidad según	46
2.3.1.3 La calidad como estrategia competitiva	50
2.3.1.4 Precursores y filosofías de la calidad	53
▪ W. Edwards Deming	53
▪ Joseph M. Juran	60
▪ Philip B. Crosby	62
▪ Armand V. Feigenbaum	64
▪ Genichi Taguchi	65
▪ Kaouro Ishikawa	66
2.3.1.5 Cultura de calidad	67
2.3.1.6 Organización para la gestión de la calidad	71
2.3.1.6.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad	71
2.3.1.6.2 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad	73
2.3.1.6.3 Enfoque basado en procesos	73

2.3.1.6.4 Política de la calidad y objetivos de la calidad	75
2.3.1.6.5 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad	76
2.3.1.6.6 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad	78
2.3.1.6.7 Auditorías del sistema de gestión de la calidad.	78
2.3.1.6.8 Revisión del sistema de gestión de la calidad	79
2.4 INNOVACION	79
2.4.1 Concepto de innovación	81
2.4.2 El proceso de innovación	83
2.4.2.1 Herramientas de gestión de la innovación	84
2.4.3 Cadena de valor	86
2.4.4 Gestión de la innovación	88
2.4.5 Definiciones de tratadistas sobre innovación	90
2.5 MEJORA CONTINUA	93
2.5.1 ¿Qué es la mejora continua?	93
2.5.2. Dónde aplicar la mejora continua	95
2.5.3 Cómo es aplicada la mejora continua	95
2.5.3.1 Paso 1: Identificar el área de mejora	96
2.5.3.2 Paso 2: Evaluar el proceso	96
2.5.3.3 Paso 3: Análisis	96
2.5.3.4 Paso 4: Entrar en acción	96
2.5.3.5 Paso 5: Estudiar los resultados	97
2.5.3.6 Paso 6: Estandarizar la solución	97
2.5.3.7 Paso 7: Planear el futuro	97
2.5.4 Obstáculos al desarrollo de la mejora continua	98
2.5.4.1 Obstáculo 1: Creer en la mejora continua	98
2.5.4.2 Obstáculo 2: Obtener el hábito de la mejora continua	99
2.5.4.3 Obstáculo 3: Hacer un recuento	99
2.5.4.2 Obstáculo 4: Aprender a aprender	99
2.5.4.3 Obstáculo 5: Extender la palabra	99
2.5.4.4 Obstáculo 6: Dejar hacer	100
2.5.5 Los elementos de la cultura de la mejora continua	100
2.6 SALUD NORMA LEGAL HACCP.	112
C A P I T U L O I I I	114
EMPRESA AGROINDUSTRIAL EL CARMEN S.R.Ltda.	114
3.1 CONCEPTOS BÁSICOS	114
3.1.1 Caso Agroindustrias El Carmen S.R.Ltda.	114
3.1.2 Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) en las industrias molineras	117
3.1.3 El problema	117
3.1.4 ¿Qué significa HACCP?	118
3.1.5 ¿Por qué surgió el sistema HACCP?	118
3.1.6 ¿En que se basa el sistema?	118
3.1.7 En esencia el sistema HACCP consiste en	119
3.1.8 ¿En qué principios se basa el sistema HACCP?	119
3.1.9 ¿Hay una norma sobre el sistema HACCP	121
3.1.10 Beneficios del sistema	121
3.1.11 ¿Se requiere implementar algo previamente?	122
3.1.12 ¿Es posible integrar los sistemas de gestión?	122
3.1.13 ¿Es flexible el sistema HACCP?	122
3.2 DEFINICIONES (SEGÚN EL CODEX ALIMENTARIUS)	123

3.3 POLÍTICA SANITARIA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EL CARMEN S.R.Ltda	125
3.3.1 Diseño de la planta	125
3.3.2 Del programa de capacitación y entrenamiento	125
C A P Í T U L O I V	127
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	127
4.1 PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA	127
4.1.1 Introducción	127
4.2 MUESTRA PARA LAS ENCUESTAS	128
4.3 PROCESO DE ENCUESTAS EN LA PLANTA DE LA EMPRESA	128
4.3.1 Sobre Clientes	128
4.3.2 Sobre Liderazgo	130
4.3.3 Sobre Planeación estratégica	135
4.3.4 Sobre Recursos Humanos	138
4.3.5 Sobre Administración de Procesos	142
4.3.6 Sobre Responsabilidad Social	145
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFIA	152
ANEXOS	153

INDICE DE CUADROS

CUADRO NRO. 1 Evolución de la calidad	42
CUADRO NRO. 2 Medir la satisfacción del cliente: De acuerdo a su apreciación, como califica Ud., la satisfacción del clientes, con relación a la empresa	123
CUADRO NRO. 3 Control de quejas: Como se controlan las quejas de los clientes en la empresa.	124
CUADRO NRO. 4 Establecer objetivos personales: En la empresa se aplican el mejoramiento del desempeño laboral	124
CUADRO NRO. 5 Planificación del trabajo: La visión, misión y objetivos de la empresa esta direccionadas a la mejora continua.	125
CUADRO NRO. 6 Organización del trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo: La responsabilidad social se aplica para ser eficiente y efectivo, como una organización planificada en la empresa	125
CUADRO NRO. 7 Motivación de las personas para llevar a cabo la labor tal como se planifica y organiza: La atención a las necesidades del cliente, es de prioridad de la empresa.	126
CUADRO NRO. 8 Controlar la ejecución del trabajo: Seguridad y fuerza de voluntad para la obtención de logros, son prioridades de la empresa.	126
CUADRO NRO. 9 El conocimiento del sector económico en el que se desenvuelve la empresa está planificado estratégicamente.	127
CUADRO NRO. 10 La empresa planifica un equilibrio de estrategias para la toma de decisiones futuras evitando riesgos	127
CUADRO NRO. 11 Innovación es parte de la planificación estratégica de la empresa	128
CUADRO NRO. 12 Un Programa de Desarrollo Organizacional (PDO), Mejora la productividad laboral	129
CUADRO NRO. 13 La Política de Control de Calidad, fortalece el liderazgo para el logro de los objetivos	129
CUADRO NRO. 14 Una auditoria permanente es necesaria para la evaluación del desempeño del factor humano de la empresa.	130
CUADRO NRO. 15 Al reducir la variabilidad de los insumos se asegura la calidad del producto para satisfacer al cliente.	130
CUADRO NRO. 16 Con los créditos competitivos se mejorara el financiamiento, para poder aplicar costos convenidos para el mercado exigente.	131
CUADRO NRO. 17 La capacitación del personal facilita la transferencia de conocimientos tecnológicos sobre los procesos modernos de producción y gestión.	131
CUADRO NRO. 18 Con una producción limpia se conserva y recupera el medio ambiente	132
CUADRO NRO. 19 El reforzamiento de su imagen corporativa hace que la empresa tenga nuevos mercados para nuevos productos.	133
CUADRO NRO. 20 El incremento en ventas incide directamente en la mejora continua de la empresa	133

INDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1 W. Edwards Deming	51
Figura Nro. 2 Joseph M. Juran	58
Figura Nro. 3 Philip B. Crosby	59
Figura Nro. 4 Armand V. Feigenbaum	61
Figura Nro. 5 Genichi Taguchi	62
Figura Nro. 6 Kaouro Ishikawa	63
Figura Nro. 7 Calidad	68
Figura Nro. 8 Ciclo Deming	71
Figura Nro. 9 Mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad	72
Figura Nro. 10 Principios para el diseño de HGIs	82
Figura Nro. 11 Gestión de la tecnología y procesos de innovación empresarial.	85
Figura Nro. 12 Proceso de Mejora Continua a través del Aprendizaje y la Innovación.	87
Figura Nro. 13 Como es aplicada la Mejora Continua	94
Figura Nro. 14 Almacen de la Empresa	113
Figura Nro. 15 Medir la satisfacción del cliente: De acuerdo a su apreciación, como califica Ud., la satisfacción del clientes, con relación a la empresa	113
Figura Nro. 16 Control de quejas: Como se controlan las quejas de los clientes en la empresa.	113
Figura Nro. 17 Establecer objetivos personales: En la empresa se aplican el mejoramiento del desempeño laboral	113
Figura Nro. 18 Planificación del trabajo: La visión, misión y objetivos de la empresa esta direccionadas a la mejora continua.	113
Figura Nro. 19 Organización del trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo: La responsabilidad social se aplica para ser eficiente y efectivo, como una organización planificada en la empresa	113
Figura Nro. 20 Motivación de las personas para llevar a cabo la labor tal como se planifica y organiza: La atención a las necesidades del cliente, es de prioridad de la empresa.	113
Figura Nro. 21 Controlar la ejecución del trabajo: Seguridad y fuerza de voluntad para la obtención de logros, son prioridades de la empresa.	113
Figura Nro. 22 El conocimiento del sector económico en el que se desenvuelve la empresa está planificado estratégicamente.	113
Figura Nro. 23 La empresa planifica un equilibrio de estrategias para la toma de decisiones futuras evitando riesgos	113

Figura Nro. 24 Innovación es parte de la planificación estratégica de la empresa	113
Figura Nro. 25 Un Programa de Desarrollo Organizacional (PDO), Mejora la productividad laboral	113
Figura Nro. 26 La Política de Control de Calidad, fortalece el liderazgo para el logro de los objetivos	113
Figura Nro. 27 Una auditoria permanente es necesaria para la evaluación del desempeño del factor humano de la empresa.	113
Figura Nro. 28 Al reducir la variabilidad de los insumos se asegura la calidad del producto para satisfacer al cliente.	113
Figura Nro. 29 Con los créditos competitivos se mejorara el financiamiento, para poder aplicar costos convenidos para el mercado exigente.	113
Figura Nro. 30 La capacitación del personal facilita la transferencia de conocimientos tecnológicos sobre los procesos modernos de producción y gestión.	113
Figura Nro. 31 Con una producción limpia se conserva y recupera el medio ambiente	113
Figura Nro. 32 El reforzamiento de su imagen corporativa hace que la empresa tenga nuevos mercados para nuevos productos.	113
Figura Nro. 33 El incremento en ventas incide directamente en la mejora continua de la empresa	113

PRESENTACIÓN

SEÑOR

Dr. ZENÓN LATORRE VALDEIGLESIAS, DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS DE LA UNSAAC.

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la UNSAAC, ponemos en su conocimiento el trabajo de Tesis titulada: **AUDITORÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN PARA MEJORA CONTÍNUA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DEL CUSCO, PERIODO 2013.**

El presente trabajo de investigación, está referida, a la gestión empresarial de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda., constituida en la ciudad del Cusco, productora de molienda alimentaria.

Esperando, disponer a quien corresponda el trámite respectivo.

Los graduandos

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, titulada **AUDITORÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN PARA MEJORA CONTÍNUA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DEL CUSCO, PERIODO 2013**, referido a las políticas de gestión de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, constituida en la ciudad del Cusco, la cual para llegar a tener una mejora continua tiene que estar sujeta a una permanente auditoria, control de calidad, e innovación , además de la responsabilidad social, por ser una empresa que utiliza para sus sistemas productivos, materias primas de origen agropecuarios.

El presente trabajo está estructurado en cuatro capítulos:

Capitulo I.- En este capítulo, se plantean el problema objeto de investigación, determinando los objetivos, hipótesis y las variables, complementadas con los métodos de investigación.

Capitulo II.- En este capítulo está descrito el marco teórico y conceptual del sustento del planteamiento del problema de investigación.

Capitulo III.- En este capítulo se realiza un análisis de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda., ubicada en la ciudad del Cusco.

Capitulo IV.- Está referida al análisis e interpretación de los resultados, complementados con las conclusiones y recomendaciones.

Los graduandos

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada **AUDITORÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN PARA MEJORA CONTÍNUA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DEL CUSCO, PERIODO 2013**, tiene por objeto analizar la Auditoría, Calidad e Innovación para mejora continua de una empresa agroindustrial ubicada en la ciudad del Cusco, periodo 2013.

Metodológicamente se ha efectuado una investigación de enfoque cualitativo, de alcance Descriptivo- Explicativo, la muestra de estudio está conformado por el personal administrativo y personal de planta de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda., por lo que la técnica de recolección de datos ha sido a través de encuestas, los cuales se presentan mediante cuadros estadísticos de porcentaje.

De los cuadros estadísticos de encuesta el 95% se concluye que una auditoria oportuna, control a la calidad e innovación permanente, se puede lograr un mejoramiento continuo de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

Palabras clave. – Auditoría, calidad, innovación, mejora.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a los conocimientos adquiridos en nuestra Universidad y nuestra formación en las actividades empresariales, conlleva a que capturemos realidades en las que están comprendidas empresas competitivas, donde incide con mayor realidad en toda gestión, una auditoría oportuna, buscando mejorar en forma permanente la calidad en los procesos productivos, con productos de calidad y satisfacción al consumidor, caso del presente trabajo. En las empresas industriales que se dedican a la fabricación de productos alimenticios, como son las empresas molineras; podemos observar los niveles de innovación, a las que están sujetas estas empresas, como es el mejoramiento de los procesos productivos, innovación en los equipos y maquinarias modernas, de acuerdo a las competencias productivas.

Respecto a la auditoría, de acuerdo a las lecturas, podemos indicar, que la evolución de la auditoría, es desde tiempos remotos; donde las empresas y tratadistas, hacen referencias a diferentes autores sobre este tema, donde los países europeos, asiáticos y en América en general, el campo de la auditoría, está en constante modernización de acuerdo a los instrumentos que se emplean en los trabajos de campo, esta realidad se presenta como un problema por el que están pasando nuestras empresas constituidas en la ciudad del Cusco, caso del presente tema de investigación.

Con respecto a la calidad, los mercados, locales, regionales, nacionales e internacionales, exigen el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad, donde los estándares están globalizados, los niveles gubernamentales exigen la producción de calidad, caso de las industrias alimentarias, que ofrecen productos de consumo masivos o de sectores, donde los programas del gobierno, están en el control de productos de desayunos escolares, vaso de leche, comedores populares, que utilizan productos de molienda, esta realidad, nos da la oportunidad, para realizar el presente trabajo de investigación.

Como una tercera variable, estamos considerando la innovación en la actividad empresarial, con los estándares internacionales de fabricación de productos alimenticios, que ofrecen las industrias molineras, con la utilización de tecnologías de punta, consideraciones en los niveles sociales, con una gestión empresarial de mejora continua de competencia, con los diferentes mercados consumidores.

Tradicionalmente se han distinguido tres tipos de innovación, siendo el primero de ellos el de mayor peso por la cuantía de sus efectos económicos:

- **La innovación tecnológica:** Hace referencia a las modificaciones que se introducen en productos y en procesos.

La innovación de producto engloba la fabricación y comercialización de nuevos productos, y la mejora de los ya existentes.

La innovación de proceso es la adopción de nuevos métodos de producción que mejoran la eficiencia (mayor productividad, menores costos).

- **La innovación social:** Hace referencia a la propuesta de nuevas soluciones a los problemas del desempleo sin afectar a los procesos de la organización, como es la reingeniería social, con los sistemas productivos sostenibles.

- **La innovación en métodos de gestión:** Engloba todas las que no pueden ser incluidas en las anteriores, como las que se pueden realizar en los campos comerciales, financieros, etc.

La innovación se ha convertido en los últimos años en un elemento clave de supervivencia, ya que sin ella, la empresa no sería capaz de enfrentarse a unos mercados cada vez más competitivos insertos en un marco de globalización general. Esta elevada competitividad, y el hecho de que los clientes se muestren cada vez más exigentes, fuerzan a las organizaciones a mejorar la calidad de sus productos y procesos. Para ello, las empresas se basan en técnicas de gestión de la calidad, normas y premios de calidad.

Aun así, y siendo la calidad y la mejora continua dos factores diferenciadores e importantes entre las empresas (y que por lo tanto determinan el posicionamiento de la misma en el mercado), la verdadera ventaja competitiva está en la capacidad para la innovación, para aplicar su conocimiento y experiencia en la elaboración de nuevos productos, procesos o servicios.

Al determinar las mejores formas de aplicación de una auditoría oportuna, considerar en sus políticas empresariales, el sistema de gestión de la calidad, y

tener como metas prioritarias la constante innovación empresarial, se podrá determinar que la empresa analizada en este trabajo, podrá mejorar en toda su gestión productiva, con incidencia social y económica, beneficiando a los consumidores de mayor preocupación, los desayunos escolares, programas de vaso de leche, los centros comerciales que ofrecen productos de la agroindustria, las molineras a nivel nacional, regional y local.

Con el análisis de estas tres variables, estaremos en condiciones de poder determinar las mejoras que pueda tener la empresa agroindustrial, ubicada en la ciudad del Cusco, sobre todo, medir la capacidad competitiva en los mercados, sean internacionales, nacionales, regionales y sobre todo en la ciudad del Cusco.

1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La importancia del presente tema de investigación, está en función de las exigencias de las actividades productivas a niveles internacionales, nacionales y locales, donde los consumidores, tanto gubernamentales, como de los mercados consumidores exigentes, prefieren consumir productos de marca con garantías de calidad, sobre todo cuando se trata de industrias molineras, que están ubicadas en la ciudad del Cusco, que tengan compromisos de responsabilidad social empresarial, que estén integradas por el respeto al medioambiente, a lo social, esto por las exigencias de los estándares y exigencias del mercado consumidor.

En forma muy rigurosa, analizamos los programas de auditoria a las que están incursas las empresas molineras, caso de la industria molinera del presente trabajo, también analizamos los sistemas de producción, con relación a la calidad, en sus diferentes niveles de responsabilidad, de esta manera tener referencias para poder comprometer como política de gestión la innovación, en sus sistemas productivos, distributivos y sociales, como son el personal que labora en la empresa molinera.

También consideramos importante el presente trabajo de investigación; puesto que en la ciudad del Cusco, el mayor consumidor de los productos alimenticios, son los restaurantes turísticos, tiendas comerciales, y mercados, donde las

exigencias de la calidad son de primer orden, así como la exigencia de costos al alcance de los niveles económico de bajos ingresos económicos.

Con los análisis de la auditoria, calidad e innovación, se podrán determinar los niveles de mejoramiento empresarial, a las que estaría incurso la empresa molinera, constituida en la ciudad del Cusco, tema del presente trabajo de campo, y nos permitirá adquirir como una especialidad los campos de auditoria, calidad y las formas de innovación empresarial.

Es necesario indicar, que toda mejora empresarial, deberá de ser en forma permanente, conforme las exigencias de los mercados consumidores del producto molinero, componente básico de toda canasta familiar.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente trabajo de investigación, está referido a las empresas agroindustriales, productoras de alimentos básicos de consumo masivo, en los programas vaso de leche, comedores populares, y otros programas sociales de los Gobierno de turno; en el presente trabajo de investigación, tenemos como referencia, la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, con personería jurídica, ubicada en la ciudad del Cusco, que ofrece en su producción una variedad de harinas y derivados de la molienda.

1.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El presente trabajo de investigación tiene una delimitación temporal de un periodo económico que comprende el año (2013), donde la Empresa Agroindustrial el Carmen S.R.Ltda, con personería jurídica, constituida en la ciudad del Cusco, permite poder analizar en forma real, los sistemas de auditoria a las que están sujetas; la calidad del sistema productivo.

1.3.3 DELIMITACIÓN SOCIAL

La delimitación Social, está referida a los alcances de la innovación empresarial, que beneficiaran a todos los integrantes de la empresa Agroindustrial el Carmen S.R.Ltda, desde el punto de vista social-económico; el

mejoramiento continuo, con políticas de competencias en el mercado, sean internacionales, nacionales, regionales y local.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para poder formular el problema de investigación, es necesario tener como referencia principal, las incidencias de una auditoria, de los sistemas de calidad, las incidencias de una innovación permanente, para una mejora continúa de la empresa Agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, constituida en la ciudad del Cusco.

1.4.1 PROBLEMA GENERAL

¿Con una auditoria oportuna, un control a la calidad y una innovación permanente, a que niveles pueden incidir en la mejora continua de la empresa Agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.?

1.4.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Los conceptos de auditoria, a qué nivel inciden en la **gestión de la empresa** agroindustrial El Carmen S.R.Lda.?
2. ¿Los conceptos de calidad, a qué nivel inciden en los **procesos productivos**, en la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.?
3. ¿Los conceptos de innovación, a qué nivel inciden en la **competencia empresarial** de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Demostrar que una auditoria oportuna, un control a la calidad y la innovación permanente, inciden en forma directa en la mejora continua de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar, que con una **auditoria** oportuna, se puede incidir en una mejora continua, en la *gestión de la empresa* agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.
2. Determinar, que con un control permanente a la **calidad**, puede lograrse una mejora continua en los *procesos productivos* de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.
3. Determinar que una **innovación** permanente, incide en la mejora continua, en la *competencia empresarial*, de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

Con una auditoria oportuna, control a la calidad, e innovación permanente, se puede lograr un mejoramiento continuo, de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

1.6.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Con una auditoria oportuna, se podrá lograr una mejora continua en la gestión empresarial, de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.
2. Un control permanente a la calidad, permite conseguir una mejora continua en los procesos productivos de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.
3. Una innovación permanente, puede tener incidencia en la mejora continua en el logro de la competencia de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

1.7 VARIABLES DE LA INVESTIGACION

1.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

X. POLÍTICAS DE GESTIÓN

Indicadores

X1. Auditoria

X2. Calidad

X3. Innovación

1.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Y. MEJORA CONTÍNUA

Indicadores

Y1. Gestión de la empresa

Y2. Procesos productivos

Y3. Competencia empresarial

1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados del problema, el presente trabajo, es un trabajo de investigación aplicada, por las relaciones entre auditoria, calidad e innovación, como componente de la mejora continua de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

1.8.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Para poder realizar el trabajo de campo en la presente investigación, estamos aplicando el nivel de investigación *Descriptiva-Explicativa*, por que realizaremos

la descripción de los diferentes factores, como son las variables independientes; las variables dependientes explicaran los resultados del trabajo de campo, y de esta manera llegar a determinar el mejoramiento continuo de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

1.8.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizaremos un diseño No experimental en el trabajo de campo, teniendo incidencia en esta forma de investigación; el diseño No experimental de las variables Política de gestión empresarial y mejora continua, de la empresa agroindustrial constituida en la ciudad del Cusco.

1.8.4 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

1.8.4.1 UNIVERSO Y POBLACIÓN

En el presente trabajo de campo se toman en cuenta, como **Universo**, las empresas industriales, en sus diferentes actividades, instaladas en la ciudad del Cusco. Como **Población** estamos considerando las empresas industriales en la línea de producción alimenticia, constituida como empresa Agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

1.8.4.2 MUESTRA

Estamos utilizando el muestreo **aleatorio simple**, por ser probabilístico, es decir, con las descripciones se podrán determinar el mejoramiento continuo de la empresa Agroindustrial El Carmen S.R.Ltda., que tiene como personal de planta y administrativos en total de 30 trabajadores, permanentes y eventuales. Por el muestreo aleatorio simple, realizamos el trabajo de campo con las encuestas a 15 trabajadores permanentes, indicadas en el siguiente detalle:

- 5 trabajadores administrativos
- 10 trabajadores de planta

1.8.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entre las técnicas más utilizadas en trabajos de campo, tenemos las **encuestas, entrevistas** y en forma más amplia el análisis de los documentos fuentes, tanto de lectura como los que facilitan los conceptos teóricos, sobre este tema de investigación.

Instrumentos: Como complemento a las técnicas, tenemos instrumentos de análisis y aplicaciones sobre la auditoría, calidad e innovación, donde los cuestionarios estarán en función a las realidades de la Gestión Empresarial de la Agroindustria El Carmen S.R.Ltda.

Análisis: Por ser una investigación con incidencia cualitativa y estar relacionada con la calidad e innovación, tiene una incidencia social empresarial, conforme estarán explicadas por los indicadores independientes y dependientes.

1.9 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN

De la experiencia laboral, y los aprendizajes obtenidos en el ejercicio de nuestras funciones en el campo administrativo y contable, se tiene limitación en cuanto se refiere a documentación sobre los informes de auditoría que tiene la empresa, y en la actualidad esta industria tiene mercados internacionales, nacionales, y locales, y por razones de confidencialidad, no se han podido obtener mayores datos documentarios, pero si se tienen relaciones cordiales con personal de la empresa, donde obtendremos datos mediante una entrevista y las encuestas de rigor, para obtener información con una realidad del 95% validas.

Es necesario tener en cuenta que toda empresa, por su naturaleza, no puede ofrecer en forma abierta la documentación, sobre todo lo relacionadas a los procesos de producción, y formas de mercado.

Con estas realidades trataremos de minimizar las limitaciones en el presente trabajo de campo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

CONCEPTOS GENERALES

2. AUDITORÍA

2.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA¹

La Auditoria comprende un estudio especializado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables de las empresas durante un período determinado.

Toda institución que administra personal, maquinaria y tiene estados financieros, debe llevar una Auditoria, ya que de esa forma puede controlar y mantener a flote su buen funcionamiento.

2.1.1 DEFINICIONES²

Es la actividad de revisión y verificación de cuentas anuales (balance y estado de resultados), para conocer que las mismas constituyen una imagen fiel del patrimonio y resultado de las operaciones de la empresa o entidad auditada.

Es el examen de los libros de contabilidad, comprobantes y demás registros de un organismo público, Institución, Corporación o de algunas personas, con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos suministrados, comúnmente en forma de un certificado.

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la empresa, es el examen del estado financiero y administrativo de una empresa, realizada por personal calificado e independiente, de acuerdo

¹ Comité Especial del Instituto Americano de Contadores

² .-<http://robertexto.miarroba.com>

con normas de contabilidad, con el fin de esperar una opinión con que tales estados contables muestran lo acontecido en el negocio.

Es el examen que, mediante la previsión, planeación, un programa y supervisión del trabajo, realiza un Contador Público, para definir un informe que, respaldado con la evidencia, satisfaga los intereses de los inversionistas y público en general.

Es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

2.1.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA³

Existe la evidencia de que alguna especie de Auditoría se practicó en tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrolló el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y fiabilidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales. La Auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la ley: “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”. También reconocía “... una aceptación general de la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas”. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la Auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude, pero la Auditoría en los Estados Unidos tomó un camino independiente lejos de la detección del fraude como objetivo primordial de la Auditoría. En 1912 Montgomery dijo⁴:

³ La Auditoría Estratégica, José Antonio Ventura Sosa, 2001pág.20

⁴ Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999 pág. 7-8

En los que podrían llamarse los días en los que se formó la Auditoría, a los estudiantes se les enseñaba que los objetivos primordiales de ésta eran:

1. La detección y prevención del fraude.
2. La detección y prevención de errores; sin embargo, en los años siguientes hubo un cambio decisivo en la demanda y el servicio, y los propósitos actuales son:
 - a. El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa.
 - b. La detección y prevención del fraude, siendo éste un objetivo menor. Este cambio en el objetivo de la Auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940. En este tiempo existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podría y debería no ocuparse primordialmente de la detección del fraude.

El objetivo primordial de una Auditoría independiente debe ser la revisión de la posición financiera y de los resultados de operación como se indica en los Estados Financieros del cliente, de manera que pueda ofrecerse una opinión sobre la adecuación de estas presentaciones a las partes interesadas.

Paralelamente al crecimiento de la Auditoría independiente en los Estados Unidos, se desarrollaba la Auditoría interna y del gobierno, lo que entró en formar parte del campo de la Auditoría.

A medida de que los auditores independientes percibieron la importancia de un buen sistema de control interno y su relación con el alcance de las pruebas a efectuar en un Auditoría independiente, se mostraron partidarios del crecimiento de las unidades de Auditoría dentro de las organizaciones de los clientes que se encargarían del desarrollo y mantenimiento de unos buenos procedimientos de control interno, independientemente del departamento de contabilidad general, progresivamente, las compañías adoptaron la expansión de actividades del departamento de Auditoría interna hacia áreas que están más allá del alcance de los sistemas contables. En nuestros días los departamentos de Auditoría interna son revisores de todas las fases de las corporaciones, de las que las operaciones financieras forman parte.

La Auditoría gubernamental fue oficialmente reconocida en 1921 cuando el congreso de los Estados Unidos estableció la oficina general de Contabilidad.

Esta ley es la que investiga todos los asuntos relativos a los cobros, pagos y aplicación de los fondos públicos. Legislaciones posteriores ampliaron y clasificaron su autoridad auditora, particularmente con respecto a las operaciones del gobierno, pero la ley de 1921 sentó la fase primaria para el amplio alcance de la Auditoría, yendo más allá de la contabilidad, asuntos financieros y cumplimiento legal⁵.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA⁶

2.2.1 RAMAS DE LA AUDITORÍA

La Auditoría se interesa en la revisión de la forma en la cual los acontecimientos de los negocios han sido evaluados y comunicados. También está interesada en la revisión de la adecuación y confiabilidad de los sistemas de información de gerencia y/o dirección y de los procedimientos operativos. En resumen, el campo de la Auditoría comprende todas las funciones de revisión. La Auditoría profesional puede ser clasificada, de forma general, en tres ramas de acuerdo con aquellos que realizan la Auditoría. Éstas son:

- a) Auditoría independiente
- b) Auditoría interna
- c) Auditoría Gubernamental.

Esencialmente, los servicios llevados a cabo por los auditores en cada una de las tres anteriores ramas son similares, aunque cada una tiene separadas y distintas responsabilidades y diferentes grados de independencia.

Auditoría independiente: Es realizada por contadores públicos titulados independientes. Aunque sea una empresa quien contrate al auditor independiente para realizar sus servicios, el auditor es el primer responsable ante un público que confía en su opinión acerca de los estados financieros. Pero en las revisiones sobre otras materias, el auditor independiente es responsable principalmente ante su cliente. Esta responsabilidad básica del

⁵ Ellsworth H. Morse, Jr., GAO Audits of Management Performance, The Journal of Accountancy, Oct. 1961 pág. 42

⁶ Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999, pág. 9-13

auditor independiente ante terceras partes, le obliga a ser, en apariencia y de hecho, independiente del cliente que lo ha contratado.

Auditoría interna: El Instituto de Auditores Internos describió el concepto de Auditoría interna dentro del campo de la Auditoría, como “una actividad considerada independiente, dentro de una organización para la revisión de la contabilidad y otras operaciones, y como una base de servicio a la dirección. Y representa un activo de la dirección que funciona para medir y evaluar la efectividad de otros controles”. Stettler sostiene que el objetivo de la Auditoría interna, es el de asistir a todos los miembros de la dirección en relación al cumplimiento de sus responsabilidades, al facilitarles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes, relativos a las actividades que revisan.

Auditoría gubernamental: Es la más amplia de las tres ramas de la Auditoría. Muchas agencias de gobierno tienen su propio departamento de Auditoría interna, cuyas investigaciones se espera queden limitadas al departamento en cuestión. Otras unidades gubernamentales, tales como la Oficina General de Contabilidad (GAO), están formadas con el propósito expreso de efectuar auditorías de otras unidades del gobierno, y también de empresas privadas que realizan negocios con el gobierno, donde el derecho de la unidad gubernamental para efectuar tales auditorías es un requisito del contrato adjudicado.

2.2.2 CLASES DE AUDITORÍAS⁷

Una Auditoría, como se ha descrito anteriormente, es una revisión designada con el fin de añadir cierto grado de veracidad al objetivo sujeto a revisión. De acuerdo con el énfasis de la Auditoría, las auditorías pueden clasificarse en los grupos siguientes:

1. Financiera
2. Operacional

⁷ Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999, pág. 9-13

3. De cumplimiento
4. De rendimiento
5. Revisiones Especiales

Auditoría Financiera: Es una revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros publicados. Debe efectuarse de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Aun cuando tal clase de auditoría puede ser realizada por auditores internos o del gobierno, está implícito un grado menor de independencia en relación con la unidad a ser auditada, lo que podría mitigar la fiabilidad de su informe. Una auditoría financiera no es de ninguna manera una revisión detallada; es una prueba de auditoría sobre la contabilidad y sobre otros registros. El alcance de estas pruebas lo determina el auditor basándose en su propio juicio y experiencia.

Auditoría Operativa: Es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad. A menudo las auditorías operativas se efectúan fuera de las áreas de los registros o de los procesos de información. Por tanto, los procedimientos para llevar a cabo tal tipo de auditoría no están tan bien definidos como los relativos a una auditoría financiera.

Auditoría de cumplimiento: Tiene por objetivo determinar si se han mantenido ciertos acuerdos contractuales. Por ejemplo, muchos contratos autorizados por el gobierno contienen ciertas cláusulas que acondicionan la cantidad a pagar bajo contrato por el rendimiento específico del contratado. La calidad del producto y el costo de producirlo son tan solo dos ejemplo de los muchos determinantes que regulan las cantidades a pagar en tales contratos. La auditoría de cumplimiento pretende determinar si se han respetado los términos del contrato.

Auditoría de rendimiento: Es la que no está sujeta a un contrato, gran parte del trabajo del auditor interno es relativo a la Auditoría de rendimiento con el fin de lograr un control interno eficaz en una organización, mucha gente debe efectuar actividades específicas de control.

La auditoría de rendimiento se ocupa de determinar el acierto con el que se realizan estas actividades de control. Por ejemplo para comprobar el adecuado control sobre los pagos, es esencial la comparación del pedido, factura y nota

de recepción. Una revisión de la realización de esta actividad es una auditoría de rendimiento apropiada.

Revisión especial: Es una categoría mixta que incluye auditorías que no son consideradas como financieras, operativas, de cumplimiento o de rendimiento. La competencia del auditor para hacer una revisión particular y cuando su independencia es esencial a su revisión, serían las únicas limitaciones de importancia que añaden a la revisión.

2.2.3 GUÍAS Y METODOLOGÍAS DE LA AUDITORÍA⁸.

Las normas y procedimientos son dos tipos generales de guías utilizadas por los auditores. Cada guía es diferente e independiente, y su conjunto conforma una guía general para auditores de acuerdo con el Instituto Americano de Contadores Públicos Titulados:

Las normas de auditoría difieren de los procedimientos de auditoría, en que los procedimientos se refieren a actos a ser realizados, mientras que las Normas tratan con medidas de calidad de lo realizado por estos actos y de los objetivos a conseguir por la utilización de los procedimientos emprendidos. Las normas de auditoría, como distinción de los procedimientos de auditoría, afectan no solo a las cualidades profesionales del auditor, sino también, al juicio ejercido por él, en la realización de su examen y de su informe.

En la utilización de estos tipos de guías, un programa de auditoría no será solamente una lista de procedimientos. Por el contrario, este será un plan de acción en el que las normas reconocidas implicarán ciertos niveles de rendimiento que a su vez contendrán varios procedimientos para asegurar una adecuada evidencia de auditoría.

El texto de las normas de auditoría es el siguiente:

2.2.3.1 NORMAS GENERALES

1. El examen debe ser efectuado por una persona o personas que tengan el adecuado entrenamiento técnico y habilidad como auditor.

⁸ Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999, pág. 9-19

2. En todos los asuntos relativos al encargo, el auditor o auditores deben mantener una actitud mental de independencia.
3. Debe ejercerse un debido cuidado profesional en la realización del examen y en la preparación del informe.

2.3.3.2 NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

1. El trabajo debe ser adecuadamente planificado y los asistentes, si hubiese alguno, debe ser propiamente supervisado.
2. Deberá existir un estudio y evaluación adecuados del control interno existente como base de la confianza depositada en el mismo, y para la determinación del alcance resultante de las pruebas a las que deberán limitarse los procedimientos de auditoría.
3. Deberá obtenerse suficiente y competente evidencia mediante la inspección, observación, preguntas y confirmaciones para proporcionar bases razonables para expresar una opinión acerca de los estados financieros bajo examen.

2.3.3.3 NORMAS DEL INFORME

1. El informe debe exponer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe debe exponer si tales principios han sido consistentemente observados por el período actual en relación con el período anterior.
3. Los desgloses informativos de los estados financieros se consideran como adecuadamente razonables, a menos que estos estén expuestos de otra forma en el informe.
4. El informe deberá contener la expresión de una opinión en relación a los estados financieros considerados en su conjunto, o un mención al efecto que no puede expresarse una opinión.

Cuando no pueda expresarse una opinión sobre todo el conjunto, deberán ser expuestas las razones para ello. En todos los casos en los que el nombre de un auditor sea relacionado con los estados financieros, el informe deberá contener una clara indicación del carácter del examen del auditor, si hubiese alguno y del grado de responsabilidad que asume.

2.2.4 PATRÓN DE LA AUDITORÍA⁹

En general, el patrón de cualquier Auditoría consiste en tres fases:

- Planificación del trabajo de campo.
- Realización del trabajo de campo.
- Entrega del informe de auditoría.

2.2.4.1 PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Esta planificación tiene como objetivo la preparación de un programa de trabajo de forma que pueda realizarse una auditoría lo más efectiva y eficiente posible. Idealmente un programa de auditoría debe ser una guía completa del trabajo a realizar en un específico encargo, que cuando esté completo permitirá la emisión de un informe adecuado. En el caso de un programa de auditoría para una opinión de un auditor independiente, se tomarán suficientes medidas de investigación para que permitan la emisión de una opinión sobre los estados financieros del cliente.

2.2.4.2 REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En una auditoría independiente, el trabajo de campo normalmente se realiza bajo la supervisión de un señor o supervisor de auditoría. Este asume la responsabilidad directa del personal asignado a un encargo en particular, y de seleccionar los procedimientos específicos que deberán efectuarse para reunir la apropiada evidencia de auditoría. Es también la responsabilidad del auditor senior el efectuar una revisión de campo de todos los papeles de trabajo, comprobar que todos los puntos escritos en el programa han sido apropiadamente completados, y que las conclusiones reflejadas e incluidas en los papeles de trabajo están justificadas por la evidencia contenida en los mismos. Cuando finalice el trabajo de campo, se prepara un borrador de la opinión que, junto con los papeles de trabajo, se pone a disposición del auditor encargado del mismo para su revisión.

⁹ Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999, pág. 41-43

2.2.4.3 ENTREGA DEL INFORME DE AUDITORÍA

La entrega del informe de auditoría es responsabilidad del auditor encargado del trabajo. Cuando el borrador de la opinión y los papeles de trabajo le son enviados para su revisión, debe determinar que todos los puntos del programa de auditoría han sido completados y debidamente firmados por el personal que los realizó.

Después efectuará una revisión general de los papeles de trabajo para determinar si en su opinión la evidencia presentada en éstos está de acuerdo con las conclusiones expuestas en los papeles de trabajo por el sénior de auditoría. Cualquier pregunta, obviamente, debe resolverse a través de consultas con el sénior de auditoría. En ocasiones, es necesario efectuar trabajos adicionales con el fin de responder a las preguntas que surgieron de la revisión del auditor encargado. Una vez éste está satisfecho, se envía al cliente el informe apropiado. Usualmente este informe es el tipo corto, con una opinión limpia (sin salvedades) sobre los estados financieros.

2.2.5 NORMAS PARA TODOS LOS AUDITORES

Todo profesional de la Auditoría debe tener ciertas normas para realizar su trabajo, a continuación se presentan algunas de ellas:

2.2.5.1 INFLUENCIA DE LAS NORMAS PROFESIONALES

Cuando el auditor independiente expone en su informe de tipo corto que su examen “fue realizado de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas” no debe existir dudas en cuanto al significado de estas normas. Existe una necesidad directa de describir con considerable detalle en el SAS los requisitos para el auditor independiente. Como se podría esperar, algunas de estas normas son aplicables a los auditores internos y gubernamentales como también a los auditores independientes.

2.2.5.2 INDEPENDENCIA

La independencia abarca el estado o cualidad de ser incólume, o libre del control o de influencia de las partes interesadas. Esto asegurará que se obtendrán todos los beneficios de la objetividad. Tal objetividad o independencia es esencial para la efectividad de todas las clases de auditoría. Esto es de capital importancia para el auditor externo, debido a que las terceras partes deben saber que el auditor independiente no está subordinado a su cliente. No debe existir la más mínima indicación o apariencia en ningún aspecto de que el auditor no ha sido totalmente objetivo.

El auditor interno y el gubernamental deben ser independientes en un sentido diferente. No pueden estar bajo el control y subordinación de una estructura organizativa, de una unidad particular o individual.

2.2.5.3 INTEGRIDAD PROFESIONAL

Cualquier titulación de un auditor implica un alto grado de integridad profesional. El concepto de integridad profesional incluye la calidad de la honestidad básica y la sensatez del carácter moral. Cuando el auditor se ha ganado la confianza y el respeto de aquellos a los que ha auditado, usualmente suele recibir la máxima cooperación. El personal del cliente generalmente tratará con buena fe de corregir cualquier deficiencia que el auditor encuentre y cooperará para una mejor estructura contable.

2.2.5.4 FIABILIDAD DE LOS ESTADOS Y REGISTROS

Tanto los auditores independientes, como los internos o gubernamentales están interesados en determinar si los estados financieros “presentan adecuadamente la posición financiera de la empresa X al 31 de diciembre de 200X... y el resultado de operaciones”. Los auditores internos y gubernamentales quieren estar seguros de que los registros básicos de los estados son también fiables.

2.2.5.5 MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO

El control interno juega un importante papel en el programa de auditoría de todos los auditores. Es importante para el auditor externo, desde que dicho control afecta la extensión de sus procedimientos de auditoría. En lo concerniente a la fiabilidad del sistema de control interno para proporcionar información financiera adecuada, el auditor interno y/o gubernamental deben también asegurarse de que los objetivos y metas de la organización se alcanzan eficiente y económicamente.

2.2.5.6 OBTENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA EVIDENCIA

Las tres clases de auditoría están implicadas en el mismo proceso básico de auditoría de obtención y evaluación de la evidencia para justificar sus conclusiones y recomendaciones. Este proceso ha sido delineado más detalladamente para el auditor independiente que para las otras dos clases de auditoría. Existen dos razones para este hecho. La primera razón es el resultado de la relación legal que el auditor independiente tiene con su cliente y las terceras partes. Con los procedimientos de auditoría descritos en el SAS, el auditor independiente está provisto de cierto grado de protección legal por medio del cumplimiento de dichas normas. La segunda razón por lo cual las normas de obtención y evaluación de evidencia no han sido delineadas por tanto detalle para los auditores internos y los gubernamentales, se debe a la naturaleza del trabajo que ellos realizan. Debido a que la naturaleza de las auditorías que ellos conducen son más variadas y amplias, es mucho más difícil la evidencia que debe obtenerse o los procedimientos de auditoría que deben seguirse.

2.2.5.7 RANGO DE CONOCIMIENTO

Es importante que las personas que realizan varios tipos de auditoría posean un entrenamiento técnico adecuado y habilidad como auditores. Roy y MacNeill, sugieren que los auditores deben poseer varios grados de conocimiento en las siguientes categorías:

2.2.5.7.1 CONOCIMIENTO COMPLETO

- a. Las funciones contabilidad: quien utiliza la información contable y con qué propósito.
- b. La comunicación de la información contable: presentación de los estados con una máxima autoridad y claridad.
- c. Estructura de doble partida: bases teóricas y aplicaciones como un útil analítico.
- d. Normas de auditoría: normas generales, normas de ejecución del trabajo y normas del informe.
- e. Control interno: principios y aplicaciones.
- f. Ética profesional.

2.2.5.7.2 BUEN CONOCIMIENTO

- a. Teoría y terminología contable, incluyendo la evaluación del beneficio y del activo.
- b. Clasificación y comportamiento del costo.
- c. Categorías de recursos más importantes.
- d. Las mayores fuentes del capital.
- e. Metodología de la auditoría.
- f. Inferencia del muestreo estadístico.
- g. Impuestos sobre sociedades.
- h. Ley de sociedades anónimas

2.2.5.7.3 CONOCIMIENTO ADECUADO

- a. Ordenadores: sistemas, funciones de los componentes, programación, importancia en el control interno.
- b. Otro equipo contable y útil del registro.
- c. Técnicas cuantitativas.
- d. Tipos de organizaciones.
- e. Diseño de la organización: autoridad, responsabilidad, manejo de información y comunicación.
- f. Impuestos.
- g. Agencia de gobierno: clases, objetivos básicos, jurisdicciones, requerimientos.

2.2.6 LA ÉTICA Y EL AUDITOR¹⁰

El alto grado de confianza en los auditores por parte de las autoridades reguladoras y tributarias ha hecho posible minimizar la investigación e interferencia por parte del gobierno. La utilidad que tienen los auditores para sus clientes depende en gran parte de la credibilidad puesta en los estados financieros publicados con la opinión del auditor independiente. El cliente debe utilizar los estados financieros para informar a sus accionistas, tenedores de bonos, inversores potenciales, bancos y acreedores. Además, si esta información ayuda a obtener capital y créditos, se debe solamente a que es fiable.

La experiencia ha demostrado que la adherencia a las normas más elevadas que puedan establecer los clientes, no es suficiente por si misma. El público debe asociar la imagen del auditor independiente con la de una "moral más alta de lo normal". Por esta razón, el auditor nunca debe permitir que sus intereses personales entren en conflicto con los de sus clientes o con los del público. Por otro lado, el auditor no debe realizar actos inmorales o ilegales que puedan dañar el prestigio de la profesión.

¹⁰ R.H. Roy y J.H. MacNeill, Horizons for a Profession, AICPA, New York, 1967, pág. 192-193

El código de ética profesional es el manual de conducta de los auditores para cumplir con sus obligaciones profesionales y para las actividades que afecten al punto de vista del público sobre la profesión.

Las normas de ética se dividen en cuatro categorías, que son:

Primera: Conceptos de ética profesional, es un ensayo filosófico aprobado por la división de ética profesional. Este ensayo sugiere la conducta que el auditor debe esforzarse en seguir.

Segunda: Normas de conducta, consiste en las normas de ética que si tienen vigor y que requieren la previa aprobación de los miembros para que puedan ser efectivas.

Tercera: Interpretación de las reglas de conducta, consiste en las interpretaciones adoptadas por el comité de la división ejecutiva de ética profesional, después de haber sido expuesta en los consejos y sociedades estatales, para establecer una guía respecto a su alcance y aplicación.

Cuarta: Normas éticas, consiste en las reglas formales elaboradas por el comité de la división ejecutiva de la ética profesional, después de exponerlas a los consejos y sociedades estatales. Estas normas resumen la aplicación de las Reglas de Conducta e Interpretaciones a la práctica de una situación concreta.

Las normas de conducta establecen el nivel mínimo de conducta aceptable esperado de un auditor.

2.2.7 INFORME DEL AUDITOR¹¹

La función principal de un auditor es la de certificador de los estados financieros. Como certificador, un profesional elabora una opinión sobre los estados financieros preparados y emitidos por el cliente y otros y, por lo tanto, añade a los mismos estados mayor credibilidad. El atestado del auditor toma la forma de una opinión firmada acerca de los estados financieros, opinión que dirige a su cliente.

Existen dos formas de presentar un informe:

¹¹ Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999, pág. 57-58

Informe corto: consiste en dos párrafos, el de alcance y el de opinión. Cuando se requiere una explicación y descripción más amplia, se amplía el párrafo apropiado o se añade uno adicional, según lo necesite.

El párrafo de alcance establece que el auditor ha examinado los estados especificados, ha evaluado y buscado el soporte de la información de los estados financieros. Por lo tanto, ha hecho mucho más que revisar los estados. Este párrafo también establece que el examen se realizó de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas y otros procedimientos de auditoría adecuados, no necesariamente se tienen que especificar dichos procedimientos.

En relación al párrafo de opinión, las normas de auditoría generalmente aceptadas se refieren a la emisión de una opinión por el auditor sobre los estados financieros, pero evitan mencionar la certificación. Este último término puede inducir al lector a la falsa conclusión de que el informe del auditor de alguna manera garantiza la corrección de los mismos.

Informe largo: un informe que dé más información que la proporcionada por el informe corto se conoce típicamente como informe largo. Tal informe generalmente se emite para una audiencia especial, como la dirección o los bancos. Puede incluir comentarios de ciertas partes de los estados financieros, o incluir unos adicionales, dar detalles sobre ciertas fases de la auditoría, o avisar a la dirección de algún asunto contable. Las declaraciones de alcance y procedimientos equivalentes al informe corto pueden incluirse en el detalle del informe o también puede presentarse por separado uno corto. 16

El grado de fiabilidad que puede atribuirse a las manifestaciones y opiniones contenidas en el informe de auditor, dependerá en gran medida de las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Los auditores fueron completamente independientes de la dirección y de quienquiera que tuviera control sobre la determinación del alcance y la naturaleza de su examen?
2. ¿El examen de los estados financieros y de los libros, los registros y procedimientos, incluyendo las actividades de la dirección, se realizó de una manera experta por personal cualificado, de acuerdo con las NAGA?
3. ¿Se aplicaron totalmente todos los procedimientos de auditoría

generalmente aceptados considerados necesarios en las circunstancias dadas?

4. ¿La opinión del auditor es imparcial, objetiva y basada en un juicio informado?

La SEC formuló la serie de instrucciones que gobiernan la forma y contenido del informe del auditor:

a. Requerimientos técnicos. El informe del auditor: 1) debe estar fechado; 2) debe estar firmado manualmente; 3) debe indicar la ciudad y el estado donde se emitió, y 4) debe identificar sin una enumeración detallada los estados financieros cubiertos por el informe.

b. Manifestaciones en cuanto a la auditoría. El informe del auditor: 1) debe establecer si la auditoría se realizó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y 2) debe designar cualquier procedimiento de auditoría que el auditor considere necesario según las circunstancias del caso en particular, y las razones para su opinión. En esta regla no hay nada que pueda interpretarse como autorización de omitir cualquier procedimiento de auditoría que normalmente un auditor independiente emplearía en el curso de una auditoría con el propósito de expresar una opinión.

c. Opinión que debe emitirse. El informe de auditoría debe establecer claramente: 1) la opinión del auditor con respecto a los estados financieros cubiertos por su informe y a los principios y prácticas contables reflejados en ellos y 2) la opinión del auditor en cuanto a la coherencia en la aplicación de los principios contables o en cuanto a cualquier cambio en ellos que tenga algún efecto significativo sobre los estados financieros.

d. Excepciones. Cualquier razón por la que el auditor haga una excepción debe ser claramente identificada. La excepción debe establecerse específica y claramente hasta donde sea posible, y deberá explicarse el efecto que cada una de ellas pueda tener sobre los estados financieros.

La fecha del informe de auditoría generalmente es la del día en que se completó el trabajo de campo. Sin embargo, cuando la emisión se retrasa indebidamente a partir de dicha fecha, y posteriormente aparecen movimientos que requieren un cambio en los estados financieros, antes de su envío será necesario cambiar la fecha del informe o utilizar los dos en él.

2.2.8 OPINIONES QUE DEBEN EXPRESARSE¹²

Opinión limpia. La parte más importante del informe del auditor es la opinión sobre los estados financieros y sobre las prácticas y principios contables en los que éstos se basan. Cuando en base a su examen y revisión, está completamente de acuerdo en que los estados financieros, los documentos y otros informes financieros, la información relacionada incluida en la declaración de registro y el informe anual están adecuadamente presentados de acuerdo con los PCGA aplicados coherentemente, deberá utilizar el párrafo de opinión limpia del informe corto.

Opinión con salvedades. La opinión del auditor tendrá salvedades debido a limitaciones en el alcance, a excepciones debidas a divergencias con los PCGA, o cuando no se emite ninguna opinión. Por otro lado, el tipo de salvedad “sujeto a” en la opinión del auditor, en principio no restará efectividad a la declaración de registro, aunque exista alguna incertidumbre debido a negociaciones o litigios pendientes concernientes al impuesto sobre sociedades o renegociaciones o a otros asuntos similares que no son susceptibles de determinación contable, pero que pueden tener un efecto significativo sobre la posición financiera o sobre los resultados de las operaciones.

2.2.9 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA ¹³

2.2.9.1 NORMAS DE AUDITORIA¹⁴

No importa cuán adecuado sea el alcance, pues la opinión basada en él no tendrá ningún valor a menos que la auditoria se planifique y realice de una manera competente y experta por personal bien entrenado y totalmente cualificado, bajo la dirección y supervisión de personas con amplio entrenamiento y experiencia, y que estén familiarizadas con las actividades de la empresa en particular y con los procedimientos de auditoria aplicables en las

¹² Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999, pág. 121-124

¹³ Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999, pág. 121-125

¹⁴ Enciclopedia de la Auditoría, Océano Centrum, 1999, pág. 121-125

circunstancias específicas. La reputación y el estatus de la profesión y de sus miembros se basan en gran parte en la confianza con la que los acreedores, accionistas, la comunidad financiera y el público en general aceptan las manifestaciones y opiniones contenidas en el informe de auditoría. Los auditores independientes deben ejercer el más alto grado de vigilancia, objetividad e imparcialidad en la realización de su encargo y en la emisión de sus opiniones.

Consiente de sus responsabilidades hacia el público y la profesión, el AICPA ha adoptado la siguiente definición y descripción del término “normas de auditoría generalmente aceptadas” aplicable a: 1) normas generales, 2) normas de ejecución del trabajo y 3) normas del informe.

2.2.9.2 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

En el curso de su revisión y examen de los estados financieros y de los libros, registros, procedimientos contables y transacciones de la corporación con ejecutivos, directores, afiliadas, etc., el auditor independiente debe aplicar todos los procedimientos de auditoría generalmente aceptados reconocidos como normales y aplicables en esas circunstancias.

Cuando de los hechos desglosados durante el curso del examen surgen serias dudas sobre la validez de cualquiera de sus partidas, transacciones u otras actividades, que puedan tener una influencia significativa sobre el informe final, el auditor independiente debe ampliar los procedimientos normales o emplear otros adicionales que considere esenciales en dichas circunstancias, con el fin de satisfacerse a sí mismo completamente y resolver todas sus dudas. Si no lo logra, debe hacerlo constar claramente en su informe, incluyendo un desglose de todos los hechos pertinentes. Debe estar preparado para asumir una completa responsabilidad sobre la omisión de cualquier procedimiento ordinario que en un caso particular se considere necesario para poder expresar una opinión informada e imparcial en cuanto a la adecuación de los estados financieros cubiertos para su informe.

De las definiciones de los conceptos de auditoría, en sus diferentes teorías y principios, complementamos al marco teórico sobre conceptos de auditoría, los siguientes términos:

2.2.10 DE ACUERDO AL OBJETIVO DE LA AUDITORÍA, TENEMOS¹⁵:

2.2.10.1 AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

Esta auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

2.2.10.2 AUDITORÍA OPERATIVA

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas. Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

2.2.10.3 AUDITORÍA INFORMÁTICA DE SISTEMAS

Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado,

¹⁵ Lecturas complementarias sobre auditoría , de diferentes tratadistas y autores.

aunque formen parte del entorno general de sistemas. Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía. Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

Sistemas Operativos. Engloba los Subsistemas de Teleprocesos, Entrada/Salida, etc. Debe verificarse en primer lugar que los Sistemas están actualizados con las últimas versiones del fabricante, indagando las causas de las omisiones. El análisis de las versiones de los Sistemas Operativos permite descubrir las posibles incompatibilidades entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas. Deben revisarse los parámetros variables de las librerías más importantes de los Sistemas, por si difieren de los valores habituales aconsejados por el constructor.

Software Básico es fundamental para el auditor conocer los productos de software básico que han sido facturados aparte de la propia computadora. Esto, por razones económicas y por razones de comprobación de que la computadora podría funcionar sin el producto adquirido por el cliente. En cuanto al software desarrollado por el personal informático de la empresa, el auditor debe verificar que este no agreda ni condicione al Sistema Igualmente, debe considerar el esfuerzo en términos de costes, por si hubiera alternativas más económicas.

2.2.10.4 AUDITORÍA A LOS PLANES DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La acción de planear 'las actividades permite al individuo fijarse metas, delinear los cursos de las acciones a seguir, establecer las reglas de juego, para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y

eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen plan que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que deseen alcanzar, establecer las políticas que deban normar las operaciones y reglamentándolas en sistemas, métodos y procedimiento, que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando. Anticiparse a los hechos es evitar sorpresas, que en la mayoría de los casos son desagradables. La auditoría, al igual que cualquier otra actividad, requiere de una buena planeación, que le permita desarrollarse eficientemente y oportunamente.

2.2.10.5 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Es el revisar y evaluar Si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando. Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

2.2.10.6 AUDITORÍA FINANCIERA

Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

La Auditoría Financiera es la más conocida de todas, pues es la requerida por las empresas y es la que ha presentado el máximo desarrollo.

2.2.10.7 AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igualo mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

2.2.10.8 AUDITORÍA DE GESTIÓN DE AMBIENTAL

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un Incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos. Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas cualificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

2.2.10.9 AUDITORÍA DE GESTIÓN Y RESULTADOS

Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión. Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

La auditoría integral se ha desarrollado en los países industrializados, especialmente en el Canadá, teniendo una gran aplicación en el ámbito del control gubernamental. En sí la auditoría integral no es más que la integración de la auditoría financiera con la auditoría de gestión y la auditoría de cumplimiento.

La auditoría de cumplimiento es la que hasta la vigencia de la anterior Constitución, venía ejecutando la Contraloría General de la República, y que consistía en el simple control numérico legal de las operaciones de los entes estatales en sus diferentes niveles. El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 define así la Auditoría de Cumplimiento:

La auditoría de cumplimiento consiste en la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

La integración de estos tres tipos de auditoría implica que examen se debe realizar sobre tres grandes sistemas de información de la organización: sistema de información financiera, sistema de información de gestión y sistema de información legal. El concepto de auditoría integral realmente no es nuevo en nuestro país y por el contrario es si se quiere el más antiguo, pues si se considera la figura de la institución de la Revisaría Fiscal, ésta cumple con los

requerimientos de una auditoría integral, pues en esencia el Revisor Fiscal debe examinar los tres grandes sistemas objeto de examen por esta última.

Por lo dicho anteriormente se podría construir el siguiente concepto de auditoría integral:

2.2.10.10 AUDITORÍA INTEGRAL

Es el examen crítico, sistemático y detallado de los sistemas de información financiero, de gestión y legal de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la razonabilidad de la información financiera, la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos y el apego de las operaciones económicas a las normas contables, administrativas y legales que le son aplicables, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma.

2.3 CALIDAD¹⁶

La Calidad como término de gran importancia surge a partir de que los empresarios o comerciantes, como se les llamaban anteriormente, se percatan de la necesidad de competir en el mercado con sus productos o servicios. Evidentemente este elemento y sus conceptos han evolucionado con el transcurso del tiempo.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

¹⁶ CALIDAD 2da.edición.- Pablo Alcalde San Miguel.- Ediciones Paraninfo S.]A España 2010

Cuadro Nro. 1
Evolución de la calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artésana	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Fuente: Elaborado por los autores

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

2.3.1 CONCEPTO DE CALIDAD¹⁷

2.3.1.1 LA CALIDAD ES:

- “ Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- “ Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- “ Despertar nuevas necesidades del cliente.
- “ Lograr productos y servicios con cero defectos.
- “ Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- “ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- “ Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- “ Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- “ Sonreír a pesar de las adversidades.
- “ Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- “ Calidad no es un problema, es una solución.

2.3.1.2 EL CONCEPTO DE CALIDAD SEGÚN¹⁸:

Edwards Deming: "La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Dr. J. Juran: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina".

¹⁷ CALIDAD 2da.edición.- Pablo Alcalde San Miguel.- Ediciones Paraninfo S.]A España 2010

¹⁸ Análisis de las lecturas sobre Sistema de Gestion de Calidad.- Edwards Deming:

La Calidad está de moda. Es un término que hoy día encontramos en multitud de contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Todo parece indicar que no se trata de una moda pasajera. Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

1. Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos)
2. Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten
3. Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

Evolución histórica

En el sector industrial el interés por la calidad se inició sobre todo como una estrategia defensiva de muchas empresas para resolver sus problemas de compatibilidad de productos, sus dificultades de producción internas y sobre todo con la idea de que podía servir para reducir costes. Es por esta razón por la que en la actualidad hay quienes todavía identifican la calidad con la reducción de costes.

Superada la fase defensiva en el sector industrial, el interés por la calidad de muchas empresas obedeció a su necesidad de encontrar una estrategia para continuar en el mercado. El objetivo que se perseguía entonces era asegurarse unos niveles determinados de productividad y competitividad que posibilitaran

la supervivencia de la empresa. Desde esta perspectiva la calidad no solo afecta a los aspectos estrictamente técnicos de los productos o de los servicios, también se nota su efecto en las relaciones de la empresa con sus clientes y en lo que éstos esperan de las empresas.

Actualmente, para muchas empresas, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que competir en su mercado. La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.

Ahora bien, es evidente que aunque todos recurrimos al mismo término de calidad, no todos entendemos lo mismo. Para el experto, productor o proveedor de un servicio, calidad significa fundamentalmente qué y cómo es ese producto (es decir, la efectividad). En otros términos, lo que el cliente realmente “se lleva”. Para el cliente, en cambio, lo importante es para qué le sirve y si respondió a sus necesidades y expectativas, lo que podemos definir como su satisfacción o utilidad. Para el empresario (y en su caso las Administraciones Públicas cuando actúan como tales) lo importante es la relación coste-beneficio o, en otros términos, la eficiencia que se alcanza. Con la calidad, se ha dicho, pasa algo parecido como con el sexo: “todo el mundo es partidario, todos creen que entienden, todos piensan que lo que hay que hacer es de sentido común y, casi sin excepción, cuando algo va mal la culpa es siempre del otro”.

Conceptualmente, hablamos en términos de (Grönroos, 1983):

- 1. Calidad Científico-Técnica** (por ejemplo, la que el cliente realmente está recibiendo y que debe ser juzgada en relación con los avances técnicos disponibles en ese momento y el juicio profesional).
- 2. Calidad Funcional** (por ejemplo, la forma en que se imparte docencia tal y como es juzgada o percibida por el cliente).
- 3. Calidad Corporativa** (por ejemplo, la imagen que transmite una Universidad, juzgada por los estudiantes, sus familiares, los clientes potenciales y el PDI y PAS y que condiciona poderosamente las otras visiones de la calidad).

La Gestión de Calidad Total es entendida hoy día como un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa. Estas técnicas se aplican a todas las actividades de la organización, lo que incluye los productos finales, los procesos de fabricación, la compra y manipulación de los productos intermedios, todos los procesos de negocio asociados a la venta y a todos los clientes (internos y externos). La calidad total puede entenderse tal y como se sugiere en el Modelo de la EFQM como una estrategia de gestión de toda la empresa, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos, etc.

Del control de la calidad a la calidad total

Aunque en Estados Unidos y Europa el control de calidad ha formado parte de la industria, de una u otra forma, durante su reciente historia, el mayor desarrollo de las modernas técnicas de calidad y en concreto del enfoque que se engloba bajo el título de Calidad Total, se produjo como consecuencia de la transformación de la industria japonesa tras la Segunda Guerra Mundial.

Nos referimos a control de la calidad cuando lo que interesa es comprobar la conformidad del producto con respecto a las especificaciones de diseño del mismo. El objetivo de las acciones de control de la calidad consiste en identificar las causas de la variabilidad para establecer métodos de corrección y de prevención y para lograr que los productos fabricados respondan a las especificaciones de diseño.

Ahora bien, hoy sabemos que evitar vender un producto porque es de baja calidad no es suficiente y que prevenir los errores determinando las fuentes de ese error no basta para mejorar el producto. La alternativa es incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los profesionales que intervienen en ellos, buscando mejorar los procesos día a día. Esto nos conduce a hablar de Calidad Total.

Los principios de la calidad total incluyen: ejemplaridad de la dirección, preocupación por la mejora continua, adhesión de todos los profesionales,

cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores de la preocupación por la mejora, evaluación y planificación de la calidad, rápida circulación de la información, incorporación del punto de vista del cliente, e importancia del cliente interno.

El término calidad total se debe a Feigenbaum, para quien el objetivo es satisfacer al cliente, y la forma de lograrlo es la mejora continua de la calidad. Para Deming resultan fundamentales el compromiso de mejora constante y la idea de sustituir la inspección (o control) como forma de conseguir la calidad por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos. Crosby, otro autor norteamericano, considera que la principal “barrera a la calidad” reside en llegar a cambiar las actitudes de algunos operarios incrédulos y en alterar la cultura de la propia organización basada en el miedo, para orientarla hacia la prevención del error y lograr “hacer las cosas bien a la primera”. Planificar, controlar y mejorar la calidad es la receta de Juran. Para ello, sugiere determinar quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades, desarrollar seguidamente los productos o servicios que las satisfagan, evaluar el logro alcanzado, actuar para reducir la diferencia, si ésta se produce, e introducir mejoras hasta donde seamos capaces. De forma complementaria, no interrumpir la cadena proveedor-cliente, impulsar la formación continuada, los métodos estadísticos y fomentar la comunicación, son las herramientas que recomienda Ishikawa. Todos estos autores han tenido una influencia directa y notoria en el desarrollo del concepto actual de calidad y en la puesta a punto de estrategias y herramientas para implantarla en las empresas.

2.3.1.3 LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA¹⁹

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Así, cada vez más las organizaciones, ya sea un fabricante, un hotel, una

¹⁹ Gestión de los Sistemas de Calidad.- Lectura

escuela, un banco o un gobierno local o partido político, compiten por los clientes, por los estudiantes por los recursos de apoyo, etc. Esto lleva a que las compañías busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades.

Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio (que incluye el tiempo de entrega de productos o servicios).

Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo costo y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa.

Un asunto cada vez más crítico en relación con la calidad del servicio es la rapidez con la que se hacen las cosas, lo cual incluye en el tiempo de entrega (lapso que transcurre desde que el cliente pide el producto hasta que se le entrega). La rapidez con la que se hacen las cosas resulta fuertemente influida por la eficacia y coordinación de las diferentes tareas, y por dejar de hacer actividades que no agregan valor al producto.

Algunas organizaciones siguen actuando a partir de la creencia de que mejorar la calidad implica necesariamente un precio más alto y un mayor tiempo de producción del bien o servicio. Sin embargo, cada día hay más organizaciones en las que se sabe que la calidad y la mejora de los diversos procesos influyen positivamente en los tres factores. Es decir, cada vez, hay más compañías que actúan sabiendo que el producto de mejora calidad tiene costos totales más bajos, mientras que el productor de más mala calidad tiene costos totales más altos, ya que cuando se tiene mala calidad en las diferentes actividades y procesos, hay equivocaciones y fallas de todo tipo, por ejemplo:

- Reprocesos y retrabajos
- Pagar por elaborar productos malos
- Fallas en el proceso (programación, facturación y producción).
- Una inspección excesiva para tratar de que los productos de mala calidad no salgan al mercado
- Reinspección y eliminación de rechazo.

- Gastos por servicios de garantía por fallas del producto y por devoluciones o reclamos
- Problemas con proveedores
- Clientes insatisfechos y pérdidas de ventas
- Problemas, diferencias y conflictos humanos en el interior de la organización

Al mejorar los diversos procesos se logra una reacción en cadena que trae importantes beneficios; por ejemplo, se reducen los reprocesos, los errores, los retrasos, los desperdicios, los artículos defectuosos, disminuye la devolución de artículos, las visitas de garantía y las quejas de los clientes bajan. Al lograr tener menos deficiencias se reducen los costos y se liberan recursos materiales y humanos que se pueden destinar a elaborar más productos, resolver otros problemas, reducir los tiempos de entrega o proporcionar un mejor servicio al cliente, con lo que se incrementaría la productividad y los empleados estarían más contentos con su trabajo.

En resumen, la competitividad se define como la capacidad de una empresa de generar valor para el cliente, los proveedores y los accionistas, de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad se manifiesta por:

- Calidad y diferenciación del producto y precio
- Precio y términos de pago
- Calidad en el servicio, que incluye tiempos, oportunidad y flexibilidad de entrega, además de apoyo en refacciones y reparaciones, soporte en capacitación para el uso del producto y para conocer sus potencialidades.

Análisis de la competitividad

De acuerdo con lo arriba descrito, un análisis de la competitividad en una organización tendría que contrastar sus indicadores de competitividad contra los correspondientes de otras empresas del mismo ramo industrial, comercial o de servicios.

Una evaluación competitiva se debe considerar la opinión o voz del cliente, de clientes potenciales (los clientes de la competencia) y de ex clientes (clientes del pasado, que ahora prefieren el producto de los competidores), para comparar los resultados de diversas empresas competidoras respecto a diferentes criterios de competitividad.

2.3.1.4 PRECURSORES Y FILOSOFÍAS DE LA CALIDAD²⁰

Para poder entender la evolución del término de calidad, es necesario estudiar las diferentes filosofías porque generaron una gran cantidad de cambios en las organizaciones: evolucionaron los estilos de dirección, las prioridades, la comprensión de la calidad, la productividad, la competitividad y el cliente. Además, muchas de las propuestas de los líderes siguen plenamente vigentes, a tal grado que ahora son parte de la teoría de la gestión de las organizaciones, con lo cual se entiende que la tarea de dirigir va más allá de la experiencia, el sentido común y el aprendizaje sobre el camino. Citemos entonces a los precursores y sus aportaciones.

W. Edwards Deming (1900-1993)²¹

Figura Nro. 1



Fuente: Resumen lecturas sobre W. Edwards Deming

Nació el 14 de octubre de 1900 en Wyoming, Estados Unidos. Estudió física y matemáticas en la Universidad de Wyoming y recibió su doctorado en física en Yale. Trabajó en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago, en la que 46 000 personas fabricaban teléfonos en un mal ambiente de trabajo y mala remuneración. Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en Hawthorne, donde se pagaba a los empleados de acuerdo con lo que producían.

²⁰ CALIDAD 2da.edición.- Pablo Alcalde San Miguel.- Ediciones Paraninfo S.]A España 2010

²¹ Resumen lecturas sobre W. Edwards Deming (1900-1993)

Entre 1943 y 1945 Deming promovió en su país un curso sobre control estadístico de la calidad para personal de la industria y universidades. En 1950 impartió conferencias a altos directivos japoneses sobre las ventajas del control estadístico de la calidad, además de un curso de control de calidad a 400 ingenieros japoneses. Un año después, en Japón, se fundó el Premio a la calidad Deming, el cual se otorgaba en dos categorías: a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística. Con el tiempo este galardón alcanzó un alto prestigio como reconocimiento a los logros en calidad y fue promovido por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE). Actualmente sigue entregándose a empresas de diferentes partes del mundo.

Para 1980, es decir, 30 años después de enseñar sus métodos a los japoneses, el doctor Deming empezó a ser reconocido en Estados Unidos, principalmente a raíz de un programa de televisión titulado Si Japón puede, ¿por qué nosotros no?, donde se exaltaba la calidad de los productos japoneses y la contribución a ello por parte de Deming.

Sus desarrollos en la década de 1980 contribuyeron a dar forma a una nueva teoría para la gestión de las organizaciones. Deming criticó muchas de las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores, también propuso ideas más humanistas y fundamentadas en el conocimiento de la variación natural de los procesos. Sus propuestas inspiraron cambios radicales en muchas de las grandes corporaciones ; por ejemplo: Nashua, Ford Motor Company, entre otras.

En 1986, Deming publicó su libro *Out of the Crisis*, en el que expuso lo que se considera su más importante aportación: los llamados 14 principios para transformar la gestión en la organización. En conjunto, éstos se pueden ver como una teoría, una filosofía, que permiten entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización. La obra del doctor Deming ha sido una valiosa fuente de ideas de mejora. En la década de 1980 muchos expertos se dedicaron a interpretar y extender los 14 puntos de su libro.

Los 14 principios del doctor Deming para transformar la gestión de las organizaciones son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

Tal vez las dos razones más importantes para el éxito de un programa de mejora sean la constancia o la perseverancia con la que se haga y la claridad que se tenga sobre el propósito y los objetivos que se persiguen. Para asegurar la claridad en el propósito, es necesario que la alta dirección de la organización esté convencida de la necesidad del cambio, que haga suya la política de satisfacción al cliente, que entienda que tipo de cambio debe impulsar en la organización para que ésta sea de calidad desde la recepción del cliente hasta el servicio de garantía y, por último, que comprenda el significado concreto de mejorar la calidad para que pueda traducirlo en acciones específicas en todos los ámbitos de la organización.

2. Adoptar la nueva filosofía

La planificación estratégica a largo plazo y el trabajo por el futuro serán más fructíferos si esos esfuerzos se orientan por la filosofía de la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad y de productos y servicios. El punto de partida para adoptar esta filosofía en todas las áreas de la organización es dejar de ver como normal el hecho de tener una cuota de deficiencias, como retrasos, incumplimientos, pedidos mal hechos, materiales no adecuados, errores y defectos, así como personas que desconocen la forma de hacer su trabajo, sistemas diseñados para facilitar las funciones de la dirección o de los empleados sin importar las dificultades que causen al cliente, y una dirección no comprometida con la calidad y la mejora.

3. Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una fuerza de asegurar la calidad, ya que esto no la garantiza.

Para que el propósito de mejorar la calidad y la nueva filosofía se hagan realidad, es indispensable desaprender lecciones del pasado. Una de ellas es aquella en la que la calidad se considera sinónimo de inspección, de tal forma que el único esfuerzo sostenido por la calidad es la inspección y entonces la conducta típica cuando se tienen problemas o reclamos de calidad es intensificar la inspección y exigir a los inspectores y supervisores que no descuiden su trabajo. Lo único que la inspección hace es detectar algunas de

las fallas del producto o servicio, pero está creada para eliminar las causas que las originan; de aquí que si la inspección es el único esfuerzo por la calidad, los problemas se seguirán presentando indefinidamente.

4. Acabar con la práctica de hacer negocio sólo con base en el precio.

Para que la mejora de la calidad sea posible es necesario eliminar uno de los ejes vertebrales sobre los que ha girado la organización: una política permanente de reducción de costos que consiste en buscar a los proveedores que ofrezcan el precio más bajo inicialmente, sin importar el costo final debido a la calidad inicial. Decidir a quién comprar y qué comprar sólo con base en el precio es un fuerte obstáculo para la mejora continua. El precio inicial bajo no necesariamente garantiza negocio, al respecto Deming dice:

El precio no tiene sentido sin una medida de la calidad que se compra. Sin una medida adecuada de la calidad, el negocio se encamina hacia el licitador más bajo, y el resultado inevitable es una baja calidad y un costo elevado... Aquel que tiene como norma hacer negocios con el licitador más bajo, merece ser engañado.

En un mundo donde la mejora continua de la calidad y la productividad es un requerimiento básico, es inaceptable que los departamentos de compras y los organismos gubernamentales sigan buscando sólo al proveedor que ofrezca el precio más bajo. Es necesario que en sus decisiones la calidad tenga un lugar importante, ya que es la que asegura clientes satisfechos, y esto a su vez es lo que garantiza resultados financieros y la permanencia en el negocio.

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.

Al dejar de ver la inspección como sinónimo de calidad y al precio como el único criterio de negociación con proveedores y clientes, entonces la constancia en el propósito y la nueva filosofía deben dirigirse hacia la mejora permanente del sistema de producción y servicio, ya que ello permitirá aumentar capacidades clave y reducir continuamente los desperdicios, los reprocesos, la lentitud de procesos y la mala atención a clientes, lo que conducirá a un aumento de la productividad y la competitividad.

Para llegar al fondo de un problema es necesario entender y mejorar los procesos interrelacionados que producen las fallas. Al mismo tiempo es preciso

dejar los hábitos de las corazonadas y analizar objetivamente la situación mediante datos. Es necesario saber si un problema se debe a causas comunes de variación o a cierta causa especial de variación. Esta distinción la hace una carta de control de aquí que la dirección tenga que aprender a decidir y trabajar utilizando herramientas estadísticas.

6. Implantar la formación (instituir la capacitación en el trabajo)

Los principios anteriores deben basarse en un programa de capacitación y crecimiento que genere el aprendizaje y crecimiento del talento humano para que a su vez se propicien nuevas ideas y perspectivas necesarias para la mejora y la innovación. Este programa debe ser el generador de las nuevas aptitudes y actitudes que requieren las empresas en un mundo de alta competitividad y de cambios continuos.

No se trata de dar capacitación y sensibilización porque sí y desligarla de los esfuerzos por la mejora, o de saturar al personal con cursos de capacitación para cumplir la meta, sino crear un programa que atienda necesidades de mejora y desarrolle las habilidades y conocimientos que la gente requiere para hacer mejor su trabajo. La capacitación realmente efectiva debe ir de la mano de las modificaciones a las estructuras directivas.

El origen de la riqueza es algo específicamente humano: el conocimiento. Si aplicamos conocimiento a las tareas que ya sabemos ejecutar, lo llamamos "productividad", pero, si lo aplicamos a tareas que son nuevas y distintas, lo llamamos "innovación". Sólo el conocimiento nos permite alcanzar esas dos metas.

Un obstáculo a vencer es la creencia de algunos directivos de que la capacitación y la calidad son para el área de manufactura y los trabajadores, y no para las áreas administrativas y directivas. Sin embargo, las fallas en atención a clientes, en facturación, en selección de personal, en lentitud y burocracia de muchos procesos administrativos no es responsabilidad de manufactura ni de los trabajadores.

7. Adoptar el nuevo estilo de liderazgo

Las tareas y los objetivos que se han planteado hasta aquí se deben guiar o cumplir con un nuevo estilo de liderazgo, comprometido profundamente con la

filosofía de mejora continua de procesos, que sea acorde tanto con la necesidad del trabajo en equipo como la innovación y que, además articule una amplia comunicación sobre la calidad y la mejora en la organización. Este nuevo estilo de dirección debe tener claro que uno de los activos más importantes de un líder es su autoridad, aunque ésta no la da el puesto, sino que se gana con el trabajo diario y los resultados alcanzados.

Es apremiante la forma de dirigir y administrar la compañía para clarificar las estructuras que ayuden a mejorar la interacción entre los procesos. Estas estructuras también deben contribuir a transferir el poder y la responsabilidad en la toma de decisiones a aquellos que lo necesitan y a crear un ambiente de responsabilidad. Es primordial revalorar los estatus internos en la organización, que muestren que el personal es el más importante, que es el cliente que la dirección debe satisfacer proporcionándole los medios y el ambiente para hacer un buen trabajo. Para ello, se debe transformar el concepto de autoridad: un directivo con autoridad no es el que tiene el mando, sino el que facilita el logro de la calidad y los objetivos; el que cambia de mandador a facilitador, a entrenador, y el que tiene claro que el rango directivo no confiere privilegios, más bien responsabilidades.

8. Desechar el miedo

El proceso de cambio planteado en los puntos anteriores necesita contar con trabajadores y directivos sin temor a opinar, participar y discernir. Esto no podría ser posible si en las empresas se sigue administrando mediante el miedo y el temor; los directivos usan el poder para intimidar a sus subalternos, y éstos a su vez reproducen el esquema para imponerse a los trabajadores y empleados por métodos coercitivos. Los directivos de nivel medio y los trabajadores que se desenvuelven en un sitio cuyo esquema de dirección es el temor, sentirán desánimo, no se comunicarán, no asumirán riesgos y el trabajo en equipo será improductivo.

9. Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo

La empresa tiene una gran diversidad de barreras que impiden la comunicación sincera y el trabajo en equipo. La comunicación sincera y el trabajo en equipo dentro de departamentos, entre ellos y entre distintos niveles jerárquicos, es un

aspecto indispensable para la mejora continua, por lo que no es posible que los individuos, equipos y áreas de la organización sigan trabajando como centros individuales para su propio beneficio, con sus particulares metas de productividad. La alta dirección tiene un trabajo importante: alinear a toda la organización para que cada persona, área y departamento colaboren.

10. Eliminar lemas

El hábito de poner énfasis en los resultados deseados estableciendo metas numéricas para la mano de obra pone en riesgo todo sistema de calidad, en lugar de metas sin fundamento se debe tener orientación, comunicación y capacitación. El trabajo y el involucramiento en los problemas de los trabajadores deben sustituir a las exhortaciones. En vez de metas arbitrarias para la mano de obra, se necesitan métodos y proyectos que ataquen de raíz los problemas que causan la baja productividad.

11. Eliminar cuotas numéricas

Se debe establecer un buen sistema de supervisión del trabajo preestablecido para los trabajadores. Proporcionar una buena supervisión que ponga énfasis en la calidad, que logre detectar por medio de métodos objetivos y pequeños monitores cuando un trabajador está dentro del sistema y cuando un trabajador es un trabajador especial. El programa de la alta dirección es establecer un programa de mejora de la calidad con sabiduría y liderazgo en todos los niveles de mando en vez de buscar un incremento de productividad a través de exigencias numéricas.

12. Eliminar barreras

Hay que eliminar ciertas barreras que impiden el buen funcionamiento de todo sistema de calidad. Los equipos, las herramientas, los materiales, la capacitación, la toma de decisiones, el diseño y los métodos impiden al empleado hacer un buen trabajo que le genere satisfacción. Una de las aspiraciones fundamentales de la filosofía de la mejora de procesos es que las empresas restablezcan el orgullo por el trabajo, por lo que es necesario eliminar el temor y proporcionar un nuevo estilo de liderazgo con apego a los valores humanos. Un aspecto fundamental para restablecer el orgullo es

buscar que todos los empleados sean partícipes, paulatinamente, de la razón de ser de la organización, de sus aspiraciones y de la responsabilidad por la búsqueda de una empresa mejor, que implique más calidad de vida para sus miembros.

13. Estimular la educación

Se le debe dar al trabajador algo más que solo capacitación técnica, también es importante se generen programas de educación continua para todo el personal. Todos los miembros de la empresa deben llevar a cabo lecturas relacionadas con el trabajo, la vida y el acontecer cotidiano, lo cual permitirá mayor reflexión para la creatividad y la innovación.

14. Generar un plan de acción

Se requiere hacer un plan que incluya el conocimiento, la necesidad y la comparación con otras organizaciones para tomarlo como referencia al momento de realizar el propio. La generación de aplicar este plan conlleva a implementar todo el proceso o filosofía del ciclo de PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Joseph M. Juran (1904-2008)²²

Figura Nro. 2



Fuente: Resumen lecturas Joseph M. Juran

Nace en Rumania. En 1912 se trasladó a Estados Unidos donde doce años después se graduó en Ingeniero eléctrico por la Universidad de Minnesota. En

²² Resumen lecturas Joseph M. Juran (1904-2008)

1928 escribió su primer trabajo sobre calidad: un folleto de entrenamiento llamado "métodos estadísticos aplicados a los problemas de manufactura". En 1937 conceptualizó el principio de Pareto.

En 1984 fungió como maestro y conferencista en la Universidad de Nueva York y en la Sociedad Americana de Administración (AAA), trabajó como consultor de negocios y organizaciones en 40 países e hizo muchas otras contribuciones a la literatura de calidad: más de 20 libros y cientos de publicaciones.

Jurán enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Una de sus aportaciones clave es lo que se conoce como trilogía de la calidad, un esquema de administración funcional cruzada que se conoce de tres procesos administrativos: planear, controlar y mejorar.

Propuso una estrategia de 10 pasos para implantar la mejora:

1. Despertar la conciencia sobre las oportunidades de mejora
2. Establecer metas de mejoramiento
3. Organizarse para alcanzar las metas
4. Impartir capacitación
5. Llevar a cabo proyectos de resolución de problemas
6. Informar acerca de los progresos
7. Dar el debido reconocimiento individual
8. Comunicar los resultados
9. Llevar un recuento del proceso
10. Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la organización.

La trilogía de la calidad es plenamente vigente, ya que actualmente se sigue trabajando para hacer las cosas mejor, más rápidas y más baratas.

Philip B. Crosby (1926-2001)²³

Figura Nro. 3



Fuente: Resumen lecturas sobre Philip B. Crosby

Nació en Estados Unidos en 1926. Fundó su propia compañía a partir de 1979 y se dedicó a la calidad hasta su muerte. Creador de la filosofía Cero defectos, que se enfocaba a elevar las expectativas de la administración y a motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad.

Escribió varios libros sobre temas de calidad entre los que se encuentran: La calidad no cuesta y Calidad sin lágrimas; en total escribió 13 libros, varios de ellos muy vendidos los cuales ayudaron a definir el papel que los ejecutivos deben desempeñar las acciones para tener organizaciones de calidad. Algunas de sus aportaciones fueron la creación de 14 pasos en los que se explica la manera en que una organización puede iniciar y continuar su movimiento por la calidad. En estos 14 pasos se iban generando mayores expectativas por la calidad y motivando a los empleados a que participaran.

Recomienda 14 pasos para mejorar la calidad:

1. Compromiso de la dirección: Los directivos deben manifestar de forma clara una política de calidad, teniendo reuniones periódicas para su cumplimiento.
2. Equipo de mejora de la calidad: Debe crearse un equipo que dirija el proceso de mejora con alto liderazgo y con apoyo de la alta dirección.
3. Medida de la calidad: Se deben cuantificar los problemas existentes y la eficacia de las medidas correctivas.

²³ Resumen lecturas sobre Philip B. Crosby (1926-2001)

4. Análisis de costos de calidad: Identificar los distintos elementos que integran el costo de calidad.
 5. Toma de conciencia por parte de todos los trabajadores: Se debe contar con un buen sistema de comunicación que fomente la preocupación de los trabajadores por los problemas de calidad.
 6. Implantación de medidas correctivas: Se debe contar con un procedimiento sistemático para la identificación y resolución de problemas, partiendo de un análisis de las causas que lo generan.
 7. Planificación del día cero defectos: Se debe de elaborar un plan de actividades previo a la inauguración del programa “cero defectos” con las opiniones de todos los empleados en el proceso de mejora.
 8. Educación de los trabajadores: Determinar un programa de formación para cada trabajador con vistas a alcanzar la mejora de la calidad deseada.
 9. Día de cero defectos: Determinar un día de comienzo formal del plan.
 10. Establecimiento de objetivos: Todos los trabajadores deben establecer objetivos individuales de mejora y metas a alcanzar en sus equipos de trabajo.
 11. Eliminación de las causas del error: Establecer un sistema de comunicación entre trabajadores y dirección para poder transmitir los problemas que se enfrentan y les impida lograr sus objetivos.
 12. Reconocimiento del personal: Reconocer la labor del personal y no solamente de forma económica.
 13. Consejos de calidad: Hacer reuniones periódicas de los distintos responsables de la calidad para compartir experiencias y conocimientos.
 14. Volver a empezar: El proceso de mejora de la calidad no tiene fin, sino que siempre existen posibilidades de mejora y problemas a solucionar.
- Crosby señala que la clave de la calidad es hacerlo bien a la primera vez, y que este principio, esta actitud hacia hacerlo bien, es la base del cambio hacia la calidad, es decir, que sea posible ofrecer un producto o servicio que cumpla con los requisitos del cliente, por lo tanto se debe construir un sistema de calidad para la prevención, cuyo estándar de desempeño sea cero defectos.

Armand V. Feigenbaum (1922-2014)²⁴

Figura Nro. 4



Fuente: Resumen lecturas sobre Armand V. Feigenbaum

Nació en 1922 en Massachusetts, Estados Unidos. En 1951 recibió un doctorado en economía. En 1944 fue contratado por General Electric en Nueva York para trabajar en el área de calidad donde llegó a ser director de operaciones, manufactura y control de calidad. Se le reconoce como el primero en introducir la frase “control total de la calidad”. Sus ideas sobre la calidad están contenidas principalmente en su famoso libro Control Total de la Calidad, con numerosas traducciones y reimpressiones.

Su idea de calidad es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización mientras que el control total de calidad es un sistema efectivo que abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de todas las actividades orientadas hacia el cliente. Introduce también la idea como fundamento de lo que hoy conocemos como costo de calidad, es él quien por primera vez resalta la importancia de estos costos como una forma de evidenciar lo que cuesta la no calidad y de medir los avances de un programa de calidad. Es también el primero en proponer y caracterizar los costos de calidad en cuatro categorías:

- a) Costos de prevención
- b) Costos de evaluación
- c) Costos por fallas internas
- d) Costos por fallas externas

²⁴ Resumen lecturas sobre Armand V. Feigenbaum (1922-)

Además introduce el concepto de planta oculta, con la idea de enfatizar que hay mucho trabajo o trabajo extra que se realiza para corregir los errores y defectos, por lo que hay una planta oculta dentro de todas las empresas de manufactura. No trata mucho de crear conciencia gerencial de calidad, sino trata de ayudar a la planta para que diseñe su propio sistema.

Genichi Taguchi²⁵

Figura Nro. 5



Fuente: Resumen lecturas sobre Genichi Taguchi

Uno de los profetas japoneses de la calidad quien también ejerce en Estados Unidos. Cuando los poderosos laboratorios Bell lo invitaron a iluminar con la estadística a sus más sobresalientes mentes científicas en 1962, no entendieron una sola palabra de lo que les dijo. Supusieron en un principio, que el problema era el inglés del doctor, pero cuando les preguntaron a algunos científicos japoneses sobre Taguchi descubrieron que también ellos tenían dificultad para entenderlo.

A pesar de ello, se le volvió a pedir que trabajara en 1980 para el mismo laboratorio sobre un problema de diseño y experimentación de un proceso de manufactura para un nuevo producto. En un periodo de 6 semanas, Taguchi ayudó a Bell a reducir a la mitad la razón de defectos en los circuitos del producto.

La perspectiva de Taguchi se centra en un método estadístico que reduce rápidamente a cero las desviaciones en un producto y distingue las partes defectuosas y buenas de éste. El punto es evitar la prueba sin fin de todos los

²⁵ Resumen lecturas sobre Genichi Taguchi

defectos posibles. Taguchi también utiliza una serie de gráficas y tablas para encontrar las variables clave. También ha contribuido a la causa de la calidad con su concepto de diseño robusto. El control de calidad primitivo aún practicado por la mayoría de las industrias de los Estados Unidos depende de inspectores para separar o regresar el trabajo que no cumpla con las especificaciones, típicamente un 30% de la producción.

Kaouro Ishikawa (1915-1989)²⁶

Figura Nro. 6



Fuente: Resumen lecturas sobre Kaouro Ishikawa

Nace en Japón en 1915, se graduó de Ingeniería en la Universidad de Tokio. Desempeñó un movimiento importante en el movimiento por la calidad en Japón debido a sus actividades de promoción y a su aporte de ideas innovadoras para la calidad. Se le reconoce como uno de los creadores de los círculos de calidad en Japón, que son un grupo de personas de una misma área de trabajo que se dedican a generar mejoras. El diagrama causa efecto también se denomina diagrama Ishikawa debido a que él fue quien lo empezó a usar en forma sistemática.

También señala que el Control Total de Calidad (CTC) es una nueva filosofía de administración que se debe convertir en uno de los principales objetivos de la compañía, y para ello se deben fijar metas a largo plazo y anteponer a la calidad en todas las decisiones, empezando por el área de compras. Al ser el CTC una nueva filosofía de administración, menciona que la alta administración

²⁶ Resumen lecturas sobre Kaouro Ishikawa (1915-1989)

debe liderar esfuerzos de mejora y que esto debe ser complementado con el papel fundamental de las gerencias medias.

Ishikawa describe el papel clave que juegan las siete herramientas básicas para la calidad, al ayudar a controlar el proceso y a orientar en la búsqueda de causas para realizar mejoras. Al tener éxito con el CTC, aumentan las utilidades de la empresa y se mejoran las relaciones humanas y de trabajo. En suma, el CTC logra una organización superior con una mejor posición competitiva en el mercado.

2.3.1.5 CULTURA DE CALIDAD²⁷

Desde su origen una organización enfrenta los retos relacionados con el medio en el cual se encuentra, por ejemplo, hasta hace pocos años la mayoría de las empresas mexicanas se dedicaba a resolver los problemas propios de los mercados cerrados y protegidos así como desarrollar fórmulas usuales de operación interna y formas para relacionarse con su entorno social, compatibles con las aspiraciones de los dueños, accionistas o directivos.

De una manera muy sutil y continua la cultura de una organización se nutre con las experiencias y los conceptos comunes que influyen en la toma de decisiones. También la tradición y las costumbres en reglas de actualización y observación obligatoria, que con el tiempo se formalizan como políticas y procedimientos que regulan la operación de la empresa.

Sin embargo, en México la mayoría de las empresas no han tenido un desarrollo totalmente consciente e intencional por lo que son afectadas por elementos negativos no deseados. Además debido a la fricción que rigió la economía nacional durante muchos años, las culturas tendieron a hacerse rígidas dificultándose la adaptación al cambio de circunstancias características del mundo actual. Por ejemplo, las prácticas administrativas tradicionales son poco efectivas para mantener la competitividad de las empresas en los mercados abiertos no protegidos.

Con la apertura a los mercados sin medidas proteccionistas, las reglas para la realización de los negocios se han transformado dramáticamente. Pero el

²⁷ Gestión de los Sistemas de Calidad. Lecturas

hecho de operar en un país con una de las economías más abiertas, no ha provocado un cambio automático de las culturas organizacionales. De hecho, muchos pretenden seguir funcionando como si las reglas del juego no hubieran cambiado, siguen vigentes identidades, pensamientos y modos de actuación que en un momento fueron exitosos, así hay empresas que no tienen conciencia del incremento de la competencia en su giro, inversionistas que aspiran y exigen rendimientos semejantes a los que de manera ficticia obtuvieron en la época de la alta inflación y especialmente muchos sistemas, procedimientos y políticas que regulan la operación de las instituciones y que permanecen sin ser analizadas con un espíritu crítico. Además de considerar el mercado electrónico donde hoy en día es muy fácil establecer relaciones comerciales en cualquier parte del mundo por medio de las computadoras y el internet.

La calidad y la productividad son factores de la transformación cultural más que de la tecnología. De poco sirven los buenos sistemas y las magníficas herramientas si las personas que deben aplicarlos no dan valor o carecen de actitudes apropiadas para la mejora continua.

El cambio cultural abarca muchos aspectos del diseño, estructuración y dirección de toda la empresa y por ello es de interés para los niveles más altos y desde la mejor perspectiva que radica en la sencillez para incorporar nuevos conceptos y conductas.

Tal vez, como lo explica el Dr. Ezra Vogel de la Universidad de Harvar; “si algo puede explicar el milagro japonés es su gran humildad para aprender”. El nuevo concepto de calidad se adoptó a partir de la eficiencia de la sociedad japonesa, caracterizada por su disciplina y destreza de mano de obra, además de los programas que se implantaron marcando un cambio en las actitudes y las apreciaciones hacia los productos japoneses en poco tiempo.

Para implementar una cultura de calidad es importante considerar las dos grandes etapas, que son:

a) La etapa revolucionaria: Se atenta contra los hábitos y creencias que en otras circunstancias dieron buenos resultados. Esta fase se inicia cuando se toma la decisión de revisar con sentido autocrítico la situación del momento

determinado el principio del proceso de cambio lo cual implica estar dispuesto a afrontar las primeras resistencias y sus consecuencias.

Esta etapa necesita de una perspectiva a mediano y largo plazo. Aunque existan resultados inmediatos, la experiencia y la investigación en materia señala que el proceso puede durar de cuatro a seis años, esfuerzo que se recompensa con los resultados obtenidos.

b) La etapa evolucionaria: Se desarrolla a través del tiempo con la insistencia de una manera de ser, pensar y actuar especial hasta obtener la nueva identidad, ésta a su vez tiene varias fases:

- 1) Convencimiento y formación de alta dirección
- 2) Introducción en toda la empresa
- 3) Implantación de un proceso de mejora continua
- 4) Institucionalización hasta transformar la cultura organizacional
- 5) Obtención de resultados de categoría mundial

Algunos de los elementos indispensables para crear una cultura de calidad son:

a) Visión clara de la necesidad del cambio, aumentando la convicción de la importancia de la calidad por parte de los integrantes de la organización y reducción de la resistencia a las transformaciones.

b) Una planeación estratégica en la cual se defina el rumbo y características de la empresa e incluya objetivos estrechamente vinculados con la mejora continua.

c) El liderazgo hacia la calidad por parte del director general y sus más cercanos colaboradores, quienes moldean el comportamiento del resto de las personas a través del ejemplo.

d) El fomento al trabajo en equipo entre las distintas áreas que deberán actuar de manera interdependiente y la de estimulación de las labores, logros, reconocimiento de carácter individual.

e) Una filosofía orientada a la satisfacción de los clientes y usuarios, es decir, una manera de pensar que influya en los procedimientos empresariales y se

guíe por el conocimiento de las necesidades y expectativas de los beneficios de los productos y servicios.

f) El establecimiento formal y duradero de las modificaciones y en los sistemas para asegurar la constancia en la mejora continua de los procesos de transformación.

g) La formación del personal en los conceptos estratégicos y técnicos que se requieren para funcionar adecuadamente en un ambiente favorecedor.

h) La evaluación de los resultados en relación con los niveles internacionales lo cual servirá como un mecanismo de esfuerzo al proceso de cambio en la cultura empresarial.

Pero cuando falla alguno de los elementos anteriormente mencionados se tiene lo siguiente:

a) Si no hay visión de cambio se acentúa la resistencia por considerarlo innecesario.

b) Cuando falta un proceso de planeación estratégica que incluya los objetivos de calidad lo que ocurre son falsos comienzos.

c) Cuando falta liderazgo por parte de la alta dirección entonces el personal sentirá frustración y se vacunará contra nuevos esfuerzos.

d) Cuando entre las distintas áreas de la empresa no hay auténticos trabajos en equipo a lo más que se llegará es a valores parciales en la mejora de la calidad.

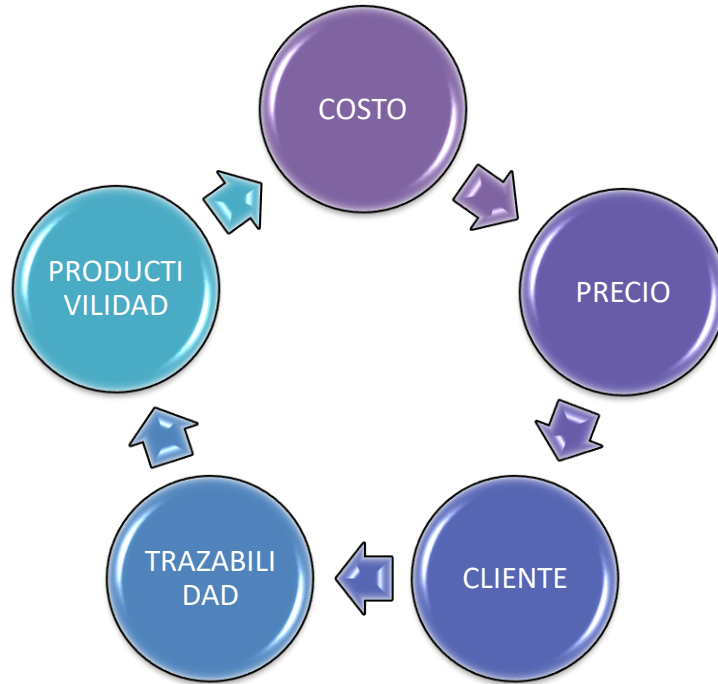
e) Si no hay filosofía acerca de la calidad y la productividad entonces se incorporan ideas confusas al proceso de cambio.

f) Si no llevan a buen término las transformaciones en los sistemas, lo que se presenta es una indisposición de los esfuerzos y se dan de manera inconsistente.

La realidad demuestra que todo cambio significativo conlleva a una oposición a éste. Y esta debe entenderse como una reacción natural al querer buscar una situación más o menos segura frente a las transformaciones.

Sin embargo, cuando ésta se convierte en un obstáculo que hay que superar, se deben encontrar las causas que las ocasionan para así darle fuerza a esta nueva cultura laboral enfocada a la calidad.

Figura Nro. 7
“CALIDAD”



Fuente: Elaborada por los autores

2.3.1.6 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD²⁸

2.3.1.6.1 BASE RACIONAL PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD²⁹.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser

²⁸ ISO 9001:2008

²⁹ Resumen de lecturas sobre CALIDAD.- ISO 9001:2008

determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes, por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

Los sistemas de calidad no son un capricho, son una imperiosa necesidad para lograr una cierta estabilidad económica y social. La satisfacción del cliente garantiza la continuidad de la organización.

2.3.1.6.2. ENFOQUE DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD³⁰

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas, tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

2.3.1.6.3 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS³¹

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

³⁰ Resumen de lecturas sobre CALIDAD.- ISO 9001:2008

³¹ ISO:9001.2008

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

La calidad implica todo un sistema orientado a planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de una organización para garantizar su presencia en cada proceso y en todos los productos; no obstante, para poder obtener un resultado eficiente en el Sistema de Gestión de Calidad se toma como referencia las etapas del ciclo Deming considerando que todo proceso consta de entradas y frecuentemente el resultado del mismo constituye el elemento de entrada al siguiente proceso.

Figura Nro. 8
Ciclo Deming



Fuente: Resumen de lecturas sobre CALIDAD

2.3.1.6.4 POLÍTICA DE LA CALIDAD Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD³²

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse.

El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

La política de calidad debe contener directrices y puntos textuales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general. La política de la calidad forma parte de la política general y debe ser aprobada por la alta dirección.

Figura Nro. 9

Mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Resumen de lecturas sobre Calidad.

³² Resumen de lecturas sobre CALIDAD.- ISO 9002:2008

2.3.1.6.5 PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD³³.

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- a) Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- d) Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- e) Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- f) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- g) Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- h) Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- i) Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

Documentación

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

³³ Resumen de lecturas sobre CALIDAD

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) Proveer la formación apropiada;
- c) La repetitividad y la trazabilidad;
- d) Proporcionar evidencia objetiva, y
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

- a) Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad;
- b) Documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad;
- c) Documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones;
- d) Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan directrices;
- e) Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos;
- f) Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos; tales documentos se denominan registros.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea

necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

2.3.1.6.6 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD³⁴

Cuando se evalúan los sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- a) ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- b) ¿Se han asignado las responsabilidades?
- c) ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- d) ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de la calidad y autoevaluaciones.

2.3.1.6.7 AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD³⁵.

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización.

Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.

Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan

³⁴ CALIDAD 2da.edición.- Pablo Alcalde San Miguel.- Ediciones Paraninfo S.]A España 2010

³⁵ CALIDAD 2da.edición.- Pablo Alcalde San Miguel.- Ediciones Paraninfo S.]A España 2010

la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la Norma ISO 9001:2008.

2.3.1.6.8 REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD³⁶

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La revisión incluye la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Entre otras fuentes de información, los informes de las auditorías se utilizan para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

Autoevaluación

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

2.4 INNOVACION³⁷

Hoy en día el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto. De hecho, en algunos sectores como en el de la informática, la devaluación tecnológica de los productos se produce en apenas unos meses. Las empresas pueden beneficiarse de una gran ventaja competitiva si son capaces de introducir nuevos productos en el mercado antes que sus competidores y, de esta forma, podrán hacerse de una importante participación en el mercado. Hoy en día las

³⁶ CALIDAD 2da.edición.- Pablo Alcalde San Miguel.- Ediciones Paraninfo S.]A España 2010

³⁷ Resumen y análisis de lecturas sobre INNOVACION EMPRESARIAL

empresas deben estar continuamente innovando con el fin de mantener o de mejorar su posición en el mercado.

Son muchas las encuestas que han mostrado que las empresas innovadoras las que están continuamente innovándose son por lo general el doble de rentables que el resto. No obstante, la gestión de las innovaciones es extremadamente complicada y amplia, de ahí que la mayoría de las nuevas ideas no se conviertan en productos o servicios de éxito en el mercado.

Las empresas pequeñas van a tener más dificultades para llevar a cabo una gestión exitosa de la innovación. No obstante, con algunas técnicas sencillas y estructuradas y un buen facilitador, se incrementarán enormemente los cambios hacia el éxito. Las dificultades se pueden experimentar en diversos campos, entre ellos: el acceso a la información, las limitaciones en plazos cortos de tiempo, la necesaria aversión al riesgo, la reticencia a contar con ayudas y asesoramientos externos y las limitaciones financieras.

¿Qué entendemos por innovación?

Mucha gente respondería a esta pregunta diciendo que “la innovación es algo nuevo, una invención, una idea nueva”. Sin embargo, innovar no implica únicamente la generación de una idea brillante para un nuevo producto o proceso, sino que también incluye todas las fases desde el diseño y evaluación de la eficiencia, hasta la implementación de la idea.

La implementación de una innovación se lleva a cabo con la creación o mejora de una pieza, producto, proceso o sistema puestos en el mercado. Por el contrario, por invención se entiende el concepto, plan o modelo de creación o mejora de una pieza, producto, proceso o sistema que, aunque pueda derivar en el certificado de una patente, en la mayoría de los casos no es comercializada y por tanto la innovación al final no es implementada.

Si innovar necesita de una gestión de éxito, la empresa va a requerir una serie de cosas, que se pueden concretar fácilmente, y que conviene obtener de fuentes externas. Entre éstas están:

- Información acerca de lo que se puede hacer.
- Información acerca de cómo hacerlo.

- Ayuda a la empresa para que tome la decisión correcta en cuanto a qué hacer y cómo llevarlo a cabo.
- Apoyo en la planificación e implementación.
- Fondos para financiar los desarrollos que sean necesarios, además de asesoramiento para obtener subvenciones y préstamos apropiados.
- Asegurar de alguna forma que la empresa no se verá excesivamente desviada por la presión y urgencia a corto plazo.
- Pericia específica sobre tecnología, marketing, gestión y organización.
- Formación y desarrollo de destrezas (competencias) en distintos niveles.

2.4.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN³⁸

Es importante destacar que cuando se habla de innovación, no se habla de innovación en un sentido estricto de productos/servicios, sino de innovación en un sentido mucho más amplio abarca todos los conceptos empresariales estrategias, procesos, productos/servicios.

Ante la realidad actual, donde cada vez se hace más exigente la sobrevivencia y subsistencia de las organizaciones, cuando el mundo se hace más estrecho y pequeño ante la proliferación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que contribuyen a ello; la gerencia está obligada a diseñar y proponer nuevos factores que permitan diferenciar a las empresas y al final contribuir al apalancamiento de éstas hacia la obtención de ventajas competitivas.

Dichas ventajas han de estar fundamentadas o basadas en componentes organizacionales (procesos, productos, calidad, mercado, individuos) sujetos a permanente actualización y cambio, como resultado de la aplicación de procesos de innovación. Ante tal situación, la gerencia se encuentra comprometida en establecer mecanismos de gestión que permitan fortalecer el proceso innovador de la organización, y este trabajo a través de una revisión documental se pretende presentar razones teóricas y argumentos suficientes que justifiquen a la innovación como un factor clave en el logro de ventajas competitivas en las organizaciones.

³⁸ Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales .- Año 3 / Nº 7 / Julio 2007

A lo largo de décadas se ha definido la innovación de diversas formas, donde cada autor enfatiza los aspectos que considera relevantes. A modo de ejemplo, según López, N., Montes, Prieto, y Vázquez (2004), en definición de Schumpeter y Kinght en los años 1939 y 1967 respectivamente, destacan el concepto de cambio que conlleva la innovación, por otra parte, Drucker en el año 1981, introduce el impacto social que supone, y en cambio Sidro, a finales de la década de los ochenta, la entiende como una serie de etapas mediante las cuales una idea aplicada a un producto satisface una necesidad en el mercado, mientras que Nonaka y Takeuchi destacan el continuo proceso de aprendizaje.

Ya en fechas más recientes, Shapiro (2005) define a la innovación como la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor. No sólo se trata de tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia. En el imprevisible mundo actual, la empresa que puede adaptarse rápidamente al cambiante entorno tendrá con seguridad una importante ventaja competitiva.

Por otra parte, para López, N., Montes, y Vázquez (2003), la innovación engloba un amplio conjunto de actividades dentro de las empresas, que contribuyen a generar nuevos conocimientos tecnológicos o a mejorar la utilización de los ya existentes. Estos conocimientos son aplicados a la obtención de nuevos bienes y servicios, así como nuevas formas de producción.

De lo expresado anteriormente, surge el concepto de innovación tecnológica, entendida no como un proceso lineal sino un sistema de interacciones entre diferentes agentes, de naturaleza pública o privada, como centros o institutos tecnológicos, universidades, empresas, etc. de carácter cooperativo donde la experiencia, los conocimientos y know-How de los agentes se incrementa y refuerzan mutuamente a medida que se estimula la colaboración entre los mismos, Villar (2004).

Es así que ante la diversidad de definiciones existentes, en este trabajo se adopta como innovación al proceso a través del cual la empresa genera nuevos

productos, procesos productivos o mercados, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.

2.4.2 EL PROCESO DE INNOVACIÓN³⁹

Tal como ha sido indicado con anterioridad, a lo largo del tiempo han existido múltiples definiciones de innovación e incluso con variantes según la percepción del autor, situación está que ha marcado una diferenciación en cuanto al proceso de innovación.

Hasta mediados de la década de los ochenta, el proceso de innovación se observaba bajo el prisma del enfoque estático, esto tiene su razón en virtud que el concepto de innovación estaba ligado a los bienes de equipo cuyo avance no dependía de la actuación empresarial. El progreso tecnológico, según López, N. et al. (2004), se generaba fuera de la organización y se asociaba el concepto de tecnología al de información que puede ser adquirida o comprada externamente.

Ante tal situación, las empresas solamente se encargaban de determinar el momento oportuno para la incorporación de la nueva tecnología y gestionar el impacto interior que ella tendría para así producir las innovaciones requeridas.

En cambio, hacia finales de la década de los ochenta, cuando el entorno se hace más global y dinámico, aumenta la competitividad mundial, produciendo en la organización un elevado interés en la creación desde su interior de elementos que permitan vencer a la competencia. Esta nueva realidad sugiere un cambio de enfoque, produciendo entonces un enfoque dinámico sobre el estudio de la innovación.

En ello, el componente principal de la innovación es el conocimiento; el proceso de innovación se considera de naturaleza continua y la organización juega un papel protagónico en el ritmo y el progreso tecnológico. Bajo este enfoque, la Teoría de Recursos y Capacidades, que se fundamenta, según Andrade (2005), en tres ideas básicas: las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen; con diferentes características (Heterogeneidad); y la no disponibilidad en las organizaciones

³⁹ Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales .- Año 3 / Nº 7 / Julio 2007

de recursos y capacidades en las mismas condiciones., y por otra parte, concibe el proceso innovador como la combinación e interacción de los recursos y capacidades tecnológicas que posee la empresa, López, J. y Sabater (s.f.). Así, la empresa desarrollará productos o procesos innovadores mediante la combinación y el empleo de sus recursos y capacidades internas, adoptando un papel central en la generación de tecnología. La evolución tecnológica y la innovación pasan a ser variables claramente endógenas a la organización, según Carrión y Ortiz (2000).

Es decir, las organizaciones ante diversos estímulos, al igual que los individuos, actúan de forma automática, utilizando sus capacidades, López, J. y Sabater (s.f.). Estas capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, frecuentemente no codificado, que permiten establecer la rutina o conjunto de rutinas; siendo ellas complejos patrones de interacción, entre las personas y entre ellas y los demás recursos, que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer.

2.4.2.1 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (HGI)

A pesar de la abundante investigación sobre la innovación que realizan las grandes y pequeñas empresas de alta tecnología, la mayoría de las PYMES no conocen muy bien los procesos de innovación. Lo que está claro es que lo primordial para crear una empresa innovadora no es la tecnología; sino la gente, la cultura la comunicación. Un planteamiento integral de la gestión de la innovación debe tener en cuenta, además de la tecnología y de los procesos comerciales dentro de la propia empresa, a esos otros elementos “más blandos”. El objetivo tiene una doble vertiente: una visión tecnológicamente informada de la estrategia de negocio, combinada con una visión estratégica del desarrollo tecnológico.

En la gestión de la innovación se han empleado muchas metodologías y técnicas en distintas fases del proceso de innovación con el fin de hacerlo más llevadero y obtener una mejor eficiencia. Estas metodologías y técnicas se conocen como Herramientas de Gestión de la Innovación (HGIs). Cada una de

ellas tiene sus propias características, su propio método de aplicación y, en función de sus peculiaridades más distintivas, se llevarán a la práctica en distintas fases del proceso de innovación.

Las Herramientas de Gestión Estructurada de la Innovación permiten una evaluación rápida y de gran alcance y estimulan el pensamiento estratégico. También facilitan la tarea del consultor a la hora de resaltar y rastrear las áreas de mayor debilidad y aquellas en las que el personal muestra distintas percepciones. Ayudan a alertar a la empresa acerca de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y enfatizan la importancia del aspecto humano. Sobre todo, estas herramientas animan a la empresa para la acción. Así se iniciará un proceso en el que los primeros beneficios tangibles aumentarán la confianza de conseguir un cambio a largo plazo.

La clave del éxito está en conseguir la “mejor conexión” entre el consultor, la técnica/s utilizada/s y la empresa. En la Figura 1 se muestran algunos principios para la buena práctica. El consultor añade valor asegurando que tanto la dirección, como el personal se tomen en serio la misión innovadora, haciendo que los problemas salgan a la luz, fomentando una mayor implicación del personal, ofreciendo una interpretación de los hallazgos y moviendo la empresa hacia la planificación de la acción y su puesta en práctica de innovaciones. El caso de un “médico empresario” es una buena analogía.

Figura Nro. 10

PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DE HGIs

- ❖ Simplicidad y claridad en la presentación y en la recogida de datos
- ❖ Basarse en un modelo abierto y objetivo
- ❖ Buscar lo más idóneo para la situación de la empresa con objetivos claros
- ❖ Compararse con la mejor práctica dentro y fuera del sector industrial sector
- ❖ Complementar de forma flexible y no reprimir la creatividad
- ❖ Recoger información básica / expectativas de antemano
- ❖ Incluir la perspectiva temporal
- ❖ Equilibrar las tareas y el tiempo (p.ej. a través de software adecuado)
- ❖ Realizar consultas cruzadas en distintos departamentos de la empresa
- ❖ Usar información discrepante (diferencias en la percepción del personal)
- ❖ Incluir los pasos de planificación de la acción
- ❖ Crear vínculos con otras herramientas / y fases
- ❖ Establecer los criterios para el éxito
- ❖ Facilitar el aprendizaje para la empresa
- ❖ Ofrecer un seguimiento obligatorio

Fuente: Revista NEGOTIUM

En los últimos años se han desarrollado un gran número de Herramientas de Gestión de la Innovación. Las evaluaciones realizadas muestran que muchas de ellas funcionan bien y que a menudo obtienen resultados fructíferos. Como es lógico, estas evaluaciones también revelan que los factores externos a las propias HGIs son cruciales para determinar el grado de éxito en los resultados. Basándonos en estas observaciones, parece razonable argumentar que se puede hacer un buen uso de la mayoría de las HGIs más modernas si un consultor competente trabaja en estrecha colaboración con la alta dirección de una empresa, fuertemente comprometida y que ninguna HGI puede compensar la ausencia de compromiso por parte de la dirección, como tampoco la falta de competencia general por parte del consultor.

Para elegir la HGI más adecuada para una tarea concreta es necesario conocer las áreas en las que se va a aplicar. Del mismo modo, también es altamente importante conocer las necesidades de la empresa en cuestión para hacer la elección más correcta

2.4.3 CADENA DE VALOR⁴⁰

Al analizar los elementos previamente desarrollados y los cambios que se han dado en tiempos recientes, en cuanto a la innovación y su proceso, se observa que las estructuras internas de las empresas y su relación con el exterior dejan de responder a una organización básicamente lineal, muy compartimentada y con un nivel de integración horizontal bajo para convertirse en organizaciones que tienen que alcanzar un enorme nivel de integración, Moraleda (2004).

El objetivo es operar con los niveles de eficiencia y agilidad que necesitan, produciendo cadenas de valor que eliminen barreras internas y se orienten por entero a lo verdaderamente fundamental: sus relaciones con sus audiencias clave, es decir, con los clientes, socios, proveedores y empleados, según Dezerega (s.f.).

De esta manera, Shapiro (2005) indica que las organizaciones van a operar de manera cada vez más integrada con el exterior y van a llegar a tener prácticamente fusionada su cadena de valor con la de sus clientes, socios y

⁴⁰ Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales.- Año 3 / Nº 7 / Julio 2007

proveedores claves, en un modelo operativo que se parece mucho más a una red de interrelaciones y colaboraciones.

Es decir, estas organizaciones optarán por incrementar su nivel de integración con todas aquellas empresas que necesitan que su cadena de suministro funcione en tiempo real con sus proveedores y las empresas que quieran ofrecer el máximo nivel de servicio y disponibilidad a sus clientes.

Este cambio se sustenta en una creciente función operativa de tipo interorganizacional, redundando en una nueva manera de estructurar los distintos mercados, representando una magnífica oportunidad para cualquier modalidad de organización, siendo de provecho a aquellas más innovadoras que sepan ver en esta reconfiguración de la cadena de valor una gran posibilidad para ganar nuevos espacios de negocio, Universia Knowledge Wharton (2004)

La integración planteada entre la organización, socios, clientes y proveedores, exige cambios profundos y permanentes en la cadena de valor, y estos al final, permitirán lograr beneficios tanto para los clientes como para los proveedores, según Rodríguez (2003), entre los beneficios más significativos se encuentran:

- Simplificación de la cadena interna.
- Simplificación de procesos.
- Aumento de la productividad.
- Mejor calidad de la información.
- Mejor control.
- Ampliación de la base de clientes potenciales.
- Aumento de la eficiencia.
- Aumento de la lealtad de clientes.
- Mejora en la calidad de la información y de los procesos de inteligencia de mercado.
- Reducción del papeleo.
- Menores costos por transacción.
-

Los cambios en la cadena de valor exigen la existencia de procesos gerenciales innovadores dentro de la organización, fundamentados principalmente en un aprendizaje continuo, al igual que la aplicación del

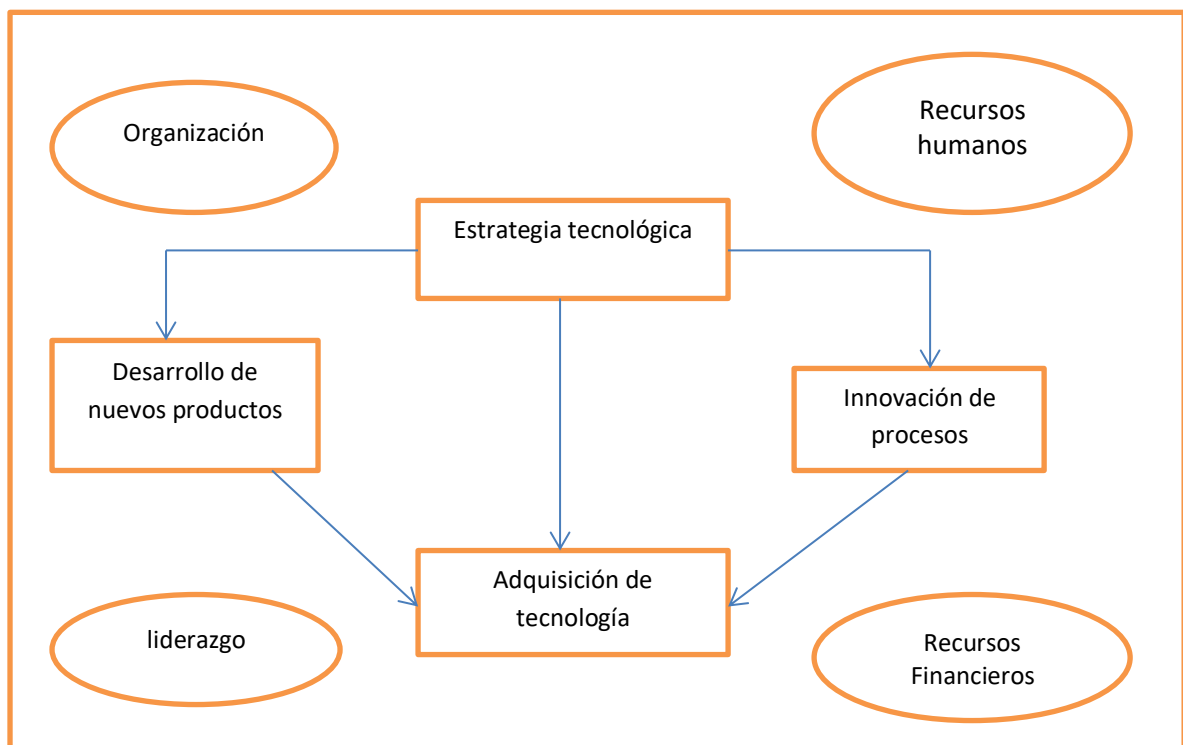
conocimiento individual y organizacional en la solución de problemas específicos y de carácter general, García et al. (s.f.); López, N. et al. (2003)

2.4.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN⁴¹

Una forma práctica a través de la cual las empresas pueden articular los elementos clave de la innovación, consiste en integrarlos en procesos particulares que deben ser considerados importantes procesos empresariales. La complejidad de la gestión de la innovación tecnológica puede hacer necesario su desglose en distintos procesos empresariales. Estos procesos tienen un valor real cuando se relacionan unos con los otros. A pesar de que son importantes en sí mismos, cuando están totalmente integrados entre ellos y con otros procesos empresariales es cuando aportan el máximo valor. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (s.f.)

Figura Nro. 11

Gestión de la tecnología y procesos de innovación empresarial.



Fuente: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.

⁴¹ FACILITACION DE EQUIPOA DE INNOVACION .- Sabino Ayestarán edición Servicio editorial Universidad País Vasco.

La figura Nro 11, muestra cuatro procesos empresariales que representan cómo un negocio típico puede mejorar su rendimiento: estrategia tecnológica, adquisición de tecnología, desarrollo de nuevos productos e innovación de procesos. Estos cuatro procesos tienen que funcionar en paralelo para conseguir una eficacia y eficiencia óptimas.

Estos cuatro procesos de gestión de la tecnología y de la innovación, para su estudio puede ser útil considerarlos como dos parejas, en un proceso simbiótico:

a. Dos de ellas pueden estar directamente conectadas con la innovación como un resultado:

- Desarrollo de nuevos productos.
- Innovación de procesos.

b. Las otras dos son necesarias, la mayoría de las veces, para que las primeras tengan éxito:

- Desarrollo de una estrategia tecnológica.
- Adquisición de tecnología (bien por compra o generada internamente).

Los dos primeros procesos se encuentran centrados en la aplicación o explotación de la tecnología. El segundo grupo está sustentado en la planificación y la ejecución de la generación de tecnología y de la capacidad tecnológica del negocio.

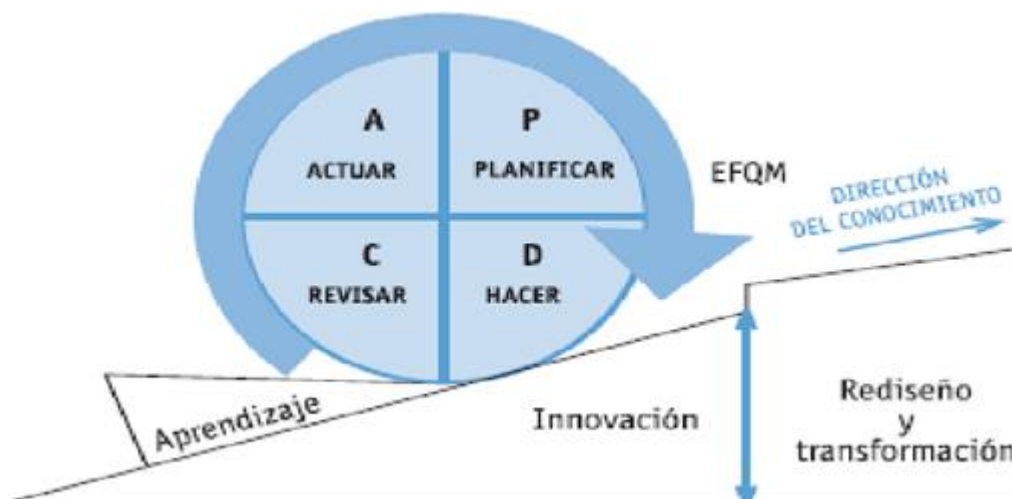
El éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de sus aliados: proveedores, colaboradores o los propios ciudadanos-clientes usuarios de los servicios, así como del aprendizaje organizativo, todos ellos circunscritos en la cadena de valor de la organización. Todo esto surge al considerar a las empresas como entidades de aprendizaje, organizaciones que gestionan la información y generan conocimientos que se plasman en productos y procesos productivos nuevos o mejorados, es decir, en innovaciones.

Ante tal situación, una organización para mantenerse en competencia, y así poder liderar el segmento de mercado donde se encuentra inmersa y luego expandirlo a nuevos mercados, resulta conveniente la aplicación de un proceso

de mejoramiento continuo, apalancándose en el aprendizaje y la innovación, tal como se puede observar en la Fig. Nro. 12.

Figura Nro. 12

Proceso de Mejora Continua a través del Aprendizaje y la Innovación.



Fuente: Martín (2004)

2.4.5 DEFINICIONES DE TRATADISTAS SOBRE INNOVACION⁴²

Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994

El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo.

“La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema.

Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo Producto, proceso o sistema mejorado”.

Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2001

Lo define como “mudar o alterar las cosas introduciendo novedades”

⁴² FACILITACION DE EQUIPO DE INNOVACION .- Sabino Ayestarán edición Servicio editorial Universidad País Vasco.

Peter Drucker, 1985

“La innovación es la herramienta específica de los empresarios Innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico”.

Aunque generalmente aceptamos que la innovación es esencial para la sustentabilidad de las organizaciones, y que resulta fundamental para incrementar la productividad y estimular el desarrollo de nuevos procesos y productos, la verdad es que “Innovación” es una de esas palabras que se han puesto mucho de moda en los ámbitos organizacionales, y que con frecuencia resulta que “Innovación” es un concepto mal entendido y sub-valorado. A veces (muchas veces) se piensa que la innovación se dispara a partir de un momento de inspiración, o que solamente pueden hacerla algunos pocos afortunados que poseen habilidades especiales. Este artículo pretende demostrar que la innovación es un proceso que puede ser aplicado por cualquier integrante de una organización, y que la innovación de procesos puede (y debe) ocurrir en diferentes niveles de dicha organización.

De acuerdo con el Manual de Oslo, una innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”⁴³

La innovación en la empresa se refiere a los cambios previstos en sus actividades, que están orientados a mejorar sus resultados, y que se definen por las siguientes características:

⁴³ OCDE y Eurostat, editores (2005). Manual de Oslo, Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación. Grupo Tragsa, 3a edición, Pág. 56

- a) La innovación se asocia a la incertidumbre sobre el resultado. No se sabe de antemano cuál será el resultado de las actividades de innovación.
- b) La innovación implica inversión, que puede incluir la adquisición de activos materiales e intangibles, así como de cualquier otro tipo (salarios, compra de servicios) que podrán ser potencialmente rentables en el futuro.
- c) La innovación está sujeta a los efectos del desbordamiento tecnológico. Raramente las ventajas de la innovación creativa son apropiadas en forma íntegra por la empresa innovadora.
- d) La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o un nuevo uso o una combinación de conocimientos existentes.
- e) La innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas, desplazando positivamente la curva de demanda de los productos de la empresa, o la curva de costos, o mejorando la capacidad de la empresa para innovar.

La innovación de proceso es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, método de producción o distribución. Implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o el software, y tiene por objeto la disminución de costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, producir o distribuir nuevos productos.

Según Hinojosa, “la innovación de proceso se da más por las necesidades del mercado que por impulso de la tecnología. Comienza a ser dominante en la evolución de una empresa cuando el proceso llega a la necesidad de abatir costos. La innovación de proceso se da principalmente por las mejoras que se hacen día a día en las actividades conocidas y por la acumulación de experiencia de la empresa”⁴⁴. Aunque esto es totalmente válido, la innovación de procesos también puede ser un esfuerzo consciente, dirigido y controlado, enfocado a mejorar dramáticamente el desempeño de un proceso. De acuerdo

⁴⁴ Hinojosa Martínez, Antonio (2006) “Cuadernos de Gestión de Tecnología – Innovación de Proceso”, publicado por la Fundación Premio Nacional de Tecnología, México D.F. Pág. 10

con la National Science Foundation, la innovación de proceso contribuye con el 50% de los ingresos por innovación en industrias manufactureras y con el 65% en industrias de servicios.

Una vez logrado el consenso de que toda organización descansa su operación en procesos, sean estos conscientes o no, se presenta la necesidad de hacerlos conscientes y replantearlos sobre esquemas y modelos competitivos, la innovación de procesos incluye métodos, herramientas y técnicas, que buscan avances trascendentes en el poder y efectividad en las organizaciones. Se requiere combinar el liderazgo, la experiencia, la visión, el trabajo en equipo, la tecnología de punta y las mejores prácticas, así como los métodos y técnicas formales que definen estrategias inteligentes, para lograr un cambio radical y resultados espectaculares con el mínimo de riesgo.

2.5 MEJORA CONTINUA⁴⁵

2.5.1 ¿QUÉ ES LA MEJORA CONTINUA?

La Mejora Continua (MC) es una filosofía que plantea el proceso de la producción como una situación de “trabajo de mejora progresiva”. Esto quiere decir que aun yendo bien las cosas, todavía quedan aspectos por mejorar. La empresa tiene que esforzarse siempre para perfeccionar sus procesos, lo que a la vez le ayudará a recortar los gastos y a mejorar la productividad.

Lo que distingue a la mejora continua de otros sistemas es la idea que tiene la dirección acerca de los niveles de rendimiento de la organización, de la propia aportación de la dirección y del papel del personal. Esto significa que la dirección nunca debe ver su rendimiento todo lo bien que puede llegar a ser. Aun batiendo cifras récord en ventas o fabricación, la dirección debe considerar que estos números todavía pueden ser mejorables. En un sistema de mejora continua, la dirección debe ver que la empresa está donde está gracias al esfuerzo de superación de sus trabajadores.

⁴⁵ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.- Yiannis L. Bakouros Vana M. Demetriadou

La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

Esto exige a la Organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización.

La creación de una cultura de mejora continua en una Organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye en reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las Organizaciones. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

Este liderazgo necesario (imprescindible) para la implantación en el seno de la Organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la alta dirección de la Organización: no pueden delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá.

Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de los directivos de línea y no sólo de los departamentos “staff” o asesores, y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido de copropiedad organizativa. Estos directivos de línea deben ejercer el liderazgo y constituirse en los “propietarios” y conductores del proceso de mejora continua, aunque exista un departamento “staff” que tenga como cometido operativo la mejora de la calidad de los servicios.

Vemos pues la importancia que tiene poner en los puestos de dirección a personas con capacidad de liderazgo, en situación de poder ejercerlo con efectividad.

La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible. La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal (y como consecuencia dar pasos en la creación de una cultura de la mejora continua en la Organización), es por medio de la creación de equipos de trabajo, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí. Muy raras veces un servicio de calidad es el resultado de una acción individual aislada.

Para conseguir de forma sostenida a lo largo del tiempo este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario fijar objetivos de mejora continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la Organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado.

2.5.2. DÓNDE APLICAR LA MEJORA CONTÍNUA⁴⁶

Una forma de llevar a cabo la mejora continua es analizando los procesos. Teniendo en cuenta esto y a condición de que en el marco de cada empresa se incluya estos procesos, es obvio que la Mejora Continua se puede aplicar en todos los tipos de empresas.

2.5.3 CÓMO ES APLICADA LA MEJORA CONTINUA⁴⁷

Hay muchas formas de llevar a cabo un proyecto de Mejora Continua. Aquí se va a describir un planteamiento genérico que debe adaptarse a la mayoría de las situaciones. Como no todos los proyectos son iguales, el método utilizado debe ser el que más se adapte y encaje con el trabajo. A continuación se describen los principales pasos a seguir.

⁴⁶HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.- Yiannis L. Bakouros Vana M. Demetriadou

⁴⁷ IDEM

2.5.3.1 PASO 1: IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA

Elegir el proceso más adecuado de mejora, que tenga un impacto sobre la misión de la organización y que esté relacionado con los procesos clave del negocio. Esto ayudará a asegurar el mayor rendimiento de la inversión en los esfuerzos del equipo. Diseñar un marco o patrón lógico que oriente al equipo en el proceso de mejora (definir los objetivos). Desarrollar indicadores, como diagramas o gráficos de control, que permitan hacer un despliegue preciso y visualizar la necesidad de mejora. Hay que tener en cuenta que hay que concentrar el trabajo en un proceso concreto y mantener los esfuerzos de mejora dentro del marco de control del equipo.

2.5.3.2 PASO 2: EVALUAR EL PROCESO

Elegir una oportunidad de mejora y centrarse muy específicamente en los problemas. Recoger e interpretar los datos relacionados con el proceso e identificar un aspecto concreto a abordar. Recuerda, la palabra “problema” describe cualquier discrepancia existente entre el estado actual del proceso y el deseado.

2.5.3.3 PASO 3: ANÁLISIS

Para identificar y verificar las causas fundamentales del problema se deben utilizar herramientas analíticas que exploren los datos. ¡No hay que centrarse en los síntomas!. El análisis puede ayudarnos a evitar discutir los síntomas, a la vez que se identifican las áreas que requieren más información. Respecto a si centrarse en una única fase o en un proceso completo, deberemos apoyarnos en los resultados de un análisis minucioso, observando los hechos en su conjunto y analizando sus causas reales

2.5.3.4 PASO 4: ENTRAR EN ACCIÓN

Planear y llevar a la práctica acciones que permitan corregir las causas fundamentales. El equipo puede proponer mejoras utilizando un plan matriz de

acción que identifique métodos específicos para abordar las causas fundamentales. El plan de acción debe ir dirigido a todo lo que permita identificar mejor los recursos requeridos. Los métodos deben ser factibles, efectivos y económicos. Como herramientas podemos citar: diagrama de flujo y de Gantt.

2.5.3.5 PASO 5: ESTUDIAR LOS RESULTADOS

Confirmar que las acciones realizadas han conseguido los resultados propuestos. Es importante entender la razón de por qué se ha cumplido el objetivo o por qué no. En caso de que las acciones no sean efectivas, se podrán y deberán llevar a cabo nuevas acciones, con la consecuente verificación de su ejecución

2.5.3.6 PASO 6: ESTANDARIZAR LA SOLUCIÓN

Mantener el mejor nivel de rendimiento. Integrar los esfuerzos de mejora del equipo en la organización, conseguir que las mejoras sean una parte más de las funciones diarias. En este sentido puede servir de ayuda un sistema de control que resuma el proceso, las tareas implicadas y los esfuerzos y objetivos de mejora. Se tratará, por lo tanto, de aplicar lo aprendido al siguiente plan ó “ciclo”.

2.5.3.7 PASO 7: PLANEAR EL FUTURO

Planear qué hacer con los problemas restantes y evaluar la efectividad del equipo. El proceso de mejora permite que el equipo pueda revisar el trabajo realizado, tratar los aspectos que falten y evaluar su efectividad. Por otro lado, el equipo puede repasar las lecciones aprendidas sobre resolución de problemas, comunicaciones interpersonales y dinámicas de grupo. En todas las fases es esencial la comunicación.

FIGURA Nro 13



Fuente: Elaborada por los autores

2.5.4 OBSTÁCULOS AL DESARROLLO DE LA MEJORA CONTINUA⁴⁸

Existen varios obstáculos para el desarrollo de la Mejora Continua. Entre los más importantes, están los seis siguientes:

2.5.4.1 OBSTÁCULO 1: CREER EN LA MEJORA CONTINUA

La primera barrera a este obstáculo tiene que ver con un modo de pensar: es necesario creer que todo el mundo está capacitado para solucionar los problemas. Una forma aguda de hacer esto es reconociendo que todo el mundo tiene habilidades para contribuir de alguna forma a la resolución de problemas.

⁴⁸ HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.- Yiannis L. Bakouros Vana M. Demetriadou

2.5.4.2 OBSTÁCULO 2: OBTENER EL HÁBITO DE LA MEJORA CONTINUA

Tras reconocer que todo el mundo está capacitado para mejorar las cosas, la siguiente barrera es organizar estas capacidades de forma sistemática. La transición de la resolución de problemas de forma ocasional a una MC sistemática requiere por un lado entender el cómo y el porqué (a través de entrenamiento) y por otro, hacer uso de algún tipo de ciclo formativo que dé estructura a los descubrimientos, soluciones, puesta en práctica y repaso-reconocimiento.

2.5.4.3 OBSTÁCULO 3: HACER UN RECUESTO

Es necesario conectar de alguna forma la MC con los objetivos estratégicos de la empresa, de forma que las mejoras no surjan por sí solas sino que vayan dirigidas a algún objetivo que sea importante para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Para que esto ocurra, también es necesario introducir algún tipo de medida, de lo contrario nunca sabremos si hemos mejorado esos objetivos y, en caso afirmativo, cuánto los hemos mejorado.

2.5.4.2 OBSTÁCULO 4: APRENDER A APRENDER

Otro obstáculo para subir la escalera de la MC implica tomar riesgos y experimentar. En lugar de tomar la MC como método para solucionar los problemas en cuanto a la determinación, mantenimiento y desarrollo gradual de los niveles, la organización tiene que aprender a innovar de forma más abierta, es decir, a como se hace en los laboratorios. Por supuesto, demasiada experimentación acabaría en un desastre, pero animar a todo el mundo a que pruebe cosas nuevas puede ser una fuente importante de crecimiento.

2.5.4.3 OBSTÁCULO 5: EXTENDER LA PALABRA

No todos los problemas de la MC se pueden resolver en una única área; muchos de ellos involucrarán a otras partes dentro y fuera de la organización. La comunicación con el exterior va a exigir una combinación de entrenamiento,

desarrollo de habilidades multifuncionales de equipo, desarrollo de medidas de proceso y adaptación de herramientas y técnicas para tratar la solución de problemas entre grupos de trabajo.

2.5.4.4 OBSTÁCULO 6: DEJAR HACER

Otro obstáculo en la MC es pasar de una posición en la que los ejecutivos dirigen el proceso, bien directamente mediante su propia implicación, la elección de proyectos, su responsabilidad ante la puesta en práctica, etc., o indirectamente. Soltar las riendas y pasarlas a los equipos de trabajo o a sujetos autónomos no es fácil y va a exigir un alto grado de confianza. Para que esto ocurra va a hacer falta un compromiso por parte de la dirección, algunos cambios estructurales en términos de responsabilidad y de toma de decisiones en la organización, formación y desarrollo.

2.5.5 LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA DE LA MEJORA CONTINUA⁴⁹

En el reto de implantar en la Organización una cultura de mejora continua como medio para conseguir el fin último de la satisfacción del cliente, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Son los principios de gestión de calidad que deben ser utilizados para liderar la Organización hacia la mejora del desempeño y así lo contemplan los diferentes Modelos de Autoevaluación como veremos más adelante.

- **Orientación hacia el cliente del servicio (ciudadano o usuario interno)**

Las Organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Un servicio centrado en los ciudadanos (o en los clientes internos de la Organización) tiene en cuenta las preocupaciones de los ciudadanos, sus

⁴⁹ Gardiner, Paul y Rothwell, Roy. Innovation: A study of the problems and benefits of product Innovation. The Design Council. 1985.

necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio. Esto significa que las necesidades y expectativas de los ciudadanos son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y, por tanto, que es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

- **Liderazgo**

Como hemos dicho en el párrafo anterior, la mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, debe ser una prioridad de la alta dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de mejora continua, se debe ejercer un liderazgo visible por los directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Organización hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y estableciendo objetivos de mejora precisos.

Teniendo en cuenta diferentes Modelos de Autoevaluación, en el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM (European Foundation for Quality Management) dedica el Criterio 1 al Liderazgo que define “Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la Organización, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la Organización se desarrolla e implanta”.

El Modelo CAF (Common Assessment Framework), en su criterio de Liderazgo indica cómo los líderes y directivos desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión de una organización del sector público, desarrollan los valores* necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta. Es preciso hacer una distinción entre el papel desempeñado por los líderes políticos y el de los líderes / directivos de las organizaciones del sector público.

Los líderes / directivos de una Administración Local (u organización en el sentido de objetivo de la autoevaluación) deben trabajar para alcanzar objetivos orientados a los ciudadanos, sin olvidar los objetivos políticos o relacionados con otros interesados. Un elemento clave en la evaluación del liderazgo de la organización es que los líderes tienen que demostrar una clara comprensión de quiénes son sus distintos clientes, sus demandas y cómo conjugar dichas demandas con los imperativos políticos, manifestando un claro compromiso con los clientes / ciudadanos así como con otros interesados.

El Modelo Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, toma como base la Planificación y el Liderazgo haciendo una distinción entre liderazgo Político y Directivo en dos criterios distintos (Criterio 2 y 3 respectivamente).

Establece la base de que una Administración Local de Calidad ha de tener definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta, desde el marco programático de sus políticas y desde el conjunto de normas que perfila su ámbito competencial. Además, ha de saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos político y directivo hacia la mejora continua, evidenciando su compromiso con la formulación de objetivos y su planificación, y con los valores de la Calidad en su despliegue estratégico, su evaluación y su rediseño. Desde la Misión y la Visión de la organización hasta la prestación de los servicios, se ha de inferir profundidad y transversalidad a la acción pública, evitando la discontinuidad, focalizados hacia el ciudadano.

El papel de los dirigentes políticos en la Administración Local, está centrado en la creación de la visión estratégica, la fijación de objetivos a largo plazo determinando las oportunidades de futuro, la plasmación presupuestaria de las decisiones, etc. ha de incluir el enfoque al ciudadano, el establecimiento de canales directos con ellos y el impulso en las políticas desde la perspectiva de la Calidad. Su involucración en la comunicación con los directivos, hacia la organización en general y los ciudadanos, ha de ser visible y evaluable.

Los directivos públicos deben ser los impulsores de la cultura de Calidad, desde una concepción de liderazgo participativo, motivador de los equipos que dirigen y actuando como mediadores, entre los objetivos a largo plazo, la

actuación de los empleados públicos y los recursos de que disponen, y las necesidades de los ciudadanos.

Por tanto en cualquiera de los modelos se hace mención a que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Organización. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

Este liderazgo debe ejercerse en todos los niveles de responsabilidad de la Organización, cada uno estimulando las iniciativas y consiguiendo mejoras en el nivel donde se encuentren, tanto si ofrecen servicios a clientes externos (ciudadanos) como a clientes internos de la Organización.

Es necesario que cada responsable de la Organización establezca en su nivel, una cultura basada en:

- Motivar al personal a sentir que forman parte de un “equipo”.
- Que el personal dispone en su medio de trabajo del margen de maniobra, las competencias, las posibilidades y el poder necesarios para tomar decisiones.
- Crear un contexto de aprendizaje constante.
- Apoyar y motivar a sus empleados en lugar de imponer controles estrictos.

• **Participación del personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

El personal es el activo más importante de cualquier Organización. La contratación, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial.

Al respecto el Modelo CAF (Common Assessment Framework), en su criterio de Gestión de Recursos Humanos, pone de relieve “Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de las personas”.

El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes / ciudadanos. Este concepto engloba por tanto a todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales pueden necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Las organizaciones pueden, al evaluar su rendimiento, tener en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas generales de personal, de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de su personal. Si resulta apropiado, también deberán tomar en consideración cómo tratan de ampliar su margen de maniobra para la gestión de los recursos humanos, en beneficio de la organización y de su personal. En cuanto a Resultados en las Personas “Se trata de los resultados que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que la componen”.

Las personas de la organización son todos los empleados de la misma y aquellas otras que directa o indirectamente están al servicio de los clientes / ciudadanos. Este criterio debe referirse a la satisfacción de todas las personas de la organización y debe enlazarse con el criterio de gestión de recursos humanos.

Las restricciones externas a menudo limitan la libertad de la organización en este ámbito. Por lo tanto, deberían exponerse claramente dichas restricciones y los esfuerzos de la organización para tratar de influir sobre ellas. Las mediciones deberán, pues, centrar su atención en las áreas sobre las cuales la organización tiene libertad para actuar.

Es importante para todas las organizaciones públicas registrar directamente los resultados en las personas en lo que se refiere a la imagen que los empleados tienen de la organización y de su misión, a las condiciones ambientales de trabajo, a la dirección de la organización y de los sistemas de gestión, al desarrollo de la carrera profesional, al desarrollo de las capacidades del personal ya los productos y servicios que presta la organización. Generalmente, las organizaciones realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias (tales como los grupos focales).

Las organizaciones disponen de una amplia variedad de indicadores internos que les permiten medir los resultados alcanzados en relación con las personas de la organización, a su satisfacción, su rendimiento o desempeño, al desarrollo de sus capacidades, a su motivación ya su grado de compromiso con la organización.

En el Modelo Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, en su criterio 6 de Recursos Humanos, establece que los empleados públicos, funcionarios y trabajadores en general, son el recurso más importante y el que define el modo de hacer de una organización pública si se logra su participación en los objetivos del organismo. Las organizaciones públicas han de incentivar a sus empleados, atender sus iniciativas en la mejora de los servicios, adaptar sus capacidades a las necesidades de los ciudadanos, para, mejorando continuamente el clima laboral, obtener su mejor rendimiento y satisfacer las expectativas de los ciudadanos. En el criterio 15 Satisfacción de los Recursos Humanos indica que Una organización que funciona con Calidad es una organización que ha conseguido y mantiene un Clima Laboral positivo. Su medición y la incorporación de los índices de Clima a la política de Recursos Humanos, definen una organización que pretende satisfacer las expectativas de la Ciudadanía.

El Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM dedica el Criterio 3 a las Personas que define “Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la Organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la Organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos” y el Criterio 7 a los Resultados en la Personas, que define como “Qué logros está alcanzando la Organización en relación con las personas que la Integran”.

Es imprescindible la participación del personal de cualquier nivel en todo el ciclo de desarrollo y prestación del servicio y en el establecimiento de los planes anuales de mejora. Sin la participación de los empleados es poco probable que las iniciativas de mejora continua tengan éxito. Los empleados son los que mejor conocen a los clientes y los aspectos a mejorar en el servicio que entregan, dado el conocimiento que tienen del mismo.

Es necesario implantar en la Organización una cultura de trabajo basada en la confianza, en la responsabilidad, en la motivación, en la capacidad para la toma de decisiones y en el aprecio de las personas que forman parte de la Organización, con unas comunicaciones abiertas y fluidas.

- **Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un Proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Organización una Gestión por Procesos.

Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una Organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.

Tanto la norma ISO 9001 como los diferentes Modelos que venimos analizando promueven la adopción en las Organizaciones de un enfoque basado en los procesos para aumentar la satisfacción del cliente.

Se trata de ver la Organización como un conjunto de procesos en lugar de como una serie de departamentos con funciones especializadas. Hemos de partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo: primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

La concepción, el análisis, el examen y la mejora constante de los procesos de una Organización son esenciales en cualquier estrategia de calidad de los servicios.

En este sentido el Modelo CAF (Common Assessment Framework) en su criterio de Gestión de los Procesos y del Cambio define este en “Cómo la organización gestiona, mejora y desarrolla sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Los procesos críticos en el sector público están relacionados con la prestación de servicios clave y los procesos de apoyo esenciales para el funcionamiento de la organización. Un elemento crucial para la identificación, la evaluación- y la mejora de los procesos deberían ser su contribución y eficacia- en relación con la misión de la organización.

La naturaleza de los procesos en las organizaciones públicas puede variar mucho, desde actividades relativamente abstractas como el apoyo al desarrollo de políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas relacionadas con la prestación de servicios. En todos los casos, la organización debería ser capaz de identificar los procesos clave que realiza para obtener los productos y resultados esperados.

En el Modelo Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, la Gestión de Procesos la engloba como una Cuarta Variable y en su criterio 17 establece que “La gestión por procesos y la utilización de métodos generalizados y adaptados a las necesidades de la Administración Local han de impregnar el modo de hacer de cada una de las unidades y elementos que la integran. La procedimentación y la manualización, la priorización y el registro de actividades, la definición del acceso a los archivos y a la información en general han de estar incorporados al modo de concebir la organización”.

La formulación y / o empleo de los modelos – tanto en el terreno de la Gestión como en los otros y los procedimientos, la manualización y registro de actividades, la documentación del cumplimiento de objetivos y compromisos, etc. concebidos desde una perspectiva general y con vocación de servicio al ciudadano, son actividades y herramientas de una Administración Local de Calidad. La elección de todos ellos, incluyendo los de Calidad, ha de estar vinculada, tanto a la generalización como a los costes de uso, formación y evaluación o certificación, en su caso.

Así mismo el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM enfatiza la Gestión por Procesos en su Criterio 5 **Procesos**.

- **Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

- **Planes de mejora continúa**

Como ya se ha indicado, los objetivos de mejora continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la Organización.

La mejora de los servicios que proporciona una Organización debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Establecer una cultura de la mejora continua requiere, ante todo, medir, por lo que es necesario implantar en la Organización una cultura de la medición en su sentido más amplio. Es una realidad incuestionable que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir.

Pero, por supuesto, no basta sólo con medir. Además, las decisiones que se tomen deben estar basadas en los datos obtenidos en estas mediciones: lo que esperan los clientes, la percepción que tienen los clientes sobre el servicio, lo que se logra en la satisfacción de las expectativas de los clientes. En el caso de la calidad del servicio, nada puede sustituir al hecho de conocer lo que está sucediendo.

El Modelo CAF (Common Assessment Framework) en su Criterio de Resultados en los Clientes/Ciudadanos, nos indica la importancia de Qué resultados está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos e internos.

Las organizaciones del sector público tienen una compleja relación con el público que en algunos casos puede caracterizarse como una relación con clientes (sobre todo en el caso de la prestación directa de servicios por parte de las organizaciones públicas), mientras que en otros debe describirse como una relación con ciudadanos, en la que la organización está llamada a determinar y hacer respetar el entorno en el que se desarrolla la vida social y económica. Como las dos facetas no siempre pueden separarse claramente, describiremos esta compleja situación como una relación de cliente / ciudadano. Los clientes / ciudadanos son los receptores o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público y deben definirse como los usuarios básicos de los servicios prestados, aunque no debemos ceñirnos exclusivamente a esta definición.

Las organizaciones del sector público prestan servicios de acuerdo con las políticas del gobierno central, regional y/o local y son responsables de su rendimiento ante los actores políticos correspondientes.

El rendimiento de la organización con respecto a los requisitos legales se contempla en el apartado de resultados organizacionales (criterio 9). Los objetivos políticos los establece el gobierno correspondiente, en lugar de estar impulsados por los clientes / ciudadanos. Las mediciones de satisfacción del cliente / ciudadano suelen realizarse sobre áreas que han sido identificadas como importantes por los grupos de clientes y se basan en lo que la organización puede mejorar en el marco de sus competencias específicas para la prestación de servicios.

Para todas las organizaciones del sector público es muy importante medir directamente la satisfacción de sus clientes / ciudadanos en relación con la imagen global de la organización, los productos y servicios que presta, su transparencia y la participación de los clientes / ciudadanos. Generalmente las organizaciones utilizan encuestas a clientes / ciudadanos para conocer su satisfacción, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias tales como grupos focales, paneles de usuarios. etc.

Así mismo en cuanto a Resultados en la Sociedad define los Resultados que la organización está alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional (según corresponda)

Aquí se incluye la percepción de cómo la organización trata las cuestiones relacionadas con la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación de los recursos globales, así como las propias mediciones internas de eficacia que tenga la organización. Asimismo contempla sus relaciones con las autoridades y otros órganos que afecten y regulen sus actividades.

Numerosas organizaciones del sector público tienen un impacto en la sociedad través de la propia naturaleza de sus actividades principales o del mandato establecido por la ley. Los resultados de estas actividades nucleares se mostrarán en los criterios de Satisfacción del cliente y de Resultados clave del rendimiento.

El presente criterio medirá el impacto de la organización en la sociedad al margen de su actividad principal o mandato legal. Las mediciones pueden abarcar tanto las percepciones como, en su caso, los indicadores cuantitativos.

Las actividades principales o del mandato estas actividades nucleares se mostrarán y de Resultados clave del rendimiento.

En cuanto al Modelo Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, en su Criterio 13 Satisfacción en la Sociedad, define que La actuación de las organizaciones públicas no solo afecta a los ciudadanos/clientes, a los que son usuarios directos de los servicios públicos, sino que influye sobre muchos otros colectivos, y produce expectativas sobre muchos otros, usuarios potenciales o no. Criterio 14 Satisfacción del Entorno Las Administraciones Locales desarrollan su actividad fuertemente vinculadas a unos entornos a los que se deben, con perfiles e intensidades tan diversas como los de los proveedores, las organizaciones sociales más cercanas, la vecinales, otras instituciones similares, etc. Actualmente, las organizaciones públicas que pretendan alcanzar una Gestión de Calidad, han de sensibilizarse con su entorno y definir políticas específicas a este respecto.

El Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM dedica el Criterio 6 a los Resultados en los Clientes que define como “Qué logros está alcanzando la Organización en relación con sus clientes externos” y el Criterio 9 a Resultados clave, que define como “Qué logros está alcanzando la Organización con relación al rendimiento planificado”. Asimismo es de especial importancia para las distintas Organizaciones que componen el sector público lo especificado en el Criterio 8, Resultados en la Sociedad que define como “Qué logros está alcanzando la Organización en la sociedad, a nivel local, nacional o internacional (según resulte pertinente)”. Todos estos criterios exigen el establecimiento de indicadores de resultados y la realización de las mediciones correspondientes.

La medida de la satisfacción de los clientes a intervalos regulares es un elemento esencial en cualquier iniciativa sobre la calidad de los servicios. Las organizaciones deben evaluar las necesidades y expectativas de los clientes y en qué medida son satisfechas estas necesidades y expectativas para obtener una mejora continua en los resultados.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Una Organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor útil para los clientes de la Organización.

El Modelo CAF (Common Assessment Framework) en el criterio de Gestión de Alianzas y Recursos lo define “Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos”.

A la hora de gestionar sus recursos financieros, a menudo las organizaciones del sector público están sujetas a limitaciones y presiones mayores que las del sector privado. La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales puede ser limitada, al igual que su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que desee prestar.

Las organizaciones del sector público deben gestionar complejas relaciones con otras organizaciones tanto del propio sector público como del privado, y con los clientes / ciudadanos considerados como asociados (parteners) El éxito en la gestión de dichas relaciones puede resultar crucial para lograr los objetivos de la organización.

Las organizaciones deberían tomar en consideración, en su evaluación, el impacto de cualquier restricción en el uso de los recursos financieros y las que puedan afectar al uso que hagan de las demás clases de recursos incluidos en este criterio.

Puede que las organizaciones tengan un control limitado sobre sus recursos y, por consiguiente, la evaluación no debería medir los aciertos y errores de las asignaciones o niveles de recursos sino más bien -en el marco del grado de libertad de la organización- cómo se gestionan éstos para sostener la política y la estrategia.

El Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM dedica el Subcriterio 4a del Criterio 4 – Alianzas y Recursos a la Gestión de las alianzas externas.

Como complemento a la mejora continua escalonada o progresiva, la alta dirección debe considerar igualmente cambios radicales en los procesos como una manera de mejorar el desempeño de la Organización. La innovación es esencial si se quiere mejorar de forma constante la prestación de los servicios, para adaptarse a un entorno en constante evolución, por lo que es necesario crear un clima de trabajo propicio a la innovación.

La innovación y la creatividad comportan el riesgo de equivocarse. Sólo se puede favorecer la innovación si se asume el riesgo que conlleva. La innovación es rara en climas de crítica y represión, pues los potenciales

innovadores no harán nada si actúan con miedo a las consecuencias que se puedan derivar de un error. Esto se produce con excesiva frecuencia en la Administración, con la consiguiente paralización que de ello se deriva. La innovación, por su propia naturaleza, no siempre acierta. Es fruto de una serie de prueba y error. Es necesario comprender y aceptar que el error o el fracaso de una iniciativa son, a veces, inevitables y forman parte del necesario aprendizaje.

Favoreciendo la innovación y la creatividad una Organización puede convertirse en una organización en continuo aprendizaje para incrementar la satisfacción de los clientes. Por otra parte sólo es posible la innovación con un personal bien formado y con las competencias y habilidades precisas para el desarrollo de su trabajo.

2.6 SALUD NORMA LEGAL HACCP.

Aprueban la "Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas"

RESOLUCION MINISTERIAL N° 449-2006-MINSA Lima, 13 de mayo de 2006

Visto, el Expediente N° 05-530384-001, que contiene el Oficio N° 5820-2005/DG/DIGESA, de la Dirección General de Salud Ambiental;

CONSIDERANDO:

Que, la Quinta Disposición Complementaria, Transitoria y Final del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007- 98-SA, dispone que por Resolución del Ministro de Salud se aprobará el procedimiento para la aplicación del "Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control" (Sistema HACCP por sus siglas en inglés Hazard Analysis and Critical Control Point) en la fabricación de alimentos y bebidas;

Que, la Dirección General de Salud Ambiental ha elaborado, en concordancia con lo establecido en la Norma del Codex Alimentarius, el correspondiente proyecto de Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas, que tiene como objetivos establecer en la industria alimentaria la aplicación de un sistema preventivo de control que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo

humano así como uniformizar los criterios técnicos para la formulación y aplicación de los Planes HACCP;

Que, con la finalidad de contribuir al perfeccionamiento de la Norma Sanitaria propuesta, mediante Resolución Ministerial N° 482-2005/MINSA de fecha 24 de junio de 2005, se dispuso la prepublicación en el Portal de Internet del Ministerio de Salud, habiéndose recogido las sugerencias y recomendaciones del público en general;

Estando a lo propuesto por la Dirección General de Salud Ambiental, y con la visación de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y,

De conformidad con lo dispuesto en el literal I) del artículo 8 de la Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar la "Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas", que consta de cinco (5) capítulos, treinta y ocho (38) artículos, una (1) disposición final y cuatro (4) anexos.

Artículo 2.- Encargar a la Oficina General de Comunicaciones la publicación de la presente Norma Sanitaria en el Diario Oficial y en el Portal de Internet del Ministerio de Salud.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

PILAR MAZZETTI SOLER Ministra de Salud

CAPITULO III

EMPRESA AGROINDUSTRIAL EL CARMEN S.R.Ltda.

3.1 CONCEPTOS BÁSICOS

3.1.1 CASO AGROINDUSTRIAS EL CARMEN S.R.Ltda⁵⁰.

Responsabilidad Social General

Agroindustrias El Carmen S.R.Ltda, es una empresa molinera ubicada en el Parque Industrial, Distrito de Wanchaq, ciudad del Cusco, dedicada a la elaboración de productos alimenticios derivados de trigo, kiwicha, cebada, quinua, morón, habas, maíz y de otros cultivos de la zona. Desde 1990 la empresa fue paulatinamente desarrollando técnicas de control de calidad. Con este constante afán de mejora y creatividad que caracteriza a la gerencia de esta empresa, se encuentra desarrollando un plan estratégico de marketing en el que considera la creación de nuevas líneas de producción agroindustrial y piensa ampliar los horizontes de sus mercados.

Paralelamente al éxito comercial, Agroindustrias El Carmen S.R.Ltda., tiene una misión muy claramente establecida de capacitar, motivar y formar a su personal en valores de la empresa y la sociedad. La gerencia explícitamente declara que “el pilar de la empresa es el personal que allí labora, ya que la calidad del producto es el resultado del proceso de fabricación y este a la vez es resultado de tener un personal responsable, participativo y con cualidades humanas”.

La empresa tiene por política emplear un alto porcentaje de mujeres (en su mayoría madres solteras), por un lado, con el fin de dar una oportunidad a este segmento de la población, pero, por otro, también porque resultan ser más responsables que sus otros compañeros de trabajo.

Todos los años, antes del inicio de la campaña de producción, Agroindustrias El Carmen S.R.Ltda. capacita al personal que postula a su empresa en los siguientes temas técnicos:

⁵⁰ Análisis del M.O.F.Ltda.

- Cultura de calidad
- Buenas prácticas de manufactura y sistema HACCP
- Seguridad e higiene industrial
- Manipulación e inocuidad de alimentos
- Microbiología alimentaria
- Ergonomía y salud ocupacional
- Normatividad al interior de la empresa
- Cuidado del medio ambiente

Al final del curso se califica a los postulantes al área de producción y se procede a la contratación. La mayoría de los empleados son re-contratados.

Adicionalmente, durante el año, la gerencia organiza charlas de motivación al personal en los siguientes temas:

- Formación en valores
- Actitudes positivas en el trabajo
- Participación y sugerencias para mejorar la empresa
- Superación personal
- Capacidad de innovación
- Planificación familiar y primeros auxilios

La política de la empresa en relación con los recursos humanos incluye además:

- Almuerzo brindado por la empresa
- Actividades deportivas
- Celebraciones de días festivos y cumpleaños del personal
- Programas de integración familiar
- Sistema de incentivos a los trabajadores que sobrepasan sus metas.

A pesar de su tamaño, Agroindustrias El Carmen S.R.Ltda., tiene una total comprensión de que una política responsable hacia sus trabajadores es vital para el crecimiento y rentabilidad de la empresa en el mediano plazo. Sin embargo, lo más destacable es que su política de responsabilidad social no se agota en el ámbito interno sino que también se proyecta hacia la comunidad.

FIGURA Nro 14
Almacén de la Empresa



Fuente: Elaborada por los autores

Así, la empresa apoya con donaciones de productos a diferentes instituciones asistenciales y tiene un compromiso muy fuerte con el distrito donde se sitúa la empresa que incluye:

- Proyecto de crear un comedor popular.
- Programa navideño: brindar chocolatada y regalos a los niños.

Agroindustrias El Carmen S.R.Ltda muestra que no es requisito ser una empresa grande para aplicar una política de responsabilidad social; que ello va de la mano con una gestión exigente con metas de crecimiento y rentabilidad, y todo ello resulta en un equipo internamente muy integrado y, externamente, consolida la imagen de la empresa en su comunidad.

Por tener las políticas de Responsabilidad social, con una política de crecimiento, en forma permanente la empresa cumple en mantener una capacitación del personal en tecnologías de punta, donde el producto sea de calidad, y sea beneficioso para el crecimiento en los mercados locales, regionales, naciones y del exterior.

Para poder mantenerse en el mercado competitivo de la región, Agroindustrias El Carmen S.R.Ltda tendrá que cumplir las exigencias de la Dirección Regional de Salud, tener respeto al medio ambiente, ofrecer en forma permanente, productos para los programas sociales de los gobiernos, local, regional y central, y aplicar la auditoria sobre la inocuidad de los productos alimenticios, que en términos generales, se le consideran como la responsabilidad social empresarial, con mantenerse siempre en la acreditación del HACCP.

3.1.2 SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) EN LAS INDUSTRIAS MOLINERAS⁵¹

Sistema HACCP

“El viaje que nos cambió la vida”

La gestión de la seguridad de los alimentos en la cadena alimentaria es una realidad que no tiene retorno y es cada vez más demandada por el eslabón siguiente en la cadena.

En este año hablamos de las Buenas Prácticas de Manufactura / Buenas Prácticas de Higiene (BPM/BPH), una serie de buenas prácticas generales y del sentido común para lograr la seguridad / inocuidad de los alimentos. En este tema vamos a abordar el sistema HACCP que produjo una revolución en la gestión del aseguramiento de la calidad higiénica de los alimentos en las últimas décadas. En efecto, los viajes de los astronautas nos han cambiado la vida.

3.1.3 EL PROBLEMA

Las intoxicaciones o enfermedades transmitidas por los alimentos son una realidad en la vida del hombre en todo el mundo. Las enfermedades diarreicas de origen alimentario se pueden prevenir y no deben producirse. Con éste fin, el sistema HACCP representa el medio más viable que el hombre ha encontrado hasta ahora para la prevención.

Un alimento que no es seguro no tiene calidad. Se podrá tener un sistema de gestión de la calidad incompleto o no totalmente desarrollado pero no es posible elaborar alimentos que ofrezcan peligros a la salud del consumidor.

Asimismo, en los últimos años se observa una creciente demanda de los aspectos relacionados a la seguridad de los alimentos por parte de:

- Los consumidores y sus asociaciones
- Los medios de comunicación
- Las autoridades de gobierno encargadas de la vigilancia

⁵¹ DIGESA para autorización de funcionamiento.- Políticas de gestion.

3.1.4 ¿QUÉ SIGNIFICA HACCP?

Es el sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos cuyas iniciales se corresponden con:

H hazard o peligro

A analysis o análisis

C critical o crítico

C control

P point o punto

El sistema HACCP sigla que se acordó usar en todo el mundo- permite identificar peligros y establecer medidas para controlarlos con el fin de maximizar la seguridad de los alimentos.

3.1.5 ¿POR QUÉ SURGIÓ EL SISTEMA HACCP?

En la década del 60, gracias al desarrollo espacial, se ideó este sistema que vigila las etapas más comprometidas desde el punto de vista de la seguridad en todo el proceso de elaboración del alimento. Los astronautas no podían sufrir vómitos, diarrea, etc. Es decir, surgió para asegurar la calidad sanitaria de los alimentos de los astronautas.

3.1.6 ¿EN QUE SE BASA EL SISTEMA?

El sistema HACCP está centrado en la prevención en lugar de basarse en el análisis del producto final. Las inspecciones y el análisis del producto final tienen muchas limitaciones. La educación sola tampoco resulta eficaz para resolver el problema.

En la actualidad, cada cliente demanda a su proveedor el uso de estos sistemas de Gestión de la Calidad Sanitaria. Inicialmente se solicitan las BPM y más tarde el sistema HACCP. Como cuando se arroja una piedra al agua, se ha generado una onda que se propaga a cada eslabón de la cadena y no tiene retorno.

3.1.7 EN ESENCIA EL SISTEMA HACCP CONSISTE EN:

- Observar el proceso de preparación del alimento desde el principio al fin
- Identificar los peligros potenciales que se pueden presentar a lo largo del proceso
- Establecer controles donde se pueden presentar peligros
- Parar el proceso y corregir, si es necesario
- Verificar que el sistema funciona correctamente
- Establecer los registros que se deben llevar

En resumen, el alimento se vigila mientras se produce lo que permite corregir el proceso cuando es necesario o se presentan desvíos.

En cuanto al ámbito de aplicación es aplicable a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor y su aplicación se basa en conocimientos científicos sobre los peligros que ofrecen los alimentos a la salud humana. En nuestro país, se observa una mayor inserción en la industria, donde se inició, y una extensión en el segmento de los servicios de alimentos.

Hoy en día, los científicos debaten y realizan estudios para controlar el problema que se presenta en la industria de la carne por la presencia de microorganismos patógenos en el ganado vivo ya sea en el cuero o en el intestino.

3.1.8 ¿EN QUÉ PRINCIPIOS SE BASA EL SISTEMA HACCP?

De manera más estructurada el sistema se ha ordenado en principios.

- **Principio 1:** Realizar un análisis de peligros.
- **Principio 2:** Determinar los puntos de control críticos.
- **Principio 3:** Establecer un límite o límites críticos.
- **Principio 4:** Establecer un sistema de vigilancia o monitoreo de los PCC.
- **Principio 5:** Establecer las medidas correctivas que se adoptaran cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.

- **Principio 6:** Establecer procedimientos de verificación o comprobación para confirmar que el Sistema HACCP funciona eficazmente.

- **Principio 7:** Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación. Para complementar el principio 1, se debe observar, en todas las etapas del proceso, si existe peligro de contaminación, de crecimiento o de sobrevivencia de microorganismos. De igual modo que los peligros microbianos se encaran los peligros químicos y físicos. En el número anterior revisamos la diferencia entre peligro y riesgo.

Cuando se analicen los peligros deberán tenerse en cuenta las materias primas, los ingredientes, las prácticas y procesos de fabricación de alimentos, el probable uso final del producto, las categorías de consumidores a que se destina el alimento y las pruebas epidemiológicas relativas a la seguridad de los alimentos.

El principio 2 establece aquellos sitios (práctica, proceso) en los que puede aplicarse una medida preventiva o un control del peligro. Por ej., la aplicación de frío como medida preventiva del desarrollo de los microorganismos. A los sitios en que se ejerce este control se los denomina Puntos de Control Críticos. Estos puntos deben diferenciarse de los Puntos de Control en los que la pérdida de control no ofrece ningún riesgo a la salud. Por ej. no se hace el control de peso establecido pero ello no afecta la salud del consumidor.

El principio 3 establece los límites críticos que separan lo aceptable de lo no aceptable en el/los PCC. Estos límites o características pueden ser físicos (tiempo, temperatura, ambos parámetros, etc.), químicos (la concentración de un ácido) o microbiológicos.

El principio 4 establece de qué manera, ya sea por observación, medición, etc., se hará el monitoreo o vigilancia del PCC.

El principio 5 establece con anticipación como se corregirá el proceso cuando el monitoreo del PCC indica que se perdió o se está fuera de control.

El principio 6 establece los procedimientos de comprobación o verificación que el sistema HACCP funciona como se esperaba. Por ej., los análisis de laboratorio son buenos con fines de comprobación y finalmente, el principio 7 requiere se registren aquellas partes del sistema que serán útiles en ocasión de

revisión de todos los registros del sistema, momentos de crisis, evaluaciones, auditorias y otros.

Algunas veces, podrán encontrar los principios 6 y 7 en otro orden pero el contenido de ellos es el mismo.

3.1.9 ¿HAY UNA NORMA SOBRE EL SISTEMA HACCP?

Sí, la norma que se sigue en todo el mundo fue acordada por los países en el marco de la Comisión de Higiene del Codex Alimentarius. Inicialmente, en la década del 70, el sistema fue reglamentado para los productos enlatados no ácidos o de escasa acidez por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), en cooperación con la industria de alimentos de los EE. UU. Algo más tarde, observando la efectividad del sistema, lo adoptó también el Departamento de Agricultura (USDA) para los alimentos enlatados de carne.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) inició la promoción a través de un documento preparado por miembros de la ICMSF, en 1982. Más tarde, en 1987, dio comienzo a la capacitación y difusión del sistema y logró, también, que a través del Codex Alimentarius se acuerde la norma internacional para su aplicación en los distintos segmentos de la cadena alimentaria. La norma se puede encontrar en el anexo al CAC/RCP – 1 (1969, Rev. 3 (1997) del Código de Higiene del Codex Alimentarius o puede solicitarla por correo electrónico.

3.1.10 BENEFICIOS DEL SISTEMA

- Es el método más eficaz para maximizar la seguridad de los alimentos.
- Localiza los recursos en las áreas críticas del proceso reduciendo el riesgo de producir alimentos peligrosos.
- Brinda una respuesta inmediata ante una situación de peligro.

El sistema HACCP fue desarrollado para garantizar la calidad sanitaria pero puede también ser aplicado con otros propósitos. Por ej., puede aplicarse para desarrollar y mantener el control de calidad de los alimentos pero en este caso, como en otros, debe tenerse claro el objetivo perseguido al aplicarlo y no

confundir al personal. También puede aplicarse, con éxito, a productos distintos de los alimentos.

3.1.11 ¿SE REQUIERE IMPLEMENTAR ALGO PREVIAMENTE?

La norma Codex recomienda que estén implementadas las BPM/BPH antes de poner este sistema en funcionamiento. En nuestro país las BPM/BPH son obligatorias por Código Alimentario Argentino y por Reglamento de SENASA; no así el uso del sistema HACCP que sí lo es en plantas de exportación según demanda del país o bloque comprador y también, en aquellos establecimientos que han comprendido la importancia del aspecto de la salubridad de los alimentos.

También los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) o lo que es lo mismo el plan de limpieza y desinfección son prerequisites para poder implementar el sistema HACCP en los EE.UU. Igualmente, son obligatorios según el Reglamento del SENASA.

No tiene sentido aplicar el sistema HACCP sin tener las BPM en funcionamiento. Como cuando subimos una escalera lo hacemos desde los primeros escalones para llegar a lo alto.

3.1.12 ¿ES POSIBLE INTEGRAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN?

Sí, es posible integrar el uso de las BPM con el sistema HACCP e incluso con las normas ISO 9001.

3.1.13 ¿ES FLEXIBLE EL SISTEMA HACCP?

Sí. El sistema HACCP aplicado a un proceso es susceptible de cambios que pueden derivar de los avances en el diseño de equipos, procedimientos de elaboración o del sector tecnológico, de la sustitución de materias primas y otros.

Cuando se introduzca alguna modificación en el producto o en los ingredientes, como ha sucedido en muchos casos este año en nuestro país, será necesario revisar el sistema HACCP y reevaluar los peligros y los PCC.

En la actualidad, para mejorar la calidad sanitaria de los alimentos se desarrollan nuevas tecnologías, nuevas prácticas, nuevos sistemas de análisis, siempre en el marco del uso del sistema HACCP. Más tarde o más temprano el hombre se beneficia de alimentos que ofrecen menos riesgos y contribuyen a su longevidad.

3.2 DEFINICIONES (SEGÚN EL CODEX ALIMENTARIUS)⁵²

Análisis de peligros: Proceso de recopilación y evaluación de información sobre los peligros y las condiciones que los originan para decidir cuáles son importantes con la inocuidad / seguridad de los alimentos y, por tanto, planteados en el plan del sistema de HACCP.

Controlar: Adoptar todas las medidas necesarias para asegurar y mantener el cumplimiento de los criterios establecidos en el plan de HACCP.

Desviación: Situación existente cuando un límite crítico no se cumple.

Diagrama de flujo: Representación sistemática de la secuencia de fases u operaciones llevadas a cabo en la producción o elaboración de un determinado producto alimenticio.

Fase: Cualquier punto, procedimiento, operación o etapa de la cadena alimentaria, incluidas las materias primas, desde la producción primaria hasta el consumo final.

Límite crítico: Criterio que diferencia la aceptabilidad o inaceptabilidad del proceso en una determinada fase.

Medida correctiva: Acción que hay que realizar cuando los resultados de la vigilancia en los PCC indican pérdida en el control del proceso.

⁵² Institución que controla y certifican la inocuidad del manejo de productos alimenticios nivel internacional

Medida de control: Cualquier medida y actividad que puede realizarse para prevenir o eliminar un peligro para la inocuidad / seguridad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

Peligro: Agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud.

Plan de HACCP: Documento preparado de conformidad con los principios del sistema de HACCP, de tal forma que su cumplimiento asegura el control de los peligros que resultan significativos para la inocuidad de los alimentos en el segmento de la cadena alimentaria considerado.

Punto de control crítico (PCC): Fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

Sistema de HACCP: Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos.

Validación: Constatación de que los elementos del plan de HACCP son efectivos.

Verificación: Aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y otras evaluaciones, además de la vigilancia, para constatar el cumplimiento del plan de HACCP.

Vigilar: Llevar a cabo una secuencia planificada de observaciones o mediciones de los parámetros de control para evaluar si un PCC está bajo control. Vigilar es equivalente a monitorear.

3.3 POLÍTICA SANITARIA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS EL CARMEN S.R.Ltda⁵³.

En base a los resultados del análisis costo-beneficio de la implementación del sistema HACCP, la gerencia general de la empresa establecerá las prioridades de inversión y el cronograma de reformas sanitarias que aseguren la efectiva aplicación del Sistema HACCP, los cuales deben concordar con su política sanitaria. La política sanitaria debe estar acorde con el aseguramiento de la inocuidad de los productos que procesa la fábrica y debe describirse en el Plan HACCP.

Los objetivos deben estar orientados al aseguramiento de la inocuidad y calidad sanitaria de los alimentos procesados en el establecimiento, lo que requiere el compromiso pleno e integral de todos los trabajadores y directivos en todas sus etapas: concepción, aplicación y mantenimiento, para la eficaz aplicación del Sistema HACCP.

3.3.1 DISEÑO DE LA PLANTA:

En el Plan HACCP se debe incluir un plano de la Planta y un diagrama descriptivo y concreto de la distribución de ambientes del establecimiento: recepción de las materias primas, almacenes, salas de preparación, procesamiento, empaçado, almacén de productos terminados y el lugar de embarque, entre otros. Asimismo, debe señalar la ubicación de oficinas, vestuarios, servicios higiénicos y comedores; también se debe indicar los puntos de abastecimiento y zonas de almacenamiento y tratamiento del agua potable, mecanismo de disposición de efluentes y residuos sólidos.

3.3.2 DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO:

El fabricante deberá describir su programa de capacitación y entrenamiento, considerando que éste debe ser continuo y estar dirigido tanto al Equipo

⁵³ Análisis del M.O.F. Empresa Agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

HACCP como al personal directamente involucrado en las operaciones y procesos.

La capacitación debe incluir como mínimo los siguientes temas:

- a) Principios Generales de Higiene de los Alimentos y Bebidas
- b) Higiene y Saneamiento.
- c) Rastreabilidad.
- d) Epidemiología de las enfermedades transmitidas por los alimentos.
- e) Aplicación de aspectos de microbiología de alimentos.
- f) Aspectos tecnológicos de las operaciones y procesos.
- g) Los principios y pasos para la aplicación de HACCP.

El entrenamiento del personal, incluirá como mínimo los siguientes temas:

- a) Prácticas de Higiene de los Alimentos.
- b) Operaciones de Control de los Límites Críticos para cada Punto Crítico de Control (PCC).
- c) Uso y mantenimiento de instrumentos y equipos.
- d) Operaciones de higiene y saneamiento

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

4.1.1 INTRODUCCIÓN

En base al diagnóstico realizado en el marco teórico, conceptual y legal, en los capítulos anteriores, a continuación se presenta una serie de propuestas partiendo de los análisis previos, para una mejor interpretación de los resultados. El objetivo está enfocado a incrementar las puntuaciones de la evaluación antes realizada. Esta propuesta se clasifica conforme al orden de los criterios del Modelo Nacional para la Calidad Total, que están integradas por la Gestión Empresarial, Producción de Calidad y Competencia Empresarial. Tienen relación directa con tecnología, producto, finalmente el cliente, que son factores principales de una mejora continua.

Para poder medir la propuesta de la mejora continúa de la empresa Agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, se priorizaron los siguientes componentes de la mejora continua:

- Clientes.
- Liderazgo.
- Planeación Estratégica.
- Recursos Humanos.
- Administración de Procesos.
- Responsabilidad Social.

Teniendo en cuenta éste orden para la encuesta, sobre mejora continua de una empresa agroindustrial, las encuestas se realizaron conforme a un adecuado cuadro de análisis e interpretación de entrevistas antes de realizar las encuestas.

Las encuestas están canalizadas al comportamiento y políticas de gestión de Agroindustrias El Carmen S.R.Ltda.

4.2 MUESTRA PARA LAS ENCUESTAS

Estamos utilizando el muestreo aleatorio simple, por ser probabilístico, es decir, con las descripciones se podrán determinar el mejoramiento continuo de la empresa Agroindustrial El Carmen S.R.Ltda., que tiene como personal de planta y administrativos en total de 30 trabajadores, permanentes y eventuales. Por el muestro aleatorio simple, realizamos el trabajo de campo con las encuestas a 15 trabajadores permanentes, indicadas en el siguiente detalle:

- 5 trabajadores administrativos
- 10 trabajadores de planta

4.3 PROCESO DE ENCUESTAS EN LA PLANTA DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta los componentes de la mejora continua, priorizamos las encuestas en el siguiente orden:

4.3.1 SOBRE CLIENTES

Programa de Evaluación de Satisfacción del Cliente (PESC).

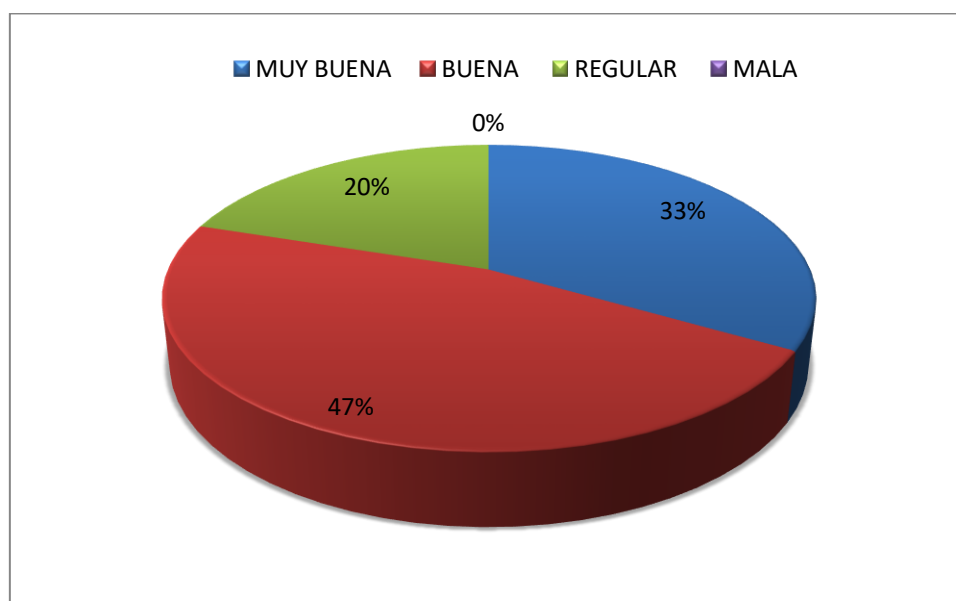
CUADRO Nro. 2

Medir la satisfacción del cliente: De acuerdo a su apreciación, como califica Ud., la satisfacción del cliente, con relación a la empresa.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	5	33%
BUENA	7	47%
REGULAR	3	20%
MALA	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaborada por los autores

FIGURA Nro 15



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 2 y Figura Nro 15 se observa que el 47% de los trabajadores de la empresa consideran sobre una buena satisfacción, el 33% consideran muy buena, y un 20%, aprecia una satisfacción regular, esta realidad servirá para que los responsables de la gestión, aplique principios de la mejora continua.

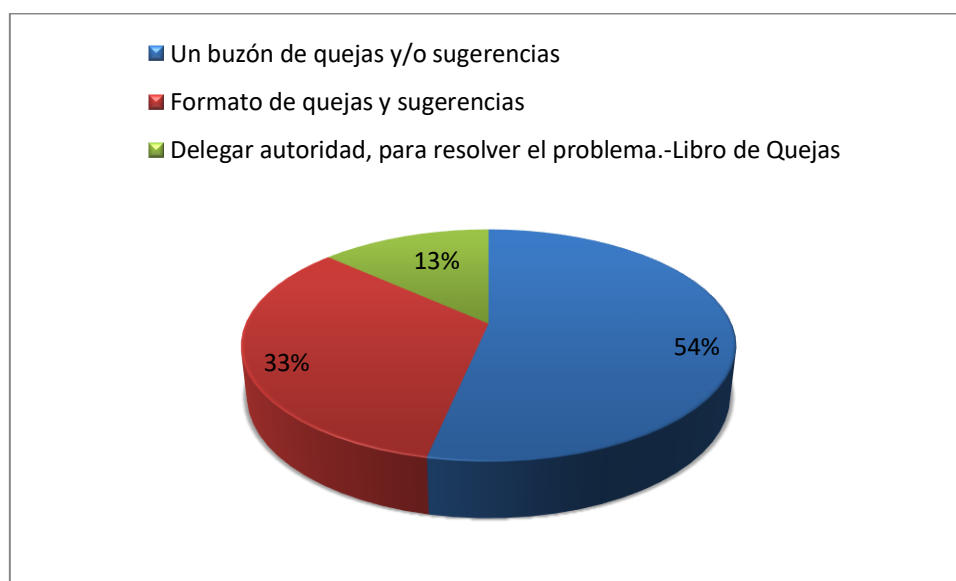
CUADRO Nro.3

Control de quejas: Como se controlan las quejas de los clientes en la empresa.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Un buzón de quejas y/o sugerencias	8	54%
Formato de quejas y sugerencias	5	33%
Delegar autoridad, para resolver el problema.- Libro de Quejas	2	13%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores

FIGURA Nro 16



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 3 y Figura Nro 16 se observa que el 54% manifiestan en la encuesta, que el control de quejas se realizan mediante un buzón, el 33% indican que se atienden las quejas mediante formatos y un 13% indica que las quejas se controlan mediante el Libro de quejas, esta realidad demuestra que la empresa se preocupa por la satisfacción de sus clientes.

4.3.2 SOBRE LIDERAZGO

Adopción de un Liderazgo participativo, innovador y visionario; enfocado hacia el progreso de la empresa y su gente.

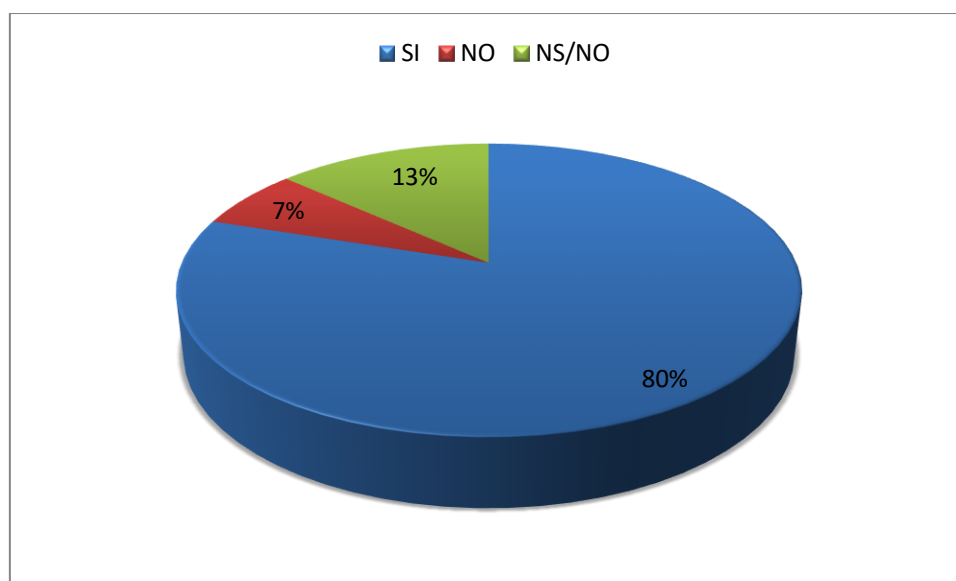
CUADRO Nro. 4

Establecer objetivos personales: En la empresa se aplica el mejoramiento del desempeño laboral

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	1	7%
NS/NO	2	13%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaborada por los autores

FIGURA Nro 17



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 4 y Figura Nro 17 se observa que el 80% manifiesta, que la empresa si aplica el mejoramiento del desempeño laboral, como objetivo personal, el 13% indica que no sabe no opina, solo un 7% no sabe sobre esta realidad de objetivos del personal.

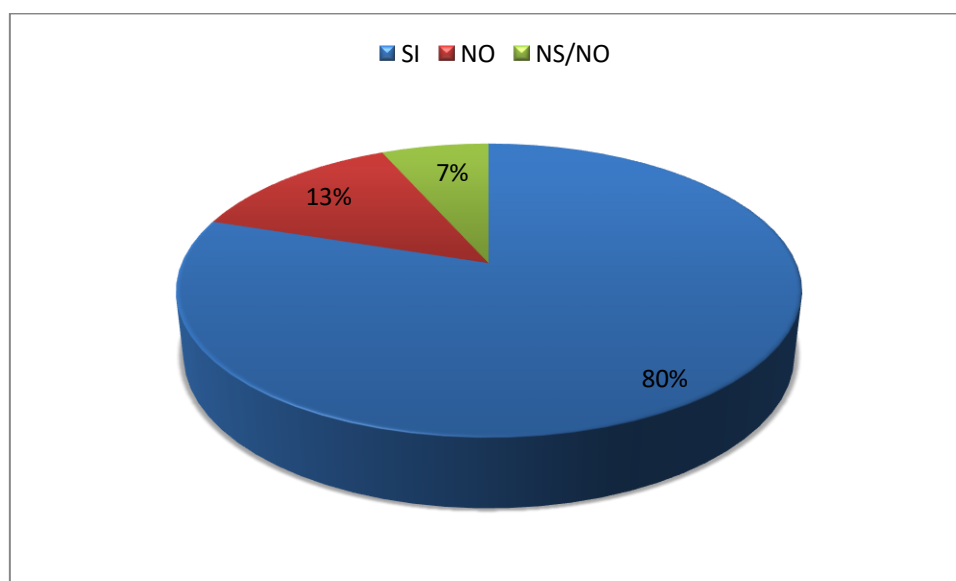
CUADRO Nro. 5

Planificación del trabajo: La visión, misión y objetivos de la empresa esta direccionadas a la mejora continua.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	2	13%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 18



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 5 y Figura Nro 18 se observa que el 80% de los encuestados indican que la planificación del trabajo de la empresa, la visión, misión y objetivos están direccionadas a una mejora continua, el 13% manifiesta no saber, sobre esta realidad de la empresa; un 7% no sabe ni opina, esta realidad, demuestra que la empresa es progresista y competente en los mercados de consumo.

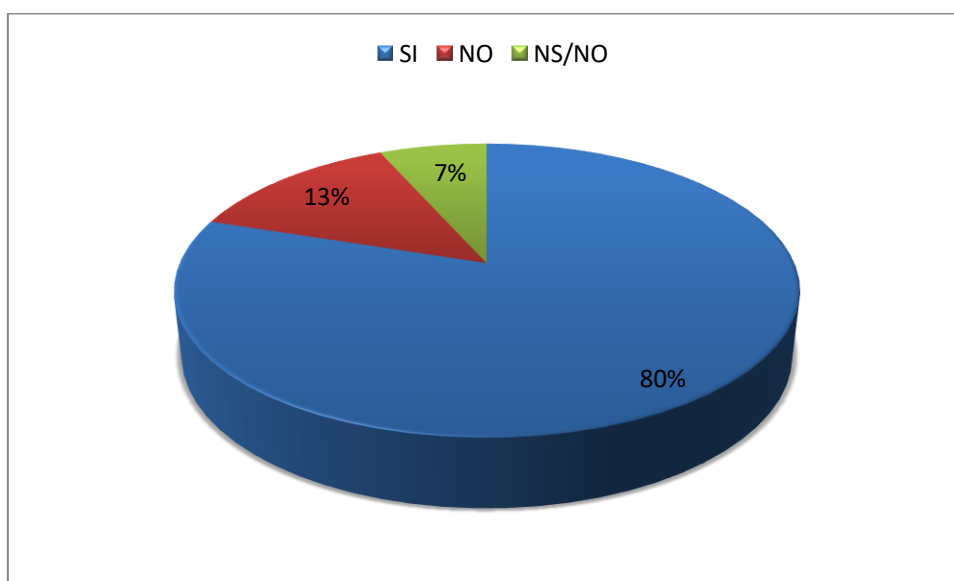
CUADRO. Nro. 6

Organización del trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo: La responsabilidad social se aplica para ser eficiente y efectivo, como una organización planificada en la empresa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	2	13%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores

FIGURA Nro 19



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 6 y Figura Nro 19 se observa que el 80% manifiesta en sus respuestas que se aplica la responsabilidad social para ser eficiente y efectivo, el 13% indica que no se aplica y un 7% opina que no sabe no conoce, esta realidad indica que en la empresa trabajan en forma planificada, para ser eficiente y efectivo, con una incidencia de la responsabilidad social. La responsabilidad social está definida como el respeto al medio ambiente, en sus diferentes aplicaciones y gestiones por la empresa.

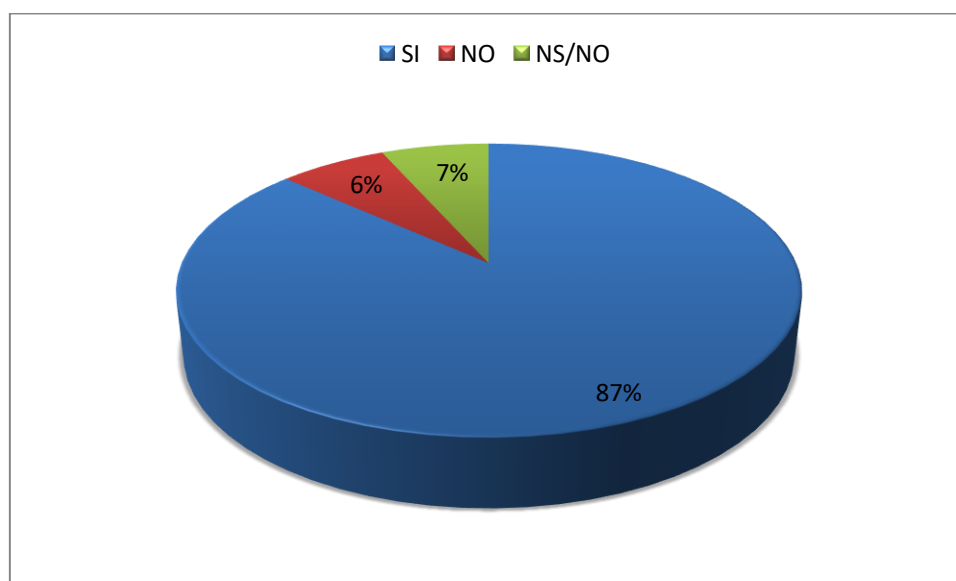
CUADRO Nro. 7

Motivación de las personas para llevar a cabo la labor tal como se planifica y organiza: La atención a las necesidades del cliente, es de prioridad de la empresa.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	13	87%
NO	1	6%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 20



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 7 y Figura Nro 20 se observa que el 87% de los encuestados indican que es prioridad de la empresa la atención de las necesidades del cliente, el 6% manifiesta que no es, y un 7% no sabe no opina, esta realidad demuestra que la empresa está realizando una mejora permanente con relación a las necesidades del cliente.

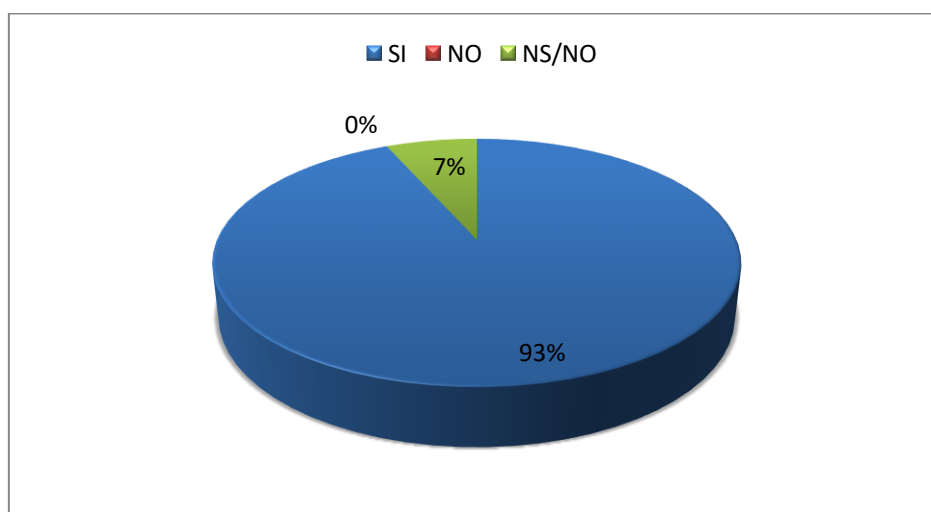
CUADRO Nro. 8

Controlar la ejecución del trabajo: Seguridad y fuerza de voluntad para la obtención de logros, son prioridades de la empresa.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	00	0%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 21



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 8 y Figura Nro 21 se observa que el 93% de los encuestados indican que son prioridades de la empresa la seguridad y voluntad para tener logros en la gestión, el 7% indican no saber tampoco opinan, esto demuestra que existe un control permanente en los diferentes procesos de la empresa, basadas en prioridades.

4.3.3 SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Plan de acción que incluya objetivos globales e individuales para desarrollarse en el sector económico.

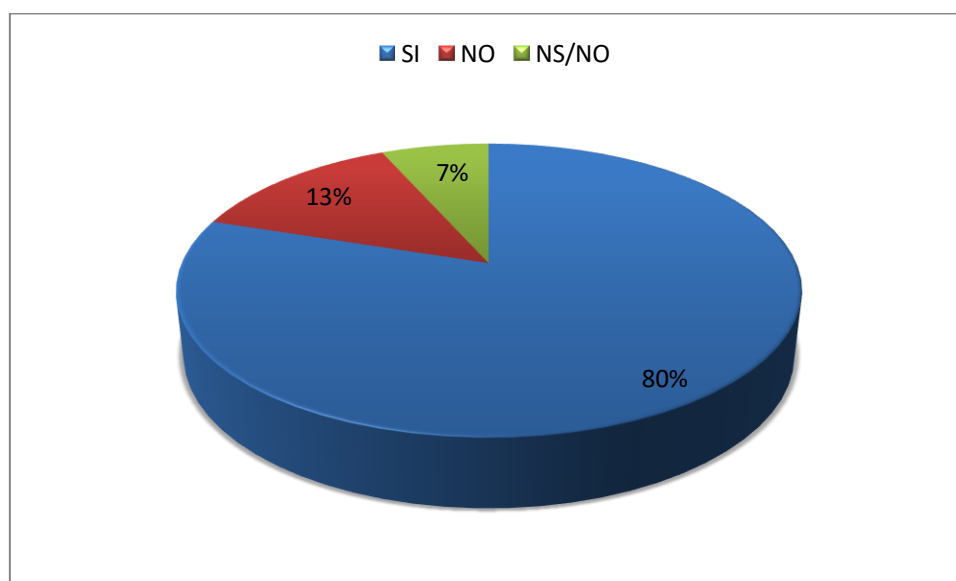
CUADRO Nro. 9

El conocimiento del sector económico en el que se desenvuelve la empresa está planificado estratégicamente.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	2	13%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborado por los autores.

FIGURA Nro 22



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 9 y Figura Nro 22 se observa que el 80% de los encuestados indican que la empresa, tienen una planificación estratégica en el sector industrial, por tener años en este rubro, el 13% no sabe sobre esta planificación estratégica, y el 7% no sabe no opina; esto refleja que las políticas de gestión está estratégicamente planificada en el sector.

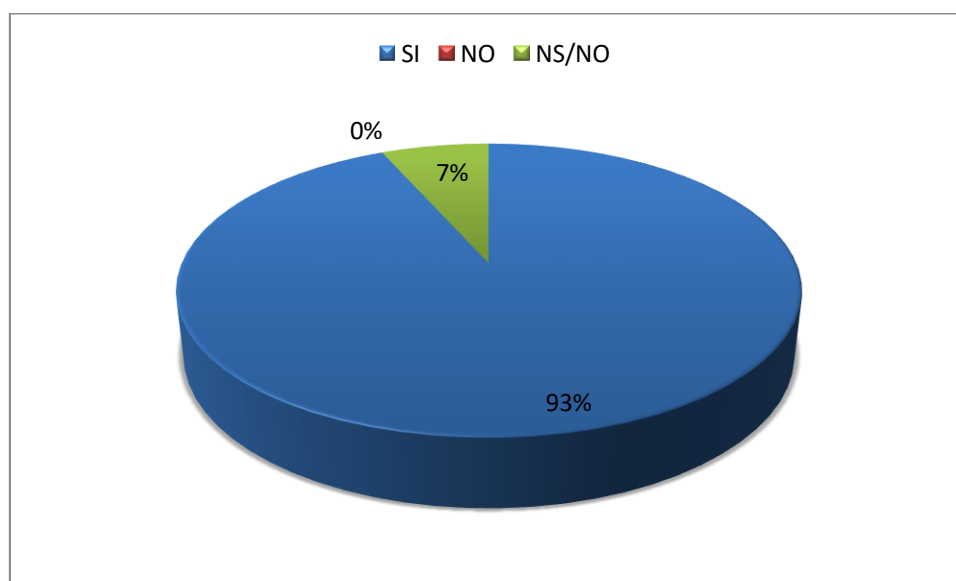
CUADRO Nro. 10

La empresa planifica un equilibrio de estrategias para la toma de decisiones futuras evitando riesgos

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	00	0%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 23



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 10 y Figura Nro 23 se observa que el 93% de los encuestados indican que si planifica un equilibrio de estrategias para la toma de decisiones futuras y evitar riesgos; un 7% indican que no sabe no opina, esta realidad nos permite determinar que la empresa tienen una planificación estratégica en la toma de decisiones, y evitar riegos que puedan afectar a la gestión.

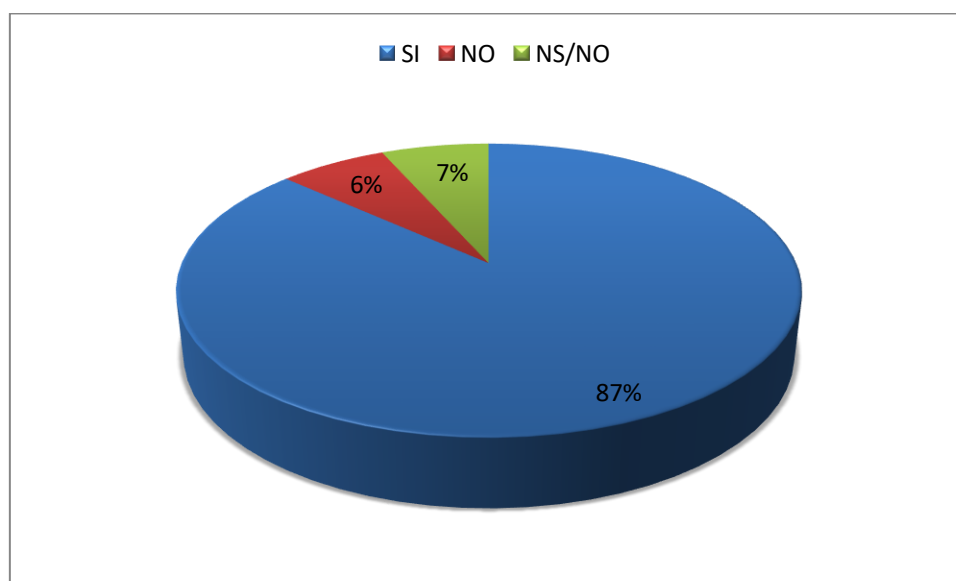
CUADRO Nro. 11

Innovación es parte de la planificación estratégica de la empresa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	1	6%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborado por los autores.

FIGURA Nro 24



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 11 y Figura Nro 24 se observa que el 87 % indican que la innovación es parte de la planificación estratégica de la empresa, un 6% indica que no sabe sobre esta innovación, el 7% no sabe no opina, esta realidad permite ver que la innovación es un componente de la planificación estratégica de gestión de la empresa, que tiene una incidencia con el problema del presente trabajo de campo.

4.3.4 SOBRE RECURSOS HUMANOS

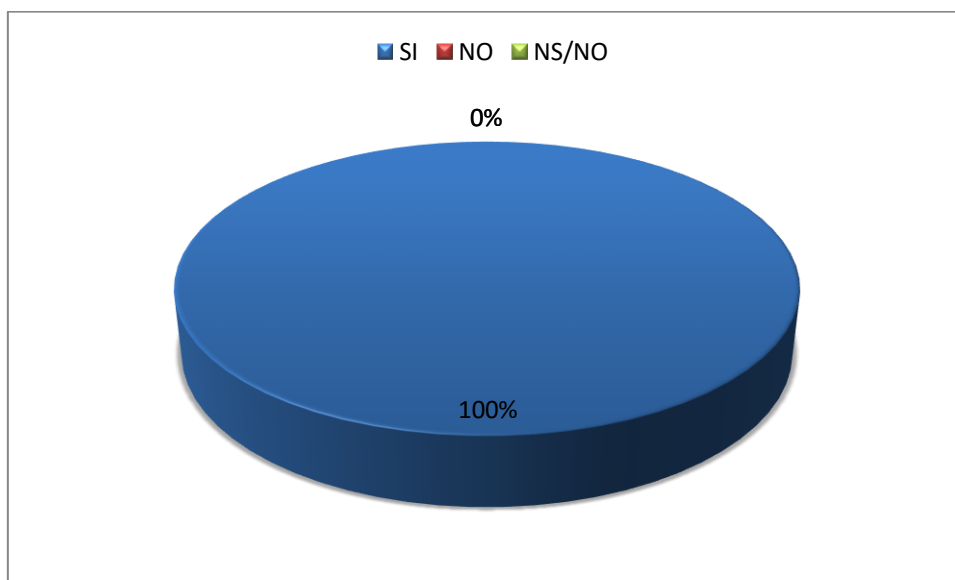
**Implementación de un Programa de Desarrollo Organizacional (PDO).
Evaluación del desempeño.**

CUADRO Nro. 12
Un Programa de Desarrollo Organizacional (PDO), mejora la
productividad laboral

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	00	0%
NS/NO	00	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores

FIGURA Nro 25



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 12 y Figura Nro 25 se observa que el 100% de los encuestados, indicaron que un Programa de Desarrollo Organizaciones, siempre beneficia la productividad laboral, porque la empresa practica las políticas de responsabilidad social, factor social que beneficia al sector laboral en toda organización.

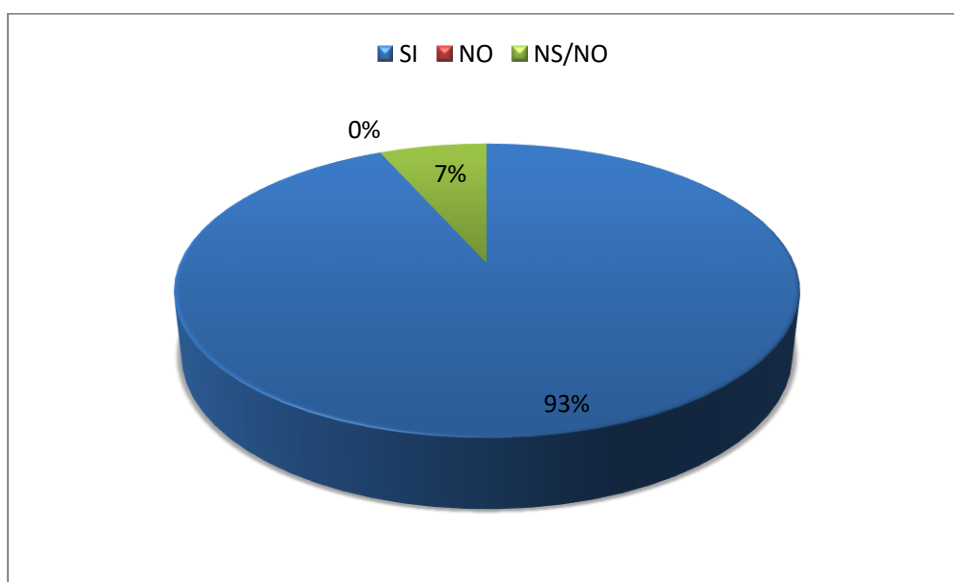
CUADRO Nro.13

La Política de Control de Calidad, fortalece el liderazgo para el logro de los objetivos.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	00	0%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores

FIGURA Nro 26



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 13 y Figura Nro 26 se observa que el 93% de los encuestados manifiestan que si es necesario la Política de Control de Calidad, por que fortalece el liderazgo para el logro de los objetivos trazados para llegar a alcanzar el mejoramiento continuo de la empresa, un 7% no sabe no opina, esta realidad muestra que la calidad es un factor de crecimiento, de competencia y mejora continua.

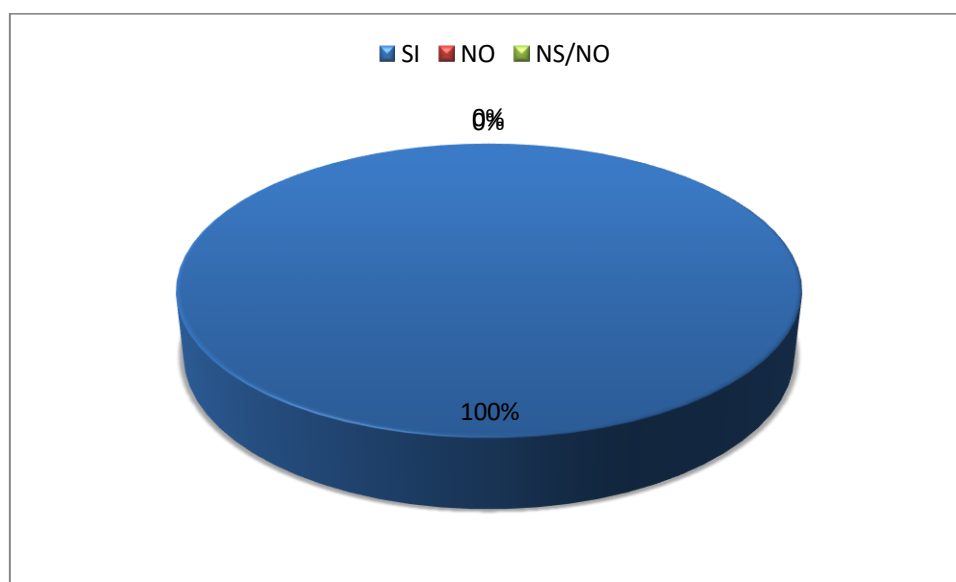
CUADRO Nro. 14

Una auditoria permanente es necesaria para la evaluación del desempeño del factor humano de la empresa.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	00	0%
NS/NO	00	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaborada por los autores

FIGURA Nro 27



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 14 y Figura Nro 27 se observa que el 100% de los encuestados indican que la auditoria permanente es necesaria para evaluar el desempeño del factor humano, esta realidad muestra que una auditoria, en sus diferentes niveles de gestión de la empresa, siempre será beneficiosa para mejorar el comportamiento humano dentro de la empresa.

4.3.5 SOBRE ADMINISTRACION DE PROCESOS

Implementar herramientas para facilitar la innovación en los procesos.

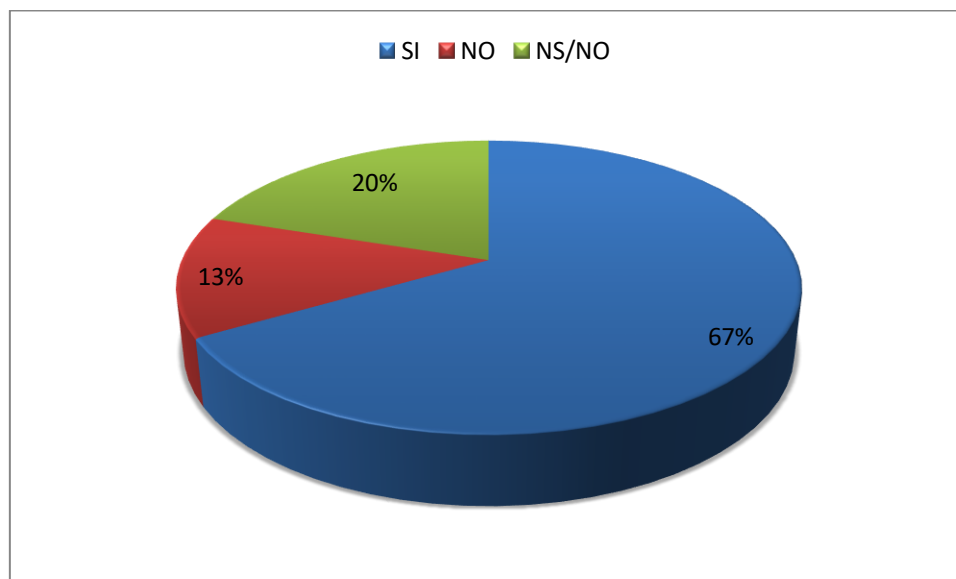
CUADRO Nro. 15

Al reducir la variabilidad de los insumos se asegura la calidad del producto para satisfacer al cliente.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	2	13%
NS/NO	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Elaborada por los autores

FIGURA Nro 28



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 15 y Figura Nro 28 se observa que el 67% de los encuestados indicaron que al reducir la variabilidad de insumos asegura la calidad del producto, y es parte de la satisfacción del cliente, un 20% no sabe

sobre este tema, el 13% no sabe no opina, esta realidad es parte de que un producto mantenga su calidad, utilizando insumos conocidos que garanticen un producto final de calidad, para lograr la satisfacción del cliente.

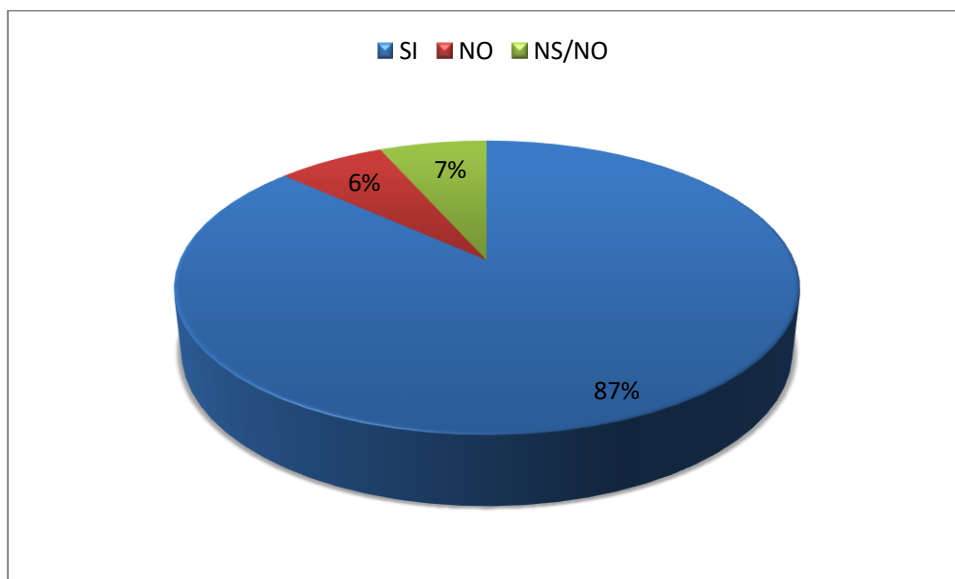
CUADRO Nro. 16

Con los créditos competitivos se mejorará el financiamiento, para poder aplicar costos convenidos para el mercado exigente.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	1	6%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 29



Fuente: Encuesta Aplicada
Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 16 y Figura Nro 29 se observa que el 87% de encuestados indicaron que los créditos competitivos mejoran el financiamiento, con una incidencia de costos convenidos y mejorar las políticas de financiamiento, un 6% indica que no sabe, el 7% no sabe no opina, esta realidad de créditos

competitivos, es política de los mercados financieros, que ofrecen capital de producción a interés de competencia.

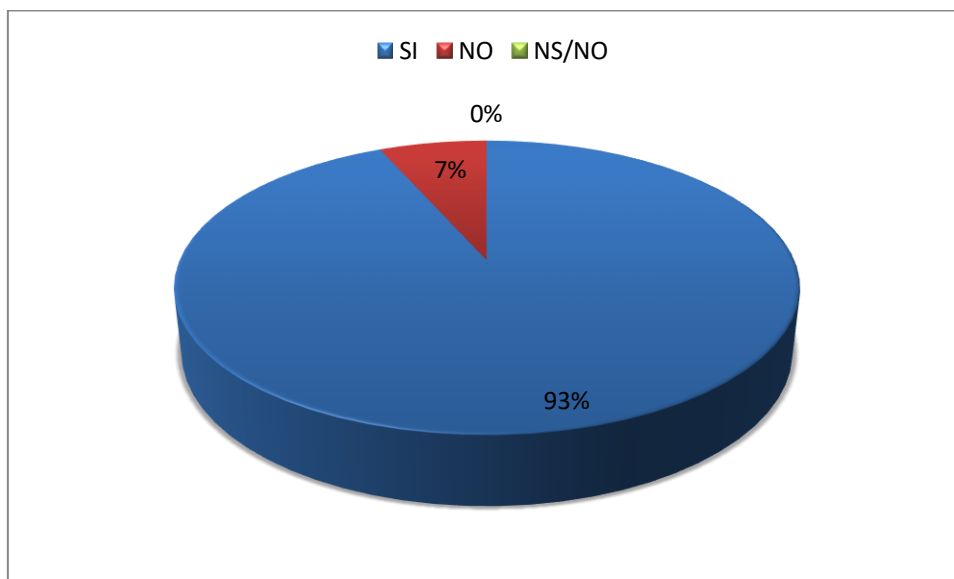
CUADRO Nro. 17

La capacitación del personal facilita la transferencia de conocimientos tecnológicos sobre los procesos modernos de producción y gestión.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
NS/NO	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 30



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 17 y Figura Nro 30 se observa que el 93% indica que la capacitación del personal facilita la transferencia de conocimientos tecnológicos, un 7% indica que no sabe sobre transferencia de conocimientos.

Esta realidad, conlleva que la empresa debe de realizar una permanente capacitación a los técnicos de producción y gestión de la empresa.

4.3.6 SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Fortalecer el compromiso con la sociedad, con el desarrollo de un programa que fomente el cuidado ambiental.

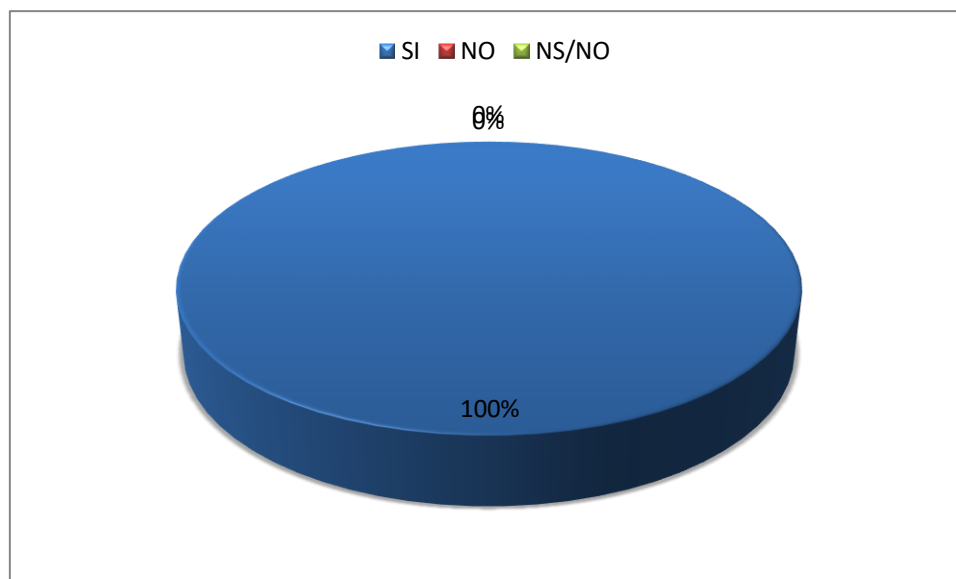
CUADRO Nro. 18

Con una producción limpia se conserva y recupera el medio ambiente.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	00	0%
NS/NO	00	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 31



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 18 y Figura Nro 31 se observa que el 100% de los encuestados indicaron que con una producción limpia se conserva el medio ambiente recuperando la naturaleza que nos rodea, esta responsabilidad social empresarial, es un problema netamente social, y política de la empresa, donde ovacionan menos gastos y costos.

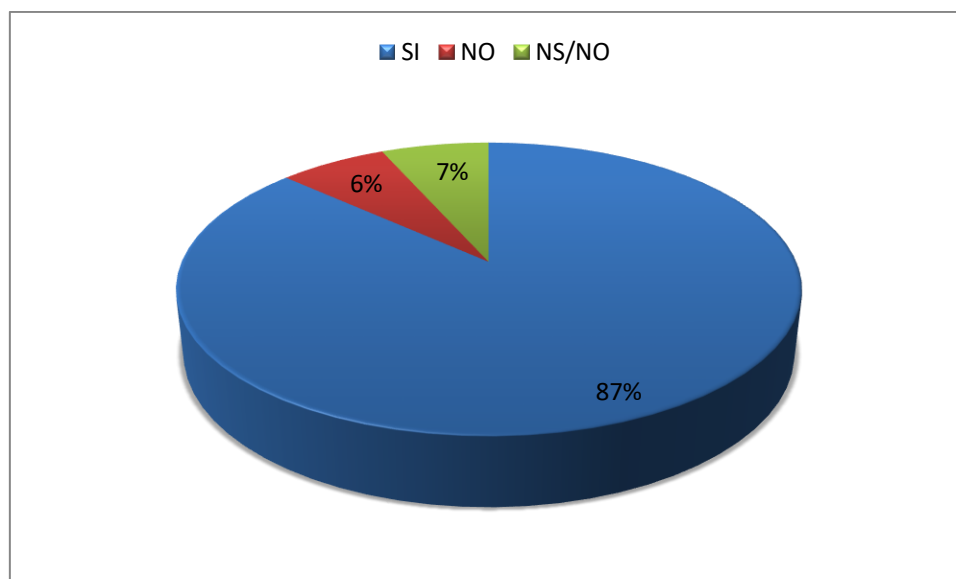
CUADRO Nro. 19

El reforzamiento de su imagen corporativa hace que la empresa tenga nuevos mercados para nuevos productos.

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	1	6%
NS/NO	1	7%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 32



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 19 y Figura Nro 32 se observa que el 87% refiere que el reforzamiento de la imagen hace que se tenga nuevos mercados para productos nuevos, en diferentes zonas del país, el 6% no sabe sobre esta realidad y un 7% no sabe no opina, es necesario establecer que la imagen corporativa está en la garantía que se ofrece al cliente, con responsabilidad social.

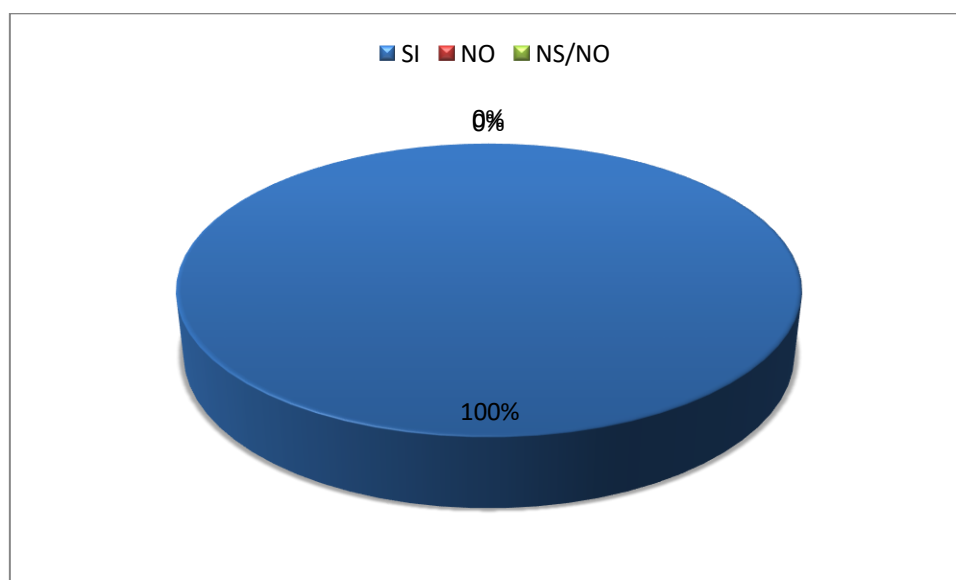
CUADRO Nro. 20

El incremento en ventas incide directamente en la mejora continua de la empresa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	00	0%
NS/NO	00	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE : Elaborada por los autores.

FIGURA Nro 33



Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborada por los autores

En el Cuadro Nro. 20 y Figura Nro 33 se observa que el 100% de los encuestados, indican que el incremento de las ventas incide directamente en la mejora continua de la empresa, esta realidad es el punto más crítico del presente trabajo, donde la auditoria, calidad y la innovación inciden directamente en el mejora continua de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

CONCLUSIONES

Para poder determinar una conclusión, respecto a las políticas de gestión de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, ubicada en la ciudad del Cusco, Parque Industrial, dedicada a producción de harinas en sus diferentes variedades, analizamos los resultados evaluados en el capítulo IV, y concluimos con lo siguiente:

Que, una auditoria oportuna, un control adecuado de la calidad de un producto, complementado con políticas de innovación en la gestión, incide directamente en una mejora continua de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, teniendo como política de gestión, prioridades en la tecnología, producto y clientes exigentes.

Una auditoria oportuna, es parte de la política empresarial en la mejora continua por la gestión empresarial responsable, por parte de los directivos de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

El control de calidad en sus diferentes procesos de la empresa, incide directamente en una mejora continua en los procesos productivos de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, donde la calidad es la prioridad para la satisfacción a las exigencias del consumidor.

Las políticas de innovación en forma permanente, tienen relación directa con la mejora continua, para competir en los mercados exigentes, a las que están comprometidas los niveles de oferta de los productos agroindustriales, es la ampliación de mercados con nuevos productos, a las que está obligada a generar la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

Finalmente, la responsabilidad social empresarial a las que están consideradas en las políticas de gestión de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda. son complejas por ser un problema político social, como un reto para la empresa con respeto al medio ambiente.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a las políticas de gestión de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, están realizadas con la finalidad de cumplir con los objetivos del presente trabajo de investigación, de carácter social, siendo las siguientes recomendaciones:

Es recomendable, la realización de una auditoria, control de calidad de la gestión y uso de políticas de innovación permanente en la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda, para generar una mejora continua, realizadas por personal capacitado.

Las auditorías a las que están establecidas, deberán estar complementadas con la realización de controles internos de prevención, con personal de la empresa, de acuerdo a los cargos de responsabilidad, y poder apoyar a una auditoria oportuna satisfactoria para el cumplimiento de los objetivos de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.

Para el control de la calidad, en sus diferentes procesos de producción, se deberán de considerar los estándares internaciones de la calidad, por ser un producto inocuo, en los procesos productivos, y su aplicación adecuada al sistema HACCP, por exigencias de la Dirección de Salud del Cusco.

Para cumplir con las políticas de innovación, se deberán diseñar mecanismos de gestión de competencia, de esta manera poder cumplir con la mejora continua de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda., puesto que los mercados son cada vez más exigentes para satisfacer las necesidades de consumo, por los sistemas globalizadas de mercadeo.

La prioridad social de la empresa agroindustrial, deberá de estar centrada en la responsabilidad social, por el cuidado al medio ambiente, ofrecer productos de calidad con garantías basadas en los estándares internacionales de calidad, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.

BIBLIOGRAFIA

- Brown, D. (1997) *Getting the Best from Innovation Management Techniques*. Centre for Small and Medium Enterprises. Warwick Business School. University of Warwick. Reino Unido.
- Brown, D. (1997) *Innovation Management Tools: A review of selected methodologies*. Comisión Europea.
- Castañeda, G. *Difusión Universitaria*
- García, B. *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*: Pirámide.
- Gardiner, P. Rothwell, R. (1995). *Innovation: A study of the problems and benefits of product Innovation*. The Design Council.
- Gross, C. (1996) *The right fit – The power of ergonomics as a competitive strategy*, Productivity Press. Portland Oregon.
- Hitoshi, K. *Auditoría*. México: Editorial Norma.
- Jm C. *Manual de la Calidad para la pequeña y mediana empresa*: Interamericana.
- OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo, Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*.(3ra Ed): Grupo Tragsa.
- Osorio Sánchez, I. (2003) *Auditoría I Ecafsa*, México.
- Santillán, Juan P. (2003) *Normas y Procedimientos de auditoría glosario de términos*. Ecafsa, México.
- Skarzynski, P. Gibson R. *Innovacion en el ADN de la Organización*.
- Tidd, J., Bessant, J. y Pavitt, K. (1997) *Managing Innovation*. Wiley.
- Vilar, J. ed. *Auditoría Contable I*: Fundación Confemetal.
- Yiannis L. Bakouros V. *Herramientas de Gestión de la Innovación*.

[http:// www.oleurope.com.auditing](http://www.oleurope.com.auditing)

http:// www.cnapar_inst/calidad

<http:// www.aecacs/actualidadnic/noticias>

<http:// www.gualito.com.mx>

<http:// www.gestiopolis.com>

[http:// www.undporg/surfdoc.](http:// www.undporg/surfdoc)

[http:// www.3hp.com.servicios_infra_guía_mexico.com.mx/servicio de contaduría y auditoria](http:// www.3hp.com.servicios_infra_guía_mexico.com.mx/servicio_de_contaduría_y_auditoria)

<http:// www.fidecl/revistas/documento>

<http:// www.clubcalidad>

<http:// www.monografia.com/trabajos>

<http:// www.innova.mx>

<http:// www.innovacioncl/20k>

ANEXOS

ANEXO Nro 01

MATRIZ DE CONSISTENCIAS

TEMA:

**AUDITORÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN PARA MEJORA CONTINUA DE
UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DEL
CUSCO, PERIODO 2013.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>GENERAL</p> <p>¿Con una Auditoria oportuna, un control a la Calidad y una Innovación permanente, a que niveles pueden incidir en la Mejora Continua de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿Los conceptos de Auditoria, a qué nivel inciden en la Gestión de la Empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.?</p> <p>2. ¿ Los conceptos de Calidad, a qué nivel inciden en los procesos productivos , en la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.?</p> <p>3. ¿Los conceptos de innovación, a qué nivel inciden en la Competencia Empresarial de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Demostrar que una Auditoria oportuna, un Control a la Calidad y la Innovación Permanente, inciden en forma directa en la Mejora Continua de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>1. Determinar, que con una auditoria oportuna, se pueden incidir en una Mejora Continua, en la Gestión de la Empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.</p> <p>2. Determinar, que con un control permanente a la Calidad, puede lograrse una mejora continua en los Procesos Productivos de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.</p> <p>3. Determinar que una innovación permanente, incide en la mejora continua, en la Competencia Empresarial, de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.</p>	<p>GENERAL</p> <p>Con una oportuna Auditoria, Control a la Calidad, e Innovación Permanente, se puede lograr un Mejoramiento Continuo, de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.</p> <p>ESPECÍFICAS</p> <p>1. Con una Auditoria oportuna, se podrá lograr una Mejora Continua en la Gestión Empresarial, de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.</p> <p>2. Un Control permanente a la Calidad, permite conseguir una Mejora Continua en los Procesos Productivos de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.</p> <p>3. Una innovación permanente, puede tener incidencia en la Mejora continua en el logro de la Competencia Empresarial de la empresa agroindustrial El Carmen S.R.Ltda.</p>	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>X. POLÍTICAS DE GESTIÓN</p> <p>Indicadores</p> <p>X1. Auditoria</p> <p>X2. Calidad</p> <p>X3. Innovación</p> <p>DEPENDIENTE</p> <p>Y.MEJORA CONTÍNUA</p> <p>Indicadores</p> <p>Y1. Gestión de la Empresa</p> <p>Y2. Procesos productivos</p> <p>Y3.Competencia Empresarial</p>

ANEXO Nro 02

ENCUESTA

La técnica de la encuesta, está orientada a buscar información de interés sobre el tema: **AUDITORÍA, CALIDAD E INNOVACIÓN PARA MEJORA CONTINUA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL UBICADA EN LA CIUDAD DEL CUSCO, PERIODO 2013**; Se le pide que en las preguntas que a continuación se detallan, usted elija la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X) al lado derecho; su aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se le agradece su participación.

1.- De acuerdo a su apreciación, ¿Cómo califica Ud., la satisfacción del cliente, con relación a la empresa?

- a) Muy buena ()
- b) Buena ()
- c) Regular ()
- d) Mala ()

2.- ¿Cómo se controlan las quejas de los clientes en la empresa?

- a) Buzón de quejas ()
- b) Formato de quejas y sugerencias ()
- c) Delegar autoridad, para resolver el problema ()

3.- ¿En la empresa se aplica el mejoramiento del desempeño laboral?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

4.- ¿La visión, misión y objetivos de la empresa esta direccionadas a la mejora continua?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

5.- ¿La responsabilidad social se aplica para ser eficiente y efectivo, como una organización planificada en la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

6.- ¿La atención a las necesidades del cliente, es de prioridad de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

7.- ¿Seguridad y fuerza de voluntad para la obtención de logros, son prioridades de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

8.- ¿El conocimiento del sector económico en el que se desenvuelve la empresa, está planificado estratégicamente?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

9.- ¿La empresa planifica un equilibrio de estrategias para la toma de decisiones futuras evitando riesgos?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

10.- ¿La innovación es parte de la planificación estratégica de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

11.- ¿Un Programa de Desarrollo Organizacional (PDO), mejora la productividad laboral?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

12.- ¿La Política de Control de Calidad, fortalece el liderazgo para el logro de los objetivos?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

13.- ¿Una auditoria permanente es necesaria para la evaluación del desempeño del factor humano de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

14.- ¿Al reducir la variabilidad de los insumos se asegura la calidad del producto para satisfacer al cliente?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

15.- ¿Con los créditos competitivos se mejorará el financiamiento, para poder aplicar costos convenidos para el mercado exigente?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

16.- ¿La capacitación del personal facilita la transferencia de conocimientos tecnológicos sobre los procesos modernos de producción y gestión?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

17.- ¿Con una producción limpia se conserva y recupera el medio ambiente?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

18.- ¿El reforzamiento de su imagen corporativa hace que la empresa tenga nuevos mercados para nuevos productos?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()

19.- ¿El incremento en ventas incide directamente en la mejora continua de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sabe/ No opina ()