

# EL PAPEL DEL FACTOR HUMANO EN LA CALIDAD Y EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

## ***LA CALIDAD COMO CIENCIA Y CONCIENCIA***

Ing. Emilio Mario Santos García, Ph.D.  
Septiembre de 2016

# MOTIVACIÓN

“Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que **primero has de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto**”

Antoine de Saint Exupéry



**LA CALIDAD NO ESTA EN LAS COSAS QUE HACE EL HOMBRE, SI NO EN EL HOMBRE QUE HACE LAS COSAS**



## FACTOR HUMANO

(Definición 3.10.3 de ISO 9000:2015)

### Nota 1:

*Las características pueden ser físicas, cognitivas o sociales.*

*Característica de una persona que tiene un impacto en un objeto bajo consideración*

### Nota 2:

*Los factores humanos pueden tener un impacto significativo en un sistema de gestión*

- ❖ **Participación activa** : tomar parte en una actividad, evento o situación.
- ❖ **Compromiso**: participación activa en, y contribución a, las actividades para lograr objetivos compartidos
- ❖ **Gestión**: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización
- ❖ **Gestión de la calidad** : *gestión con respecto a la calidad*

ISO: 9000:2015

# REFLEXIONES INICIALES

- La falta de calidad *no es sólo un problema económico, es también un problema político ideológico, social y cultural y no se puede ni debe analizar separadamente*. E. Guevara
- **Instrucción no es lo mismo que educación**: aquella se refiere al **pensamiento**, y ésta principalmente a los **sentimientos**, sin embargo, no hay buena educación sin instrucción. Las cualidades morales suben de precio cuando están realizadas por las cualidades inteligentes. J. Martí.
- **Cada ser humano lleva en sí un hombre ideal**, lo mismo que cada trozo de mármol contiene en bruto una estatua tan bella como la que el griego Praxiteles hizo del dios Apolo. **La educación empieza con la vida y no acaba sino con la muerte**. J. Martí.
- La calidad **comienza con educación y termina con educación**. K. Ishikawa.
- Al placer se despiertan los hombres solos. **Al deber ha de haber quien les toque en la puerta todos los días**. J. Martí.

# Metrología y calidad. Evolución histórica

**5 000 a.C.**

- Comienzan a utilizarse las unidades de medida, tomando como referencia partes del cuerpo humano (unidades antropomórficas).

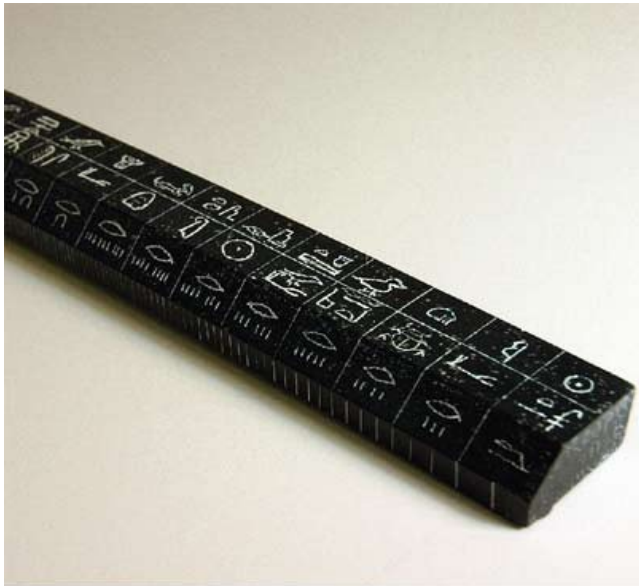
**2 750 a.C.**

- Unidad de longitud más antigua, el "Real Codo Egipcio" (Cubit Real), basada en la medida del antebrazo del Faraón. Sin ella, no hubiera sido posible levantar las pirámides, equivalía a: 28 dedos o 7 palmos (52.3 cm). Se dividía a su vez en 28 djebas (dígitos), equivalentes al ancho de un dedo.

La medida original fue transferida y materializada en granito negro. En los lugares de construcción, los trabajadores poseían copias en granito o madera, siendo responsabilidad de los arquitectos su mantenimiento.

# Metrología y calidad. Evolución histórica

## CODO REAL EGIPCIO



# Metrología y calidad. Evolución histórica



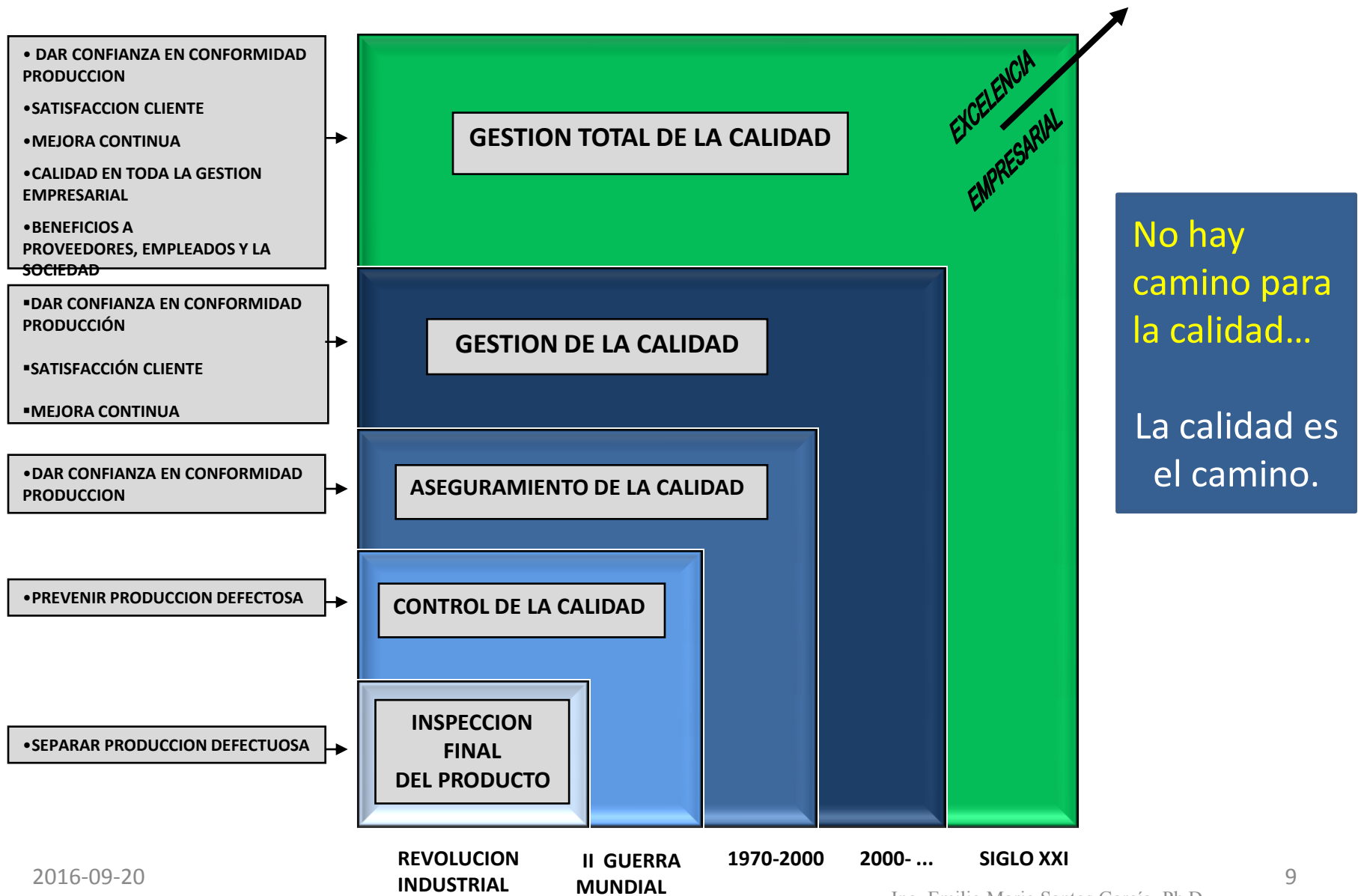
2016-09-20

Ing. Emilio Mario Santos García, Ph.D.

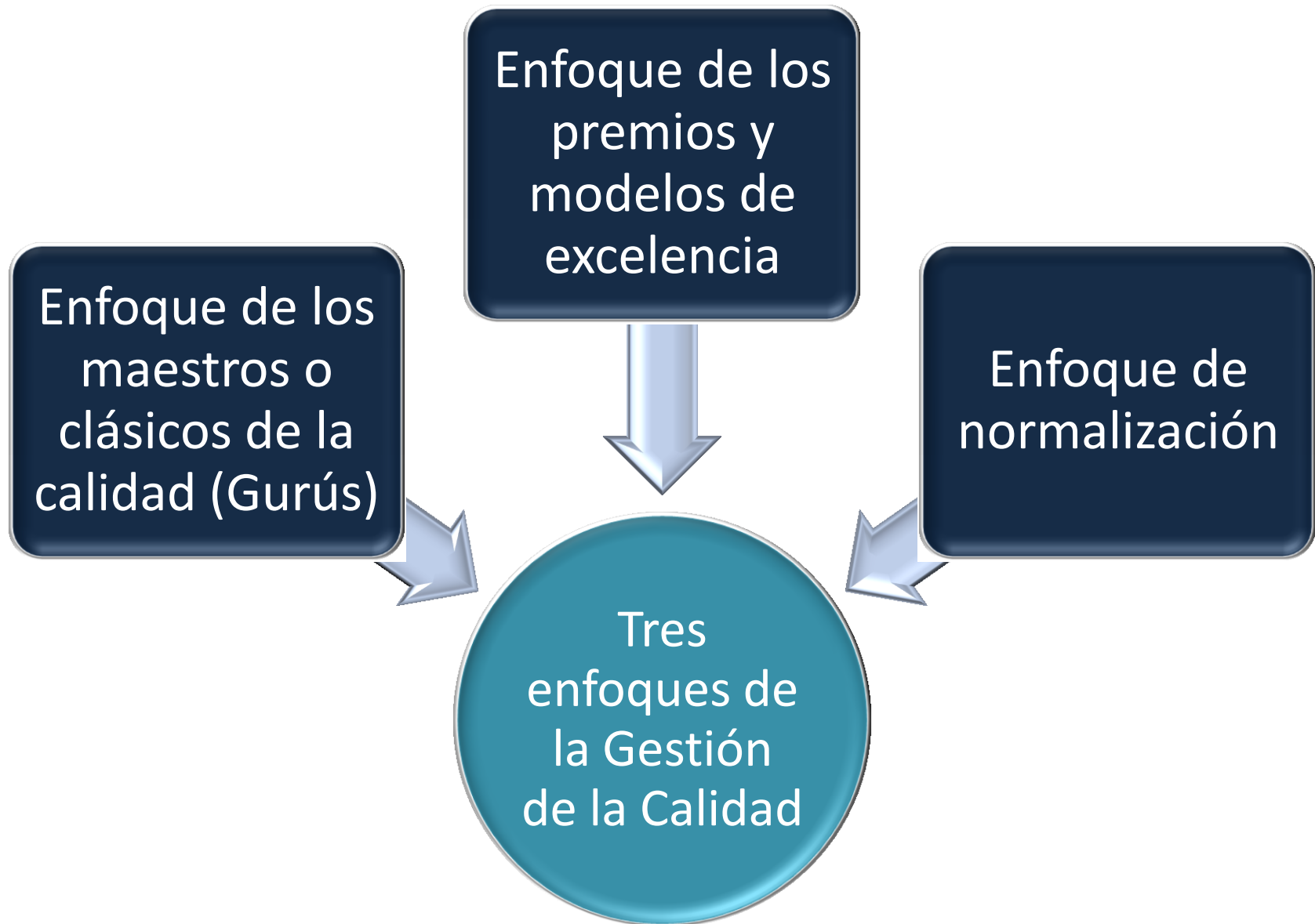
- Mide todo lo que es mensurable y haz mensurable todo aquello que parece que no puede ser medido. Galileo Galilei
- **Pesa falsa y medida falsa**, Ambas cosas son abominación a Dios. Proverbios 20:10
- No cometáis injusticia en los juicios, **ni en las medidas de longitud, de peso o de capacidad: tened balanza justa, medida justa, y sextario justo**". Levítico 19,35-36



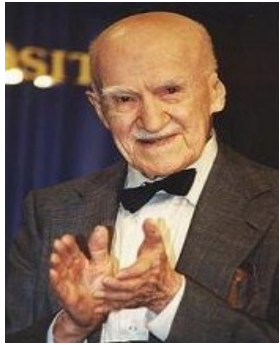
# ETAPAS EVOLUTIVAS DEL DESARROLLO DE LA CALIDAD



# LOS TRES ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD



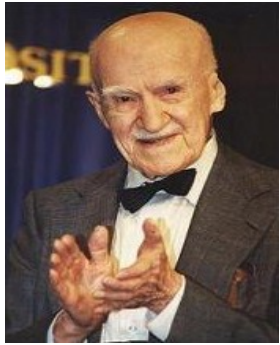
## Aspectos comunes de todas la filosofías



- 1. El cliente es lo primero.**
2. Prevenir, no corregir.
3. Reducir costos y desperdicios en general.
4. Largo plazo, no hay caminos cortos hacia la calidad.
- 5. Participación e involucramiento de todo el personal.**
- 6. Trabajo en equipo.**
7. Medición de resultados.
- 8. Reconocer metas cumplidas.**
- 9. Compromiso y apoyo de la alta dirección.**
- 10. Instituir programas de capacitación y adiestramiento.**
- 11. Conocer las necesidades del cliente.**
12. Mantener un proceso o herramientas para el **mejoramiento sistemático permanente.**

**7 de 12, dirigidos a las personas: 58,3 % del total de los aspectos comunes**





- 1. La gestión de la calidad se hace a partir de la decisión de la alta dirección.**
- 2. Deben participar todos los trabajadores de todos los niveles.**
- 3. Formación generalizada.**
4. Transmitir a todos la idea de mejora continua y ahorro de gastos.
5. Contar con un sistema diseñado según las condiciones de la empresa. No es válido copiar lo que hacen otros.
6. La calidad se alcanza paso a paso.

**3 de 6, dirigidos a las personas: 50 % del total de los consejos**



# Enfoque de Premios (modelos de excelencia)

- Modelos de excelencia: modelos sistémicos de gestión no normativos. Emergen como resultantes de los principales factores de éxito en las organizaciones,
- Establecen objetivos, fundamentos, conceptos, principios y criterios de excelencia que conducen a una práctica organizacional de elevado desempeño,
- Son dinámicos. Sus diferentes versiones en las diferentes regiones y países han ido evolucionando.
- *Se premia la calidad de la gestión y no la gestión de la calidad.*

SOMOS LO QUE REPETIDAMENTE HACEMOS. EXCELENCIA ES, POR TANTO, NO UN ACTO SINO UN HÁBITO. Aristóteles

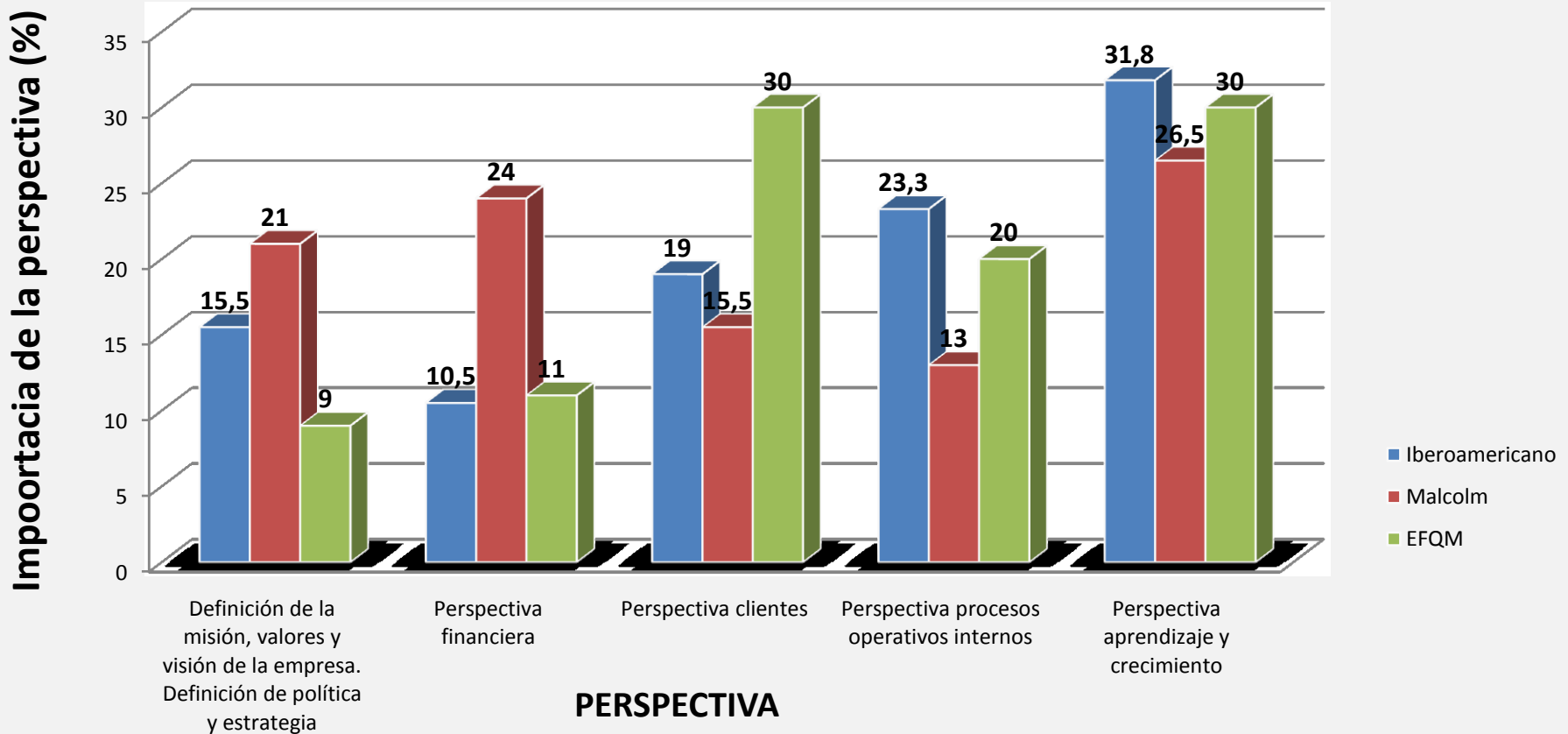
OBJETO	DEFINICIÓN
Excelencia en la gestión por procesos y hechos	Gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.
<b>Excelencia en el desarrollo de alianzas</b>	<b>Desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.</b>
<b>Excelencia en la responsabilidad social de la Organización</b>	<b>Exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.</b>
<b>Excelencia en liderazgo y coherencia</b>	<b>Ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.</b>
<b>Excelencia en la orientación al cliente</b>	<b>Crear valor sostenido para el cliente.</b>
Excelencia en la orientación hacia los resultados	Alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.
<b>Excelencia en el desarrollo e implicación de las personas</b>	<b>Maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.</b>
Excelencia en el proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora	Desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.

# El Factor Humano en los Modelos de Excelencia

MODELO	CRITERIO
<b>PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE JAPÓN</b> 1 de 9, dirigido a personas: 11 %	Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad
<b>MODELO MALCOLM BALDRIGE</b>  3 de 7, dirigidos a las personas: 43 % del total de criterios	Liderazgo
	Orientación hacia el Cliente y el Mercado
	Orientación hacia las Personas
<b>MODELO EFQM</b>  5 de 9, dirigidos a las personas: 56 % del total de criterios	Liderazgo
	Personas
	Resultados de clientes
	Resultados de las personas
	Resultados de sociedad
<b>MODELO IBEROAMERICANO</b>  7 de 9, dirigidos a las personas: 78 % del total de criterios	Liderazgo y estilo de gestión
	Desarrollo de las personas
	Recursos, proveedores, alianzas
	Procesos y clientes - ciudadanos.
	Resultados de clientes - ciudadanos
	Resultados del desarrollo de las personas
	Resultados de sociedad



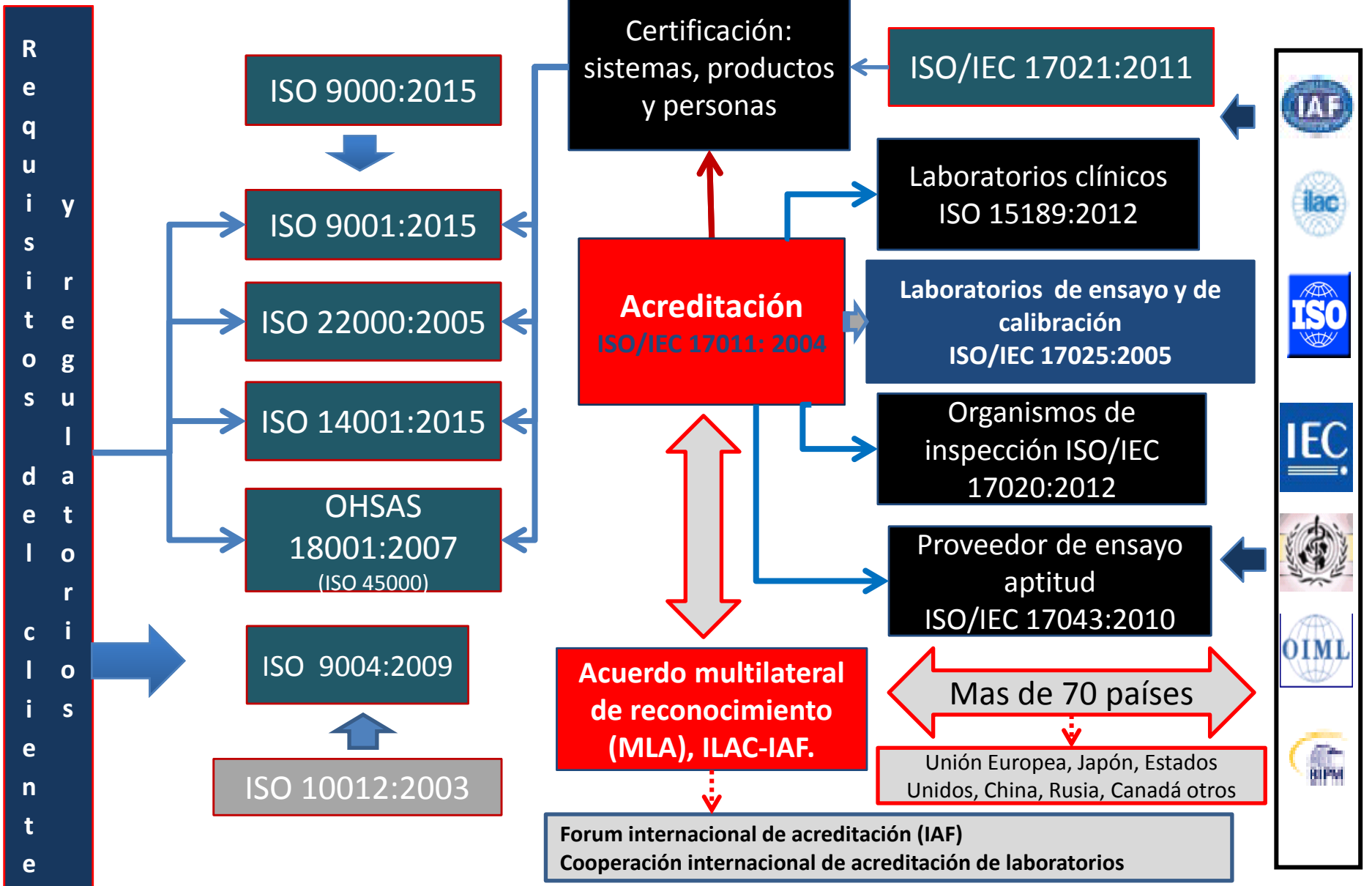
# COMPARACIÓN DE MODELOS



- El 50 % del peso total de las perspectivas como promedio, está dirigido a las personas**
- **Perspectiva más importante: aprendizaje y crecimiento con un 30 % como media para la excelencia.**
  - **En segundo lugar la perspectiva clientes, con un 20 % como media para la excelencia.**



# Enfoque de normalización: Infraestructura normativa básica



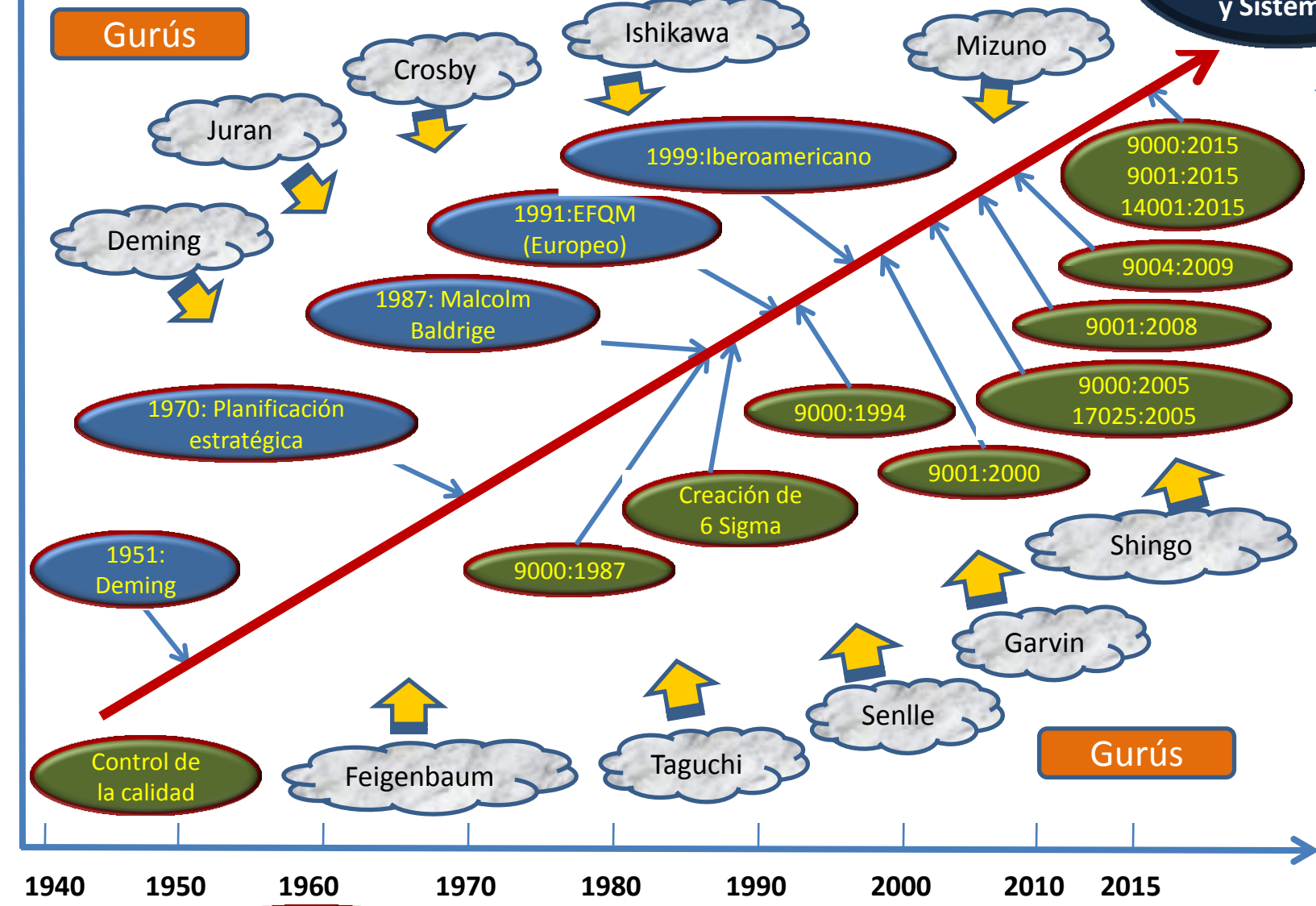
# EL RECURSO HUMANO EN NORMAS DE GESTIÓN

<b>Norma</b>	<b>Requisito</b>	<b>Denominación</b>
ISO 9001:20015	5.1	Liderazgo y compromiso
	7.1.2	Personas
ISO 14001:2015	5.1	Liderazgo y compromiso
	7.2	Competencia
	7.3	Toma de conciencia
ISO 22000:2005	6.2	Recursos humanos
	6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación
ISO/IEC 17025:2005	5.2	Personal
ISO/IEC 17020:2012	6.1	Personal
ISO/IEC 15189:2012	5.1 (del 5.1.1 al 5.1.9)	Personal
ISO/IEC 17043:2010	4.2	Personal

# Gestión de la calidad total/Excelencia empresarial

Convergencia de Modelos, Gurús y Sistemas

Aseguramiento de la calidad/Gestión de la calidad



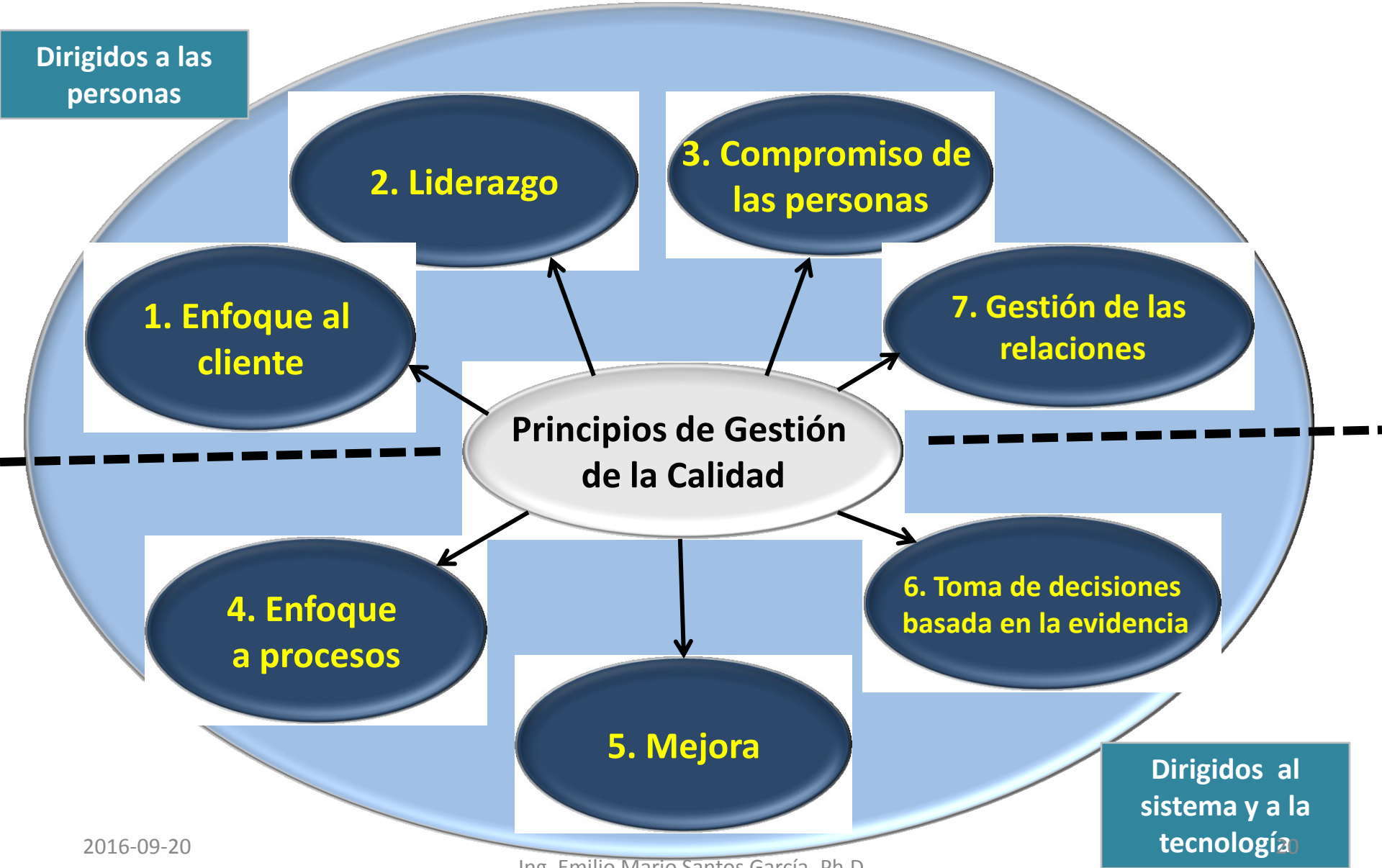
Gurús

Gurús

1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2015

15189: 2012 17020: 2012

# PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000:2015



# EL FACTOR HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

Dirigidos a las personas



Dirigidos al sistema y a la tecnología

# COMPORTAMIENTO HUMANO

**Analiza**  
**Cuantifica**  
**Es lógico/crítico**  
**Es realista**  
**Gusta de los números**  
**Conoce de dinero**  
**Conoce de mecanismos**

**SER racional**



**SER experimental**

**Adivina**  
**Supone**  
**Imagina/Especula**  
**Corre riesgos**  
**Es impetuoso**  
**Viola las reglas**  
**Es curioso/juega**

**SER cuidadoso**

**Previene**  
**Proyecta**  
**Realiza / confía**  
**Organiza**  
**Caprichoso**  
**Es puntual**  
**Establece normas**

**SER sentimental**

**Es sensible a los demás**  
**Gusta de enseñar**  
**Apoya a las personas**  
**Es expresivo**  
**Habla mucho**  
**Siente**  
**Es emocional**



# CONCIENCIA

**Conciencia moral:** “control de calidad” de las acciones humanas por el cual **la inteligencia ejerce una especie de autocontrol sobre los actos.**

**Juicio** sobre el **bien y el mal**, sobre la **moralidad** o no de lo que vamos a hacer. **Sexto sentido** que nos informa del bien y del mal, de lo justo y de lo injusto. **Exigencia de nosotros a nosotros mismos**



**Es común que las personas posean conciencia estricta para exigir derechos y conciencia laxa para exigirse deberes**



# CONCIENCIA

La **educación de la conciencia** se debe hacer desde la niñez y **no interrumpirse en ningún período**. Es necesaria para llegar a formar una auténtica **conciencia moral correcta**.



Hacer el bien y evitar el mal

No hacer a nadie lo que no quieras que te hagan a ti

No hacer el mal para obtener el bien

Reglas de oro de la conciencia moral correcta



2016-09-20



# Principio 1: Enfoque al cliente

**Declaración:** El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.

## Base racional:

El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente.

Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

# Calidad en la atención al cliente

- La satisfacción y la calidad de atención de una organización la atienden ***todos los miembros, dentro y fuera del horario de atención y en todos sus actos***, detectando lo que el cliente considera por calidad y tratando de satisfacerlo ***y deleitarlo***.
- Más del 20 % de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.
- **EL 72 % DE LOS CLIENTES INCONFORMES NOS CASTIGAN CON LOS PIES, PORQUE SIMPLEMENTE SE VAN**
- “No es el empleador quien paga el salario. Los empleadores sólo manejan el dinero. **Es el cliente quien paga los salarios**”. *Henry Ford*  
fundador de la compañía Ford Motor Company

# Principio 2: Liderazgo

## Declaración

- Los líderes *en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección* y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

## Base racional

- La creación de la unidad de propósito y *la dirección y gestión de las personas* permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

# El Líder. Rasgos potenciales

Líder

- Dinamismo

Líder

- Deseo de dirigir

Líder

- Honestidad e integridad

Líder

- Confianza en sí mismo

Líder

- Inteligencia

Líder

- Conocimientos pertinentes para el trabajo

Actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso, pero en compañía de otros individuos. persona comprometida en asumir una posición de poder, debido a un compromiso y una convicción, **dentro de un ambiente de equipo.**

*consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común*

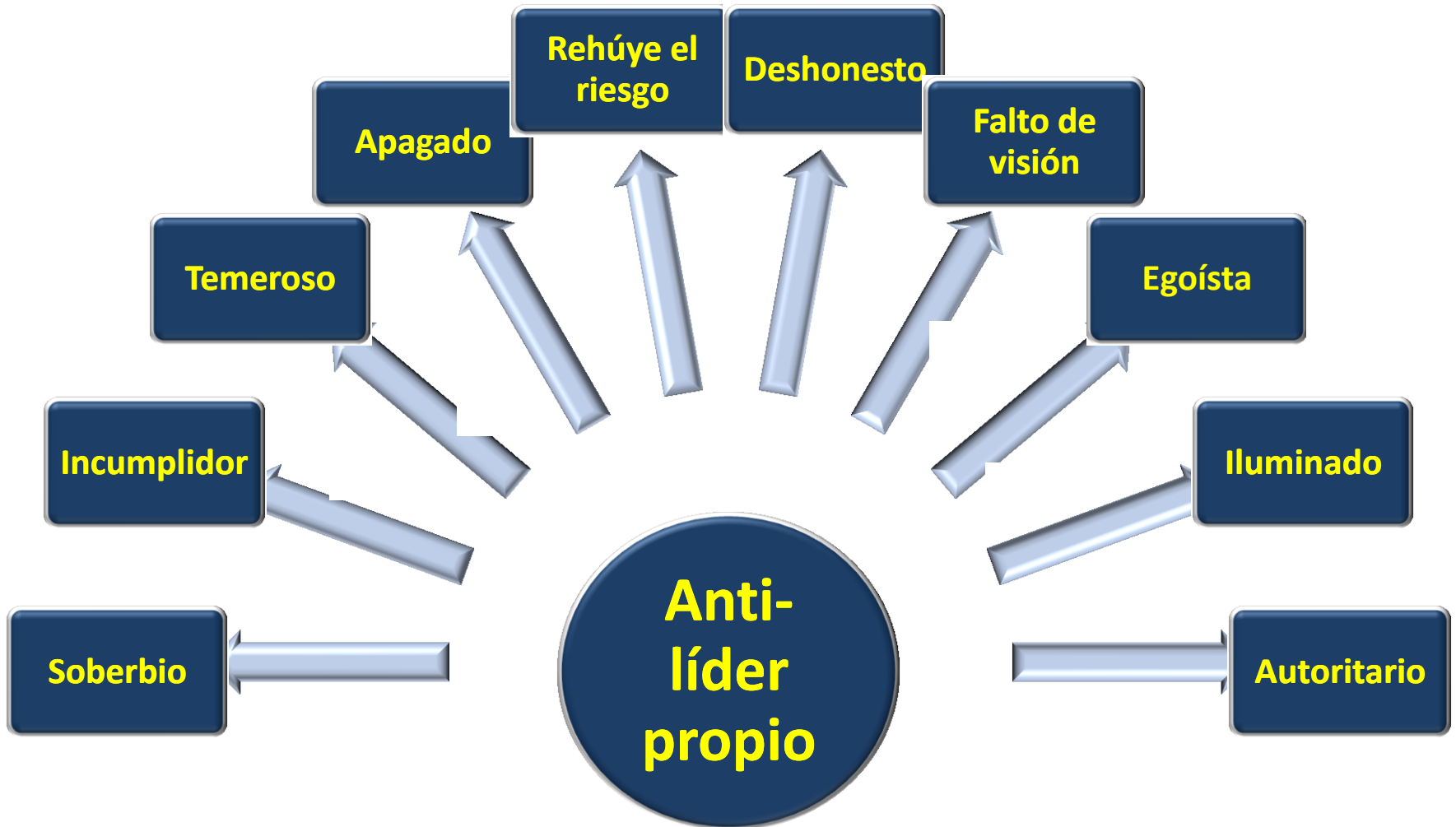
Mira al largo plazo

Anticipa los cambios

En las metas que **persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.** Las personas se identifican con las metas, las hacen suyas

# El anti-líder. Características

*En oposición a las características del líder tendríamos aquellas otras que caracterizarían al **anti-líder**. Las más relevantes son las siguientes:*



# Principio 3: Compromiso de las personas

**Declaración:** Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para **generar y proporcionar valor**.

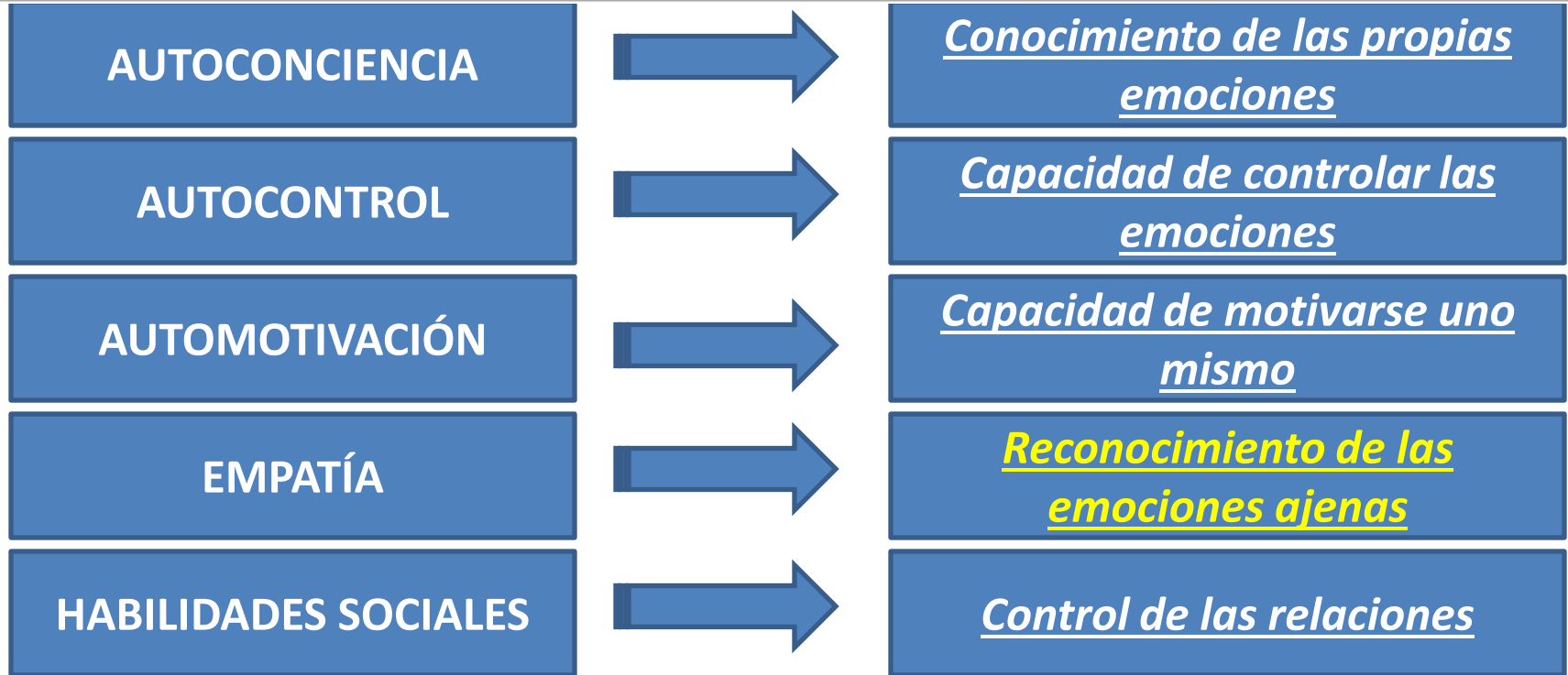
**Base racional:** Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El **reconocimiento**, el **empoderamiento** y la **mejora de la competencia** facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

- Las personas son recursos esenciales para la organización. ***El desempeño de la organización depende de cómo se comporten las personas dentro del sistema en el que trabajan.***
- La toma de conciencia se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y, cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

- ¿Por qué a algunas personas les va mejor que a otras en la vida, tanto personal como laboral?
- ¿Por qué algunas personas con alto coeficiente intelectual y alto nivel instructivo, destacadas en su profesión, no pueden aplicar esta inteligencia en su vida privada?
- ¿Por qué algunas personas tienen más desarrollo de la habilidad que les permite relacionarse bien con otros y trabajar en equipo?
- ¿Por qué algunas personas son más capaces que otras para enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y, ver las dificultades de la vida de manera diferente?
- ¿Con qué se deben enfrentar los retos y los cambios en el mundo empresarial y en la vida? **¿Con conocimientos o con sentimientos?**

# Inteligencia emocional. Componentes

Es un tipo de Inteligencia Social que incluye la **habilidad para supervisar y entender las emociones propias y las de los demás**, discriminar ante ellas y usar la información para guiar el pensamiento y la acción de uno. Salovey y Mayer, 1993



**¿QUÉ TIEMPO DEDICA USTED A REFLEXIONAR SOBRE USTED MISMO?**





# INTELIGENCIA INTERPERSONAL E INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

Howard Gardner (autor de "Las inteligencias múltiples, Universidad de Harvard)

- Son dos de las inteligencias no académicas. Importantes para lograr estabilidad emocional y dar lo mejor de cada colaborador, al aplicar la congruencia hacia adentro y hacia afuera.
- **Inteligencia interpersonal:** capacidad de entender a otras personas, interactuar con ellos y lograr empatía. Es importante para comunicarnos efectivamente en la vida diaria.
- **Inteligencia intrapersonal:** capacidad de ver con realismo y veracidad cómo somos y qué queremos, y de entender cabalmente cuáles son nuestras prioridades y anhelos, para así actuar en consecuencia.

***Aprender a monitorear los sentimientos*** nos proporciona mecanismos para calmarnos y evita que tengamos reacciones desmedidas frente a lo que se nos presenta.

# Compromiso de las personas. Trabajo en equipo

*Grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Se caracteriza por 5C*

**Complementariedad:** cada miembro domina una parte determinada del proyecto.

**Coordinación:** el grupo debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

**Comunicación:** exige una comunicación abierta entre todos sus miembros.

**Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros.

**Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo.

# COMPROMISO DE LAS PERSONAS. VALORES

## Definición

En sentido humanista, se entiende por VALOR lo que hace que una persona sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. Se refiere a una excelencia o a una perfección

Ejemplo,

Se considera un valor

- ❖ decir la verdad y ser honesto;
- ❖ ser sincero en vez de ser falso;
- ❖ es más valioso trabajar que robar.

La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad

# Valores para la satisfacción del cliente



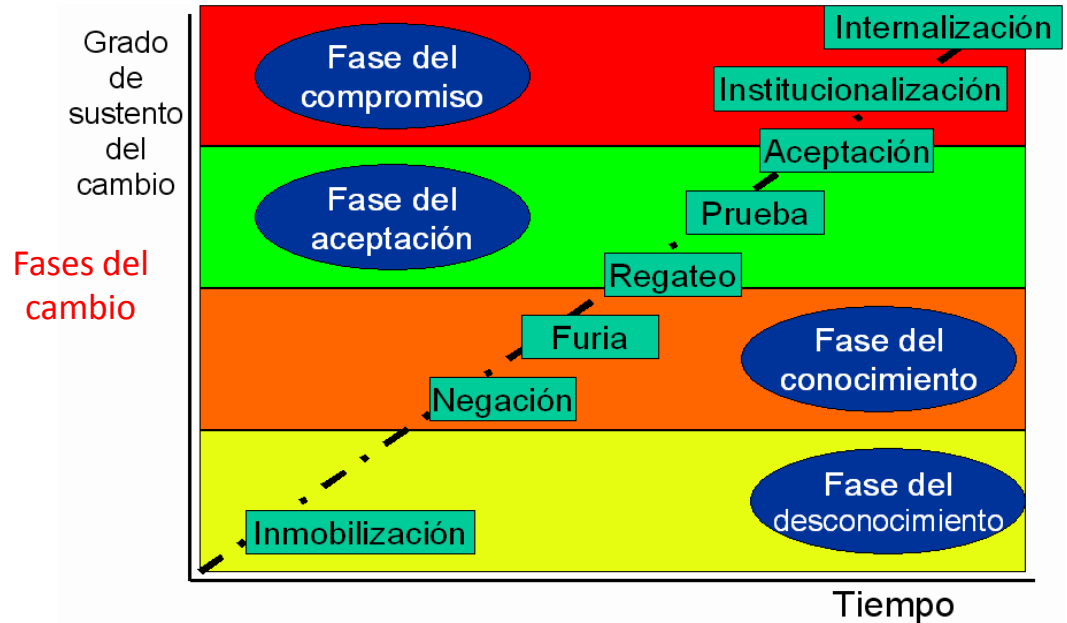
Ser una persona de calidad

Trabajar en equipo

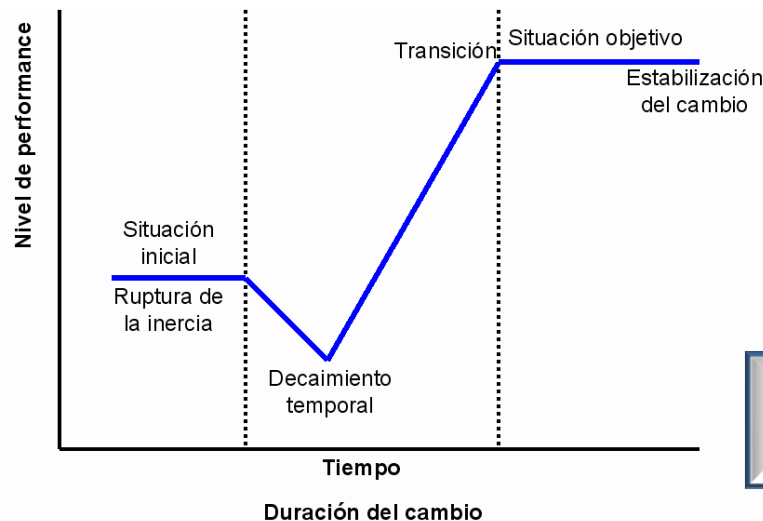
# El cambio. Capacidad de cambio. Disponibilidad y fases

NO ES POSIBLE LA MEJORA SIN UNA ACCIÓN DE CAMBIO.

**Capacidad de Cambio:** cualidad que permite realizar el esfuerzo de vivir y asimilar procesos de cambio, sin deterioro de la calidad, ni la aparición de efectos emocionales rebeldes.



Tiempo de duración del cambio



**¿Cómo debe ser un colaborador para ser agente de cambio?:**

Persona que se adapta a diferentes situaciones y que es fácil de dirigir, de educar o de convencer. Debe ser **DÚCTIL**

**Quien teme al porvenir y se refugia en el pasado y el presente, pierde el derecho a la felicidad**

# Principio 7: Gestión de las relaciones

**Declaración:** Para el éxito sostenido, las organizaciones **gestionan sus relaciones con las partes interesadas**, tales como los proveedores.

**Base racional:** Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. **Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas** para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

## **Parte interesada:**

*Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectadas por una decisión o actividad*

*EJEMPLOS: Clientes, propietarios, personas de una organización, proveedores, banca, legisladores, sindicatos, socios o la sociedad que pueden incluir competidores o grupos de presión contrarios.*

## IDEAS Y CONSEJOS PARA COMPROMETER A LOS EMPLEADOS

1. Sea un mejor jefe, preocúpese y muestre interés por sus empleados; conózcalos a nivel personal.
2. Predique con el ejemplo.
3. Siga los principios de liderazgo y sea un líder en el que se pueda creer.
4. Potencialice a los empleados.
5. Trate a los empleados como “personas valiosas” con habilidades en lugar de personas con “habilidades valiosas”.
6. Muestre respeto por el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.
7. Reconozca cada aporte de los miembros del equipo.
8. Comunique el estado y las metas de la organización.

# IDEAS Y CONSEJOS PARA COMPROMETER A LOS EMPLEADOS

9. Proporcione los recursos necesarios a sus empleados.
10. Aliente la comunicación entre los compañeros de trabajo.
11. Cree un ambiente laboral positivo.
12. Ofrezca acompañamiento y capacitación.
13. Proporcione a los empleados la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y crecer.
14. Cree una cultura corporativa que fomente el compromiso.
15. Cree un plan y estrategia de compromiso.
16. Recompense y elogie a los miembros comprometidos de los equipos.
17. Promueva el espíritu de equipo en trabajo y cooperación.
18. Fomente el compromiso a largo plazo.
19. Mida el compromiso de los empleados.



# MEDICIÓN DEL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

- La gestión por la calidad y la excelencia nos enfoca hacia la búsqueda de trabajadores comprometidos con la propia organización a la vez que trabajadores con grandes habilidades.
- En ocasiones, existen colaboradores con evidentes competencias, pero puede que no hayamos sabido motivar, comprometer y sacar lo mejor de ellos mismos.
- Se aplican 12 preguntas\* con la que se puede medir el compromiso de los empleados y con ello la fortaleza de una organización. Es posible aplicarla en línea.
- La relación de un colaborador comprometido y cinco no comprometidos (1:5), en promedio es la proporción saludable de compromiso de los empleados. Y 8:1 es una proporción de compromiso de una compañía de clase mundial.

# 12 PREGUNTAS PARA MEDIR EL COMPROMISO

N.	Pregunta	Argumento
1	¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?	Cuando las funciones y los objetivos están bien definidos, el trabajador rinde a un mejor nivel, pues conoce lo que se espera de él y hasta donde tiene que llegar.
2	¿Dispones de los materiales y equipos que necesitas para hacer bien tu trabajo?	Los materiales, equipos, herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad diaria son tan importantes o más importantes que las habilidades individuales, pues sin los medios necesarios el trabajador no puede llegar a las metas propuestas
3	En el trabajo, ¿tienes oportunidad de hacerlo mejor cada día?	Sin motivación y metas a alcanzar no crecen los empleados, por lo que es importante asignar a cada uno un proyecto para el cual tenga mayor talento, se sienta más cómodo y pueda crecer día a día.
4	En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?	Hay que reconocer y valorar el trabajo realizado, especialmente cuando éste es óptimo, ello potenciará que el trabajador siga trabajando a gran nivel y desempeñando un buen trabajo.

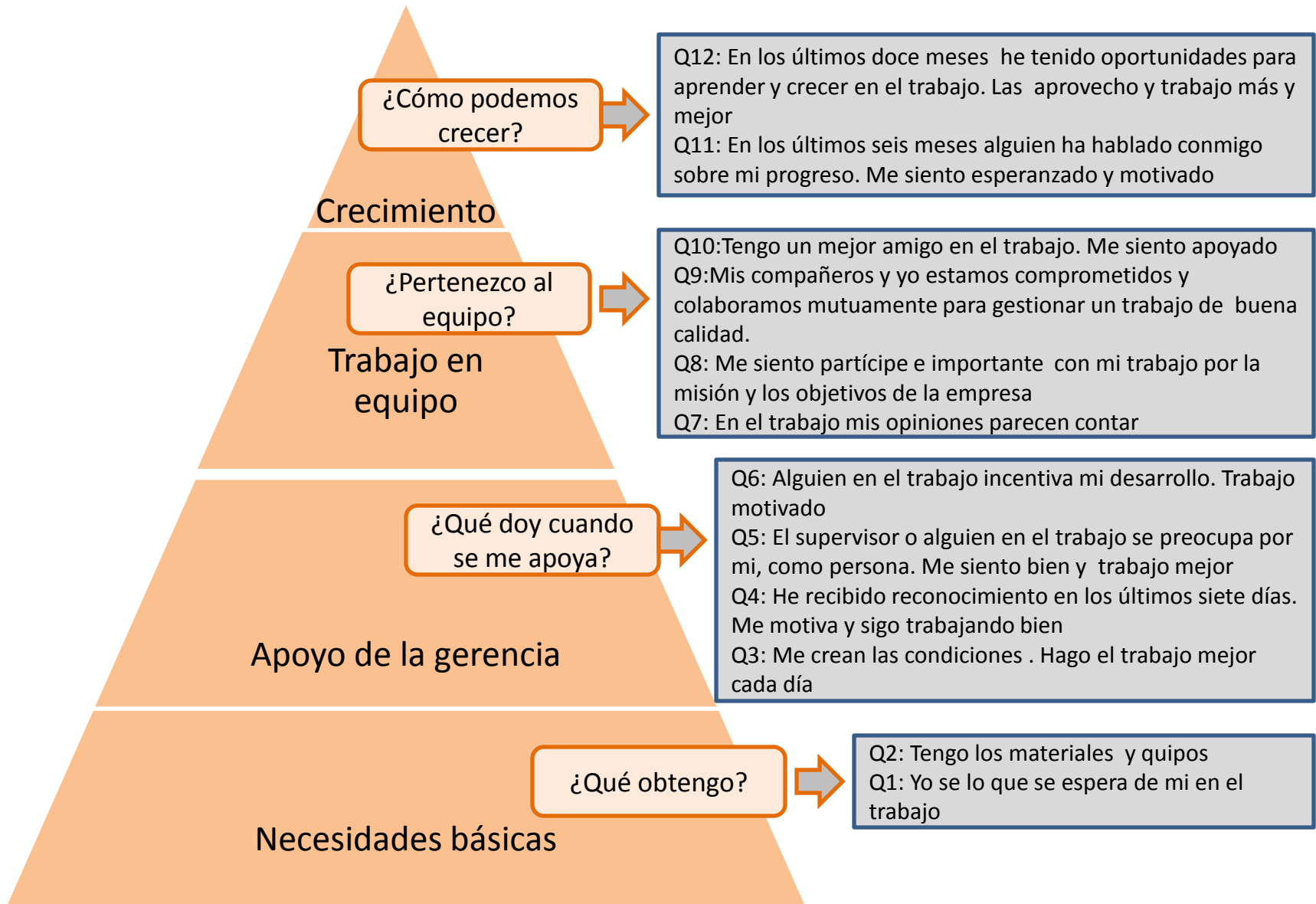
# 12 PREGUNTAS PARA MEDIR EL COMPROMISO

N.	Pregunta	Argumento
5	¿Tu supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupa por ti como persona?	Las personas son el motor de la organización. Si nos preocupamos por sus preocupaciones, hacemos que se sientan bien.
6	¿Hay alguien en el trabajo que te anime a crecer como profesional?	Hay que orientar al trabajador para que sea mejor profesional día a día, apoyándolo y dándole las oportunidades necesarias para que pueda desarrollar sus habilidades y su talento.
7	¿Te parece que tus opiniones cuentan?	Si tomamos en consideración las opiniones del personal, le haremos formar parte de ese proyecto, lo sentirá como propio, tendrá mayor implicación y, seguramente las decisiones tomadas serán mejores.
8	¿Los objetivos de tu organización hacen que tu trabajo sea importante?	Hay que informar a los trabajadores cuales son los objetivos de la organización, cómo influye el trabajo realizado por cada uno para que se pueda valorar la labor global y que todos se sientan partícipes de la misma.

# 12 PREGUNTAS PARA MEDIR EL COMPROMISO

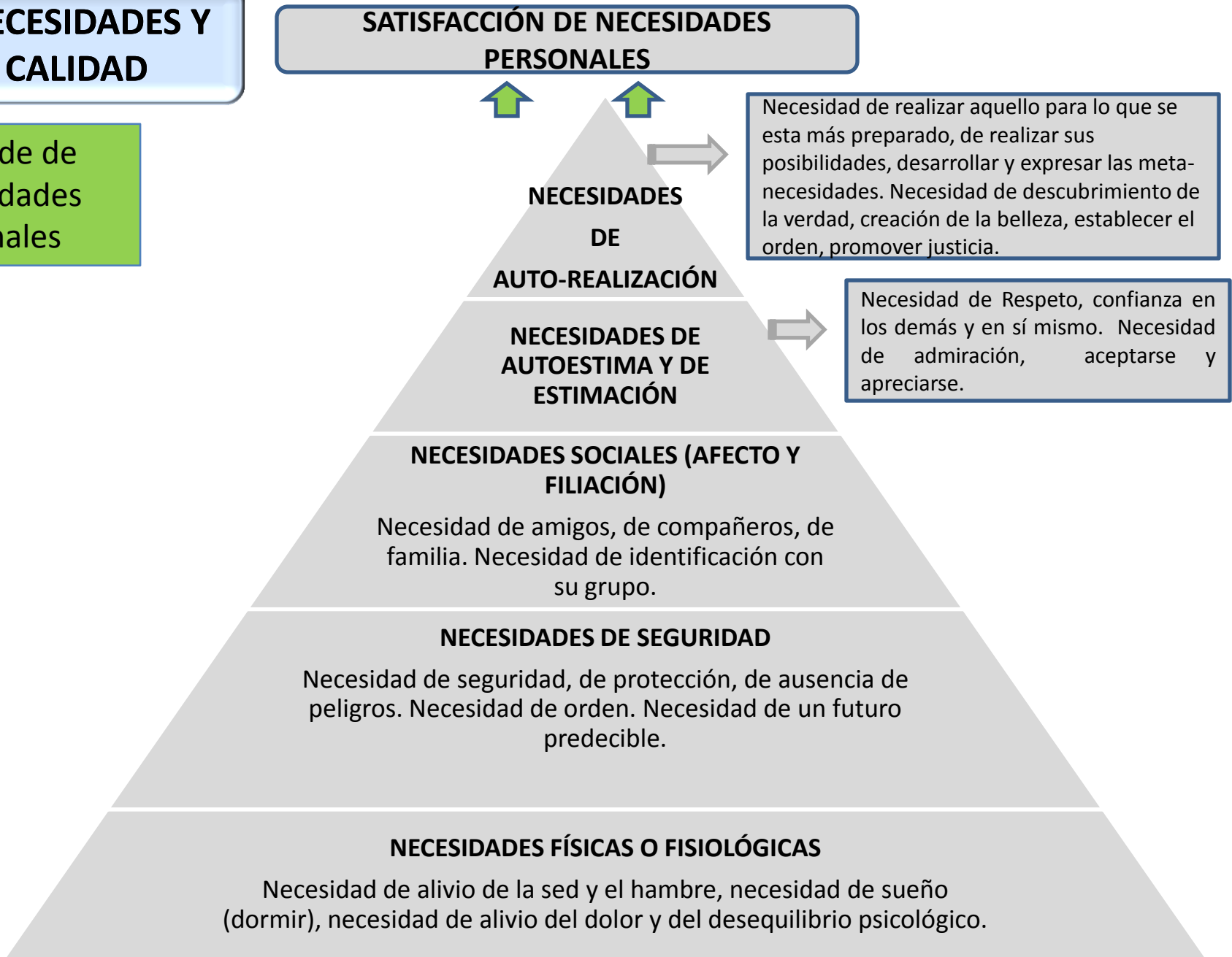
N.	Pregunta	Argumento
9	<b>¿Tus compañeros de trabajo se comprometen y colaboran contigo para hacer un trabajo de calidad?</b>	Todo el equipo debe trabajar con un objetivo común, respetándose unos a otros, ayudándose para lograr el fin común de gestionar un trabajo de buena calidad.
10	<b>¿Tienes un buen amigo en el trabajo?</b>	Si tienes un buen amigo en el trabajo puedes compartir los problemas que puedan surgir, las dudas, inquietudes y ello hace que tales problemas, dudas e inquietudes se relativicen.
11	<b>En los últimos 6 meses, ¿alguien de tu trabajo ha hablado contigo sobre tu progreso?</b>	Si orientamos al trabajador y le comunicamos su progreso, sus logros, incluso sus carencias o sus puntos a mejorar, le estaremos guiando y le ayudaremos a mejorar.
12	<b>En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?</b>	Si el trabajador puede mejorar día a día, disponer de formación continua, adquirir nuevas habilidades, potenciar las existentes, será un beneficio para él y también para la propia organización.

# Jerarquía de compromiso



# LAS NECESIDADES Y LA CALIDAD

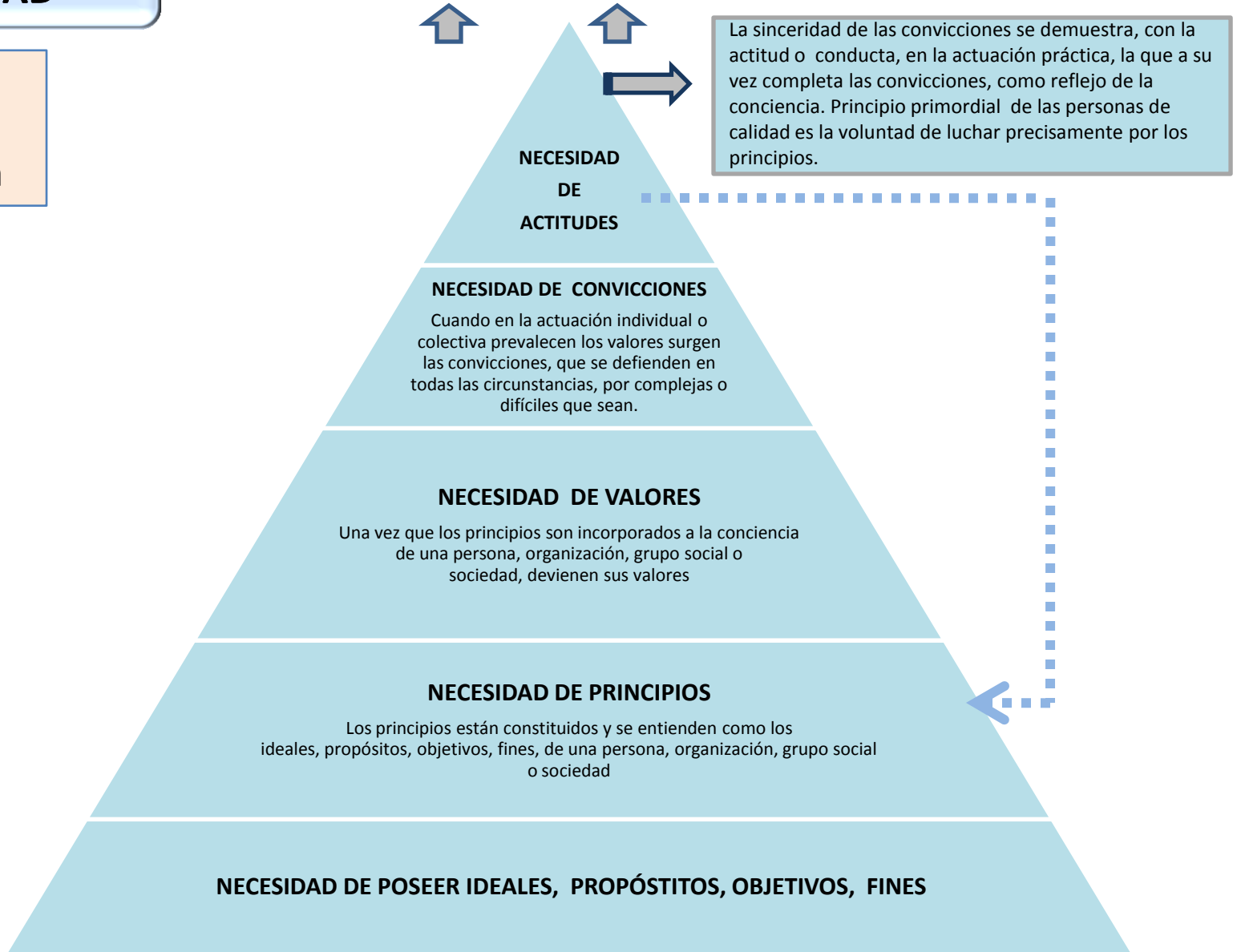
Pirámide de necesidades personales



# LAS NECESIDADES Y LA CALIDAD

Pirámide de necesidades de conciencia

## FORMACIÓN DE PERSONA DE CALIDAD

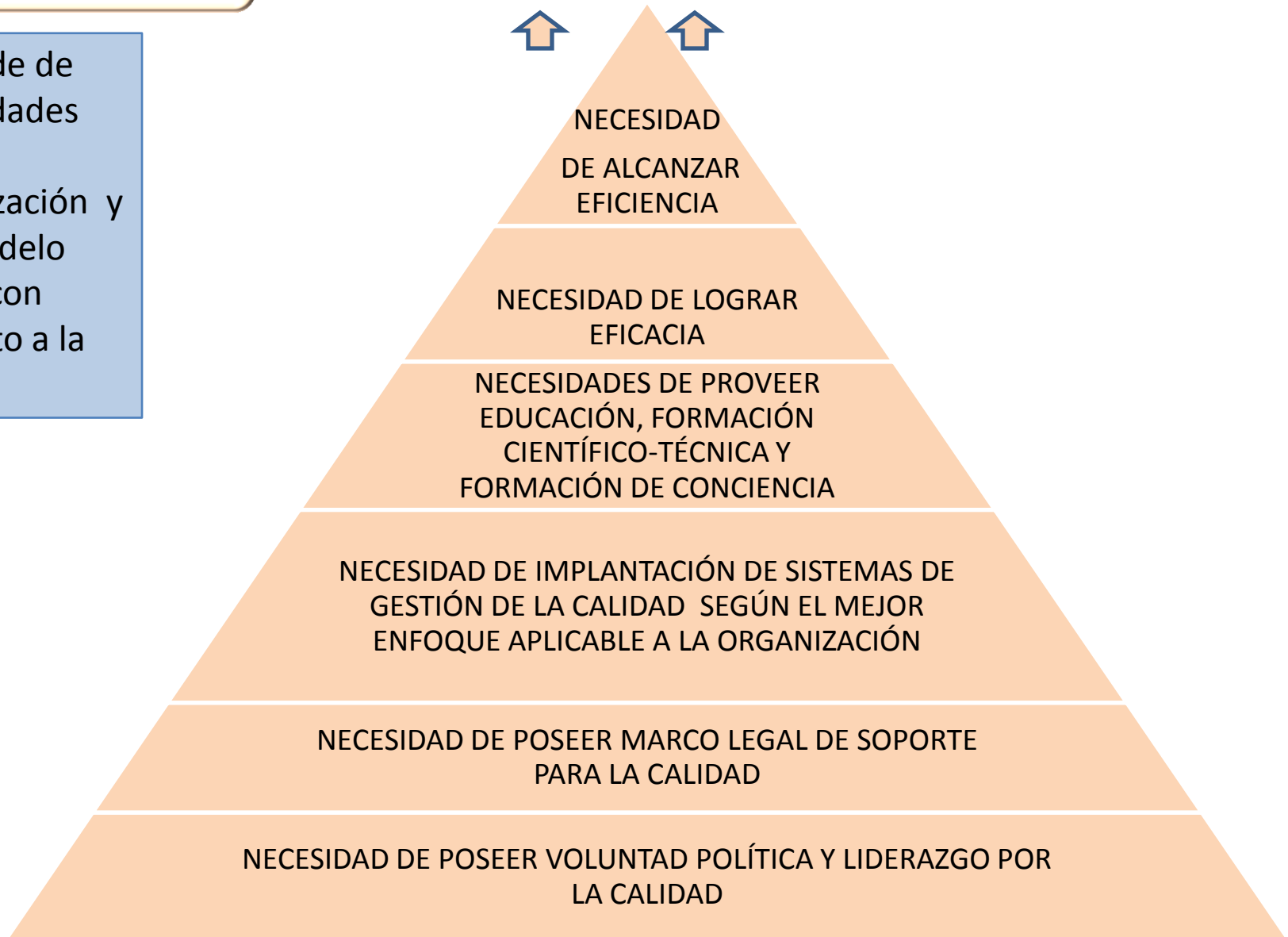




# LAS NECESIDADES Y LA CALIDAD

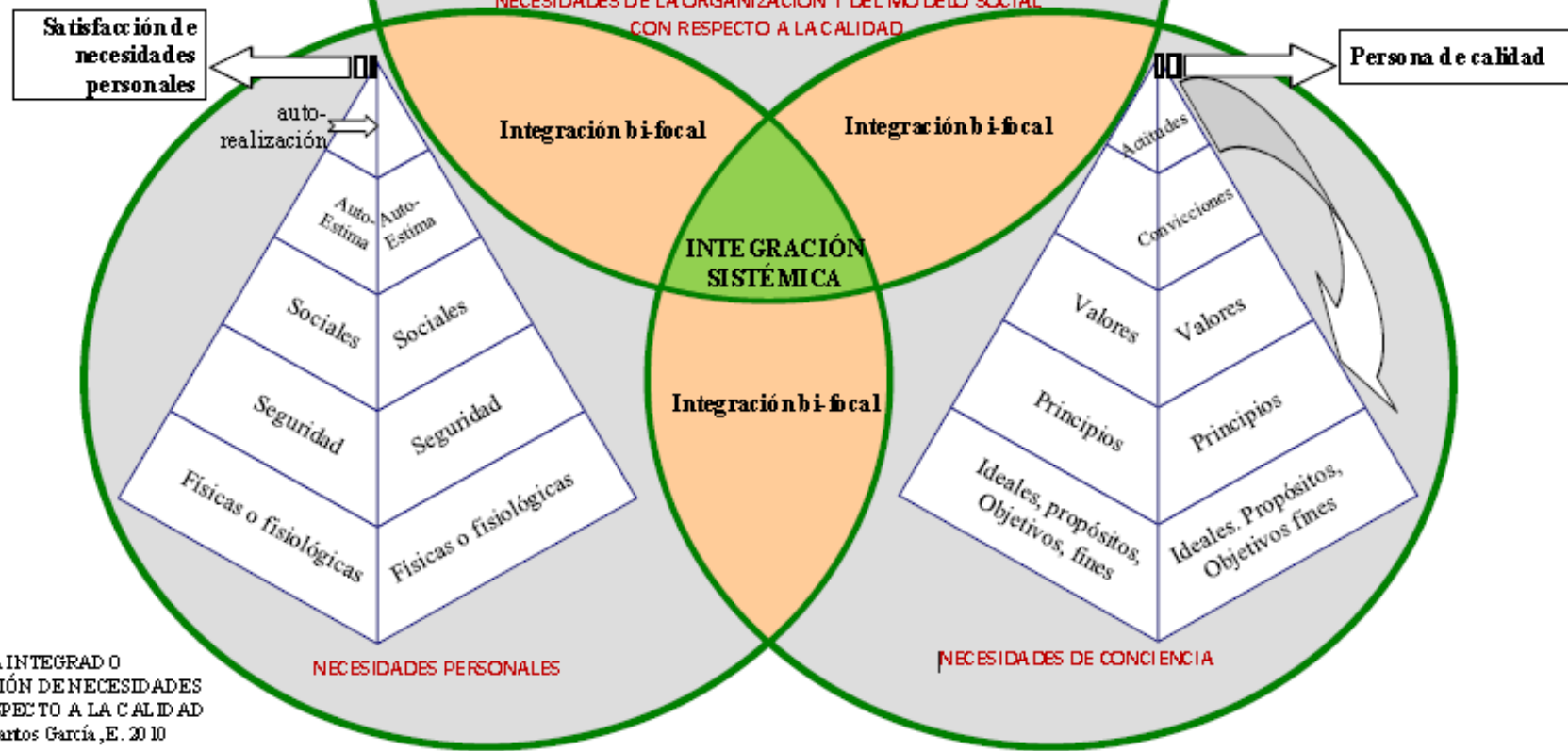
Pirámide de necesidades de la Organización y del Modelo Social con respecto a la calidad

Efectividad de la economía, satisfacción de necesidades, resultados económicos favorables, buen clima laboral, equidad, solidaridad, protección del medio ambiente y sustentabilidad.



# Sistema integrado de gestión de necesidades con respecto a la calidad

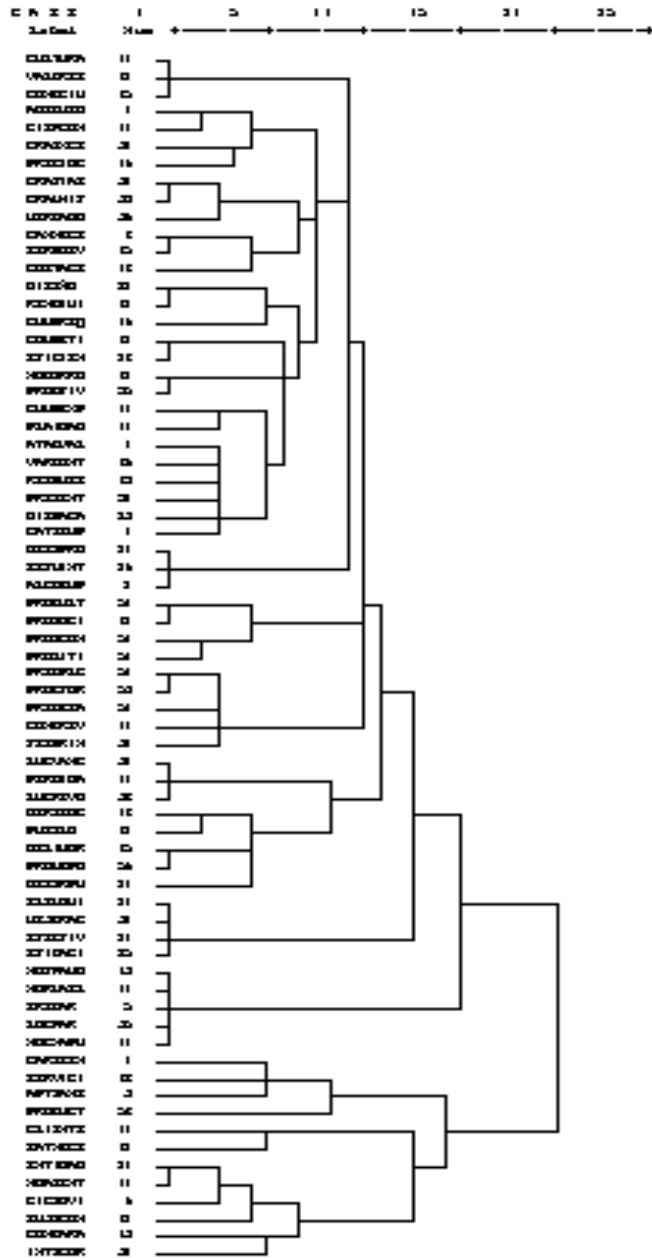
Efectividad de la economía, satisfacción de necesidades, resultados económicos favorables, buen clima laboral, equidad, solidaridad, protección del medio ambiente y sustentabilidad.



SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE NECESIDADES CON RESPECTO A LA CALIDAD  
Fuente: Santos García, E. 2010

# Dendograma para la definición de "Calidad como ciencia y conciencia"

JURMIX: Salida del paquete estadístico SPSS 11.5



Dendograma para el concepto amplio e integrado de la calidad como ciencia y como conciencia

Integración de 34 definiciones y términos relacionados

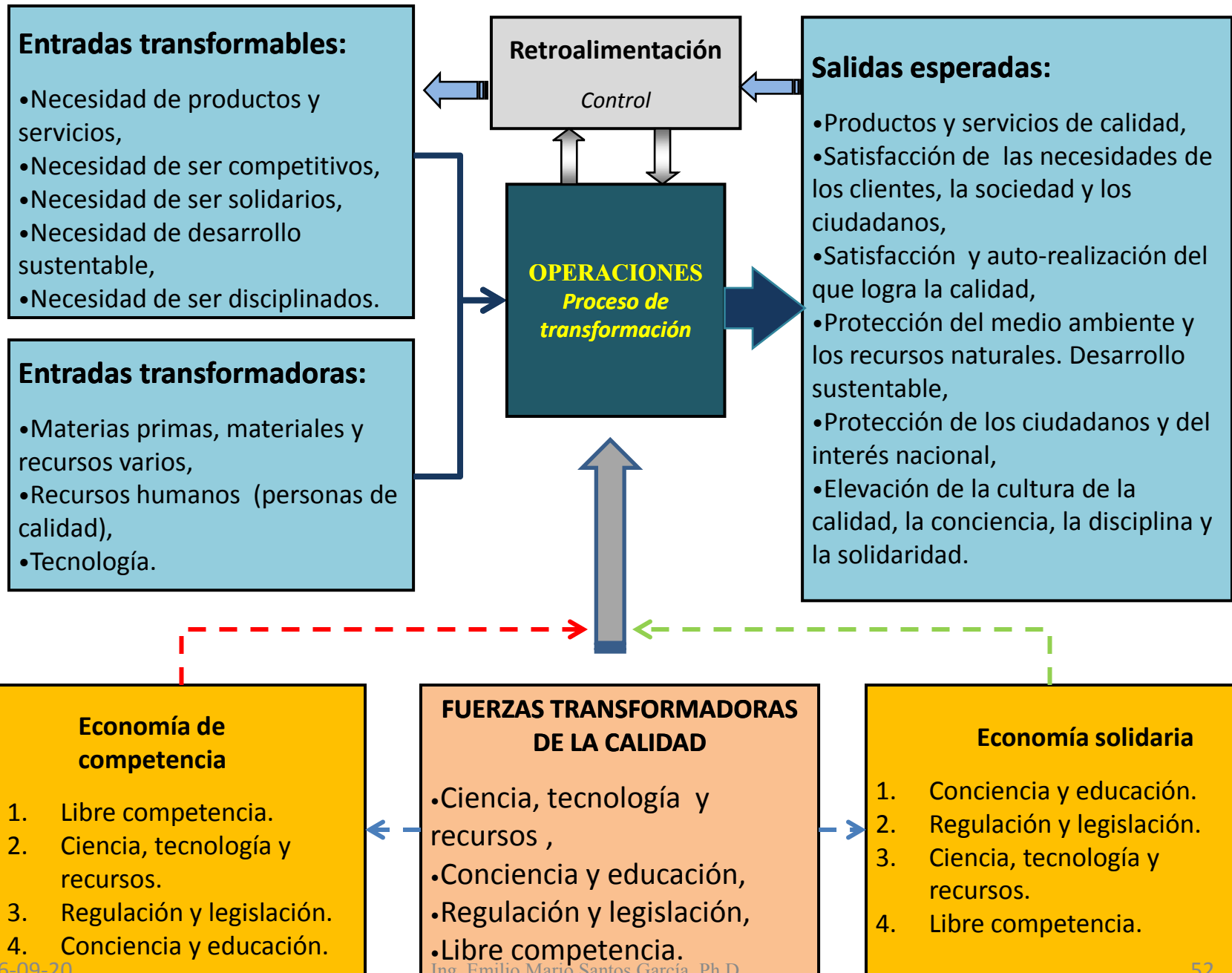
62 variables procesadas

Santos García, E.M. 2010

# CALIDAD: Concepto amplio e integrado como ciencia y como conciencia

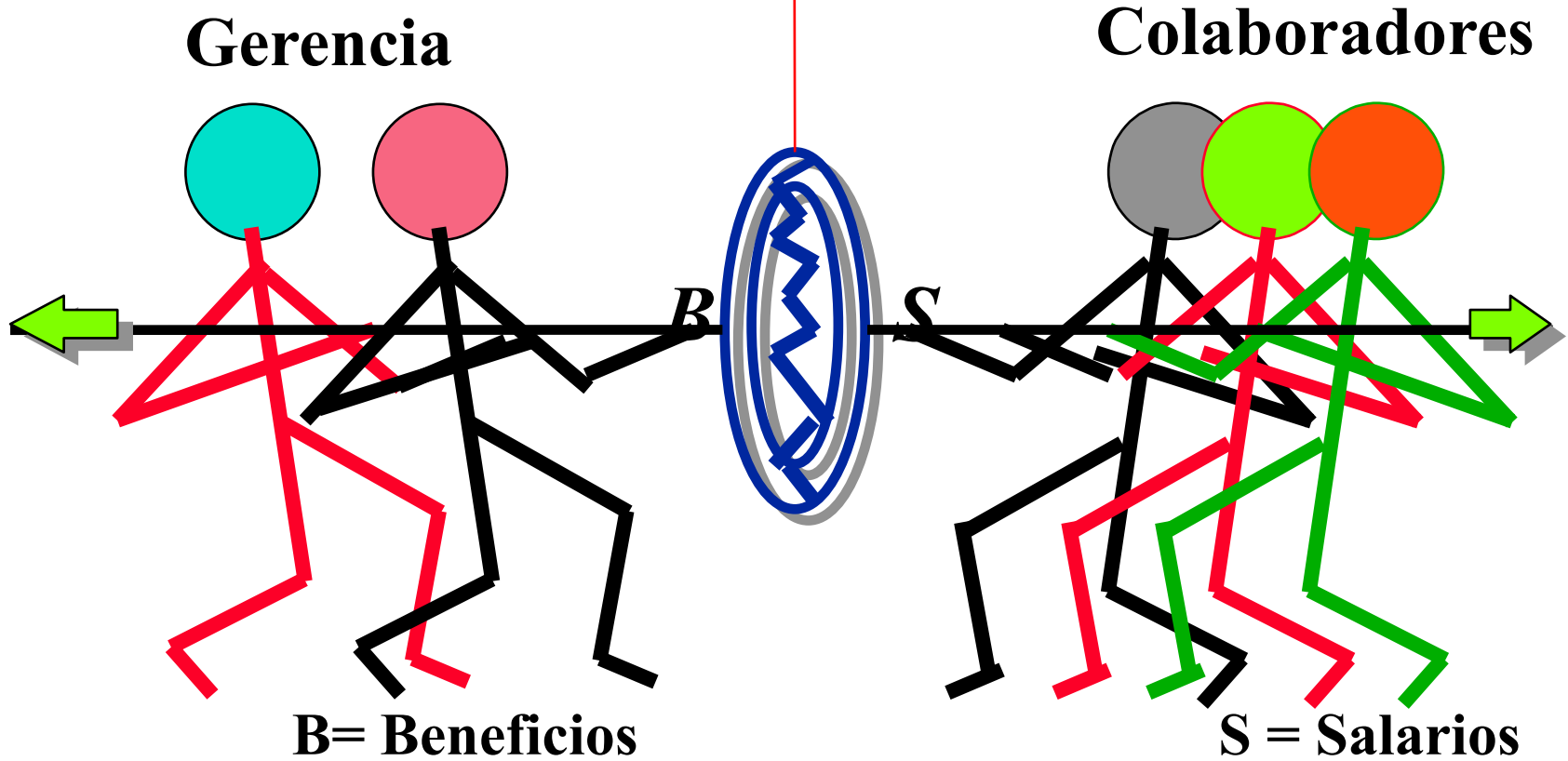
La calidad, *considerada como un problema económico, social y cultural*, en su *doble carácter como ciencia y como conciencia*, es una manifestación de la cultura, los valores y los conocimientos, practicados por los productores y demás partes interesadas, en el marco de su *deseo, deber y obligación moral de producir o prestar servicios, lo mejor posible, para los clientes y la sociedad*, mediante un esfuerzo inteligente, integración y coordinación en el cumplimiento de normas elevadas, *alta productividad, costo aceptable, eficiencia, eficacia, efectividad, mejora continua y aprovechamiento óptimo de los recursos humanos*; dando como resultado, que las características o conjunto de características esenciales del producto o el servicio cumplen con los requisitos y expectativas del mercado, con lo que *se satisfacen las necesidades materiales y culturales de los clientes, la sociedad y los ciudadanos*, siendo *competitivos, solidarios*, responsables con el cuidado y la protección del entorno y el medio ambiente, lo que constituye, en su conjunto, una expresión de respeto al pueblo.

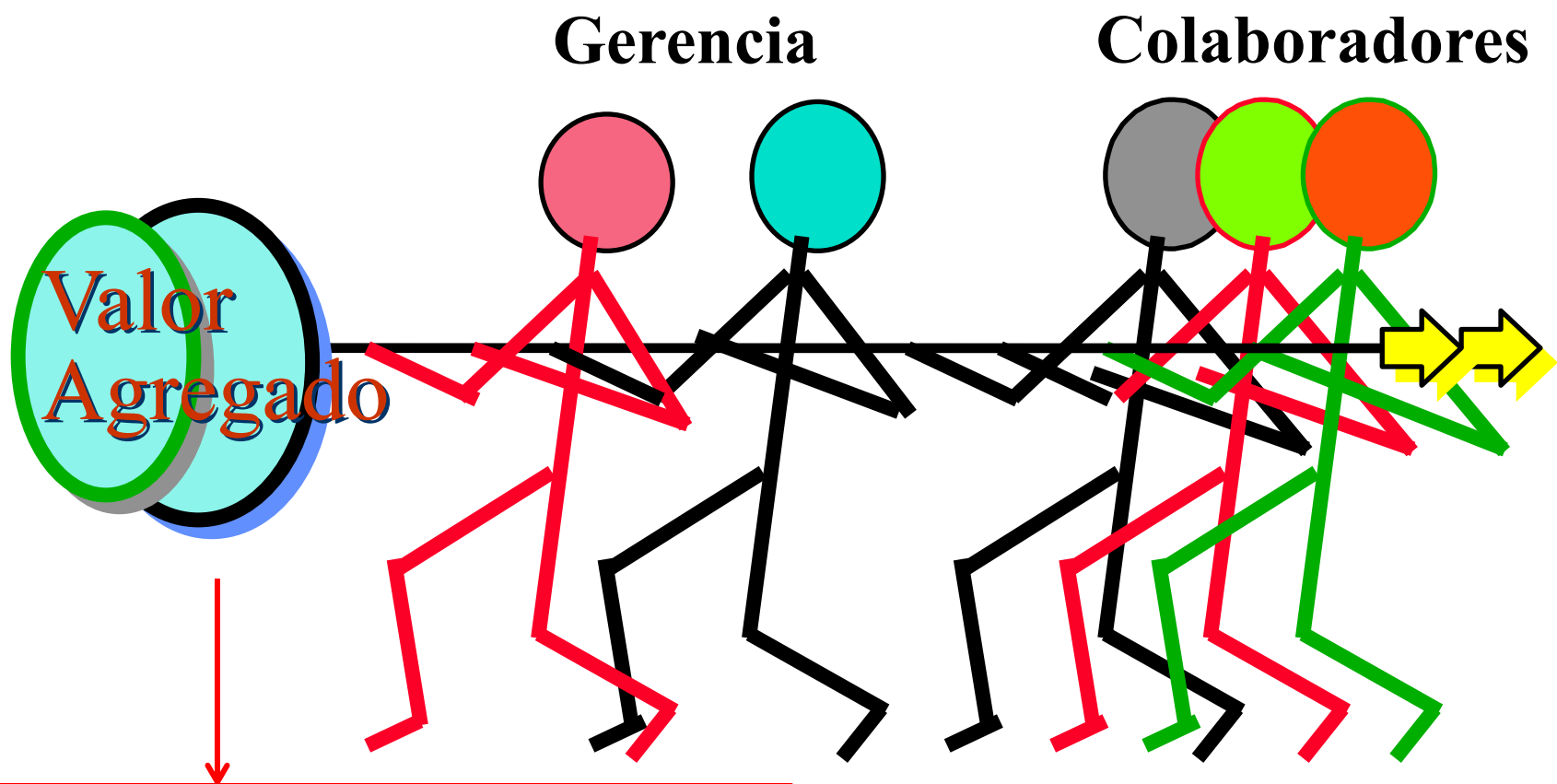
Santos García, E.M. 2010



# RELACIONES INADECUADAS GERENCIA/COLABORADORES

Equilibrio. No hay incremento del beneficio para ninguna de las partes





Se incrementa el valor agregado. Se benefician ambas partes y la sociedad



# PERSONA DE CALIDAD: DEFINICIÓN

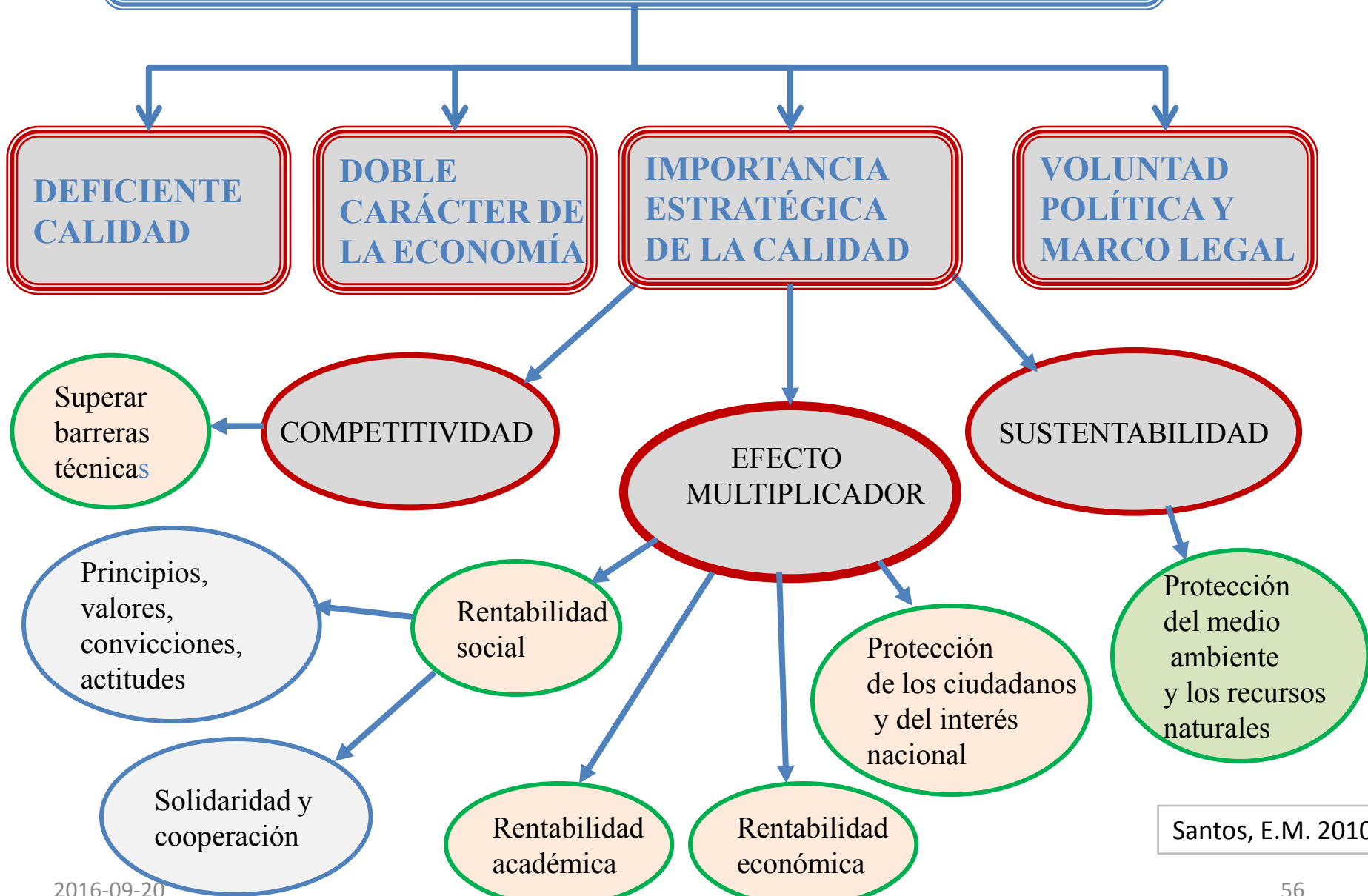
*La persona de calidad, en el contexto de su modelo social, es la que, dotada de conciencia y con dominio de la técnica, apegada a sus principios, sitúa las necesidades e intereses de los demás por encima de los propios, siente satisfacción al trabajar con calidad para el beneficio de la sociedad y los ciudadanos, con lo que también satisface sus propias necesidades personales, incluyendo la necesidad superior de auto-realización.*

Santos García, E.M. 2010

*Las malas personas no puedan ser profesionales excelentes. No llegan a serlo nunca. Tal vez tengan pericia técnica, pero no son excelentes, porque no alcanzan la excelencia si no van más allá de satisfacer su ego, su ambición o su avaricia . Si no se comprometen, por tanto, con objetivos que van más allá de sus necesidades, para servir las de todos y, eso exige ética.*

Howard Gardner

# MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD



Santos, E.M. 2010

**MUCHAS GRACIAS**