

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADOS**



TRABAJO DE POSGRADO

**“DISEÑO DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS BASADO EN LA NORMA ISO 9001: 2008 PARA EL SECTOR
SERVICIOS. EL CASO ESPECÍFICO DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PIZZA HUT EN EL SALVADOR”.**

PRESENTADO POR:

**LIC. MARVIN ALBERTO RAMÍREZ ARGUMEDO
DR. JUAN JOSÉ ROJAS NÚÑEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE: **MAESTRÍA EN
CONSULTORÍA EMPRESARIAL DOCENTE**

DIRECTOR:

DR. MAURICIO VLADIMIR UMAÑA RAMÍREZ

NOVIEMBRE, 2014

SANTA ANA EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



RECTOR

INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**VICE-RECTORA ACADÉMICA MAESTRA ANA
MARÍA GLOWER DE ALVARADO**

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO
MASTER ÓSCAR NOÉ NAVARRETE**

**SECRETARIA GENERAL DOCTORA
ANA LETICIA DE AMAYA**

**FISCAL GENERAL LICENCIADO
FRANCISCO CRUZ LETONA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



DECANO
LICENCIADO RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA

VICE-DECANO
INGENIERO WILLIAM VIRGILIO ZAMORA

SECRETARIO DE LA FACULTAD LICENCIADO
VICTOR HUGO MERINO QUEZADA

JEFE DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
M.Ed. MAURICIO ERNESTO GARCÍA EGUIZABAL

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios padre todo poderoso por darme salud, fuerzas, voluntad y perseverancia para poder concluir con un proyecto académico más en mi vida. Igualmente al Sagrado Corazón de Jesús y a San Judas Tadeo, porque siempre he depositado mi fe y confianza en ellos tanto en los buenos como en los malos momentos y nunca me han fallado.

A mi madre, Marlen Georgina Müller Argumedo, porque ella ha sido siempre parte importante en mi vida tanto en mi desarrollo educativo como moral, sin su apoyo no hubiese tenido las bases para llegar a alcanzar este nivel.

A mi hermana, Marlen Beatriz Hernández Argumedo, Por todo su apoyo y seguimiento durante todo el tiempo que hemos compartido en especial en el periodo de elaboración de esta tesis.

A mi querida abuela, Teresa de Jesús Müller (Q.E.P.D), a quien dedico la finalización de esta meta, aunque ya no se encuentre con nosotros físicamente, pero siempre estará presente en mi mente y corazón, por haber creído en mí hasta el último momento.

El Señor es mi luz y mi salvación, ¿a quién he de temer? Amparo de mi vida es el Señor, ¿ante quién temblaré?

Salmo 27.1

Todo consiste en practicar, observar y tener la debida paciencia. Su meta debe ser: ¡siempre adelante! El progreso no tiene límites. Hay mucho que aprender.

Alex Raymond.

Marvin Alberto Ramírez Argumedo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien es el Ser que todos debemos tener como prioridad aquí en la Tierra, quien me ha proporcionado las oportunidades a su debido tiempo, en el que él ha tenido programado dárme las.

Dedico este trabajo a mi familia por el apoyo y el sacrificio especialmente el de su tiempo, por no estar junto con ellas por estar dedicándolo a la preparación continua de mi persona, a mi esposa María Elena por su apoyo incondicional, a mis dos hijas Diana María y María José que a pesar de su juventud me han animado siempre a seguir adelante.

A mi madre Rosario de María que ha sido para mí de mucha sabiduría, que por su instinto materno se refleja en sus sabios consejos, a las palabras de mi padre Bonifacio de Jesús (Q.E.P.D), que aunque ya no está presente siempre me llenaron de fuerza, fe y de mucha esperanza.

A mis ex compañeros de la Maestría en Consultoría Empresarial promoción 2010-2012 por haberme brindado su amistad y compañerismo en los fugaces 2 años que pasamos compartiendo en esta fase de preparación académica.

Por todo esto y más doy mi agradecimiento pleno, por la satisfacción de haber culminado un grado académico más.

Juan José Rojas Núñez.

INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE GRAFICOS.....	xiii
LISTA DE TABLAS	xiv
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
A.OBJETIVO GENERAL.....	5
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4 ALCANCES	6
1.5 LIMITACIONES	6
1.6 HISTORIA DE LA CALIDAD	7
1.6.1 El grupo de investigación en control de calidad en el Japón.....	9
1.6.2 Detalles de la evolución histórica de la calidad.....	9
1.7 SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	15
1.7.1 ¿Qué es la calidad?	15
1.7.2 Definición de Sistema de Gestión de la Calidad.....	16
1.7.3 Gestión de la Calidad.....	17
<i>1.7.3.1 La Calidad Total</i>	<i>17</i>
<i>1.7.3.2 Los sistemas de gestión de RR.HH.....</i>	<i>21</i>
1.8 GURÚS DE LA CALIDAD	22
1.9 ORIGEN Y EVOLUCION DE LAS NORMAS ISO	32
1.9.1. Evolución de las normas ISO 9000.....	33
<i>1.9.1.1 La primera edición de las normas ISO 9000.....</i>	<i>33</i>
<i>1.9.1.2. La segunda edición de las normas ISO 9000.....</i>	<i>34</i>
<i>1.9.1.3 La tercera edición de las normas ISO 9001.....</i>	<i>34</i>
<i>1.9.1.4 La cuarta edición de la norma ISO 9001.....</i>	<i>34</i>

1.9.2 ¿Cuál es la validez de la certificación ISO 9001:2008?	35
1.10 FAMILIA DE LA NORMA ISO 9000 VERSION 2008	36
1.10.1 La familia ISO	36
1.10.2 La familia ISO 9000	37
1.10.3 Evolución de la normativa ISO 9000.....	38
1.10.4. Evolución de las Normas ISO9000, ISO 9000:2000y la actual ISO 9000:2005 ..	39
1.10.5 La Norma ISO 9000:2005: actual revisión de la Norma ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de Calidad.	40
1.10.6 Norma ISO 9001	41
1.10.7 La actual Norma ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.	43
1.11 DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.	44
1.11.1 Requisitos de la documentación del SGC.....	44
1.11.2 Metodología:	44
1.12 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN.....	46
1.12.1 Generalidades.....	46
1.12.2 Manual de la calidad	47
1.12.3 Control de los documentos	48
1.12.4 Control de los registros	49
1.12.5 Registro requerido	49
1.12.6 Compromiso de la dirección	50
1.12.7 Política de la calidad	50
1.13 NECESIDAD DE UN SGC EN LA EMPRESA	51
1.14 LA CALIDAD APLICADA A RECURSOS HUMANOS.....	54
1.15 LA NECESIDAD DE POSEER UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008	58
1.16 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONTAR CON UN SGC	59
1.16.1 Ventajas	59
1.16.2 Desventajas	60
CAPITULO II	
2.1 CLASIFICACION DE LA EMPRESA EN SALVADOR.....	61
2.1.1 Clasificación de las empresas salvadoreñas según Fundapymes.....	61

2.1.2 Clasificación de las empresas salvadoreñas según “FUSADES”	62
2.1.3 Clasificación de las empresas salvadoreñas según el “Banco Central de Reserva de El Salvador”	63
2.1.4 Clasificación de las empresas salvadoreñas “según la Cámara de Comercio”	64
2.1.5 Clasificación de la empresa según su estructura legal:	67
2.2 SEGMENTACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN EL SALVADOR	69
2.2.1 Restaurantes especializados en comida rápida	73
2.3 PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS CERTIFICADAS EN ISO 9001:2008	75
2.4 NECESIDAD DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA	82
2.4.1. El servicio	84
2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ..	88
CAPITULO III	
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	92
3.1.1 Introducción.....	92
3.2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO.	92
3.2.1. Tipo de investigación.....	92
3.2.2 Universo de estudio	95
3.2.3 Selección de la muestra.....	95
3.2.4 Diseño del trabajo de campo.....	96
3.2.4.1 <i>Idea</i>	96
3.2.4.2 <i>Revisión de literatura</i>	96
3.2.4.3 <i>Elaboración de hipótesis y definición de variables</i>	97
3.2.4.4 <i>Construcción del instrumento de medición</i>	97
3.2.4.5 <i>Validación del instrumento de medición</i>	97
3.2.4.6 <i>Validación de contenido</i>	98
3.2.4.7 <i>Prueba piloto</i>	98
3.2.4.8 <i>Recolección de datos</i>	99
3.2.4.9 <i>Análisis de datos</i>	99
3.2.4.10 <i>Elaboración del reporte de resultados</i>	100
3.2.4.11 <i>Información de resultados de encuestas por empresas</i>	100

3.3 METODOLOGIA UTILIZADA EN EL ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS	101
3.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO	101
CAPITULO IV	
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	103
4.1.1 Introducción	103
4.2 ANÁLISIS DE LA MUESTRA	103
4.3 RESULTADOS GRÁFICOS DE CÓMO LAS EMPRESAS TRABAJAN CON SUS PROCESOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2008.....	103
4.3.1. Pizza Hut.....	104
4.3.2. Starbucks.....	105
4.3.3. China Wok	106
4.3.4. Wendy's	107
4.4 RESULTADOS GRÁFICOS DE LAS ENTREVISTAS POR CADA UNA DE LAS GERENCIAS.....	109
4.4.1 Gerentes de Recursos Humanos	109
4.4.2 Gerentes de Operaciones	111
4.4.3 Gerentes de Área.....	113
4.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO IV,ÁNALISIS DE RESULTADOS.....	115
CAPITULO V	
5.1 CONCLUSIONES DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD.	116
5.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	118
5.3 CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS.	121
5.4 RECOMENDACIONES	122
5.5 MODELO PROPUESTO DEL ESTUDIO	123
5.5.1 Modelo de competencias	124
5.6 ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EL MODELO ACTUAL Y EL PROPUESTO .	125
5.7 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SECTOR SERVICIOS	127
5.7.1 Plan de acción	128
5.8 CONCLUSIONES FINALES PARA EL CASO PIZZA HUT.....	129
5.8.1 Modelo de competencias(Pizza Hut)	129

5.9 PROPUESTA DE MEJORA EN PIZZA HUT.....	132
5.9.1 Plan de acción(Pizza Hut).....	132
5.10 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA PIZZA HUT	133
BIBLIOGRAFIA	145
ANEXO 1. CUESTIONARIO SOBRE LA NORMA ISO 9001-2008.....	154
ANEXO 2. RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS	157
ANEXO 3 ESQUEMA PROCESO DE SELECCIÓN.....	172
ANEXO 4. FORMATO DESCRIPTOR DE PUESTO	173
ANEXO 5. GLOSARIO.....	179

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.1	Evolución histórica de la calidad	14
Cuadro 1.2	Registro requerido(Control de los registros)	49
Cuadro 2.1	Clasificación de las empresas salvadoreñas según Fundapymes	61
Cuadro 2.2	Clasificación de las empresas salvadoreñas de acuerdo a FUSADES	63
Cuadro 2.3	Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR	63
Cuadro 2.4	Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Cámara de Comercio	64
Cuadro 2.5	Clasificación de la mediana empresa según criterios	65
Cuadro 2.6	Participación de la PYMES en Centro América	67
Cuadro 2.7	Clasificación de los servicios según la OMC	70
Cuadro 2.8	Factores más problemáticos para hacer negocios	72
Cuadro 2.9	Empresas certificadas con las ISO 9001:2008 desde 1993 al 2011 en El Salvador	75
Cuadro 2.10	Reconocimiento de certificaciones ISO 2011-sectores industriales	77
Cuadro 2.11	Listado de empresas certificadas en El Salvador	79
Cuadro 2.12	Modelo del ciclo de calidad de una empresa de servicio	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	La revolución industrial	10
Figura 1.2	La revolución industrial	10
Figura 1.3	Inspección de la calidad	11
Figura 1.4	Aseguramiento de la calidad	12
Figura 1.5	Gestión de la calidad	13
Figura 1.6	Gestión de la calidad	13
Figura 1.7	Sistema de Gestión de Calidad	17
Figura 1.8	Ciclo de mejora continua de Deming	18
Figura 1.9	Niveles de documentación de un sistema de gestión de calidad	45
Figura 3.1	Modelo de competencias	94
Figura 5.1	Modelo de competencias	124
Figura 5.2	Plan de acción	128
Figura 5.3	Modelo de competencias	129
Figura 5.4	Plan de acción(para Pizza Hut)	132

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 2.1	Empresas certificadas con las ISO 9001:2008 desde 1993 al 2011 en El Salvador	76
Grafico 2.2	Reconocimiento de certificaciones ISO 2011-sectores industriales	78
Grafico 4.1	Resultados de datos obtenidos de Pizza Hut	104
Grafico 4.2	Resultados de datos obtenidos de Starbucks	105
Grafico 4.3	Resultados de datos obtenidos de China Wok	106
Grafico 4.4	Resultados de datos obtenidos de Wendy's	107
Grafico 4.5 a	Datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de RRHH de Pizza Hut, Starbucks, China Wok	109
Grafico 4.5 b	Gráfico de dispersión de datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de RRHH de Pizza Hut, Starbucks, China Wok	110
Grafico 4.6 a	Datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Operaciones de Pizza Hut, Starbucks, China Wok	111
Grafico 4.6 b	Gráfico de dispersión de datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Operaciones de Pizza Hut, Starbucks, China Wok	112
Grafico 4.7 a	Datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Área de Pizza Hut, Starbucks, China Wok	113
Grafico 4.7 b	Gráfico de dispersión de datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Área de Pizza Hut, Starbucks, China Wok	114
Grafico 5.1	Cumplimiento de las Normas ISO 9001:2008 de las 4 empresas	125
Grafico 5.2	Promedio de cumplimiento de las Normas ISO 9001:2008	126
Grafico 5.3	Cumplimiento de las Normas ISO 9001:2008 de Pizza Hut	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1	Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa	93
Tabla 3.2	Datos de los encuestados en la prueba piloto	98
Tabla 4.1	Resultados de las preguntas a entrevistados de Pizza Hut	104
Tabla 4.2	Resultados de las preguntas a entrevistados de Starbucks	105
Tabla 4.3	Resultados de las preguntas a entrevistados de China Wok	106
Tabla 4.4	Resultados de las preguntas a entrevistados de Wendy's	107
Tabla 5.1	Porcentaje de cumplimiento por compañía de la norma ISO 9001:2008	125
Tabla 5.2	Porcentaje promedio de cumplimiento global de la norma ISO 9001:2008	126

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo como principal propósito del estudio establecer un estándar en el sector servicios en lo referente al sistema de Reclutamiento y Selección de personal, ya que actualmente en El Salvador existen problemas en la contratación de capital humano calificado, lo que se refleja en una alta tasa de rotación, baja efectividad y capacidad de aprendizaje de las funciones de los puestos. La principal finalidad del estudio, fue proponer un diseño de modelo por competencias basado en la norma ISO 9001:2008 para el sector servicios, tomando como ejemplo práctico el caso del departamento de reclutamiento y selección de Pizza Hut en El Salvador.

Para dicha investigación los objetivos específicos se plantearon de la siguiente manera:

1. Diseñar un Modelo para el Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias basado en la Norma ISO 9001:2008, para el sector servicios en El Salvador.
2. Descubrir brechas entre las prácticas del Modelo de Reclutamiento y Selección del caso práctico, el Departamento de Recursos Humanos de Pizza Hut y la propuesta de esta investigación.
3. Proponer áreas de mejora para la productividad del negocio como producto de implementar estos modelos.
4. Contribuir con un Plan de Acción para la empresa Pizza Hut que le permita cumplir con estándares nacionales e internacionales.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se partió de la siguiente hipótesis:

“Los problemas que presentan las empresas en los procesos de selección de personal están directamente relacionados con la carencia de mano de obra calificada en El Salvador”.

El contenido de la investigación se desarrolló siguiendo un planteamiento por partes, haciéndoles corresponder a cada una de ellas una serie de contenidos como los presentados a continuación:

En el capítulo uno se inició con la historia que ha tenido la calidad, posteriormente se expuso ampliamente la definición de dicho termino, así también la evolución histórica de la calidad, a continuación se estableció en qué consiste un sistema de gestión de la calidad, los gurús de la calidad que han existido, mencionando a los principales representantes que han definido los conceptos de la misma.

Se explicó en el segundo capítulo todo lo relacionado con lo que son las normas ISO, la evolución que han tenido a través del tiempo, la familia de normas que las conforman y la edición vigente, ISO 9001:2008. Posteriormente se describió la clasificación de las empresas en El Salvador, así mismo se planteó el por qué de la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de Calidad en las empresas, así como las ventajas y desventajas del mismo.

En el tercer capítulo se planteó la metodología de la investigación que se realizó, orientada a una investigación de tipo cualitativa y con el uso de herramientas de investigación cuantitativa para 4 empresas internacionales del sector servicios en El Salvador como lo son: Pizza Hut, Wendy`s, China Wok y Starbucks. Para ello se utilizó la metodología de “Case Study Research” (Investigación de Estudio de Caso). Luego se llevó a cabo la recolección de los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los diferentes gerentes: Gerente de Operaciones, Gerente de Área, Gerente de RR.HH, de las cuatro empresas ya mencionadas y luego la interpretación de resultados como producto del análisis de los datos obtenidos.

Se describió en el cuarto capítulo el análisis de resultados de la muestra estudiada, así como los gráficos con los resultados de las entrevistas realizadas, finalmente se dio respuesta a 2 de los objetivos específicos planteados.

Finalmente en el capítulo 5 se presentaron las conclusiones, las recomendaciones y propuestas de un modelo de selección por competencias, igualmente se dio respuesta a los otros 2 objetivos específicos y se expusieron algunos planteamientos de mejora para el

sector servicios a ser tomados en consideración por las 4 empresas estudiadas y concluyendo con un plan de acción específico para Pizza Hut.

Para concluir con esta investigación se ha incluido un apartado en el que se recopilaron todas aquellas obras que han sido consultadas para la elaboración de la misma. Se ha querido facilitar la labor de búsqueda de las referencias bibliográficas que se citan o fundamentan el desarrollo de cada una de las partes que componen esta tesis de investigación. De este modo, se ha intentado que la bibliografía en cuestión aparezca distribuida en consonancia con los principales títulos que integran el estudio.

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación o enunciado del problema

En El Salvador existen actualmente en el sector servicios problemas para el adecuado Reclutamiento y Selección de trabajadores ya que no existe mano de obra calificada y con alto nivel educativo lo que se ve reflejado en una alta tasa de rotación de empleados, baja efectividad y capacidad en el aprendizaje de las funciones de los puestos, esto hace una necesidad estratégica para las empresas que son Multinacionales y persiguen un servicio de clase mundial el establecer estándares de calidad en Reclutamiento y Selección de acuerdo a los requerimientos de los mercados en países en donde no han existido anteriormente.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Salvador es un país que ha firmado diferentes Tratados de Libre Comercio dada la internacionalización de los mercados con otros países, esto permite que la economía se desarrolle introduciendo estándares mundiales en los procesos de negocios, lastimosamente las Grandes Empresas Salvadoreñas y Multinacionales en El Salvador se encuentran en un proceso lento en el desarrollo de las mejores prácticas en base a la Competitividad de los Mercados.

Asimismo, en El Salvador no existe mano de obra calificada y con alto nivel educativo, según el foro económico mundial 2013 (FEM, 2013), estamos al año 2013 en la posición 97 de 148 países del Foro Económico Mundial y somos el país número 109 en Calidad del Sistema Educativo, en la Calidad de las Escuelas de Gerencia número 93 y en la Habilidad de Investigación y Servicios y Entrenamiento para las Empresas es número 66, englobando un pobre rendimiento en el tema de alto nivel de educación y entrenamiento del Recurso Humano, lógicamente esto hace más difícil encontrar mano de obra calificada en los Procesos de Reclutamiento y Selección del Personal. Por lo anterior, actualmente es una necesidad estratégica para las empresas que son Multinacionales y persiguen un servicio de

clase mundial, establecer estándares de Reclutamiento y Selección de acuerdo a las necesidades de los mercados en países en donde no han existido anteriormente estándares.

En uno de los mejores artículos de Harvard Business Review, hacia el año 2011 se publica de la falta de productividad en las compañías y la necesidad por lograr una Ventaja Competitiva para las empresas desde el Recurso Humano en áreas como: Salud de los Empleados, Seguridad del Trabajador y Competencias y Habilidades de los Empleados, entre otros (Porter&Kramer, 2011). Esto refleja grandes vacíos de productividad en países como El Salvador por no fomentar el desarrollo del Recurso Humano en sus empresas. Por lo anterior, se puede deducir, que ha existido una falta de estándares Internacionales en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

En la actualidad las empresas en Latinoamérica y específicamente en El Salvador han sido criticadas por los procesos burocráticos e ineficientes en el Reclutamiento y Selección del Personal. Existe una necesidad crítica por romper el punto de vista común en un país en desarrollo sobre dichos procesos, que son observados por obedecer a intereses personales o de grupo y no por méritos y competencias en un proceso transparente y eficiente de Clase Mundial.

1.3 OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

1. Proponer un Modelo al Departamento de Recursos Humanos de Pizza Hut para el Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias basado en la Norma ISO 9001:2008, para el sector servicios en El Salvador.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar un Modelo para el Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias basado en la Norma ISO 9001:2008, para el sector servicios en El Salvador.
2. Descubrir brechas entre las prácticas del Modelo de Reclutamiento y Selección del caso práctico, el Departamento de Recursos Humanos de Pizza Hut y la propuesta de esta investigación.
3. Proponer áreas de mejora para la productividad del negocio como producto de implementar estos modelos.
4. Contribuir con un Plan de Acción para la empresa Pizza Hut que le permita cumplir con estándares nacionales e internacionales.

1.4 ALCANCES

Esta investigación fue dirigida a la necesidad de establecer un estándar en el sector de servicios en lo referente al Sistema de Reclutamiento y Selección del Personal, basado en Competencias según la Norma ISO 9001:2008. Ésta investigación comprendió el estudio de un caso específico y práctico, el cual es el Departamento de Reclutamiento y Selección de Pizza Hut en El Salvador; éste fue tomado como caso de estudio de la investigación.

1.5 LIMITACIONES

La investigación no pretendió dar propuestas de solución en Sistemas de Reclutamiento y Selección de otro sector económico y fue referida sólo a la problemática en Empresas Multinacionales en El Salvador.

La dependencia de la cobertura de todos los procesos, ya que el cronograma de actividades de la investigación se puede demorar para el estudio en la medida que se logre la cantidad esperada de análisis y optimización de todos los procesos.

1.6 HISTORIA DE LA CALIDAD

Aristóteles cuando instruía a Alejandro Magno, le decía:

“La excelencia es el arte que se alcanza a través del entrenamiento y del hábito, nosotros somos lo que hacemos repetidamente, la excelencia entonces, no es un acto, sino un hábito.”¹

Desde la antigüedad el hombre ha concebido y controlado la calidad en diversas actividades incluida la producción de aquellos productos que podía ingerir discriminándolos de aquellos que le hacían daño para su salud.

Desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido las cuestiones sobre la calidad. El Código de Hammurabi, que data del año 2150 A.C., declara: "Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte." Los inspectores fenicios suprimieron todas las transgresiones repetidas de las normas de la calidad, cortándole la mano a quien hacía un producto defectuoso; aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 A.C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel mientras los picapedreros observaban. Los mayas, en América Central, también usaron este método. Todas estas civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas.

Durante el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios. Los artesanos se convirtieron tanto en entrenadores como en inspectores; conocían a fondo su trabajo, sus productos y a sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían. Estaban orgullosos de su trabajo y en enseñar a otros a hacer un trabajo de calidad. El gobierno fijaba y proporcionaba normas (por ejemplo, pesas y medidas) y, en la mayor parte de los casos, un individuo podía inspeccionar todos los productos y establecer un patrón de calidad único. Este estado idílico de la calidad podía florecer en un mundo pequeño y local, pero el crecimiento de la población mundial exigió más productos.

En la edad media, la forma en la que se producía y mantenían los productos de calidad era a través de los talleres de artesanos que durante largos períodos entrenaban a los aprendices a través de los gremios, en los que se llenaban de un sentido de orgullo e identidad para lograr productos de calidad.

Desde 1776, aproximadamente, fecha en la cual Adam Smith publica su célebre libro *La Riqueza de las Naciones* (Smith, 1994) y queda formalizada la Revolución Industrial, el propósito que orientaba a las organizaciones industriales era alcanzar cuotas de producción.

El volumen era lo importante. Esta manera de concebir el funcionamiento de las empresas se difundió durante los siguientes siglos. Con el advenimiento de la organización automotriz, en los primeros años del siglo XX, la estrategia empresarial de Henry Ford y los métodos de producción pregonados por Frederick Taylor impulsaron las nuevas ideas sobre cómo manejar la organización industrial.

Con la primera y segunda guerras mundiales se generó una necesidad de producción de bienes y servicios. Durante la época de la posguerra (a partir de 1945) se creó un escenario donde prevaleció aún más la demanda de bienes y servicios, especialmente para la mayoría de los países europeos y asiáticos que habían sufrido las terribles consecuencias de una guerra devastadora. En Occidente, Estados Unidos se convirtió en el líder de la producción masiva de bienes y servicios. El objetivo fundamental seguía siendo el mismo pregonado por los pensadores clásicos de la Revolución Industrial: había que producir y cumplir las cuotas preestablecidas.

La Segunda Guerra Mundial apresuró el paso de la tecnología de la calidad. La necesidad de mejorar la calidad del producto dio por resultado un aumento en el estudio de la tecnología del control de la calidad y que se compartiera la información. Fue en este medio ambiente donde se expandieron rápidamente los conceptos básicos del control de la calidad. Muchas compañías pusieron en vigor programas de certificación del vendedor. Los profesionales de la seguridad en la calidad desarrollaron técnicas de análisis de fracasos para solucionar problemas; los técnicos de la calidad comenzaron a involucrarse en las primeras fases del diseño del producto y se iniciaron las pruebas del comportamiento ambiental de los productos.

1.6.1 El grupo de investigación en control de calidad en el Japón

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) es una entidad privada constituida por ingenieros y estudiosos, que se formó en 1946. En 1949 la UCIJ estableció su Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC) con miembros procedentes de las universidades, las industrias y el gobierno.²

Su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad. Los miembros buscaron una manera de racionalizar las industrias japonesas a fin de exportar a ultramar productos de calidad y elevar los niveles de vida del pueblo japonés. Para lograrlo, se propusieron aplicar el control de calidad a las industrias japonesas.

El Grupo de Investigación en Control de Calidad realizó su primer curso básico de control de calidad en septiembre de 1949. Se reunió tres días al mes durante un año, para un total de 36 días, con ingenieros de las industrias como oyentes principales. Cuando se dictó el segundo curso básico de control de calidad la duración se modificó a seis días mensuales durante un período de seis meses. Actualmente el curso básico sigue siendo de seis meses pero las reuniones semanales duran cinco días.

1.6.2 Detalles de la evolución histórica de la calidad.

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se le puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.³

1° Etapa.

Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado como puede observarse en Figura 1.1 y Figura 1.2. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra

Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, lo cual condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.



Fig. 1.1
La revolución industrial, obtenida el 16 de diciembre de 2012, de www.saldeibiza.com



Figura 1.2
La revolución industrial, obtenida el 16 de diciembre de 2012, de www.saldeibiza.com

2º Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 %. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo, véase Figura 1.3

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de *la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla*”.



Figura 1.3

Inspección de la calidad, obtenida el 21 de diciembre de 2012, de <http://calidadudl.files.wordpress.com/2010/07/segunda-etapa-de-la-calidad1.png?w=300&h=215>

3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos, mostrado en Figura 1.4.

Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor. Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la

calidad, considerándose su orientación y enfoque como *la calidad se construye desde adentro*.



Figura 1.4

Aseguramiento de la calidad, obtenida el 21 de diciembre, de www.asiaqualityfocus.com

4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización, ver Figura 1.5.

En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como *la calidad se administra*”.



Figura 1.5

Gestión de la calidad, obtenida el 21 de diciembre de 2012, de http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQOV5y7kAbbnTHF6ImYiYoUNu35gkWCbJMu9R1eL_3qLHjrTL-IIw

5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total, ver Figura 1.6.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.



Figura 1.6

Gestión total de la calidad. Obtenida el día 16 de diciembre de 2012, de <http://iso9000calidad.blogspot.com/2012/03/mejorando-el-servicio-al-cliente-5-tips.html>

Hasta aquí la evolución histórica de la calidad podría resumirse a través del siguiente cuadro, véase el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1: Evolución histórica de la calidad.

Década.	Actividad.	Objetivo de la calidad
1920	Inspección de la Calidad.	Separación de las unidades buenas de las malas.
1950	Control de la Calidad.	Detección y prevención de los defectos en el proceso de fabricación.
1970	Aseguramiento de la Calidad.	Incorporación del Control de la Calidad en TODAS las actividades de la Organización.
1980	Gestión de la Calidad.	INTEGRAR los esfuerzos de TODOS hacia el logro de la calidad.
1990	Gestión Total de la Calidad.	Extensión del logro de la calidad a todas las actividades que realiza la Organización.

Fuente: Romero A.L. (2006, Mayo)

1.7 SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

1.7.1 ¿Qué es la calidad?

La Real Academia de la Lengua Española define Calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.⁴

La American Society Quality Control (Sociedad Americana para el Control de Calidad, A.S.Q.C.) define la calidad como: “Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”.⁵

La familia de normas ISO (ISO 9000:2000) lo define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.

A continuación se mencionan definiciones promulgadas por algunos gurús de la calidad tales como:

Phil Crosby (Crosby, 1979) calidad es: Ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos.

W. E. Deming (Deming, 1982) es: El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente.

Feigenbaum (Feigenbaum, 1990), todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad.

Joseph Jurán (Jurán, 1993), define calidad como: Adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Calidad es la capacidad o aptitud que tiene un producto (servicio), determinado por sus características, de satisfacer los deseos y/o necesidades de un cliente, en un momento o periodo específico.

Cuando se habla de la satisfacción de deseos, se hace referencia a los requisitos expresados por el cliente, y en el caso de las necesidades aquellos que el cliente no expresa claramente y que en ocasiones ni él mismo es capaz de identificar, pero que si percibe su presencia o ausencia (se sabe lo que es, pero no se logra definir).

Clientes pueden considerarse como las partes implicadas en el proceso, suele hablarse de clientes internos (trabajadores fundamentalmente) y externos (consumidores).

La calidad está referida a un momento específico, lo que ayer fue considerado de alta calidad, hoy pudiera ser considerado de menos calidad, aunque existen obras cuya calidad es imperecedera en el tiempo.

1.7.2 Definición de Sistema de Gestión de la Calidad.

Un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.⁶

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un **(SISTEMA)** y a su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como bien dice Juran: Planear, Controlar y Mejorar. En la figura 1.7 se presenta un esquema gráfico de esta relación:

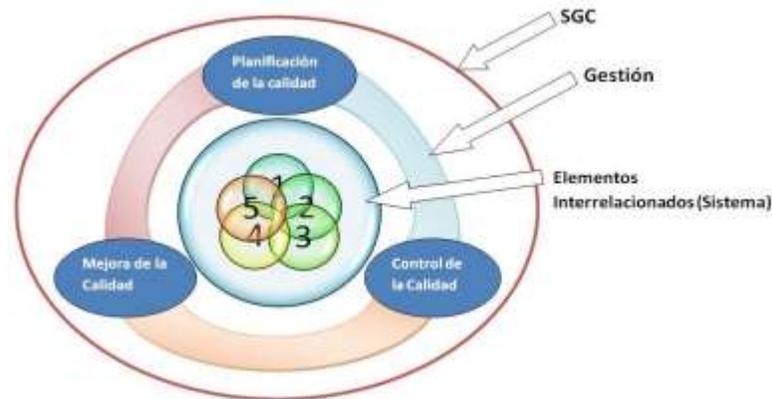


Figura 1.7
Sistema de Gestión de Calidad. Obtenido el 21 de diciembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente.htm>

1.7.3 Gestión de la Calidad

La gestión de las empresas. Gestión y estrategias.

Las actividades, los productos y la relación de las empresas con el mercado y la sociedad están regidas por las mismas leyes y normas. Este esquema se repite a su vez en cada sector y subsector de actividad, que agrega sus propias obligaciones normadas, sus técnicas y recursos.⁷

La permanencia de las empresas en el mercado depende de la satisfacción de las **expectativas** de los clientes.

La pregunta entonces sería ¿Por qué el cliente no nos compra a nosotros? La solución es escuchar activamente la voz del cliente, ya que se deben satisfacer sus necesidades y no las que nosotros pensamos que deberían serle satisfechas.

1.7.3.1 La Calidad Total

Se puede definir como el conjunto de procesos estandarizados, en el que participan todo el personal de una compañía con el objetivo de obtener la satisfacción del cliente y una

rentabilidad de la empresa, que garanticen su continuidad en el mercado, aquí entraría lo que se define como mejora continua y que Edward Deming definió como Ciclo PDCA, véase figura 1.8:

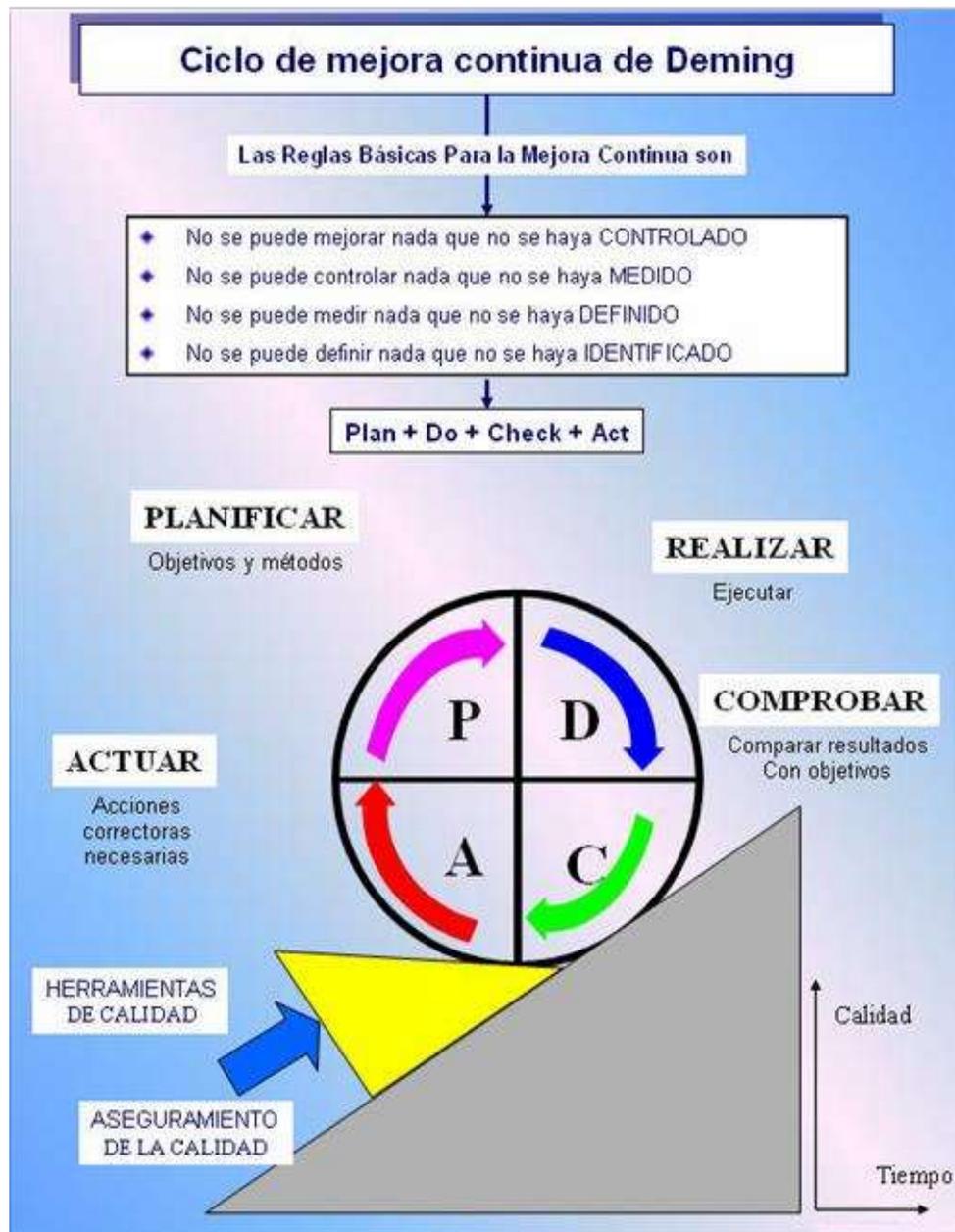


Figura1.8

Ciclo de mejora continua de Deming. Obtenido el 16 de diciembre de 2012, de <http://bcnbinaryblog.com/itil-v3-mejora-continua-del-servicio/>

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas que generalmente son denominadas como REQUISITOS DEL CLIENTE.

La familia de Normas ISO 9001 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los primeros requisitos son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido, mientras que los requisitos de productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización, anticipándose a los requisitos del cliente o por disposiciones reglamentarias.

Los ocho principios de la gestión de la calidad son:

- Organización enfocada al cliente
 - Liderazgo
 - Participación del personal
 - Enfoque basado en procesos
 - Gestión basada en sistemas
 - Mejora continua
 - Toma de decisiones basada en hechos
 - Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.
-
- Organización enfocada al cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- Liderazgo.

Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

- Participación del personal.

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- Enfoque basado en procesos.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

- Gestión basada en sistemas.

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

- Mejora continua.

La mejora continua debería de ser un objetivo permanente dentro de una organización.

- Toma de decisiones basada en hechos.

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y de la información.

- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente

beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

1.7.3.2 Los sistemas de gestión de RR.HH.

Las técnicas de soporte permiten establecer los propiamente llamados Sistemas de Gestión de RR.HH (recursos humanos). Estos son: Selección, Formación, Retribución y Compensaciones, Evaluación del rendimiento, Identificación de potenciales y planes de carrera, Comunicación, Planificación de RR.HH, Seguridad y Salud Laboral.⁸

En la medida en que todos ellos son subsistemas de un sistema mayor, se hallan interrelacionados, o deberían hallarse en orden a la potencia y salud del sistema mayor.

Los sistemas de gestión de RR.HH deberán estar conectados con la Estrategia de la Empresa, orientados a la consecución de los objetivos establecidos por ella, y relacionados con los valores y la cultura de la organización.

El Sistema de evaluación del rendimiento, cuando se halla bien integrado en el sistema global de Gestión de RRHH, da outputs (salidas) que son buenos inputs (entradas) para el sistema de retribución y compensaciones, para el de formación, identificación, planes de carrera y selección.

1.8 GURÚS DE LA CALIDAD.

Del diccionario de la Real Academia Española, un gurú es “persona a quien se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce autoridad intelectual, un **gurú de calidad** se puede definir como un hombre bueno, sabio y maestro. Además, suele ser carismático cuyos conocimientos en la industria y posiblemente también en lo personal, han tenido un gran impacto que ha perdurado a lo largo de los años.”⁹

En el ámbito de la calidad, todo surge después de la Segunda Guerra Mundial, donde pudieron identificarse tres grandes grupos de gurús de calidad:

1. Los americanos, que llevaron sus conocimientos de calidad a los japoneses.
2. Los japoneses, que desarrollaron nuevos conceptos, tomando como base los conocimientos de los americanos.
3. Los nuevos gurús, que siguiendo el éxito industrial japonés, han buscado incrementar la calidad en el Occidente.

Los primeros americanos fueron los responsables de transformar la industria japonesa y de poner a Japón en el camino del liderazgo en calidad. En aquellos años los productos japoneses eran conocidos por su mala calidad y casi eran sinónimo de basura, pero una vez que introdujeron el control estadístico de calidad, la historia cambió enormemente. Hoy en día, los productos japoneses son símbolo de calidad e innovación.

Cuando los japoneses adoptaron las metodologías americanas, uno de los principales puntos en los que enfatizaron sus conocimientos fue en la educación, el uso de herramientas sencillas y el trabajo en equipo. Esto ayudó a que las metodologías americanas perduraran y evolucionaran en ese país.

PHILIP CROSBY

Menciona que la calidad es gratis, definiéndola como "conformancia a los requerimientos" e indicando que el 100% de la conformancia es igual a cero defectos.

Establece que en las organizaciones que no se trabaja con un plan que contemple la calidad, los re-trabajos y desperdicios alcanzan del 20 al 40%.¹⁰

Promueve sus 14 pasos para administrar la calidad en otro libro denominado " Calidad sin Lágrimas".

Autor del libro " La Calidad es Gratis ", se le conoce por su lema de CERO DEFECTOS. Philip Crosby introdujo el programa de mejora tratando de concientizar a las empresas para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener calidad.

El objetivo consistía en suprimir gran parte de las inspecciones haciendo las cosas bien a la primera.

“Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, estándares cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento”.

Como filósofo de los negocios, Philip B. Crosby traza ya 40 años de experiencia en la Administración.

Las conferencias y lecturas de Philip Crosby proporcionan una discusión pensativa y estimulante sobre el papel que los ejecutivos deben desempeñar para hacer exitosos a sus empleados, proveedores, empresas y a ellos mismos. Utilizando casos verdaderos, ilustradas con anécdotas aplicables, proporciona un contexto real. Él goza de la oportunidad de responder a las preguntas y comentarios de la audiencia.

KAORU ISHIKAWA

Participó en el movimiento de calidad japonés, siendo su principal contribución el DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO, también conocido como DIAGRAMA DE PESCADO o DIAGRAMA DE ISHIKAWA. Integró lo que hoy conocemos como LAS SIETE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS DEL CTC (Control Total de Calidad), de donde se le considera muy inclinado hacia las técnicas estadísticas. Entre sus libros se encuentra " ¿Qué es el Control Total de Calidad? ", donde indica que el CTC en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos. “Calidad Total es cuando se logra que un producto sea útil,

económico y satisfactorio para el consumidor”.

La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de calidad, los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto. Establece los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas.

Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de calidad en producción. Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial. Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal.

Los resultados de este enfoque son:

1. La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
3. Se reduce el costo.
4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
5. El trabajo de desperdicio y el re-trabajar se reducen.
6. Se establece y se mejora una técnica.
7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente
9. Se amplía el mercado de operaciones.
10. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
11. Se reducen la información y reportes falsos.

12. Las discusiones son más libres y democráticas.
13. Las juntas son más eficientes.
14. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas.¹⁵ Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofía de Ishikawa se resume en: la calidad empieza y termina con educación. El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes. El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria. Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.

El control de calidad es responsabilidad de toda la organización. No se deben confundir los medios con los objetivos. Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.

La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad. La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.

El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad. Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

GENICHI TAGUCHI.

Científico y pensador de la calidad de la época actual, Ingeniero en Electrónica con Doctorado en Estadística, es reconocido por sus estudios de CAPACIDAD DEL PROCESO y su metodología de DISEÑO DE EXPERIMENTOS. Afirma que todo desperdicio, reproceso o falta de calidad tiene un costo para la sociedad. Desarrolló el METODO TAGUCHI para efectuar diseño de experimentos, DISEÑOS ROBUSTOS, simplificando esta técnica estadística, elaborando el libro del mismo nombre.

JOSEPH M. JURAN

Afirma que la Alta Administración es la responsable del cambio, abogando por crear el cambio cuando el proceso necesita mejorarse y por prevenir el cambio cuando los problemas son esporádicos. Logró desarrollar la técnica de los COSTOS DE CALIDAD, elaborando un MANUAL DE CALIDAD, en donde existe un fuerte contenido administrativo enfocado a la planeación, organización y responsabilidad.

En 1954 fue invitado por el JUSE para dar conferencias en Japón, por lo que junto con Deming y K. Ishikawa se les considera los principales promotores del éxito de Japón.

“La calidad totales estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo”.

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, entonces y ahora parte de Rumania. Observador astuto, oyente, atento, brillante, sintetizador, pronosticador, persistente, Juran ha sido llamado el padre de la calidad o "gurú" de la calidad y el hombre quien "enseñó calidad a los japoneses".

Quizás lo más importante es: ser reconocido como la persona quien agregó la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total. Su plan fue hacerlo todo: filosofía, escritura, lectura consultar.

Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial. Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es "adecuación al uso".

La Misión de Juran y la Planificación para la Calidad ha sido:

Crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad.

Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad. Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque. Asistir al personal de la empresa para: a) re-planificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables (caminar por toda la empresa), b) dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la re-planificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente, c) utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

WILLIAM EDWARD DEMING

Impulsor del desarrollo en calidad de Japón, fue invitado en 1950 por la Unión de Científicos e Ingenieros del Japón (JUSE), logrando que implementaran el CTC (Control Total de Calidad) y el CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS. Se le considera el " padre " de la TERCERA REVOLUCION INDUSTRIAL O LA REVOLUCION DE LA CALIDAD, con sus famosos 14 puntos.

Entre sus libros se puede citar " Calidad, Productividad y Competitividad ", en donde hace ver la necesidad del liderazgo en la calidad. Deming es el representante de la escuela de gerencia de calidad más conocido. Deming, quien es estadounidense, logró aceptación de sus ideas de calidad en el Japón, en donde actualmente existe el premio Deming anual, que se concede por progresos obtenidos en el campo de la precisión y confiabilidad del producto.

La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

W. Edwards Deming nace un 14 de octubre de 1900 en E.U.A. hijo de Albert Deming. Creció en Wyoming durante la época en que la irrigación estaba amenazando al viejo oeste y el transporte se hacía por carretas tiradas por caballo.

ARMAND FEIGENBAUM

Los puntos esenciales de Feingenbaum son:¹¹

- La calidad debe estar definida en términos de satisfacción del cliente
- La calidad es multidimensional. Debe estar definida comprensivamente.
- Debido a que los clientes tienen necesidades cambiantes, la calidad es dinámica.

En cuanto al Control de calidad, opina que el control constituye una herramienta de

la administración la cual consistente en 4 pasos:

1. Definir las características de la calidad.
2. Establecer estándares para esas características.
3. Actuar cuando se exceden los estándares.
4. Planear mejoras en los estándares.

TOM PETERS

Thomas J. Peters (Tom Peters), nació el 7 de noviembre de 1942 en Baltimore, Maryland, Estados Unidos, gurú empresarial que ha hecho probablemente más que nadie por llevar los conceptos de administración a una audiencia más amplia que la que se encuentra en las empresas o en los salones de clase. Entre sus principales aportaciones podemos mencionar la búsqueda de la excelencia así como la administración del cambio caótico.

Estableció 45 preceptos que deben ser seguidos por los administradores a cualquier nivel, entre los cuales se incluye:

1. Revolucionar la calidad.
2. Ser servicial.
3. Buscar la satisfacción del cliente.
4. Hacer organizaciones internacionales.
5. Escuchar las demandas de los consumidores, proveedores.
6. Convertir a la manufactura en la primera herramienta de comercialización.
7. Desarrollar estrategias innovadoras.
8. Dar reconocimiento a los ganadores.

En todas mis experiencias profesionales he obtenido como conclusión que “las empresas que aspiran a la excelencia tropiezan con la calidad (Tom Peters), por ello alcanzar la certificación acreditada resulta el mejor apuntalamiento para progresar de forma adecuada por esta senda difícil y comprometida.

Edificar la calidad excelente implica dar cumplimiento a siete puntos fundamentales.

1. Concientización de propietarios, directivos y empleados acerca de la importancia crucial de la calidad como base y fundamento de la productividad, los costos, la diferenciación, la cuota de mercado, el nivel de ventas, la supervivencia de la empresa, la competitividad y la rentabilidad del capital.
2. Tomar la calidad definida por los clientes y/o consumidores, en función a sus

necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los productos y servicios en función de aquellos.

3. Determinar los parámetros de los insumos, componentes y procesos a los efectos de lograr cumplir con las especificaciones de los productos y servicios.
4. Planificar a los efectos de fijar objetivos y políticas en materia de calidad, y determinar consecuentemente las estrategias, tácticas y acciones pertinentes para hacerlas realidad.
5. Organizar la empresa a los efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la empresa de manera de hacer factible los objetivos en materia de calidad.
6. Dirigir y liderar a las fuerzas humanas de la empresa para inspirarlas y motivarlas en la búsqueda de la excelencia.
7. Implementar el sistema de control a los efectos de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los objetivos trazados.

Los primeros que deben tomar conciencia de la importancia de la calidad son los directivos y propietarios. Es fundamental que los directivos eviten las contradicciones entre sus dichos y los hechos, de ello la importancia de que las acciones no se contradigan con sus palabras. Un directivo no puede exigir calidad y al mismo tiempo no cumplir con los componentes fijados en el envase, a los efectos de reducir los costos. O exigir una atención de primera a los clientes y reducir la cantidad de personal para su atención. Cuando empiecen a gastar tiempo y dinero en calidad, a dedicar a las personas a resolver problemas, a escuchar a su personal y al cliente, entonces existirá compromiso.

Según Peters la excelencia significa: “Calidad al nivel de excepcionalidad”, para lograrla de acuerdo con Peters hay que amar lo que se hace, sentir pasión, ser un fanático del servicio excepcional. No pensar en la excelencia como algo imposible; no crear justificado el margen de error. Obsesionarse con la idea de que puede lograrse el perfeccionamiento de las cosas hasta lo infinito.¹²

PETER DRUCKER

Peter Ferdinand Drucker, nació en Viena, Austria, 19 de noviembre de 1909 y falleció en Claremont, California, el 11 de noviembre de 2005, es considerado como el padre del Management como disciplina. Para Drucker dentro de la calidad total existe el recurso humano como eje de la calidad y de la productividad. La calidad de la gente determina la calidad del trabajo. Pero la gente solo existe en un sistema y en una cultura que deben favorecer, y no obstaculizar la productividad, pues ésta exige un cambio de cultura empresarial y cívica. Puesto que las personas se hacen, actúan y respiran una cultura, el nivel de calidad responde al nivel de cada una. Así, la calidad no se obtiene por recetas, sino por un cambio cultural. Puesto que el objetivo de una organización es satisfacer las necesidades de las personas, esto equivale al sinónimo de que el objetivo es la calidad total.

“El saber dice Peter Drucker, es hoy el único recurso significativo”. Los tradicionales “factores de producción” no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios; pueden obtenerse, y con facilidad siempre que exista el saber.¹³ Para Drucker el tema central era la prevalencia y relevancia del recurso humano por sobre el capital y las mercancías, Señala que los trabajadores deben de ser tratados y considerados como recursos, como activos de vital importancia, tanto como las máquinas y no deben de ser reducidos a una cifra reflejada en un costo.¹⁴ También Peter Drucker dice “la calidad” de un producto o un servicio no es la que el fabricante pone en él. Es lo que el usuario aprovecha y por lo cual está dispuesto a pagar, Un producto no es de calidad porque sea difícil de producir y cueste mucho dinero, como creen usualmente los fabricantes. Esto es incompetencia. Los clientes pagan solamente por lo que es útil para ellos, por lo que es de valor. Nada más constituye calidad.¹⁵

1.9 ORIGEN Y EVOLUCION DE LAS NORMAS ISO

¿Qué es ISO?

La International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización, ISO) es una federación a nivel mundial de grupos nacionales de estándares de más de 100 países, uno de cada país.¹⁶

La ISO es una organización no-gubernamental establecida en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas con el propósito de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y para desarrollar la cooperación en la esfera de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica. Los resultados del trabajo de la ISO en acuerdos internacionales son publicados como Estándares Internacionales.

Historia de la ISO

Los principios de la estandarización internacional fue en el campo electrotécnico:

La International Electrotechnical Commission (Comisión Electrotécnica Internacional, IEC) fue creada en 1906. La Federación Internacional de Asociaciones de Estandarización Nacional (International Federation of the National Standardizing Associations, ISA), fue la pionera en el trabajo en otros campos, la cual fue creada en 1926. El énfasis del trabajo de la ISA fue la ingeniería mecánica.

Las actividades de la ISA cesaron en 1942, debido a la Segunda Guerra Mundial. Después de una reunión en Londres en 1946, los delegados de 25 países deciden crear una nueva organización " objeto del cual podría facilitar la coordinación y unificación internacional de estándares industriales". La nueva organización, ISO, empezó a funcionar oficialmente el 23 de febrero de 1947. El primer estándar de la ISO fue publicado en 1951 con el título, "Standard reference temperatura for industrial length measurement". (Referencia estándar

de temperatura para mediciones de longitud industrial).

Origen del nombre ISO

Muchas personas han mandado un montón de correspondencia a la Organización con respecto al origen del nombre ya que las siglas ISO no concuerdan el nombre de la organización en inglés: International Organization for Standardization; cuestionan, ¿el acrónimo debe de ser IOS?

La verdad es que "ISO" es una palabra, derivada del griego **isos**, que significa "igual", que es la raíz del prefijo "iso-" que ocurre en una variedad de términos como "isométrico" (de igual dimensión o medida), "isonomía" (igualdad de leyes).

De "igual" a "estándar", la línea del pensamiento que escogió "ISO" como el nombre de la organización.

Además, el nombre tiene otra ventaja de ser válido en los tres lenguajes oficiales de la organización --inglés, francés y ruso. La confusión que podría surgir, es al usar el acrónimo en idioma francés, e.g. "IOS" no podría corresponder al título oficial de la organización en ese idioma –Organisation internationale de normalisation.

1.9.1. Evolución de las normas ISO 9000.

1.9.1.1 La primera edición de las normas ISO 9000.

En el año de 1987 aparecieron 3 modelos para diseñar sistemas de aseguramiento de calidad:¹⁷

1. ISO 9001 Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
2. ISO 9002 Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.
3. ISO 9003 Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.

1.9.1.2. La segunda edición de las normas ISO 9000.

En el año de 1994 se revisan las tres normas anteriores y se publica la 2ª edición de las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

1.9.1.3 La tercera edición de las normas ISO 9001.

Durante el año 2000 se revisaron las normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 y el 15 de diciembre de ese año se publicó la norma ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Esta norma contempló un único modelo que reemplaza a los tres modelos anteriores.

La norma ISO 9001:2000 no solamente incorporó un cambio en su nombre sino un cambio radical haciendo mucho énfasis en la efectividad del sistema de gestión de la calidad y el mejoramiento del desempeño de las organizaciones.

Algunos expertos consideran que la norma ISO 9001:2000 evolucionó del concepto de “conformance” a “performance”, es decir, se evolucionó de demostrar el cumplimiento de requisitos al mejoramiento del desempeño de las organizaciones.

1.9.1.4 La cuarta edición de la norma ISO 9001.

La norma ISO 9001:2000 fue revisada en el año 2008 y el 15 de noviembre de este año se publicó la cuarta edición. El 14 de noviembre de 2008 a través del boletín 1180 informa que la edición ISO 9001:2008 no contiene nuevos requisitos comparada con la 3ª edición de ISO 9001 y solamente proporciona aclaraciones de los requisitos existentes de ISO 9001:2000 basadas en los 8 años de experiencia de la implementación de esta norma a nivel mundial e introduce cambios con la intención de mejorar la consistencia con la norma de gestión ambiental ISO 14001:2004 para facilitar la integración de sistemas de gestión de

calidad y sistemas de gestión ambiental.

1.9.2 ¿Cuál es la validez de la certificación ISO 9001:2008?

El 20 de agosto de 2008 publicó la ISO el boletín 1152 donde da a conocer que la ISO (Organización Internacional de Normalización) y el IAF (Foro de Acreditación Internacional) han acordado implementar una suave migración de las certificaciones acreditadas hacia ISO 9001:2008, después de una consulta con grupos internacionales relacionados con la certificación de sistemas de calidad, y usuarios industriales de los servicios de certificación ISO 9001.

Un año después de la publicación de ISO 9001:2008 todas las certificaciones acreditadas emitidas (nuevas certificaciones y recertificaciones) deben ser con respecto a ISO 9001:2008.

Dos años después de la publicación de ISO 9001:2008 cualquier certificación existente emitida de ISO 9001:2000 dejará de ser válida.

1.10 FAMILIA DE LA NORMA ISO 9000 VERSION 2008.

Definición de norma:

“Regla que determina las condiciones de ejecución de una operación o las dimensiones y características de un objeto, producto o servicio”.¹⁸

1.10.1 La familia ISO

ORIGEN DE LAS NORMAS ISO

- En la 2ª Guerra Mundial. Ministerio de Defensa del Reino Unido introdujo una serie de normas de diseño y control de fabricación para sus proveedores.
- OTAN establece las normas Allied Quality Assurance Procedures (Procedimientos de Seguridad y Calidad Aliada, AQAP).
- El uso se extiende al sector nuclear
- Se introduce la norma BS5750, en 1979 para la industria en general.
- En 1987 se reconoce una norma internacional para SAC, la serie ISO 9000 (basada todavía en las normas AQAP).
- Son revisadas en 1994 y en el 2000

FUNDACIÓN DE LA ISO

La Organización Internacional de Normalización, con sede en Ginebra, Suiza; nació en 1947. Desde entonces, adoptó como nombre oficial el vocablo ISO que es símbolo de igualdad y estandarización a escala internacional.

Esta palabra no proviene de una abreviatura, sino de la palabra griega ISOS que significa *igual*. Así, la Organización Internacional para la Normalización evitó el cúmulo de palabras que podrían formarse al traducir, literalmente, el nombre de la institución a los diferentes idiomas utilizados por el hombre.

Tal acción asegura que cuando se mencione la palabra ISO en cualquier parte del mundo, ésta sea relacionada inmediatamente con la organización.

La misión de la ISO es “... **promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas en el mundo, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y, desarrollar la cooperación en la actividad intelectual, científica, tecnológica y comercial.**”

La organización está constituida por representantes de 132 países y su labor la canaliza a través de la constitución de comités técnicos que se encargan de toda la diversidad de temas que puede interesar normalizar a nivel mundial.

En el ámbito nacional, AENOR (Asociación Española de Normalización) es la entidad representante ante la ISO. Cada país denomina su normativa según sus propios intereses. Se establecen así relaciones entre la norma ISO y las adaptaciones particulares de cada país. Por ejemplo, en los Estados Unidos se les denomina normas de la serie ANSI/ASQC Q90 a Q94, en la Comunidad Económica Europea se les llama EN 29000, en España UNE 66000.

Las normas ISO 9000 suministran un sistema para evaluar los procedimientos que aseguren y administren la calidad dentro de una empresa y entre ésta y sus clientes. Por ello, no aportan especificaciones para un producto o servicio en particular, sino normas genéricas para el montaje de sistemas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

1.10.2 La familia ISO 9000

En 1960, ante la necesidad de uniformar la normalización y los sistemas de calidad, surgen cuatro normas con las cuales poder controlar, básicamente, las actividades de índole militar.

Esas normas se conocen como: MIL-Q-9058 A “Requisitos para un programa de calidad”, MILSTD- 45662 A “Requisitos para un sistema de calibración”, MIL-I-45208 A “Requisitos para la Inspección”, la norma de calidad AQAPI de la OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte). Más adelante, la “British Standards Institution”(Institución Británica de Estandarización) elaboró la serie BS 5750 que expone los elementos básicos de la calidad y sobre la cual, posteriormente, se crea la serie ISO 9000.

1.10.3 Evolución de la normativa ISO 9000

La normativa ISO 9000 surgió en sus inicios como una norma para asegurar que los **“... materiales, productos, procesos y servicios son aptos para el propósito para el cual fueron creados.”**

Por ejemplo, se puede hablar de una panadería que ha sido certificada. En ese caso, el certificado asegura que el pan dulce tendrá el mismo sabor cada vez que se produce, sin que eso signifique que el mismo será del agrado de los clientes.

En otras palabras, las normas se basan en prácticas, ideas y conceptos sobre el cómo se realiza el trabajo.

Con el tiempo, este sistema llegó a tener tal aceptación que, hoy día, más de 500,000 empresas ostentan el certificado ISO 9001 alrededor del mundo. Sin embargo, pese a la gran aceptación, la ISO empezó a recibir fuertes críticas en relación con sus normas.

Una de las críticas más fuertes, quizá, fue la de que **“... ISO 9000 no asegura calidad. Si se especifica basura, se obtendrá basura”**.

De hecho, en varias ocasiones, los clientes se quejan de que los productos no llenan sus expectativas, a pesar de que los proveedores lucen su distintivo **“Certificado ISO”**.

En vista de las críticas y de que la normalización exige la revisión periódica y la actualización constante de las normas, el comité técnico 176 responsable de la familia ISO 9000, inició la revisión de las mismas a principios de la década de los noventa.

Como meta se estableció la incorporación de los siguientes aspectos prácticos dentro de la norma:

- Reunir las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Lograr una normativa utilizable para todo tipo de organizaciones y sectores.
- Conseguir que la normativa fuera simple y claramente comprensible.
- Conectar la administración de un sistema de calidad a los procesos de negocios.

1.10.4. Evolución de las Normas ISO9000, ISO 9000:2000 y la actual ISO 9000:2005

La revisión de las normas del año 2000, en la que se tuvieron en cuenta la experiencia de 13 años de aplicación, se basó en los ocho principios de Gestión de la Calidad (establecidos en las Normas ISO 9000 y 9004) y se armonizó con otras iniciativas como pueden ser las bases para los Premios Nacionales de Calidad o de los programas de Gestión Total de la Calidad.¹⁹

Se puso también un mayor énfasis en el papel de la alta Dirección, lo cual hizo incluir su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios y el establecimiento de requisitos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

Otros aspectos tenidos en cuenta fueron:

- La aparición de las normas de Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000 y la necesidad de compatibilidad con las normas ISO 9000
- La necesidad de integrar mejor las numerosas normas de la familia ISO 9000 para dar lugar a un conjunto de normas que generaran más valor
- La comprensión de que sólo era necesario elaborar una norma ISO 9001 y que las normas ISO 9002 e ISO 9003 podían retirarse, indicando a cambio las exclusiones permitidas
- La necesidad de una mejor coherencia entre las normas ISO 9001 e ISO 9004, las que debían poseer una estructura común para ser utilizadas en paralelo, como un "conjunto coherente"
- Ha sido corregido el énfasis en la certificación en ISO 9000, para que no se anteponga al uso de las normas para la mejora de la calidad.
- Darles un enfoque basado en los procesos organizacionales, la satisfacción del cliente y la mejora continua (estos aspectos son considerados el mayor beneficio de las nuevas normas)

- Realizar la revisión de forma que los usuarios existentes adoptaran un enfoque evolutivo en lugar de revolucionario para mantener la conformidad de sus sistemas con las normas revisadas
- Reelaborar y reordenar varios requisitos con el fin de mejorarlos y simplificar su auditoría
- Utilizar un lenguaje sencillo y claro para hacerlas más comprensibles

Como resultado final, el número de normas en la familia ISO 9000 se redujo, simplificando su selección y uso. La "serie principal" está conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener los máximos beneficios:

ISO 9000	Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario.
ISO 9001	Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (En adelante la única norma certificable de la serie).
ISO 9004	Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.
ISO 19011	Directrices sobre la Auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambientales.

1.10.5 La Norma ISO 9000:2005: actual revisión de la Norma ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de Calidad.

La Norma ISO 9000:2000, comprende la norma ISO 8402 sobre Vocabulario y parte de la anterior norma ISO 9000-1:1994 sobre Directrices para la implantación de sistemas.

Debido a que las normas sobre sistemas de gestión de la calidad han sido simplificadas, es necesario proporcionar una introducción a los fundamentos del nuevo contenido y la estructura de las normas principales. También existe la necesidad de un fácil acceso a los términos y definiciones que son aplicables a las normas principales. Éste es ahora el contenido de la norma ISO 9000:2000.

La norma ISO 9000:2000 es una introducción a las normas principales y un elemento vital de las nuevas series principales de normas sobre sistemas de gestión de la calidad. Como tal, juega un papel importante en el entendimiento y uso de las otras tres normas, al proporcionar su base, a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología.

La ISO publicó posteriormente una nueva edición de la familia del estándar ISO 9000, que define el vocabulario y describe los principios básicos de los sistemas de gestión de la calidad. La ISO 9000:2005, fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y vocabulario, no introduce ningún cambio a las descripciones de los fundamentales de los sistemas de gestión de la calidad (Quality Management System, QMS), según lo presentado en la edición 2000. Sin embargo, algunas definiciones se han agregado y las notas explicativas han sido ampliadas o se han agregado para tomar cuenta de documentos más recientes en la familia de la ISO 9000 y para alinear la ISO 9000 con éstos. Los ejemplos incluyen lo siguiente: **experto técnico, requisito, capacidad, contrato, auditor, equipo de auditor, plan de auditoría y objetivo de la auditoría.**

1.10.6 Norma ISO 9001

La Norma ISO 9001 perteneciente a la familia de normas ISO 9000 es una norma internacional, aplicable a empresas de todos los sectores y tamaños, y que describe de qué debe constar un sistema de gestión de calidad, pero sin especificar cómo se debe desarrollar e implantar en cada empresa en particular. Gracias a esta generalidad de la norma, las empresas no pierden su propia entidad, manteniendo la flexibilidad suficiente para adaptar la norma a sus propias características, integrándola en su funcionamiento diario.²⁰

Concretamente la Norma ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de calidad, sucesora de la norma ISO 9001:2000, indica en el apartado 1. Objeto y campo de aplicación, que esta norma se implanta en las organizaciones cuando:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos, servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluido los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

¿Qué beneficios ofrece la norma ISO 9001?

La implantación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 ofrece los siguientes beneficios:

- Mejora la imagen de la empresa facilitando la consecución de los plazos de entrega y la optimización de costes humanos y materiales.
- Permite a la empresa ganar cuota de mercado gracias a la confianza que genera entre los clientes y consumidores.
- Mejora la eficiencia de la empresa, aumentando a su vez la motivación y estimulación del personal en torno a un proyecto común, reduciéndose al mínimo el riesgo de no cumplir con las obligaciones para con el cliente.
- Permite a la empresa medir la eficacia de su sistema de gestión de acuerdo con normas internacionales a través de la certificación de terceros.
- Establecer los cimientos a través de los que mejorar continuamente sus procesos internos y reforzar la habilidad de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Mejorar la calificación para acceder a licitaciones y subvenciones públicas.

Aspectos claves de la norma ISO 9001:2008

- El sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9000 debe adaptarse a la realidad de cada empresa.
- La empresa debe tener un responsable de calidad, que con independencia de otras funciones lidere el proyecto internamente. Dicha persona debe tener cierta autoridad dentro de la organización.

- La documentación del sistema de calidad debe ser sencilla, práctica y operativa, evitando la burocratización del sistema.
- Al implantar un sistema de calidad es importante mantener todo aquello que funciona, ya que la organización aceptará mejor cambios parciales. No se trata de un cambio total, sino de mejorar poco a poco la organización con la colaboración de todas las partes.

1.10.7 La actual Norma ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.

Esta norma identifica los requisitos para un sistema de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por él y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización.²¹

La actual norma ISO 9001:2008 no introduce grandes variaciones en la versión del año 2000. De ahora en adelante ésta es la única norma de la serie en que una organización puede certificarse.

La estructura y conceptos de la norma ISO 9001:2008 han evolucionado considerablemente en comparación con las versiones de 1994. Los requisitos de las versiones de 1994 se han ampliado en los siguientes puntos:

- Obtener el compromiso de la alta Dirección.
- Identificar los procesos de la organización.
- Identificar la interacción de éstos con otros procesos.
- Asegurarse de que la organización tiene los recursos necesarios para operar sus procesos.
- Asegurarse de que la organización tiene procesos para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurarse del seguimiento a la satisfacción de los clientes.

1.11 DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

Un sistema de la calidad documentado describe las formas de operar de una organización para alcanzar la calidad de sus productos.

1.11.1 Requisitos de la documentación del SGC.

La documentación del sistema debe incluir:²²

Declaraciones documentadas de política de la calidad y objetivos de la calidad.

Manual de la Calidad.

Procedimientos documentados requeridos en la norma.

Documentos necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos.

Los registros requeridos por la norma.

¿Cómo implementar un sistema documental ISO 9001?

1.11.2 Metodología:

1. Determinación de las necesidades de documentación.
2. Diagnóstico de la situación de la documentación de la organización.
3. Diseño del sistema documental.
4. Elaboración de los documentos.
5. Implantación del sistema.
6. Mantenimiento y mejora del sistema.²³

1. Determinación de las necesidades de documentación

- Estudiar en las normas ISO 9000 los elementos de la documentación aplicables a la organización.
- Estudiar las regulaciones específicas del sector en que se desenvuelve la organización para determinar los documentos que deben responder al cumplimiento de estos requisitos legales.
- Determinar los tipos de documentos que deben existir y sus requisitos.

2. Diagnóstico de la situación de la documentación de la organización

- Listar y clasificar la documentación existente.
- Valorar su vigencia y adecuación al uso.
- Identificar y listar documentos de procedencia externa. Analizar su vigencia.

3. Diseño del sistema documental. Ver Figura 1.9

- Definir la jerarquía de la documentación.
- Definir autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel.
- Definir estructura y formato del Manual de Calidad.
- Determinar los procesos de la documentación.
- Establecer el flujo de la documentación.
- Confeccionar el plan de elaboración de documentos.



Figura 1.9

Niveles de documentación de un sistema de gestión de calidad. Oyarzun L. Obtenida el 16 de Diciembre de 2012, de <http://www.mpfm.gob.pe/descargas/noticias-impl/4963009.pdf>, pagina 26.

El Sistema de Calidad queda definido e identificado en el Manual de Calidad (documento básico y descriptivo).

El Manual de Calidad es la guía maestra de la organización, donde se especifica en general, lo que se hace, quién, cuándo, cómo y en qué lugar se hace, indicando los recursos humanos y económicos, los registros y la resolución de discrepancia.

Incorpora la política de calidad, objetivos, procedimientos e instrucciones generales que describen las interacciones y secuencias, control de proceso y las referencias dirigidas al Manual de Procedimientos.

4. Elaboración de los documentos.

- Capacitar al personal implicado.
- Elaborar los procedimientos generales.
- Elaborar el Manual de Calidad.
- Elaborar otros documentos de acuerdo con el plan trazado en la etapa anterior.
- Revisar y aprobar todos los documentos por parte del personal competente autorizado.

5. Implantación del sistema.

- Definir el cronograma de implantación.
- Distribuir la documentación a todos los implicados.
- Determinar las necesidades de capacitación y actualizar el plan de capacitación.
- Poner en práctica lo establecido en los documentos.
- Recopilar evidencia documentada de lo anterior.

6. Mantenimiento y mejora del sistema.

- Realizar auditorías internas para identificar oportunidades de mejora.
- Implementar acciones correctivas y preventivas tendientes a eliminar no conformidades en la documentación.

1.12 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

1.12.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:²⁴

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.

- b) Un manual de la calidad.
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional.
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Cuando aparece el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento se ha establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- b) La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- c) La competencia del personal.

La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

Es recomendable que los procesos del SGC estén definidos documentalmente (por ejemplo diagrama de flujo, ficha de proceso, etc.) y tener métodos apropiados (por ejemplo indicadores) que permitan hacer su seguimiento y medición.

1.12.2 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.

c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El Manual de calidad puede utilizarse para facilitar una panorámica general o “mapa del Sistema de Gestión de Calidad”. Su formato y la estructura son decisión de la organización y dependerán de su tamaño, cultura y complejidad. Además, algunas organizaciones pueden elegir utilizarlo para otros propósitos (por ejemplo, fines comerciales). En definitiva, debería ser un verdadero documento de trabajo.

1.12.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4 (control de los registros) de la Norma ISO 9001:2008.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso, asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

1.12.4 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Los registros pueden proporcionar información para dirigir a la organización de una forma eficaz. Es importante que en la organización no se acumulen montones de papeles que no sirvan para nada. Es preciso decidir qué registros son necesarios para la actividad de la organización así como conocer qué es lo que exige la norma. Los registros mínimos requeridos por la norma son los indicados a continuación:

1.12.5 Registro requerido

1.12.6 Cuadro 1.2²⁵

APARTADO	REGISTRO
5.6.1	Revisión por la dirección
6.2.2 e)	Educación, formación, habilidades y experiencia
7.1 d)	Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos
7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7.3.4	Resultado de las revisiones del diseño y desarrollo
7.3.5	Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria
7.3.6	Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria
7.3.7	Resultados de la revisión de los cambios del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria
7.4.1	Resultados de las evaluaciones del proveedor y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas
7.5.2 d)	Según se requiera por las organizaciones, demostrar la validación de los procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores
7.5.3	Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito
7.5.4	Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que, de algún otro modo, se considere inadecuado para su uso
7.6 a)	La base utilizada para la calibración o la verificación del equipo de medición cuando no existen patrones de medición nacionales o internacionales
7.6	Validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo de medición no está conforme con los requisitos
7.6	Resultados de la calibración y la verificación del equipo de medición
8.2.2	Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento
8.2.4	Identificación de la(s) persona(s) responsable(s) de la liberación del producto
8.3	Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido
8.5.2	Resultados de la acción correctiva
8.5.3	Resultados de la acción preventiva

Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad según la ISO 9001:2000 (Mayo 2005, Cap. 1, pág. 7 y 8)

Ministerio de Fomento, España.

1.12.6 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:²⁶

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de la calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

1.12.7 Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización.

La política de calidad no debería ser excesivamente genérica y debería estar armonizada con los intereses de la organización, con el resto de las políticas de la organización y con los servicios prestados.

- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

El compromiso de la Dirección de la organización a favor de la calidad debería ser perceptible, activo y transmitido eficazmente. Por ejemplo, la exhibición pública de la política de calidad firmada por la Dirección es un método que puede utilizarse para demostrar dicho compromiso tanto a empleados como a clientes.

- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

Sería conveniente que los objetivos de calidad definidos por la organización se fundamentan en los principios o compromisos recogidos en la política de calidad.

- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización.

Todos los empleados necesitan comprender la política de calidad, la forma como les afecta y su papel dentro del SGC (Sistema de Gestión de la Calidad). Corresponde a la Dirección de la organización decidir cómo se va a transmitir este mensaje.

e) Es revisada para su continua adecuación.

La política de la calidad también necesita ser revisada periódicamente, a fin de determinar si los objetivos siguen siendo los más apropiados para la organización. Esto debería llevarse a cabo en la revisión del sistema por la Dirección.

1.13 NECESIDAD DE UN SGC EN LA EMPRESA

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos, empleados además del tamaño y la estructura de la empresa.²⁷

Una empresa en la que todo su equipo humano trabaja orientado a la calidad consigue que sus empleados siempre dispongan de los medios e instalaciones adecuados para realizar su trabajo, pues el sistema también prevé y regula la relación con los proveedores, colaboradores, medios y materiales necesarios para la actividad, de tal forma que la empresa asegura que siempre dispondrá de los recursos humanos y materiales para ello.

Todos los procesos de trabajo de la empresa quedan perfectamente documentados. Si todo el personal cumple y los procesos tal y como se han reflejado en el sistema, se consigue que la producción de bienes y servicios de la empresa se obtengan de forma estandarizada, asegurando la homogeneidad de los resultados.

El sistema permite identificar los requisitos y exigencias de los clientes. Habitualmente se mide su grado de satisfacción, labor que facilita la fijación de objetivos comerciales y el desarrollo de nuevos productos.

Además, la empresa mejora la gestión del conocimiento mediante el control de la documentación y de los datos, quedando siempre actualizada.

Con todo esto se consiguen importantes beneficios externos: se asegura que nuestro producto o servicio siga un estándar de calidad, se conoce al cliente y sus exigencias mejorando sus expectativas y fidelización, ventaja competitiva en el sector.

Para lograr este objetivo, la empresa utiliza procesos estratégicos, clave u operativos y de soporte bien documentados para asegurarse de que todo el personal esté capacitado y actualizado para ejecutar las actividades identificadas en los procesos de tal manera que los resultados siempre sean los esperados. A esto es a lo que llamamos estandarización (Escribe como lo haces y hazlo como lo escribiste).

Las actividades identificadas y los procesos que las incluyen son un elemento primordial y básico para implementar el sistema de gestión de la calidad. La alta dirección (dueños, directivos y/o gerentes) debe orientar al grupo que compone la empresa hacia una filosofía organizacional horizontal más que vertical.

Una organización horizontal es aquella que reconoce que los procesos que componen la cadena productiva es lo que agrega valor a los bienes o servicios, además de facilitar e incrementar la productividad y la competitividad. Por lo tanto, enfocar los esfuerzos de la empresa hacia los procesos más que a la estructura funcional es necesario para poder implantar el sistema de gestión de la calidad con éxito.

Todas las empresas tienen una estructura organizacional que puede verse como un sistema de procesos y por tanto son sujetas de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de las expectativas del cliente.

Los pasos básicos para implementar un sistema de gestión de la calidad:

Sensibilización de la dirección y el personal hacia el sistema de gestión de la calidad, capacitación sobre el modelo o norma a implementar (normalmente ISO 9001), creación del grupo de trabajo o equipo de implementación, identificación y alineación de procesos, mapa de procesos, documentación del sistema de gestión de calidad (De los procesos identificados), formación específica del personal involucrado (dueños de procesos), implantación y seguimiento del sistema de gestión de la calidad, auditorías internas,

acciones correctivas y preventivas, elección del organismo o entidad de certificación, auditoría externa de certificación, reporte de no conformidades y retroalimentación , pueden tomar desde unos seis meses hasta varios años, dependiendo de la madurez organizacional y las buenas prácticas de gestión y manufactura que la empresa tenga implementadas en el momento de empezar con la adopción del sistema de gestión de la calidad.²⁸

Es indispensable que todos en la organización, desde los más altos ejecutivos hasta los empleados menos importantes, participen en el control de calidad. El cambio en la filosofía de la gestión implica el paso de los requisitos del cliente al primer nivel de importancia, entre los considerados, al momento de diseñar, fabricar y vender los productos y servicios. Una vez establecidas, las políticas deben especificar las metas, las cuales deben expresarse en cifras y términos concretos: personal requerido, costos, volúmenes de producción, plazos de entrega, etc. Sin información de calidad, sin los datos o los conocimientos necesarios, es imposible gestionar calidad. Como la gestión de la calidad busca una mejora continua a nivel de toda la organización, es fácil comprender la importancia de la información para todos los involucrados. El suministro de la información, con una fuerte acción formativa, se realizará en diferentes áreas, entre las que se identifican los principios que orientarán la gestión y la operatividad de la organización, la necesidad del proceso, debido a su contribución al desarrollo y la competitividad de la organización, los procesos diseñados para controlar la calidad en la organización, implantación, evaluación y seguimiento de los procesos.

Proceso es un conjunto de actividades que generan valor añadido a la información, a la organización y el control de la calidad.

Una de las vertientes de la gestión de la información, en función de la gestión de la calidad, es la identificación de los errores y sus causas. La transparencia en el flujo de información garantiza la implantación de los enfoques de la gestión de la calidad en la organización.

La calidad es un problema de orientación, liderazgo, participación de los empleados y de su formación. En cualquier caso, la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos.

1.14 LA CALIDAD APLICADA A RECURSOS HUMANOS

En estos momentos de reingeniería, recorte de gastos y lucha por la supervivencia empresarial, la aplicación de la calidad total en la dirección de recursos humanos es imprescindible. Ésta ofrece vías para coordinar los intereses de la organización con los de sus empleados. La calidad total consiste en el equilibrio entre tres objetivos fundamentales: máxima satisfacción del cliente, máxima satisfacción de los empleados y mínimo coste.²⁹

La orientación hacia la calidad total en la gestión de los recursos humanos redefine los papeles de directivo y empleado y atribuye nuevas responsabilidades a la función tradicional de Recursos Humanos. El nuevo papel último incluye *input* (entrada) estratégico y desarrollo continuo del sistema de RR.HH a fin de incrementar la satisfacción del cliente ahora y en el futuro.

La necesidad de concentrarse en la calidad total y en la gestión de recursos humanos viene marcada por las siguientes seis tendencias.

1. Competidores internacionales que han triunfado y desafiado a las prácticas estadounidenses de recursos humanos. Se puede considerar que todas las empresas tienen tres tipos de recursos principales: financieros, materiales y humanos. Muchos competidores económicos de Estados Unidos, como Japón, Corea, Taiwán y Singapur, tienen pocos recursos naturales pero utilizan las mismas tecnologías básicas que Estados Unidos. Han sido obligados a desarrollar su ventaja competitiva internacional pasando en primer lugar por el cultivo de sus recursos humanos. El recurso humano es el único que los competidores no pueden copiar y el único que puede dar lugar a la sinergia; es decir producir un *output* (salida) cuyo valor total sea mayor que la suma de sus partes.

2. Las organizaciones con éxito conceden prioridad a la capacidad de respuesta a las necesidades actuales y futuras del consumidor. El evidente éxito económico de las firmas japonesas y la importancia conseguida anticipando y superando las expectativas de los consumidores mediante entrevistas, grupos de trabajo y encuestas ha sido una lección importante para los directivos y profesionales de RR.HH estadounidenses. Las corporaciones estadounidenses dan prioridad al incremento a corto y largo plazo de la

rentabilidad de los accionistas. Por el contrario, las corporaciones japonesas conceden menor importancia a la rentabilidad de corto plazo y a la mayor cuota de mercado mediante la satisfacción de las necesidades del consumidor y el perfeccionamiento de los procesos de trabajo.

Mejores resultados financieros como la reducción de costes y el incremento de beneficios se pueden contemplar como mejoras en los beneficios basados en el incremento de la sensibilidad del consumidor. Por otro lado, los objetivos de estas corporaciones incluyen una armonización sistemática y una alineación con respecto a la satisfacción del consumidor.

El desafío para los profesionales de los RR.HH es avanzar más allá de sus especialidades técnicas para proporcionar mejoras en la dimensión de los sistemas organizativos de los RR.HH centrados en el incremento de la satisfacción del consumidor.

Aquellos profesionales de los RR.HH que no puedan o no quieran contribuir a ello y apoyar la nueva relación esperada de políticas de RR.HH con prioridades estratégicas se verán limitados, muy probablemente, a jugar papeles marginales.

3. Organizaciones con éxito que activa y sistemáticamente comprenden y responden a las necesidades internas del cliente tanto actuales como futuras.

La última ventaja competitiva es una organización y una cultura que desarrolla las energías creativas de todos los empleados en lugar de la competencia, mediante procesos formales que anticipan, satisfacen y superan las expectativas de los empleados. La realidad actual estadounidense es que en la mayoría de los casos, las necesidades de los empleados se ignoran y no se consiguen satisfacer, en un intento por reestructurar y reducir los costes para aumentar los beneficios marginales.

Dejando de lado el hecho de que recientes periodos de lento crecimiento han provocado que incluso algunos directivos japoneses despidan a empleados por razones financieras, el balance que Japón realiza entre factores financieros impersonales y necesidades de RRHH siempre concede a este último un peso significativo.

Debido a que las empresas que viven en esta era de la información requieren unos altos niveles técnicos, analíticos y de solución de problemas para competir, los trabajadores bien preparados están muy buscados.

Los profesionales de RR.HH están aprendiendo que a fin de atraer y retener a trabajadores comprometidos y bien preparados deben ofrecerles una cultura de trabajo que les satisfaga y que sea agradable.

Mientras que las cualidades de empleados comprometidos y competentes son un activo que se vuelve más valioso con el tiempo, muchas empresas han pasado de contemplar los recursos humanos como gastos que deben ser controlados o eliminados a activos que deben ser potenciados a fin de conseguir resultados excepcionales. Las compañías han recortado los paquetes de beneficios y de jubilación y los trabajadores preparados se han llevado su preparación con ellos privando a la organización de su ventaja competitiva. La calidad total proporciona a los RR.HH un camino para incrementar las responsabilidades de los empleados, para recibir formación continua, y los empleados una creciente responsabilidad para proporcionar apoyo al contrato de empleados a tiempo parcial.

4. La diversidad y movilidad laboral está creando nuevas necesidades y expectativas sobre la cultura laboral del futuro.

La fuerza de trabajo se está diversificando; está envejeciendo, hay más mujeres que nunca, se está modificando la mezcla racial y étnica, está cambiando el perfil educativo de la mano de obra (con una ampliación de la distancia entre los niveles educativos de los trabajadores), y los trabajadores discapacitados están surgiendo como recursos sin explotar.

Estos cambios en la mano de obra han llevado a elevar las expectativas que los directivos de RR.HH tradicionales no habían tenido en cuenta previamente, incluyendo la necesidad de la diversidad, contemplada como una ventaja estratégica, la necesidad de una rápida incorporación en un determinado puesto de trabajo, de flexibilidad planificada, de un amplio rango de servicios para el empleado, y de lograr el desarrollo personal y profesional.

Pero no solamente han aparecido nuevas necesidades psicológicas y nuevas expectativas en el cambiante mundo laboral, sino que también han aparecido toda una serie de nuevas regulaciones y leyes para perfilar la gestión de esta cambiante fuerza de trabajo.

Aquellas compañías que sean capaces de diseñar culturas de trabajo para capitalizar realmente la diversidad laboral y las tendencias de movilidad serán las compañías más capaces de atraer y conservar el capital intelectual necesario para el éxito futuro. Aquellos profesionales de los RR.HH que puedan responder efectivamente a estas necesidades de la compañía serán considerados socios de valor incalculable.

5. La revolución de las tecnologías de la información está remodelando el núcleo de las competencias requeridas. En 1991, por primera vez, las inversiones en equipamiento informático y de telecomunicación superaron el capital invertido en otro equipamiento industrial.

La revolución en las tecnologías de la información repercute a los profesionales de RR.HH ya que cambian los procesos y aparecen o desaparecen puestos de trabajo.

6. Los líderes de la organización y los responsables de RR.HH deben afrontar el desafío de convertirse en socios estratégicos efectivos en la creación de culturas de trabajo de clase media. Dentro de la profesión de RR.HH ha habido un creciente movimiento del papel de apoyo funcional a un papel de socio estratégico. Los profesionales de RR.HH están siendo motivados para fortalecer las vinculaciones entre estrategias empresariales y prácticas de RR.HH tales como planificación, jerarquización, evaluación, compensación y formación y desarrollo. Además, los directivos necesitan el *input* de los profesionales de RR.HH en las estructuras organizativas que promueven hacia el éxito para convertirse en organizaciones poderosas, con buen comportamiento y continua investigación.

Para la satisfactoria integración de los distintos aspectos estratégicos, calidad, organización y RR.HH, es precisa la consolidación de una nueva y sólida asociación entre directivos y profesionales de RR.HH.

1.15 LA NECESIDAD DE POSEER UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008

Las empresas de servicios se ven enfrentadas a necesidades crecientes de cambio y adecuación de sus sistemas de gestión, producto de la apertura de nuevos mercados, la creciente integración a la economía mundial, la intensificación de la competencia y el acelerado desarrollo tecnológico. Estas condiciones han enfatizado la necesidad de definir estrategias y acciones eficientes para el mejoramiento continuo de la calidad como uno de los factores fundamentales de la competitividad y productividad.³⁰

No exentas a tales cambios, las empresas de servicios enfrentan desafíos en la satisfacción de los requerimientos de clientes tanto nacionales como internacionales y en el aumento de la eficiencia y eficacia de su gestión operacional, particularmente motivadas por la competencia tanto interna como externa que experimenta el mercado, así como por las consecuencias de las fallas de calidad de servicios. En este panorama de alta competencia, la necesidad de las empresas de servicios soportadas en procesos de Gestión y Mejoramiento de la Calidad, se convierte en un factor relevante para lograr el éxito.

Para la implementación del modelo de gestión de la calidad en las empresas de servicios es importante considerar el modelo de las cinco fases de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) quienes consideran las siguientes fases: 1) compartir el conocimiento tácito, 2) crear conceptos, 3) justificar los conceptos, 4) construir el arquetipo, 5) distribuir el conocimiento en la empresa, lo cual se realizará cíclicamente en la empresa”. Lo anterior también debe tener en cuenta las necesidades propias de dicha empresa de servicios para garantizar el mejoramiento continuo en esta.

Cuando nos referimos a arquetipos consideraremos los objetivos, las fases, las etapas y los documentos necesarios para implementar un sistema de gestión de la calidad **SGC** en empresas de servicios.

1.16 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONTAR CON UN SGC

1.16.1 Ventajas

Incrementar la calidad y el valor agregado de sus productos y servicios para sus clientes, internos y externos.³¹

Promover la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional.

Incrementar la eficiencia y el retorno de la inversión patrimonial o accionaria.

Optimizar la productividad y contribución de los empleados.

Mejorar la posición competitiva en el mercado.

Con lo anterior la organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir con los objetivos propios de la institución. Para esto es necesario que los objetivos de calidad del sistema estén alineados con los objetivos del negocio.

Si los objetivos de calidad son distintos, o no están alineados, a lo mejor se cumplen pero el Sistema no coadyuvará para que la organización logre cumplir sus Metas y Objetivos.

Se cuenta con un sistema que permite gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades. El sistema permite analizar el desempeño de forma integral y, además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple.

La organización por procesos, operados con equipos de trabajo interfuncionales es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros.

El Sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

Permite definir una política interna que fije metas u objetivos y el compromiso de lograr un alto nivel de desempeño, cumpliendo con todos los requisitos legales, encaminados a la

mejora continua, tendiendo a proveer los recursos adecuados y apropiados para implementar la política trazada.

Incorpora el concepto de “competencia” y se establece la necesidad de evaluar la efectividad y eficiencia del personal para las tareas asignadas.

Induce y fomenta la formación y capacitación del personal en su área.

Concientiza al personal de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo esta contribuye a la consecución de los objetivos de la organización.

Obliga a la ejecución de programas y planificación de las actividades por período, como también la verificación y seguimiento de las mismas, permitiendo definir recursos necesarios, económicos y de RR.HH de manera clara.

Permite una clara comunicación tanto entre las diferentes unidades de negocio como con los clientes y proveedores.

Permite el seguimiento o trazabilidad de la información y del trabajo elaborado. Debiendo establecer los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Permite medir los objetivos trazados, mediante indicadores previamente definidos.

1.16.2 Desventajas

No contar con un SGC implementado y certificado, colocaría a la empresa en una desventaja comparativa frente a otras organizaciones, ya que ante la globalización e internacionalización del comercio los estándares reconstituyen en un mecanismo de enlace que sobrepasa las fronteras idiomáticas y culturales y garantiza la posibilidad de acceder a diferentes mercados. Además, las empresas que no cuenten con un sistema certificado no se verían enfrentadas a trabajar para alcanzar una cultura organizacional enfocada a generar acciones que mejoren el desempeño de sus actividades, en contar con mecanismos de seguimiento y medición y en gestionar apropiadamente sus recursos para garantizar el cumplimiento de las expectativas de sus clientes y el logro de sus resultados. Asimismo, se perdería de gozar de mayor credibilidad en el mercado, y en muchos casos no tendría la posibilidad de incrementar su participación comercial.³²

CAPITULO II.

2.1 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA EN EL SALVADOR

2.1.1 Clasificación de las empresas salvadoreñas según Fundapymes.

Es una organización especializada en dar asesoramiento estratégico a personas emprendedoras que desean iniciar y administrar su propia empresa o negocio, Fundapymes centra su atención exclusivamente en el número de empleados.³³

Cuadro 2.1: Clasificación de las empresas salvadoreñas según Fundapymes

CLASIFICACION FUNDAPYMES EMPLEOS	
MICRO	HASTA 4
PEQUEÑA	HASTA 49
MEDIANA	HASTA 99
GRAN	MAS DE 99

Fuente: Isma (2010, Agosto)

Cabe destacar que la actual clasificación de una empresa requiere del análisis de dos variables, número de trabajadores y ventas en unidades tributarias, sin embargo, sólo para Fundapymes el número de trabajadores es un dato accesible, ya que la mayor parte de las empresas no proporcionan información sobre sus ventas en unidades tributarias, adicionalmente la categoría puede cambiar de un momento a otro en el tiempo, así en el año 2002 el 50% de las empresas del sector figuraban como PYME, mientras que en el año 2003 sólo el 33,34% de las empresas.

Como resultado de la crisis económica la mayoría de las empresas estudiadas contratan entre 12 y 20 trabajadores, casi todas ellas han tenido que reducir sus nóminas en los últimos años, a pesar de los bajos niveles de contratación de personal, aun los representantes del sector notan escasez de recurso humano calificado. Por otra parte, a pesar de que la mayoría de los gerentes entrevistados (83,33%) consideran que la capacitación ejerce gran influencia en la productividad laboral.

2.1.2 Clasificación de las empresas salvadoreñas según “FUSADES”

La necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva el hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos y a veces radicalmente opuestos entre empresas pequeñas y otras medianas.

FUSADES

Los principales criterios para la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.

Parámetros cuantitativos

A- De acuerdo al número de personas

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: **micro, pequeña, mediana y gran empresa**, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

B- De acuerdo al monto de los activos

Existen aquí dos criterios, 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

Parámetros cualitativos

A- Grado de organización

Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.

B- De acuerdo a la tecnología utilizada

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

C- De acuerdo a la participación en el mercado.

En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.

Cuadro 2.2: Clasificación de las empresas de acuerdo a FUSADES.

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente: Isma (2010, Agosto)

2.1.3 Clasificación de las empresas salvadoreñas según el “Banco Central de Reserva de El Salvador”

El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador el Banco Central de Reserva clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES.

Cuadro 2.3: Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR.

Clasificación de las empresas	Criterio institucional	Monto de los activos de las empresas
	Nº de empleados	
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Fuente: Isma(2010, Agosto)

2.1.4 Clasificación de las empresas salvadoreñas “según la Cámara de Comercio”

La Cámara de Comercio de El Salvador es una organización fundada en 1915. Su Órgano máximo es la Asamblea General de Socios quien delega la conducción institucional a una Junta Directiva. El Director Ejecutivo es el responsable del funcionamiento de la Cámara. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es una asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas.

Promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de nuestros asociados, protegiendo sus derechos. La Cámara está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño.

La Cámara de Comercio de El salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales.

Cuadro 2.4: Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Cámara de Comercio.

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: Isma (2010, Agosto)

Clasificación de la Empresa Salvadoreña

Generalmente las empresas se clasifican, por el tipo de actividad económica y en razón de su tamaño, con la finalidad de precisar sus semejanzas y cuáles son sus diferencias, por lo tradicional se asocian en cuatro grandes ramas:³⁴

- a) Por su actividad económica: empresa comercial, empresa agropecuaria, empresa industrial y empresa de servicios.
- b) Por su tamaño: micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa, gran empresa.

Dentro de los parámetros que más prevalecen en El Salvador para clasificar a la mediana empresa, están los adoptados por las diversas instituciones gubernamentales y privadas (Ver cuadro 2.5), entre los parámetros cuantitativos se encuentran: número de personas ocupadas, monto del capital de trabajo, monto de los activos y volumen de ventas.

Cuadro 2.5: Clasificación de la mediana empresa según criterios:

INSTITUCION	MEDIANA EMPRESA
FUSADE	Ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de hasta \$114,285.00
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	50-99 empleados
FUNDAPYME	50-99 empleados
SWISSCONTACT	51-100 empleados
Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)	Emplea entre 50 y 199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre US\$ 57,1428.50 y

Fuente: Fundación para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (FUNDAPYMES)

En la sociedad salvadoreña se reconoce la existencia de dos sectores poblacionales que económica, financiera y productivamente se han dado en llamar formal e informal.

El sector formal, es el que está compuesto por aquellas empresas que están legalmente constituidas, que declaran impuestos, llevan contabilidad formal y tienen una estructura

formal definida; razón por la cual, acumulan capital y tiene el respaldo legal de sistema económico. En cambio, el sector informal se caracteriza porque su actividad productiva se desenvuelve en un ambiente inadvertido de los registros oficiales, por consiguiente se considera que el sector informal está compuesto por la mayoría de unidades productivas, entre ellas tenemos: microempresas, pequeña empresa y el trabajador por cuenta propia.³⁵

Según datos proporcionados por Asociación de Industriales Químicos Farmacéuticos de El Salvador - INQUIFAR las empresas la forman: un 8% son microempresas, 32% son pequeñas empresas, 41% medianas y 19% son grandes.

Importancia de la Mediana Empresa Salvadoreña.

La importancia de las medianas (empresas con menos de 100 trabajadores) para la región centroamericana es considerable. Representan, más del 96% del total de la población empresarial en la región y en términos de empleo, generan más de la mitad de los puestos de trabajo (ver cuadro 2.6). Además, son una oportunidad de desarrollo personal. Estas empresas son también una fuente importante de iniciativa empresarial (la mayoría de las empresas grandes exitosas comienzan como micro y pequeñas empresas - MYPES) y contribuyen con la competitividad sectorial, ya que generan dinamismo. Las medianas empresas también definen en parte el clima de negocios de un país y son por lo general, agentes importantes de cambio.³⁶

Cuadro 2.6: Participación de la PYMES en Centro América

Participación de las Pymes en la estadística de Centro América (%)				
Países	Número de empresas	Empleo	Valor agregado	Exportaciones
Costa Rica	97.9%	54.0%	8.5%	7.2%
El Salvador	99.7%	44.8%	40.0%	39.9%
Guatemala	89.4%	35.4%	26.3%	Na
Honduras	96.4%	81.8%	Na	Na
Nicaragua	91.0%	33.9%	38.4%	Na
Panamá	98.5%	72.0%	60.1%	Na
Región	96.0%	53.9%	34.1%	Na

Fuente: Compilación estadística de PYMES en 18 países de América Latina y el Caribe, BID, Jun. 1999.

Sin embargo, al estudiar la participación de las empresas en la producción y las exportaciones totales, las cifras reflejan que en esos campos, todavía queda mucho trabajo por hacer. Las pequeñas y medianas empresas de la región representan cerca del 30% de la producción y de las exportaciones casi no se tiene información, lo cual puede ser una señal de su poca importancia en este rubro.

2.1.5 Clasificación de la empresa según su estructura legal:

Sociedad: Según el artículo 17 del Código de Comercio, es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre si los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.³⁷

Tales entidades gozan de personalidad jurídica, dentro de los límites que impone su finalidad, y se consideran independientes de los socios que las integran.

Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.³⁸

a) Son de personas:

i. Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.

La sociedad colectiva se constituirá siempre bajo razón social la cual se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía", u otras equivalentes, por ejemplo: "y hermanos".³⁹

ii. Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.

Esta sociedad se constituye siempre bajo razón social; dicha sociedad a diferencia de la comandita por acciones es que la comandita simple es de más fácil identificación; puesto que esta se basa en cómo debe de hacerse el nombre de la sociedad para que de esta manera se identifique el tipo de sociedad por los socios.

iii. Las sociedades de responsabilidad limitada.

La sociedad de responsabilidad limitada puede constituirse bajo razón social o bajo denominación. La razón social se forma con el nombre de uno o más socios. La denominación se forma libremente, pero debe ser distinta la de cualquiera sociedad existente.

Una u otra deben ir inmediatamente seguida de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda". La omisión de este requisito en la escritura social, hará responsables solidaria e ilimitadamente a todos los socios; y en cualquier acto posterior de la sociedad también a los administradores por las obligaciones sociales que así se hubieren contraído, sin perjuicio del derecho de repetición de lo pagado en exceso por los socios o administradores inocentes contra los socios administradores culpables.⁴⁰

b) Son de capital:

i. Las sociedades anónimas.

La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.⁴¹

ii. Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

Las sociedades de comandita por acciones se constituyen bajo una razón social que se forma con los nombres de uno o más socios comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otras equivalentes. A la razón social se le agregaran las palabras “sociedad en comandita” o su abreviatura “S. en C.”⁴²

Régimen Capital Variable: según el artículo 306 del Código de Comercio, cualquier clase de sociedad podrá adoptar el régimen de sociedad de capital variable. Cuando se adopte este régimen el capital social será susceptible, tanto de aumento por aportaciones posteriores o por la admisión de nuevos socios, como de disminución por retiro parcial o total de algunas aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en dicho artículo. Deberá añadirse siempre a la razón social o demonización propia del tipo de sociedad de que se trate, las palabras “de capital variable” o su abreviatura “de C.V.”⁴³

2.2 SEGMENTACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN EL SALVADOR

De acuerdo con el Dr. Carlos Acevedo, ex-presidente del Banco Central de Reserva de El Salvador (2009 - 11 de abril de 2013) la productividad nacional se divide en tres áreas: sector primario, que es agricultura y ganadería; el secundario, con ingeniería y manufactura; y el terciario, que son los servicios como hoteles, restaurantes, comercios, construcción, electricidad y agua. Según el análisis del especialista, el sector servicio va aumentando de peso y el primario va perdiendo peso. En el caso de El Salvador, mantener una economía de servicios ha sido posible, en buena medida, por los ingresos de las remesas. Pero en un país como El Salvador que tiene sus ingresos con base en dichas remesas, es más vulnerable a que en el momento en que haya un problema en Estados Unidos, ya no se puedan ir los salvadoreños o que haya una crisis de desempleo hispano muy grande que puede repercutir fuertemente sobre el país.⁴⁴

La mayor parte de las remesas que reciben los salvadoreños son utilizadas para consumo y muy poco para inversión. Según la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2011 (EHPM), 303,562 de los 322,779 hogares salvadoreños que afirmó recibir remesas expresó que utilizaba este refuerzo financiero para consumo. Es decir, 94 de cada 100 hogares utilizaron este dinero para suplir sus necesidades básicas.⁴⁵

Actualmente se está dando el surgimiento de otras actividades en el sector de servicios, al respecto la OMC (Organización Mundial del Comercio) ha establecido una clasificación de acuerdo con las actividades empresariales innovadoras del mundo actual, a continuación se puede observar en el siguiente cuadro 2.7 dicha clasificación.

CUADRO 2.7 Clasificación de los servicios según la OMC

SERVICIOS COMERCIALES	Servicios profesionales, tecnología de la información, diseño e investigación
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	Transmisión y recepción de señales por medios electromagnéticos
SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	Obras de ingeniería diseñadas por empresas nacionales llevadas a cabo en el extranjero
SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE	Retirar mercadería de una bodega, hacer tramites aduanales, importación en el mercado destino y nacionalización
SERVICIOS DE EDUCACIÓN	Proveen educación a estudiantes extranjeros
SERVICIOS AMBIENTALES	Eliminación de desperdicios , servicios de saneamiento y similares
SERVICIOS FINANCIEROS	Sistema bancario, seguros y el movimiento de valores
SERVICIOS RELACIONADOS CON LA SALUD	Servicios de salud provistos para extranjeros
SERVICIO RELACIONADO CON EL TURISMO Y LOS VIAJES	Hoteles, restaurantes, agencias de viajes, diseño, imagen, publicidad, servicios recreativos, culturales, TV

Fuente: Elaboración propia basado en información de La Organización Mundial del Comercio.

En El Salvador la estructura económica se ha venido transformando partiendo de un modelo basado en la producción y exportación de bienes primarios, pasando por un modelo de industrialización sin dinámica propia y dirigido a producir bienes de consumo final, hasta llegar a un modelo económico fundamentado en los servicios transables y principalmente en los no transables.⁴⁶

El Producto Interno Bruto mundial creció en la década anterior en una tasa promedio del 6.7%, el comercio de servicio lo hizo en ese mismo periodo a una tasa cercana 10%. Lo que

lo sitúa a la vanguardia de las nuevas dinámicas de comercio en el ámbito global. Fenómeno también observado en América Latina y especialmente en la región centroamericana. De acuerdo con el Banco Mundial en el 2010 el comercio de servicios representó cerca del 14 % del PIB centroamericano y cerca del 40% del valor total de las exportaciones de esta región al resto del mundo.

En El Salvador el sector servicios ha venido adquiriendo una importancia cada vez mayor a la economía nacional representando hoy en día cerca del 60% de PIB nacional. De acuerdo con el Banco Central las exportaciones que se originan alcanzaron en el 2011 la cifra de 1073 millones de dólares, representando un crecimiento del 10% respecto al 2010 y equivalente al 20% del valor total de las exportaciones de bienes. Por lo tanto las exportaciones de servicios se han convertido en uno de los sectores mayores generadores de empleo, particularmente de empleo juvenil.⁴⁷

La tasa de participación en la actividad económica es del 65% y alcanza el 81.2% para los hombres, pero solo el 49.8% para las mujeres. El 21.3% de la fuerza laboral se dedica a la agricultura, el 20.5% a la industria y el 58.2% a los servicios. El porcentaje que labora en el sector público es bajo, y se estima en solo cerca del 7.9%. La tasa de desempleo es relativamente baja y se estima en un 7.1%, pero el subempleo sí es mucho más elevado. La mejor aproximación es la que se da para el sector informal de la economía, que llega al 56.1%.⁴⁸

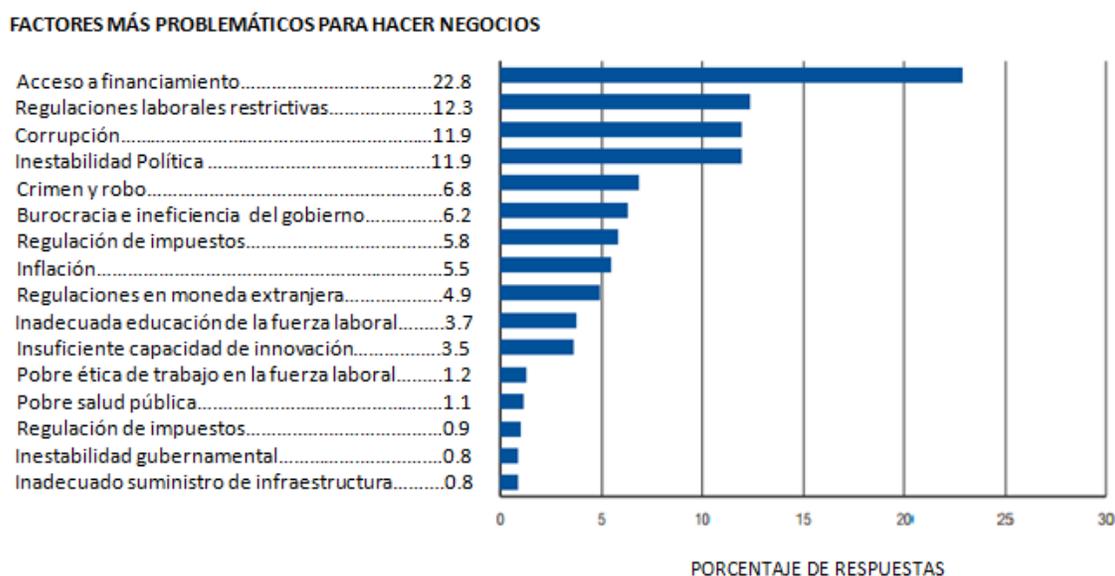
Un enfoque menos microeconómico como el del World Economic Forum (Foro Económico Mundial) en su Global Competitiveness Report 2013-2014 (Reporte global de competitividad), ratifica la mala ubicación de El Salvador (puesto No 97). Las deficiencias son mayores en los siguientes rubros (de mayor a menor severidad): instituciones (130), disponibilidad tecnológica (109), desarrollo de los mercados financieros (101), educación superior y capacitación (100), innovación (96), tamaño de mercado (90), infraestructura (72) y sofisticación de negocios (60).

Por otra parte respecto al valor de sectores como la agricultura, El Salvador se encuentra en el número 13, la industria de la manufactura en el 20, en la industria de la no manufactura en el 7 y en los servicios en el número 60. La última encuesta realizada también permite apreciar las principales limitaciones al ambiente de negocios en el país. Destaca la

ponderación fuerte que tiene el acceso al financiamiento, regulaciones laborales restrictivas, seguido por la corrupción, la inestabilidad política y más abajo por el crimen y los robos.

Por el lado positivo, es de resaltar que hay cuatro variables que tienen una escasa participación: salud pública, regulación de impuestos, inestabilidad gubernamental, e inadecuado suministro de infraestructura.⁴⁹ (Véase cuadro 2.8)

Cuadro 2.8 Factores más problemáticos para hacer negocios



Fuente: Elaboración propia en base a información del Reporte de competitividad mundial 2013-2014

De acuerdo con información del Banco Central de Reserva el sector del comercio, restaurantes y hoteles aportó el 2.1 % del PIB como resultado de la reactivación del consumo privado como principal motor de crecimiento durante el 2013.⁵⁰ Dichos sectores están caracterizados por una alta contribución a la generación de producción y empleo, pero aunque muestran dicha productividad tenemos en el país poca tecnificación y empleo poco calificado, lo que refuerza la hipótesis de que la calidad y la estructura de los servicios son un reflejo del bajo desarrollo económico del país.

En el país dentro del sector servicios específicamente en el área de restaurantes existe una clasificación de acuerdo con el número de empleados que laboran y monto de activos, dicha clasificación se divide en pequeños, medianos y grandes. Son considerados como grandes los restaurantes de comidas internacionales debido a su capacidad de producción,

instalación, clientes, número de empleados, dichos negocios ofrecen comidas de alta calidad y precios altos, generalmente visitados por familias, empresarios y ejecutivos de alto nivel tanto nacionales como extranjeros. Dentro de este grupo forman parte las franquicias las cuales son visitadas por personas de todos los estratos sociales.⁵¹

2.2.1 Restaurantes especializados en comida rápida.

El *fastfood* o comida rápida tuvo su origen a mediados de los años 50 en Estados Unidos. El impacto de este tipo de restaurantes fue tan grande, que incluso llegó a cambiar los hábitos alimenticios de la población americana, hecho que aún perdura en la actualidad. Característica principal de este tipo de restaurantes de comida es que se comercializa preparada o tiene una fácil preparación, vendiéndose así pues, elaborada o semi-elaborada con la conciencia implícita del término, “para llevar”. Bajo este concepto se incluye una gran variedad de productos como hamburguesas, pizzas, bocadillos, etcétera.⁵²

Algunas de las marcas de comida rápida que existen en el país son:

- ✓ Pizza Hut
- ✓ Pollo Campero
- ✓ Wendy's
- ✓ China Wok
- ✓ KFC
- ✓ Burger King
- ✓ Subway
- ✓ Pans and Company
- ✓ Tele pizza
- ✓ Quiznos
- ✓ McDonalds
- ✓ Biggest
- ✓ Papa John's
- ✓ Domino's Pizza
- ✓ Nash
- ✓ Submarine factory
- ✓ Buffalo wings

Actualmente la industria de restaurantes ha experimentado un crecimiento en el país, en el caso específico Pizza Hut ha expandido su presencia en el mercado, esto se ha observado desde los años 90's y se refleja en un estudio del INCAE de 1998 en el que se menciona

que Pizza Hut en 1992 de contar con 10 locales paso a 22 en 1997.⁵³ A finales del año 2012 el total de establecimientos es de 51, distribuidos en las 3 zonas geográficas de El Salvador.

En dicho estudio también se menciona que la demanda local es exigente. Esto se debe a la costumbre prevaleciente en El Salvador de comer fuera regularmente y no sólo por motivos de trabajo. La falta de una mayor variedad de opciones de diversión hace que salir a comer sea la opción favorita de un gran número de personas.⁵⁴

Debido a la demanda de los servicios por parte de los consumidores, en la industria de restaurantes, caso de Pizza Hut, invierte recursos luego de la contratación del personal en la formación de mano de obra calificada tanto en el conocimiento de la cultura interna de la compañía así como para la elaboración de sus productos de acuerdo con los estándares requeridos por casa matriz. Existe una escasez generalizada de recursos humanos capacitados. El único ente que hace esfuerzos en este sentido es el ITCA (Instituto Técnico Centroamericano), aunque no siempre satisface las necesidades de los empleadores. Esto lleva a que la gran mayoría de los participantes en la industria prefieran invertir por sí mismos en la formación y entrenamiento de su personal. Para ello, reclutan gente muy joven, sin experiencia previa, para ser entrenados por los trabajadores con mayor antigüedad en el restaurante. Si bien las necesidades de los diferentes tipos de restaurante son muy diversas, es necesario realizar un esfuerzo por reforzar las instituciones de capacitación.⁵⁵

Bajos niveles educativos están cada día excluyendo a grandes segmentos de población joven de los mercados laborales que, aún en economías poco dinámicas, apoyan su desarrollo en nuevas tecnologías, y tienden a dedicarse a actividades de comercio y servicios donde cada vez son menos importantes las actividades manuales repetitivas, y son más importantes la polivalencia y adaptabilidad de los trabajadores ante situaciones nuevas. Este es un problema al parecer común en América Latina, donde los jóvenes “en su mayoría abandonan la escuela sin haber aprobado los años necesarios para apropiarse de las habilidades básicas de expresión oral y escrita, matemática aplicada, y capacidad de manejar información e interpretarla, de solucionar problemas. Dichas habilidades son

consideradas hoy en día como competencias de empleabilidad indispensables para sobrevivir y progresar en un mercado de trabajo”.⁵⁶

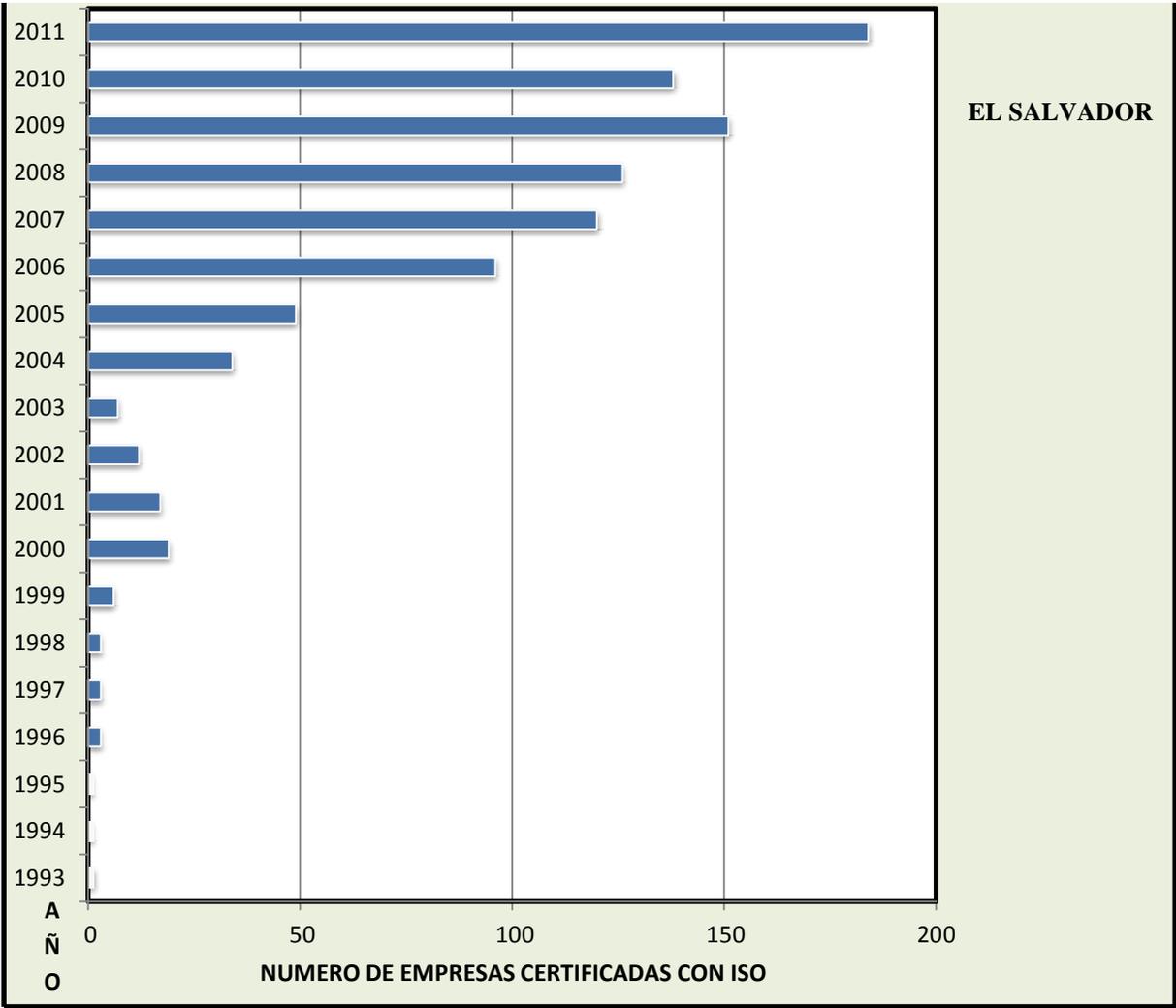
2.3 PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS CERTIFICADAS EN ISO 9001:2008

Cuadro 2.9: Empresas certificadas con las ISO 9001:2008 desde 1993 al 2011 en El Salvador.

AÑO	NUMERO DE EMPRESAS
1993	0
1994	1
1995	1
1996	3
1997	3
1998	3
1999	6
2000	19
2001	17
2002	12
2003	7
2004	34
2005	49
2006	96
2007	120
2008	126
2009	151
2010	138
2011	184

Fuente: Elaboración propia adaptado de información de (Frost R, 2012).

Grafico 2.1: Empresas certificadas con las ISO 9001:2008 desde 1993 al 2011 en El Salvador.



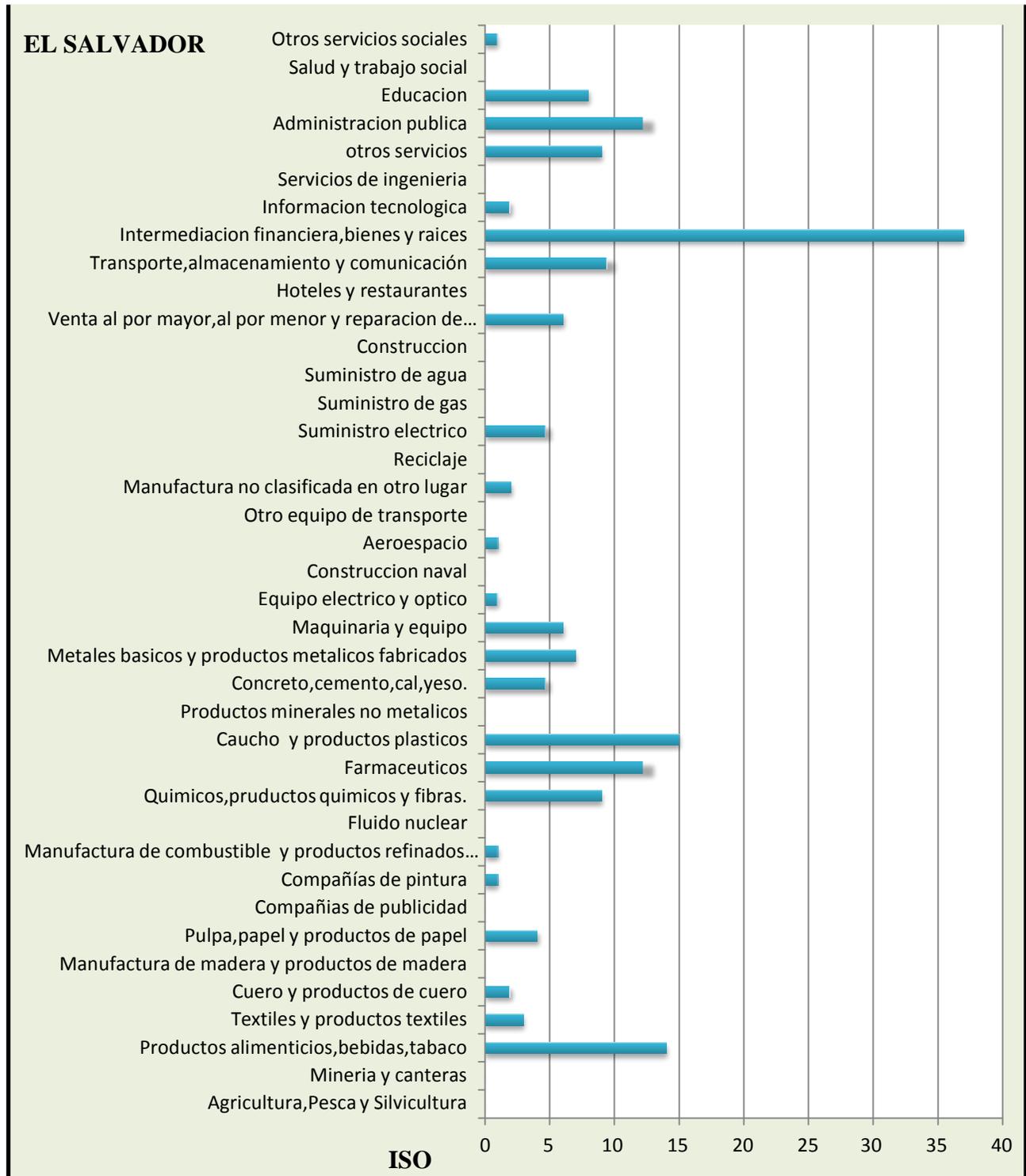
Fuente: Elaboración propia adaptado de información de (Frost R, 2012).

Cuadro 2.10: Reconocimiento de certificaciones ISO 2011-sectores industriales.

Agricultura, Pesca y Silvicultura	0
Minería y canteras	0
Productos alimenticios, bebidas, tabaco	14
Textiles y productos textiles	3
Cuero y productos de cuero	2
Manufactura de madera y productos de madera	0
Pulpa, papel y productos de papel	4
Compañías de publicidad	0
Compañías de pintura	1
Manufactura de combustible y productos refinados del petróleo	1
Fluido nuclear	0
Químicos, productos químicos y fibras.	9
Farmacéuticos	13
Caucho y productos plásticos	15
Productos minerales no metálicos	0
Concreto, cemento, cal, yeso.	5
Metales básicos y productos metálicos fabricados	7
Maquinaria y equipo	6
Equipo eléctrico y óptico	1
Construcción naval	0
Aeroespacio	1
Otro equipo de transporte	0
Manufactura no clasificada en otro lugar	2
Reciclaje	0
Suministro eléctrico	5
Suministro de gas	0
Suministro de agua	0
Construcción	0
Venta al por mayor, al por menor y reparación de vehículos automotores	6
Hoteles y restaurantes	0
Transporte, almacenamiento y comunicación	10
Intermediación financiera, bienes y raíces	37
Información tecnológica	2
Servicios de ingeniería	0
otros servicios	9
Administración pública	13
Educación	8
Salud y trabajo social	0
Otros servicios sociales	1

Fuente:Elaboración propia adaptado de información de (Frost R, 2012).

Grafico 2.2: Reconocimiento de certificaciones ISO 2011-sectores industriales.



Fuente: Elaboración propia adaptado de información de (Frost R, 2012).

Cuadro 2.11

LISTADO DE EMPRESAS CERTIFICADAS En El Salvador			
N	Nombre de la Empresa	Sector	certificaciones
1	Academia Europea S.A. de C.V.	Educacion	1
2	Acavisa de C.V.	Transporte Almacenamiento y comunicacion	1
3	Accovi	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
4	Aeromantenimiento, S.A.	Otros servicios	1
5	Almacenadora Centroamericana S.A. de C.V.	Transporte Almacenamiento y comunicacion	1
6	Almacenadora del Pacifico S.A.	Transporte Almacenamiento y comunicacion	1
7	Amanco El Salvador, S.A.	Concreto, cemento, cal, etc	1
8	Amanco Tubosistemas El Salvador, S.A.	Concreto, cemento, cal, etc	1
9	Arrocera San Francisco S.A. de C.V.	Alimentos, bebidas y tabaco	1
10	Asimex S.A. de C.V.	Otros servicios	1
11	Asociacion Agape de El salvador	Otros servicios sociales	1
12	Asociacion Salvadoreña de Industriales	Otros servicios	1
13	Auto Facil	Venta de Vehiculos	1
14	Banco Agricola, S.A.	Otros servicios	1
15	Banco Central de Reserva de El salvador	Otros servicios	1
16	Banco de America Central	Otros servicios	1
17	Bavaria- Egypt S.A.E	Otros servicios	1
18	Bienes y servicios	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
19	Bolsas de Centroamerica S.A. de C.V.	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
20	Bon Appetit S.A. de C.V.	Alimentos, bebidas y tabaco	1
21	Cajas Plegadizas S.A.	Pasta, papel, y productos de Papel	1
22	Cajas y Bolsas S.A.	Pasta, papel, y productos de Papel	1
23	Cartonera Centroamericana	Pasta, papel, y productos de Papel	1
24	CEL	Suministro Electrico	1
25	Celpac S.A.	Pasta, papel, y productos de Papel	1
26	Cemento de El Salvador S.A. de C.V.	Concreto, cemento, cal, etc	1
27	Centro Nacional de Registros	Administracion Publica	1
28	Chevron Lubricant Oil, S.A.	Productos de Petroleo	1
29	Codos S.A.	Otros servicios	1
30	Colegio Garcia Flamenco S.A. de C.V.	Educacion	1
31	Comedica de R.L	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
32	Comision Ejecutiva Hidroelectrica del Rio Lempa	Suministro del Agua	2
33	Compañia Farmaceutica S.A. de C.V.	Farmaceuticos	1
34	Condusal S.A. de C.V.	Equipos Electricos y Opticos	1
35	Conglomerado Financiero Internacional Banagricola	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
36	Continental Motores	Otros servicios	1
37	Cooperativa de Cafetaleros de san jose la majada de R.L.	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
38	Corporacion Cormar S.A.	Otros servicios	1
39	Corporacion Salvadoreña de turismo	Administracion Publica	1
40	Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador	Administracion Publica	1
41	Corte Suprema de Justicia	Administracion Publica	1
42	Corte Suprema de Justicia procesos administrativos	Administracion Publica	1
43	Cosase, S.A. de C.V.	Otros servicios	1
44	Demasa El Salvador	Alimentos, bebidas y tabaco	1
45	Demasa Regional	Alimentos, bebidas y tabaco	1
46	Departamento de Auditoria Interna del Banco de El Salvador	Otros servicios	1
47	Destileria Salvadoreña	Alimentos, bebidas y tabaco	1
48	Diseños y montajes electromecanicos DYMEI	Otros servicios	1
49	Distribuidora Andina Ecuador S.A.	Farmaceuticos	1
50	Distribuidora Liza	Alimentos, bebidas y tabaco	1
51	Docusal S.A. de C.V.	Otros servicios	1
52	Duke Energy Internacional El Salvador	Suministro Electrico	1
53	Duralita de Centroamerica S.A. de C.V.	Construccion	1
54	Empaque Automaticos Salvadoreños S.A. de C.V.	Otros servicios	1
55	Empresa Transmisora de El Salvador, S.A. de C.V.	Otros servicios	1
56	ENA Escuela Nacional de Agricultura	Administracion Publica	1
57	ERA S.A. de C.V.	Otros servicios	1

58	Exportadora Pacas Martinez S.A. de C.V.	Transporte Almacenamiento y comunicacion	1
59	Federacion de Asociaciones cooperativas de Ahorro y credito	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
60	Fertilizantes de Centroamerica (El Salvador)	Agricultura, Pesca y Silvicultura	1
61	Fondo de Conservacion Vial	Administracion Publica	1
62	Fondo Nacional de Vivienda popular (FONAVIPO)	Administracion Publica	1
63	FUNDEMAS	Otros servicios sociales	1
64	FUSADES- PROPEMI	Otros servicios	1
65	GAMMA Laboratories S.A. de C.V.	Farmaceuticos	1
66	GASOHOL	Suministro de Gas	1
67	Grupo Especializado de Asistencia El Salvador, S.A.	Otros Servicios	1
68	Grupo San Nicolas	Farmaceuticos	1
69	Harisa, S.A. de C.V.	Alimentos,bebidas y tabaco	1
70	Healthco Productos S.A. de C.V.	Farmaceuticos	1
71	Helados Rio Soto S.A. de C.V.	Alimentos,bebidas y tabaco	1
72	Hermel S.A. de C.V.	Alimentos,bebidas y tabaco	1
73	IGSAL	Otros Servicios	1
74	Industrial Quimica Salvadoreña	Quimicos, productos Quimicos, fibra	1
75	Industrias Caricias S.A. de C.V.	Cuero y Productos de Cuero.	1
76	Industrias de FOAM S.A. de C.V. INDUFOAM	Otros Servicios	1
77	Industria La Constancia S.A. de C.V.	Alimentos,bebidas y tabaco	1
78	Industrias Plasticas S.A. de C.V.	Productos Plasticos	1
79	INFRA de El Salvador S.A. de C.V.	Fabricacion de otros productos	1
80	Ingenieria, Consultoria y Proyectos, S.A. de C.V.	Servicios de Ingenieria	1
81	Ingenio La Cabaña S.A. De C.V.	Otros Servicios	1
82	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
83	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral	Administracion Publica	1
84	Inversiones Monte Carlo	Bienes inmuebles, intermediarios financieros	1
85	ISEADE Instituto superio	Educacion	1
86	ITCA	Educacion	1
87	Kimberly Clark de Centro America	Pasta, papel, y productos de Papel	1
88	Kontein una Division de SIGMA S.A.	Otros Servicios	1
89	Laboratorios Aرسال	Farmaceuticos	1
90	Laboratorios Fardel	Farmaceuticos	1
91	Laboratorios Farmaceuticos LAMYL Marber S.A. de C.V	Farmaceuticos	1
92	Laboratorios Generix S.A. de C.V.	Farmaceuticos	1
93	Laboratorios Lopez S.A. de C.V.	Farmaceuticos	1
94	Laboratorios Paill	Farmaceuticos	1
95	Lactosa de C.V.	Alimentos,bebidas y tabaco	1
96	Lubricantes Texaco S.A.	Fabricacion de Productos de Petroleo	1
97	MELHER S.A. de C.V.	Alimentos,bebidas y tabaco	1
98	Metalurgica SARTI S.A. de C.V.	Productos de Metal	1
99	Ministerio de Hacienda El Salvador	Administracion Publica	1
100	Ministerio de Hacienda El Salvador Direccion General	Administracion Publica	1
101	Ministerio de Hacienda El Salvador Direccion General	Administracion Publica	1
102	Ministerio de Hacienda El Salvador Direccion General	Administracion Publica	1
103	Ministerio de Hacienda El Salvador Secretaria	Administracion Publica	1
104	Ministerio de Hacienda El Salvador Tribunal	Administracion Publica	1
105	Ministerio de Hacienda El Salvador Unidad de Auditoria	Administracion Publica	1
106	Ministerio de Obras Publicas, Transporte, vivienda	Administracion Publica	1
107	Molinos de El salvador	Alimentos,bebidas y tabaco	1
108	Monelca S.A. de C.V.	Productos de Metal	1
109	Multiplaza El Salvador	Otros Servicios	1
110	Panasonic Centroamericana, S.A. (El Salvador)	Otros Servicios	1
111	Phillips Lighting Central America S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
112	Planta de Torrefaccion de Café S.A. de C.V.	Alimentos,bebidas y tabaco	1
113	Plasticos Salvadoreños S.A. de C.V. Salvaplastic	Productos Plasticos	1
114	Plasticos y Metales, S.A. de C.V. Plastymet	Productos Plasticos	1
115	Poscretosal, S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
116	Procuraduria Auxiliar de Apopa	Administracion Publica	1
117	Procuraduria Auxiliar de la Libertad	Administracion Publica	1
118	Procuraduria Auxiliar de San Salvador	Administracion Publica	1

119	Procuraduría Auxiliar de Soyapango	Administración Pública	1
120	Procuraduría General de la República	Administración Pública	1
121	Productos Atlas	Otros Servicios	1
122	Productos Tecnológicos S.A. de C.V. Protecno	Tecnologías de la Información	1
123	Puma El Salvador S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
124	Rehman Industriales S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
125	Ricoh El Salvador S.A. de C.V.	Compañía de Impresión	1
126	Rotoflex una división de SIGMA S.A.	Otros Servicios	1
127	Salones de Belleza y Equipos de El Salvador S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
128	Seguros Futuro A.C. de R.L.	Otros Servicios	1
129	Sertracen S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
130	Servicios de Documentos S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
131	Servicios Optimos S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
132	Servicios Técnicos de Seguros (El Salvador)	Otros Servicios	1
133	Sociedad Talleres Sarti S.A. de C.V.	Fabricación de otros productos	1
134	SOCOPLAST S.A.	Productos Plásticos	1
135	Solaire S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
136	Sun Chemical de CentroAmérica, S.A. de C.V.	Químicos, productos Químicos, fibra	1
137	Sun Chemical de CentroAmérica, S.A. de C.V.	Químicos, productos Químicos, fibra	1
138	Taller Gráficos UCA	Compañía de Impresión	1
139	TECNIFORMS S.A. de C.V.	Tecnologías de la Información	1
140	Telefónica Móviles Centroamérica	Otros Servicios	1
141	Telefónica Móviles El Salvador, S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
142	Tenería El Búfalo S.A. de C.V.	Cuero y Productos de Cuero.	2
143	Terminales Marítimas del Pacífico S.A. de C.V.	Transporte Almacenamiento y comunicación	1
144	The PLYCEM Company	Otros Servicios	3
145	Tipografía Comercial S.A. de C.V.	Otros Servicios	1
146	Tochez Fernández, Limitada	Otros Servicios	1
147	Transmerquim de El Salvador, S.A. De C.V.	Transporte Almacenamiento y comunicación	1
148	Transportemos S.A. De C.V.	Transporte Almacenamiento y comunicación	1
149	Transportes Sebastián S.A. de C.V.	Transporte Almacenamiento y comunicación	1
150	Universidad Doctor Andrés Bello.	Educación	1
151	Universidad DR. José Matías Delgado.	Educación	1
152	Universidad Francisco Gavidía	Educación	1

Fuente: Elaboración propia en base a información del Organismo Salvadoreño de Acreditación.

2.4 NECESIDAD DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

En el pasado rara vez se pensaba en satisfacer las expectativas de clientes externos en el propio país en el que se localizaba una empresa en particular, con excepción de los grandes corporativos, y aún ellos tenían una limitada visión en cuanto a cubrir requerimientos de los consumidores en otros países. La mentalidad empresarial era que su producto por sí mismo era suficientemente atractivo para gustar a cualquier comprador potencial o real.⁵⁷

Toda compañía que desea sobresalir en el siglo XXI debe llegar a la Certificación de un Sistema de calidad basado en alguna norma, siendo ISO 9001:2008, la norma Internacional de mayor aceptación. Ya es una barrera comercial, ya no basta con “hacer creer” que la empresa trabaja bien, hay que mostrar evidencias. Las empresas que no cumplen con este requisito pierden opciones de comercializar sus productos o sus servicios, ya que hay otro competidor que si los cumple, es por lo tanto un imperativo de mercado lograr una certificación.⁵⁸

A continuación se puede observar en el cuadro (2.12) un modelo del ciclo de calidad de una empresa de servicio.

CUADRO 2.12



Fuente: Elaboración propia en base al libro El Sistema de Gestión de la Calidad y la Empresa de Economía Solidaria, pág. 26.

2.4.1. El servicio

Se debe de tener en cuenta el concepto de servicio (producto), el cual se define en la norma ISO como resultado de un proceso.

La mayoría de los servicios son intangibles. No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propia de los bienes. Por tanto, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta. (Duque, O.E., 2006).

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), las características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de su calidad:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los bienes conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de los bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de servicios.

Al estudiar el proceso de servicio se habla de los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de la verdad controlado por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente (Albretch, K., 1992). El empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo; la calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como resultado de los momentos de la verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado.

En general, se encuentran tres tendencias para evaluar un servicio: calidad, satisfacción y valor. La norma ISO 9001:2008 en el capítulo 8 “Medición, análisis y mejora”, numeral

8.2, como uno de los requisitos de seguimiento y medición fija la medición de la satisfacción del cliente.

La organización debe de establecer e implementar los métodos que considere apropiados para efectuar el seguimiento a su desempeño como proveedor de servicios para sus clientes.

Es importante considerar que se puede tener más de un tipo de cliente, y por lo tanto, clientes diferentes tendrán percepciones diferentes de servicio, diferentes necesidades, que finalmente se convierten en requisitos. Para que su servicio tenga éxito la organización deberá de satisfacerlos a todos.

Es muy importante tener en cuenta con relación a los resultados de la medición, que un cliente en particular puede estar satisfecho e insatisfecho al mismo tiempo. Ej. : puede estar satisfecho con el servicio en sí, pero no con la entrega. Importante medir varios aspectos relacionados con la prestación de los servicios, en los cuales se debe evaluar tanto el servicio en si como el cumplimiento de las expectativas del cliente. La satisfacción, en esencia, es la percepción y las expectativas que el cliente tenga sobre el servicio.⁵⁹

Trabajar por medio de la gestión de calidad lleva a la empresa a desarrollar un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna. Esto puede significarle a la empresa reducir sus costos operativos, a generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo, a poner en práctica dos paradigmas: Desarrollar la permanente satisfacción de los clientes y segundo, dar las bases para hacer realidad la mejora continua de sus procesos.⁶⁰

No trabajar por áreas sino por procesos que interactúan entre sí permite que fluya mejor la información, puesto que trabajar por áreas nos lleva a islas. El enfoque orientado hacia procesos permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida resolución de los mismos. La estructura general del sistema de gestión de calidad se presenta en la norma ISO 9001:2008 como un modelo de procesos.

Supone un cambio importante en la percepción no sólo en “quién” presta los servicios (usuario, cliente, asociado-propietario), sino “cómo” (procesos) se prestan.

La visión centrada en los flujos de trabajo y procesos facilita la planificación y ejecución del trabajo por proyectos, permitiendo focalizar los objetivos, el esfuerzo y los resultados en los procesos que aportan valor.⁶¹

Las empresas modernas han demostrado que la causa principal del éxito consiste en haber colocado a la calidad como uno de los fundamentos esenciales. Así, el término de calidad se ha convertido en una plataforma sólida sobre la cual se puede construir la gerencia de calidad.⁶²

De acuerdo con Philip B. Crosby calidad no es sólo establecer requisitos e insistir en que las cosas se hagan bien. No se trata de algo funcional. En realidad tiene que ver con la forma de dirigir la compañía en su conjunto. Requiere de la conjunción de acciones de todas las personas de la organización para conseguir que ésta funcione de manera adecuada.⁶³

Pizza Hut El Salvador, dentro de sus actividades diarias de funcionamiento está implementando la seguridad industrial y la prevención de riesgos laborales asociados al tipo de trabajo que se desempeña, así también uno de los principios fundamentales con las que funciona la compañía es la “mejora continua”, por lo que, implementar de manera formal un sistema de gestión de calidad reforzaría dichos elementos y daría un orden y sentido de lo que se quiere hacer.

Así también el enfoque a procesos facilitaría la adopción e implementación del sistema de gestión de calidad, las actividades identificadas y los procesos que las incluyen son un elemento primordial y básico para implementar el sistema. La alta dirección (dueños, directivos y/o gerentes) debe orientar al grupo que compone la empresa hacia una filosofía organizacional horizontal más que vertical.

Para ello es necesaria la capacitación que permita educar al personal, hacerse menos resistente a los cambios que se generan al adherirse a la norma, a ensamblar los procesos de manera más eficiente, que permita sensibilizar a la organización para crear un sistema gerencial moderno, que sea capaz de adaptarse rápidamente al requerimiento del cliente.

Igualmente entender un amplio espectro de ideas y de lenguaje que debe aprender la empresa desde la gerencia hasta el último empleado. Hay que entender y manejar el significado de otros términos tales como: modelo PDCA [Plan (Planificar) Do (Hacer), Check (Verificar), Act (Actuar)], medición, control de procesos, retroalimentación del cliente, mejora del sistema, auditoria de calidad, producto no conforme, falla, plan de acción, procedimiento, verificación, validación, revisión, en fin una variedad de ideas que trabajando en conjunto permiten a la empresa ir modelando la nueva cultura organizacional. Luego se desarrolla un proceso de documentación del sistema de gestión, el cual se lleva a la práctica de modo de que el trabajo se organiza apropiadamente para lograr el estándar definido en cada proceso.

La Gerencia, entre tanto, trabaja con elementos de la planificación estratégica, y deberá estar permanentemente monitoreando el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Los documentos y registros se organizan, las actividades se planifican, los compromisos asumidos se cumplen y de esta forma la organización progresa estructuradamente.⁶⁴

De igual manera Pizza Hut cuenta con una fuerte cultura interna por lo que puede existir una gran similitud y aceptación de que la calidad es una filosofía y una cultura para la empresa. El principio fundamental de la cultura de una organización, que ha optado por el control total de la calidad, se puede resumir en la expresión: la calidad es primero. Esta filosofía de que la calidad es lo primero, como valor máximo de la jerarquía de valores de la empresa y criterio permanente de toma de decisiones a largo plazo, es el eje conductor de una estrategia competitiva de la empresa.⁶⁵

2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Ventajas de los sistemas de gestión de calidad

¿Cuáles deberían ser los Objetivos de un Sistema de Gestión para la Calidad?

Un buen Sistema para la Calidad no debería ser más que una nueva forma de hacer el trabajo que le permita a la organización:

Lograr sus objetivos de empresa, agregar valor a sus productos y servicios, satisfacer a sus clientes y con ello desarrollar y mantener ventajas competitivas, que la diferencien de sus competidores.

La forma de operar de tipo funcional, (departamental), no es el mejor tipo de estructura organizacional para el logro de lo anterior, por ello el sistema, debería contemplar un nuevo esquema de operaciones que permita traspasarlos silos (columnas) funcionales/ departamentales de la organización actual.

Es conveniente que el proyecto incluya, en su alcance, la definición de las acciones de preparación de los recursos humanos, este aspecto es importante, en virtud de que el éxito de la adopción del sistema, depende en alto grado de la aceptación del cambio y de una actitud pro-activa por parte de los actores (elemento humano).

Para definir con precisión los objetivos y los resultados esperables, del sistema, se debería partir de los resultados obtenidos del análisis de la posición actual de la empresa, respecto de su entorno, mercado y competencia. A partir de ello, durante la gestión del sistema, se deberán actualizar continuamente los objetivos y las metas en busca de la mejor satisfacción de los clientes.

Existen cinco razones, que pueden adoptarse como Objetivos, para implementar un Sistema de Gestión para La Calidad:

1. El deseo de incrementar la calidad y el valor agregado de sus productos y servicios para sus clientes, internos y externos.
2. Promover la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional
3. Incrementar la eficiencia y el retorno de la inversión patrimonial o accionaria.
4. Optimizar la productividad y contribución de los empleados.
5. Mejorar la posición competitiva en el mercado.

¿Qué ventajas obtienen las Organizaciones con un Sistema de Gestión de Calidad?

En las empresas que han implantado un Sistema de Gestión para la Calidad y la Mejora, las ventajas encontradas versus el modo de operar anterior son muchas, entre otras:

a. La organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la institución. Para eso es necesario que los objetivos de calidad del sistema, estén alineados con los objetivos del negocio.

Si los objetivos de calidad son distintos, o no están alineados, a lo mejor se cumplen pero el Sistema no coadyuvará para que la organización logre cumplir sus Metas y Objetivos.

b. Se cuenta con un sistema que permite gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades. El Sistema permite analizar el desempeño de forma integral, y además poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

c. La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple.

La organización por procesos, operados con equipos de trabajo interfuncionales es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros.

d. El Sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

¿Cuáles son los beneficios que obtendría una Organización por implantar un Sistema de Gestión para la Calidad y la Mejora?

Es una pregunta que no debería ser incluida, por obvia, y porque la respuesta debería ser:

¡Los Resultados o Beneficios que se planearon!

Los beneficios esperables más comunes deberían ser:

- Cumplir los objetivos de la institución.
- Ser competitivos.

- Ser eficaces, cumplir el compromiso que se tiene con los clientes.
- Ser eficientes, hacer las cosas cada vez de una manera más simple, (no necesariamente más barato), evitando mayor trabajo a la gente.
- Simplificar la interacción y la comunicación entre las distintas áreas.
- Asegurar que todos, en la organización, trabajan para cumplir los requisitos del cliente.

¿Los Sistemas para la Calidad, son sólo para organizaciones grandes?

Otro de los mitos clásicos, alrededor de este tipo de sistemas, es que están restringidos al ámbito de las grandes Empresas o Corporativos... ¡Nada más lejos de la realidad! Las PyMES pueden desarrollar este tipo de Sistemas y sobrevivir al intento. Mejor aún, no sólo van a sobrevivir, van a tener éxito, crecer y desarrollarse como empresas.

El único problema para la PyMES es que son mucho más vulnerables en el caso de fallar. Para las empresas grandes, la consecuencia de fracasar en la implantación de sistemas de éste tipo de no es tan terrible. Para ellos justificar el poco resultado o fracaso es bastante simple, (suelen ser expertos), cuando medio han amortizado la inversión, simplemente explican que el sistema ya cumplió su ciclo y lo abandonan o buscan alguno que lo sustituya. Las PyMES no pueden darse el lujo de fallar y si lo hacen, no necesitan justificarse, simplemente mueren.

En las PyMES, la cosa es más fácil: La Dirección, los accionistas y el patrón son la misma persona. Analizar la situación de la empresa, puede no requerir de asesores o estudios externos, a veces basta reunirse con los integrantes de la empresa y discutir abiertamente ¿Cómo andamos?, ¿Dónde andamos, respecto de la competencia?, ¿Cómo nos ven y qué quieren los clientes?

Empresas simples: Tienen Sistemas y Procesos simples, el personal operativo suele saber cuál es la mejor forma de hacer las cosas bien.

En la PyMES la posibilidad de implementar exitosamente estos sistemas, puede ser más alta y menos compleja que en las empresas grandes.⁶⁶

Desventajas:

- Se necesitan suficientes recursos en la empresa para implementar un sistema de gestión de calidad lo que para los altos directivos puede significar un costo.
- Se requiere de gran esfuerzo y tiempo para lograr los objetivos.
- Mayor esfuerzo en la organización y cambios en la cultura de la organización.
- Presencia de mayor resistencia por parte del recurso humano en los procesos de capacitación para desarrollar un sistema de gestión de calidad en la empresa.
- Mayor apego al cumplimiento de las normas establecidas y requeridas por las ISO.
- La generación de desconfianza o celo por parte de la empresa por la divulgación de información confidencial por parte de la empresa certificadora.
- La generación de impaciencia por ver resultados inmediatos por los nuevos cambios que han producido en la implementación de un SGC.
- Retardo en el tiempo de autorización por parte de la casa matriz para la aprobación de la implementación del sistema.
- Generación de indiferencia de la empresa de seguir certificándose con periodicidad sino obtiene resultados positivos.

CAPÍTULO III

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1 Introducción.

En el presente capítulo, se analizaron todos los procesos previos a la validación del modelo conceptual. Asimismo, la muestra de empresas, el período a estudiar y la justificación de su elección.

A continuación, se explicó el tipo de muestreo utilizado para la obtención de información que sirva para el logro de los resultados esperados en dicha investigación. La metodología para realizar el muestreo, sus pasos, y la descripción de los análisis estadísticos a realizar.

En síntesis, se comenzó por plantear el tipo de investigación, explicar las etapas que comprende y los descubrimientos en el plan piloto de la investigación, se definió el estudio como exploratorio; ya que se intentó investigar los problemas que presentan las empresas en los procesos de selección de personal y reclutamiento, los cuales están directamente relacionados con la carencia de mano de obra calificada en El Salvador. Se plantearon los criterios para seleccionar el sector servicios al que se le aplicó el estudio, la metodología del trabajo de campo y la metodología de análisis estadístico de los datos.

3.2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO.

Previamente a proceder al análisis y obtención de resultados se describió a continuación la metodología de la investigación utilizada para lograr los objetivos del estudio, dar respuesta a las preguntas de investigación y contrastar la hipótesis planteada.

3.2.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo cualitativa, no obstante se intentó a lo largo de la interpretación de resultados realizar análisis cuantitativo para validar teóricamente los hallazgos de la

investigación sobre los Sistemas de Reclutamiento y Selección por Competencias basado en la Norma ISO 9001:2008 en el sector servicios en El Salvador.

Para tener una mejor idea sobre la investigación cuantitativa y cualitativa se presenta en la Tabla 3.1 las principales diferencias que presentan cada una de ellas y las metodologías que se pretendió utilizar en este tema de investigación.

Tabla 3.1. Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa.	
Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	y Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos "ricos y profundos"	Datos "sólidos y repetibles"
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista
Realidad dinámica	Realidad estática

Fuente: Fernández., &Pértegas,S.(2002).Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística⁶⁷.

El estudio es transversal porque recopiló datos de un subconjunto de la población en un momento en el tiempo y resultó de gran utilidad por su capacidad para generar hipótesis de investigación, es correlacional porque investigó las relaciones entre variables como es la

tasa de rotación del personal, la tasa de ausentismo, el nivel de motivación de los empleados ver Figura 3.1.

Asimismo, en los estudios transversales cuando el fin es explorar hipótesis de investigación, la característica distintiva de este tipo de estudios es que las variables del mismo como por ejemplo: variables de resultado y las variables de exposición se miden en un mismo momento o período definido según la literatura (Hernández & Velasco-Mondragón, 2000).⁶⁸

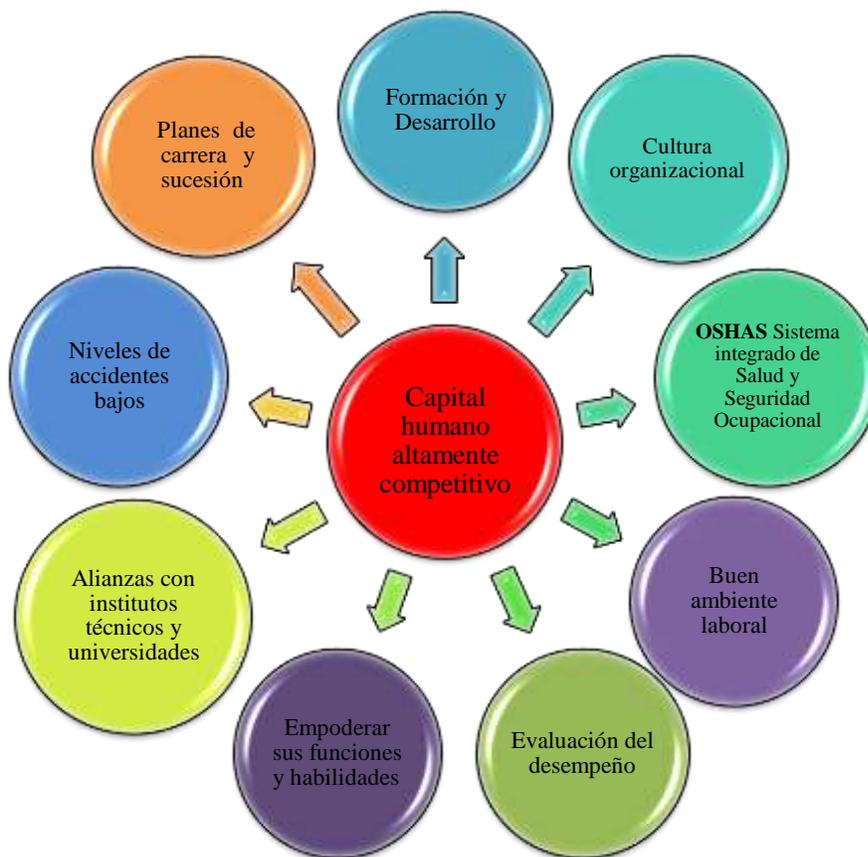


Figura3.1 Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Universo de estudio

La delimitación del universo de estudio comprendió las Grandes Empresas Multinacionales en el sector servicios de El Salvador, para ello se utilizó la metodología de “Case Study Research” (Investigación de Estudio de Caso), basado en (Yin, 2003). La selección de las empresas participantes del estudio estuvo regida por los siguientes criterios que permitieron ofrecer consistencia a los datos:

1. Factibilidad de obtención de información que cumple con las condiciones del estudio.
2. Empresas grandes, del mismo tamaño del sector servicios.
3. Establecidas por más de 15 ó 20 años.
4. Modelo en el sector, generan gran impacto en la economía por la generación de empleo.

3.2.3 Selección de la muestra

Se utilizó como caso específico de estudio de Investigación el Departamento de Recursos Humanos en cada estudio de casos como por ejemplo en las empresas que han sido identificadas como unidades de análisis: Pizza Hut de El Salvador, KFC, etc. porque al implementarse en El Salvador se puede implementar en cualquier país en donde existen estas marcas pues son marcas multinacionales. A nivel de ejemplo, Pizza Hut como empresa cumple la más alta aspiración de esta investigación, por ser una empresa multinacional con aproximadamente 2000 empleados en el país, y por poseer estándares internacionales y aun así como muchas empresas multinacionales en El Salvador carece de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias basado en la Norma ISO 9001:2008.

La siguiente lista de empresas no es exclusiva ni exhaustiva de la potencial muestra que se pretendió obtener para poder crear un Modelo para el Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias basado en la Norma ISO 9001:2008, para el sector servicios en El Salvador, entre estas empresas que fueron consideradas para entrar a la “*Investigación de Estudios de Casos*” están: Pollo Campero, Kentucky Fried Chicken, Subway, Starbucks,

Burger King, Wendy's, China Wok, Sykes, entre otras. Debido a que son Empresas Multinacionales en el sector servicios de El Salvador.

3.2.4 Diseño del trabajo de campo

3.2.4.1 *Idea.*

Se optó por este tipo de estudio cualitativo debido a que permitió realizar inducciones del comportamiento de las empresas en la temática de la investigación, esto ofreció la flexibilidad a los investigadores para tomar decisiones a la hora de entender sus hallazgos e inferir conclusiones.

De acuerdo con Williams, Unrau y Grinnell (2005)⁶⁹ un planteamiento cualitativo es como entrar en un laberinto, sabemos dónde comenzamos pero no donde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un “mapa preciso”. En la misma línea, la elección de la idea se realizó porque uno de los investigadores tiene conocimientos sobre el tema con 10 años de experiencia en dicha área, igualmente por ser la búsqueda de empleo por parte de candidatos y de empleados por parte de las empresas un problema que afecta el país. Algunos de los problemas que subsisten en estos giros de negocios del sector servicios son: falta de personal calificado por no cumplir los perfiles de puestos, bajo nivel de educación y difícil acceso a tecnologías.

La metodología seleccionada para la investigación fue el estudio de casos: esta metodología de investigación cualitativa, es un estudio profundo de un individuo o fenómeno específico, dentro de su contexto de existencia.

3.2.4.2 *Revisión de literatura*

En diversos estudios cualitativos, la literatura se revisa y se mantiene “conceptualmente” distante al comenzar a recolectar datos y posteriormente se va consultando de acuerdo con la evolución de la investigación. En la indagación cualitativa se implica el proveer ideas no contempladas, pero que, desde luego, se ajustan al contexto y desarrollo del estudio, que al final, le permite al investigador “ir más allá del evento local”, al relacionarlo con eventos similares.⁷⁰

3.2.4.3 Elaboración de hipótesis y definición de variables

La hipótesis se definió durante la elaboración del marco teórico la cual se plantea de la siguiente manera:

Los problemas que presentan las empresas en los procesos de selección de personal y reclutamiento están directamente relacionados con la carencia de mano de obra calificada en El Salvador.

3.2.4.4 Construcción del instrumento de medición

En primer lugar se comenzó con la organización y clasificación (cuantificación) de los datos disponibles (indicadores), en términos que el investigador tiene en mente (Carmines y Zeller, 1991).⁷¹ Se tomó en cuenta en la construcción de dicho instrumento la confiabilidad, validez y objetividad tratando que el instrumento produzca resultados consistentes y coherentes, así también tratando de medir la variable a investigar. En la elaboración se consideró no utilizar lenguaje elevado en las preguntas para su fácil comprensión por parte de las personas a quienes se administró. Se optó por utilizar un cuestionario con preguntas cerradas dicotómicas y auto administrado. El tipo de estudio era no probabilístico y el tipo de muestra intencional ya que el criterio de selección de la muestra fue en base a criterios relevantes de estudio.

3.2.4.5 Validación del instrumento de medición

Después de definir las variables, indicadores e ítems y determinada su forma de clasificación se procedió a la validación del instrumento de medida. De acuerdo con McGartland et al. (2003) las medidas deben de ser claras y de fácil aplicación.⁷² Con este objetivo se realizaron dos pruebas de validez: validez de contenido y Validez Técnica, (Ensayo en una empresa) Prueba Piloto.

3.2.4.6 Validación de contenido

Basado en Hernández et al. (2000 y 2007) la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido que se mide⁷³, para este caso de estudio luego de su elaboración la validación del cuestionario estuvo a cargo del maestro asesor quien posee el grado de maestro en administración (Esto se realizó en el periodo de Abril a junio de 2014).

3.2.4.7 Prueba piloto

La prueba piloto se realizó con un número reducido de participantes para hacer el estudio en profundidad por lo que se contactó a dos empresas de servicio, China Wok y Wendy's, las cuales están incluidas en este estudio, al contactar ambas compañías se solicitó su participación en la aplicación de dicho instrumento. Los participantes cumplieron con los requisitos para poder formar parte de la muestra. Para dicho ejercicio se encuestó a tres empleados por cada una.

A continuación en la tabla 3.2 se muestran los datos de los encuestados.

POSICIÓN EN LA EMPRESA		CHINA WOK	WENDY'S
1	GERENTE GENERAL	-	-
2	GERENTE DE OPERACIONES	1	1
3	GERENTE DE RR.HH	1	1
4	GERENTE DE AREA	1	1
5	GERENTE DE RESTAURANTE	-	-
GRADO ACADEMICO DEL ENCUESTADO		CHINA WOK	WENDY'S
1	DOCTORADO	-	-
2	MAESTRÍA	-	1
3	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	1	1
4	TÉCNICO	1	-
5	BACHILLERATO	1	1

Datos demográficos de los participantes en la prueba piloto

Fuente: Elaboración propia.

La prueba piloto brindó información sobre si la redacción de la encuesta era clara para todos los encuestados y si todos interpretan las preguntas de la misma manera. Luego de obtener las sugerencias y recomendaciones para mejorarla se realizaron los cambios pertinentes para su presentación final.

3.2.4.8 Recolección de datos

Para dar inicio con esta fase de la investigación se analizó la posibilidad de contactar empresas en las que podía existir apertura y confianza para obtener la información solicitada. Se contactó directamente a los gerentes de Recursos Humanos de cada una de las empresas explicando el objetivo y finalidad de la encuesta, a través de ellos se obtuvo la estructura en la que está dividida la dirección por niveles gerenciales, por lo cual se solicitó también poder conversar con ellos ya que conocen bien los procesos y forma de operar tanto en lo operativo- administrativo, como en el manejo diario de personal.

Para llevar a cabo las reuniones fue necesario trasladarse hasta San Salvador ya que las oficinas centrales y las personas a entrevistar pasan la mayor parte de la semana en las diferentes sucursales de los restaurantes, la dificultad para concretizar las reuniones se vio reflejada en los pocos espacios disponibles en las agendas de los entrevistados, solamente de lunes a viernes por la mañana antes de las 11:00 a.m. era el espacio disponible aunque no seguro en caso de presentarse alguna eventualidad, por lo que cuando se concretizó sin mucho preámbulo más que el de explicar en qué consistía la encuesta y su finalidad se utilizó de la mejor manera posible el poco tiempo disponible.

3.2.4.9 Análisis de los datos

Para esta etapa se utilizó un período de tiempo considerable para la revisión de la información recolectada y de la lectura del material de apoyo para fundamentar la elaboración del análisis estadístico de datos.

3.2.4.10 Elaboración del reporte de resultados

El reporte de resultados contiene los análisis de contenido como una síntesis de resultados por cada una de las empresas estudiadas.

3.2.4.11 Información de resultados de encuestas por empresas

En la revisión de la información de las cuatro empresas se han obtenido los siguientes puntos a destacar:

Solamente para el gerente de recursos humanos de Wendy's la empresa no proporciona información o toma acciones para lograr la competencia necesaria. Por otra parte para el gerente de recursos humanos y de área de Wendy's, el gerente de área de Pizza Hut y de operaciones de Starbucks no se evalúa la eficacia de las acciones tomadas.

En el caso de China Wok es la única empresa que para sus encuestados si se asegura de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y su contribución al logro de los objetivos de calidad. Similar caso es con Pizza Hut donde existe total acuerdo en que se determina, proporciona y mantiene servicios de apoyo. También para el gerente de operaciones la organización toma en cuenta los informes de los agentes comerciales.

Puede observarse que para los gerentes de recursos humanos de las empresas Wendy's, China Wok y Starbucks si se realiza auditoría interna para la verificación del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad. Se destaca que de todos los encuestados solamente en la marca Wendy's el gerente de recursos humanos opina que no se da seguimiento a los productos que se produce verificando el cumplimiento de los requisitos de los mismos y el gerente de operaciones no está de acuerdo en que se lleva a cabo la medición de las características del producto, verificando el cumplimiento de los requisitos, igualmente que no existe control exhaustivo del producto no conforme.

Se identifica en China Wok al gerente de recursos humanos y en Pizza Hut al gerente de área que coinciden confirmando que la organización si toma acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad y acciones preventivas.

Al analizar detalladamente las respuestas recibidas de las veinte preguntas presentadas a los cuatro entrevistados de cada una de las empresas se puede concluir que no existe un total y seguro acuerdo en que se esté trabajando al 100% los procesos como lo establece el sistema de gestión de calidad.

Por lo tanto nuestra recomendación para todas las empresas es la implementación de la norma ISO 9001:2008 para el logro de la excelencia y orden en el funcionamiento de sus procesos.

3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Comprendió el análisis comparativo de contenidos de información por cada una de las empresas en estudio. También en la medida de la factibilidad de los datos se incluyeron estadísticas descriptivas y sus gráficos como por ejemplo: histogramas, diagramas de pastel, gráficos de barras, así como otro tipo de gráficos que facilitarían la lectura de los resultados encontrados, diagramas de dispersión y análisis correlacional de datos.

3.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se expusieron el método y el proceso del diseño de la investigación para cumplir con la hipótesis planteada y en general con los objetivos de la investigación.

Para lograr lo anterior, se realizó un estudio de campo de tipo cualitativo, transversal, correlacional, exploratorio y predictivo utilizando una muestra de 4 empresas atendiendo al criterio de representatividad de acuerdo al método estadístico utilizado. Dicha muestra incluyó en el 100% de los casos, grandes empresas multinacionales de los sectores industria y servicios de El Salvador.

Con el objetivo de recopilar la información de las variables objeto de estudio se desarrolló un estudio de campo basado en un proceso de 8 etapas que contempla desde la idea inicial de la investigación, revisión de literatura, hasta los aspectos de definición de variables,

evaluación de contenido, prueba piloto y la elaboración de resultados. El cuestionario está conformado por 20 preguntas cerradas basado en la norma ISO 9001:2008 con el objetivo de evaluar el área de recursos humanos, servicios, producto y atención al cliente.

Así también, se contempló una sección de datos demográficos y de identificación de ejecutivos y empresas encuestadas. Para validar el instrumento de medida se obtuvo la colaboración del maestro asesor, así mismo, para verificar la claridad y comprensión del cuestionario, se realizó una prueba piloto en 2 empresas, que cumplían los criterios de inclusión definidos en la investigación, siendo los resultados favorables, después se procedió a incluir 2 empresas más para su aplicación.

Los cuestionarios fueron aplicados a gerentes de diferentes áreas que se encuentran vinculados con las operaciones y funcionamiento en las empresas de la muestra con el propósito de que el cuestionario fuera respondido en la mayoría de casos por el experto de empresa.

Finalmente, se explicó el análisis del método estadístico utilizado para el análisis de los datos de esta investigación. En el siguiente capítulo se exponen los resultados de la investigación, incluyendo la evaluación de la hipótesis y del modelo conceptual.

CAPITULO IV.

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.1 Introducción

La estadística descriptiva es de gran ayuda a la hora de la recopilación, ordenamiento, tabulación y presentación de los datos. En este capítulo se presentó la tabulación y el análisis de los datos obtenidos por medio de las encuestas utilizadas. Este análisis sirvió para poder dar las recomendaciones necesarias que puedan ser utilizadas por la empresa Pizza Hut que se ha tomado como objeto de estudio y para las empresas Wendy's, China Wok y Starbucks que forman parte del análisis de la muestra.

4.2 ANÁLISIS DE LA MUESTRA

Primeramente se decidió realizar estudios de casos por empresas. Para la elaboración de las entrevistas se llevó a cabo un muestreo por conveniencia de las empresas estudiadas enfocado hacia los gerentes principales de cuatro empresas de la CFA (Corporación de Franquicias Americanas) de El Salvador, al final, se obtuvieron 12 gerentes entrevistados, éstas entrevistas, fueron realizadas en el transcurso de los meses de abril, mayo y junio de 2014 en las siguientes compañías: Pizza Hut, Wendy's, China Wok y Starbucks.

4.3 RESULTADOS GRÁFICOS DE CÓMO LAS EMPRESAS TRABAJAN CON SUS PROCESOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2008.

Durante el análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los 12 gerentes de las compañías: Pizza Hut, Wendy's, China Wok y Starbucks, se seleccionaron 2 preguntas de un total de 20, las preguntas seleccionadas son la número 4: ¿La empresa se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?, y la número 5: ¿La empresa mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?

El fin de dicha selección de preguntas fue dar respuesta a los objetivos específicos planteados en el perfil de proyecto de investigación, por lo que, de 4 objetivos específicos, a 2 son los que se dio respuesta, el objetivo número 1: Diseñar un Modelo para el Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias basado en la Norma ISO 9001:2008, para el sector servicios en El Salvador, y el objetivo número 3: Proponer áreas de mejora para la productividad del negocio como producto de implementar estos modelos. Los objetivos 2 y 4 fueron cubiertos en el capítulo de conclusiones y recomendaciones. A continuación se presentan los gráficos y el análisis de los datos obtenidos mediante las entrevistas.

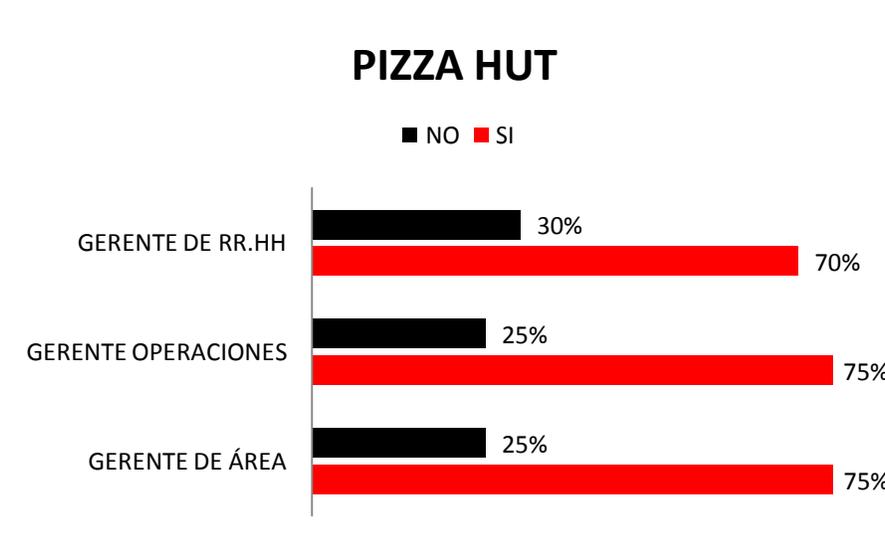
4.3.1. Pizza Hut. Tabla 4.1 Resultados de las preguntas a entrevistados.

ENCUESTADOS	SI	%	NO	%	% TOTALES
GERENTE DE ÁREA	15	75%	5	25%	100%
GERENTE OPERACIONES	15	75%	5	25%	100%
GERENTE DE RR.HH	14	70%	6	30%	100%
TOTALES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	73.33%	PORCENTAJE DE NO CUMPLIMIENTO	26.67%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.1

Este es un análisis de datos obtenidos de Pizza Hut en el que se ha representado el porcentaje de cumplimiento de cada área gerencial en la utilización del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.1 Resultados de datos obtenidos de Pizza Hut

Se pudo observar que el mayor número de respuestas son positivas en lo referente al porcentaje de cumplimiento de cada área gerencial en base a la norma ISO 9001:2008, en el rango del 70% al 75%, así también en menor proporción de forma negativa se observó el rango del 25% al 30%, lo que significa que aunque no se ha implantado un sistema de gestión de la calidad en un 100% basado en la norma ISO 9001:2008 existen puntos que coinciden con dichos requisitos.

4.3.2. Starbucks

Tabla 4.2 Resultados de las preguntas a entrevistados.

ENCUESTADOS	SI	%	NO	%	% TOTALES
GERENTE DE ÁREA	13	65%	7	35%	100%
GERENTE OPERACIONES	13	65%	7	35%	100%
GERENTE DE RR.HH	15	75%	5	25%	100%
TOTALES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	68.33%	PORCENTAJE DE NO CUMPLIMIENTO	31.67%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.2 Este es un análisis de datos obtenidos de Starbucks en el que se ha representado el porcentaje de cumplimiento de cada área gerencial en base a la norma ISO 9001:2008.

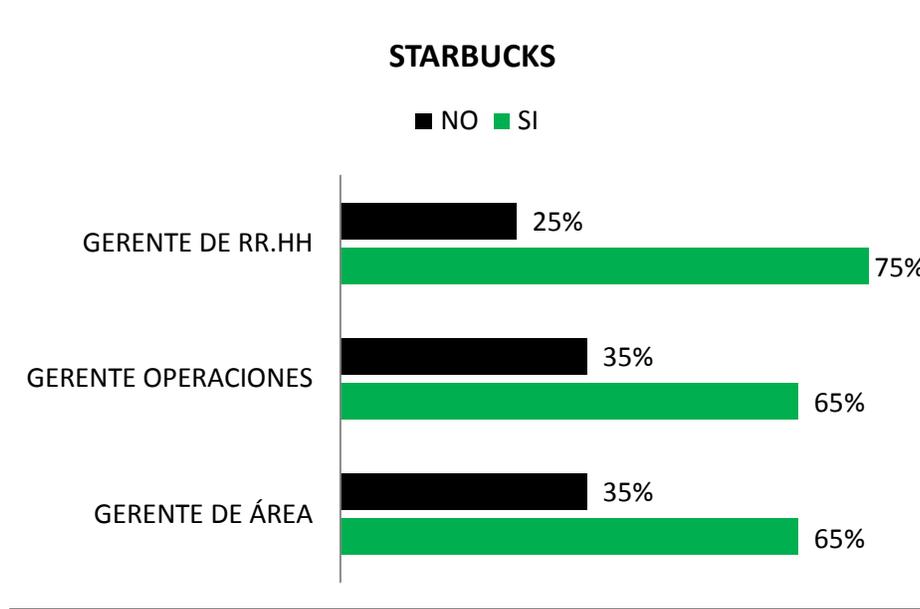


Gráfico 4.2 Resultados de datos obtenidos de Starbucks

Fuente: Elaboración propia.

Los datos reflejan que el mayor porcentaje de respuestas se inclinaron al “SI” entre un 65% al 75% y en un rango menor de forma negativa entre 25% al 35%, lo cual puede interpretarse como la utilización de requisitos de calidad que coinciden con los solicitados por la norma ISO 9001:2008, posiblemente por ser una franquicia estadounidense y que su forma de operar exige dicho estándar.

4.3.3. China Wok

Tabla 4.3 Resultados de las preguntas a entrevistados.

ENCUESTADOS	SI	%	NO	%	% TOTALES
GERENTE DE ÁREA	14	70%	6	30%	100%
GERENTE OPERACIONES	13	65%	7	35%	100%
GERENTE DE RR.HH	15	75%	5	25%	100%
TOTALES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	70.00%	PORCENTAJE DE NO CUMPLIMIENTO	30.00%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.3 Este es un análisis de datos obtenidos de China Wok en el que se ha representado el porcentaje de cumplimiento de cada área gerencial en base a la norma ISO 9001:2008.

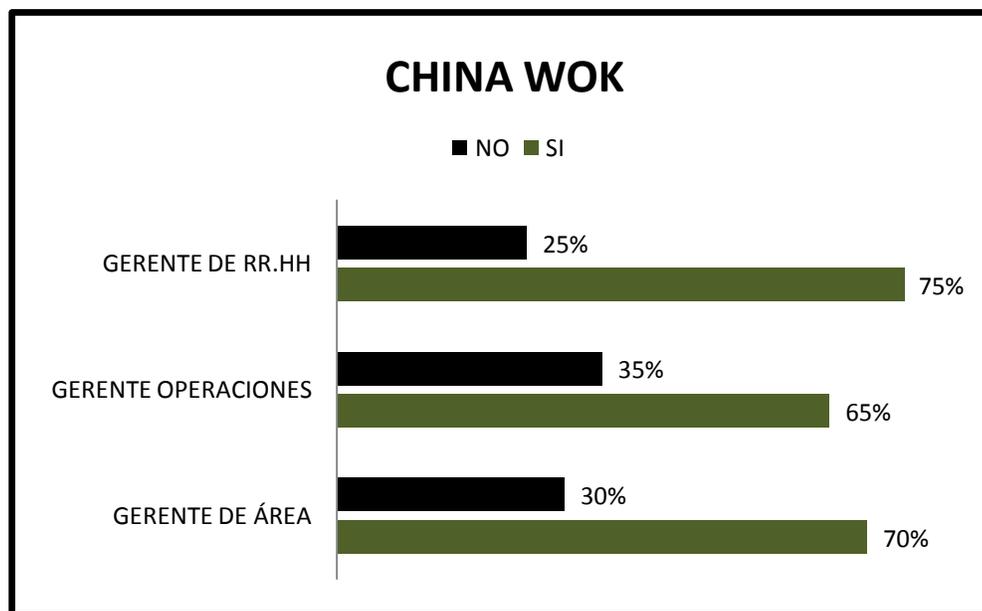


Gráfico 4.3 Resultados de datos obtenidos de China Wok
Fuente: Elaboración propia.

Se pudo observar que el mayor porcentaje de respuestas fueron de forma positiva en el rango del 65% al 75%, así también en menor proporción de forma negativa se observó un rango del 25% al 35 %, lo que significa que no se ha implementado un sistema de gestión de la calidad en un 100% en base a la norma ISO 9001:2008.

4.3.4. Wendy's

Tabla 4.4 Resultados de las preguntas a entrevistados.

ENCUESTADOS	SI	%	NO	%	%TOTALES
GERENTE DE ÁREA	11	55%	9	45%	100%
GERENTE OPERACIONES	12	60%	8	40%	100%
GERENTE DE RR.HH	12	60%	8	40%	100%
TOTALES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	58.33%	PORCENTAJE DE NO CUMPLIMIENTO	41.67%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4 Este es un análisis de datos obtenidos de Wendy's en el que se ha representado el porcentaje de cumplimiento de cada área gerencial en base en la norma ISO 9001:2008.

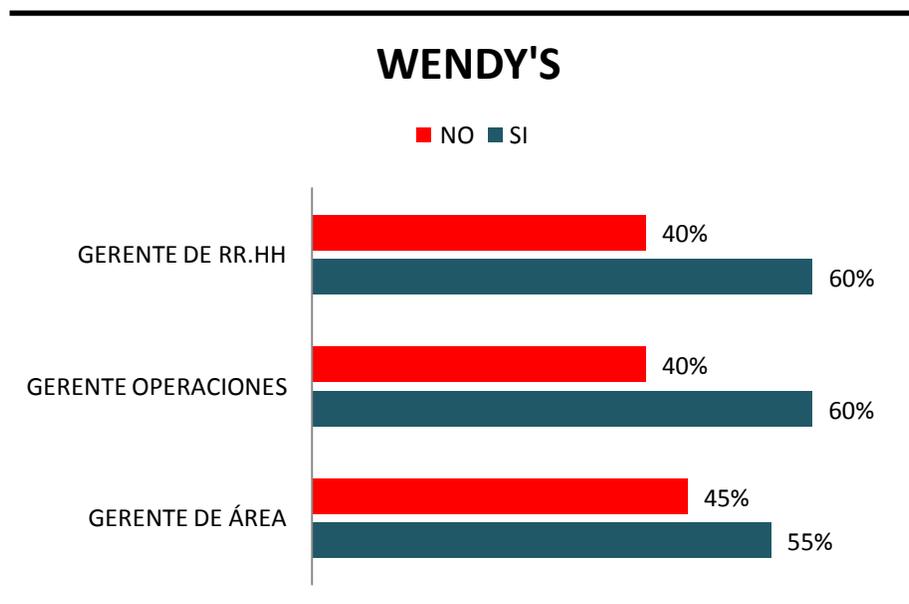


Gráfico 4.4 Resultados de datos obtenidos de Wendy's

Fuente: Elaboración propia.

Se pudo observar que el porcentaje de respuestas positivas fueron del 55% al 60% y las respuestas negativas se encontraron en el rango del 40% al 45%, lo que se interpretó como la existencia de algunas similitudes en los procesos en base a la norma ISO 9001:2008, pero no en su totalidad.

Enseguida se analizaron en conjunto los resultados de las cuatro marcas y las gerencias entrevistadas.

4.4 RESULTADOS GRÁFICOS DE LAS ENTREVISTAS POR CADA UNA DE LAS GERENCIAS.

A continuación se presentan los resultados gráficos de las entrevistas realizadas a los gerentes de cada área: Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes de Operaciones, Gerentes de Área, en las cuatro empresas: Pizza Hut, Starbucks, China Wok, Wendy’s, en las que se observó cómo las empresas trabajan en sus procesos con algunas similitudes a la norma ISO 9001:2008.

4.4.1 Gerentes de Recursos Humanos

Gráfico 4.5.a. En esta gráfica se representan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Recursos Humanos de Pizza Hut, Starbucks, China Wok, Wendy’s.

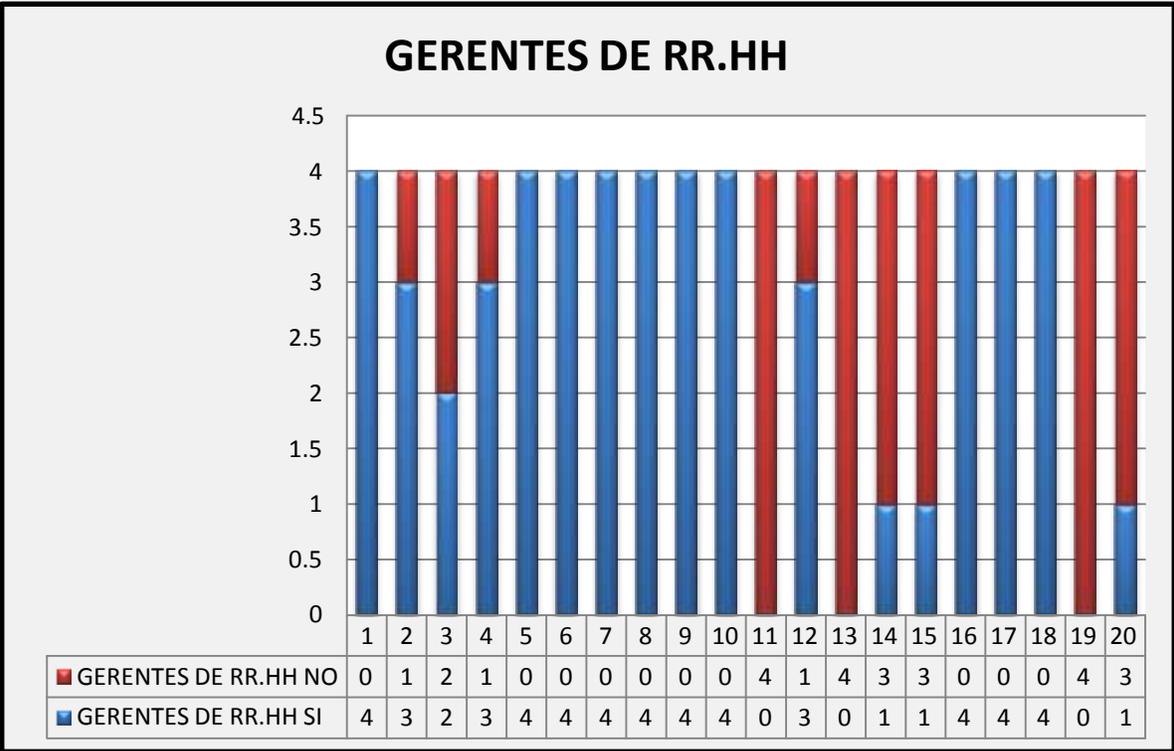


Gráfico 4.5.a

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.5.b. A continuación se muestra un gráfico de dispersión en donde se representan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Recursos Humanos de Pizza Hut, Starbucks, China Wok y Wendy's.

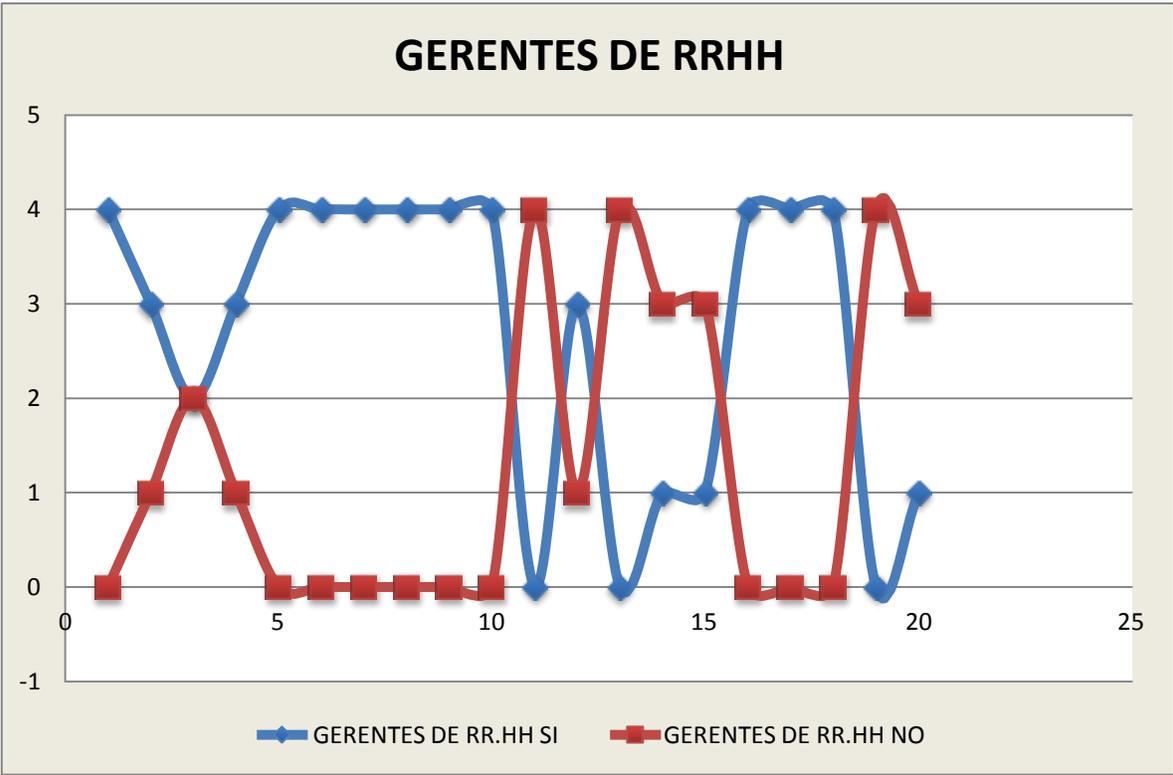


Gráfico 4.5.b

Fuente: Elaboración propia

Se pudo observar que en opinión de los cuatro Gerentes de Recursos Humanos existe una fuerte tendencia de las compañías a cumplir en gran parte con varios de los requisitos necesarios para establecer un sistema de gestión de la calidad, pero de la misma forma es de notar que hay puntos de mejora que se pueden trabajar por medio de la norma ISO 9001:2008 para alcanzar el estándar necesario.

4.4.2 Gerentes de Operaciones

Gráfico 4.6.a. En esta gráfica se representan los datos obtenidos de la entrevistas realizadas a los Gerentes de Operaciones de Pizza Hut, Starbucks, China Wok, Wendy's.

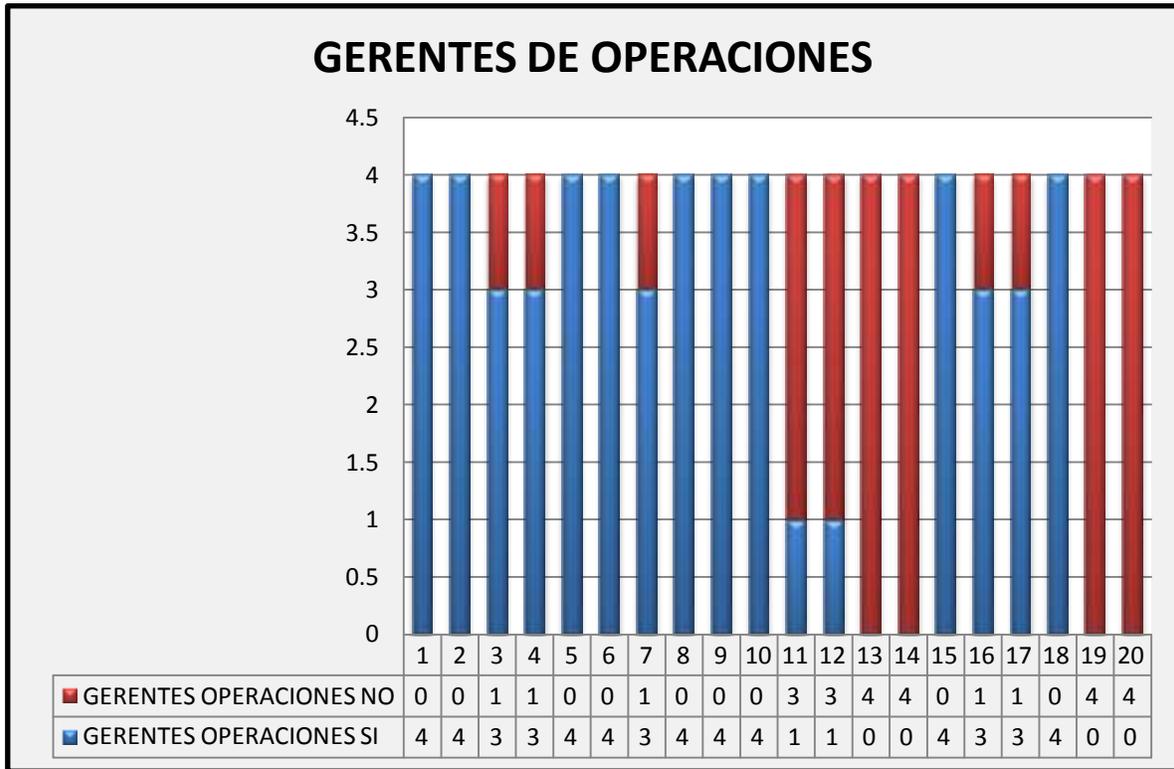


Gráfico 4.6.a

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.6.b. A continuación se muestra un gráfico de dispersión en donde se representan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Operaciones de Pizza Hut, Starbucks, China Wok y Wendy's.

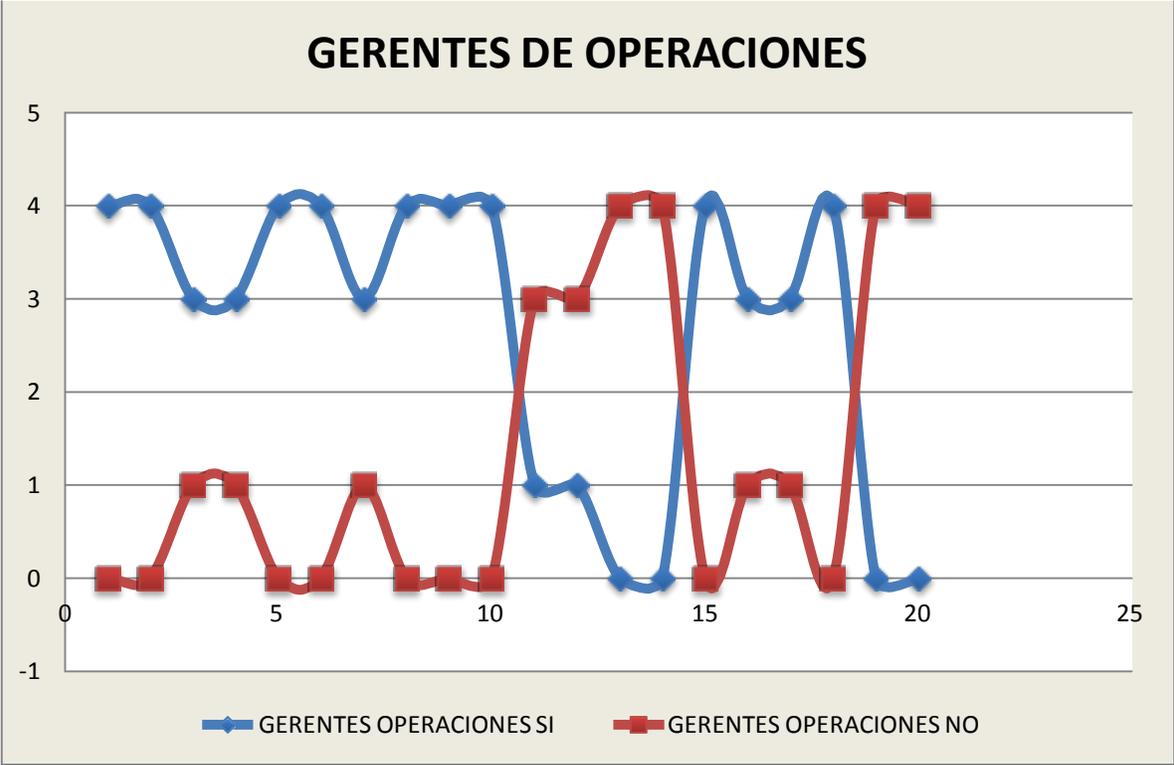


Gráfico 4.6.b

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver la oscilación que existe en las respuestas de los Gerentes de Operaciones predominando de forma positiva la mayoría de las respuestas aunque es de destacar que existen puntos en los que no están de acuerdo y por lo tanto no existe un consenso total que asegure una buena implementación de calidad en las compañías, lo que al final puede significar una desventaja competitiva.

4.4.3 Gerentes de área

Gráfico 4.7.a. En esta gráfica se representan los datos obtenidos de la entrevistas realizadas a los Gerentes de Área de Pizza Hut, Starbucks, China Wok, Wendy's.

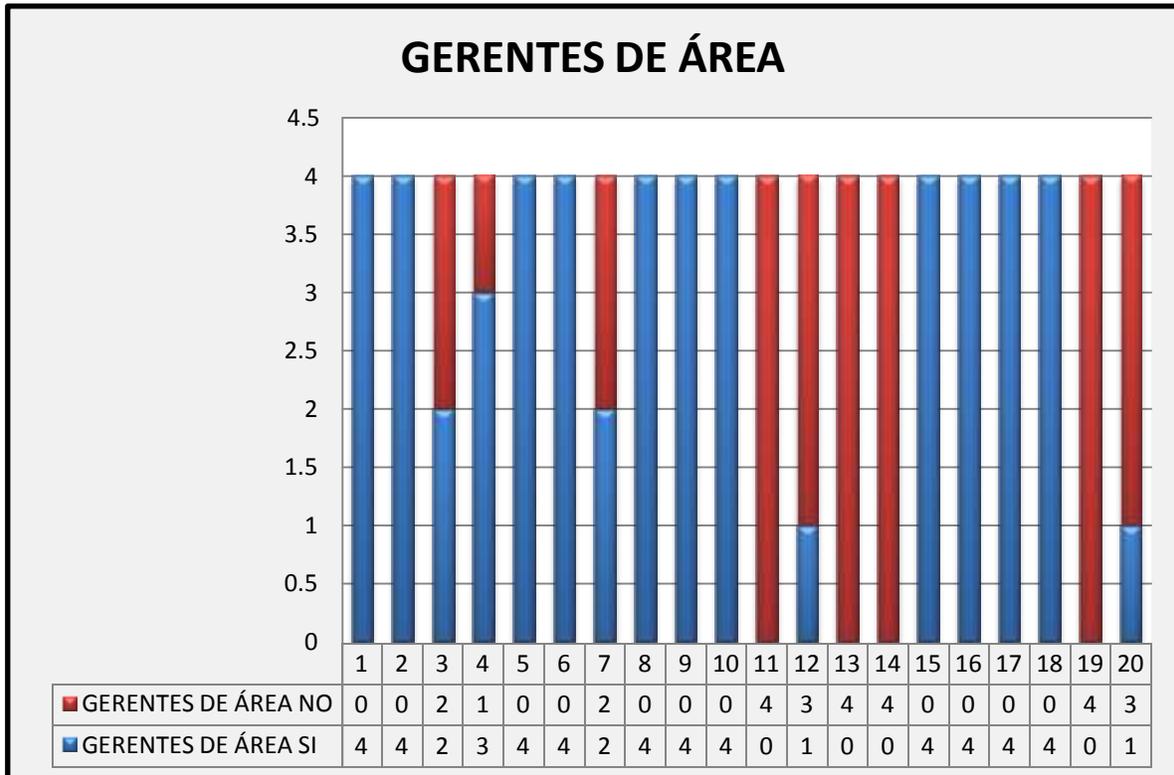


Gráfico 4.7.a

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.7.b. A continuación se muestra un gráfico de dispersión en donde se representan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Área de Pizza Hut, Starbucks, China Wok y Wendy's.

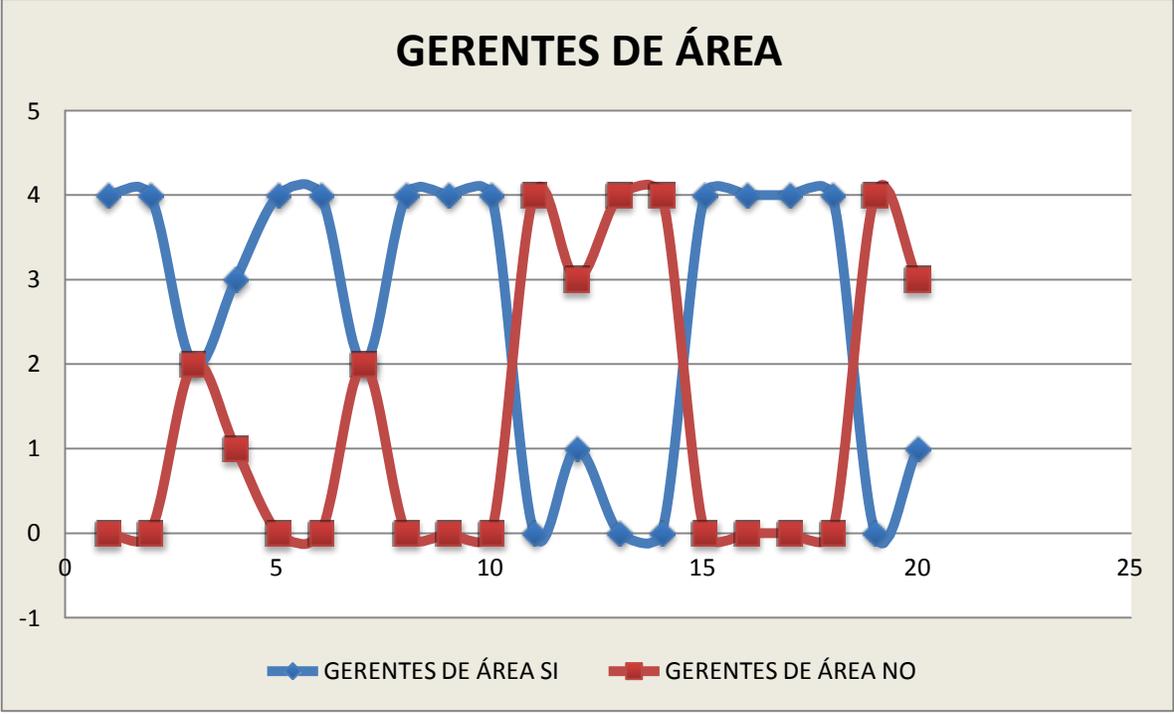


Gráfico 4.7.b

Fuente: Elaboración propia

Se puede captar que al igual que en los dos casos anteriores con los Gerentes de Área no existe unanimidad en el total de respuestas tanto del lado positivo como negativo, esto da una idea que aunque las compañías funcionan en cierta forma con estructuras de calidad pero no da una garantía completa que el producto final o los sistemas que forman parte de ellas cumplan en su totalidad.

4.5 CONCLUSIONES DE CAPÍTULO IV, ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Basados en los resultados obtenidos se puede mencionar que la mayoría de los entrevistados se inclinaron en un mayor porcentaje por el “SI”, tanto a nivel individual por marca como al compararlas todas con cada una de las posiciones entrevistadas, pero es de destacar que esto no significa que se esté trabajando de forma integral en las empresas con un sistema de gestión de calidad, lo que implica cumplir ciertos requisitos basados en la norma ISO 9001:2008.

Se concluyó que las compañías pueden alcanzar mejores estándares de sus procesos que los actuales cerrando las brechas que existen actualmente si se certifican en dicha norma, nuestra opinión es que logrando implementar dicho estándar puede traer beneficios positivos a futuro que favorezcan tanto al cliente como a las franquicias en el país y que sea un ejemplo a ser imitado por cada una de las filiales e implementado a nivel regional e internacional.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DEL ESTUDIO

5.1 CONCLUSIONES DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD.

Desde tiempos muy antiguos la humanidad ha utilizado el concepto de la calidad en su vida diaria para su beneficio tanto en su alimentación como en los lugares en donde ha vivido, al observar los beneficios obtenidos por su uso fue pasando de generación en generación y al mismo tiempo se diseñaron y establecieron reglas a seguir y cumplir. Durante el desarrollo de la humanidad y más actualmente desde el transcurso de la revolución industrial hasta inicios del siglo XX con la producción en masa, pasando por dos guerras mundiales se ha dado la necesidad de elaborar bienes y servicios para cubrir la demanda, esto ha llevado a la mejora de la calidad del producto dando como efecto el desarrollo de la idea del control de calidad.

De acuerdo con José Contreras (Historia y evolución ISO 9000) a través del estudio de cinco etapas podemos ver el desarrollo de la calidad durante el siglo pasado: La primera etapa va desde la revolución industrial (1760-1840) hasta 1930, la revolución industrial por su producción hizo un cambio en el trabajo pasando de lo manual a lo mecanizado, a inicios de 1900 surge la figura del supervisor, siendo el mismo dueño quien tenía el compromiso de la calidad del trabajo, en la primera guerra mundial se dificultan los procesos de fabricación y como efecto surgen los inspectores de calidad lo cual llevó a dividir el área de inspección de la producción. El cuidado básico era descubrir los productos imperfectos para apartarlos de los calificados para la entrega.

En la segunda etapa, durante la segunda guerra mundial (1939- 1945) el control estadístico de la calidad brindó el aporte más importante con el inicio de la inspección por muestreo en lugar de la inspección al 100%. La atención primordial de este período se basa en conocer e identificar las fallas de los productos, así también actuar en la reparación de los procesos tecnológicos.

En la tercera etapa, a finales de la década de los 50 se establece la inspección e identificación de los productos defectuosos en las diferentes etapas del proceso productivo, pasando de la inspección inicial hasta la satisfacción final de los requisitos y expectativas del cliente. El enfoque fundamental y acertado de todas las áreas de la organización es la calidad. Se pasa a elaborar con gran calidad con el fin de vender lo mejor, considerando la opinión del cliente y creando en utilidad al mercado.

En la cuarta etapa, en la década de los 80's, se da la dirección estratégica de la calidad, la responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección y con la participación de todos los miembros de la empresa. La calidad se observaba como una oportunidad competitiva y su enfoque nace en como la calidad se administra.

En la quinta etapa, desde 1990, se da el valor total para el cliente, conocido como servicio de calidad total. La calidad es observada por el consumidor desde la calidad perceptible y la calidad real.

Se puede observar que existen diferentes significados de calidad, para la familia de las normas ISO (ISO 9001:2008) es el grado en que un conjunto de características unidas cumple con unos requisitos. Es de tomar en cuenta que un sistema de gestión de la calidad consiste en varias acciones ordenadas que se realizan en un grupo de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. La continuidad de las empresas está relacionada con la satisfacción de las expectativas de los clientes. En Recursos Humanos un sistema de gestión está conformado por la selección, formación, retribución, compensaciones, evaluación del rendimiento, planes de carrera, comunicación, seguridad y salud ocupacional, entre otros. Dicho sistema debe estar alineado con la estrategia, los objetivos, valores y cultura de la empresa.

En todas las etapas de la formación de la calidad han existido los llamados gurús de la calidad, entre algunos de los que podemos mencionar están: Phil Crosby, William Eduard Deming, Joseph Jurán, Kaoru Ishikawa, Genishi Taguchi, Armand Feigenbaum.

Importante es destacar que la ISO es la Organización Internacional de Estandarización, fue fundada en 1947 y su misión es promover el desarrollo de la normalización con el fin de

facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, así como la colaboración en temas intelectuales, científicos, económicos y de tecnología.

A partir de 1987 aparece la primer ISO 9001, en el año 1994 se revisa y se publica la segunda edición. En el año 2000, en diciembre se publica la ISO 9001:2000, este modelo reemplazó a los anteriores. La cuarta edición fue revisada y publicada en noviembre del 2008, la institución representante de la ISO en El Salvador es la asociación española de normalización (AENOR), esta norma ISO 9001:2008 es adaptable a cualquier tipo de empresa, pero no especifica cómo debe establecerse, con esto cada empresa no pierde su identidad, adaptándola a sus necesidades de funcionamiento. Las ventajas de instalar un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO se reflejan en el mejoramiento de la imagen y cumplimiento en los tiempos de entrega beneficiando los costos humanos y materiales; genera confianza en los clientes, lo que beneficia en ganar parte del mercado e incrementa la motivación de los empleados para medir la eficacia del sistema de gestión; de acuerdo con normas internacionales se hace por medio de la certificación, así también existe la mejora continua en sus procesos internos. Para dicha implementación debe existir un manual y una política de calidad conteniendo una serie de requisitos de documentación a cumplir, así como de estructura para su funcionamiento y actualización constante.

5.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Basándose en la realidad del país fue importante tomar en cuenta la clasificación de las empresas entre pequeñas, medianas y grandes. El modelo económico actual es de productos transables (Bien o servicio capaz de ser exportado o comercializado internacionalmente) y no transables (Son todos aquellos que por su naturaleza no es posible que sean intercambiados entre países), la mayor importancia se da en el sector servicios que representa casi el 60% del producto interno bruto generando las mayores cantidades de empleo en el país: Específicamente en el área de estudio que son los restaurantes, éstos se dividen en pequeños, medianos y grandes, los grandes son los restaurantes de comidas de marcas internacionales, los más visitados en el país, los que forman parte de franquicias internacionales. Para comprender como se da el surgimiento de este tipo de restaurantes es

necesario saber un poco más sobre la expresión “comida rápida”, esta fue creada en los Estados Unidos cambiando así los hábitos alimenticios, su característica principal es su fácil preparación, en el país han tenido un gran crecimiento y expansión ya que existe la costumbre de salir a comer fuera regularmente debido a la poca opción de diversión.

En el caso de Pizza Hut debido al crecimiento en las operaciones de sus restaurantes, demanda mano de obra calificada, la que no existe en la actualidad, por lo que la compañía luego de la contratación invierte en capacitación para que el empleado se adapte al puesto de trabajo. En El Salvador, la mayoría de jóvenes tienen bajos niveles educativos, alguno de los motivos puede ser que por diversas necesidades o presiones abandonan el estudio para dedicarse a la búsqueda de trabajo. Un dato importante de mencionar es que hasta el año 2011 se registraron en el país 184 empresas certificadas en la norma ISO. Se concluye que evaluar el servicio es difícil, ya que muchas veces el producto es intangible, pero existen tres tendencias para llevarlo a cabo: calidad, satisfacción y valor*, para la norma ISO existe la medición, análisis y mejora. Queda claro que las empresas se deben adecuar a cada tipo de cliente ya que cada uno piensa de forma diferente pero al mismo tiempo se debe de complacer las necesidades de todos, trabajar en procesos y no por áreas permite que la información fluya, se identifiquen los problemas y se solucionen. En el caso de Pizza Hut existe ya internamente en su funcionamiento la mejora continua, así como un área de cultura que fomenta principios y valores, lo que puede facilitar la implementación de un sistema de gestión de calidad, aunque la literatura menciona que puede existir menor complejidad para la instalación de un sistema de gestión de la calidad en una pequeña y micro empresa que en una gran empresa. El tipo de estudio presentado es del tipo exploratorio y cualitativo, el cual nos permitió ver el accionar de las empresas ante los problemas que presentan en el reclutamiento y la selección de empleados, los cuales están unidos a la falta de mano de obra certificada en El Salvador, pero para dar validez a los resultados se utilizó el método cuantitativo, así también el estudio es transversal ya que reúne los datos de una parte de la población en un momento específico en el tiempo.

* Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha cubierto una necesidad.

Valor: Conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada.

Igualmente dicho estudio es correlacional ya que indaga aspectos como rotación de personal, ausentismo, nivel de motivación y su relación. El alcance de investigación del estudio se centró en las grandes empresas multinacionales en el sector servicios, utilizando el método de investigación de estudio de caso, se seleccionó el departamento de recursos humanos de marcas como Pizza Hut, Wendy's, China Wok y Starbucks ya que aunque son marcas internacionales y poseen estándares internacionales, no cuentan con un sistema de reclutamiento y selección por competencias basado en la norma ISO 9001:2008.

La hipótesis planteada para dicho estudio se definió de la siguiente manera: “Los problemas que presentan las empresas en los procesos de selección de personal están directamente relacionados con la carencia de mano de obra calificada en El Salvador”.

Para la elaboración de la herramienta de medición de los datos se consideró la confiabilidad, validez y objetividad, importante fue la no utilización de lenguaje científico en las preguntas para que fueran fácilmente entendibles, se optó por un cuestionario con veinte preguntas dicotómicas auto administrado, tomando como fundamento la norma ISO 9001:2008, este estudio no es probabilístico y la muestra se obtuvo por referencias profesionales, ya que uno de los miembros del equipo trabaja en el sistema de Recursos Humanos de las compañías en estudio. Para validar este instrumento se realizaron dos pruebas de validez: de contenido y técnica. Respecto a la validez de contenido del cuestionario estuvo a cargo del maestro asesor, posteriormente se realizó una prueba piloto contactando a dos empresas que forman parte del estudio: China Wok y Wendy's, para la aplicación de dicho instrumento se encuestó a tres empleados por cada empresa, las posiciones que ocupan dichos empleados son: gerentes de operaciones, de recursos humanos y de área, así también con diferentes niveles educativos que comprende desde el bachillerato hasta estudios de maestría.

Finalizada la prueba piloto se continuó con el siguiente paso que fue contactar a otras empresas con la disponibilidad y apoyo para la obtención de la información solicitada, para tal caso se habló con los gerentes de Recursos Humanos de Pizza Hut y Starbucks para profundizar las entrevistas a los otros gerentes, ya que ellos conocen bien como está organizada cada compañía, dichas entrevistas se realizaron durante los meses de abril, mayo y junio de 2014. Finalizada la recolección de la información proporcionada por los

doce gerentes entrevistados de las cuatro empresas se dio paso al estudio y presentación de los resultados. Se seleccionaron 2 preguntas de 20 que forman parte del cuestionario con el fin dar respuesta a 2 de los objetivos específicos expuestos en el perfil del proyecto de investigación. Dicha comprobación fue descrita en el capítulo cuatro referente a los dos primeros objetivos y en el capítulo cinco se dio respuesta a los restantes 2 objetivos. Al observar los resultados de las encuestas se puede mencionar que la mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que las compañías trabajan con lineamientos de calidad pero no de forma completa, lo que significa que se debe cumplir con una serie de condiciones solicitadas por la norma ISO 9001:2008 para que se establezca un verdadero sistema de gestión de la calidad. Los beneficios de alcanzar dicho nivel de cumplimiento se pueden interpretar en una ventaja que puede apoyar de forma positiva estos estándares tanto al cliente como a las franquicias en El Salvador y que se puedan introducir en cada una de las filiales tanto de forma regional como mundialmente.

5.3 CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS.

1. En general al investigar los casos de estudio, se puede concluir que las empresas se encuentran en un nivel de cumplimiento del 67.5%; esto implica una gran oportunidad de aprendizaje sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad para las empresas de este sector.
2. Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en marcas regionales e incluso globales permite estandarizar todos los procesos de negocio e incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes; al observar los cuatro casos de estudio concluimos que todas tienen oportunidades de mejora en la elaboración de indicadores de desempeño KPI's (Key Performance Indicators), orientados a la medición de la satisfacción del cliente.
3. Al realizar una investigación por casos de estudio, enfocadas solamente en marcas americanas, podemos establecer patrones de comportamiento muy similares, esto conlleva a concluir que las empresas están adaptando ciertos estándares internacionales a las necesidades del país; pero es muy preocupante que aun si estas corporaciones tienen casa matriz en un país desarrollado y no cumplen al 100% los

Sistemas de Calidad la gran pregunta en futuras líneas de investigación sería cuál es el nivel de cumplimiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad de marcas nacionales.

5.4 RECOMENDACIONES

1. Se debe de incluir a la alta dirección de cada una de las compañías estudiadas en la implementación del sistema de gestión de la calidad dando a conocer los beneficios del mismo ya que al poseer autoridad, toma de decisiones y existencia de compromiso por parte de ellos en su implementación, se facilitará el camino de llevarlo a ejecución.
2. Se debe proporcionar los recursos necesarios para la implementación y sostenimiento del sistema de gestión de la calidad, esto implica comunicar y concientizar a las direcciones que se trata de una inversión y no de un gasto.
3. Se debe alinear la misión, visión, valores, y objetivos de las compañías con el sistema de gestión de la calidad.
4. Es necesaria la creación de una política de calidad.
5. Se debe crear un manual de calidad en cada empresa.
6. Es importante la creación de manuales de procedimientos, de descripción de puestos, instructivos y registros.
7. Se debe determinar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.
8. En base a procesos se debe de elaborar las descripciones de los puestos de trabajo, en donde se especifican las responsabilidades y delimitación de sus funciones.
9. Es necesario capacitar a todos los empleados antes de llevar a ejecución dicho sistema, en jornadas de sensibilización, esto debe realizarse en conjunto con recursos humanos.
10. Es necesario recapacitar, actualizar, cerrar brechas de conocimiento de los empleados antiguos.
11. Se debe elaborar un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de la información no solamente de jefe a empleado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico.

12. Es importante evaluar la eficacia de las acciones formativas luego de ser implementadas.
13. Se debe incentivar la participación de todos los empleados a través del trabajo en equipo, otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo bien hecho, con ello cada empleado es responsable de su propio trabajo.
14. Se debe crear un sistema de selección por competencias que apoye la labor de recursos humanos en la selección y contratación de nuevo personal.
15. Se debe elaborar un plan para evaluación del desempeño de competencias cada 6 meses.
16. Es importante la creación de un plan de formación.
17. Es necesario establecer un plan de promoción de empleados.
18. Se debe tomar como una fortaleza la existencia internamente de la mejora continua y reforzarla junto con la cultura organizacional.
19. Es indispensable la elaboración de indicadores de desempeño en donde se midan la satisfacción del cliente y la no conformidad del producto.
20. Es necesario involucrar a los proveedores. La responsabilidad de la calidad no debe de quedarse dentro de la empresa, sino que debe de abarcar a los proveedores, quienes deben de ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio.

5.5 MODELO PROPUESTO DEL ESTUDIO

En el presente trabajo se pretendió realizar una propuesta de un modelo de sistema de gestión de calidad que cumpliera con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para las empresas Pizza Hut, China Wok, Wendy's y Starbucks, el cual tenga como base la motivación, la baja rotación de personal, bajo ausentismo y la menor frecuencia posible de accidentes de trabajo, con el fin de obtener una contratación exitosa en las diferentes empresas estudiadas.

5.5.1 Modelo de competencias

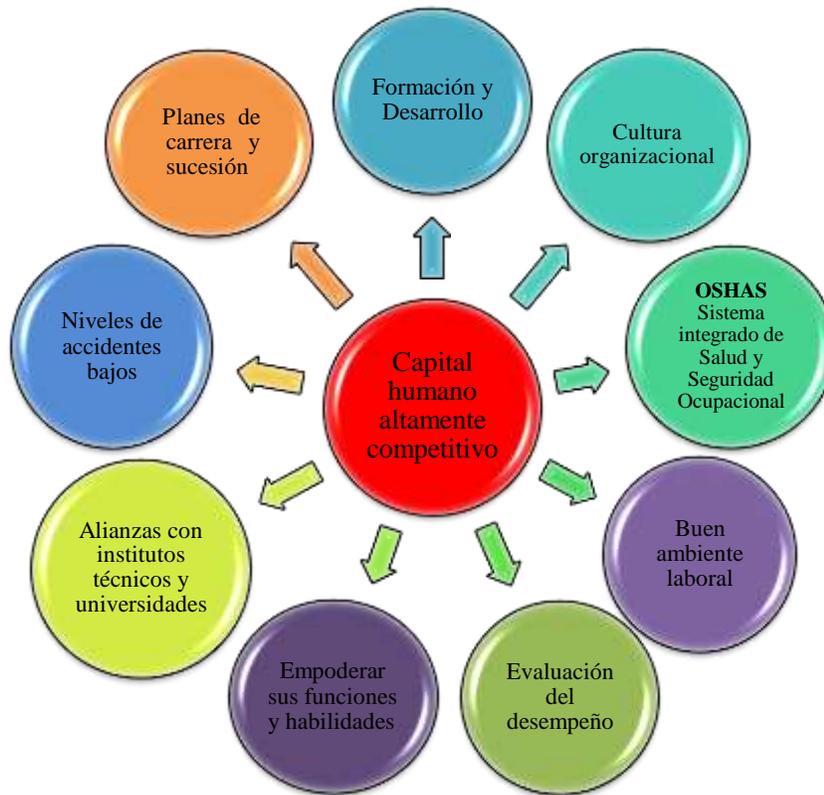


Figura 5.1
Fuente: Elaboración propia.

5.6 ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EL MODELO ACTUAL Y EL PROPUESTO

Tabla 5.1 Porcentaje de cumplimiento por compañía de la norma ISO 9001:2008

EMPRESAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	
	SI (%)	NO (%)
CHINA WOK	70.00	30.00
WENDY'S	58.33	41.67
PIZZA HUT	73.33	26.67
STARBUCKS	68.33	31.67

Fuente: Elaboración propia.

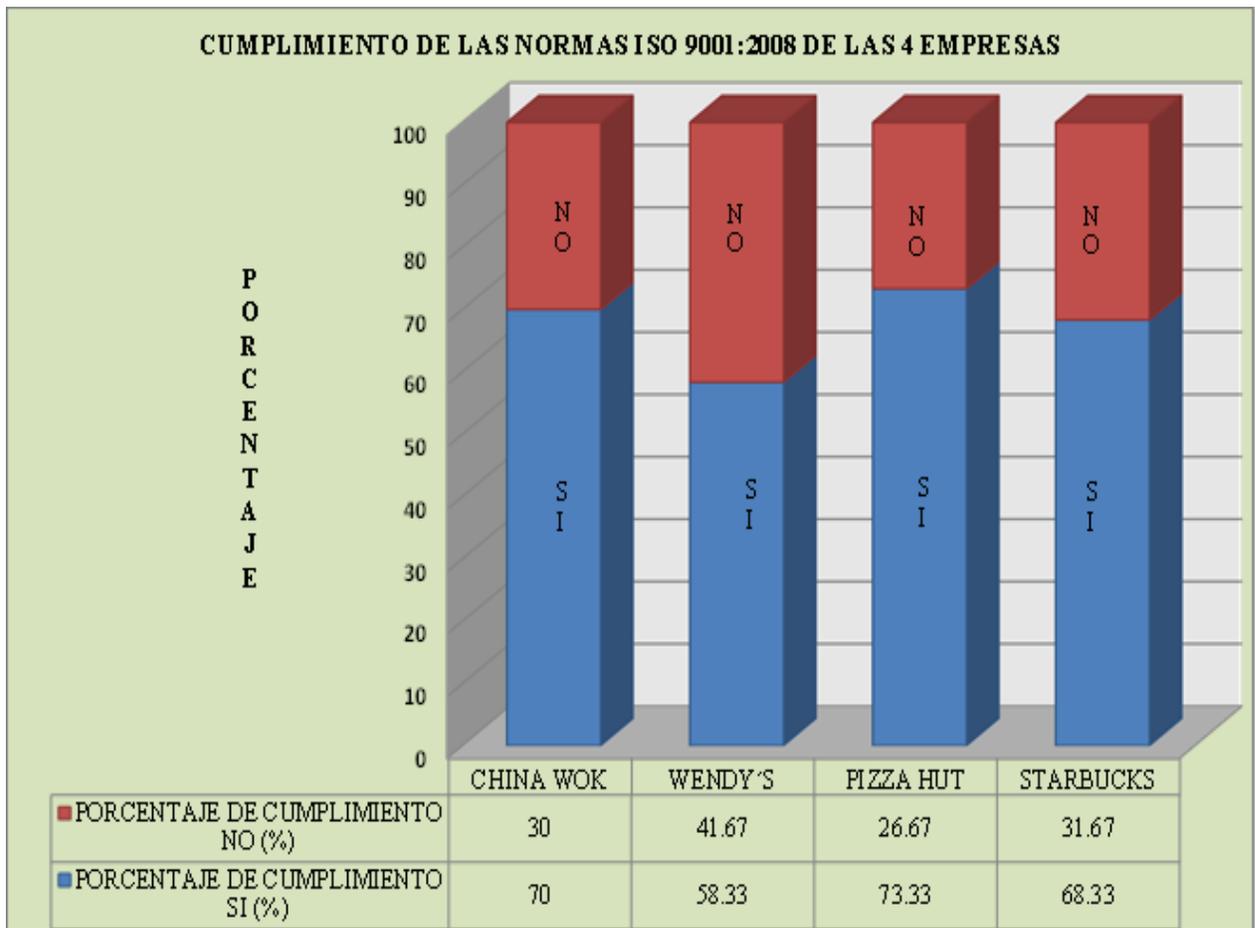


Grafico 5.1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior la empresa que mayor cumplimiento tuvo de la norma ISO 9001:2008 es Pizza Hut con un 73.33%, y la de menor cumplimiento es Wendy's con un 41.67%, la meta que se pretende con este trabajo alcanzar es un 100% de cumplimiento.

Tabla 5.2 Porcentaje promedio de cumplimiento global de la norma ISO 9001:2008

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LAS 4 EMPRESAS	
SI (%)	NO (%)
67.5	32.5

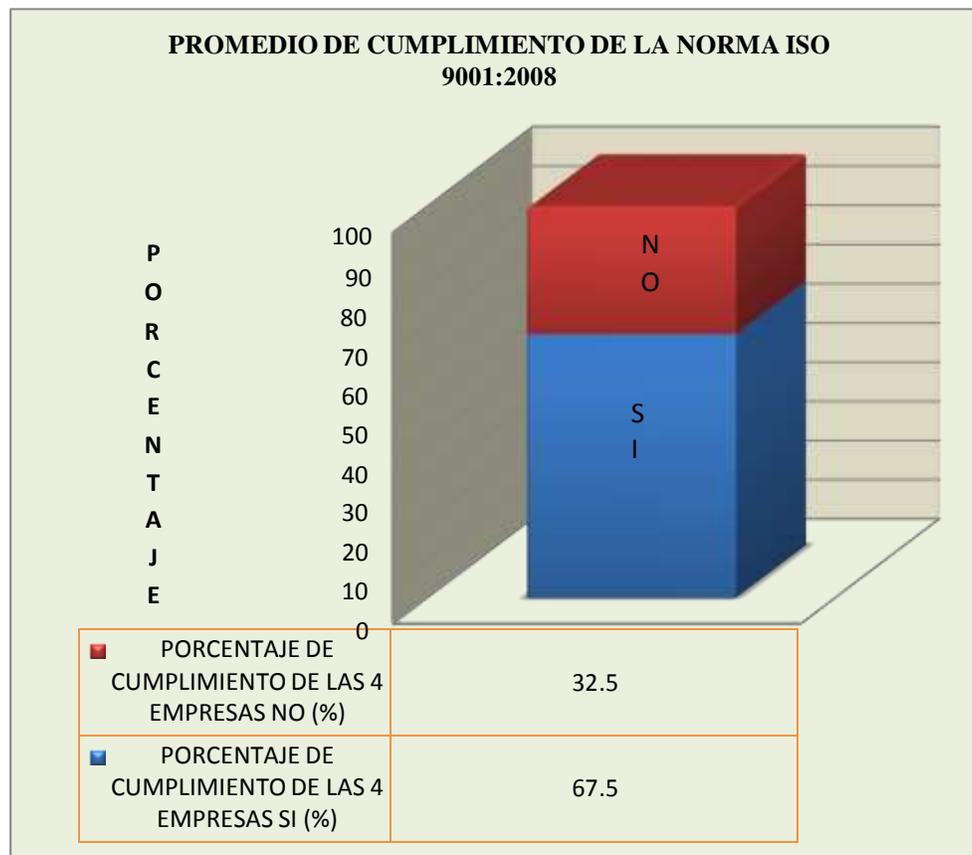


Gráfico 5.2

Fuente: Elaboración propia.

Lo que se pudo observar en el gráfico 5.2 es que existe un promedio de un 32.5 % de no cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 por parte de las 4 empresas estudiadas, información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los gerentes de las diferentes posiciones: Gerentes de RR.HH, Gerentes de Área, Gerentes de Operaciones.

5.7 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SECTOR SERVICIOS

De acuerdo a la importancia de las áreas y al expertise de los investigadores en el estudio y de las diversas entrevistas recolectadas a los gerentes de las empresas, se recomendó en orden de prioridad las siguientes propuestas de mejora para un período de 8 meses durante el año 2015.

Al interpretar la información obtenida de las respuestas de las entrevistas se propusieron las siguientes recomendaciones con el objetivo de reducir el porcentaje de 32.5% de no cumplimiento a la norma ISO 9001:2008:

- ✓ Es importante para este tipo de empresas de servicios de comida rápida contar con una política y Sistemas de Gestión de calidad, así como de procedimientos que funcionen como una guía y norma acorde con los procesos de elaboración de alimentos y la atención a clientes.
- ✓ Se debe llevar a cabo un entrenamiento en Sistemas de Gestión de la Calidad con la finalidad de que todo el personal conozca sobre el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Es importante llevar a ejecución la creación de un sistema de selección de personal por competencias, siendo éste fundamental porque se minimiza la rotación del personal en las empresas.
- ✓ Se debe planificar y presupuestar un programa de formación de personal.
- ✓ Es indispensable la elaboración de un plan de evaluación y promoción de empleados, el cual es una herramienta que sirve para que el personal se motive y tenga aspiraciones a ocupar otro puesto de trabajo mejor y con mayor remuneración dentro de la misma empresa sin necesidad de irse a otro lugar.
- ✓ Se debe planificar la contratación de capital humano, se considera importante ya que es más fácil su aprendizaje y la asimilación de un sistema de gestión de calidad.
- ✓ Finalmente, la elaboración de indicadores orientados a la medición de la satisfacción del cliente es otra área de mejora debido a que se encontró que no se está tomando en cuenta la opinión de los clientes.

5.7.1 Plan de acción

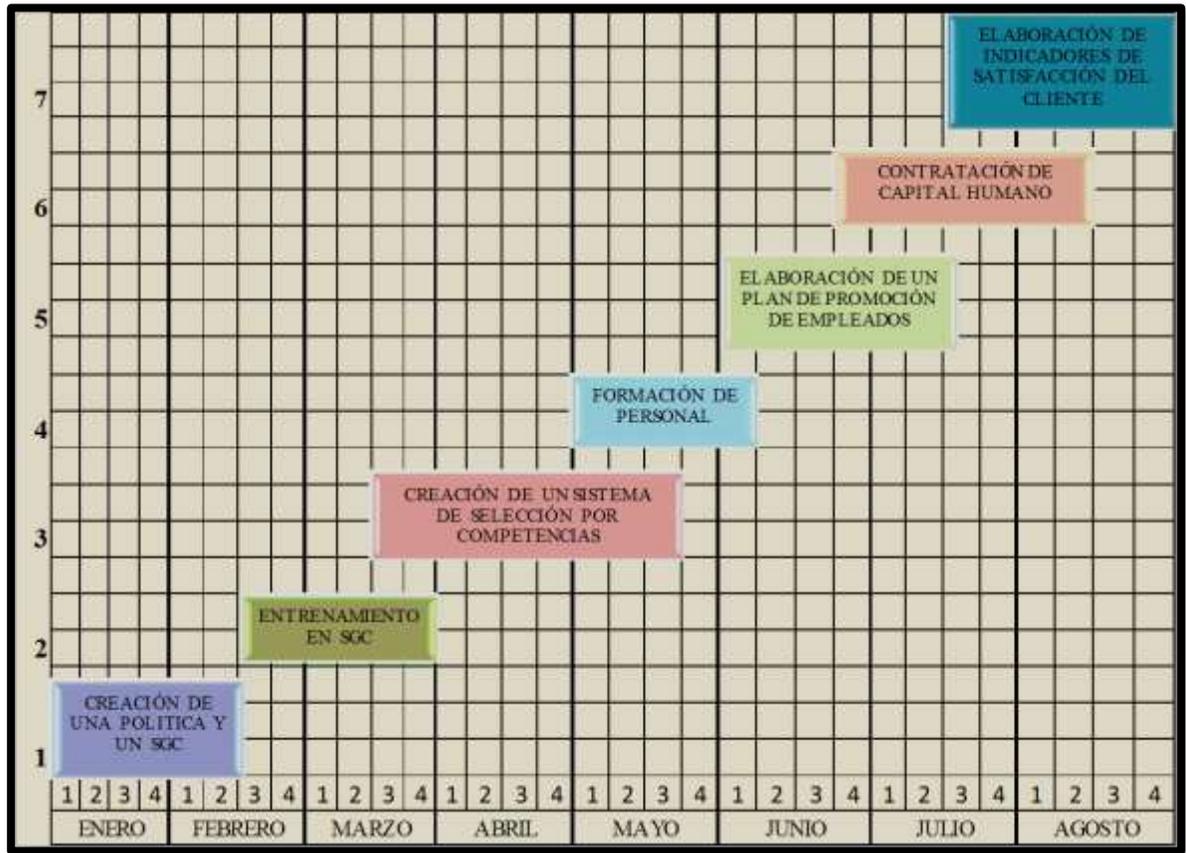


Figura 5.2 Fuente: Elaboración propia.

5.8 CONCLUSIONES FINALES PARA EL CASO PIZZA HUT.

5.8.1 Modelo de Competencias.

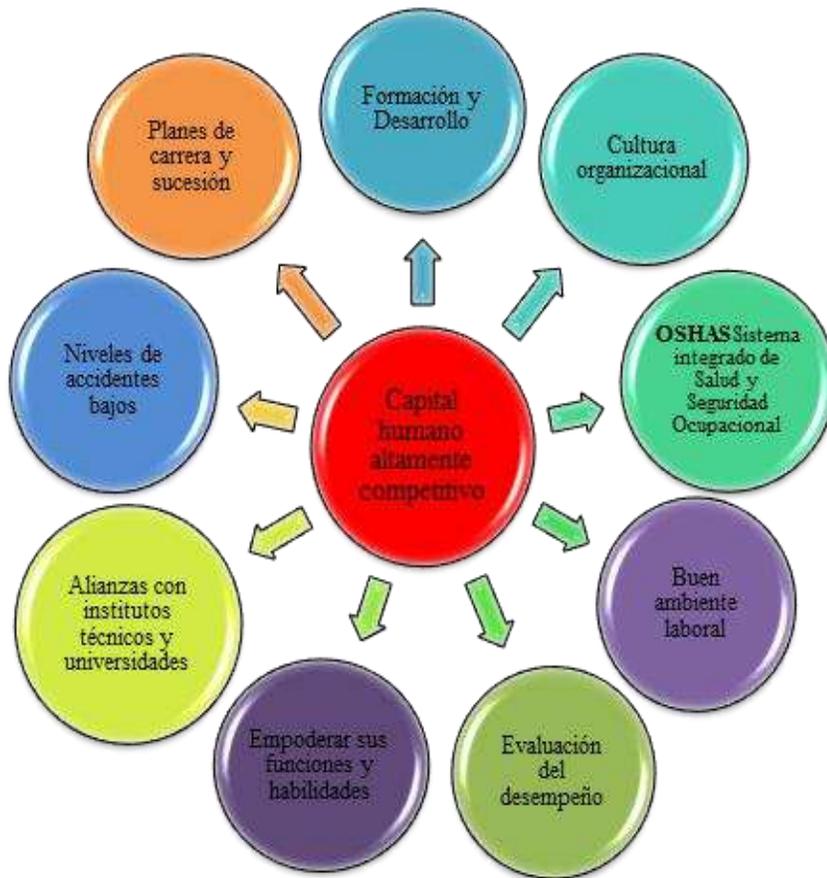


Figura 5.3

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta se centra en la contratación de capital humano altamente competitivo para obtener la excelencia en los resultados de todos los procesos de la compañía. Para esto es necesario cumplir con una serie de elementos que en su conjunto fortalecerán el camino para dicho resultado. Igualmente se ha presentado un flujograma del proceso de selección detallado paso a paso para la obtención del capital humano altamente competitivo, ver anexo 3.

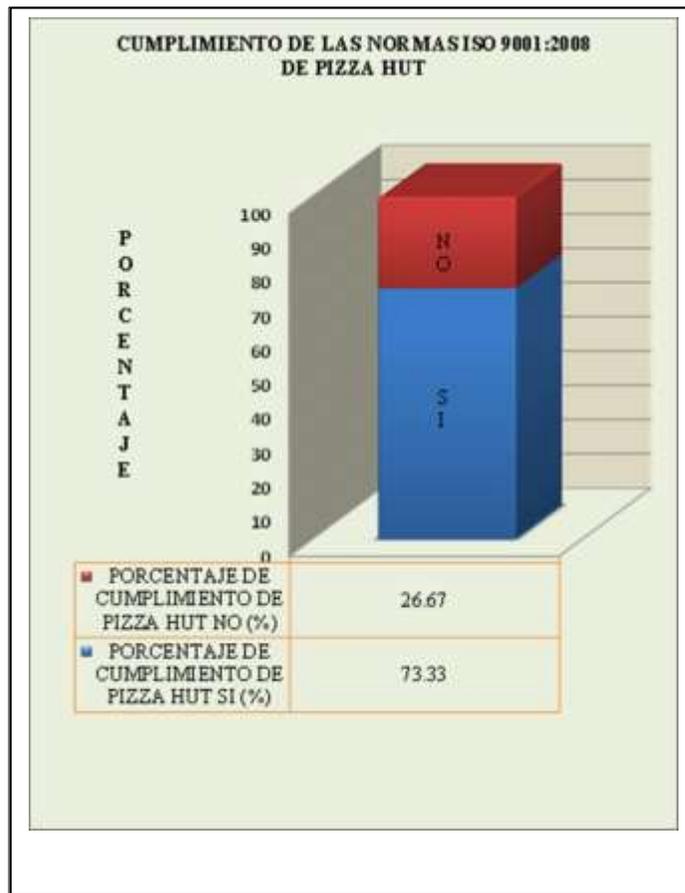


Grafico 5.3

Fuente: Elaboración propia.

Se pudo observar que en el caso de Pizza Hut es la compañía que tiene el mayor nivel de cumplimiento con la norma ISO 9001:2008 (73.33 %) en comparación con las otras tres compañías.

Para cubrir la brecha restante de 26.67 % se presentó un plan de acción, el cual se pretendió realizar en un periodo de 12 meses. Se consideró que dicho plan puede ejecutarse ya que la compañía por sus altos niveles de rentabilidad de sus restaurantes a nivel nacional puede invertir en todas estas áreas del capital humano, teniendo un alto rendimiento sobre la inversión.

Ejemplo:

Total de empleados en la compañía: 2000

Rotación de personal: 20%: 400 empleados por año

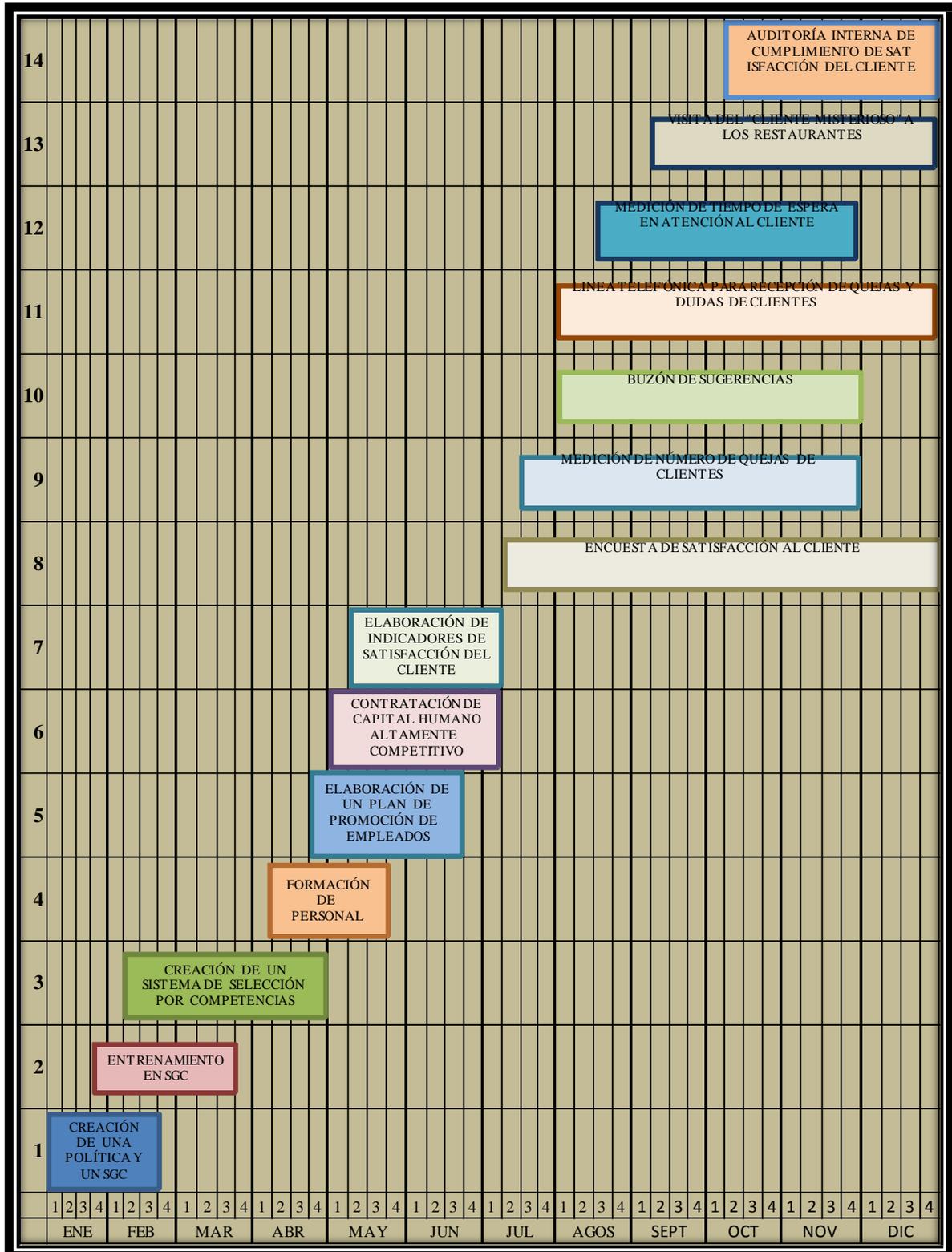
Costo de capacitación en 3 meses de entrenamiento: \$1,083

400 x \$1,083: **\$433,200 costo de rotación anual.**

Con la realización de este plan de acción los costos de rotación en Pizza Hut se reducirían.

5.9 PROPUESTA DE MEJORA EN PIZZA HUT

5.9.1 Plan de acción



5.10 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA PIZZA HUT.

A continuación se presenta un ejemplo de procedimiento de selección que puede ser tomado como un estándar para Pizza Hut en donde se desglosa paso a paso las diferentes etapas a cumplir para la correcta obtención del capital humano altamente efectivo, esto con el fin de facilitar y minimizar el tiempo de implementación. Igualmente se adjuntó un ejemplo de formato de descriptor de puestos para ser utilizado como modelo en la creación de cada uno de los descriptores de todas las plazas existentes en la compañía y de las nuevas a crear de acuerdo a las necesidades que surjan en el futuro. Ver anexo 4.

	<p style="text-align: center;"><i>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</i></p>	<p>TIPO: Procedimiento CODIGO: PR-DO-001 REVISIÓN No.:0. PÁGINA: 1 de 11 FECHA: 24/10/2014</p>
---	--	--

1. PROPÓSITO

Establecer los pasos a seguir para el ingreso de personal nuevo o promoción interna en la Empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación para todos los candidatos internos y externos que apliquen a posiciones en las diferentes áreas de la organización.

3. RESPONSABILIDAD

Gerente de Recursos Humanos: Es responsable de aprobar el presente procedimiento.

Jefe de Reclutamiento y Selección: Es responsable de revisar el presente procedimiento y de velar por que se ejecute y se cumpla.

Asistente de Reclutamiento y Selección: Es responsable de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal y que se cumpla de acuerdo a lo establecido.

Administrador(a) de Expedientes: Es responsable de verificar que los requisitos de nuevo ingreso u otros movimientos estén completos, en orden y que sean registrados oportunamente, así como la elaboración de los contratos de trabajo.

Jefe inmediato: Es el encargado de solicitar que se cubra una plaza vacante o sustitución de un empleado mediante la presentación de una requisición de personal y en caso de plazas nuevas de elaborar y anexar la descripción y perfil del puesto, así como incluir la firma del director ejecutivo. En caso de requerir plazas adicionales a las autorizadas, solicitar asignación presupuestaria.

Coordinador de Entrenamiento y Beneficios: Es el responsable de apoyar en la logística para la ejecución del presente procedimiento.

	<p style="text-align: center;"><i>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</i></p>	<p>TIPO: Procedimiento CODIGO: PR-DO-001 REVISIÓN No.:0. PÁGINA: 2 de 11 FECHA: 24/10/2014</p>
---	--	--

4. DESARROLLO

4.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCION
Jefe Solicitante	1	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta con el Jefe de Reclutamiento y Selección o al Asistente de Reclutamiento y Selección si la plaza que solicitara está disponible.
Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	2	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica en el Reporte de Plazas autorizadas si está disponible la plaza que requieren y le indica al Jefe Solicitante para que continúe o no con el proceso.
Jefe Solicitante	3	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara y firma Requisición de Personal indicando las especificaciones de la posición a contratar. Además anexa nota solicitando que el reclutamiento se realice internamente. • Solicita firma: Si es reposición deberá firmar el Gerente de Área. • Si es plaza nueva deberá firmar el Gerente de Concepto.
Gerente de Área o Gerente de Concepto	4	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza contratación de personal firmando Requisición de Personal según sea el caso.
Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	5	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe Requisición de Personal y nota solicitando que se realice el reclutamiento internamente, verifica que este completa la información de los requisitos de la posición y las autorizaciones para iniciar el proceso.
Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	6	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el perfil y prepara anuncio de la plaza vacante que contendrá el nombre de la posición, los requisitos necesarios para aplicar y la fecha límite de recepción. Para el personal administrativo debe de cumplir con la condición de tener <u>un año o más</u> en la posición actual.

	<p><i>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</i></p>	<p>TIPO: Procedimiento CODIGO: PR-DO-001 REVISIÓN No.:0. PÁGINA: 3 de 11 FECHA: 24/10/2014</p>
---	--	--

Jefe de Reclutamiento y Selección	7	<ul style="list-style-type: none"> • Coloca anuncio en carteleras, envía correos a las personas que tienen acceso y solicita a Informática que coloquen en Intranet el anuncio. Dicho anuncio será publicado por un máximo de cinco días hábiles y se retirara después del tiempo definido de publicación.
Candidato	8	<ul style="list-style-type: none"> • Comenta con su Jefe el interés en participar en el proceso y le solicita una nota en la que avale su participación.
Jefe del Candidato	9	<ul style="list-style-type: none"> • Emite nota en la cual está de acuerdo en que participe en el proceso.
Candidato	10	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega nota al Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección en la cual el jefe está avalando su participación en el proceso.
Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	11	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza entrevista y evaluaciones psicométricas con candidatos a optar a la plaza requerida.
Asistente de Reclutamiento y Selección	12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para los casos que apliquen coordina examen físico (excepto Jefes y Gerentes de Área) y de manejo (personal de domicilio).
Enfermera	13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza examen físico para identificar tatuajes y operaciones recientes y pasa Hoja de Examen Físico Clínico a Asistente de Reclutamiento y Selección.
Jefe Regional de Flota o personal asignado	14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si la plaza lo requiere realiza prueba de manejo y envía resultado a Asistente de Reclutamiento y Selección.
Administrador(a) de expedientes / Asistente de Reclutamiento y Selección	15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chequean referencias laborales internas de los candidatos que hayan aprobado las evaluaciones, Examen Físico Clínico y de manejo dependiendo el caso.

	<p style="text-align: center;"><i>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</i></p>	<p>TIPO: Procedimiento CODIGO: PR-DO-001 REVISIÓN No.:0. PÁGINA: 4 de 11 FECHA: 24/10/2014</p>
---	--	--

<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>16</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepara reporte que contiene el resultado de todas las evaluaciones que se realizaron y lo remite al Jefe que ha solicitado la plaza.
<p>Jefe Solicitante</p>	<p>17</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa reporte de candidatos y solicita al Asistente de Reclutamiento y Selección que organice las entrevistas.
<p>Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>18</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cita para entrevistas a candidatos con Jefe Solicitante y Gerente de Área.
<p>Jefe Solicitante y Gerente de Área</p>	<p>19</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a candidatos y anota sus observaciones. Pueden darse dos casos: -No le parezca ningún candidato, se opta por reclutamiento externo (Sección 4.2) -Preseleccionar candidato para contratar, ir a paso 23
<p>Jefe Solicitante</p>	<p>20</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le informa al Jefe del empleado que participo en el proceso que ha sido seleccionado para ser contratado en su área y se ponen de acuerdo en la fecha en la cual se hará efectivo el traslado.
<p>Jefe de Candidato Seleccionado</p>	<p>21</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara Acción de Personal indicando traslado de empleado a nueva área de la empresa y se indica la fecha de traslado, en la cual deberá considerarse el tiempo de reposición de la plaza que quedara vacante y el tiempo de entrega de la plaza. Solicita las firmas respectivas.
<p>Candidato Seleccionado</p>	<p>22</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Firma Acción de Personal aceptando las condiciones de la nueva plaza.
<p>Jefe Solicitante</p>	<p>23</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Jefe inmediato y su Superior Firman de autorizado el Acción de Personal aceptando el traslado del candidato seleccionado.

	<p><i>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</i></p>	<p>TIPO: Procedimiento CODIGO: PR-DO-001 REVISIÓN No.:0. PÁGINA: 5 de 11 FECHA: 24/10/2014</p>
---	--	--

Gerente de Recursos Humanos	24	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa Acción de Personal y documentos anexos y da su visto bueno del traslado.
Asistente de Reclutamiento y Selección	25	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara la información para el expediente que contiene Entrevista, Evaluaciones, Chequeo de Referencias, y otros relacionados del candidato seleccionado.
Asistente de Reclutamiento y Selección	26	<ul style="list-style-type: none"> • Remite al Administrador(a) de Expedientes la información del candidato.
Administrador(a) de Expedientes	27	<ul style="list-style-type: none"> • Procesa Acción de Personal.
Administrador(a) de Expedientes	28	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiza expediente físico y electrónico del empleado.
Coordinador de Entrenamiento y Beneficios	29	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de cambio de área, tramita nuevo carné al empleado.
Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agradece a cada candidato que participo en el proceso, vía correo electrónico o carta.

	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL	TIPO: Procedimiento CODIGO: PR-DO-001 REVISIÓN No.:0. PÁGINA: 6 de 11 FECHA: 24/10/2014
---	---	--

4.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCION
Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	1	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica en el Reporte de Plazas autorizadas si está disponible la plaza que requieren y le indica al Jefe Solicitante para que continúe o no con el proceso
Jefe Solicitante	2	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara y firma Requisición de Personal indicando las especificaciones de la posición a contratar. • Solicita firma: <ul style="list-style-type: none"> -Si es reposición deberá firmar el Gerente de Área. -Si es plaza nueva deberá firmar el Gerente de Concepto.
Gerente de Área o Gerente de Concepto	3	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza contratación de personal firmando Requisición de Personal según sea el caso.
Jefe de Reclutamiento y Selección	4	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe Requisición de Personal y los anexos Descriptor de Perfiles, Funciones y Competencias, verifica que este completa la información de los requisitos de la posición y las autorizaciones para iniciar el proceso y lo pasa al Asistente de Reclutamiento y Selección para que inicie la búsqueda de candidatos.
Asistente de Reclutamiento y Selección	5	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa base de datos de candidatos potenciales para ver si cumplen con el perfil. Dicha base de datos es custodiada por él (ella). • Se pueden dar dos situaciones: <ul style="list-style-type: none"> • No se identifiquen candidatos ir a paso 7 • Se identifiquen candidatos ir a paso 11

	<p><i>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</i></p>	<p>TIPO: Procedimiento CODIGO: PR-DO-001 REVISIÓN No.:0. PÁGINA: 7 de 11 FECHA: 24/10/2014</p>
---	--	--

<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica otras fuentes de reclutamiento tales como Institutos Técnicos, Universidades, candidatos recomendados por personal interno o publicación de anuncio en el periódico y se contacta con ellos.
<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza los contactos para obtener candidatos para la plaza requerida.
<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacta a candidatos identificados para conocer su interés de participar en el proceso y sus pretensiones. Y de estar interesados los incluye en los currículums a ser seleccionados.
<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>9</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe currículums de fuentes externas que están interesados en participar en el proceso.
<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisan los currículums recibidos y seleccionan los que cumplen con el perfil deseado para ser contactados para entrevistas y evaluaciones. Para la selección de currículums deberá tomarse en cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ No considerar candidatos que hayan trabajado con la competencia.
<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>11</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacta a candidatos seleccionados para entrevistas y evaluaciones.
<p>Candidato</p>	<p>12</p>	<p>Completa Solicitud de Empleo y entrega a Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>

Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	13	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza entrevista y evaluaciones con candidatos a optar a la plaza requerida y les explica el área de trabajo. Durante la entrevista se considera la familiaridad con empleados actuales, No se consideran candidatos miembros de un mismo grupo familiar, en primer grado de consanguinidad y afinidad: (cónyuges, padres, hijos o hermanos). • En esta fase se pueden dar dos casos: <ul style="list-style-type: none"> – Candidatos no acepten continuar en el proceso, el candidato sale del proceso, (Ir a paso 42). – Candidatos acepten continuar en el proceso, (ir a paso 15)
Asistente de Reclutamiento y Selección	14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordina la realización de prueba de manejo para personal de domicilio y prueba práctica a personal de servicio y cocina.
Asistente de Reclutamiento y Selección	15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chequea que este completa la entrega de exámenes clínicos por parte de los candidatos que aplican a los diferentes puestos en todo nivel de la compañía como requisito para poder efectuar el examen médico.
Médico	16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza examen médico, evaluando el estado de salud del candidato, anotando en la hoja de chequeo sus observaciones y conclusiones, al finalizar pasa al Asistente de Reclutamiento y Selección el resultado. Dicha ficha es de carácter confidencial y de uso exclusivo de Recursos Humanos. ▪ La información contenida no puede ser del conocimiento del candidato sin previa autorización escrita del médico.
Jefe Regional de Flota o personal asignado	17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza prueba de manejo y envía resultado a Asistente de Reclutamiento y Selección.
Administrador de expedientes/ Asistente de Reclutamiento y Selección	18	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chequean referencias laborales y personales de los candidatos que hayan aprobado las evaluaciones, Examen Físico Clínico y de manejo dependiendo el caso. No se consideraran candidatos que no se le puedan comprobar referencias laborales o personales.

	<p style="text-align: center;"><i>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL</i></p>	<p>TIPO: Procedimiento CODIGO: PR-DO-001 REVISIÓN No.:0. PÁGINA: 9 de 11 FECHA: 24/10/2014</p>
---	--	--

<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>19</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepara reporte que contiene Currículo vitae, Solicitud de Empleo y Resumen del Proceso de Selección que incluye resumen de entrevista, evaluaciones y referencias obtenidas de la terna de candidatos seleccionados en el proceso y lo remite al Jefe que ha solicitado la plaza.
<p>Jefe Solicitante</p>	<p>21</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa reporte de candidatos y solicita al Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección que organice las entrevistas.
<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>22</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cita para entrevistas a candidatos con Jefe Solicitante y Gerente de Área.
<p>Jefe Solicitante y Gerente de Área</p>	<p>23</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistan a candidatos y anota sus observaciones en Resumen de Entrevista Individual. Pueden darse dos casos: • No le parezca ningún candidato, ir a paso 5 • Preseleccionar candidato para contratar, ir a paso 24
<p>Jefe Solicitante</p>	<p>24</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indica a Asistente de Reclutamiento y Selección para que sea contratado.
<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>25</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacta al candidato para comunicarle que ha sido seleccionado para ser contratado y le entrega el Formulario de Requisitos de Ingreso para que complete toda la documentación requerida por la empresa.
<p>Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>26</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si la plaza es de Jefatura o Gerencia de Área prepara Carta Oferta de Empleo indicando los términos de contratación según estructura organizacional y salarial actual y se pasa a firma del Gerente de Recursos Humanos.
<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>27</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y firma Carta Oferta de Empleo y la devuelve al Jefe de Reclutamiento y Selección para que sea entregada al candidato seleccionado.

Candidato Seleccionado	28	<ul style="list-style-type: none"> Entrega la documentación requerida al Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección.
Jefe de Reclutamiento y Selección	29	<ul style="list-style-type: none"> Entrega Carta Oferta de Empleo para formalizar la contratación.
Candidato Seleccionado	30	<ul style="list-style-type: none"> Firma la Carta Oferta de Empleo. Si el candidato es para el Área de Domicilio debe adicionar: Licencia de conducir motocicleta
Asistente de Reclutamiento y Selección	31	<ul style="list-style-type: none"> Prepara la información para el expediente que contiene toda la documentación del proceso y Carta Oferta de Empleo.
Asistente de Reclutamiento y Selección	32	<ul style="list-style-type: none"> Remite a Administrador(a) de Expedientes la información del candidato y coordina la Inducción. Además prepara Comunicación de Bienvenida a Nuevo Empleado y se publica en las carteleras e intranet.
Administrador de Expedientes	33	<ul style="list-style-type: none"> Recibe y revisa archivo de nuevo empleado para completarlo.
Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	34	<ul style="list-style-type: none"> Prepara Memorando indicando la contratación de nuevo empleado, posición, talla de uniformes y la fecha de ingreso y lo envía a bodega de uniformes para entrega de los mismos.
Asistente de Reclutamiento y Selección	35	<ul style="list-style-type: none"> Enrola al nuevo empleado en el reloj marcador, si aplica.
Administrador de Expedientes	36	<ul style="list-style-type: none"> Prepara expediente físico y electrónico del nuevo empleado.
Coordinador(a) de Entrenamiento y Beneficios	37	<ul style="list-style-type: none"> Tramita entrega de carné a nuevo empleado.
Administrador de Expedientes	38	<ul style="list-style-type: none"> Prepara Contrato Individual de Trabajo del nuevo empleado.
Nuevo Empleado	39	<ul style="list-style-type: none"> Revisa y firma Contrato Individual de Trabajo
Administrador de Expedientes	40	<ul style="list-style-type: none"> Elabora memo y anexa Contrato Individual de Trabajo para que sea firmado por el Apoderado Legal.
Apoderado Legal	41	<ul style="list-style-type: none"> Firma Contrato Individual de Trabajo y los devuelve al Administrador de Expedientes.
Administrador de Expedientes	42	<ul style="list-style-type: none"> Distribuye Contrato de Trabajo de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> Original: Expediente de empleado Copia: empleado Copia: Ministerio de Trabajo

Jefe de Reclutamiento y Selección	43	<ul style="list-style-type: none"> Verifica que el archivo físico y electrónico del nuevo empleado quede debidamente documentado.
Jefe de Reclutamiento y Selección/ Asistente de Reclutamiento y Selección	44	<ul style="list-style-type: none"> Agradece a cada candidato que participo en el proceso, ya sea por correo electrónico o carta.

5. DEFINICIONES

Candidato: aspirante a una plaza vacante

6. AREAS CONSULTADAS

AREA	RESPONSABLE

FIRMAS		
MODIFICO	REVISO	APROBO

MODIFICO REVISO APROBO

BIBLIOGRAFIA

¹ Contreras J. (2010). Historia de la Calidad. Serie Internacional ISO 9000 y variantes. Recuperado el 16 de diciembre de 2012, de http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion_de_la_Calidad/HistoriadelCalidad/HistoriaCalidad.htm

² Apuntes de control y gestión de calidad (2008). El grupo de investigación en control de calidad en el Japón. Recuperado el 16 de diciembre 2012, de <http://controlygestiondecalidad.blogspot.com/search/label/Historia%20calidad>

³ Romero A.L & Miranda S.L. (2007). La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados. Recuperado el 16 de Diciembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>

⁴ Calidad (2012). En Wikipedia. Recuperado el 18 de diciembre de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>.

⁵ G.O. Crespo (2010, 16 de Marzo). Gestión de calidad. Definiciones de calidad. Evolución histórica y actualidad. Recuperado el 18 de diciembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

⁶ Mateo R. J (2009). Sistemas de gestión de la calidad-un camino hacia la satisfacción del cliente-parte I. Recuperado el 18 de diciembre de 2012, de <http://qualitytrends.squalitas.com/articulos/articulos-gestion-de-la-calidad/item/108-sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-%E2%80%93-un-camino-hacia-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-%E2%80%93-parte-i.html>

⁷ Gestión de la calidad (2009). Recuperado el 18 de diciembre de 2012, de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-calidad.html>

⁸ S.D. de Quijano y Arana y J. Navarro (1999).El ASH (auditoria del sistema humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. Rev. de Psicol. Gral. y Aplic., 52 (2-3) ,301-328. Recuperado el 18 de diciembre de 2012, de http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2498353

⁹Cepeda R. s.f. Gurús de la Calidad. Recuperado el 18 de diciembre de 2012,de <http://www.xtrategy.com.mx/index.php/80-calidad-calidad/96-gurus-de-la-calidad>

¹⁰ Gurús de la Calidad. Recuperado el 18 de diciembre de 2012,de <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998832.html>

¹¹Gurús de Calidad. Recuperado el 18 de diciembre de 2012,de http://api.ning.com/files/Ko9PBf1-b*putp37ESxTTBTsAhBpDU8ybcYtXEn0IE_/gurusdecalidad.pdf

¹² <http://www.geocities.ws/chex88chex/estrategia/TOMPETERS>, documento recuperado el 9 de diciembre de 2014. ¹

¹³ <http://pensamientoadministrativoudec.blogspot.com/2011/02/la-calidad-segun-drucker.html>, documento recuperado el 9 de diciembre de 2014. ²

¹⁴ <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/peter-drucker/>, documento recuperado el 15 de diciembre de 2014. ³

¹⁵https://books.google.com.sv/books?id=GxTF74WTNAYC&pg=PA217&lpg=PA217&dq=calidad+total+y+peter+drucker&source=bl&ots=_MM9OjM3wR&sig=8vcvaqXg-3oJw3tAqzfaLVHmUkw&hl=es&sa=X&ei=bXKPKSDBdWIsQSx1YHABg&ved=0CF AQ6AEwCA#v=onepage&q&f=false, documento recuperado el 15 de diciembre de 2014. ⁴

¹⁶Martínez E. (2007).Historia de la ISO. Recuperado el 18 de diciembre de 2012,de <http://www.eveliux.com/mx/historia-de-la-iso.php>

¹⁷**EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000.**Recuperado el 18 de diciembre de 2012,de <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=57>

¹⁸Las normas ISO s.f. Recuperado el 18 de diciembre de 2012,de <http://www.cupsweb.com/articulos/20-catblog/68-normasiso.html>

¹⁹Evolución de las Normas ISO 9000, (s.f.). Recuperado el 18 de diciembre de 2012,de <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/leccion2/tutorial2.html>

²⁰ Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008.Recuperado el 18 de diciembre de 2012, de <http://www.iso90012008.biz/iso-9001-2008-consultoria-certificacion-9000-calidad.html>

²¹ Evolución de las Normas ISO 9000, (s.f.). Recuperado el 18 de diciembre de 2012,de <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad08/leccion2/tutorial2.html>

²²Oyarzún, F. (s.f.). **CALIDAD EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.** Recuperado el 18 de diciembre de 2012, de www.mpfm.gob.pe/descargas/noticias-impl/4963009.pdf

²³Pérez, Z. (s.f.).Documentación del sistema de gestión de la calidad. [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com/documentos/cursodocumentacion.ppt>

²⁴Norma Internacional (2008) ISO 9001, Sistemas de gestión de la Calidad- Requisitos

²⁵Ministerio de Fomento, España (2005), Sistema de Gestión de la Calidad Según la Norma ISO 9001:2008, Recuperado el 30 de Noviembre de 2012, de http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_iso.pdf&%5d

²⁶ Norma Internacional (2008) ISO 9001, Sistemas de gestión de la Calidad- Requisitos

²⁷Guarneros, J. Sistemas de gestión de calidad para pequeñas y medianas empresas, Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/11/15/sistemas-de-gestion-de-calidad-para-pequenas-y-medianas-empresas-2/>,–

²⁸Joseph A. Petrick, Diana S. Furr (2003). Calidad total en la dirección de Recursos Humanos Ed. Gestión 2000, S.A, Barcelona. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de http://books.google.com.sv/books?id=WlqCS6UQgM4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

²⁹Valenzuela Cano, I. La importancia de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad , Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de <http://www.hispacolex.com/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf>

³⁰Fontalvo Herrera, T. (2010) La Gestión de la Calidad en los Servicios, ISO 9001:2008. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de http://managementensalud.com.ar/ebooks/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001-2008.pdf

³¹Asociación española para la calidad, Centro Nacional de Información de la Calidad, Ventajas de los Sistemas de Gestión de Calidad. Recuperado el 25 de Noviembre de 2012, de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=32315&folderId=195586&name=DLFE-6035.pdf

³²Sabogal Sánchez J. (2006). Desventajas de no tener un sistema de gestión de calidad, Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de http://www.estrategiayvision.com/?page_id=64

³³ <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

³⁴ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I y II, Primera Edición junio 2000, San Salvador. Págs. 54-57

³⁵ Fuentes, Carolina; Martínez, Nora; Diseño de un Sistema Presupuestario para la Mediana Empresa, Universidad Politécnica de El Salvador, Tesis, El Salvador, 2000

³⁶ INCAE, www.incae.ac.cr

³⁷ <http://ri.ues.edu.sv/1259/1/TESIS.pdf>

³⁸ Código de Comercio de El Salvador, Art. 18

³⁹ Código de Comercio de El Salvador, Art. 73

⁴⁰ Código de Comercio de El Salvador. Art. 101

⁴¹ Código de Comercio de El Salvador. Art. 191

⁴² Código de Comercio de El Salvador. Art. 297

⁴³ Código de Comercio de El Salvador, Art 308

⁴⁴ Lam G., ComUnica en línea (2007). Recuperado el 2 de Marzo de 2013 de: <http://www.uca.edu.sv/virtual/comunica/archivo/may182007/notas/nota7.htm>

⁴⁵ Economía (16 de marzo de 2013). Bajan remesas familiares en El Salvador. La Prensa Gráfica. Recuperado de: <http://www.laprensagrafica.com/bajan-remesas-familiares-enviadas-a-el-salvador->

⁴⁶ Guerrero Valencia, L.M., Montes Barahona, K.E, Parada Girón, C.M. y Umaña Aguilar, S.J. (2011). Análisis del Sector Servicios en el Área Metropolitana de San Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciado(a) en Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. Recuperado el 28 de febrero de 2013 desde: http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/d16c59_analisisdelsectorservicioenelareametropolitanadesansalvador.pdf

⁴⁷ Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (25 de mayo de 2012). Exportación de Servicios: un sector privilegiado en el flujo de comercio mundial. Recuperado el 1 de Marzo de 2013 desde:
http://www.proesa.gob.sv/index.php?option=com_k2&view=item&id=96:exportación-de-servicios-un-sector-privilegiado-en-el-flujo

⁴⁸ Banco Centroamericano de Integración Económica. Ficha estadística de El Salvador. Recuperado el 3 de Marzo de 2013 desde:
<http://www.bcie.org/uploaded/content/article/1312013223.pdf>

⁴⁹ Schwab K., Foro Económico Mundial. Reporte de competitividad mundial 2012-2013. Recuperado el 4 de Marzo de 2013 desde:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

⁵⁰ Informe económico BCR (julio 2014) . Banco Central de Reserva de El Salvador. Recuperado el 31 de septiembre de 2014 desde:
<http://bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1341725016.pdf>

⁵¹ Recuperado el 27 de Enero de 2013 desde:
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/647.95-G948p/647.95-G948p-Capitulo%20I.pdf>

⁵² Clemente Ricolfe J.S., Gómez Layana, B. (2006). Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida. Boletín económico ICE. Recuperado el 3 de marzo de 2013 desde:
http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2898_5160__DF87D49EEBC76C8A9BEDE386F1B4BC6F.pdf

⁵³ Moreno J., Segura G. y Inman C. (1998) Turismo en El Salvador: El reto de la competitividad. Recuperado el 2 de Marzo de 2013 desde:
<http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/cen620filcorr.pdf>

⁵⁴ Moreno J., Segura G. y Inman C. (1998) Turismo en El Salvador: El reto de la competitividad. Recuperado el 2 de Marzo de 2013 desde:
<http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/cen620filcorr.pdf>

⁵⁵ Moreno J., Segura G. y Inman C. (1998) Turismo en El Salvador: El reto de la competitividad. Recuperado el 2 de Marzo de 2013 desde:
<http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/cen620filcorr.pdf>

⁵⁶ Instituto Salvadoreño de Formación Profesional. Jóvenes y mercados de trabajo urbano en El Salvador. Recuperado el 2 de Marzo de 2013 desde: <http://www.opinandoenelsalvador.com/wpcontent/uploads/2009/06/jovenesurbanoselsalvador.pdf> ,

⁵⁷ Guarneros, Rico, J., R., Sistemas de gestión de la calidad para pequeñas y medianas empresas (2010). Recuperado de: <http://suite101.net/article/sistemas-de-gestion-de-calidad-para-pequenas-y-medianas-empresas-a17319#axzz2MxtULxKI>

⁵⁸ Gallardo, Pastore, F.,E, (2005) Pasos para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000, SGC. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=691>

⁵⁹ Pérez Villa, P. E., Múñera, Vásquez, F.N., (2007) Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria.(1ª. Ed.). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 10 de marzo de 2013 desde: http://books.google.com.sv/books?id=9q8MV_4pXcC&pg=PA25&dq=necesidad+de+un+sistema+de+gestion+de+calidad+en+la+empresa&hl=es419&sa=X&ei=yAtbUfy0FrSP0QGowIDACA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=true

⁶⁰ Gallardo, Pastore, F.,E, (2005) Pasos para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000, SGC. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=691>

⁶¹ Pérez Villa, P. E., Múñera, Vásquez, F.N., (2007) Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria.(1ª. Ed.). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 10 de marzo de 2013 desde: http://books.google.com.sv/books?id=9q8MV_4pXcC&pg=PA25&dq=necesidad+de+un+sistema+de+gestion+de+calidad+en+la+empresa&hl=es419&sa=X&ei=yAtbUfy0FrSP0QGowIDACA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=true

⁶²Maqueda, Lafuente, J., Llaguno Musons, J., I.,(1995) Marketing estratégico para empresas de servicios. Recuperado de:
http://books.google.com.sv/books?id=w_ULBtVKf64C&pg=PR9&dq=sistemas+de+gestion+de+la+calidad+en+empresas+de+servicios&hl=en&sa=X&ei=HQo9UYHFNoWC9QTKoGABw&ved=0CEQQ6AEwBQ#v=onepage&q=sistemas%20de%20gestion%20de%20la%20calidad%20en%20empresas%20de%20servicios&f=false

⁶³Maqueda, Lafuente, J., Llaguno Musons, J., I.,(1995) Marketing estratégico para empresas de servicios. Recuperado de:
http://books.google.com.sv/books?id=w_ULBtVKf64C&pg=PR9&dq=sistemas+de+gestion+de+la+calidad+en+empresas+de+servicios&hl=en&sa=X&ei=HQo9UYHFNoWC9QTKoGABw&ved=0CEQQ6AEwBQ#v=onepage&q=sistemas%20de%20gestion%20de%20la%20calidad%20en%20empresas%20de%20servicios&f=false

⁶⁴ Gallardo, Pastore, F.,E, (2005) Pasos para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000, SGC. Recuperado de:
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=691>

⁶⁵Maqueda, Lafuente, J., Llaguno Musons, J., I.,(1995) Marketing estratégico para empresas de servicios. Recuperado de:
http://books.google.com.sv/books?id=w_ULBtVKf64C&pg=PR9&dq=sistemas+de+gestion+de+la+calidad+en+empresas+de+servicios&hl=en&sa=X&ei=HQo9UYHFNoWC9QTKoGABw&ved=0CEQQ6AEwBQ#v=onepage&q=sistemas%20de%20gestion%20de%20la%20calidad%20en%20empresas%20de%20servicios&f=false

⁶⁶http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=32315&folderId=195586&name=DLFE-6035.pdf

⁶⁷Pita S., Pértegas S. (2002).Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria* 2002, (9)76-78.Recuperado de
http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

⁶⁸Hernández B., Velasco-Mondragón H. (2000).Encuestas transversales. *Salud Pública de México*2000,42(5)447.Recuperado de http://www.bvsde.paho.org/cursoa_epi/e/lecturas/mod9/articulo1.pdf

⁶⁹Sin autor (s.f.).El proceso de la investigación cualitativa. El inicio del proceso cualitativo,525.Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/04/Met-Inv/12.pdf>

⁷⁰Sin autor(s.f.).El proceso de la investigación cualitativa. El inicio del proceso cualitativo, 531. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/04/Met-Inv/12.pdf>

⁷¹<http://www.slideshare.net/liliagtorres/instrumentos-de-medicin-3705238>

⁷²Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27-36.

⁷³ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. 2007, “Metodología de la investigación”, 4ª. edición, Mc Graw Hill, México

ANEXO 1. CUESTIONARIO SOBRE LA NORMA ISO 9001:2008

FECHA: __/__/__

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS: _____

ACTIVIDAD PRINCIPAL: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO DESEMPEÑADO: _____

Objetivo: Obtener la mayor información posible del conocimiento de la dirección y jefaturas sobre la forma de cómo la empresa trabaja con sus procesos en base a la norma ISO 9001-2008.

Indicaciones: A continuación se presenta el siguiente cuestionario en el cual se debe de seleccionar una de las dos opciones marcando con una "X" cualquiera de las dos casillas. No existen respuestas buenas ni malas, lo que se pretende es que se exprese su opinión de acuerdo con su conocimiento o no sobre el funcionamiento de la empresa en base a la norma ISO 9001-2008.

1. ¿La empresa determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?

SI

NO

2. ¿La empresa cuando es aplicable, proporciona información o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?

SI

NO

3. ¿La empresa evalúa la eficacia de las acciones tomadas?

SI

NO

4. ¿La empresa se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?

SI

NO

5. ¿La empresa mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?

SI

NO

6. ¿La organización determina, proporciona y mantiene edificios, espacios de trabajo y servicios asociados para lograr la conformidad con los requisitos del producto?

SI

NO

7. ¿La organización determina, proporciona y mantiene equipo para los procesos (tanto hardware como software) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?

SI

NO

8. ¿La organización determina, proporciona y mantiene servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?

SI

NO

9. ¿La organización determina y gestiona las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?

SI

NO

10. ¿La organización realiza encuestas de satisfacción al cliente y toma en cuenta las opiniones de los clientes?

SI

NO

11. ¿La organización toma en cuenta los informes de los agentes comerciales?

SI

NO

12. La empresa realiza auditoria interna, planificada previamente para verificar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos con anterioridad?

SI

NO

13. ¿La organización verifica si se ha implementado el sistema de gestión de calidad y si éste se mantiene de manera eficaz basado en la Norma Internacional?

SI

NO

14. ¿La organización le proporciona seguimiento a los procesos del sistema de gestión de calidad?

SI

NO

15. ¿La organización les da seguimiento a los productos que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?

SI

NO

16.¿La organización lleva a cabo medición de las características del producto que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?

SI

NO

17.¿La empresa realiza un control exhaustivo del producto no conforme para tomar acciones, para eliminar la no conformidad, autorizar su uso, tomar acciones para impedir su uso?

SI

NO

18.¿La empresa hace análisis de los datos referente a la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, los proveedores, las tendencias de los procesos y los productos?

SI

NO

19.¿La empresa lleva a cabo la mejora continua del sistema de gestión de calidad?

SI

NO

20.¿La organización toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades y acciones preventivas para que estas no vuelvan a ocurrir?

SI

NO

¡Muchas gracias!

PREGUNTA	RESPUESTAS ENTREVISTADOS (CHINA WOK)			CONCLUSIÓN
	GERENTE ÁREA	GERENTE OPERACIÓN	GERENTE RR.HH	
1. ¿La empresa determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Tanto el gerente de área, como de recursos humanos y operaciones coinciden en que la empresa determina la competencia del personal.
2. ¿La empresa cuando es aplicable, proporciona información o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?	SI	SI	SI	Los tres entrevistados están de acuerdo que la empresa proporciona información o toma acciones para lograr la competencia necesaria.
3. ¿La empresa evalúa la eficacia de las acciones tomadas?	SI	SI	NO	Solamente para el gerente de recursos humanos la empresa no evalúa la eficacia de las acciones tomadas.
4. ¿La empresa se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?	SI	SI	SI	En este caso los 3 coinciden que la empresa se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
5. ¿La empresa mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?	SI	SI	SI	Se confirma la existencia de registros apropiados por parte de la empresa.

6. ¿La organización determina, proporciona y mantiene edificios, espacios de trabajo y servicios asociados para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	En opinión de los gerentes la organización cumple con el mantenimiento de edificios y espacios de trabajo.
7. ¿La organización determina, proporciona y mantiene equipo para los procesos (tanto hardware como software) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	NO	SI	Se observa que el gerente de operación no está de acuerdo en que la organización proporcione y mantenga el equipo para los procesos y lograr la conformidad del producto.
8. ¿La organización determina, proporciona y mantiene servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Existe acuerdo en que se proporciona y se mantienen los servicios de apoyo.
9. ¿La organización determina y gestiona las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Confirmación respecto a que la organización determina y gestiona las condiciones en las que se realiza el trabajo.
10. ¿La organización realiza encuestas de satisfacción al cliente y toma en cuenta las opiniones de los clientes?	SI	SI	SI	La organización cumple en realizar encuestas de satisfacción al cliente y toma en cuenta sus opiniones.

11. ¿La organización toma en cuenta los informes de los agentes comerciales?	NO	NO	NO	La organización no toma en cuenta los informes de los agentes comerciales.
12. ¿La empresa realiza auditoría interna, planificada previamente para verificar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos con anterioridad?	NO	NO	SI	Solamente para el gerente de RR.HH la empresa si realiza auditoría interna para la verificación del cumplimiento de los requisitos del SGC.
13. ¿La organización verifica si se ha implementado el sistema de gestión de calidad y si éste se mantiene de manera eficaz basado en la Norma Internacional?	NO	NO	NO	Ninguno opina que la empresa ha implementado el SGC.
14. ¿La organización le proporciona seguimiento a los procesos del sistema de gestión de calidad?	NO	NO	NO	Para los tres gerentes la organización no proporciona seguimiento a los procesos del SGC.
15. ¿La organización les da seguimiento a los productos que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?	SI	SI	SI	Si se da seguimiento por parte de la organización a sus productos verificando el cumplimiento de los requisitos del mismo.
16. ¿La organización lleva a cabo medición de las características del producto que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?	SI	SI	SI	Coinciden los tres en que la organización mide las características del producto, verificando el cumplimiento de requisitos.

17.	¿La empresa realiza un control exhaustivo del producto no conforme para tomar acciones, para eliminar la no conformidad, autorizar su uso, tomar acciones para impedir su uso?	SI	SI	SI	Se confirma que la empresa si realiza control exhaustivo del producto no conforme.
18.	¿La empresa hace análisis de los datos referente a la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, los proveedores, las tendencias de los procesos y los productos?	SI	SI	SI	La empresa si analiza datos sobre satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos del producto, etc.
19.	¿La empresa lleva a cabo la mejora continua del sistema de gestión de calidad?	NO	NO	NO	Los 3 gerentes manifestaron que no se lleva a cabo la mejora continua del SGC.
20.	¿La organización toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades y acciones preventivas para que estas no vuelvan a ocurrir?	NO	NO	SI	Solo el gerente de recursos humanos manifestó que la organización toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades.
PREGUNTA		RESPUESTAS ENTREVISTADOS (WENDY'S)			CONCLUSIÓN
		GERENTE ÁREA	GERENTE OPERACIÓN	GERENTE RR.HH	
1.	¿La empresa determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Para los tres encuestados la empresa determina la competencia necesaria para el personal.
2.	¿La empresa cuando es aplicable, proporciona información o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?	SI	SI	NO	Para el gerente de RRHH la empresa no proporciona información o toma acciones para lograr la competencia necesaria.

3.	¿La empresa evalúa la eficacia de las acciones tomadas?	NO	SI	NO	Solamente para el gerente de operación manifestó que la empresa si evalúa la eficacia de las acciones tomadas.
4.	¿La empresa se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?	NO	SI	SI	Se observa que en opinión del gerente de área la empresa no se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
5.	¿La empresa mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?	SI	SI	SI	Existe acuerdo en que la empresa mantiene registros apropiados de los empleados.
6.	¿La organización determina, proporciona y mantiene edificios, espacios de trabajo y servicios asociados para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Se confirma que la organización cumple con proporcionar y mantener edificios, espacios de trabajo y servicios asociados.
7.	¿La organización determina, proporciona y mantiene equipo para los procesos (tanto hardware como software) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	NO	SI	SI	Para el gerente de área la empresa no proporciona y mantiene el equipo para los procesos y lograr la conformidad del producto, para el gerente de operaciones y de RRHH sí.
8.	¿La organización determina, proporciona y mantiene servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Acuerdo en que la organización determina, proporciona y se mantiene los servicios de apoyo.

9. ¿La organización determina y gestiona las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Si se determina y gestiona las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
10. ¿La organización realiza encuestas de satisfacción al cliente y toma en cuenta las opiniones de los clientes?	SI	SI	SI	Cumple la organización en realizar encuestas de satisfacción al cliente y tomar en cuenta sus opiniones.
11. ¿La organización toma en cuenta los informes de los agentes comerciales?	NO	NO	NO	Para el gerente de operaciones, de área y RRHH la organización no toma en cuenta los informes de los agentes comerciales.
12. ¿La empresa realiza auditoría interna, planificada previamente para verificar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos con anterioridad?	NO	NO	SI	Solamente para el gerente de RR.HH la empresa si realiza auditoría interna para la verificación del cumplimiento de los requisitos del SGC.
13. ¿La organización verifica si se ha implementado el sistema de gestión de calidad y si éste se mantiene de manera eficaz basado en la Norma Internacional?	NO	NO	NO	Ninguno opina que la empresa ha implementado el SGC.
14. ¿La organización le proporciona seguimiento a los procesos del sistema de gestión de calidad?	NO	NO	NO	No se proporciona seguimiento a los procesos del SGC.
15. ¿La organización les da seguimiento a los productos que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?	SI	SI	NO	El gerente de RRHH manifestó que no se da seguimiento por parte de la organización a sus productos verificando el cumplimiento de los requisitos del mismo.

16. ¿La organización lleva a cabo medición de las características del producto que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?	SI	NO	SI	Coincidencia en que la organización mide las características del producto, verificando el cumplimiento de requisitos, excepto el gerente de operaciones.
17. ¿La empresa realiza un control exhaustivo del producto no conforme para tomar acciones, para eliminar la no conformidad, autorizar su uso, tomar acciones para impedir su uso?	SI	NO	SI	Para el gerente de operaciones no existe control exhaustivo del producto no conforme.
18. ¿La empresa hace análisis de los datos referente a la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, los proveedores, las tendencias de los procesos y los productos?	SI	SI	SI	Si se analizan los datos sobre satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos del producto, etc.
19. ¿La empresa lleva a cabo la mejora continua del sistema de gestión de calidad?	NO	NO	NO	De acuerdo con los tres la empresa no lleva a cabo la mejora continua del SGC.
20. ¿La organización toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades y acciones preventivas para que estas no vuelvan a ocurrir?	NO	NO	NO	Para los 3 gerentes la organización no toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades.

PREGUNTA	RESPUESTAS ENTREVISTADOS (STARBUCKS)			CONCLUSIÓN
	GERENTE ÁREA	GERENTE OPERACIÓN	GERENTE RR.HH	
1. ¿La empresa determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Tanto el Gerente de Área, como de RR.HH y Operaciones coinciden en que la empresa determina la competencia del personal.
2. ¿La empresa cuando es aplicable, proporciona información o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?	SI	SI	SI	Los tres entrevistados están de acuerdo que la empresa proporciona información o toma acciones para lograr la competencia necesaria.
3. ¿La empresa evalúa la eficacia de las acciones tomadas?	SI	NO	SI	Solamente para el gerente de operaciones la empresa no evalúa la eficacia de las acciones tomadas.
4. ¿La empresa se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?	SI	SI	NO	En este caso no coincide el gerente de RR.HH con los otros dos encuestados en que la empresa se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
5. ¿La empresa mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?	SI	SI	SI	Se confirma la existencia de registros apropiados por parte de la empresa.

6. ¿La organización determina, proporciona y mantiene edificios, espacios de trabajo y servicios asociados para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	En opinión de los gerentes la organización cumple con el mantenimiento de edificios y espacios de trabajo.
7. ¿La organización determina, proporciona y mantiene equipo para los procesos (tanto hardware como software) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	NO	SI	SI	Se observa que el gerente de área no está de acuerdo en que la organización proporciona y mantiene el equipo para los procesos y lograr la conformidad del producto.
8. ¿La organización determina, proporciona y mantiene servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Existe acuerdo en que se proporciona y se mantienen los servicios de apoyo.
9. ¿La organización determina y gestiona las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Confirmación respecto a que la organización determina y gestiona las condiciones en las que se realiza el trabajo.
10. ¿La organización realiza encuestas de satisfacción al cliente y toma en cuenta las opiniones de los clientes?	SI	SI	SI	La organización cumple en realizar encuestas de satisfacción al cliente y toma en cuenta sus opiniones.

11. ¿La organización toma en cuenta los informes de los agentes comerciales?	NO	NO	NO	La organización no toma en cuenta los informes de los agentes comerciales.
12. ¿La empresa realiza auditoría interna, planificada previamente para verificar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos con anterioridad?	NO	NO	SI	Solamente para el gerente de RR.HH la empresa si realiza auditoría interna para la verificación del cumplimiento de los requisitos del SGC.
13. ¿La organización verifica si se ha implementado el sistema de gestión de calidad y si éste se mantiene de manera eficaz basado en la Norma Internacional?	NO	NO	NO	Ninguno opina que la empresa ha implementado el SGC.
14. ¿La organización le proporciona seguimiento a los procesos del sistema de gestión de calidad?	NO	NO	SI	Para el gerente de RR.HH la organización si proporciona seguimiento a los procesos del SGC.
15. ¿La organización les da seguimiento a los productos que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?	SI	SI	SI	Si se da seguimiento por parte de la organización a sus productos verificando el cumplimiento de los requisitos del mismo.
16. ¿La organización lleva a cabo medición de las características del producto que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?	SI	SI	SI	Coinciden los tres en que la organización mide las características del producto, verificando el cumplimiento de requisitos.

17. ¿La empresa realiza un control exhaustivo del producto no conforme para tomar acciones, para eliminar la no conformidad, autorizar su uso, tomar acciones para impedir su uso?	SI	SI	SI	Se confirma que la empresa si realiza control exhaustivo del producto no conforme.
18. ¿La empresa hace análisis de los datos referente a la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, los proveedores, las tendencias de los procesos y los productos?	SI	SI	SI	La empresa si analiza datos sobre satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos del producto, etc.
19. ¿La empresa lleva a cabo la mejora continua del sistema de gestión de calidad?	NO	NO	NO	No se lleva a cabo la mejora continua del SGC.
20. ¿La organización toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades y acciones preventivas para que estas no vuelvan a ocurrir?	NO	NO	NO	La organización no toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades.

PREGUNTAS	RESPUESTAS ENTREVISTADOS (PIZZA HUT)			CONCLUSIÓN
	GERENTE ÁREA	GERENTE OPERACIÓN	GERENTE RR.HH	
1. ¿La empresa determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Para los tres encuestados la empresa determina la competencia necesaria para el personal.
2. ¿La empresa cuando es aplicable, proporciona información o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?	SI	SI	SI	La empresa si proporciona información o toma acciones para lograr la competencia necesaria.
3. ¿La empresa evalúa la eficacia de las acciones tomadas?	NO	SI	SI	Solamente para el gerente de área la empresa no evalúa la eficacia de las acciones tomadas.
4. ¿La empresa se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?	SI	NO	SI	Se observa que en opinión del gerente de operaciones la empresa no se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
5. ¿La empresa mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia?	SI	SI	SI	Existe acuerdo en que la empresa mantiene registros apropiados de los empleados.
6. ¿La organización determina, proporciona y mantiene edificios, espacios de trabajo y	SI	SI	SI	Se confirma que la organización cumple con proporcionar y mantener edificios, espacios de trabajo y servicios asociados.

servicios asociados para lograr la conformidad con los requisitos del producto?				
7. ¿La organización determina, proporciona y mantiene equipo para los procesos (tanto hardware como software) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	La organización si proporciona y mantiene el equipo para los procesos y lograr la conformidad del producto.
8. ¿La organización determina, proporciona y mantiene servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Acuerdo en que la organización determina, proporciona y se mantiene los servicios de apoyo.
9. ¿La organización determina y gestiona las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	SI	SI	SI	Si se determina y gestiona las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
10. ¿La organización realiza encuestas de satisfacción al cliente y toma en cuenta las opiniones de los clientes?	SI	SI	SI	Cumple la organización en realizar encuestas de satisfacción al cliente y tomar en cuenta sus opiniones.
11. ¿La organización toma en cuenta los informes de los agentes comerciales?	NO	SI	NO	Para el gerente de operaciones la organización si toma en cuenta los informes de los agentes comerciales.
12. ¿La empresa realiza auditoría interna, planificada previamente para verificar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos con anterioridad?	SI	SI	NO	Solamente para el gerente de RR.HH la empresa no realiza auditoría interna para la verificación del cumplimiento de los requisitos del SGC.

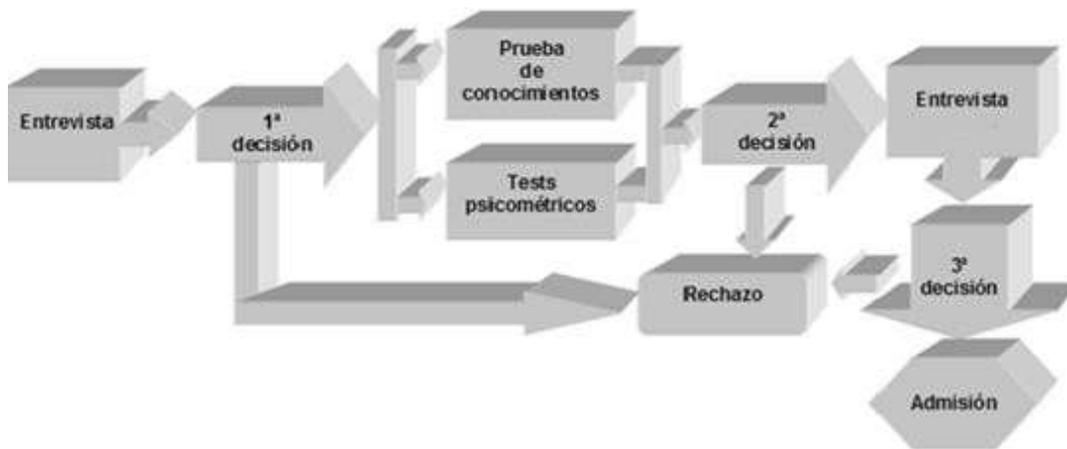
13. ¿La organización verifica si se ha implementado el sistema de gestión de calidad y si éste se mantiene de manera eficaz basado en la Norma Internacional?	NO	NO	NO	Ninguno opina que la empresa ha implementado el SGC.
14. ¿La organización le proporciona seguimiento a los procesos del sistema de gestión de calidad?	NO	NO	NO	No se proporciona seguimiento a los procesos del SGC.
15. ¿La organización les da seguimiento a los productos que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?	SI	SI	SI	Si se da seguimiento por parte de la organización a sus productos verificando el cumplimiento de los requisitos del mismo.
16. ¿La organización lleva a cabo medición de las características del producto que produce para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo?	SI	SI	SI	Coincidencia en que la organización mide las características del producto, verificando el cumplimiento de requisitos.
17. ¿La empresa realiza un control exhaustivo del producto no conforme para tomar acciones, para eliminar la no conformidad, autorizar su uso, tomar acciones para impedir su uso?	SI	SI	SI	Existe control exhaustivo del producto no conforme.
18. ¿La empresa hace análisis de los datos referente a la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, los proveedores, las tendencias de los procesos y los productos?	SI	SI	SI	Si se analizan los datos sobre satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos del producto, etc.
19. ¿La empresa lleva a cabo la mejora continua del sistema de gestión de calidad?	NO	NO	NO	De acuerdo con los tres la empresa no lleva a cabo la mejora continua del SGC.

20. ¿La organización toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades y acciones preventivas para que estas no vuelvan a ocurrir?	SI	NO	NO	Solamente para el gerente de área la organización si toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades.

ANEXO 3.



ESQUEMA PROCESO DE SELECCIÓN



ANEXO 4. FORMATO DESCRIPTOR DE PUESTO



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Código del Puesto

1. IDENTIFICACION

TÍTULO DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL TITULAR:	
AREA:	
UBICACIÓN FÍSICA:	
PUESTO AL QUE REPORTA:	
ELABORÓ:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. REVISÓ Y AUTORIZÓ

TITULAR	JEFE INMEDIATO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3. PROPÓSITO GENERAL

--



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Código del Puesto

4. TAREAS PRINCIPALES

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Código del Puesto

5. PRINCIPALES CONTACTOS INTERNOS QUE EL TITULAR DEBE DESARROLLAR Y MANTENER PARA LOGRAR SUS RESULTADOS

PUESTO O ÁREA		PARA QUÉ
	PARA	



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Código del Puesto

6. PRINCIPALES CONTACTOS EXTERNOS QUE EL TITULAR DEBE DESARROLLAR Y MANTENER PARA LOGRAR SUS RESULTADOS

EMPRESA / ORGANISMO / ÁREA / PUESTO	PARA QUÉ
PARA	

7. DIMENSIONES (DIMENSIONES SON RESPONSABILIDADES POR DINERO, CAJA CHICA, BIENES O TÍTULOS VALORES)

CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD

8. ENTORNO O INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO, QUE PERMITE DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (TIPO DE DECISIONES, COMITÉS O GRUPOS; ANTECEDENTES DEL PUESTO, ETC.):



DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Código del Puesto

CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DEL PUESTO. PUEDEN SER CONDICIONES FÍSICA (FRÍO, CALOR), ESTRÉS EN CIERTOS PERÍODOS DE TRABAJO, LIDIAR CON SITUACIONES ESPECIALES CON PERSONAS, ETC.). TRABAJO BAJO PRESIÓN. EL PUESTO REQUIERE CONTINUAMENTE DE SOLUCIONES CREATIVAS A DIVERSAS PROBLEMÁTICAS.

9. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS QUE DEBE DE TENER EL PUESTO NO LA PERSONA)

EDAD:	SEXO	ESTADO CIVIL	VIAJES DE TRABAJO	FRECUENCIA
	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> INDISTINTO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> INDISTINTO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	OCASIONALMENTE <input type="checkbox"/> FRECUENTE <input type="checkbox"/>

ESCOLARIDAD	ÁREA O ESPECIALIDAD

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN			
ÁREA O ESPECIALIDAD	AÑOS	ÁREA O ESPECIALIDAD	AÑOS
IDIOMA INGLES		OTRO IDIOMA	
HABLAR <input type="checkbox"/>	ESCRIBIR <input type="checkbox"/>	HABLAR <input type="checkbox"/>	ESCRIBIR <input type="checkbox"/>
LEER <input type="checkbox"/>	BILINGÜE <input type="checkbox"/>	LEER <input type="checkbox"/>	BILINGÜE <input type="checkbox"/>



EXPERIENCIA LABORAL			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
ÁREAS Y/O FUNCIONES	AÑOS	PUESTOS	AÑOS	

ANEXO 5. GLOSARIO

AENOR: Asociación Española de Normalización.	37
Arquetipo: es el patrón ejemplar del cual otros objetos, ideas o conceptos se derivan	58
Canteras: es una explotación minera, generalmente a cielo abierto, en la que se obtienen rocas industriales, ornamentales o áridos	77
Conformancia: se refiere al grado en que el producto o servicio cumple con los estándares o normas establecidas de calidad.	25
Dicotómicas: Una subdivisión, que desmembra o disecta el área de un objeto en exactamente dos áreas (o en su defecto, conceptos) complementarios.	120
Franquicia: concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una varias personas en una zona determinada.	103
FUMDAPYMES: Fundación para la pequeña y mediana empresa.	65
FUSADES: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico de El Salvador	62
Gurú: persona a quien se considera maestro o guía espiritual.	22
Holista: es aquello perteneciente al holismo: el sistema completo se comporta distinto a la suma de las partes.	93
ISO: Organización Internacional de Estandarización	32
MIPYMES: microempresarios y medianos empresarios de El Salvador.	64
OSHAS: Sistema Integrado de Salud y Seguridad Ocupacional.	94
PIB: Producto interno bruto.	71
Polivalencia: cualidad de polivalente (que es útil y eficaz en diversos aspectos)	74

Preámbulo: introducción que se escribe o dice como explicación de lo que se va a tratar.	99
Predictivo: relacionado a la predicción(anunciamiento de algo que va a suceder en el futuro)	101
PYME: Pequeña y mediana empresa.	67
RRHH: Recursos humanos.	21
SGC: Sistema de Gestión de Calidad.	16
Silvicultura: ciencia destinada a la formación y cultivo de bosques, se diferencia de la agricultura porque la segunda obtiene sus frutos o cosechas en meses en cambio la primera las cosechas se obtienen después de esperar decenas de años dependiendo de la especie que se trate.	77
Trazabilidad:La propiedad del resultado de una medida o del valor de un estándar donde éste pueda estar relacionado con referencias especificadas, usualmente estándares nacionales o internacionales, a través de una cadena continua de comparaciones todas con incertidumbres especificadas	60