

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Departamento de gestión Empresarial
CHILLAN

GESTIÓN DE CALIDAD EN SOCIEDAD
DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Memoria para optar al Título

INGENIERO COMERCIAL

Autor: Edith Viviana Millar Ramos

Profesor Guía: Pedro Elías Severino González

Primavera, 2014

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

DEDICATORIA

A mi Familia, Amigos y Empresa Riego Sur

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

ÍNDICE

DEDICATORIA	03
INTRODUCCIÓN	06
Capítulo 1. Metodología.....	07
1.1 Metodología de la Investigación.....	07
1.1.1 Diseño Metodologico	07
1.1.1.1 Justificación de la investigacion	08
1.2 Objetivos	09
Capítulo 2. Estado del arte de la gestion de calidad	10
2.1 Calidad	10
2.1.1 Historia de la calidad	11
2.2 Normas de calidad	16
2.3 Calidad en las normas ISO	17
2.3.1 Las normas ISO en el contexto empresarial	17
2.3.2 La certificacion ISO 9000	19
2.3.3 Normas de Producto	19
2.3.4 Normas de sistemas de calidad	19
2.3.5 Detalle de las normas 9000.....	20
2.3.6 Normas ISO 9002	20
2.3.7 Normas ISO 9003	20
2.3.8 Normas ISO 9004	21
2.3.9 Normas ISO 9004-2	21
2.3.10 Normas ISO9001;2008	21
2.4 Modelos de gestion de calidad	22
2.4.1 Modelos de gestion de calidad ISO 9001:2008	23

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Capítulo 3.	Sector industrial del riego tecnificado	37
3.1	Antecedentes generales	37
3.2	Conceptualizacion del Riego	37
3.3	Riego Tecnificado.....	38
3.4	Metodo por riego Presurizado.....	39
3.5	Carrete, enrrolladores o cañon viajero	40
3.6	Riego por aspersion con pivote central	40
3.7	Riego Localizado de alta frecuencia	41
3.8	Sector Silvoagropecuario	44
3.9	Antecedentes de la empresa Riego Sur	53
3.10	Reseña Historica y descripcion de la empresa.....	53
3.11	Organigrama Riego Sur.....	54
3.12	Lineamientos estrategicos en la actualidad.....	54
3.13	Antecedentes del negocio	56
3.14	Situacion Actual v/s Futuro	57
Capítulo 4.	Implemetacion y Propuestas de Mejora	59
4.1	Implementacion del Modelo y Resultados Obtenidos	59
4.2	Recomendaciones y propuestas de Mejora.....	76
CONCLUSIÓN	86
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	87
ANEXOS	88

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en Chile y en el resto del mundo existe un gran interés por el concepto calidad, esto debido a las altas exigencias de los consumidores ya que posee gran cantidad de información. Es un punto fundamental para todas las empresas tanto públicas como privadas generar instancias de mejora continua, donde la principal base es satisfacer a los clientes.

El disponer de políticas en las empresas orientadas a mejorar la calidad a través de modelos de gestión de calidad, genera grandes posibilidades de que las empresas cumplan y sobrepasen las expectativas de los consumidores y a la vez logren mayor eficiencia en el uso de los recursos ya sean económicos o humanos.

El implementar un modelo de excelencia en Chile no es algo que cuente con mucha trayectoria a lo largo del tiempo, pero si es de relevante importancia para las empresas que se quieren mantener en el tiempo.

Existen diferentes modelos de calidad de excelencia alrededor del mundo, en esta investigación tomaremos como referencia el modelo de Excelencia Chileno, para implementarlo en la Sociedad de Servicios Riego Sur. El modelo esta tomado en base al modelo Pro Pyme 2009 De Chile Calidad.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Capitulo 1. METODOLOGIA

1.1 **Metodología de la investigación**

Esta investigación se enmarca en la metodología de investigación cualitativa (Hernández, 2010), debido a que se pretende determinar ventajas que pueden ostentar las empresas por la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, en donde se utilizan las técnicas que son propias de éste tipo de investigación, la cual consta de encuestas, entrevistas las técnicas antes mencionadas se utilizarán durante todo el desarrollo de la memoria la cual comprenden desde el levamiento propio de los antecedentes de la empresa hasta la propuesta de prácticas que permitan aumentar el nivel de desempeño, facilitando la potencial certificación de calidad.

1.1.1 El diseño metodológico que se utilizará es el siguiente:

1° Etapa levantamiento de información de Sistemas de Gestión de Calidad: En esta etapa se recolectara la mayor cantidad de información relevante, a través de la revisión de libros, artículos, memorias y manuscritos relacionados con diferentes modelos de Gestión de Calidad, lo cual entregará un sustento teórico.

2° Antecedentes de la empresa: Definir los lineamientos estratégicos de la empresa. Para la realización parte del estudio se necesita recopilar, recoger datos esto sirve para describir diversas pautas de comportamientos en la empresa analizar la información. Para estos propósitos las técnicas utilizadas son convencionales, se trabaja principalmente con la información secundaria disponible, además se cuenta con información de una empresa certificadora en este caso infosn.com como etapa final con toda esta información recopilada y clasificada se procederá a definir los procedimientos y lineamientos a seguir para la consecución de la certificación.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

3° Diagnóstico del desempeño de calidad: En esta etapa se entrega un diagnóstico resumen de toda la información encontrada identificando, analizando y determinando el desempeño de calidad, dando lugar a la identificación de las ventajas y falencias que la empresa posee.

4° Propuestas de mejora: En esta etapa se pretende según los datos obtenidos previamente entregar propuestas de mejoras que faciliten la implementación de la ISO. Colocando énfasis en los puntos más débiles y relevantes de la organización, al mismo tiempo entregar conclusiones claras de la gestión de calidad en Riego Sur Limitada en la actualidad.

1.1.1.1 Justificación de la investigación.

Dada la gran aceptación que tiene la implantación de un sistema de gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2008 (Lluis, 2010), hoy en día las empresas cuentan con mayores exigencia de contar con un modelo de gestión que respondan a las exigencias de cada uno de los grupos de interés, esto constituye una ventaja competitiva en comparación con las empresas que no consideran la calidad como un atributo diferenciador generador de ventaja competitiva. Algunos de los beneficios que otorga la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, es aumentar el prestigio, la imagen, el posicionamiento, la rentabilidad, entre otros. Ahora, una empresa que ha sido capaz de implementar un SGC y además contar certificación de calidad se torna mucho más atractiva en un sector industrial, por ende, permite aumentar su cartera de clientes, conservando los actuales, entregando verdaderos satisfactores que responden no tan solamente a las necesidades sino además a los deseos, sueños y anhelos tanto de los clientes internos y externos.

Cabe mencionar que la Gestión de Calidad involucra a todos los stakeholders de la empresa generando una comunicación continua entre los diferentes niveles de la organización en busca de los objetivos de la organización, alineando los intereses de los individuos con los de la empresa, de esta forma se acelera la prestación de servicios permitiendo contar con clientes más satisfechos.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Además, si se considera a Heldt (Velasco, 2005), consultor de empresas en sistemas de costo de calidad dijo: “la reducción del costo de mala calidad incrementará su beneficio global más que si se duplicara las ventas”. Y añadió: “la mayoría de las empresas gastan en mala calidad más de tres veces lo que sacan de beneficios. Reduzca a la mitad su costo de la mala calidad y, por lo menos, duplicará sus beneficios”. Es por ello que la medición de la gestión de calidad de la Sociedad de Servicios Riego Sur Limitada, constituye la primera fase para la implementación de la Norma ISO 9001:2008, en donde se pretende extraer diferentes aspectos reflejados en propuestas que motiven a la compañía a través de la identificación de ventajas y beneficios, impulsando alcanzar la certificación que buscan las diferentes compañías en diversas partes del mundo.

1.2 **Objetivos**

Objetivo general:

Evaluar la gestión de calidad de la Sociedad de Servicios Riego Sur Ltda.

Objetivo específico:

- ✓ Desarrollar un estado del arte sobre Gestión de Calidad.
- ✓ Describir el funcionamiento del sector industrial del sector industrial riego tecnificado en Chile.
- ✓ Describir los antecedentes de la Sociedad de Servicios Riego Sur Ltda.
- ✓ Diagnosticar el desempeño de calidad de la Sociedad de Servicios Riego Sur Ltda.
- ✓ Elaborar propuestas de mejoras en la Gestión de calidad.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Capítulo 2. ESTADO DEL ARTE DE LA GESTION DE CALIDAD.

2.1 Calidad

Hoyer (2001) aun cuando la demanda de calidad ha sido parte de la naturaleza humana desde hace mucho tiempo, la cuantificación y medición de esta calidad sustentada en estándares formales se inician de manera exponencial a partir del siglo XX. Un ejemplo es el gran icono de la industria mundial, Henry Ford quien nunca tuvo un entrenamiento, capacitaciones o algún tipo de formación formal en aseguramiento de la calidad, y a pesar de vivir en una época marcada por la producción en línea, el fijó su estrategia competitiva enfocando su atención en la calidad, en donde los lotes de partes eran idénticos y exactos, diseñados para una función específica e intercambiables en relación a su función.

De acuerdo a Brook (2001) el énfasis en la calidad en la etapa de la globalización, que podríamos situarla en los últimos 25 años desde la caída del muro de Berlín, han creado un mercado global de consumidores exigentes y enfocados también en la calidad, cómo una percepción y certeza de cumplimiento de normas y estándares que permiten confiar y creer en que lo que se está adquiriendo cumple con los requisitos básicos para un uso satisfactorio, de acuerdo a lo que se espera del producto o servicio conforme a sus requerimientos y exigencias.

A pesar de esto, no existe un consenso de una definición específica, y aunque se usa frecuentemente la frase “ciencia de la calidad” para describir un conjunto de herramientas analíticas y técnicas, su denominación no es empírica o exacta como lo son, por ejemplo, las ciencias naturales como la física o la química.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

2.1.1 Historia de la Calidad

De acuerdo a Hoyer (2001) señala que en el desarrollo y evolución de la calidad, se pueden mencionar 8 autores los cuales han sido reconocidos mundialmente como los “filósofos” o “Gurús” de la calidad. A saber:

- ✓ Philip Crosby.
- ✓ W. Edward Deming.
- ✓ Armand W. Feingenbaum.
- ✓ Kaoru Ishikawa.
- ✓ Joseph M. Juran.
- ✓ Robert M. Pirsig.
- ✓ Walter A. Shewhart.
- ✓ Genishi Tagushi.

Estudiando a dichos expertos, Hoyer (2001) identifica la óptica central en la definición de calidad que tiene cada uno de ellos, clasificándola en dos categorías:

1. El Nivel uno de calidad es una manera simple de producir bienes o entregar servicios cuyas características medibles satisfacen un determinado set de especificaciones que están numéricamente definidas.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

2. Independiente de cualquier característica medible, el nivel dos en calidad de producto y servicio son aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes para su uso o consumo.

Ahora Vielyes (2011) plantea “se puede vislumbrar que la evolución del término calidad pasó de ser un concepto asociado a una palabra multidimensional a modelos aplicables que cuentan con un enfoque sistémico de implementación, evaluación y mejora continua, el cual debe involucrar a todos los elementos de una organización y el entorno que este se desenvuelve. Todo aspecto asociado a la calidad debe ir de la mano del concepto de gestión y administración que permita no solamente considerar aislados conceptos tales como duración, especificaciones o satisfacción, sino que integrarlos en un todo con una orientación estratégica para la consecución de objetivos de la organización”.

Según Crosby (1979) la calidad es estrictamente de formulación enfocada al producto en que la calidad del producto o servicio es equivalente a estar seguro de medir todas las características de un producto o servicio que satisfagan los criterios de especificación. Por lo que de acuerdo a su definición, las variables numéricas cuantitativas medibles representan la validación de calidad de un producto o servicio. Para Crosby Los puntos esenciales de su definición son: Es necesario definir calidad: de otra forma no es posible conocer suficiente acerca de que se está haciendo para manejarlo. De alguna manera alguien debe conocer cuáles son los requerimientos que deben establecerse como características medibles de los productos y servicios. Esto que Crosby plantea de manera abierta, es lo que se entiende como las mediciones y especificaciones de acuerdo a los requerimientos establecidos, lo que hace posible medir las características tangibles de un producto (ej. Diámetro de un agujero) o servicio (tiempo de respuesta de servicio al cliente) para ver si es considerado como producto de calidad. Esto objetivamente medido y comprobado en las especificaciones y los indicadores que la empresa ha creado conforme a los requerimientos y expectativas de sus clientes y su mercado.

Según Deming (1988) el enfoque de la calidad es desde una perspectiva de “Gerencia Óptima” para organizaciones cuyas prácticas operacionales están basadas en el paradigma de calidad.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Lo cual es reafirmado por Bernal (2013) quien se refiere a la capacidad que tiene la empresa en direccionar todos los esfuerzos en búsqueda de establecer una visión estratégica capaz de optimizar los costos, evitando los retrocesos y disminuyendo los desperdicios, visualizando lo que está ocurriendo dentro de la empresa para identificar los puntos de mejoramiento y toma de decisiones acertadas. Además de identificar con claridad los aspectos que son susceptibles de mejorar, a través de planes y programas basados en las mejoras continuas

La visión de Deming (1988) es claramente identificable con respecto a los servicios en su descripción “Calidad y el Cliente” ya que propone que la alta dirección de la compañía es quien debe velar por un sistema de aseguramiento de la calidad cuyos parámetros y enfoques se encuentren 100% orientados a la satisfacción del cliente. Los puntos esenciales de la propuesta de Deming se basa en que la calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente en una perspectiva multidimensional, por lo que es virtualmente imposible definir calidad de un producto o servicio en términos de una simple característica o agente, existen diferentes grados de calidad. Como calidad es esencialmente equitativo a la satisfacción del cliente, la calidad del producto A es mayor a la calidad del producto B, para un cliente en específico, en el caso de que A es un satisfactor de necesidades del cliente superior a B.

Siguiendo a Feigenbaum (1986) hace que todos sus comentarios y referencias sean consistentes en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Como puntos esenciales encontramos que la calidad tiene que 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. Sobre eso define un “rol crucial” de la Alta Gerencia para la calidad en las distintas fases de crecimiento del producto.

Por último, la calidad de una empresa depende directamente de la capacidad que posee la compañía en traducir necesidades del cliente en características del producto. Bajo esta lógica, el Marketing debe evaluar el nivel de calidad que esperan los clientes, así como lo que están dispuestos a pagar para adquirir dicho producto o servicio.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Según Ishikawa (1985), expone sobre los principios de control de calidad centrándose principalmente en el aseguramiento de la calidad a un nivel práctico, por otro lado, plantea claramente que la prueba de alta calidad es la satisfacción de cualquier cambio en las expectativas del cliente, por lo que claramente se identifica en el nivel de servicios. Los puntos que destaca Ishikawa son: La calidad es equivalente a la satisfacción del cliente, esta tiene que estar definida comprensivamente. No es suficiente con decir que un producto es de alta calidad, el enfoque de calidad debe estar en cada departamento de la organización al igual que requerimientos y necesidades de los clientes cambian. Además, la definición de calidad es siempre cambiante. Es importante señalar que el precio de un producto o servicio es una parte importante de la calidad, no se puede definir calidad sin haber considerado antes el precio, ya que si bien el producto puede responder a todos los estándares y normas establecidos, si la conformidad del cliente no es completa, el producto no cumplió con lo esperado, que es finalmente la satisfacción del cliente.

De acuerdo a Juran (1988) en su Manual de Control de Calidad, la calidad se define en términos de satisfacción del cliente, por lo que postula que si las características del producto se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción, entonces se está en frente de un producto de calidad, ya que este se encuentra libre de deficiencias.

La definición conceptual es bastante sencilla, ya que genera una variable dependiente en su totalidad de parte del usuario, por lo que no determina a cabalidad un concepto establecido, ya que podemos inferir que no necesariamente existe un concepto definitivo, absoluto u objetivo, ya que sabemos que las percepciones son variables, por lo que podemos interpretar que esta satisfacción está dada para grupos homogéneos con similar nivel de información.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

De acuerdo a Pirsig (1974), la cual se encuentra en múltiples documentos académicos y no en textos formales del tema, la definición es la calidad tiene carácter subjetivo que va a depender de las percepciones de cada individuo por lo tanto no se puede definir un concepto integrado. Es por esto que las definiciones de Pirsig se enmarcan en aspectos académicos, más que en aspectos técnicos-operacionales aplicables al denominado “trabajo diario” que puede desarrollar cualquier empresa u organización productora o prestadora de servicio. Pirsig entrega conceptos de estudio más para los implementadores de sistemas de calidad más que para usuarios, para que estos estudiosos sean capaces de modelar sus ideas y aplicarlas de manera simple, entendible y sencilla.

Según Hewhart (1931) en su obra se alza como un pionero en el establecimiento de parámetros medibles y cuantificables, propuso un diagrama conocido como el diagrama de control esquemático que es el modelo pionero de lo que se conoce en la actualidad como control estadístico de procesos. La calidad puede ser medida en términos de variaciones por causas normales o aleatorias y causas especiales o asignables e introdujo los gráficos de control como una herramienta para distinguirlas,

De acuerdo Tagushi (1979) la calidad tiene un modelamiento matemático basado en una función cuadrática que relaciona valores de las características de la calidad, con la calidad que la sociedad experimentará, sujeto en el punto en donde ambos componentes concuerdan y se puede obtener el dato. Los principios básicos abarcan toda la función de producción, desde el diseño hasta la fabricación, concentrándose en el consumidor y valiéndose de lo que él denomina “función de pérdida”, definiendo la calidad en términos de la pérdida generada por el producto a la sociedad, la cual puede ser estimada desde el momento en que un producto es despachado hasta el final de su vida útil. La pérdida se calcula en unidades monetarias (dólares) y eso permite a los ingenieros comunicar su magnitud en un valor común reconocible, lo que facilita la comunicación ya que a los niveles directivos se les comunica en términos monetarios y a quienes trabajan con el producto o servicio en términos de horas, kilos etc. con la “función de pérdida” el ingeniero está en condiciones de comunicarse con el lenguaje del dinero y en el lenguaje de los objetos tangibles.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Considerando Vásquez (2011) la calidad es lo que debe ser comprendida cómo: “El logro de la satisfacción de los clientes por medio del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.”

2.2 **Normas de Calidad.**

Según Benítez (2009) se refiere a las normas de calidad como lineamientos que las empresas pueden asumir bajo el prisma de un compromiso que tienen frente a los diversos grupos de interés, el mismo autor se refiere a las normas de calidad de la ISO “Una norma de calidad es un documento, establecido por consenso y probado por un organismo reconocido (nacional o internacional), que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad”. Conforme al alcance de este trabajo, las normas a analizar y describir para el contexto en que se da la certificación de Riego Sur Ltda. Son las normas de la familia ISO 9000 del año 2000, la cual está constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos, y especificaciones técnicas) .Las tres normas básica son:

- ✓ UNE-EN ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ✓ UNE-EN ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- ✓ UNE-EN ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

2.3 Calidad en las normas ISO.

Estas normas nacen debido al proceso de globalización, necesidad de uniformar, simplificar los procedimientos y regulaciones. La Organización Internacional de Normalización ISO se encuentra integrada por institutos de diversas partes del mundo, el cual responde a las constantes demandas de los consumidores por productos que cuenten con características de calidad.

Los sistemas de calidad no solo son para las grandes empresas. Desde el momento que los sistemas de gestión de la calidad son sobre cómo se gestiona la empresa, pueden ser aplicados a todos los tamaños de organizaciones y a todos los aspectos de la gestión, como ser actividades de comercialización, ventas y financieras. Está en manos de la empresa decidir la extensión de su aplicación.

Las normas de sistemas de gestión de calidad no deben ser confundidas con las normas de producto. Muchas organizaciones que se inician con los conceptos de sistemas de gestión de la calidad y en particular con los de la serie de normas ISO 9000 confunden la calidad de los productos o servicios con el concepto de gestión de calidad.

2.3.1 Las Normas ISO en el contexto Empresarial

En el transcurso de los años existe mayor interés por el tema calidad esto es producto de la globalización, acceso a nuevas tecnologías, tendencias empresariales y fácil acceso a las comunicaciones, dichos cambios han tenido efecto en como las empresas desarrollan sus negocios. Lo cual se encuentra potenciado por mejoramiento continuo, excelencia productiva, satisfacción usuaria entre otros. Lo cual debe ser certificado por un organismo que acredita que las organizaciones se encuentran laborando en búsqueda de la calidad y buenas prácticas organizacionales.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

En sus inicios las primeras certificaciones de los sistemas de gestión de calidad eran realizadas principalmente por las grandes compañías las cuales producto de sus entornos competitivos querían marcar un potente elemento diferenciador con los demás participantes del sector industrial, además de asegurar que sus procesos fueran uniformes y coherentes permitiendo ser sostenible a través del tiempo, lo cual se alcanzaba documentando cada una de las actividades que las empresas desarrollaban con la finalidad que dichas evidencias fuesen sometidas a un proceso de revisión y así obtener tan anhelada certificación.

Sin embargo, y producto de los efectos de la globalización, la estandarización se hizo cada vez más imprescindible sobre todo en el contexto del comercio internacional, debido a que cada cliente esperaba que su producto cumpliera con los estándares exigidos, independientemente de su país de origen, ya que se entiende que un mercado global la idea del concepto de calidad es universal.

Esto llevó también a que estas grandes compañías, cuyos principales proveedores no siempre eran corporaciones de gran tamaño, exigiesen a estos últimos converger en establecimiento de procesos los cuales garantizaran que toda la trazabilidad del producto, desde su origen hasta el consumidor final, estuviese garantizada su calidad. Debido a que un sistema de gestión de calidad es la forma en que la organización dirige y controla aquellas actividades que están asociadas con la calidad, se hizo imprescindible que las interrelaciones de todas las organizaciones en la cadena de valor industrial se llegase a un “idioma común” en lo que a formas de gestión de las empresas se refiere, independiente de su tamaño. Eso llevó a que no solamente las empresas de mayor tamaño cumplieran con dichos estándares, sino que todas aquellas que fuesen parte de la cadena de valor del sector industrial. Esto igualmente llevó a que todas las empresas que adoptaron un modelo de gestión les significara una importante ventaja competitiva ya que todos sus procesos al ser estandarizados y gestionados, llevan a la certeza a sus empresas clientes de sistemas de gestión enfocados en la calidad, y por ende, una preferencia por sobre aquellas que no implementaban algún modelo.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

2.3.2 La certificación ISO 9000

Según Baena (1999) la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de una organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados, el tamaño y estructura de la organización. Por su parte Franklin (2001) señala que no es el propósito de esta Norma proporcionar uniformidad en los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación. Folgar (1996) plantea que los preceptos de la norma ISO se fundamentaron en los principios que atiende el aseguramiento de calidad que pueden ser desarrollados en dos ámbitos.

2.3.3 Normas de producto (Especificaciones técnicas)

Estas normas proporcionan las especificaciones técnicas aplicables a las características del proceso por las que el producto es elaborado. Las normas del producto son específicas del producto en particular tanto para su funcionalidad pretendida como para las situaciones de uso final que este puede hallar.

2.3.4 Normas de Sistema de calidad (Sistema de gestión)

El sistema ISO constituye el dominio de la norma ISO 9000:2008. Por medio de las distinciones entre especificaciones de producto y características de sistema de gestión. La norma ISO 9000 se aplica a todos los sectores industriales y económicos, a todos los productos, todos los tamaños y sistemas de organización.

Las ISO 9000 no entregan garantía de la calidad del producto, sino más bien evidencia una serie de medidas y procedimientos que la empresa realiza con la finalidad de controlar la calidad.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

2.3.5 Detalle de las Normas 9000

La familia de las normas ISO 9000 son normas de calidad y gestión de calidad establecidas por Organización Internacional de Estandarización que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistémica, que se encuentre orientada a la producción de bienes y/o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría.

Según Fernández (1999) describe el origen de La familia de normas, las cuales aparecen por primera vez en 1987 teniendo como base una norma estándar británica (BS) y se extendió principalmente a partir de su versión de 1994. Esta norma es la más completa entre las normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad (9001 a 9003) se aplica a los sistemas de calidad que considera diseño, desarrollo, producción, instalación y servicios de post venta, dentro de las cuales se encuentran:

2.3.6 Norma ISO 9002

Se aplica en los sistemas de calidad en que desarrolla la: producción, instalación y servicios de post venta, exclusivamente por tanto se aplicara a las situaciones contractuales en las especificaciones del producto/servicio están preestablecidas.

2.3.7 Norma ISO 9003

Se aplica a los sistemas de calidad en que se desarrollan inspecciones y ensayos finales. Por tanto se aplica en situaciones contractuales en las que el suministrador debe presentar la conformidad con los requisitos especificados en la fase de producción e instalación.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

2.3.8 Norma ISO 9004

Esta norma está relacionada con la gestión de calidad y elementos de un sistema de calidad. Lo cual otorga herramientas para el establecimiento de sistemas de calidad en las empresas. Se centra en la satisfacción del cliente.

2.3.9 Norma ISO 9004-2

Esta norma esta englobada dentro de la ISO 9004, se refiere exclusivamente a la gestión de la calidad y a los elementos de un sistema de calidad dedicado a las empresas prestadoras de servicios.

A lo largo del tiempo las normas han sido modificadas debido a los requerimientos actuales es por esto que nace la ISO 9001:2008, puesta en vigencia el 15 de noviembre de 2008

2.3.10 Norma ISO 9001:2008

Esta norma se fundamenta en un enfoque basado en procesos con el fin de que al momento de su implementación mejore la eficacia del sistema de gestión de calidad, todo esto con el fin de aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo con todos los requisitos que este posea. Una ventaja que se encuentra en el enfoque basado en procesos es el control continuo sobre las actividades que se realizan en forma individual como las que se realizan en forma conjunta.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

2.4 Modelos de gestión de calidad

Según Shewhart (1931) se refiere a un modelo como una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y modificar. En el caso de los modelos de gestión de calidad, estos se justifican en el actual contexto en que se desenvuelven las empresas, entornos competitivos y globalizados los cuales es imprescindible obtener buenos resultados empresariales.

Para conseguir resultados positivos producto de la implementación de un modelo de gestión de calidad, la empresa necesita gestionar sus actividades y recursos con el objetivo de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permita configurar sus sistemas de gestión. Un sistema de gestión es un soporte para que las organizaciones establezcan metodologías, responsabilidades, recursos, actividades, entre otros, que permitan una gestión orientada hacia la obtención de aquellos buenos resultados que desea la empresa que no son otra cosa que la obtención de los objetivos establecidos.

Los modelos de Gestión de la Calidad promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las partes interesadas.. La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

A continuación se presentaran algunos modelos más importantes y conocidos de gestión de calidad.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

2.4.1 Modelo de gestión de calidad ISO 9001:2008

El Modelo de Gestión propuesto por la ISO 9001: 2008 (Mesquida 2010), considera las relaciones existentes entre cada uno de los procesos, la importancia de los clientes como definidores de necesidades y requerimientos, además de los agregadores de valor. Las etapas que considera son los siguientes:

Responsabilidad de la dirección: Los altos mandos deben velar por la satisfacción de los clientes, fijando políticas y objetivos de calidad. Además debe existir una revisión periódica del sistema, en la cual debe evaluar las oportunidades de mejora.

Gestión de los recursos: Lo anterior no podría ser posible sin recursos y capacidades humanas, es por ello que se debe contar con personal competente y responsable a los cuales se le entre los recursos y herramientas necesarias para el cumplimiento de la calidad.

Realización del producto: Considera la planificación de los procesos relacionados con el diseño, desarrollo, ventas, apoyo y control con la finalidad de alcanzar la calidad y excelencia, lo cual permite satisfacer las necesidades de los clientes.

Medición, análisis y mejora: Después de la implementación, medición y control de lo planificado se deben identificar los desvíos e irregularidades con el objetivo de proponer mejoras.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Modelo Deming.

El Modelo de Deming (1989) es el primero que introdujo la excelencia en las industrias japonesa, en donde se pretendía incluir técnicas de Calidad Total en las cadenas productivas con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en búsqueda del bienestar público. Dicho autor plantea 10 criterios que permiten evaluar la Gestión de calidad de las organizaciones: Política y Objetivos, Organización y operativa, Educación y su difusión, Flujo de información y utilización, Calidad de productos y procesos, Estandarización, Gestión y control, Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos, Resultados y Planes para el futuro. Además pretende crear una organización que fomente la cooperación, tanto interna como externamente así como un aprendizaje que facilita las mejoras que emanan de la retroalimentación.

Por último el Modelo de Gestión de Deming considera cuatro etapas:

- ✓ Planificar: consiste en determinar las actividades que forman parte del proceso, las cuales son necesarias para alcanzar los resultados esperados. En donde se debe recopilar antecedentes y definir acciones detalladamente.
- ✓ Hacer: considera la implementación del plan estratégico, en donde organiza, dirige, asigna y supervisa la implementación de la estrategia.
- ✓ Verificar: se debe comparar lo planificado con lo ejecutado, dando lugar a la determinación de desvíos.
- ✓ Actuar: en base a lo concluido previamente, se deben tomar cada una de las medidas necesarias para encausar los desvíos hacia el objetivo principal.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Modelo de gestión de Deming.

Figura N° 01



Fuente: Maestros de La Calidad (2012)

Modelo EFQM de excelencia.

El modelo de E. F. Q. M. Heinz, (2008) nace de una fundación con el mismo nombre, la cual busca mejorar la competitividad a través de la gestión, en donde las empresas que alcanzan excelencia y una posición por sobre de las demás empresas del sector industrial. Los resultados de excelencia se centran en el rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas, los recursos y los procesos. Para que se logre lo anteriormente expuesto existen un conjunto de principios básicos, tales como: Orientación a los resultados y hacia el cliente, Liderazgo y coherencia con los objetivos, Dirección por procesos y hechos, Desarrollo e implicación del personal, Aprendizaje, innovación y mejora continua y Desarrollo de alianzas y Responsabilidad social. Para dicho autor las etapas del modelo se plantean como agentes facilitadores y resultados:

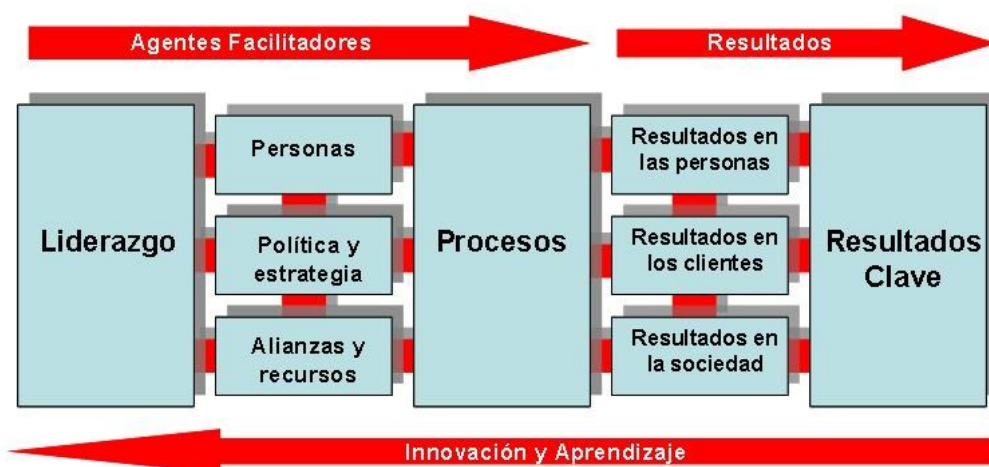
GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Agentes Facilitares, considera el Liderazgo, las Políticas y estrategias, Personas, Alianzas y recursos, procesos.

Por último los resultados, se centran en: los Clientes, Personas, Sociedad y Resultados claves.

Diagrama del Modelo EFQM

Figura: N° 02



Fuente: Expertos en mejoras de procesos (2006)

Modelo Malcolm Baldrige.

El modelo Malcom Baldrige Escalona, (2011) considera que el tipo de liderazgo que debe imperar en la empresa es el orientado hacia los clientes y el mercado, en donde se definen mecanismos que permitan la medición de parámetros e índices de la planificación estratégica en donde se logre obtener una ventaja competitiva, lo cual nace de la calidad y excelencia organizacional. Lo anterior se logra aplicado las etapas del modelo:

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

- ✓ Liderazgo: Tipo de liderazgo y el rol social de los cabecilla

- ✓ Planificación estratégica: Desarrollo de una estrategia y el despliegue de la misma.

- ✓ Enfoque en el cliente y en el mercado: Conocer y mantener excelentes relaciones con los clientes.

- ✓ Dimensión, análisis y dirección del conocimiento: Manejo de la información y el conocimiento.

Enfoque en los recursos humanos: Sistema laboral que permita el aprendizaje de los trabajadores, además de generar un ambiente de armonía tendiente a la motivación y bienestar colectivo.

Dirección de procesos: Crear planes y programas que permitan crear valor en cada una de las etapas que integran el soporte.

Resultados económicos y empresariales: Los cuales se enfocan en los clientes, trabajadores, productos, servicios, medioambiente, además de los resultados financieros y de mercado.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Diagrama del modelo Malcolm Baldrige

Figura N° 03



Fuente: Administración y Formación

Modelo Nacional para la Competitividad (MCN).

Es el modelo mexicano de calidad, en el cual se fundamenta el Premio Nacional de Calidad de ese país, surgido en el año 1991 y gestionado actualmente por el Instituto de Fomento a la Calidad Total en México.

Este modelo dispone de dos versiones: Para grandes y medianas empresas y destinado a micro y pequeñas empresas. Ambas versiones se basan en los mismos principios:

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

- ✓ Liderazgo estratégico.
- ✓ Resultados balanceados.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Calidad Total.
- ✓ Responsabilidad por la gente.
- ✓ Impulso a la innovación.
- ✓ Construcción de alianzas.
- ✓ Responsabilidad Social.

La versión para Micro y Pequeña empresa difiere en su estructura, aunque mantiene los principios de gestión y la lógica de la versión para medianas y grandes organizaciones. Así, el éxito de una organización se alcanza con el desarrollo de sus capacidades y con la gestión de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Modelo Nacional para la Competitividad MCN

Figura N° 04



Fuente: Alberto Haaz Diaz

Modelo Argentino de Gestión de Excelencia.

Es uno de los primeros modelos implementados en Sudamérica cuyo objetivo se define como: "Desarrollar una competitividad-país genuina y sustentable". El modelo, no prescriptivo, es la base para el Premio Nacional a la Calidad, administrado por la fundación del mismo nombre, instituida en 1993.

El modelo tiene dos versiones: una dirigida a empresas y otra específica para organizaciones sin fines de lucro, además cuenta con un modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas. Los dos primeros son muy similares, diferenciándose el segundo en algunos aspectos para ajustarse a las características de las organizaciones sin fines de lucro.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

El modelo está fundamentado en un conjunto de conceptos propios de la gestión excelente y que se proyectan en los componentes, criterios y factores que conforman su estructura:

- ✓ El enfoque en los clientes y el mercado.
- ✓ La responsabilidad social de la empresa.
- ✓ El liderazgo de la conducción.
- ✓ La gestión de la calidad.
- ✓ La administración de los procesos.
- ✓ La creatividad y la innovación.
- ✓ El desarrollo y el compromiso de las personas.

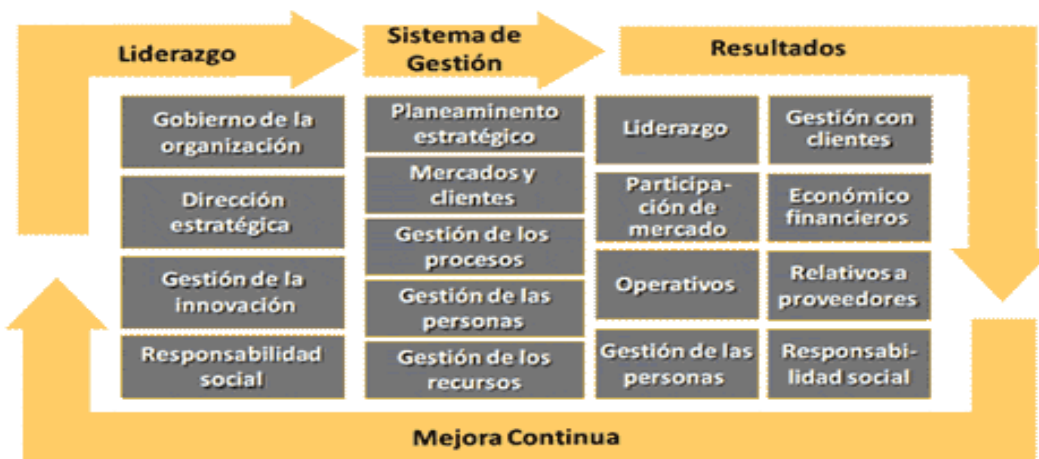
Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización u otro tipo de asociados a orientación hacia los resultados.

Los Componentes son tres: Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados. Cada uno de ellos consta de distintos criterios que, a su vez, contienen diversos factores. Al igual que otros modelos de calidad y excelencia, el objetivo es identificar las fortalezas y, en especial, los aspectos que deben ser mejorados para alcanzar los objetivos estratégicos y la sostenibilidad de la organización y de sus resultados.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Diagrama del Modelo Argentino de Gestión de Excelencia

Figura N° 05



Fuente: Fundación premio Nacional de la Calidad Argentina 2013

Modelo Iberoamericano de Excelencia.

Otro de los modelos de calidad y excelencia es el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Fue consensuado por 80 representantes de 17 países de Latinoamérica en la Convención celebrada en Cartagena de Indias (Colombia) en 1999. La institución que gestiona este modelo es la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ).

Se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos clave, Procesos Facilitadores, y cuatro Criterios de Resultados. Tiene una versión específica para la Administración Pública.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

- ✓ Liderazgo y estilo de Gestión (140 puntos).
- ✓ Estrategia (120 puntos).
- ✓ Desarrollo de las personas (120 puntos).
- ✓ RECURSOS Y ASOCIADOS (90 puntos)
- ✓ Procesos y clientes (130 puntos).
- ✓ Resultados de clientes (110 puntos).
- ✓ Resultado del desarrollo de las personas (90 puntos).
- ✓ Resultados de sociedad (90 puntos).
- ✓ Resultados Globales (110 puntos).

Con carácter anual se concede el Premio Iberoamericano de la Calidad. Este premio, que fue convocado por vez primera en 1999, es un Proyecto adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, coordinado por la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana).

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Diagrama del Modelo Iberoamericano de Excelencia

Figura N° 06



Fuente: Cesar Camison, 2009

Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

El Modelo Chileno de Gestión de Calidad (CNPC, 2012), es una herramienta integral que permite entregar un ordenamiento a la organización, a través de ciclo de mejora continua e innovación, lo cual a su vez puede ser utilizado como verdaderos indicadores en donde se puede evaluar diferentes ámbitos de la gestión organizacional. Lo cual es utilizado como insumo para el diseño de planes de mejoras. El Modelo considera los siguientes criterios:

Liderazgo: tipo de liderazgo que predomina en la organización, cómo asume sus responsabilidades en el marco de las definiciones que emanan de la estrategia.

Clientes y Mercado: método que la empresa utiliza para determinar las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Personas: criterio que permite determinar los esfuerzos que la empresa realiza para alcanzar el máximo potencial, lo cual debe estar alineado con la misión, la estrategia y los planes de la organización.

Planificación Estratégica: determina la forma en que la organización establece sus objetivos estratégicos y sus planes de acción.

Procesos: Se determina cómo la organización gestiona sus procesos claves para el logro de sus objetivos.

Información y Conocimiento: se determina cómo la organización gestiona una cantidad de información que es suficiente para apoyar las operaciones diarias.

Responsabilidad Social: determina el nivel de protección del medioambiente, además de su conducta ética y legal, así mismo de la contribución a la sociedad y las expectativas de la comunidad.

Resultados: se examina los niveles actuales y su evolución en un corto tiempo, en donde se determinan posiciones globales de la compañía.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Diagrama del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

Grafica N°07



Fuente: Business Excellence Chile

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Capítulo 3. SECTOR INDUSTRIAL DEL RIEGO TECNIFICADO

3.1 **Antecedentes Generales**

Sandoval (2003) Define que el proceso de globalización económica en que nos encontramos en la actualidad, es de suma importancia para las empresas adoptar procesos de modernización y nuevas tecnologías lo que permite optimizar procesos, reducir el personal, disminuyendo los costos de producción, lo que significa un aumento de las utilidades, esto está dado para todas las áreas incluido el sector Silvoagícola. Al avanzar el tiempo ha sido una necesidad para el Estado implementar y fomentar el desarrollo de la competitividad del sector, todo esto con el objetivo de integrarse de manera eficaz al comercio internacional. La transformación en el área agrícola en nuestro país pasa principalmente por el interés de los productores de contar con mayores conocimientos en los sistemas de producción, procesos productivos y productos.

3.2 **Conceptualización del riego**

Tortosa (2003) señala: el riego es una aplicación oportuna y uniforme de agua a un perfil del suelo para reponer en este el agua consumida por los cultivos, con el fin de suministrar a las especies vegetales la humedad necesaria para su desarrollo.

El riego y su desarrollo, ha sido un insumo de producción importante en la evolución del sector agrícola chileno y por tanto, en la contribución de éste al desarrollo del país. La producción de la superficie bajo riego, aporta entre un 60 a 65% del Producto Interno Bruto del sector agropecuario nacional. El objetivo principal del riego es suministrar agua al cultivo, en forma adicional a la precipitación, para asegurar un crecimiento óptimo. La aplicación del agua de riego se realiza utilizando diferentes métodos, los que pueden ser superficiales o presurizados.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

3.3 **Riego tecnificado**

Las principales razones de los bajos rendimientos y la pobre calidad en la agricultura es debido a utilización de tecnologías tradicionales y deficientes en sistemas de riego el que generalmente es por inundación, buscar la modernidad en esta área es un proceso continuo de evaluación, innovación y adecuación de sistemas productivos. Esto es con la finalidad de incrementar la productividad del agua a través de la modernización y tecnificación de la agricultura.

La tecnificación del riego es la solución a los problemas de racionalización del agua lo que conlleva a tener mejores rendimientos en la agricultura, aplicar al cultivo la cantidad y calidad de agua necesaria es fundamental para mejorar la producción lo cual genera una disminución en las pérdidas y desperdicios en el recurso hídrico. El utilizar sistemas de riego tecnificado beneficia principalmente a los agricultores en:

Disminuir el consumo de agua por hectáreas, esto genera disminución en los costos.

Mayor eficiencia en el uso del agua y fertilizante eso significa que se puede obtener mayor producción.

Todo esto en conjunto finalmente significa aumentar los ingresos para los agricultores La forma en que es aplicada el agua, se define como método de riego, clasificándose comúnmente en 2 grandes grupos que se muestran a continuación:

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Métodos de riego Gravitacionales o superficiales

Es en estos métodos donde el agua se aplica directamente sobre la superficie del suelo por gravedad o escurrimiento, en estos casos idealmente se debe contar con suelos uniformes, ya que es el propio suelo el que actúa como sistema de distribución, desde el lugar de suministro que es donde comienza el riego llamada también cabecera hasta llegar a los puntos finales. En este caso el agua sigue su recorrido a favor de la pendiente, esto es impulsado por las diferencias de nivel que existen en el terreno, una desventaja en este tipo de riego es que el caudal del riego va disminuyendo a lo largo del recorrido.

En principios estos métodos no crean problemas al agricultor, sin embargo es fácil que se produzcan pérdidas de abonos por lavado y arrastre, al no existir un control perfecto de la dosis de agua.

3.4 Método por riego presurizado

Riego por Aspersión: Este consiste en la aplicación de agua al suelo simulando lluvia, esto se da por el efecto que produce por la presión del agua que fluye dentro de un sistema de tuberías y es expulsada al exterior a través de la boquilla, esta presión se consigue por medio de bombas hidráulicas las cuales aspiran el agua desde un canal, río o pozo este sistema puede funcionar sin bombas esto en el caso que la fuente de agua este localizada en una posición más elevada que el terreno a regar. El agua se esparce en forma de lluvia gracias a los aspersores que son los que generan un chorro de agua en forma pulverizada, Una de las características principales de este sistema es dotar el agua de presión a la entrada del lugar a regar por medio de un sistema de bombeo, la disposición de los aspersores se realiza de forma que se moje toda la superficie del suelo de forma homogénea.

Dentro de estos sistemas se destacan los siguientes:

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

3.5 **Carrete, enrolladores o cañón viajero**

Es una técnica mecanizada que aplica agua en movimiento, por medio de un aspersor de gran tamaño ("cañón de riego") montado sobre un carro autopropulsado y conectado al suministro de agua mediante una manguera. La manguera cuya longitud va normalmente de los 250 metros a los 350 metros se enrolla en un tambor. El riego se inicia una vez que la manguera se ha desenrollado tirando del carro con el tractor, hasta situarlo al borde del potrero. Este sistema es adecuado para climas húmedos, como riego suplementario (se utiliza principalmente en las regiones IX, X y XIV) donde se necesita riegos de apoyo por el alto consumo energético necesario (requieren una presión a nivel de hidrante sobre 6 bar) para su funcionamiento. Los carretes mojan una franja de ancho variable, hasta 130 m y normalmente riegan superficies que van de las 15 has a las 25 has. La principal ventaja del carrete de riego es su gran movilidad, apropiada a explotaciones con potreros pequeños, formas irregulares y dispersas. La principal limitación del carrete de riego es su elevada pluviometría, lo que restringe su uso a suelos con infiltración superior a 8 mm/h (arenosos a francos).

3.6 **Riego por Aspersión con Pivote Central**

El sistema de pivote central consta de una tubería lateral con aspersor sencillo apoyado por una serie de torres. Las torres se auto-impulsan de manera que la tubería lateral gire alrededor del punto del pivote en el centro del área regada. La velocidad de la rotación circular completa fluctúa de medio día a varios días. Mientras más larga sea la tubería lateral, más rápido avanzara el extremo de la lateral y más grande será el área regada por la sección del extremo. Así, la intensidad de la aplicación de agua aumenta con la distancia desde el pivote a fin de entregar una cantidad uniforme en la aplicación. La alta intensidad de aplicación en el extremo de salida del sistema puede ocasionar que se escurra el agua en algunos suelos.

Se ha desarrollado especialmente una variedad de productos de aspersión para el uso de estas maquinas a fin de igualar los requisitos de agua, las intensidades de aplicación de agua y características del suelo. Debido a que el pivote central riega en círculo, deja sin regar las esquinas del campo (a menos que se hagan adiciones de equipo especial al sistema).

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Su eficiencia varía principalmente por el viento, bordeando está entre el 75% al 85%. Su gran ventaja es el bajo consumo energético (su presión a nivel de base va de 2 bar a 2.5 bar) respecto por ejemplo al carrete (este requiere una presión que va de los 6 bar a 8 bar). El pivote normalmente cubre una superficie que va de las 50 has. a las 90 has.

3.7 **Riego localizado de alta frecuencia**

El riego localizado de alta frecuencia, o microirrigación, se define como la aplicación de agua en una fracción del suelo, próxima a la planta, con la cual se mantiene un contenido de humedad relativamente constante, gracias a la continua aplicación hídrica en pequeñas dosis. En microirrigación se hace llegar el agua desde la fuente de captación hasta las plantas, a través de tuberías, siendo entregada directamente a éstas por emisores. Con ello se eliminan las pérdidas por conducción y se minimizan las pérdidas por evaporación y percolación profunda, gracias a la alta uniformidad de aplicación del sistema.

Los métodos de riego localizado permiten suministrar agua y abonos en forma centralizada, con lo que se pretende controlar, al menos en forma parcial, el patrón de distribución del agua en el suelo. Desde el punto de vista geométrico como de distribución de humedad, permitiendo generar una zona radicular con características físicas, químicas y biológicas que conduzcan a mayores rendimientos.

Los tipos de riego localizado más comunes son:

1. Riego por goteo
2. Riego por cintas
3. Riego por microaspersión fija y rotatoria.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Riego por microaspersión y microdifusión.

En el riego por microaspersión, el agua se aplica sobre la superficie del suelo en forma de lluvia muy fina, mojando una zona determinada que depende del alcance de cada emisor. Se utiliza con mayor frecuencia en cultivos leñosos como para cultivos herbáceos de distinto marco de plantación.

Se distinguen los emisores denominados microaspersores y los denominados microdifusores. En ambos casos suelen trabajar a presiones entre 1 y 2 kg/cm² y suministran caudales de hasta 200 l/h.

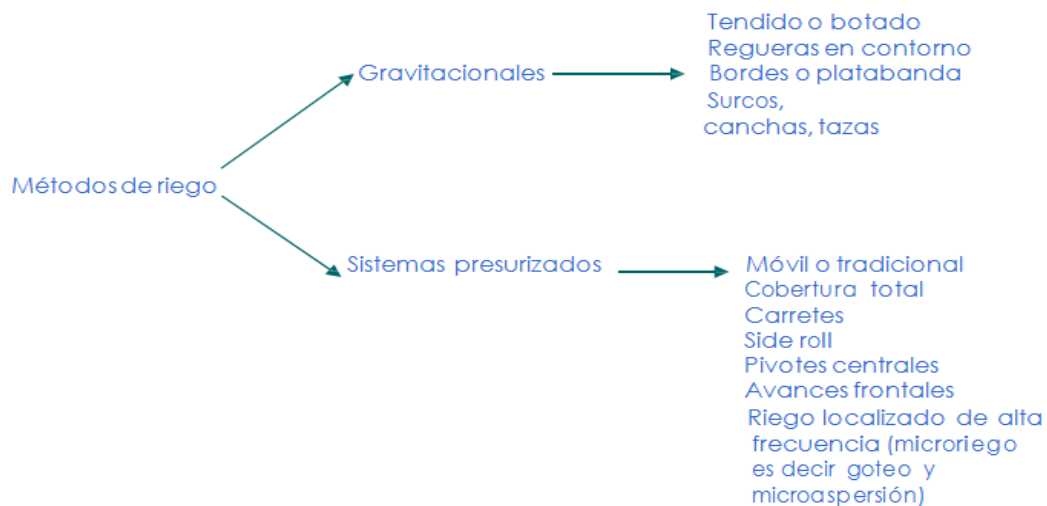
Riego por goteo.

Es el sistema de riego localizado más popular. El agua circula a presión por la instalación hasta llegar a los goteros, en los que se pierde presión y velocidad, saliendo gota a gota. Son utilizados normalmente en cultivos con marco de plantación amplio (olivar, frutales, etc.), cultivo en invernadero (tomate, pimiento, pepino, melón, ornamentales), y en algunos cultivos en línea (algodón, coliflor, repollo, papas, etc). Los goteros suelen trabajar a una presión de aproximadamente 1 kg/cm² conocido popularmente por kilo y suministran caudales entre 2 y 16 litros/horas. Lo más frecuente es que las tuberías laterales y los goteros estén situados sobre la superficie del suelo, y el agua se infiltre y distribuya en el subsuelo. Es el riego por goteo en superficie. En ocasiones las tuberías laterales se entierran entre 20 y 70 cm y los goteros aportan el agua a esa profundidad, conociéndose entonces como riego por goteo subterráneo. La profundidad de enterrado del portagoteros dependerá del tipo de cultivo y del tipo de suelo. Este sistema está basado en la utilización de franjas de humedad que garantizan una buena uniformidad de riego. Tiene como principal inconveniente la obstrucción de goteros y la dificultad de detectar fallos en el funcionamiento de estos así como de su reparación.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Métodos de Riego

Figura: N° 08



Fuente: Grafica realizada Por Luis Jara 2013

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

3.8 Sector Silvoagropecuario

Antecedentes del Sector

Desde los años sesenta, la agricultura chilena ha seguido un sostenido proceso de reordenamiento productivo debido a cambios políticos y económicos, entre los que destacan la apertura y la inserción chilena en los mercados internacionales, lo que se ha traducido en la reasignación de algunos factores productivos hacia actividades más competitivas dentro del mercado mundial.

Estas modificaciones en la estructura agrícola - fuertemente impactada por los mercados externos y acuerdos comerciales bilaterales - han incidido en las condiciones productivas y en las prácticas de producción lo que se expresa, fundamentalmente, en la estructura de uso de suelo y el aprovechamiento de los recursos naturales, lo que ha traído como resultado que, actualmente, los sectores forestales y agroalimentarios sean pilares del desarrollo exportador chileno, con reconocimiento internacional, lo que abre un portal para productos con mayor desarrollo tecnológico y mayor valor agregado.

Por su parte, en 2007 según cifras del Banco Central la participación de la actividad Silvoagropecuaria en el Producto Interno Bruto es alrededor de 3%, lo que la sitúa en el décimo lugar entre las trece ramas de actividades económicas. La misma fuente indica que éste es un sector productivo estratégico en la canasta de productos exportados, ubicándolo en tercer lugar de importancia.

A estos antecedentes hay que sumar la mayor disponibilidad de estadísticas para investigaciones destinadas a explorar y cuantificar las nuevas modalidades económicas productivas desarrolladas en el sector agropecuario, entre 1976 y 2007, por medio de los censos sectoriales que lleva adelante el INE, cada 10 años(a excepción del año 1986, que no fue realizado)

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Incidencia del Sector al PIB nacional

Las cifras expuestas en los gráficos en los siguientes figuras muestran que durante los últimos 50 años, el PIB silvoagropecuario se triplica. Estas cifras casi se quintuplican desde el inicio de La Reforma Agraria (año 1962) hasta la última medición censal (2007).

Lo más relevante es el comportamiento de las cifras tomando como referencia la crisis general experimentada a principios de los años ochenta. En años previos a este fenómeno se aprecia una evolución desalineada del total de la economía, en tanto que el producto sectorial experimenta bruscas alzas y caídas, comportamiento que se sitúa en un escenario de profundas reformas político-económicas, tales como:

Reforma Agraria que introdujo importantes cambios en la propiedad de la tierra y que se desarrolló, con distintas velocidades y niveles de profundidad, de acuerdo a la autoridad política encargada de dirigir estas reformas.

Cambios profundos en la configuración política, influidos por un ambiente internacional polarizado, que en Chile se materializó con un brusco tránsito desde un gobierno democrático hacia un régimen no democrático, con visiones opuestas sobre el concepto de propiedad privada y que influyeron, intensamente, en las reformas económicas del país.

Profunda crisis económica internacional, hacia fines de los años setenta, marcada por una brusca caída de la producción, altos niveles de inflación y desempleo, sumado a fuertes variaciones en el precio de las divisas, factores que derivan en profundas reformas económicas y sociales, a principios de los años ochenta.

Luego del fenómeno recesivo, la producción silvoagropecuaria - que incluye los sectores agrícola, pecuario y forestal - creció a tasas promedio mayores a las exhibidas en años anteriores. Es así como, entre 1963 y 1982, el PIB silvoagropecuario creció a una tasa promedio anual de 2,70% ,mientras que entre 1983 y 2007 lo hizo a una tasa promedio anual de 5,64%.

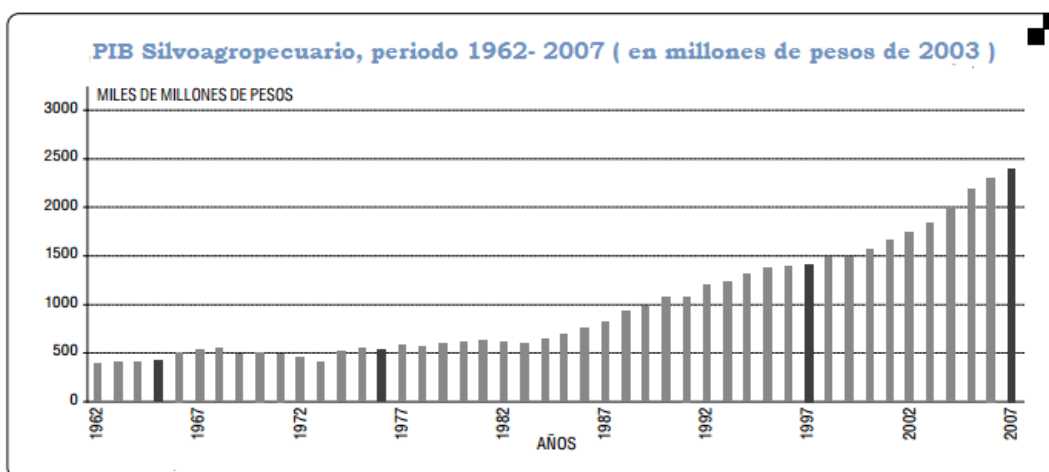
GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Otra característica de este último ciclo, a diferencia del anterior, es la mayor estabilidad de las variaciones con fluctuaciones principalmente positivas, acotadas y, generalmente, en línea con el total de la economía. La excepción la constituyen los quinquenios 1993-1997; 1998-2002, donde el producto mostró bajas tasas promedio anuales de crecimiento llegando a variaciones de 1,31% en 1996 y -0,78% en 1999, producto de factores climáticos (sequías) y económicos (Crisis Asiática).

Esto último permite, además, distinguir -dentro del segundo ciclo mencionado- dos comportamientos: El primero, entre los años 1984-1997, donde el PIB silvoagropecuario experimentó una tasa de crecimiento anual promedio de 5,79% y un peak de 12,63%, entre 1987 y 1988. Este ciclo se caracterizó por la implementación de profundas reformas sociales y económicas que derivaron, entre otras, en el fomento productivo para el desarrollo exportador de algunas actividades económicas (pesca, silvicultura, etc.).

El segundo comportamiento corresponde al periodo 1998-2007 con tasas de crecimiento promedio anual de 5,42%. Si bien, en términos promedio, pareciera no existir una diferencia importante, su comportamiento difiere al presentar fluctuaciones más suaves que en el tramo anterior.

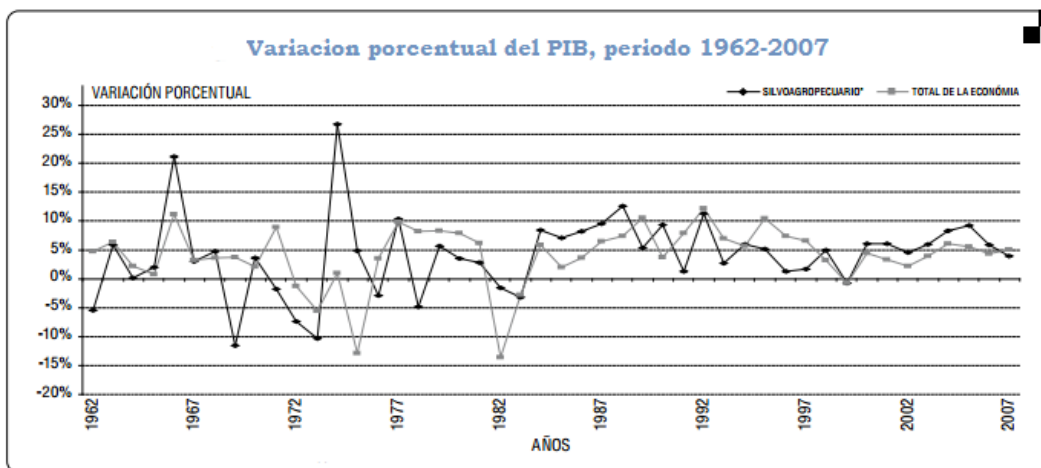
Figura: N° 09



Fuente: Instituto Nacional de Estadística Análisis tricenal agrícola 2011

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Figura: N° 10



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE) análisis intercensal 1976-1997-2007

Figura: N° 11

Matriz de evolución porcentual del PIB agropecuario silvícola (cortes por quinquenios)

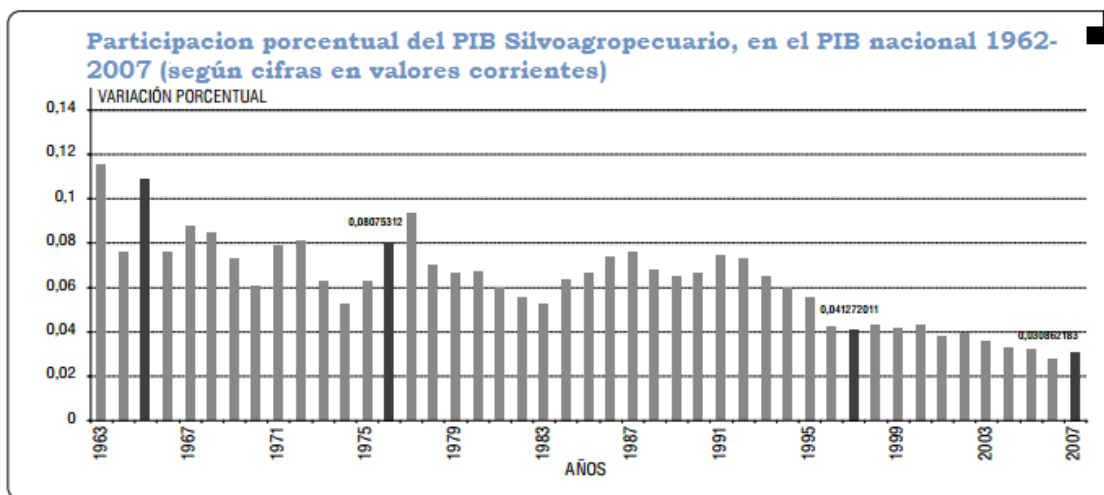
	Quinquenios	Promedio %	Año	Mín %	Año	Máx %
1	1963-1967	6,43	1964	0,14	1966	21,10
2	1968-1972	-2,49	1969	- 11,54	1968	4,70
3	1973-1977	5,74	1973	- 10,28	1974	26,71
4	1978-1982	1,10	1978	- 4,87	1979	5,63
5	1983-1987	6,04	1983	- 3,15	1987	9,57
6	1988-1992	7,96	1995	1,24	1988	12,63
7	1993-1997	3,36	1996	1,31	1994	5,98
8	1998-2002	4,17	1999	- 0,78	2001	6,06
9	2003-2007	6,68	2007	3,97	2005	9,27

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Análisis tricensal agrícola 2011

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Al contrario de su evolución como rama de actividad económica, la que podríamos definir de crecimiento con distintas intensidades, durante el periodo analizado, la participación de este sector en el total de la economía, ha experimentado una sostenida disminución. entre 1976 y 2007, la participación del PIB silvoagropecuario disminuyó de 8,08% a 3,09%, respectivamente.

Figura: N° 12



Fuente: Instituto Nacional de Estadística Análisis tricenal agrícola 2011

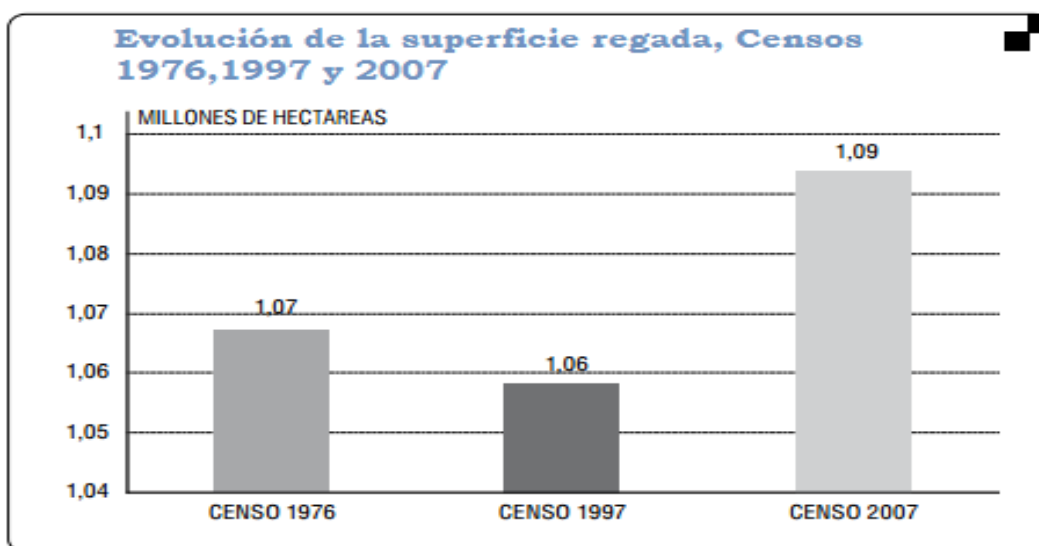
GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Superficie regada

En 1976, el total de superficie regada alcanzaba un millón de hectáreas. 98% se realizaba mediante ríos y canales y 3,8% mediante bombas elevadoras. 3,8% utilizaba ambos sistemas. El Censo de 1997 presentó una leve disminución de la superficie regada (0,8%).

En el último censo muestra una recuperación de 3% en la superficie regada (35 mil hectáreas más que en Censo 1997 y 25 mil más, que en 1976).

Figura: N° 13



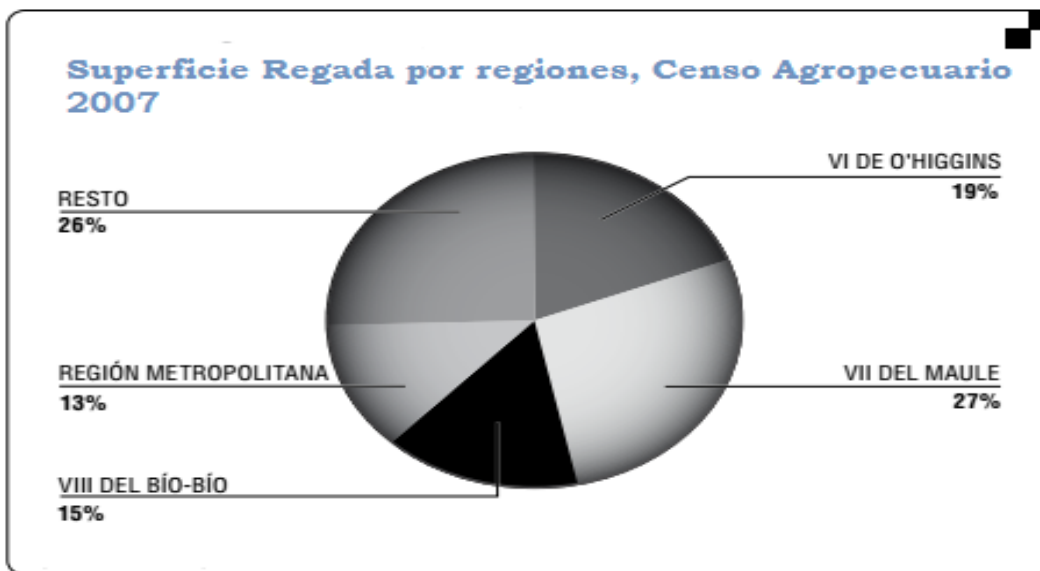
Fuente: Instituto Nacional de Estadística Análisis tricenal agrícola 2011

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Superficie regada por regiones.

Tanto el Censo 1997 como 2007, indican que la mayor superficie regada se encuentra en las regiones Metropolitana, del Libertador Bernardo O'Higgins, de Maule y del Bío Bío que, en promedio, presentan más de tres cuartas partes del total de la superficie regada, del país. En los últimos diez años gran parte de las regiones han incrementado su superficie regada, especialmente en la Zona Norte (más de 50%). En la Zona Sur destacan las regiones de Los Lagos (78%) y Magallanes y Antártica Chilena con 1.000%, según resultados del último censo. Esta cifra se explica, principalmente, porque el censo agropecuario anterior no consultó por sistemas de riego en las regiones de Aysen y Magallanes y la Antártica Chilena.

Figura N° 14



Fuente: Instituto Nacional de Estadística Análisis tricensal agrícola 2011

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Superficie regada mecánica mayor y micro riego

A diferencia del Censo 1976, en los dos últimos censos la superficie regada fue clasificada de acuerdo a tres sistemas principales de riego: riego tradicional (surcos, tendidos u otra forma), riego mecánico mayor (aspersión) y microriego (goteo, microjet u otra forma similar).

De este modo, en 1997, el 90% del total de la superficie era regada mediante sistema gravitacional, 6% mediante riego mecánico mayor y sólo 3% mediante microriego. Este panorama cambia notablemente en 2007, donde la superficie regada por sistema gravitacional disminuye 170 mil hectáreas (solo 72% de la superficie total regada), mientras que la superficie bajo sistema de riego mecanizado y microriego aumenta, La superficie regada mediante sistema mecánico mayor creció 85% entre 1997 y 2007, principalmente en las regiones del Bío-Bío y de La Araucanía con incrementos de 639 y 96%, respectivamente. En conjunto, representan más de 50% de la superficie regada bajo este sistema en conjunto, más de 200 mil hectáreas, de las cuales 180 mil corresponden a incremento de la superficie regada por microriego.

Figura N° 15

Superficie regada bajo sistema de riego mecánico mayor y microriego, por región. Censos 1997,2007 (en hectáreas)

País, región	Mecánico Mayor		Microriego	
	1997*	2007	1997	2007
Total País	30.522,50	56.498,30	5.669,00	17.829,00
Región de Tarapacá	3,00	25,10	138,00	227,00
Región de Antofagasta	0,00	26,90	27,00	63,00
Región de Atacama	66,10	69,50	252,00	523,00
Región de Coquimbo	445,60	1.171,00	948,00	3.372,00
Región de Valparaíso	3.528,40	2.827,20	1.941,00	4.298,00
Región de O'Higgins	3.020,90	2.787,40	314,00	2.125,00
Región del Maule	3.319,80	5.575,30	271,00	2.108,00
Región del Bío-Bío	2.296,70	16.979,80	218,00	1.096,00
Región de La Araucanía	6.215,40	12.233,10	90,00	752,00
Región de Los Lagos	2.244,50	2.953,20	27,00	153,00
Región Aysen	-	1.487,90	-	45,00
Región de Magallanes y Antártica	-	338,00	-	71,00
Región Metropolitana	5.983,90	3.799,80	981,00	1.908,00
Región de Los Ríos	3.393,40	6.194,90	32,00	161,00
Región de Arica y Parinacota	4,80	29,00	430,00	927,00

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Análisis tricenal agrícola 2011

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Balanza Comercial del Sector

Una de las fuentes de dinamismo de la economía chilena, desde mediados de los ochenta, ha sido el crecimiento de las exportaciones a las que el sector agropecuario-silvícola no es ajeno. Entre 1985 y 1989, las exportaciones crecieron a una tasa promedio anual de 12,8% y a una tasa superior a 17%, entre 1990 y 1997

El grueso de las exportaciones corresponden a embarques de frutas las que han aumentado, paulatinamente, por sobre otros productos. Pese a lo señalado, las exportaciones silvoagropecuarias han ido perdiendo importancia en relación al total de las exportaciones nacionales

Figura N° 16

Exportaciones Silvoagropecuarias , 1985-2005

Años	Agropecuario-silvícola		Agrícolas		Frutas		Resto	
	Mill. de \$	Part. % en Exp. Totales	Mill. de \$	Part. %	Mill. de \$	Part. %	Mill. de \$	Part. %
1985	104.009	11,51%	11.602	11,15%	80.465	77,36%	11.942	11,48%
1990	206.174	13,80%	17.001	8,25%	173.456	84,13%	15.717	7,62%
1995	291.911	11,89%	23.344	8,00%	249.866	85,60%	18.701	6,41%
2000	718.244	6,39%	96.502	13,44%	586.683	81,68%	35.059	4,88%
2005	1.653.725	7,49%	163.803	9,91%	1.444.429	87,34%	45.493	2,75%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Análisis tricenal agrícola 2011

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

3.9 Antecedentes de la Empresa Riego Sur Limitada

Identificación de la Empresa: Riego Sur es una sociedad Responsabilidad Limitada constituida el 01 de agosto de 2011sus socios son: Álvaro Pineda Mena y Sebastián Quiroz Valenzuela.

Riego Sur entrega diferentes sistemas de riego dentro de los que se encuentran: Riego por aspersión: Pivote central fijo y/o móvil, Avances frontales, Carrete, K-Line.

Riego localizado: Goteo, Micro aspersión, Cinta.

Control de heladas.

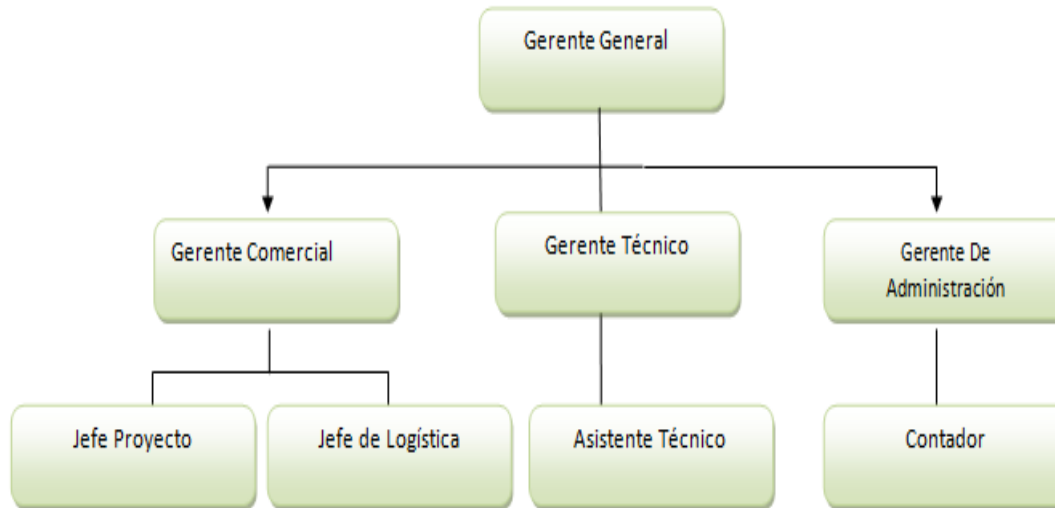
3.10 **Reseña histórica y descripción de la empresa.**

La empresa comienza con la experiencia de cuatro profesionales del rubro en el año 2011, después de una larga trayectoria y constancia en el riego. Conformamos un Equipo de trabajo en complemento a diversos requerimientos que nuestra área nos demanda y por lo mismo creemos en un desempeño laboral más ameno y confiable, desde nuestras raíces de empresa para nuestros clientes

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

3.11 Organigrama Riego Sur

Figura N° 17



Fuente: Elaboración Propia de Riego Sur

3.12 Lineamientos Estratégicos en la actualidad

Misión

Empresa de riego con altos estándares de calidad profesional, técnica y humana ofreciendo un servicio integral en los requerimientos de los sistemas de riego.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Visión

Empresa que se caracterice por una atención personalizada pensando en optimizar al máximo los recursos hídricos para los sistemas de riego. Con una rápida respuesta a los servicios requeridos. Que ofrezca una amplia gama de servicios orientados al riego y derivados. Diferenciándonos en la postventa con énfasis principalmente en la prevención de los problemas más frecuentes en los sistemas de riego. Con una red de insumos de primera calidad.

Política Calidad

Nuestro mayor interés es abarcar las distintas etapas de un proyecto de riego, desde la asesoría agronómica, topográficas, subsidios, hidráulica y energética con el objetivos de obtener un proyecto de excelencia y práctico en su operación.

Nuestro Objetivo.

Estamos en pleno desarrollo y nuestro objetivo es ofrecer a la agroindustria la optimización de los equipos de riego tecnificado ahorrando recursos hídricos y energéticos.

Estos lineamientos estratégicos existentes en la actualidad, son los cuales se van a revisar y actualizar, modificar o complementar según corresponda conforme a la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

3.13 Antecedentes del Negocio

En la actualidad Chile se encuentra siendo participe de diferentes acuerdos Multilaterales. “En efecto, este país suramericano mantiene 22 acuerdos comerciales vigentes con un total de 60 países que representan el 85,7% del Producto Interior Bruto (PIB) mundial y además actualmente está negociando el denominado Transpacific Partnership (TPP), que involucra a un total de 12 economías del Asia Pacífico”. América Economía (26/10/2013)

Para abordar el proceso de análisis de la empresa es obligatorio contar con una síntesis y evaluación de la situación actual de la empresa. Todo esto con la finalidad de detectar los problemas, oportunidades y amenazas.

Debido al gran valor económico que significa para la mayoría de los agricultores nacionales es de suma importancia, contar con herramientas fundamentales como: información y por supuesto avanzada tecnología, para así preservar los recursos naturales ya que estos son los que entregan el posicionamiento en el mercado, estos factores sirven para generar una competencia en igualdad de condiciones.

Riego Sur En su corta trayectoria ha logrado un crecimiento sostenido, esto debido a los claros objetivos donde el factor principal es obtener un proyecto de excelencia y práctico en su operación.

El desarrollo día a día de Riego Sur esta principalmente dado por la mejora continua en función de optimizar los equipos de riego tecnificado ahorrando recursos hídricos y energéticos, todo esto con el fin principal de que los clientes cuenten con un servicio más atractivo

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

3.14 Situación actual v/s situación futura

Figura N° 18

<u>VARIABLE</u>	<u>SITUACION ACTUAL</u>	<u>SITUACION ESPERADA</u>
Ámbito de servicio	<p>Venta y distribución de productos de riego.</p> <p>Entregar productos y servicios que realmente satisfagan las necesidades de los clientes</p>	<p>Aumentar el número de productos y servicios entregados.</p> <p>Ser líderes en el mercado del riego.</p>
Ámbito de mercado	<p>Compra y venta de equipos de riego.</p> <p>Entregar servicio de Instalación.</p> <p>Ofrecer el servicio a los productores agrícolas considerando sus reales necesidades.</p>	<p>Ser eficientes eficaz y eficiente en la demanda de productos.</p> <p>Entregar un servicio de post venta que marque la diferencia con la competencia</p>
Ámbito Geográfico	<p>Riego Sur se encuentra en VIII y IX región</p>	<p>Expandir el servicio a las regiones que requieran los servicios</p>

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

<u>Actual</u>	<u>Futura</u>
<p>Personal competente para llevar a cabo los servicios entregados.</p> <p>Inversiones en tecnologías</p> <p>Buenas relaciones con los organismos que se desempeñan en el sector.</p>	<p>Establecer un clima organizacional agradable para los colaboradores de la empresa.</p> <p>Posicionarse en el mercado del riego como una empresa líder e innovadora.</p> <p>Seguir una tendencia hacia la diversificación</p> <p>Mantener y mejorar día a día el servicio de post venta. con el fin de fidelizar los clientes.</p> <p>Aumentar la participación en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración Propia

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Capítulo 4. **IMPLEMENTACION Y PROPUESTAS DE MEJORA.**4.1 **Implementación del Modelo y resultados obtenidos**

De acuerdo a lo establecido en el modelo de excelencia propuesto, se realizó el proceso de autoevaluación a diez áreas de la empresa, que incorporó los siguientes criterios; Liderazgo, Satisfacción de Clientes, Gestión Estratégica, Gestión de los Procesos, Gestión de la Información, Resultados de la Organización. El proceso fue realizado por el equipo consultor contratado para la implementación de Sistema de Gestión de la Calidad y se trabajó con las siguientes personas encargadas de área:

1. Dpto. Fomento: Ximena Aparicio
2. Dpto. Logística: Gardy Ulloa
3. Ventas : Mónica Castillo
4. Diseño : Anyela Borquez
5. Administración: Edith Millar
6. Bodeguero: Mauricio Mercado
7. Informática: Pablo Henríquez
8. Gerencia Técnica: Luis Jara.
9. Bodeguero: Samuel Maldonado
10. Contabilidad: Nicol Borquez

Con anterioridad al proceso de autoevaluación, se realizó un programa de capacitación, orientado a alinear al grupo de trabajo con los objetivos esperados de la implementación del modelo de excelencia e incorporar conocimiento técnico, la metodología de la guía de autoevaluación, el diseño de planes de mejora y la definición de la planificación para realizar la tarea.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Principios del Modelo de Excelencia Propuesto.

Los principios que deben orientar el proceso de formulación y evaluación del sistema de mejoramiento de la gestión de calidad para Riego Sur Ltda. Son los siguientes:

Pertinente: Las áreas y sistemas que conforman el Programa de Gestión de Calidad deben responder a prioridades en el ámbito donde se desenvuelve la empresa.

Simple y evidente: Las áreas, sistemas y objetivos de gestión que lo conforman deben ser acotados, incluyendo un número susceptible de administrar por las áreas de la empresa involucradas en las diferentes etapas del proceso. Adicionalmente, las áreas y objetivos deben ser comprendidos adecuadamente por los clientes y los grupos de interés.

Estricto y exigente: Los objetivos comprometidos en el Programa de Gestión de Calidad y en los Planes de Mejora de la organización deben garantizar el desarrollo de las áreas que la conforman y deben representar un desafío para los equipos de trabajo.

Comparable: Los planes de mejora y objetivos deben ser comparables entre los diferentes departamentos o áreas de trabajo, de modo que la evaluación de cumplimiento sea justa y permita la incorporación de buenas prácticas en Riego Sur Ltda.

Participativo: La definición de los objetivos y su priorización, debe incorporar a los colaboradores a través de los equipos de trabajo y coordinaciones que corresponda, informándose al conjunto de la empresa. Adicionalmente debe informarse de los resultados de su seguimiento y cumplimiento final.

Comprobable: El cumplimiento de los objetivos de gestión de los Planes de Mejora debe ser verificado a través de medios específicos y mantenerse disponibles para quienes realicen este proceso.

Flexible: El proceso de formulación de Planes de Mejora debe considerar las excepciones necesarias, atendiendo a las diferentes labores desarrolladas en Riego Sur Ltda.

Riego Sur Ltda., en una acción participativa, analizó su situación actual, contrastándola con los propósitos definidos, su misión y los planteamientos contenidos en los criterios de evaluación de la “guía de autoevaluación”, propuesta por “ChileCalidad” El proceso de autoevaluación generó un informe final, el cual concluye con un puntaje que contempla un promedio ponderado que permita visualizar aquellas áreas dentro de los criterios de evaluación que presenten una debilidad y en los cuales se deban establecer las propuestas y acciones de mejora y en aquellas que presenten un promedio alto, que sean

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

fortalecidas y mantenidas. La evaluación deberá respaldarse en la búsqueda de evidencias, es decir, la existencia de hechos concretos que demuestren el cumplimiento de un procedimiento para abordar los requerimientos del elemento de gestión que esté siendo evaluado.

Una adecuada evidencia debe mostrar los atributos del enfoque, despliegue o resultado, según corresponda, de manera de facilitar la exactitud de la evaluación resultante. Las evidencias no contienen juicios ni opiniones, sino sólo hechos objetivos, de tal forma de permitir, a cualquier observador, reconocer la existencia de los atributos del enfoque, despliegue o resultado, al cual se haga referencia.

De esta forma se examinaron a través del proceso de autoevaluación, un total de 8 áreas de análisis. De los 10 participantes encuestados se realizó la evaluación en la cual se promediaron los valores de cada respuesta con el puntaje asignado y el número de participantes, para determinar aquellos ítems que permitieran comprobar los promedios y establecer decisiones a partir de estos indicadores

Conforme al número de participantes y las frecuencias obtenidas, los indicadores han sido clasificados en tres grupos de acuerdo al promedio obtenido:

1. Inferior a 2.5 : Bajo
2. Igual a 2.5 : Medio
3. Superior a 2.5 : Bueno.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Criterio de evaluación: Liderazgo.

Figura N° 20

		1	2	3	4	
	PREGUNTAS ITEM LIDERAZGO	NUNCA SE HA REALIZADO	MAS DE UNA VEZ Y GENERAL	SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMATICA	SE HA EVALUADO	PROMEDIO
A	LA GERENCIA HA DEFINIDO LA MISION, LA VISION LOS VALORES Y LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA		4	4	2	2,8
B	LA GERENCIA GESTIONA LOS PLANES DE NEGOCIOS Y RECONOCE NUEVAS INICIATIVAS Y TECNOLOGIAS ENFOCADAS EN LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA		3	6	1	2,8
C	LA GERENCIA SE CAPACITA EN TEMAS DE GESTION DE EMPRESAS		5	5		2,5
D	LA GERENCIA SE ASEGURA DE QUE TODO EL PERSONAL RECONOCE QUE EL FOCO DE SU ATENCION SON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA		3	7		2,7
E	LA GERENCIA SE ASEGURA DE CONOCER LAS LEYES NORMAS Y REGULACIONES APLICABLES EN TODO EL AMBITO DE SU GESTION Y QUE SU PERSONAL LAS CUMPLA	2	4		4	2,6
F	LA GERENCIA EVALUA SU DESEMPEÑO COMPETITIVO GLOBAL	1	7	2		2,1
G	LA GERENCIA EVALÚA EL DESEMPEÑO Y SANIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO, Y EL GRADO DE AVANCE DE CUMPLIMIENTO DE METAS Y PLANES DE ACCION		2	8		2,8
H	LA GERENCIA UTILIZA INFORMACION DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO (OPERACIONAL, FINANCIERO Y COMERCIAL) PARA DESARROLLAR PLANES DE MEJORA Y OPORTUNIDADES DE INNOVACION QUE PERMITAN MEJORAR LA GESTION GLOBAL		7	2	1	2,4
PROMEDIO GLOBAL						2,6

Fuente: Elaboración Propia en base modelo implementado

De los resultados se obtiene que existen evidencias que permiten demostrar que la Alta Dirección de la empresa ha desplegado metodologías para la definición de los valores, la visión, misión, lo que queda establecido en la pregunta A del ítem, en la cual obtiene un promedio de 2.8, se ha dado una puntuación positiva a la pregunta: “ La Gerencia ha definido la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos de la empresa” producto de que la dirección de la empresa se ha preocupado de manera significativa de implementar y comunicar estos lineamientos con el objeto de propender a obtener el compromiso de los colaboradores y que los clientes y proveedores se hagan parte de dichos elementos en pos

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

de una contribución y beneficio mutuo y ha desarrollado estrategias de comunicación para desplegarlas. La pregunta B que considera la manera en que la gerencia gestiona los planes de negocios y reconoce nuevas tecnologías, que para el tipo de industria en que se desenvuelve Riego Sur Ltda es un aspecto central para mantenerse vigente y competitivo en el mercado, obtiene igualmente un promedio de 2.8, siendo un aliciente positivo para llevar adelante un modelo de gestión dinámico y competitivo que actúe de manera proactiva. Otra pregunta relevante en relación a este criterio y que obtuvo una alta ponderación es la D: “La Gerencia se asegura que todo el personal reconoce que el foco de su atención son los clientes de la empresa” en donde el promedio obtenido es de 2.7, ya que se considera que este aspecto se ha llevado adelante de manera sistemática y permanente, lo que se traduce en un interés constante por parte de la gerencia en potenciar estos elementos, ya que se ha hecho un importante esfuerzo en canalizar la atención en la satisfacción de los clientes, con un servicios de venta y post-venta que garantice una comunicación fluida y un feed-back óptimo. La pregunta E obtiene igualmente una ponderación alta ya que es importante para la empresa tener un cumplimiento adecuado de la normativa y legislación vigente en todos los campos de desempeño para no sufrir contingencias inherentes a fiscalizaciones y sanciones que signifiquen no poder ejecutar las operaciones de manera normal, y en eso existe una importante conciencia de cumplimiento por parte de la alta dirección.

Conforme a la pregunta G, la gerencia cumple satisfactoriamente, lo que se ve reflejado en un promedio de 2.8, en la evaluación del desempeño financiero y los planes de trabajo de la empresa, producto de que es un eje angular para el óptimo funcionamiento de la empresa la sanidad financiera y el correcto cumplimiento, seguimiento y control de los proyectos en ejecución.

A pesar de lo anterior, se observa en la pregunta F “La Gerencia evalúa su desempeño competitivo global” que solamente obtiene un promedio de 2.1 y se considera que este aspecto no se lleva adelante de manera permanente, lo que conlleva a que aún falta por establecer y potenciar métodos más efectivos en el proceso para identificar los beneficios concretos asociados a un liderazgo efectivo en materia de gestión de calidad. Se puede agregar que se comprobó que la empresa posee avances intermedios en la generación de mecanismos orientados a reforzar ambientes de trabajo caracterizados por el empoderamiento de los miembros de los equipos de trabajo y la entrega de facultades a éstos. En relación al estilo de liderazgo se puede observar que existen mecanismos de accesibilidad de los colaboradores a la Alta Dirección y mecanismos de participación de la Alta Dirección en el reconocimiento de los colaboradores. Se aprecian oportunidades

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

de mejora en la creación de mecanismos que faciliten la creación y el reforzamiento de un ambiente de trabajo innovador y de aprendizaje individual y organizacional.

De acuerdo a lo establecido en el modelo de excelencia, se examinó a través de este criterio, cómo la alta dirección de Riego Sur Ltda. Aborda las expectativas de desempeño de la empresa y su marco valórico, con miras a desarrollar y mantener una empresa de alto desempeño. Adicionalmente se evaluó cual es el rol del liderazgo en la orientación al cliente y a los otros constituyentes de la organización y cómo se enfrentan los temas de entrega de facultades al personal, los procesos de innovación y el aprendizaje interno. Con todo, la pregunta H obtiene igualmente un puntaje promedio de 2.4, por lo cual se hace imprescindible mejorar en este aspecto, ya que al existir claridad en factores de evaluación concernientes a los estados financieros, resultados de gestión comercial y operacional, estos se tratan de manera aislada y no en conjunto, lo que implica que los procesos de información obtenidos por medio deben usarse de manera integrada, siendo responsabilidad de la gerencia de la empresa el coordinar el uso de dicha información para comunicar y alinear a la organización en su conjunto conforme a los resultados que deben ser evaluados de manera sistémica, cohesionada estos se obtienen del uso del uso de la información que proporcionan las evaluaciones de desempeño para desarrollar planes de mejora en la gestión global,

Lo anterior es coincidente con el promedio de 2.1 obtenido en la pregunta F, ya que se debe establecer por parte de la gerencia de la empresa el uso de información para el desarrollo de planes y desempeño conjunto.

El promedio global obtenido en esta área de evaluación es de 2.6, lo que da positivas señales de que se está en un buen pie para implementar las bases de una sólida gestión de liderazgo de parte de la alta dirección de la empresa.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Criterio Clientes y Mercado

Figura N° 21

		1	2	3	4	
	PREGUNTAS ITEM CLIENTES Y MERCADO	NUNCA SE HA REALIZADO	MAS DE UNA VEZ Y GENERAL	SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMATICA	SE HA EVALUADO	PROMEDIO
A	LA EMPRESA DETERMINA LOS CLIENTES, O SEGMENTOS DE CLEINTES, EN QUE CONCENTRARÁ SU GESTIÓN Y FOCO		2	8		2,8
B	LA EMPRESA DETERMINA LOS ATRIBUTOS DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE VALORAN LOS CLIENTES Y HACIA ELLOS ORIENTA SUS ACCIONES DE MARKETING PLANIFICACION DE PRODUCTOS Y OTROS DESARROLLO DE NEGOCIOS		1	9		2,9
C	LA EMPRESA DETERMINA ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LAS INSTANCIAS O PUNTOS DE CONTACTO CON LOS CLIENTES		3	4	3	3,0
D	LA EMPRESA GESTIONA PROACTIVAMENTE LA RELACION CON SUS CLIENTES PARA INCREMENTAR LA LEALTAD Y FIDELIDAD		6	1	3	2,7
E	LA EMPRESA RECOGE SUGERENCIAS,QUEJAS Y/O RECLAMOS DE SUS CLIENTES Y SE ASEGURA DE QUE SE RESUELVAN ADECUADAMENTE Y CON PRONTITUD ESPERADA POR LOS CLIENTES AFECTADOS		3	7		2,7
F	LA EMPRESA MIDE LA SATISFACCION DE SUS CLIENTES LES HACE SEGUIMIENTO RESPECTO A SUS PRODUCTOS/ SERVICIOS Y USA ESA INFORMACION PARA MEJORAR SU CALIDAD	3	3	4		2,1
GLOBAL TOTAL						2,7

Fuente: Elaboración Propia en base modelo implementado

Se ha obtenido un promedio de 2.8 en la percepción de que la empresa de manera permanente concentra su atención y foco, que queda establecido en la pregunta A de este ítem: “La empresa determina los clientes o segmentos de clientes en que concentrará su gestión y foco” También se evaluó la forma como Riego Sur Ltda construye relaciones con sus clientes o cómo determina su satisfacción y lealtad. En este ámbito en la pregunta B del ítem” La empresa determina los atributos de sus productos o servicios que valoran los clientes y hacia ellos orienta sus acciones de marketing, planificación de productos y otros” obteniendo un promedio de 2.9 por parte de los encuestados que estiman fehacientemente que esto es un proceso que se lleva delante de manera permanente y que el enfoque al cliente es un eje central.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

La pregunta C, que es la que obtiene la más alta ponderación del ítem, con un promedio de 3, corresponde a una actividad sostenida de la empresa, la cual es establecer estándares de calidad para las instancias o puntos de contacto con sus clientes, ya que el foco central de la empresa ha sido y son sus clientes, por lo que establecer instancias de encuentro y negocios. Esto se refuerza con los promedios obtenidos por las preguntas D y E, con 2.7 cada una, en donde este alto promedio evidencia la importancia que tiene la relación con los clientes y la fidelidad de estos y las sugerencias y reclamos para una permanente mejora de los servicios entregados.

A pesar de esto, la respuesta F muestra, con un promedio de 2.1, que el seguimiento a la satisfacción de los clientes aún no está desarrollado de manera sólida y consolidada como un proceso más de la empresa, ya que si bien existen procedimientos para canalizar quejas y reclamos, el rastreo posterior a una vez proporcionada la solución al problema no está lo adecuadamente implementado y la retroalimentación no está lo suficientemente canalizada.

A través de este criterio se examinó los métodos utilizados por la empresa para determinar los requerimientos, expectativas y preferencias de sus clientes actuales y potenciales, identificándolos conforme a los segmentos en que orientará su atención.

En el global, la empresa obtiene un promedio ponderado de 2.7, lo que es medio alto, y es coherente con la orientación hacia el cliente que tiene la empresa, por lo cual es importante mejorar en el aspecto de más bajo resultado para poder conseguir y lograr un servicio de excelencia.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Criterio Personas

Figura: N° 22

		1	2	3	4	PROMEDIO
	PREGUNTAS ITEM PERSONAS	NUNCA SE HA REALIZADO	MAS DE UNA VEZ Y GENERAL	SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMATICA	SE HA EVALUADO	
A	LA EMPRESA ORGANIZA Y ADMINISTRA EL TRABAJO ACORDE A LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO Y ASIGNA FACULTADES Y ATRIBUCIONES AL PERSONAL PARA LA TOMA DE DESICIONES		3	6	1	2.8
B	LA EMPRESA IDENTIFICA LAS COMPETENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA LOS CARGOS, LAS CUALES UTILIZA PARA LA CONTRATACION DEL NUEVO PERSONAL	2	6	1	1	2.1
C	LA EMPRESA COMUNICA AL PERSONAL LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS, METAS Y PLANES, ASI COMO LOS RESULTADOS CLAVES DEL NEGOCIO Y LES ASIGNA OBJETIVOS	3	2	2	3	2.5
D	LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTOS QUE INCENTIVA EL ALTO DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	6			4	2.2
E	LA EMPRESA FACILITA Y MIDE LA PARTICIPACION DEL PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	2	4		4	2.6
F	LA EMPRESA ESTABLECE PLANES DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE MANERA DE SATISFACER TANTO LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA COMO LAS DE ELLOS AL CORTO Y LARGO PLAZO	1	5		4	2.7
G	SE CAPACITA AL PERSONAL EN LO NECESARIO PARA EJECUTAR LOS NUEVOS PLANES DE ACCION DE LA EMPRESA		7	3		2.3
H	LA EMPRESA MIDE LA SATISFACCION DEL PERSONAL	5			5	2.5
I	LA EMPRESA REALIZA ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE SUS TRABAJADORES		4	2	4	3
J	LA EMPRESA EVALÚA Y AJUSTA DE SER NECESARIO LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE SALUD Y SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES		7	3		2.3
K	LA EMPRESA CAPACITA AL PERSONAL EN MATERIAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS		4	2	4	3
L	LA EMPRESA DETERMINA LOS FACTORES CLAVES QUE AFECTAN LA SATISFACCION DEL PERSONAL	4	4	2		1.8
PROMEDIO GLOBAL						2.5

Fuente: Elaboración Propia en base modelo implementado

Se examinó cómo la empresa se asegura que la planificación de los recursos humanos se deriva de la planificación estratégica de la Institución. Las evidencias recolectadas que respaldan los resultados de la evaluación de este criterio, muestran que en general, las medianas y pequeñas empresas chilenas, presentan grandes limitaciones para diseñar e

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

implementar la planificación de la dotación del Recurso Humano. Lo anterior se explica por las fuertes regulaciones establecidas en el Código del Trabajo y normas legales específicas que regulan el sector industrial en donde se desenvuelve Riego Sur Ltda. A pesar de lo anterior, la empresa ha incorporado, en los dos últimos a una gran cantidad de nuevos colaboradores. El aumento de la dotación se debe a la adjudicación sostenida de nuevos proyectos, los cuales han permitido a la empresa un crecimiento constante. Estas evidencias permiten concluir que la implementación de proyectos de riego ha facilitado el alineamiento entre la estrategia organizacional y la planificación de los Recursos Humanos requeridos no de carácter formal, pero si existen evidencias de que se ha avanzado en este trabajo con el fortalecimiento de las áreas de administración y ventas.

Igualmente se evaluó, cómo los medios disponibles logran que todo el equipo de trabajo contribuya efectivamente al cumplimiento de los objetivos y resultados globales de la organización.

Con todo, este ítem es el que obtiene los resultados más bajos. En la pregunta A, se obtiene un promedio alto, de 2.8, ya que la administración y gestión del trabajo, que es la organización de carácter formal, se cumple adecuadamente, sin embargo, la encuesta en la pregunta B, con un promedio de 2.1 demuestra que las contrataciones están hechas en función de cargos, pero no en base a una identificación de competencias y habilidades inherentes al cargo. La pregunta D, con un promedio de un 2.2 evidencia que en la actualidad la empresa no lleva a cabo ningún sistema de compensaciones, y la pregunta G señala que los encuestados estiman que no se capacita adecuadamente al personal en lo que a competencias blandas se refiere obteniendo un promedio de 2.3, por contrapartida, en la pregunta F, se obtiene un alto promedio de 2.7, en lo que se refiere a capacitaciones asociadas a labores propias de la empresa de carácter técnico. A su vez esto lo refleja la respuesta K donde el promedio del 3.0, claramente indica que la empresa está preocupada por la prevención de riesgos del personal.

Con un promedio claramente negativo de 1.8, en la pregunta L se considera que la empresa no determina los factores claves que afectan a la satisfacción del personal, elemento que se hace relevante en la actualidad en línea con una adecuada RSE.

En este criterio se examinó los esfuerzos que realiza la empresa para generar, mantener y apoyar un ambiente de trabajo y un clima laboral que conduzca a rendimientos de excelencia, a una buena participación y al crecimiento de las personas y de la organización. Si bien como se ha mencionado es uno de los elementos de evaluación que

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

obtiene en un global un promedio inferior a lo deseado (un promedio de 2.5 en total) es en este aspecto en el cual se debe poner énfasis en el trabajo de mejora continua.

Criterio Planificación Estratégica.

Figura N° 23

		1	2	3	4	
	PREGUNTAS ITEM PLANIFICACION ESTRATEGICA	NUNCA SE HA REALIZADO	MAS DE UNA VEZ Y GENERAL	SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMATICA	SE HA EVALUADO	PROMEDIO
A	LA EMPRESA DESARROLLA SU ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ALINEADA Y ENFOCADA EN SU MISION, QUE CONSIDERA FORTALEZAS Y DEBILIDADES Y LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO		2	6	2	3,0
B	LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA DEFINEN OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y LOS PRINCIPALES PLANES DE ACCION PARA LLEVARLOS A CABO		2	8		2,8
C	SE GENERAN PLANES DE ACCION INCORPORANDO A LOS RESPONSABLES, COSTOS Y PLAZOS, PARA LOGRAR LAS METAS		4	6		2,4
D	LA EMPRESA ESTABLECE INDICADORES, HITOS Y RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCION		7	2	1	2,4
TOTAL GLOBAL						2,7

Fuente: Elaboración Propia en base modelo implementado

Las evidencias recolectadas en el proceso de autoevaluación, demuestran que a partir del año 2012 la empresa diseñó un Plan Estratégico, a través de este proceso se definieron la visión, misión y se identificaron objetivos estratégicos y sus respectivos proyectos, todos alineados con la visión y misión organizacional. En la definición de los lineamientos estratégicos organizacionales participaron todas las áreas de la empresa a través de las jefaturas.

Es por esto que en la pregunta A los encuestados consideran que la empresa desarrolla su estrategia de negocio alineada y enfocada en sus lineamientos permanentes y en concordancia con sus análisis internos y externos, lo que le da un promedio de 3 y un promedio de 2.8 en la pregunta B, donde se considera que la empresa se basa en sus objetivos estratégicos para llevar adelante la estrategia del negocio, sin embargo, se ve como algo no permanente el establecimiento de indicadores y responsables de ejecución, ya que la pregunta D demuestra un promedio de 2.4, que es el más bajo de este criterio de evaluación ya que se estima que se ha hecho alguna vez, pero no se evidencia

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

permanencia o implementación de indicadores, hitos o responsables de los planes de acción, a pesar de esto, la pregunta C muestra como la empresa si genera planes de acción asignando responsables, costos y plazos, pero no de la mano de algún indicador de carácter objetivo.

Criterio Procesos

Figura N° 24

		1	2	3	4	
	PREGUNTAS ITEM PROCESOS	NUNCA SE HA REALIZADO	MAS DE UNA VEZ Y GENERAL	SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMATICA	SE HA EVALUADO	PROMEDIO
A	LA EMPRESA DESIGNA RESPONSABLES Y DEFINE INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LOS PROCESOS PRINCIPALES		2	8		2,8
B	LA EMPRESA INCORPORA LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO Y EN LOS NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS O MODIFICACIONES A LOS ACTUALES		4	6		2,6
C	LA EMPRESA SE ASEGURA QUE EL DISEÑO DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS CONTEMPLA LOS REQUERIMIENTOS MEDIOAMBIENTALES, LEGALES, DE SEGURIDAD Y DE SALUD DE LOS TRABAJADORES		3	7		2,7
D	SE VIGILA EL FUNCIONAMIENTO DIARIO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION Y ENTREGA PARA IDENTIFICAR Y RESOLVER PROBLEMAS		6	4		2,4
E	SE VIGILA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO QUE SOPORTAN LA PRODUCCION PARA IDENTIFICAR Y RESOLVER PROBLEMAS		8		2	2,4
F	SE UTILIZAN CRITERIOS DEFINIDOS PARA SELECCIONAR Y EVALUAR A LOS PROVEEDORES Y SUB CONTRATISTAS CLAVES	2	7	1		1,9
G	SE INFORMA A LOS PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS CLAVES EL RESULTADO DE SU EVALUACION	6	2		2	1,8
TOTAL GLOBAL						2,4

Fuente: Elaboración Propia en base modelo implementado.

Las evidencias recolectadas en el análisis de este criterio demuestran que la definición y diseño de los procesos, es realizada centralizadamente por parte de la Gerencia de la empresa y son documentados, no obstante, se concluyó que no existe un sistema de documentación u otra metodología para guardar o transferir los conocimientos a los miembros del equipo de trabajo. A su vez, no existen indicadores y estándares de desempeño de los principales procesos. Tampoco se cuenta con un sistema que permita

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

compartir las mejores prácticas en todas las áreas de trabajo. Se evaluó cómo la empresa controla y mejora la eficiencia y eficacia de los procesos de apoyo las operaciones principales.

Se evidencia en general que este ítem presenta un desarrollo en alza conforme a la orientación que la gerencia le ha dado a la empresa y el énfasis en implementar y mantener procesos sistemáticos y estructurados que permitan obtener resultados satisfactorios en el corto y mediano plazo. Es relevante que en la pregunta A los encuestados estimen que de manera sistemática y permanente la empresa designa responsables y algunos indicadores de desempeño para los principales procesos, los cuales hasta el día de hoy si bien no demuestran una uniformidad y unificación de criterios de carácter objetivo y formal, si permiten de alguna medida tomar decisiones en base a la información recopilada (promedio 2.8) y que con un promedio de 2.6 en la pregunta B se considera que la empresa se asegura de incorporar los requerimientos de los clientes en el diseño de los sistemas de trabajo y en la adecuación de los servicios actuales para generar nuevos productos. En lo que respecta a la legislación medioambiental vigente (pregunta C) se obtiene un promedio de 2.7 en el aseguramiento y cumplimiento de dicho ítem.

Se observa como la afirmación más débil la retroalimentación con proveedores y contratistas, ya que con un promedio de 1.8, lo que responde a la inadecuada información que se proporciona los resultados de sus evaluaciones (pregunta G) y la pregunta F que considera la utilización de criterios definidos para la selección de sub contratistas, obtiene un promedio de 1.9, lo que evidencia la necesidad de evaluar de manera adecuada las medidas correctivas correspondientes a estos ítems.

A través de este criterio se examinó los aspectos claves de la gestión de los procesos, enfocando la autoevaluación en los procesos de entrega de servicios y de apoyo, pero al obtener un promedio ponderado global de 2.4, se hace necesario revisar los procesos internos para su adecuación, corrección, eliminación y cambio si es necesario de acuerdo a los requerimientos actuales y futuros de la empresa.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Criterio Información y Conocimiento

Figura N° 25

		1	2	3	4	
	PREGUNTAS ITEM INFORMACION Y CONOCIMIENTO	NUNCA SE HA REALIZADO	MAS DE UNA VEZ Y GENERAL	SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMATICA	SE HA EVALUADO	PROMEDIO
A	LA EMPRESA MIDE EL DESEMPEÑO DE SUS OPERACIONES TALES COMO PRODUCCION, VENTAS, INGRESOS, GASTOS SATISFACCION DE CLIENTES, SATISFACCION DEL PERSONAL Y CALIDAD DE PROCESOS		4	6		2,6
B	LA EMPRESA UTILIZA LAS MEDICIONES DE SUS OPERACIONES COMO APOYO A LA PLANIFICACION		4	2	4	3,0
C	LA EMPRESA ANALIZA SU INFORMACION Y LA USA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES		6	2	2	2,6
D	SE COMUNICA AL PERSONAL INVOLUCRADO LA INFORMACION DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	3	4	3		2,0
PROMEDIO GLOBAL						2,6

Fuente: Elaboración Propia en base modelo implementado.

La empresa está en un proceso incipiente de información y conocimiento, donde las mediciones de resultados también se encuentran en un nivel primario.

Los encuestados consideran en la pregunta A que la empresa si mide el desempeño de sus operaciones habituales, y lo cataloga con un promedio de 2.6, al igual que otorga un promedio de 3 a la pregunta B, que vinculada a la anterior, estas mediciones sirven de base para apoyo a la planificación.

El aspecto más débil de este criterio es lo obtenido en la pregunta D, en este ítem, el aspecto que genera necesidad de una mejora es la entrega de información a los involucrados el resultado de sus actividades en el efecto global de la organización, ya que el promedio obtenido es solamente de 2.

Este criterio examina como la empresa gestiona su cadena de valor empresarial y la eficiencia y eficacia de sus operaciones, igualmente los canales de comunicación internos y los flujos de comunicación entre cada uno de las actividades de la empresa para su adecuada retroalimentación.

Se obtiene un global ponderado de 2.6, lo que señala que se está por sobre la medida establecida, sin embargo, es relevante poner atención en este criterio, ya que es relevante

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

para el desarrollo de los canales de comunicación internos y externos y el procesamiento de la información.

Criterio Responsabilidad Social.

Figura N° 26

		1	2	3	4	
	PREGUNTAS ITEM RESPONSABILIDAD SOCIAL	NUNCA SE HA REALIZADO	MAS DE UNA VEZ Y GENERAL	SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMATICA	SE HA EVALUADO	PROMEDIO
A	SE TOMAN ACCIONES PARA REDUCIR LOS EFECTOS NEGATIVOS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA SOBRE EL MEDIOAMBIENTE	2	4		4	2,6
B	EL PERSONAL INCLUYENDO LA GERENCIA PARTICIPA EN ACTIVIDADES ORIENTADAS A PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE, LOS RECURSOS NATURALES Y DE APOYO A LAS COMUNIDADES CLAVES	7			3	1,9
C	LA EMPRESA PROMUEVE Y ASEGURA LA CONDUCTA ETICA DE SU PERSONAL		6	4		2,4
TOTAL GLOBAL						2,3

Fuente: Elaboración Propia en base modelo implementado.

Este aspecto muestra debilidades importantes desde el punto de vista de compromiso con el medioambiente, ya que la pregunta B obtiene un promedio de 1.9 debido a que los encuestados estiman que la gerencia de la empresa nunca ha realizado alguna actividad orientada en este ámbito, sin embargo, cómo aspecto de carácter positivo es que en la pregunta A considera que la empresa se asegura de tomar acciones que reduzcan el impacto de las externalidades en el medio ambiente, consecuente con el cumplimiento normativo explicado con anterioridad. Por otra parte, se observa una cierta deficiencia en la promoción de conductas éticas, ya que la pregunta C obtiene un promedio de 2.4, sin embargo este aspecto se está trabajando en la implementación y comunicación de valores organizacionales.

En este criterio se evaluó cual es la conciencia que tiene la empresa en relación a su responsabilidad social y el compromiso e identificación con el ambiente que la acoge y se desenvuelve, cuales son los grados de cercanía de la organización con su comunidad y cuáles son sus acciones a ejecutar para manifestar dicho compromiso.

El promedio obtenido global es de 2.3, lo que no es satisfactorio desde el punto de vista general, pero que si genera importantes desafíos para la mejora y desarrollo de este criterio.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Criterio Resultados

Figura N° 27

		1	2	3	4	
	PREGUNTAS ITEM RESULTADOS	NUNCA SE HA REALIZADO	MAS DE UNA VEZ Y GENERAL	SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMATICA	SE HA EVALUADO	PROMEDIO
A	LA EMPRESA TIENE INDICADORES DE SATISFACCION DE SUS CLIENTES		4	2	4	3
B	LA EMPRESA TIENE INDICADORES PARA MEDIR LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO DEL NEGOCIO		2	8		2.8
C	LA EMPRESA TIENE INDICADORES DE PROCESOS PRINCIPALES		7	2	1	2.4
D	LA EMPRESA TIENE INDICADORES DE PROTECCION D MEDIO AMBIENTE, PROTECCION DE LOS RECURSOS NATURALES Y CONTRIBUCION SOCIAL	5			5	2.5
E	LA EMPRESA TIENE INDICADORES DE SATISFACCION DEL PERSONAL	7			3	1.9
F	LA EMPRESA TIENE INDICADORES DE DESEMPEÑO D LOS PRINCIPALES PROVEEDORES		4	2	4	3
TOTAL GLOBAL						2.6

Fuente: Elaboración Propia en base modelo implementado.

En la mayoría de los aspectos evaluados, estos muestran que para las personas pertenecientes a Riego Sur, hay aspectos que si se revisan en profundidad, a la vez hay otros que están en un incipiente proceso de desarrollo.

En concordancia con esto y con lo que se ha determinado con anterioridad, la pregunta A muestra con un promedio de 3 que la empresa cuenta con indicadores de satisfacción e clientes y la pregunta B muestra con su resultado de 2.8 que los indicadores financieros y de mercado están en marcha, lo que hace estimar con claridad que los análisis de procesos operativos y de gestión se llevan adelante, en cambio existe una debilidad en los indicadores asociados a niveles de satisfacción del personal (pregunta E) la cual obtiene un promedio de 1.9,

Es un importante llamado de atención el bajo promedio obtenido por este ítem ya que las tendencias, tanto de RSE, como de nuevos modelos de trabajo, participación y satisfacción de los colaboradores, los cuales han demostrado de manera concreta los

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

aportes y mejoras en la productividad en diversos estudios a nivel nacional internacional y en el contexto de un mercado globalizado en donde los estándares son cada vez mas exigentes y precisamente son estos esquemas los que se traducen en implementar y mantener un modelo de gestión de la calidad que sea acorde a las nuevas y dinámicas exigencias en el cual Riego Sur participa y compite, siendo este factor clave en obtener una ventaja competitiva relevante y que le permita obtener los resultados, metas y objetivos que la estrategia persigue para el desarrollo y mejoramiento continuo y la sostenibilidad y permanencia en el tiempo de la empresa, que va de la mano con el sentido de pertenencia e involucramiento de cada uno de los miembros de la organización, situación que se encuentra en contraste con el promedio 3 obtenido en la pregunta F, que indica que para la empresa es relevante la evaluación de desempeño de

Este aspecto recoge los indicadores que utiliza la empresa actualmente como parámetros objetivos de desempeño y resultados concretos conforme a la planificación estratégica y los objetivos de la organización, con el fin de estructurar mediciones confiables y no sesgadas de resultados efectivos conforme a lo previamente establecido. De acuerdo a lo que se ha mencionado con anterioridad, estos indicadores no son de carácter permanente o formalizados, ya que se orientan principalmente en un enfoque orientado a resultados financieros por sobre otros aspectos. El resultado final de un promedio de 2.6 muestra que existe un desarrollo de este criterio, pero el cual es perfectible y debe ser trabajado

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

4.2 **Recomendaciones y propuestas de mejoras.**

De los puntajes obtenidos, se puede concluir que Riego Sur Ltda. Dispone de iniciativas y prácticas de gestión que responden a los requerimientos principales de los modelos de excelencia, habiendo mejorado varias de ellas. Sin embargo, aún hay aspectos importantes de su gestión que no están cubiertos.

Como resultado del diseño, implementación, evaluación y análisis de todos los procesos de Riego Sur Ltda, realizado a través del modelo de excelencia, se concluye lo siguiente:

La adaptación e implementación del modelo de excelencia basado en el modelo de gestión de calidad, permite a través de un instrumento único, realizar un análisis sistémico, en todas las áreas relevante de la gestión de la empresa. La flexibilidad y adaptabilidad del modelo propuesto, permite su implementación en cualquiera empresa pequeña o mediana, sirviendo como guía para facilitar y orientar la gestión organizacional en los ámbitos del liderazgo, gestión de satisfacción de los clientes, desarrollo de las personas, gestión de los procesos, planificación estratégica, gestión de la información y resultados de la organización, generando planes de mejoras, que permiten disminuir la brechas de gestión identificadas en el proceso de autoevaluación.

El éxito de la implementación del modelo, se basa en la participación personal continua y activa de la alta dirección, entregando claridad y unidad en relación a los objetivos organizacionales. Otro de los factores de éxito identificados en la implementación del modelo propuesto, es la valoración de la experiencia y capacidad creativa de las personas, mediante la participación en el diseño y la gestión de los procesos de la organización. A la vez, se requiere precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos: “Lo que no se mide, no se puede mejorar”.

Los procesos de autoevaluación requieren madurez organizacional, para identificar de manera efectiva las debilidades y fortalezas de la organización y la construcción posterior de los planes de mejora. La gestión de desempeño de las personas y equipos, y el análisis crítico del desempeño global son instrumentos relevantes que permiten a la organización monitorear el cumplimiento de las estrategias o el grado de alineamiento con los objetivos trazados.

Del proceso de autoevaluación y en función del puntaje obtenido se puede concluir que Riego Sur Ltda, dispone de prácticas de gestión que responden a los requerimientos básicos del modelo de excelencia, es decir la empresa muestra una gestión que se

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

enmarca dentro de los marcos mínimos que exige el modelo para validar los procesos internos, con lineamientos estratégicos y una cultura organizacional que avanza en la dirección de una gestión de calidad y mejoramiento continuo. Los aspectos prioritarios de la gestión siguen los principios inspiradores de la gestión de calidad, destacando la gestión orientada al cliente, la gestión de los procesos y la planificación estratégica organizacional.

No obstante lo anterior, se observa debilidades e importantes oportunidades de mejora en lo referente a comunicación estratégica organizacional y el reforzamiento de la utilización sistemática de datos y su utilización para la información a los equipos de trabajo y la gestión interna.

Principales focos de mejora:

Liderazgo:

Es importante para todas las empresas contar con un liderazgo sólido el cual sea inspirador de confianza, que tenga la capacidad de enseñar y motivar a los equipos de trabajo. Hoy en día es de suma importancia cultivar estas cualidades en la mayor cantidad de colaboradores, cuando estas cualidades están alcanzadas es más fácil la toma de decisiones, se ahorra energía, tiempo y recursos económicos.

En este criterio de evaluación, la empresa obtuvo un puntaje promedio de 2.6, lo que es satisfactorio desde el punto de vista que se establecieron los parámetros de evaluación, ya que está por sobre el promedio 2.5 que es el que se toma como base, sin embargo, en el ítem de evaluación de desempeño competitivo global, se observa que los encuestados asignan un promedio de 2.1, y esto debe considerarse por parte de la gerencia de la empresa como una oportunidad de reorientar el trabajo cotidiano en una vinculación con la estrategia y que se convierta en una guía de gestión diaria y permanente, en donde sea la visión la que marque la pauta y no la misión y generar un trabajo en sistemas y trans-funcionalidad en sintonía con la estrategia y la planificación asumida por la alta dirección, en lo que no se debe traducir únicamente en un control del desempeño de las personas, si no que lograr una sintonía de esta estrategia en los procesos y sistemas, existentes y los que se deben crear de acuerdo a los análisis y evaluaciones en los diversos criterios de evaluación.

Todas estas características son importantes de fomentar y para esto hay cinco elementos claves que son significativos de reforzar en Riego Sur Ltda:

Promover el trabajo en equipo: En este ítem es importante buscar el máximo de provecho de las experiencias de los miembros de cada área de trabajo, sin dejar de lado

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

la interacción interna y los que pertenecen a diferentes departamentos, en concordancia con la recomendación general de implementar un carácter sistémico y funcional. Esta técnica contribuirá a la mejor comunicación dentro de la empresa, encontrando soluciones a los problemas de una forma más fácil y una interacción y mejoramiento de los canales de comunicación para lograr operaciones más eficientes y con una mejor capacidad de respuesta.

Compartir toda la Información: La alta dirección siempre debe estar al día de toda la información relevante que pueda suceder en todos los aspectos relevantes que afectan a la organización: mercado, clientes, etc. esto llevara a que la toma de decisiones se realice en base a hechos y parámetros objetivos y tangibles. Toda esta información debe ser compartida y de forma transparente, en cualquier momento de éxito o crisis, esto generara que todo el personal se sienta participe de la organización y crea un sentido de pertenencia y de

Impulsar que los colaboradores sean capaces de tomar decisiones: Una forma de hacer que todos participen en la compañía es que todos tengan la oportunidad de decisiones en algún momento, por más mínimas que sean esto generará un ambiente de confianza, es importante el poder contagiar el entusiasmo, que toda la organización tenga clara los lineamientos de la empresa: misión, visión, objetivos etc .y preocuparse de aquellos que no lo tengan claros y existen contrataciones de nuevo personal procurar que estos las conozcan para así incentivarlos desde el principio a alcanzar las metas o objetivos a alcanzar como equipo.

Crea roles claros: Todos los trabajadores deberán tener claras sus funciones, el rol que desempeña en la empresa o que se espera de ellos esto generara que cada uno asuma sus responsabilidades, además que generara un buen clima laboral, mejorar los niveles de producción.

Son estas recomendaciones las que permitirán enfocar los esfuerzos de la gestión de la gerencia en su desempeño competitivo global, esto es , el carácter múltiple y sistémico de la empresa en su conjunto para abordar de mejor manera los desafíos que se presentan en el estado actual de crecimiento de Riego Sur Ltda. y obtener ventajas competitivas adecuadas sustentadas en un ambiente de trabajo innovador y de un permanente y constante aprendizaje individual y colectivo.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Cientes Mercados

Es evidente que los clientes deben tener una consideración preferencial en cualquier empresa esto está reflejado en el primer principio de gestión de calidad, y esto para la empresa ha sido una motivación desde sus orígenes y que se plasma en que el promedio global es de 2.7, ya que la orientación al cliente que le ha dado la alta dirección a Riego Sur Ltda. Ha sido permanente.

Es por eso recomendable para Riego Sur retroalimentarse en cuanto a los clientes y el mercado en el que está inmerso, conocer sus verdaderos requerimientos, tener claridad en cuál es el grado de cumplimiento y satisfacción, ya que en la pregunta F del ítem, que señala un bajo promedio de 2.1 en el seguimiento a la satisfacción de los clientes.

Uno de los métodos más efectivos para medir el nivel de satisfacción son las encuestas o sondeos, estos se deben realizar una vez terminado un proyecto. La forma de establecer e implementar esta encuesta debe considerar todos los aspectos del proceso del servicio entregado, y en un servicio post-venta, el cual refleje con claridad el funcionamiento y niveles de cumplimiento y satisfacción de los proyectos ejecutados. Se hace necesario que sean los profesionales en terreno quienes dirijan esta actividad, ya que son ellos quienes tienen el trato directo con el cliente, y los procesos de análisis de datos y tabulación se harán en oficina central. Según lo reflejado en la encuesta es necesario medir la satisfacción de los clientes esto se puede tomar en base a un cuestionario de satisfacción importante es que este no sea demasiado extenso ya que podría causar que al final no se responda en forma sincera.

Importante es que Riego Sur así como cuenta con un departamento de venta también podría contar con un departamento de post venta donde se le dé solución de manera rápida a los requerimientos, donde las personas encargada estén capacitadas para dar una solución o tengan claro cuáles serán los procedimientos a seguir para la resolución de problemas.

Criterio Personas:

Puntos clave en el desarrollo de personas generar las habilidades de acuerdo a los talentos de cada miembro de la organización, para esto es necesario contar con un proceso de diagnóstico que señale los conocimientos y habilidades de cada uno, ya que este es uno de los puntos que se encuentran débil dentro de la organización, obteniendo un promedio de 2.1 en la pregunta B, que la correspondiente a este ámbito.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Importante también es que Riego Sur genere vínculos para que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con la empresa, creando un plan de compensaciones, elemento que también se calificó con un bajo promedio en la pregunta D (2.2) esto se dará cuando la mayoría tenga claro las metas, objetivos y estrategias y como el cumplimiento de estos lineamientos se traduzcan en beneficio para la empresa y los colaboradores, lo que crea sinergias y lealtades positivas con la organización. Otro factor de bajo promedio es la pregunta G con un 2.1, relativa a las capacitaciones en orden al desarrollo de habilidades blandas, estos aspectos se pueden mejorar al programar instancias dentro de la empresa donde se fomente la participación de los colaboradores de la empresa ya sean reuniones con la alta dirección en donde participan los Jefes de cada área y se hagan los requerimientos y diagnósticos adecuados de cuáles son las áreas de desarrollo que se quieren o necesitan potenciar. La otra instancia de participación recomendada, son las reuniones trimestrales realizadas con todos los colaboradores donde se analiza los avances de gestión, especialmente el avance de las metas organizacionales.

Con respecto al puntaje obtenido en la pregunta L, que obtiene un puntaje promedio de 1.8, se deja de manifiesto que la empresa no determina los factores claves que afectan la satisfacción del personal, ya establecido en carácter económico con respecto a las compensaciones, se hace importante señalar aspectos motivacionales que vayan en paralelo con los factores económicos por parte de la alta dirección de la empresa:

10 formas no económicas de motivar:

1. Sea agradecido
2. Dedique tiempo a sus trabajadores
3. Proporcione feedback (retroalimentación, información del proceso)
4. Cuide el ambiente de trabajo
5. Proporcione información sobre la empresa
6. Involucre a los empleados
7. Fomente la autonomía
8. Establezca alianzas con cada trabajador
9. Celebre los éxitos

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

10. Utilice el desempeño para discriminar la tarea realizada.

Es vital ponerlas en práctica para generar un ambiente idóneo donde el personal aparte de ser recompensado de una forma económica sienta que realmente es valorado como persona.

Planificación estratégica:

Este es un punto que está desarrollado en 2012, pero es importante llevar un control de que todos este trabajando en base a estos lineamientos, para esto es importante que la alta gerencia lleve un control y realice las modificaciones en los casos que sea necesario. También es necesario que la gerencia diseñe documentos en donde este claro la forma en que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos y como se ejecutaran las estrategias formuladas.

Por su parte conforme a las encuestas aplicadas se considera fundamental contar con indicadores, planes de acción y con responsables de cada plan, es importante establecer hitos para medir con bases la planificación que Riego Sur deberá crear según sus requerimientos, ya que es en la pregunta C y D donde se encuentran los promedios más bajo, con un resultado de 2.4, si bien la empresa cuenta con ciertos indicadores que no han sido formalizados y adecuadamente comunicados.

A continuación se recomiendan los siguientes pasos claves para seleccionar los indicadores:

Establecer líneas de bases y metas: La línea de bases es la situación antes del inicio del proceso, marca el punto de partida del seguimiento de los resultados esta se utilizan para diseñar e implementar intervenciones. El verificar los resultados dependerá del conocimiento del cambio, para esto es básico comprender claramente el problema que se quiere abordar, el análisis de los factores claves influye en un problema de desarrollo complementa la formulación de líneas de base y la determinación de las metas.

Utilizar indicadores aproximados: El costo, complejidad y oportunidad en la recolección de datos puede ser un impedimento al momento de la medición de resultados, en este caso los indicadores aproximados pueden ejemplificar las tendencias de desempeño y así se puede lograr que los gerentes identifiquen los potenciales problemas.

Tratar de limitar la cantidad de indicadores: Por ningún motivo se debe generar exceso de indicadores, lo importante es que los que se creen sea fidedignos donde se pueda ver reflejado los cambios positivos en la situación y la real evolución.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Con estos pasos Riego Sur tiene que crear sus propios indicadores que se apeguen a lo que realmente busca conseguir la institución. Gustavo Tapia (2011)

Procesos

El ítem en su conjunto obtiene un promedio de 2.4, lo que es bajo considerando los elementos que la empresa desea potenciar con una acreditación de calidad y una planificación estratégica, para proyectar, crecer y ser sostenible en el tiempo, es así como las recomendaciones para establecer procesos de trabajo sostenibles y sustentables son que estos se realicen de manera continua y expedita, siendo necesario contar con distintos procedimientos ya sea para la elección de un proveedor o para tareas más rutinarias dentro de la organización. Esto se ve reflejado en la pregunta F donde claramente el 1.9 es necesario revertirlo para esto Se deberán implementar procedimientos para todas las áreas de la organización de manera que todos los procesos se realicen de manera ordenada y clara, donde este establecido punto por punto la realización de las acciones para la selección y evaluación de los proveedores con los que va a contar la empresa.

Cada encargado de área deberá entregar sus procedimientos a la jefatura de manera que sean revisados y modificados de ser necesario de este modo todas las acciones realizadas sean en base a estos procedimientos, esto contribuirá a que en cualquier caso incluso cuando no se encuentren los responsables del área los procesos puedan continuar su curso habitual sin mayores complicaciones.

Es de vital importancia reconocer como eje de acción relevante, establecer procesos de retroalimentación con sus proveedores y contratistas e informar a estos de sus respectivas evaluaciones debido a que este ítem en la respuesta G genero un promedio de 1.8 esto con la finalidad de poder traspasar el concepto de mejora continua no solamente al interior de la organización, si no que a todos los entes involucrados en la cadena de valor industrial en la que participa Riego Sur.

Información y conocimiento

Es importante realizar en la empresa Riego Sur Limitada la implementación de un protocolo de manejo responsable de la información que es una herramienta que contribuye a aumentar el grado de seguridad de la información y conocimiento que se maneja dentro de la empresa, lo que permitiría elevar el nivel de capacitación del personal en cuanto a mejorar la comprensión de las responsabilidades involucradas, lo que se persigue en definitiva es tener una guía orientada para el manejo habitual de la

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

información, quedando a la responsabilidad personal la iniciativa para canalizar oportunamente en los superiores respectivos las situaciones que no estuvieran contempladas.

Es igualmente relevante hacer participes a los colaboradores en la información oportuna y objetiva de su aportación a los resultados globales de la empresa y el efecto e impacto que tienen sus actividades dentro del conjunto de la organización en un contexto de enfoque sistémico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se observa en el promedio de la pregunta D, que es el más bajo del ítem y que obtiene solamente un 2, en que los canales de distribución de las información no están funcionando adecuadamente en la actualidad y se deben corregir para alinear a los colaboradores en los objetivos y metas organizacionales.

Responsabilidad Social Empresarial

Sin duda este es un concepto que día a día se ha hecho más relevante, donde Riego sur cuenta con notorias falencias reflejado en la respuesta B esto aspectos relacionados en su interacción con el medioambiente, tema al que no se le ha dado mucho énfasis, es para esto que es necesario tener en cuenta:

- ✓ Diseñar programas de RSE
- ✓ Establecer programas de RSE con objetivos a mediano y largo plazo
- ✓ Trabajar en pos de desarrollar la reputación social
- ✓ Fomentar la RSE
- ✓ No dosificar la gestión de RSE
- ✓ Equilibrar las acciones de RSE internas con las externas

Todo este conjunto de medidas contribuyen a formar una empresa con un grado de responsabilidad social, que además de ser una buena empresa en relación a resultados económicos, sea una empresa que genere una imagen positiva y amigable al medio en que pertenece y se desenvuelve. Si bien en el conjunto se obtiene un promedio bajo, que es de 2.3, se estima que en todos los criterios de evaluación y sus respectivos análisis en un resultado integrado esto llevará a una mejora en estos aspectos que son de gran relevancia en un contexto empresarial globalizado e integrado con la comunidad.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Resultados

Básicamente en este punto es necesario contar con indicadores como ya esta mencionado en un punto anterior, y como lo demuestra la pregunta E lo importante de esto es que todos los resultados de estos indicadores sean conocidos y examinados por la gerencia, pero también por el personal para así generar la instancias de dialogo donde se llegara a acuerdos para realizar las mejoras necesarias en los puntos donde existan mayores falencias. Lo más importante de este ítem es que la gerencia se debe encargar que toda la organización cuente con los resultados y tenga claro en qué situación se encuentra la compañía, esto genera mayores lazos con la organización.

Si bien existen indicadores para ciertos procesos claves de la empresa en aspectos operacionales y de carácter financiero, es necesario implementar este tipo de hitos en temas tales como protección del medio ambiente y satisfacción del personal, para abordar desde un carácter global las áreas de trabajo y sus respectivos vínculos internos y externos que componen en su conjunto el desenvolvimiento de Riego Sur Ltda.

Un indicador de calidad debe corresponder a la medición de los aspectos relevantes y a las actividades que se quieran monitorear, para que esto refleje una situación determinada y se convierta en una expresión matemática de un criterio de evaluación.

Se hace recomendable por las características de la empresa la implementación de indicadores de procesos y resultado el primero con el objeto d medir si todos los pasos de los procesos fueron cumplidos de manera adecuada, asignando un indicador vinculado a un resultado determinado, que presuma conocimiento de cada una de las etapas del proceso.

En el caso de los indicadores de resultado se espera que esos midan la efectividad de las operaciones ejecutadas y si estas obtuvieron el efecto deseado, en el caso de no ser así se deberán implementar una serie de mejoras en los resultados negativos, donde se deberá controlar que estos indicadores vayan mejorando a lo largo del tiempo, todo con el fin de la mejora continua.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

CONCLUSIÓN

La empresa en estudio presenta importantes ventajas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, ya que si bien no cuenta con una metodología formal y documentada de algún Modelo de gestión, si existen procesos internos tales como: servicios de post-venta, mediciones de satisfacción de usuarios, flujos de trabajo etc, que permiten crear desde una base un instrumento que permita orientar a la organización en el foco principal que espera su alta dirección: orientación al logro de sus objetivos con un enfoque al gran pilar de su funcionamiento, sus clientes.

Riego Sur Ltda. Está comprometido con sus clientes, entregándoles el respaldo que necesitan y dando soluciones óptimas a quienes se han comprometido con la empresa. La empresa está preocupada de sostenerse en el tiempo, de una mejora continua independientemente de presiones externas del mercado, si no que por una convicción propia para ir un paso más adelante en la entrega de los servicios; diferenciarse en ese aspecto ya que esta empresa considera que sin el cliente, el obtener el posicionamiento deseado es absolutamente imposible.

Por todo lo anterior, es que Riego Sur Ltda. Se ha propuesto implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en un Modelo de Gestión que responda a las características y necesidades de la empresa, considerando su tamaño, estructura organizacional y posibilidades de crecimiento, entre otros factores que aporten a la creación de valor de la organización en su conjunto y en una orientación absoluta a la satisfacción del cliente. Importante es recordar que la implantación de este modelo de Gestión es todo con el fin que posee la empresa por entrar en el proceso de Certificación ISO.

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

BIBLIOGRAFIA

Crosby, P. (1990). Hablemos de calidad: 96 preguntas que siempre deseó usted plantear a Phil Crosby. México: McGraw-Hill.

Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.

Feigenbaum, A. (1994). Control total de calidad. México: CECOSA.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, C. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill, 5° Edición.

Juran, J. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. Madrid: Díaz de Santos.

Koontz, H. y H. Weihrich (2004). Administración, una perspectiva global. 12a ed., México: McGraw-Hill.

Acción Empresarial (2003). El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y el mundo. Santiago, Chile.

FECHAC (2005). Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas. México.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, C. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill, 5° Edición.

Instituto Ethos (2003). Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Brasil: Bacellar y Knödrich.

Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. España: Pearson, 7° Edición.

Juan Pablo Garrido ;2011 Adaptación de un modelo de gestión de excelencia para la tesorería regional de Concepción.

Chile calidad 2004, premio a la calidad, hacia una gestión de excelencia. Centro Nacional de Productividad y Calidad Santiago Chile.

Chile Calidad 2009, Premio Pyme Gestión Competitiva. Guía y formulario de Autoevaluación

GESTION DE CALIDAD EN SOCIEDAD DE SERVICIO RIEGO SUR LIMITADA

Anexos