

10622
15



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y
PRIVADAS"

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD PERSONAL EN
LA CAPACITACION Y EL LIDERAZGO PARA EL SUSTENTO
DE UNA CERTIFICACION ISO 9000 EN EL AREA DE
PROCESO DE UNA EMPRESA FINANCIERA DE SERVICIO"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ALMA LAURA CONTRERAS PERCASTRE

ASESOR: L.A. SERGIO ORTEGA CAMPOS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10.02.02
FRAN...

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

"Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas".

"Propuesta de un sistema de Calidad Personal en la Capacitación
y el Liderazgo para el sustento de una Certificación ISO 9000.
en el área de proceso de una empresa financiera de servicio."

que presenta la pasante Alma Laura Contreras Percastre.
con número de cuenta: 931R492-2 para obtener el título de
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Noviembre de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A tí mamá :

Porque sin tí jamás habría logrado ser lo que ahora soy,

Por tu eterno amor y dedicación,

Por tus sacrificios,

Porque tu eres la causa principal de mi vida entera.

A mis hermanos:

Gracias por todos los sacrificios compartidos

Para hacer la carga menos pesada, por su apoyo incondicional,

por hacer mi vida más feliz con todo su cariño...

Alex: *Tu lucha constante y tu amor te hacen único...*

Alberto: *Gracias por tu fortaleza, admiro tu madurez...*

Gracias, jamás hubiera hecho nada sin ustedes.

Edgar:

Porque al despertar a mi lado día con día

Me impulsas a crecer y a superarme.

*Porque eres el motor y la ilusión que alimentan
mi vida.*

Los amo.

Gustavo:

Su apoyo desinteresado no tiene precio... Gracias.

L.A. Sergio Ortega C.

Su profesionalismo y paciencia fueron esenciales para lograr mi meta.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TÍTULO

Propuesta de un sistema de Calidad personal en la capacitación y el liderazgo para el sustento de una certificación ISO 9000 en el área de proceso de una empresa Financiera de servicio.

OBJETIVO GENERAL

Modificar la capacitación y el liderazgo a través de la "la calidad personal" para sustentar la certificación ISO9000.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Emplear los fundamentos administrativos necesarios como base para el desarrollo de la investigación.
- Utilizar la "Calidad" como solución al problema principal.
- Aplicar los conocimientos teóricos de las normas de calidad para refrendar la certificación ISO 9000 con la actitud y los hábitos del personal.
- Valorar la calidad personal en toda la empresa.
- Crear un ambiente laboral positivo y de integración en el cual exista un equilibrio entre el líder y los colaboradores.
- Reconstruir en el personal de la empresa la idea de "satisfacción al cliente".

JUSTIFICACIÓN

El brindar al personal de la empresa una amplia y efectiva capacitación, aplicar estilos de liderazgo que permitan establecer un ambiente de trabajo favorable y adoptar una cultura de calidad, no son tarea fácil, sin embargo son aspectos de vital importancia por que por medio de ellos se tiene la posibilidad de lograr un lugar en la competencia, desarrollarse como empresa, obtener un gran rendimiento económico y ofrecer al cliente total satisfacción. Lo anterior nos conduce a defender una certificación ISO 9000. Además, el sustento de una certificación de calidad es importante, porque el cliente necesita ver reflejado en su producto o servicio las acciones o actitudes que se tengan

para un resultado satisfactorio. En ello radica la razón que nos lleva a la presente investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el comercio y la competencia se han ido incrementando, dada la existente crisis económica mundial, por la misma situación las empresas han tenido que capacitarse constantemente plasmando a la palabra "Calidad" como moda y necesidad para la continua y radical serie de cambios que surgen dirigiendo su atención en la micro, pequeña y mediana empresa. Son las causas por las que se crean problemas de diversa índole siendo el presente análisis un claro ejemplo de ello, mismo que se enfoca a la mediana empresa Corpo Profin del Centro S.A. C.V. La cual está certificada en ISO 9000 y necesita de evaluación para buscar la manera más óptima de eliminar la deficiente supervisión de la gerencia media, pues su estilo de liderazgo es aún carente de calidad, el cual provoca un ambiente de trabajo hostil, desagradable y que los colaboradores tengan una actitud negativa hacia el trabajo, no le da la importancia real a la capacitación y contribuir con ello al desarrollo del personal.

Los indicadores que nos llevan a denotar el citado problema es la excesiva rotación del personal operativo, el gran número de incidencias en el proceso que realizan y las reclamaciones resultantes de los departamentos del proceso continuo y de los mismos clientes.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El departamento en el que existe el mayor número de problemas e incidencias es el área general de proceso la cual está integrada aproximadamente por 60 personas por lo tanto la investigación se realizará específicamente en este departamento.

HIPÓTESIS

Si se aplica una propuesta de calidad personal en la capacitación y el liderazgo entonces se podrá sustentar una certificación ISO 9000.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los factores más importantes para que la calidad sea optima en Corpo Profin.?
2. ¿ Cómo es considerada la calidad en Corpo Profin?
3. ¿ Cuáles son las causas que determinan el ambiente de trabajo ?
4. ¿Cuál es la actitud del personal con respecto al trabajo, a la certificación de calidad, a la capacitación y la relación con sus jefes?
5. ¿ De que manera puede adoptarse el liderazgo correcto para trabajar en armonía y con calidad?
6. ¿ Que nivel de capacitación tiene el personal de Corpo Profin?

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I Administración y Calidad	
1.1 Conceptos de la Administración.....	3
1.1.1 Etimología.....	3
1.1.2 Conceptos de Administración.....	3
1.2 Principios de la Administración formulados por Fayol.....	5
1.3 Proceso administrativo.....	6
1.3.1 Fase mecánica.....	7
1.3.1.1 Planeación.....	7
1.3.1.2 Organización.....	9
1.3.2 Fase dinámica.....	12
1.3.2.1 Dirección.....	12
1.3.2.2 Control.....	15
1.4 Escuelas Administrativas.....	16
1.4.1 Administración Científica.....	17
1.4.2 Teoría clásica de la Administración.....	19
1.4.3 Teoría Humano-relacionista.....	19
1.4.4 Enfoque Neoclásico.....	20
1.4.5 Administración por objetivos.....	21
1.4.6 Modelo Burocrático.....	22
1.4.7 Teoría Estructuralista.....	23
1.4.8 Teoría del comportamiento.....	25
1.4.9 Desarrollo Organizacional.....	29
1.5 Conceptos de calidad.....	32
1.6 Importancia de la Calidad.....	33
1.7 Principales exponentes y sus aportaciones de Calidad:.....	33
1.7.1 Deming.....	33
1.7.2 Ishikawa.....	35
1.7.3 Juran.....	38

1.7.4 Crosby.....	39
1.8 Calidad Personal	41
Capítulo II Capacitación y Liderazgo	
2.1 Concepto de la capacitación	43
2.2 Importancia de la capacitación	44
2.3 Aspectos legales (L.F.T.)	44
2.4 El liderazgo.....	45
2.5 Conceptos de Liderazgo.....	46
2.6 Importancia del Liderazgo	49
2.7 Tendencias del liderazgo.....	49
2.8 El arte de dirigir.....	51
2.9 Estilos de Liderazgo.....	51
Capítulo III Certificaciones de Calidad	
3.1 Concepto de las Normas de calidad	59
3.1.2 Concepto de la Norma ISO 9000	59
3.2 Etimología.....	60
3.2.1 Origen del Nombre ISO.....	60
3.2.2 Concepto de Estándares.....	60
3.2.3 Historia de la ISO.	62
3.3 Estructura de la Norma ISO 9000	64
3.4 Modelos para la evaluación del Sistema de calidad	66
3.5 Difusión de la Certificación ISO 9000.....	78
3.6 Razones Para usar ISO 9000.....	79
3.7 Su relación con el Desarrollo Organizacional	80
3.8 Mecanismos de control ISO	81
3.9 Principales Cambios en la serie de Normas UNE-EN ISO 9000.....	82
3.9.1 Principios de la Gestión de Calidad.....	88

IV Caso Práctico

4.1 Antecedentes.....	92
4.2 Estructura Formal.....	95
4.3 Servicios.....	96
4.4 Estudio Preliminar.....	98
4.5 Desarrollo de la Investigación	103
4.6 Resultados	105
4.7 Análisis de los resultados.....	115
4.8 Diagnóstico.....	116
4.9 Propuesta.....	118
Conclusiones.....	125
Bibliografía.....	127

Introducción

Algunos de los hechos sobresalientes al final del siglo XX son el Tratado de Libre Comercio, la globalización económica y la democracia sobre el autoritarismo. La extensión y el arraigo de valores, las instituciones y las prácticas de dichos eventos en el mundo de hoy constituyen, en efecto, un proceso global que al parecer se dirige hacia la consolidación. Los anteriores hechos son los que nos llevan a hacer hincapié en los temas que se desarrollan en los capítulos de la presente investigación.

Para que nosotros como persona, organización o país podamos competir en el TLC o podamos tener un lugar o defendernos ante la globalización económica, nos es necesario trabajar con calidad lo cual suele ser imposible si no se cuenta con la capacitación adecuada.

En cuanto a la democracia sobre el autoritarismo, es importante citar que por medio de ella se ha logrado generar cambios en el liderazgo organizacional de las empresas de los países capitalistas y por ende, este aspecto también colabora en la mejora de la calidad en todas sus aplicaciones y al mismo tiempo tiende a fomentar la capacitación. Ya aunados los anteriores aspectos es más probable sustentar y darle continuidad a una certificación de ISO 9000.

En el primer capítulo se toman en cuenta los aspectos más importantes de la administración, pues con ella como base, se le da forma y se respalda el desarrollo y la continuidad de la problemática planteada y su relación con la calidad. Es decir, no podemos olvidarnos de ella, el panorama general lo da la administración a través de su evolución y las diferentes aportaciones que se suscitaron en diferentes épocas y teorías.

También se hablará de lo que es la calidad y los diferentes autores que la postularon como fundamento indispensable en pro del crecimiento y la productividad de las organizaciones.

El motivo principal del problema que se plantea en esta investigación es el ambiente arisco y pesimista de la organización, por lo que impide en general, trabajar con calidad, el cual es provocado por el tipo de liderazgo y la capacitación fallida e insuficiente que se proporciona, pero no podemos abarcar de lleno estos temas sin saber realmente como debe de ser, es por eso que en el capítulo segundo se abarcan estos temas, la capacitación y el liderazgo, su importancia y los puntos más relevantes que de ambos se derivan.

El tercer capítulo, nos mostrará un panorama general en cuanto a certificaciones de calidad se refiere, ya que es el punto específico al que queremos llegar.

Finalmente, se plantea un caso práctico de Corpo Profin del Centro, empresa financiera de servicio en la que se intenta sustentar una certificación de calidad con la actitud de la gente ante el trabajo y el ofrecimiento real al cliente.

1.1 Conceptos de la Administración

1.1.1 Concepto Etimológico

En la realidad, no existe una fecha exacta o momento histórico que precise el nacimiento de la Administración, si no que se considera como un factor intrínseco a la naturaleza del hombre, solo que ésta requiere de un estudio y por eso se dio el momento en darle un lugar en la vida y sociedad del ser humano. Por lo mismo se tiende a perfeccionar ciertos aspectos o circunstancias que responden a las necesidades en un momento determinado.

Desde el tiempo de la prehistoria, el hombre, en sus actividades como cazar, recolectar alimentos, construir herramientas, mover algo pesado, tuvo la necesidad de trabajar en conjunto para lograrlo, y poco a poco requirieron más organización, a lo cual se fueron dando personas guías, sobresalientes, a quienes llamamos en la actualidad "Líderes".

"La palabra Administración se forma del prefijo "ad", hacia y de "ministratio". Ésta última palabra su vez viene de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación.

La etimología de "minister" es, pues diametralmente opuesta a la de magister: de "magis" comparativo de superioridad, y de "ter". Si pues "magister" (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena y dirige a otros una función – "minister" expresa lo contrario subordinación y obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro." ¹

1.1.2 Conceptos de Administración

Desde que surgió el estudio de la Administración se han dado discrepancias en que si es un arte, técnica o ciencia, para lo cual diversos autores han conceptualizado a la Administración de diferentes formas:

Reyes Ponce: Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar un organismo social.

¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas Teoría y práctica 1a parte Ed. Limusa 1976 pag 15.

E.F.L. Brenche: " Proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".

J.D. Money: "Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás como base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

F. Fannenburg: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados para un fin de la empresa".

Henry Fayol: "Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Peterson and Plowman: "Técnica por medio de la cual se determinan y se realizan los propósitos y objetivos de un grupo en particular".²

George Terry: "Lograr un objetivo mediante el esfuerzo de otros."³

Kontz and O'Donell: "Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes, como ciencia: Es la aplicación del conocimiento organizado (concepto, teoría, principios y técnicas) que fundamentan la práctica de la administración pues la ciencia explica sistemáticamente los fenómenos que surgen en cualquier campo y esto no exceptúa a la Administración, como Arte: Uso el conocimiento fundamental (ciencia) y su aplicación ante las realidades de una situación. En forma general incluirá una regla para obtener resultados prácticos"⁴.

La noción que la mayoría de los autores nos han definido respecto a la Administración va enfocada en su mayoría al logro de los objetivos, a planear, dirigir y a la estructuración de los recursos y muy de acuerdo con ellos puedo considerar en un concepto personal que "La Administración es un proceso sistemático por medio del cual se le da la mejor forma a la estructura organizacional, se optimizan los recursos, y se obtienen resultados a través de la eficiencia y constancia".

² Ibidem I

³ George, R. Terry PH. D. Principios de Administración Compañía Ed. Continental 5ª Edición. 1988.

⁴ Koonts Harold, Wehrich Heinz. Elementos de Administración. Ed. Mc. Graw- Hill. 1983

Es una disciplina esencial que le da forma a un mundo compuesto por organizaciones y por procesos, que se aplica con el propósito de mantener la existencia y el crecimiento a través de las habilidades y capacidades humanas, que aplica las mejores técnicas de análisis y que requiere de la participación de un líder para optimizar los recursos en la cual se aplican sistemáticamente reglas para la estructuración de la entidad y obtención de resultados.

Teóricamente, la administración nos dice lo que se debe hacer, pero su verdadera importancia radica en transformar todo ello en acción, además de su universalidad ya que la administración es aplicable en cualquier lugar, persona, profesión e institución. Se relaciona con la sociología, psicología, matemática, derecho, etc. La utiliza el médico, el contador, la iglesia y hasta la ama de casa. Considero la administración como una necesidad social.

1.2 Principios de Administración formulados por Henry Fayol.

Existen varios autores que formulan de diferente manera los principios de administración ya que estos suelen ser flexibles debido a que también existe la Administración situacional o contingente. Henry Fayol conforme a su experiencia los resume de la siguiente manera:

- 1. División del trabajo:** Es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** Se componen de características personales del administrador (inteligencia, experiencia, valores morales, etc.) y la responsabilidad funge como corolario y consecuencia de la autoridad.
- 3. Disciplina:** Respeto por los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia aplicable en todos los niveles.
- 4. Unidad de mando:** Significa que los empleados deberán recibir órdenes solamente de un superior.

5. **Unidad de dirección:** De acuerdo a este principio cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan.
6. **Subordinación del interés individual al general:** Estos dos tipos de intereses no deben diferir, el administrador debe ser un conciliador para ello.
7. **Remuneración:** La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción para el trabajador y el empresario.
8. **Centralización:** Se hace referencia al grado en el cual la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada aunque las circunstancias individuales determinan este aspecto.
9. **Jerarquía de autoridad:** Es una cadena que va desde los rangos mayores a los menores y es aconsejable establecerlos en tramos más bien cortos.
10. **Orden:** Dividido en material y social, un lugar para cada cosa y cada cosa (cada uno) en su lugar.
11. **Equidad:** Lealtad y dedicación, se deben inculcar al personal mediante una combinación de benevolencia y justicia por parte de los administradores al tratar con los subordinados.
12. **Estabilidad:** se refiere a la tenencia de un cargo o puesto, eliminar la rotación de personal ya que implica una mala administración y altos costos.
13. **Iniciativa:** Diseño y ejecución de planes no solo en la dirección si no en todos los subordinados.
14. **Espíritu de grupo:** subraya la necesidad de trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para ello.

1.3 El proceso Administrativo.

Anteriormente se consideraba de manera más amplia las etapas del proceso administrativo, diversos autores la consideran de la siguiente manera: *Henry Fayol:* Previsión, organización, comando, coordinación y control. *Koontz & O'Donnell:* Planeación, organización, integración, dirección y control. *G. R. Terry:* Planeación, organización, ejecución y control. *Agustín Reyes Ponce:* Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Actualmente, la mayoría de las empresas consideran el proceso Administrativo de la siguiente manera:



Concepto: El proceso administrativo es un conjunto sistemático de pasos a seguir o método por medio del cual se logra la acción de administrar. También se puede considerar como la consecución de etapas o fases a través de las cuales se efectúa la administración.

1.3.1 Fase mecánica

En todo organismo se requiere de una etapa en la cual se construya o se edifique una estructura apta para diferentes actividades o procesos. Para la administración no se hace excepción, ya que cuenta con una etapa "de escritorio" en la cual se proyecta lo que se va a hacer. Se le llama fase mecánica y en ella se puede visualizar el futuro y consta de las siguientes etapas: Planeación y organización.

1.3.1.1 Planeación

Es la función Administrativa más importante ya que en ella se incluye la selección de diversos cursos alternativos futuros de acción. La planeación incluye la fijación de los objetivos, principios de orientación, y la secuencia de las operaciones, determinación del tiempo y los recursos necesarios que han de emplearse.

La planeación debe ser precisa ya que van regir acciones concretas.

Debe ser Flexible por las circunstancias que hayan variado, se deben fijar mínimos y máximos, así mismo alternativas de sustitución.

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

La importancia de la Planeación radica en que funge como base principal para dar inicio o arranque a la realización de un proyecto por medio de los siguientes Puntos:

- **Los propósitos.** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- **La investigación.** Aplicada a la planeación, la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- **Los objetivos.** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- **Las estrategias.** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas.** Son criterios generales o guías que tienen por objeto orientar la acción. Son lineamientos encaminados a dirigir la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- **Programas.** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- **Presupuestos.** Tienen un papel muy importante para las finanzas y la producción. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan. Se pronostican acciones o circunstancias futuras, se realizan estudios técnicos, económicos, sociales, etc..
- **Procedimientos.** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- **Diagramas de flujo.** Indican la forma específica y detallada de realizar un proceso.

Debido a que las condiciones pueden ser especiales o cambiantes, la planeación puede tener como limitaciones que no formula premisas exactas y tiende a la resistencia a los cambios radicales dados por las contingencias y a los problemas que no se tienen previstos, del mismo modo la variabilidad de los costos y del tiempo puede desviar un poco lo planeado, pero por ello es solo una etapa del proceso, además en el estudio de la Administración se ha demostrado que sus principios suelen ser flexibles.

1.3.1.2 Organización

Es la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. La organización es poner en práctica lo planeado, es estructurar de la mejor manera los procesos y los recursos, además de aplicar la generalidad de los principios de la administración.

La organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos:

a) **Organización formal:** basada en una división del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.

b)- **Organización informal:** surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

Organización lineal: Es el tipo de organización más antiguo y más sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando. Sus características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal.

- Y Presenta grandes ventajas: su estructura simple y de fácil comprensión, la gran delimitación de la responsabilidad de cada órgano, la facilidad de implementación, su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño.
- Y Sus desventajas: radican en el mando autocrático, la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren hacerlo todos (generalistas) y la congestión de los canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crece. En consecuencia, la organización lineal es la adecuada para la organización pequeña, rutinaria, de vida corta o que todavía este en su etapa inicial de formación.

Organización funcional: se basa en el principio funcional, es decir, en el principio de especialización. Sus características principales son: autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización. Sus ventajas descansan en la supervisión técnica, debido a la

especialización de los órganos, y a las comunicaciones directas y sin intermediario. Sus desventajas residen en la múltiple subordinación, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos, y surgimiento de tensión y conflicto en la organización. La funcional es la más indicada cuando la organización es pequeña o cuando es necesario delegar transitoriamente la actividad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar alguna actividad.

Organización línea – staff: es una combinación de la organización lineal y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de consultoría, asesoría o incluso, la presentación de servicio especializado). Se caracteriza especialmente por la función de la estructura lineal con la estructura funcional lo cual permite la coexistencia de líneas o canales formales de comunicación y la prestación de asesoría funcionales, y la separación de órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría); también permite la coexistencia de la jerarquía de mando y la especialización técnica.

Presenta las siguientes ventajas: oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff. Sus desventajas radican en la posibilidad de conflicto entre los órganos operativos (línea) y los de asesoría (staff), y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder del staff.

En la actualidad, la organización de línea – staff es el tipo de organización más utilizada en las empresas.

Con la división del trabajo se establecen las diferentes actividades y funciones de todo el personal involucrado, (debe ser precisa) los rangos y los niveles, así mismo se deben relacionar con los objetivos e implica establecer objetivamente lo siguiente:

- Un organigrama
- Especialización de funciones
- Unidad de mando
- Responsabilidad
- Jerarquía

➤ **Unidad de dirección**

Como al organizar, se toman en cuenta cada uno de los recursos y las actividades, en la aplicación de la administración moderna se considera a la Integración en esta fase del proceso.

Ahora bien, estructurar un organigrama, no significa solamente plantearlo por escrito, sino ubicar las áreas funcionales y las personas que pertenecerán a las mismas, es decir, el hombre adecuado en el puesto adecuado y con sus elementos necesarios. Para ello existe un proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo.

1.3.2 Fase dinámica

Al igual que el proyectar un futuro requiere de una etapa, también el aterrizar el proyecto lo necesita. Esto quiere decir poner en práctica aquello que debemos hacer, implica realizar las funciones, actividades, operaciones y hacer uso de todos los recursos para llegar al fin deseado. Todo esto comprende la Fase dinámica, la cual tiene como objetivo expresar con hechos todo aquello que la fase mecánica ya planteó. A esta fase la integran dos etapas más: Dirección y control.

1.3.2.1 Dirección

"Son las actividades para impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todos ellos realice, del modo más eficaz, los planes señalados".⁵

En esta fase del proceso, la autoridad y habilidad del administrador permite que la realización de determinados proyectos sea afectiva, ya sea por medio de la toma de decisiones o la delegación de autoridad pues, muchos autores consideran la Administración como el arte de "hacer a través de otros".

Autoridad o liderazgo: Se utilizan con una variedad de significados en la literatura administrativa. Ambos son medios de influencia, referida al comportamiento de un

⁵ Cantú Ricardo. Las etapas del desarrollo administrativo .Ed. Diógenes. 1988.

individuo que modifica los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo. La influencia puede ejercerse mediante sanciones, recompensas, persuasión, etc.

Niveles de la dirección:

- Dirección
- Gerencia
- Supervisión

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Estilos de dirección:

<p>El hombre es indole y perezoso por naturaleza Le falta ambición El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos individuales se oponen, en general, a los objetivos de la empresa. Se suprime al hombre como un ser con sentimientos.</p>	<p>- al hombre no le disgusta trabajar - las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa. - las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. - el medio aprende en ciertas condiciones a aceptar y buscar responsabilidad.</p>
---	---

La teoría x y y como diferentes concepciones de la naturaleza humana

<p>- las personas no son confiables. - las personas son perezosas e indolentes. - las personas rehuyen el trabajo. - las personas evitan ser responsables, para sentirse más seguras. - las personas deben ser constantemente controladas y dirigidas. - las personas son ignorantes y no tienen iniciativa propia.</p>	<p>-el hombre es bueno en proceso de crecimiento. - las personas se esfuerzan y gustan de trabajar. - el trabajo es una actividad tan natural como jugar o descansar. - las personas gustan de sentirse desafiados por la responsabilidad. - las personas pueden ser auto motivados y actúan por voluntad propia. - las personas son iniciativas, creativas y competentes.</p>
--	---

Para que la dirección lleve un curso positivo es de vital importancia que se cubran aspectos importantes como son:

- **Toma de decisiones.** Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- **Integración.** Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- **Motivación.** La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- **Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- **Liderazgo apropiado:** podríamos citar algún tipo en específico, pero para cada necesidad empresarial y diferentes formas de ser de cada persona, se debe aplicar el conveniente. Hoy en día el más utilizado teóricamente es el democrático.⁶
- **Comunicación:** *Es un proceso de transmisión, por el cual podemos hacer partícipes a los demás de información, conocimientos u opiniones en una serie de eventos consecutivos de emisión y recepción que se manifiestan en hechos, señales o palabras. Es un aspecto muy importante para la Dirección, pues por medio de ella, se puede saber, lo que requiere el empleado, lo que está fallando en un proyecto, las observaciones importantes en los objetivos planteados, etc.*
- **Importancia de los intereses colectivos e individuales:** "El gran reto del administrador, radica en lograr que todos persigan un interés en común, a base de ver que de esta manera obtienen sus fines particulares"⁷

⁶ ver cap.II.Tipos de Liderazgo.

⁷ íbidem I

- **Respeto a las jerarquías:** Hay ocasiones en las que aún existiendo vías ya establecidas para el flujo de la autoridad, ésta suele ser “saltada” por niveles inferiores o superiores, lo cual dificulta la efectiva realización de actividades y provoca confusión en el personal involucrado.
- **Delegar:** Es muy difícil abarcar varias funciones al mismo tiempo, y tener autoridad absoluta sobre varios empleados. Esto conlleva a una sobre carga de trabajo y desinterés en el subordinado, pues solo se limita a órdenes repetitivas. Es necesario dar libertad para actuar y responsabilidad para las tareas que se le confieren. Así mismo se le motiva al personal e incrementa su iniciativa para mejorar las cosas. La delegación de la autoridad o responsabilidad debe ser delimitada para evitar conflictos futuros.
- **Disciplina:** Favorece el establecimiento del orden y permanencia de las normas, aspectos ideales para obtener resultados efectivos.

1.3.2.2 Control

Es en esta fase del proceso en la cual podemos analizar, verificar y medir si logramos los objetivos planteados. Podemos asegurarnos de que se hayan empleado los recursos y los medios por los cuales se realizó nuestro proyecto. Con el control es posible encontrar las fallas, detectar errores, ver si nos apegamos al plan establecido porque es un proceso cíclico y repetitivo.

Koonts nos dice que para tener un proceso básico de control es necesario establecer estándares que son criterios sencillos de evaluación los cuales pueden orientar al administrador respecto a como marchan las cosas. Es decir que se puedan expresar en términos cualitativos, verificables, físicos o monetarios como pueden ser cantidad de productos, unidades de servicio, horas hombre, volumen de ventas, costos, gastos o utilidades. También menciona que se puede medir el desempeño comparando en su momento la actuación de cada uno de los empleados y corregir las desviaciones replanteando sus planes o modificando su meta. Puede hacerse esto mediante asesoría adicional o entrenamiento a empleados, de modo que todo sea un círculo continuo de retroalimentación para futuros planes.

Criterios de control: Debe lograr que el proceso sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

1. El proceso debe controlar las actividades apropiadas:

El control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas.

2. El proceso debe ser oportuno:

El control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas.

3. El proceso de control debe mantener una relación favorable costo / beneficio:

El control no puede costar más que el elemento controlado.

3. El control debe ser preciso:

Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base para las acciones correctivas.

5. El control debe ser aceptado:

Es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del proceso; que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse.

De esta manera se puede concluir que el proceso administrativo es un método aplicable a cualquier proyecto, ya que nos encamina al logro de objetivos en el cual se utilizan los recursos de una manera integral.

1.4 Escuelas Administrativas

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido necesidad de coordinar actividades, de tomar decisiones y de ejecutar, de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los

fundamentos administrativos de la actualidad y que pueden observarse en el código de Hammurabi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

- La iglesia era el organismo de mayor autoridad que existía en Grecia y formaban parte de ella todos los ciudadanos; las decisiones se tomaban por mayoría de votos y las mismas eran irrevocables.
- En Grecia el emperador Percibes, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia Griega.
- En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión. Aquí se creó el primer sistema de servicio civil.
- El Sociólogo alemán Max Weber hizo un estudio sobre la administración antigua de Egipto, concluyendo, que se aplicaban procedimientos definidos y sistemáticos y se utilizaba un sistema administrativo burocrático.
- En China el filósofo Confucio proporcionó una serie de reglas para la administración pública.
- En Roma que vivió dos períodos, la República y el Imperio Romano, siendo en este último donde se produjeron transformaciones administrativas.
- La administración del imperio Romano se caracterizó por la centralización.

Indudablemente, la administración ha ido evolucionando en dependencia del tiempo, circunstancias, eventos, necesidades y de sus precursores. A continuación se hace una breve reseña de diversas aportaciones de los más grandes exponentes de la administración, de los cambios suscitados en ella.

1.4.1 Administración Científica

Su principal precursor fue Frederick W. Taylor (1856-1915) nacido en Filadelfia, llamado el Padre de la Administración científica. Esta teoría administrativa fue desarrollada en Estados Unidos, aproximadamente en el año de 1880. Se enfocaba a la racionalización

del trabajo del operario. Es decir, lograr mayor productividad por medio de la eficiencia de los trabajadores, tenía un enfoque de 'abajo hacia arriba pretendiéndose aplicar los métodos de la ciencia y no empíricamente.

En su estudio a la administración Taylor consideró al hombre como flojo e irresponsable ya que encontraba diversos males en las industrias de la época los cuales eran por holgazanería, falta de conocimiento y no uniformidad en los procesos, a lo que propuso un sistema educativo en el cual se intensificaba el ritmo de trabajo, se eliminaba el empirismo, individualismo y la discordia.

Taylor enfatizó en aplicar el estudio de tiempos y movimientos y su preocupación era eliminar desperdicios mediante las técnicas de Ingeniería Industrial, consideraba los incentivos salariales como la única forma de motivar la colaboración de los empleados.

Esta teoría tuvo varias desventajas porque:

- No tenía comprobaciones científicas.
- Tenía una visión pesimista del hombre ya que era considerado como una máquina.
- La superespecialización robotizaba las actividades de los operarios.
- Su campo de aplicación era limitado pues solo se enfocó a las fábricas y a la producción, dejando fuera a los aspectos financieros o comerciales.

Otro de los seguidores a la teoría de Taylor fue un Ingeniero americano llamado Frank B. Gilbreth el cual introdujo la teoría de tiempos y movimientos como técnica de administración y al mismo tiempo creó una estructuración en las operaciones con la división del trabajo y la especialización.

Relacionado con lo citado anteriormente, sus inconvenientes eran que con ello se perdía la libertad del trabajador al operar y se limitaba su iniciativa, es decir todo era automático y repetitivo como en las máquinas.

1.4.2 Teoría clásica de la Administración

Indudablemente la teoría científica fue la que dio pauta para que se siguiera el curso del estudio a la administración, pues de esta se derivaron las demás. En este caso la teoría clásica fue la continuación a los estudios realizados por Taylor.

Henry Fayol, fue el precursor de esta escuela administrativa, estableció a la misma como un proceso continuo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La idea de Fayol radicaba en considerar una administración meramente funcional es decir, había dejado atrás las limitantes de solo aplicación a la ingeniería y a la producción, buscando obtener las mayores ventajas de todos los recursos por medio de funciones financieras, contables, técnicas y de seguridad.

En cuanto a la estructura, esta se concebía como lineal, militar o formal, lo cual era una limitante pues no consideraba la organización informal y con ella misma la importancia del liderazgo.

De igual manera que en la administración científica, ésta, carecía de comprobaciones experimentales que la acreditaran como ciencia.

James D. Money, Urwick y Gulik fueron otros aportadores que apoyaron la teoría de Fayol.

1.4.3 Teoría Humano-relacionista

Con la Teoría de las relaciones humanas, la administración sufre una revolución conceptual. Por fin deja de tomarse al ser humano como una máquina o como un simple producto. Considero que sin el factor humano es imposible lograr algún objetivo en las empresas.

Elton Mayo, precursor de la idea de las relaciones humanas, empezó por realizar experimentos alrededor de los años 30 (poco antes de la crisis de 1929). Existía una empresa la cual tenía una excesiva rotación de personal, a lo que Mayo estableció un intervalo de descanso tanto para las máquinas y para los trabajadores. Posteriormente, en

Hawthorne, una fabrica deseaba comprobar si existía alguna relación con la forma de laborar de los empleados con la intensidad de iluminación. Este experimento fue dirigido por Mayo y consistía en observar el comportamiento de los empleados mientras trabajaban con la variabilidad de la luz, dando como resultado una productividad mayor cuando la luz era intensa y menor cuando ésta disminuía.

Fue así como se empezó a tomar en cuenta el factor psicológico y fisiológico de las personas, pues hubo varias fases del experimento en el que se aislaba a la persona, o del área de trabajo o del supervisor o de los demás compañeros. Se demostró que el trabajador se desempeñaba positivamente sin la presión de una persona que lo estuviera controlando o supervisando y en compañía de sus compañeros podía establecer un ambiente amistoso y de cordialidad. Esta fase de la administración se dio por la necesidad de humanizar la teoría clásica y con el afán de eliminar los aspectos rígidos y autócratas que ésta imponía.

En lo personal, puedo concluir que el hombre no debe ser tomado en cuenta como un producto o una materia más, no es una máquina, es un ser que combina sus sentimientos con todas las actividades que realiza, si se le incentiva o se le toma en cuenta siempre es capaz de dar un plus.

1.4.4 Enfoque Neoclásico

La nueva dimensión de los problemas, el auge empresarial y comercial dio un giro radical al enfoque limitado de la administración, no es que fuera incorrecta o mala, si no que su amplitud no llegaba a cubrir las necesidades de las empresas del mundo de hoy, es por eso que surge una versión actualizada del clasicismo pues fue el punto de partida de la administración con el aprovechamiento de las demás teorías, es decir, una adaptación enfocada a los cambios que se dieron a través del tiempo.

Este postulado concibe a la administración como una técnica social y una de sus características principales es que hace énfasis en los objetivos y en los resultados. Se

orienta también a la descentralización la cual debe considerarse por los siguientes aspectos:⁸

- a) Tamaño de la organización
- b) Tipo de negocio (giro)
- c) Tendencias económicas y políticas del país
- d) Filosofía de la alta administración y personalidades involucradas
- e) Competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia.
- f) Facilidad de información que permita la toma de decisiones.

La teoría neoclásica se enfocó en las funciones del administrador como un proceso a seguir que hasta el día de hoy es aplicable en todas las organizaciones.

Las grandes repercusiones que tuvo esta escuela administrativa fue el estudio a fondo de la estructura, lineal, funcional, staff, la formación de comités o núcleos, consejos o grupos de trabajo con lo cual se puede contribuir a la toma de decisiones y aumento a la creatividad aunque con la desventaja de que son considerados como pérdida de tiempo o su alto costo. Otra repercusión fue la departamentalización, es decir la especialización ya sea horizontal o vertical, por funciones, productos o servicios, áreas geográficas, proyectos, procesos u otros criterios. Esto es dado por las necesidades y exigencias internas de cada empresa.

1.4.5 Administración por objetivos

La primera vez que se hablo de Administración por Objetivos (APO) fue alrededor de 1954 en un libro llamado "The practice of management" de Peter F. Druker quien es considerado el creador de APO.

APO es un sistema de evaluación dinámico que controla el desempeño general de un proyecto o proceso. Su característica principal es la fijar los objetivos comunes para saber a donde se quiere llegar sin lugar a dudas, dichos objetivos no solamente deben de ser de carácter gerencial si no de cada departamento o función relacionándolos entre sí. Para llegar a ellos se necesita de planes específicos, de su evaluación y control.

⁸ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill. 3ª Edición. Brasil 1990.

Objetivo: Es una postulación escrita que pretende alcanzar una meta en un periodo determinado, estos son medibles y cuantificables, compatibles y relevantes, son las necesidades particulares de cada empresa o persona, una orientación o finalidad.

Esta teoría es importante para aquellas organizaciones a las que les interesa obtener resultados de manera específica, el qué, cuándo, cuánto, son bastante claros, pues van enfocados al trabajo con detalle, planteándose todos con un nivel jerárquico pues tienen diferente importancia ya sea dirigidos a la competencia, al mercado, a la productividad, a la creatividad, al lucro, o a los recursos, esto ya dependerá de cada empresa.

Las limitantes que implican APO son a causa de que no siempre se tiene la participación adecuada de la alta gerencia, pues en ocasiones se delega totalmente la responsabilidad de APO a jerarquías inferiores, esta no pueden llevarse de manera acelerada. Algunos autores encuentran como inconveniente que APO tiende a exigir demasiado, para lo cual se requiere de gente preparada, pues esta teoría no implica el "como " por lo tanto, sin importar los medios, los empleados deben llegar a la meta planteada, si no es así se puede ocasionar un ambiente de hostilidad, oportunismo, individualismo, impaciencia, etc. Lo cual puede reflejar una apariencia de superficialidad en la fijación de los objetivos.

1.4.6 Modelo Burocrático

La administración tuvo un enfoque burocrático a partir de su necesidad de ser aplicada en todas las formas de organización, con cualquier cantidad de personas y con mayor complejidad. Esto fue a partir de 1940.

Su principal precursor fue Max Weber, sociólogo alemán en la época que empezó a surgir el capitalismo con un enfoque administrativo rígido.

Consiste en adecuar los medios a los objetivos, en un racionalismo y en la aplicación de la autoridad conforme a la sociedad.

Características de la burocracia según Weber:

1 **Carácter legal de las normas y reglamentos.** Estas son por escrito, son legislaciones propias por medio de las cuales no puede haber equivocación para realizarlas.

- 2 **Carácter formal de las comunicaciones:** Para rutinar el procedimiento y sin errores estas también son por escrito.
- 3 **Carácter racional y división del trabajo:** Por medio de un sistema de división del trabajo se establecen de manera obligatoria las funciones, responsabilidades, los límites de sus tareas derechos y mando.
- 4 **Impersonalidad en las relaciones:** se establecen las actividades sin tomar en cuenta las personas sino el cargo o función.
- 5 **Jerarquía de autoridad.** Cada nivel inferior tiene un nivel superior a quien darle cuentas.
- 6 **Rutinas y procedimientos estandarizados.** Todo proceso está estrictamente controlado por normas y reglas técnicas fijas, las cuales no pueden ser cambiadas, es decir no puede hacer lo que quiera.
- 7 **Competencia técnica.** Para hacer alguna promoción de algún empleado, se hacen evaluaciones conforme al desempeño de la persona o los méritos realizados.
- 8 **Especialización de la administración separada de la propiedad.** El director de la empresa no necesariamente es el dueño del negocio si no un especialista o profesional contratado para la organización de éste.
- 9 **Profesionalismo de los participantes.** Ya sea por el cargo que ocupa, por su especialización, por su salario, por el tiempo, etc.
- 10 **Previsibilidad del funcionamiento.**

1.4.7 Teoría Estructuralista

Esta teoría tiene fundamentos en la idea de Max Weber y con influencia del sistema de Karl Marx considerando a la organización como una unidad social en crecimiento y de un ambiente complejo.

Como su nombre lo dice se enfoca en como está estructurada la organización y en ella radica toda la importancia pues "es la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente estándar de vida."⁹

El estructuralismo de dedica a analizar todos y cada uno de los elementos de dicha organización en relación con su totalidad, es decir, tomar en cuenta la posición que se tiene.

⁹ Ibídem 8

Esta teoría surgió a partir de los años 50 y busco integrar a las organizaciones a su ambiente externo, la sociedad, pues no se pueden excluir una de la otra porque el hombre que la integra es un ser que funge en varios papeles, familiar, laboral y social, que forma parte de diversos grupos, religiosos, deportistas, políticos, escolares, de servicio, etc. Por ello se debe tomar en cuenta todas las formas de estructura posible.

Entre su forma de concebir las organizaciones esta la siguiente:

- Hace hincapié tanto en las organizaciones formales e informales.
 - Está a favor de los incentivos sociales y salariales.
 - Tiene dos modelos de las organizaciones:
 - a) Racional: aquel que tiene un sistema cerrado, enfocado solamente a sus objetivos internos (estos son explícitos), todo va de acuerdo a la planeación, sus recursos y los medios empleados, toda la organización y sus actividades son controladas, su tendencia va inclinada a la teoría científica.
 - b) Natural: tienen un sistema abierto en el cual destaca su interdependencia con el medio externo el cual suele ser incierto e impredecible, por lo tanto es contingente, su organización en su mayoría es informal.
 - Enfoque múltiple, a todo tipo de organizaciones, sin importar giro o tamaño.
 - Clasifica a las organizaciones en las siguientes tipologías:
(según Amitai Etzioni)
 - a) **Coercitivas:** en las que se impone la autoridad e el poder por la fuerza, premios o castigos como medio de control del nivel inferior.
 - b) **Utilitarias:** las que emplean como medio de control los incentivos económicos y remuneración.
 - c) **Normativas:** Éstas se rigen por medio de los valores morales, se ejerce un autocontrol voluntario entre los participantes de la organización, es decir, un compromiso moral.
- Otros de los precursores de esta ideología fueron Blau y Scott los cuales consideran tipologías organizacionales simples y unidimensionales.

En un aspecto muy personal puedo considerar que esta teoría es muy completa pero suele caer en contradicciones pues no está muy definida, ya que en su afán de considerar la conjunción de un todo en cuanto a las ideas de las anteriores escuelas administrativas, puede haber confusiones en cuanto a su enfoque: en algunas circunstancias hace énfasis en la organización globalmente y su integración. En otras, a la división de ésta y sus conflictos individuales. Por lo que puedo criticar que esto no es de aplicación general si no circunstancial a las necesidades de cada empresa, cada organización es diferente de todas y cada una de ellas puede aplicar la forma de organizar de la manera más conveniente, por que aún tenemos una cultura de subdesarrollo en la que, en ocasiones es necesario controlar demasiado al personal para obtener resultados (como ejemplo a la clásica) y así suele suceder para la aplicación del resto de las teorías administrativas.

1.4.8 Teoría del comportamiento

Si bien es cierto que el origen de esta teoría fue a causa de la oposición a la Humano relacionista, por su concepción un tanto idealizada, también es cierto que la misma funge como referencia o punto de partida para el desarrollo de la teoría del comportamiento.

Uno de los primeros autores que empezó el estudio del comportamiento fue Herbert Alexander Simón, siguiéndole otros como Douglas McGregor, Rensis Kilert, Chester Barnard, Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Esta ideología surgió a finales de los años 40 y consiste en el estudio del hombre como un ente complejo al cual se debe estudiar conforme a sus actitudes y por medio de la motivación humana lograr satisfacer sus necesidades que coadyuvan a que la organización también satisfaga las suyas. Ya que al satisfacer una necesidad, indudablemente surgirá otra.

Para contribución de ésta teoría Maslow presenta una teoría motivacional la cual es especificada en la "Jerarquía de necesidades"¹⁰, misma que Herzberg planteo en base a un sistema "Dual " que en los cuadros siguientes se explican de manera gráfica.

¹⁰ Ibidem 8

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Enfoque de Maslow:

Necesidades fisiológicas: Éstas son las que constituyen el nivel más bajo pero la de vital importancia, ya que la supervivencia del individuo depende de ellas, tener hambre, sed, cansancio, frío o calor, son aspectos instintivos que ejercen presión si no se satisfacen, pues de manera biológica el hombre nace con ellas.

De seguridad: Conforman el segundo nivel y hasta aquí se consideran primarias. El hombre siempre necesita de estabilidad y protección, elementos que estructuran su comportamiento.

Las necesidades sociales, que también son de participación son grandes motivadores internos para la adaptación del hombre a un organismo social.

Necesidades de estima: El hombre siempre ha necesitado de aceptación para su autoconfianza ya que por medio de ello puede adquirir autonomía, lo que es contrario, puede ocasionar frustraciones y limitantes en su capacidad para realizar las cosas.

Autorrealización: Son las del nivel más alto, si se está satisfecho con lo logrado es más fácil desarrollar su potencial e impulsarse a ser mejor cada vez.

FISIOLÓGICAS	SEGURIDAD	SOCIALES	ESTIMA	AUTOREALIZACIÓN
ALIMENTACIÓN	PROTECCIÓN	INTERACCIÓN	RESPETO	AUTODESARROLLO
SUEÑO	CONTRATA	COOPERACIÓN	ORGULLO	AUTOACTUALIZACIÓN
REPOSO	PERIPELIGRO	ASOCIACIÓN	RESPECTO	AUTOSATISFACCIÓN
ABRIGO	DOLOR	COMPENSIACIÓN	CONFIANZA	
SEXUALES	DESEMPLEO	CONSIDERACIÓN	ESTATUS	

Enfoque de Herzberg

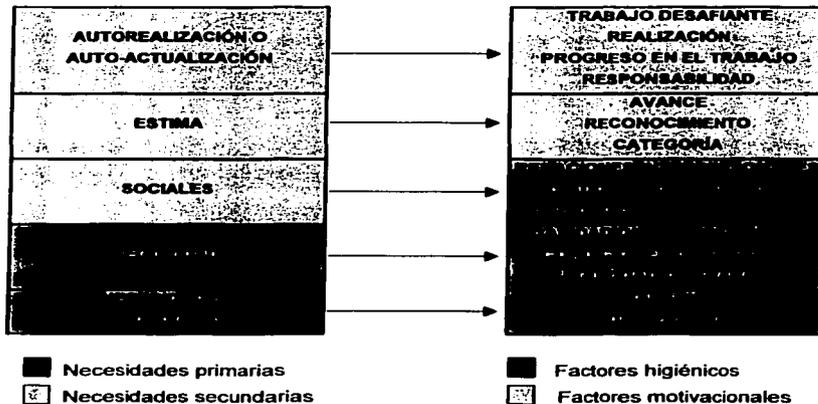
La teoría de los dos factores de Herzberg se dividen en:

- Factores Higiénicos o extrínsecos. Éstos son los elementos que se integran en el ambiente que rodea al individuo, factores físicos, salario, la dirección o supervisión, la política de la empresa, seguridad personal etc., los cuales evitan la insatisfacción pero no provocan la satisfacción, funcionan como preventivos.
- Factores motivacionales o intrínsecos: Son aquellos que el hombre puede controlar según sus actividades o su desempeño y se relacionan con el sentir de su crecimiento individual como el reconocimiento profesional y su autorrealización. También se relacionan con el contenido del trabajo en progreso y ascenso.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Jerarquía de necesidades de Maslow

Teoría de dos factores de Herzberg



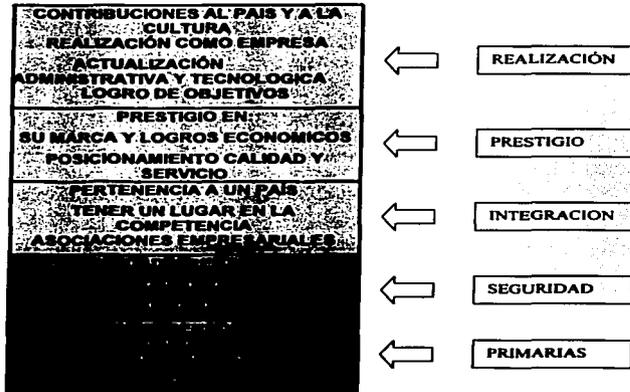
En el cuadro anterior se visualiza un comparativo de los enfoques de la jerarquía de necesidades de Maslow y de Herzberg. ¹¹

Por lo tanto la tarea del administrador no es limitada a enfocarse a la estructura, al grupo o a un simple individuo que trabaja, si no a la persona que tiene un comportamiento especial y diferente de todos los demás, por eso, anteriormente mi crítica especificaba que la administración es totalmente circunstancial y cambiante. Ésta, varía en cada departamento, función, proceso o actividad, no solo dependiendo de un ambiente interior o exterior, si no en base al comportamiento de cada empleado y del comportamiento que tenga el líder o administrador, pues éste también debe ser cambiante, con algunos autócrata, con otros demócrata, liberal, rudo, sutil, etc.

¹¹ Ibidem 4

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Ahora bien, si adaptamos esta jerarquía de necesidades a una organización podríamos obtener la siguiente gráfica:



Con lo anterior se puede visualizar e interpretar para concluir, que todo organismo e individuo necesita cubrir diversas necesidades lo cual es un círculo continuo pues puede satisfacer la necesidad económica pero si no se le reconoce éste puede tener reacciones negativas, entonces, su necesidad es otra y porque dependiendo del comportamiento del jefe es el comportamiento del individuo y viceversa. Indudablemente, el estudio del comportamiento resulta ser algo complejo, pero se debe llevar a cabo en cuanto a los aspectos administrativos, pues todos somos diferentes, con algunas personas se debe ser formal, con otros informal, autócrata, demócrata, ¹² humanorelacionista, etc. Simplemente modificar actitudes en referencia a la persona con la que nos encontremos.

¹² Ver Liderazgo, Cap.II

1.4.9 Desarrollo Organizacional

La teoría del comportamiento dio origen a una nueva forma de ver a la administración: La adaptación al cambio que tienen las organizaciones por medio de la planeación, en la cual se intenta modificar y no suplir la estructura y la cultura de un grupo social. Este proceso es permanente. Como el desarrollo organizacional es un cambio complejo y gradual requiere de educación y esfuerzo conjunto pues no solo se aplica a las actitudes, costumbres y valores de una persona si no también en su adaptación a los elementos físicos, sociales y a su entorno, como lo son la tecnología, la política, la globalización, la economía y la competencia que han crecido de forma desmesurada.

El desarrollo organizacional reconoce que no hay una fórmula exacta para la motivación pero considera que el individuo responde en cuanto es tomado en cuenta y así es más fácil lograr un cambio.

Existen diversos modelos que se plantean para llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional, algunos de ellos van encaminados a los cambios estructurales y otros a los cambios del comportamiento humano (gráfica de desarrollo organizacional)

Para finalizar, en un aspecto muy particular, pienso que esta teoría es precisa y muy completa ya que en el mundo de cambios y avances es la única alternativa más eficaz, sin excluir las demás, pues la administración varía conforme a cada individuo y circunstancias por lo que se pueden aplicar otras teorías de acuerdo a las necesidades de cada organización. Por otro lado, en su aspecto negativo considero que en ocasiones puede llegar a parecer demasiado ideológica porque cambiar la forma de ser, las costumbres, los hábitos y las costumbres de un individuo, grupo social u organización es algo muy difícil, eso requiere de una modificación de toda una cultura o de educación desde que el individuo empieza a formar su contexto social debido a que siempre habrá resistencia al cambio.

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL: La gráfica muestra en donde se procuran los cambios dependiendo del modelo que se adopte, cambios en la estructura o en el comportamiento del individuo.

				EN EL
MEDIOS DE	MECANISMOS	ENTORNO ORGANIZACIONAL	AMBIENTE DE TRABAJO	COMPORTAMIENTO
COMO REALIZAR EL TRABAJO	ESPECIFICACION DEL PRODUCTO	ESTRUCTURA	CONDICIONES	DESARROLLO DE EQUIPOS
LOCALIZACION	PROCESO DE ELABORACION	RESPONSABILIDADES	INCENTIVOS O CASTIGOS	INFORMACION ADICIONAL
REGLAS Y NORMAS	MATERIA PRIMA	AUTORIDAD	EVALUACION DE DESEMPEÑO	ANALISIS
SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO	COMPONENTES	NIVELES DE SUPERVISION	DIRECTRICES	REUNIONES DE RETROALIMENTACION
AREAS DE TRABAJO	ESTANDARES DE CALIDAD	GRUPOS DE TRABAJO	METODOS DE ACCION.	CONFLICTOS INTERGRUPALES
INSTALACIONES		ESPECIFICACION DE PUESTOS		SENSIBILIDAD Y ACTITUDES
MAQUINARIA Y EQUIPO				

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

PRECURSORES	VANTAJAS	DESVENTAJAS
TAYLOR, ESPOSOS GILBERT, GANTT, HARRINGTON EMERSON.	APLICACIÓN DE LA CIENCIA, INCENTIVOS SALARIALES, NO EMPIRISMO, DIVISIÓN DEL TRABAJO, TRABAJO EN GRUPO, PLANES POR MEDIO DE GRÁFICAS, SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS, PRODUCCIÓN EN SERIE/MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	EL HOMBRE ERA CONSIDERADO COMO UNA MÁQUINA O COMO UN FLOJO, LA ESPECIALIZACIÓN LIMITABA A LAS PERSONAS, NO TENÍA COMPROBACIÓN CIENTÍFICA, LIMITANTE DE SU CAMPO DE APLICACIÓN (SOLO EN LA INDUSTRIA Y LA INGENIERÍA), AUTORIDAD CENTRALIZADA.
H. FAYOL, JAMES D. MONEY, URWICK, GULIK.	SE ESTABLECIÓ UN PROCESO ADMINISTRATIVO Y UNA ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL, PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, CONCIBE A LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ESTRUCTURA LINEAL, LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL ERA MILITAR Y FORMAL.	ORGANIZACIÓN RESTRINGIDA, DESCUIDO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL, NO HAY COMPROBACIÓN CIENTÍFICA
ELTON MAYO	SE ENFOCABA A LAS PERSONAS, SE TOMÓ EN CUENTA LA ORGANIZACIÓN INFORMAL, EL FACTOR PSICOLÓGICO DE LAS PERSONAS, TRABAJO EN GRUPO, DELEGACIÓN DE AUTORIDAD, INTERVALOS DE DESCANSO, AUTONOMÍA DEL EMPLEADO, DINÁMICAS GRUPALES.	LOS FACTORES AMBIENTALES NO SIEMPRE INCIDEN DIRECTAMENTE EN LA PRODUCTIVIDAD, IDEALISMO EN LAS RELACIONES HUMANAS.
DRUCKER, KOONTZ, DALE	SE ENFOCA A LAS TAREAS, ESTRUCTURA Y PERSONAS EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO, SE ESTABLECE UN ORDEN LÓGICO A LAS ACTIVIDADES MEDIANTE EL MISMO, SISTEMA DE INCENTIVOS MIXTOS, (SOCIALES Y MATERIALES)	SE REQUIEREN LÍDERES CON CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS
DRUCKER	PLANEACIÓN DE OBJETIVOS PARA OBTENER RESULTADOS, PLANTEAMIENTO ESPECÍFICO DE LO QUE SE QUIERE.	NO EXISTE SIEMPRE LA PARTICIPACIÓN ADECUADA, EXIGENCIA EN EXCESO, INDIVIDUALISMO.
MAX WEBER	SISTEMA SOCIAL COMO UN CONJUNTO DE FUNCIONES OFICIALIZADAS, SE ENFOCA A UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL.	PREVALECE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN SIN TOMAR EN CUENTA LOS DEL PERSONAL POR SU ENFOQUE DEMACIADO SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN
ETZING, M. WEBER	SE BASA EN UN ESTUDIO PROFUNDO DE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES (FORMALES E INFORMALES)	SU APLICACIÓN ES MUY LIMITADA POR QUE SOLO SE ENFOCA A LA FORMA QUE TIENE SU ESTRUCTURA, MIENTRAS QUE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN ES MAS QUE ESO, SON PROCESOS, PERSONAS, CIRCUNSTANCIAS, ETC.
DOUGLAS MC. GREGOR, BARNARD, MASLOW, HERZBERG.	SU ESTUDIO RADICA EN EL INDIVIDUO, EN SUS NECESIDADES, EN LA MOTIVACIÓN, EN EL AMBIENTE, CONSIDERA A AMBOS TIPOS DE ESTRUCTURAS Y EN LOS INCENTIVOS MIXTOS.	EL IDEALISMO CON RESPECTO A LAS RELACIONES HUMANAS, EN OCACIONES RESULTA SER DEMACIADO FILOSOFICO Y DIFÍCIL DE APLICAR.
LOS MISMOS REPRESENTANTES DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO	BASADA EN EL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU ESTRUCTURA CON RESPECTO A TODO LO QUE LE RODEA, CIENCIA, TECNOLOGÍA, POLÍTICA, ECONOMÍA, Y A LOS SUCEOS SOCIALES QUE SURGEN INESPERADAMENTE.	DEMACIADO IDEALISTA, ADEMÁS DE QUE LLEVA MUCHO TIEMPO CULTIVAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, YA QUE SIEMPRE EXISTE RESISTENCIA AL CAMBIO.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1.5 Conceptos de calidad

Al igual que la administración no se sabe cuando se dio el primer indicio de Calidad ya que desde tiempos remotos el hombre a tenido que satisfacer sus necesidades y esto era aplicable a todas sus actividades, la caza, sus alimentos, vestido, etc. Por ello busco siempre mejorar los detalles y todos los aspectos de lo que hacia o necesitaba de otras personas. Es como nos damos cuenta que la Calidad no es algo nuevo, solo que ahora con el enorme crecimiento de la industria, comercio y así mismo la competencia se ha impuesto como una moda y herramienta para permanecer en el mercado.

Para la mejor comprensión de la Calidad en esencia se requiere del conocimiento previo de su definición como conceptos y de una explicación de su significado:

Diccionario Larousse: "Conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permite emitir un juicio de valor acerca de ella."

Armand V. Feigenbaum: "Es el compuesto global de características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y servicios, según los cuales, al momento de usarlos satisfacen las necesidades del cliente."¹³

"Es el conjunto de características y requisitos que debe poseer una persona, producto o servicio de manera que cumpla con las normas o estándares establecidas".¹⁴

"Es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar la capacidad y confiabilidad de un producto o servicio para satisfacer una necesidad."¹⁵

"Es cuidar todos y cada uno de los detalles y exigencias de nuestra clientela."¹⁶

Por lo tanto considero que la calidad es "la conjunción de propiedades, características y cualidades, de un producto bien o servicio que tienen la capacidad o el sello de distinción que sirve para satisfacer las necesidades del cliente".

¹³ Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad..Compañía Edit. Continental S.A. de C.V. Mex. 1995

¹⁴ Antología del Modulo I del Seminario de Calidad en las empresas Públicas y privadas.

¹⁵ Ibidem 9

¹⁶ Ibidem 9

1.6 Importancia de la Calidad

Gran parte de la atención del concepto de Calidad (como se señaló anteriormente) va enfocado a la satisfacción del cliente, por tanto, no es difícil deducir que de ahí se deriva su vital importancia, sin ser este el único factor a resaltar.

La finalidad de sobresaltar el anterior aspecto es que sin la satisfacción total al cliente, es difícil competir y desarrollarse como persona y como empresa, porque con calidad se puede llegar a ser productivo. Además, porque lo que para un empresario puede ser calidad suele diferir de lo que espera el cliente, algunos se guían por el precio, mientras otros les interesa durabilidad, status, etc. Es decir esta puede variar de persona a persona dependiendo de su cultura educación edad, experiencia o condiciones sociales.

Por el punto de origen antes mencionado, la Calidad es importante para la apertura comercial de la actualidad, para la competencia, para la adaptación a los cambios (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etc.) y para la superación personal de cada uno de nosotros.

El no trabajar con calidad, implica altos costos, pocas utilidades, pérdida de tiempo, repetición de errores, e insatisfacción en nuestra área de trabajo. Por ello, es importante la Calidad.

1.7 Principales exponentes y sus aportaciones de Calidad

1.7.1 Edwards W. Deming

El primer país en donde se dio el auge a la calidad fue Estados Unidos, país en el cual el Dr. Deming adquirió experiencia y capacitación para implantar sistemas que pudieran incrementar la calidad y al mismo tiempo hacer crecer a las empresas norteamericanas, pero esto, en el occidente solo resultó en un tiempo muy breve, lo cual le preocupó al Dr. Deming al llegar al Japón.

A causa de la guerra, Japón había quedado en circunstancias deplorables, en cuanto a su producción, economía y su mercado. En lo general, el país estaba muy dañado, para lo cual la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) se reunieron con el propósito de reconstruir el país pues ni siquiera se tenía la capacidad de alimentar a la gente.

En Junio de 1950 contratan a Deming para dar una serie de conferencias de Control de calidad en las cuales enseñaba técnicas estadísticas a miles de industriales lo cual dio un resultado satisfactorio, pues la situación del Japón mejoró notablemente. Por obvias razones, se estableció en 1951 el premio Deming, una medalla que daba un reconocimiento a los que lograban exitosamente la aplicación estadística.

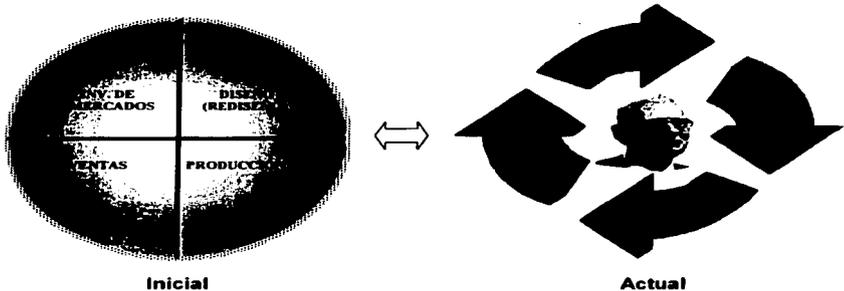
Deming, en su búsqueda por el mejoramiento de la calidad llegó a la conclusión de que era necesaria una filosofía administrativa que complementara las técnicas estadísticas, a lo que llamo "los 14 Puntos":¹⁷

1. Lograr la constancia de propósito par mejorar los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No seguir dependiendo de las inspecciones masivas.
4. Acabar con la costumbre de conceder negocios sólo con base en el precio marcado.
5. Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios.
6. Poner en práctica métodos de capacitación para el trabajo.
7. Instituir un liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Eliminar las barreras que existan entre las áreas de staff.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir programas vigorosos de educación y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la transformación y asegurar día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.

Otra de las aportaciones del Dr. Deming fue el círculo de mejora continua que a mi opinión muy personal no se diferencia, mas que en la forma de plantearlo, de la forma en que posteriormente lo interpreta Ishikawa en el control de la calidad ya que, como se muestra en el esquema, el planificar, hacer, y verificar, contemplan la investigación de mercados, el diseño y la producción, para llegar a un punto de acción apropiada que son las ventas

¹⁷ Münch Galindo , Lourdes. Mas allá de la excelencia y la calidad. Ed. Trillas

y posteriormente rediseñar para la satisfacción del cliente. Inicialmente la idea fue del Dr. Deming postulándola después Kaoru Ishikawa.



1.7.2 Kaoru Ishikawa

El Dr. Kaoru Ishikawa, Lic. En química aplicada fue una figura de suma importancia en el Japón ya que él le dio inicio a la Revolución de la calidad, pues empezó a notar las grandes diferencias que existían en la aplicación de ésta en el occidente y en su país. Una de sus aportaciones es el diagrama de causa y efecto que se utiliza Como una herramienta para mejorar los procesos (también llamado diagrama de espina de pescado) en la cual podemos ver por una lado todas las características que pueden influir para que el resultado en la calidad varíe, es decir, de esta manera se pueden analizar las posibles causas que modifican el funcionamiento normal de un proceso.

Puntos clave de la Filosofía de Ishikawa.¹⁸

1. La calidad empieza con educación y termina con educación.
2. El primer paso para la Calidad es tomar en cuenta las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del control de calidad es cuando ya no se requiere de la inspección.
4. Eliminar las causas raíz y no los síntomas.

¹⁸ "Ishikawa Kaoru. Qué es el control de la calidad. Ed. Norma. Colombia 1992. Pg 39

5. El control de la calidad es responsabilidad de cada uno de los trabajadores en cada uno de los departamentos.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Poner como prioridad a la calidad y visualizar las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando los subordinados les presenten hechos.
10. El 95% de los problemas se pueden resolver con herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad) son falsos.

Como ya se mencionó anteriormente, en 1945, después de la 2ª guerra mundial Japón se encontraba en una situación crítica a lo que se vio obligado a buscar la forma de salir adelante, causa a la que se atribuye el que haya aplicado de lleno la filosofía de calidad. En esto, Ishikawa tuvo un gran papel, pues otra de sus aportaciones es que él empezó a formar los primeros círculos de calidad que consisten en formar pequeños grupos de personas que integran toda la organización sin importar el rango o nivel en el que se ubiquen para dar opiniones, sugerencias y soluciones a problemas, o simplemente cooperar para mejorar continuamente en las funciones de la empresa.

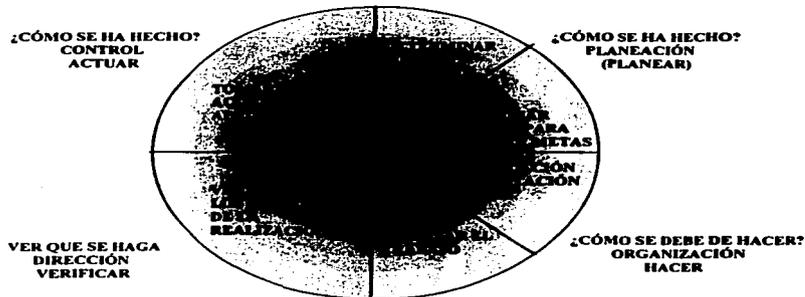
Dentro de las contribuciones de Ishikawa están el control total de la calidad y el diagrama de causa y efecto el cual se ha utilizado como una herramienta con la cual se analizan las fallas de algún proceso, llamado también como "esqueleto de pescado" o el diagrama de las 5 "emes". A continuación se ejemplifican ambos brevemente.

Diagrama de causa y efecto adaptado a Corpo Profin, organización que se analizará en el caso práctico de esta investigación.



Circulo de control de Ishikawa:

Este postulado basado originalmente en el círculo de mejora continua de E. Deming, también tiene total relación con el proceso administrativo ya que responde a las preguntas que guían para que éste se lleve a cabo.



1.7.3 Joseph Juran

Ingeniero Industrial Rumano que impulsó grandemente la reorganización de la calidad con su trilogía¹⁹ que a continuación se resume:

I. Plantación de calidad: Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de administración de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entradas y salidas llamado "mapa de planeación de calidad" a saber:

- 1. Identificar quienes son los clientes.**
- 2. Determinar sus necesidades.**
- 3. Traducir esas necesidades a nuestro lenguaje.**
- 4. Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a esas necesidades.**
- 5. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.**
- 6. Transferir el proceso a la operación.**

II Control de calidad: La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

- 1. Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los empleados.**
- 2. Asegurarse que cada empleado se encuentra en estado de autocontrol.**
- 3. Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.**
- 4. Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.**
- 5. Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.**
- 6. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.**

¹⁹Roman Pineda Roberto, Trabajo de seminario: Programa de Capacitación para alcanzar la calidad del servidor público para el ahorro de energía.2002

7. Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.

III. Mejoramiento de la calidad :

1. Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
2. Establecer un consejo de calidad.
3. Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección,, Declaraciones de misión y publicación de proyecto.
4. Designar para cada proyecto u equipo de 6 a 8 personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
5. Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras de calidad.
6. Aumentar el peso del parámetro de calidad en evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.
7. Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
8. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y sus herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

1.1.1 Philip B. Crosby

Para Crosby la importancia de la calidad comienza desde la alta dirección y radica en concientizar a cada uno de los empleados sobre una filosofía o cultura en la cual todos comprendan sus propósitos.

Él planteó un proceso de mejoramiento que comprende 3 estrategias administrativas:

I Determinación

- a) Calidad se define cómo cumplir con los requisitos.
- b) El sistema de la calidad es la prevención.
- c) El estándar de la realización es "cero defectos".
- d) La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

II. Educación

Los cursos de capacitación se impartirán a los siguientes niveles:

- a) Ejecutivos
- b) Gerentes
- c) Personal

II. Implantación

Propone un programa de 14 puntos que mejora la calidad:

1. Compromiso con la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. El costo de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planeación del día "cero defectos".
8. Educación al personal.
9. Día "cero defectos".
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas de los errores.
12. Reconocimientos.
13. Consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso.



Podemos concluir que, en esencia, los cuatro autores anteriores tienen semejanza en cuanto al planteamiento de la calidad y cada uno de ellos le da el mejor enfoque para aplicarse, es decir la calidad debe de ser planeada, controlada y evaluada.

La mejor manera de lograr una ventaja competitiva que permitirá una justa competencia entre empresas nativas de una región y empresas representantes de grandes multinacionales, es ofrecer productos y servicios lo suficientemente similares a los ofrecidos por éstas últimas y a precios competitivos, de manera que los clientes consumirán indiferentemente cualquiera de los productos; esto no se logrará jamás a menos que se adopte la útil herramienta llamada calidad; los procesos operativos,

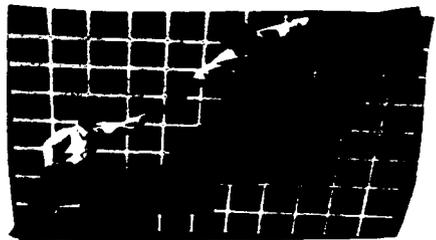
administrativos y gerenciales serán beneficiados enormemente si la calidad se aplica en todos los niveles jerárquicos de la empresa. A partir de este punto, las preferencias del mercado se inclinarán hacia el producto o servicio que contenga dentro de sus características la mayor cantidad de valores agregados, estos valores serán detectados gracias a estudios constantes de mercado e incorporados a sus productos y servicios por la empresa que se desempeñe con mayor dinamismo, proceso que al practicarlo constantemente, se le conoce con el nombre de: mejora continua de la calidad.

1.7.5. Calidad Personal

Vivir en un mundo dominado por paradigmas es un limitante para lograr cambios positivos en las personas, la organización y la sociedad. En la mayoría de las ocasiones existe resistencia al cambio en cuanto a la mejora de nuestra actitud y hábitos personales, lo cual hace ver que la filosofía de la calidad personal suela ser demasiado idealista, sin embargo sería absurdo negar que ocupa una de las fases importantes para que las organizaciones de hoy en día logren sus objetivos de manera óptima.

Esta filosofía consiste de manera general en lo siguiente:

- Hacer bien las cosas desde la primera vez
- Evitar los errores.
- Hacer las cosas en menos tiempo.
- Implementar mejoras.
- Eliminar los desperdicios.
- Pensar que lo primero es el cliente.
- Crear un ambiente trabajo agradable.
- Tener en mente la autorrealización.
- Ser efectivos y eficientes.
- Mejorar continuamente.
- Optimizar los recursos.
- Involucrarse y participar.
- Considerar a los clientes internos al realizar el trabajo.
- Fijarse objetivos personales en un tiempo determinado
- Tener un alto nivel de valores y autoestima.



- **Buscar alternativas para dar solución a los problemas.**
- **Revisar cada cosa que se haga.**
- **Ser puntual.**

Los anteriores aspectos pueden aplicarse a cualquier persona en general, sin embargo otros aspectos pueden ser considerados para el nivel gerencial o directivo:

- **Hacer reconocimiento de la labor del subordinado.**
- **Aceptar sugerencias u opiniones.**
- **Recompensar las buenas acciones.**
- **Reprender sin desalentar ni humillar.**
- **Dar libertad de acción.**

Es sin duda una lastima que una filosofía tan positiva resulte tan idealista y difícil de aplicar debido a que requiere de tiempo en demasía, instrucción y educación pues no solo en la escuela o en el trabajo debe de inducirse a ser una persona de calidad si no desde la familia haciendo énfasis en la forma de actuar y los valores para desarrollarse en cualquier situación o lugar, y muy a pesar de que sea considerada aún como una forma de vida inusual, puedo considerar que la calidad personal sería la solución a muchos problemas, de diversa índole y diversas situaciones.

La labor de educar a la gente en calidad personal no es tarea fácil, cada individuo tiene la libertad de elegir, ser proactivo, responsable y modificar nuestra conducta es decisión muy personal y lograr que esta filosofía se de en forma conjunta de nada sirve una persona de calidad mientras existan 100 personas negativas.

Capítulo II Capacitación y Liderazgo

2.1 Concepto de la capacitación

Capacitación: "es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe apropiadamente su ocupación o puesto en el trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria de análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva".²⁰

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".²¹

"Se habla de capacitar cuando se decide ofrecer la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, ampliar los que tienen y brindarles la oportunidad de perfeccionarse en diferentes áreas y en otros temas".²²

La capacitación debería ser para todas y cada una de las empresas un proceso progresivo de aprender ya que no importando a que tipo de organización pertenezca tiene la responsabilidad de colaborar en el entrenamiento de aquellos que tienen el potencial para contribuir a la óptima realización de los objetivos. Esta debe llevarse a cabo apegándose a los programas creados por la misma empresa pues ni el desarrollo ni el conocimiento se pueden concebir como aspectos que tengan final. A través de la capacitación cada empleado puede cultivar sus aptitudes y habilidades en mejora de los procesos que realiza.

Entrenamiento: otro concepto que se deriva de la capacitación, pero este va encaminado a la parte operativa y es propio de cada organización, pues en él se aplican los secretos, tácticas y fórmulas con las que se pueden hacer mejor las cosas, aunando a ello el equipo y la tecnología.

²⁰ Reza Trosino, Jesus Carlos. Como diagnosticar las necesidades de capacitación de las organizaciones. Panorama Editorial.

²¹ Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del personal. Ed. Limusa.

²² Frejedo, Claudio F. Administración y Gestión de las organizaciones. Ediciones Machi.

2.2 Importancia de la capacitación

La capacitación es un aspecto muy importante que se considera apropiado para llevar a cabo en el departamento de recursos humanos, pero esta es una gran limitante para el desarrollo del personal, debido a que la especialización de cada individuo en su puesto es a través de la práctica en él y de la capacitación que pueda darle su jefe directo.

En efecto, la capacitación es importante porque se facilita el desempeño de los trabajadores y se amplía todo aquello que un recurso humano pueda ofrecer, del mismo modo, se le motiva a fin de que su rendimiento se vea reflejado en los resultados de su trabajo.

Sin embargo, muchas empresas, piensan que además de ser un gasto innecesario es una pérdida de tiempo, por lo cual no se le da la seriedad y la constancia adecuada y se aplica de manera de imitación, cuando en realidad esta se debe asumir con un gran compromiso, pues es, definitivamente una inversión, para bien de cualquier empresa.

2.3 Aspectos legales (L.F.T.)

Artículo 123 Constitucional

Fracción XIII

" Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos o procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación"

El 28 de Abril de 1978, se decretó oficialmente en el diario oficial de la federación la obligación de adiestramiento y capacitación, entrando en vigor al siguiente mes del mismo año.

Ley Federal del trabajo

“Título cuarto derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones”

Capítulo III Bis de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (se transcriben las dos primeras)

Artículo 153-A

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

No es algo nuevo el hacer notar que la capacitación es un requisito, obligación y derecho en cuanto a la Ley. Por medio de ese aspecto el individuo debería sentirse respaldado, solo que en muchas empresas no se lleva a cabo con la seriedad que esta conlleva y a causa de ello esta deja de ser efectiva.

2.4 EL LIDERAZGO.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha

de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo

Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

2.5 Conceptos de liderazgo

Remitiéndonos a las teorías de la administración, una vez adoptada la modalidad humano relacionista se constituyó con la organización informal, un esquema en el que, aunque superficialmente, se le dio un lugar al liderazgo el cual es una enorme influencia para el comportamiento humano.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

"El Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través de un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"²³.

Es la habilidad de dirigir de una manera inteligente para ejercer cierto dominio o fuerza voluntaria para realizar algo, además de tener una personalidad que despierte interés en una o varias personas

"El liderazgo es dirigir, guiar, conducir y proceder."²⁴

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que

²³ **Ibidem 8**

²⁴ **Ibidem 4**

para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución –, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

2.6 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.7 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

- **Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este periodo la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- **Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

- **Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- **Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

- **Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

- **Liderazgo en la "Nueva Edad".**

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente

quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia

2.8 El arte de dirigir

Dirigir (Liderar) implica convencer (exponiendo ideas persuasivas y lograr una empatía en la conducta de los oyentes) con el propósito de perseguir un objetivo claro. Dirigir significa orientar los esfuerzos hacia la consecución de un fin definido y contando con la elaboración de una estrategia viable. Dirigir significa tratar con personas humanas y por tanto su actuación debe estar enmarcada por un sentido ético; significa además un alto sentido de responsabilidad, aconsejar y dejarse aconsejar; escuchar a los demás conscientemente con uso de deducción; significa conscientemente aceptar que cada persona puede ejercer un valioso aporte al tema tratado. Un líder sabe adaptar los objetivos a la realidad existente.

La prudencia nos lleva a saber qué principios se deben introducir en la vida y qué circunstancias de la realidad modifican las normas. La prudencia exige tener claridad del objetivo que se persigue y comunicarlo adecuadamente es un arte, para que otros armónicamente pongan el medio.

2.9 Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde.

Esta forma de liderazgo es llamada liderazgo situacional y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y

estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

En el estilo vertical, el líder es el único que tiene la capacidad de decidir, es el único actor en la búsqueda y solución de los problemas. Los líderes que tienen un estilo vertical hacen su propio análisis e interpretación del problema que afecta a la organización. Deciden qué acciones se deben impulsar para solucionar. Una vez que han decidido qué hacer para enfrentar el problema comunican al resto de miembros de la organización para que implementen.

El estilo vertical se manifiesta de dos maneras: autoritarismo y paternalismo.

En la forma autoritaria no existe una diferenciación entre líder y grupo. El líder es todo, el grupo es simplemente una extensión del líder. Él es el dueño del grupo, tiene todo el poder sobre el grupo: puede manipular a los miembros mediante la alabanza o la humillación, mediante el privilegio o la marginación, mediante el aprecio o el desprecio. El autoritarismo engendra pasividad, dependencia, puesto que sólo el líder tiene iniciativas, es él quien define los objetivos y las tareas. Generan división en el grupo entre los que se sienten privilegiados y los que se sienten rechazados.

En la forma paternalista, el líder provoca un diálogo aparente pero él ya conoce de antemano lo que hay que hacer. El ha decidido por el grupo. El paternalismo impide que el grupo conozca sus potencialidades y limitaciones como, en definitiva no permite que el grupo se desarrolle, porque el líder resuelve sus problemas, él decide qué hacer y el grupo acepta pasivamente lo que él resuelva hacer.

En el estilo democrático, el líder establece algún tipo de interacción con los miembros de la organización. Este acercamiento lo realiza para recoger los criterios y las ideas que tienen los miembros sobre cómo enfrentar el problema que afecta a su organización. El Líder y los miembros de la organización juntos buscan la solución. No obstante en último término es el líder quién decide qué se debe impulsar, es él quien tiene la capacidad de decidir. Los miembros del grupo pueden profundizar en la discusión e incluso llegar a elaborar un plan de acción para enfrentar el problema, sin embargo, es el líder quien tiene la última palabra, pudiendo este no tomar en cuenta estas propuestas e impulsar sus propias ideas e iniciativas para que el grupo las ejecute.

En el estilo facilitador, el líder no impone sus ideas, pone énfasis en el desarrollo de los procesos para la solución de los problemas.

El rol del líder consiste en ayudar a identificar todos los elementos internos y externos que intervienen en la generación del problema que afecta a la organización y coadyuva a buscar la solución.

En este sentido el líder facilita la discusión, evita que esta se entrampe, recoge, sistematiza y visualiza los aportes que se han hecho, de tal manera que la decisión que se tome para enfrentar el problema recoja el mayor número de elementos que han aflorado en el proceso de análisis, discusión y búsqueda de soluciones. Desde esta perspectiva se puede decir que el líder "manda obedeciendo"; dirige a la organización a partir de las decisiones que toman los miembros de la organización para enfrentar sus problemas.

En los cuadros que a continuación se muestran se especifican las características particulares y las posibles reacciones que un cierto tipo de líder puede tener en función de lo que hace o la manera de influir sobre un grupo, comparándolo textualmente con los estilos que anteriormente se citaron.

El líder que toma y controla

Uso Productivo del Estilo	Uso Improductivo del Estilo		
	Bajo Presión	En Situación de Oposición	Fuerzas...Debilidades
<p>Le gusta estar a cargo, asumir el control</p> <p>Rápido para actuar y correr riesgos</p> <p>Le gusta el desafío, la oportunidad para superar dificultades</p> <p>Busca la novedad y los retos</p> <p>Prefiere dirigir y coordinar el trabajo de los demás</p> <p>Se posiona de una oportunidad cuando la ve</p> <p>Dice: "si se quiere que algo ocurra usted debe hacer que ello ocurra"</p>	<p>Se vuelve manipulador</p> <p>Se vuelve impulsivo</p> <p>Le gustan las cosas nuevas sólo por la novedad; abandona lo viejo aunque sea útil</p> <p>Quita a los otros su autonomía y sus oportunidades</p>	<p>Tiende a exigir abiertamente que las cosas se hagan como él quiere</p> <p>Defiende su posición con rapidez</p> <p>Dispuesto para la lucha y la coerción</p> <p>Es capaz de pelear por sus derechos hasta la eternidad</p>	<p style="text-align: center;">Controlador... Dominante</p> <p>Rápido para actuar... Impulsivo</p> <p>Autoconfianza... Arrogante</p> <p>Busca el cambio... Desprecia lo viejo</p> <p>Persuasivo... Coercitivo</p> <p>Esforzado... Heroico</p> <p>Competitivo... Golpeador</p> <p>Corre riesgos... Apostador</p> <p>Persistente... Presionante</p>

Por las características notadas en el cuadro anterior se puede observar que es el estilo de liderazgo vertical o autoritario pues ejerce más poder mediante el uso improductivo. Cabe señalar que los aspectos señalados en los cuadros no son generales, sin embargo se da en la mayoría de los casos, desafortunadamente, existen muchos líderes que hacen uso excesivo del lado negativo de su personalidad (teoría X).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El líder que da y apoya

	Uso Improductivo del Estilo		
Uso Productivo del Estilo	Bajo Presión	En Situación de Oposición	Fuerzas...Debilidades
<p>Tiene expectativas muy altas para sí mismo y para los demás</p> <p>Admira y apoya las realizaciones de los otros</p> <p>Tiene gran fé y confianza en los demás</p> <p>Se muestra ansioso de responder cuando se pide ayuda</p>	<p>Se vuelve demasiado confiado e ingenuo</p> <p>Enfatiza tanto su estilo que se vuelve deferente</p> <p>Es vulnerable a la desilusión cuando las metas son altas</p> <p>Se muestra fácilmente desilusionado y decepcionado por la gente</p>	<p>Asume la culpa</p> <p>Se vuelve inseguro y pide ayuda, se vuelve dependiente</p> <p>Es percibido por los demás como demasiado "blando"</p> <p>Se rinde en vez de luchar y "causar problemas"</p>	<p>Accepta... Indulgente</p> <p>Cooperativo... Fácilmente influenciable</p> <p>Considerado... Se niega a sí mismo</p> <p>Idealista... Impráctico</p> <p>Modesto... Autodespectivo</p> <p>Cortés... Complaciente</p> <p>Optimista... No realista</p> <p>Confiado... Ingenuo</p> <p>Afectuoso... Sentimental</p> <p>Leal... Incondicional</p> <p>Apoyador... Paternalista</p>

El líder que da y apoya, también considerado como facilitador por su actitud en casos de oposición, es un tipo de líder dominado por la situación, que en el uso improductivo de su estilo puede llegar a parecer, mediocre, el cual considero funcionaría solo con un grupo que contenga personas con iniciativa en cuanto a la solución de los problemas y con un alto nivel de adaptabilidad, personal que no tenga resistencia al cambio para que en conjunto se logre llevar cualquier situación aún en graves circunstancias.

Sin embargo, si hace uso de su estilo productivo, y los subordinados o el grupo no abusa de su confianza, este puede llegar a dar los mejores resultados por su capacidad de dar y apoyar.

El líder que mantiene y conserva

Uso Productivo del Estilo	Uso Improductivo del Estilo		
	Bajo Presión	En Situación de Oposición	Fuerzas...Debilidades
<p>Tiene gran confianza en la lógica, los hechos, el sistema</p> <p>A menudo sopesa todas las alternativas para eliminar los riesgos</p> <p>Tiene necesidad de prevenir. No quiere sorpresas</p> <p>Usa al máximo procedimientos y regulaciones</p> <p>Para convencerse de la necesidad del cambio, exige pruebas de los beneficios</p> <p>Su filosofía subyacente: "hay que mantener lo que se tiene y construir sobre la base del pasado"</p>	<p>Llega a tener "parálisis de análisis"</p> <p>Se adhiere a viejos métodos y cosas ante la necesidad de cambio</p>	<p>Acumula gran cantidad de hechos para apoyar sus ideas y espera que los otros reconozcan sus puntos de vista</p> <p>Se vuelve obstinado, frío y reservado</p> <p>Se "sale" de la situación y espera que los demás vayan hacia él</p>	<p>Tenaz... Demasiado persistente</p> <p>Práctico... No creativo</p> <p>Económico... Avaro</p> <p>Reservado... Inamistoso</p> <p>Parte de los hechos (factual)... Limitado por los datos</p> <p>Constante... Obstinado</p> <p>Cuidadoso... Elaborado</p> <p>Metódico... Lento</p> <p>Detallista... Muy minucioso</p> <p>Analítico... Crítico</p> <p>Controlado... Sin sentimientos</p> <p>Cauteloso... No arriesga</p> <p>Realista... Sin imaginación</p> <p>Lógico... Rígido</p>

Comparado con el líder Paternalista, con el cual yo no me encuentro muy de acuerdo, ya que de cierta manera, expresa su forma de ser en forma de proteccionismo, lo cual impide que el individuo no haga uso de todas sus aptitudes y se desenvuelva, es decir, existen limitantes para que éste crezca y se realice junto con la empresa. Tiende a vigilar constantemente a su personal, siendo esto un gran inconveniente para que el personal trabaje agusto. En un aspecto personal creo que estamos en un mundo en el cual debemos hacer a un lado los paradigmas y el tradicionalismo, por ello es que el estilo conservador, puede ocasionar fallas mas que beneficios por su resistencia al cambio.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El líder que adapta y negocia

	Uso Improductivo del Estilo		
Uso Productivo del Estilo	Bajo Presión	En Situación de Oposición	Fuerzas...Debilidades
<p style="text-align: center;">Usa sus habilidades sociales y su encanto personal para manejarse en las diferentes situaciones</p> <p>Enfatiza la adaptación y el acuerdo con los demás</p> <p>Tiene maneras joviales, juguetonas, no serias</p> <p>Es socialmente sensible a las necesidades de los demás.</p> <p>Dice: "si quiere ir hacia adelante, averigüe lo que los otros necesitan y asegúrese de que lo obtengan"</p>	<p style="text-align: center;">Demasiado solícito</p> <p>Se vuelve infantil y amigo de jugar</p> <p>Tiende a ser visto como un tonto, a veces</p> <p>Puede perder el sentido de su propia identidad</p> <p>Se vuelve ambivalente y demasiado flexible</p>	<p>Renuncia a demasiadas cosas y da la impresión de estar de acuerdo</p> <p>Evita enfrentamientos aún cuando no crea que el otro tenga razón</p> <p>Mantiene la armonía a cualquier precio</p>	<p style="text-align: center;">Flexible... Inconsistente</p> <p>Experimentador... Sin meta</p> <p>Jovial... Pueril</p> <p>Entusiasta... Agitado</p> <p>Diplomático... Acepta demasiado</p> <p>Adaptable... Sin convicción</p> <p>Hábil socialmente... Manipulador</p> <p>Negociador... Renuncia demasiado</p> <p>Animado... Melodramático</p> <p>Inspirador... No realista</p> <p>Sociable... Incapaz de estar solo</p> <p>Solícito... Lisonjero</p> <p>Divertido... Bufón</p> <p>Cumplido... Adulador</p>

Por consideración propia, puedo establecer este tipo de liderazgo, combinado con el Demócrata como el más apropiado para muchos de los sistemas empresariales ya que se ha hablado que el desarrollo organizacional es una de las formas en las que se puede obtener éxito en la organización y que mejor forma que tratando de adaptarse y negociar ante cualquier circunstancia o necesidad, teniendo flexibilidad, sin tenerle miedo a los cambios y a los retos.

CAPÍTULO III Certificaciones de Calidad

3.1 Concepto de normas

Una norma es por definición un "documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que provee, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o, sus resultados dirigido a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado"²⁵

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

3.1.2 Concepto de la norma ISO 9000

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 130 países, uno por cada país.

La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.

Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales.

²⁵ James L. Lamprecht. ISO 9000, Ed. Panorama, México 1998, pag 11.

3.2 Etimología

3.2.1 Origen del nombre ISO

Muchas personas habrán advertido la falta de correspondencia entre el supuesto acrónimo en inglés de la Organización y la palabra "ISO". Así sería, pero ISO no es el acrónimo.

En efecto, "ISO" es una palabra, que deriva del Griego "isos", que significa "igual", el cual es la raíz del prefijo "iso" el cual aparece en infinidad de términos.

Desde "igual" a "estándar" es fácil seguir por esta línea de pensamiento que fue lo que condujo a elegir "ISO" como nombre de la Organización.

3.2.2 Concepto de Estándares

Podría definirse a estándar de manera muy escueta como: la Norma cualitativa o cuantitativa que sirve como patrón de medida del objeto a evaluar.

Aunque ésta definición es aplicable a distintos conceptos generales, carece de contenido en lo referente a los Estándares Internacionales de Calidad.

Teniendo en cuenta la normativa internacional los estándares son: "Acuerdos documentados, aprobados por consenso, conteniendo especificaciones técnicas u otros criterios precisos a ser usados consecuentemente como reglas, lineamientos, o definiciones de características que aseguren que los materiales, estructuras, productos, procesos, resultados y servicios se ajustan a sus propósitos".

Estándares: La Organización Internacional para la Estandarización estipula que sus estándares son producidos de acuerdo a los siguientes principios:

1. **Consenso:** Son tenidos en cuenta los puntos de vistas de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.
2. **Aplicación Industrial Global:** Soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales.
3. **Voluntario:** La estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.

Así, todas las Normas ISO, son el producto de comités que reunidos y luego de exhaustivos análisis, por acuerdo y consenso internacional, documentan en forma escrita las normas acordadas.

Se establece así, como una característica indispensable para el éxito de toda norma que ha de ser usada a los fines de una acreditación, a la necesidad de que la misma sea aprobada y aceptada previamente como válida por las instituciones que a ella se sometan, y no simplemente como una imposición de distintas normas diseñadas por distintos organismos acreditadores.

Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones. La ventaja competitiva que la empresa alcanza, luego de la certificación, se puede resumir en la obtención de tres componentes muy significativos:

- Calidad de los productos y servicios. Deben de cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas del cliente.
- Costos. Elaborar productos o brindar servicios con precios competitivos.
- Flexibilidad. Reflejado en menores tiempos de entrega y mayor gama de productos.

Como consecuencia, se logra mantener satisfechos a los clientes y por supuesto un mejor posicionamiento de mercado.

3.2.3 Historia De La ISO

La Organización Internacional para la Normalización tiene sus orígenes en la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926–1939). De 1943 a 1946, el Comité Coordinador de las Naciones Unidas para la Normalización (UNSCC) actuó como organización interina. En octubre de 1946, en Londres, se acordó por representantes de veinticinco países el nombre de Organización Internacional para la Normalización. La organización conocida como ISO (International Organization for Standardization), celebró su primera reunión en junio de 1947 en Zurich, Suiza, su sede se encuentra ubicada en Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

En 1959, el Departamento de la Defensa de los Estados Unidos estableció un Programa de Administración de la Calidad que llamó MIL–Q–9858. Cuatro años más tarde se revisó y nació MIL–Q–9858A. En 1986 la Organización de Tratados del Atlántico Norte (NATO) prácticamente adaptó la norma MIL–Q–9858A para elaborar la primera Publicación del Aseguramiento de la Calidad Aliada (Quality Assurance Publication 1 (AQAP–1)). En 1970, el Ministerio de la Defensa Británico adoptó la norma AQAP–1 en su Programa de Administración de Estandarización para la Defensa DEF/STAN 05–8. Con esa base, el Instituto Británico de Estandarización (British Standard Institute, BSI) desarrolló en 1979 el primer sistema para la administración de la estandarización comercial conocido como BS 5750. Con este antecedente, ISO creó en 1987 la serie de estandarización ISO 9000 adoptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS 5750. Ese mismo año la norma fue adoptada en los Estados Unidos como la serie ANSI/ASQC–Q90 (American Society for Quality Control); y la norma BS 5750 fue revisada con el objetivo de hacerla idéntica a la norma ISO 9000.

De acuerdo con los procedimientos de ISO, todos los estándares ISO, incluyendo las normas ISO 9000, debían de ser revisadas por lo menos cada cinco años. La revisión de las normas originales ISO 9000 y sus componentes: ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004 publicadas en 1987 fue programada para 1992/1993, fecha en la que se creó el "Vocabulario de la Calidad" (estándar ISO 8402), el cual contiene terminología relevante y definiciones. Desde ese entonces se han modificado las normas ISO 9000 y la norma ISO 9004, además se agregó la serie de normas ISO 10000 ISO 1011-1, 1011-2 y 1011-3. Criterios para auditoría y administración de programas de auditorías.

Tanto en Gran Bretaña como en toda Europa se implantó la norma con gran rapidez debido a que algunos organismos poco escrupulosos exigían a las empresas que se registraban que sus proveedores debían certificarse también, hecho que obligó a cada uno de los proveedores de empresas certificadas seguir el procedimiento. El requisito de certificación, para el caso de los proveedores, que impusieron los organismos certificadores no era necesario, pero representó ingresos de 80 millones de libras anuales (140 millones de US dólares) en concepto de honorarios para los organismos certificadores.

La norma ISO 9000 se comenzó a implantar en Estados Unidos desde 1990 debido a un efecto en cascada generado, en gran parte, por la publicidad y los medios de comunicación, los cuales definieron a la norma ISO 9000 como "El Pasaporte a Europa" que garantizaba competitividad global y que además, la empresa que no se certificara se vería incapaz de comercializar con países europeos. Desde 1993, el tema del pasaporte a Europa dejó de mencionarse, hoy en día los anunciantes simplemente enumeran los programas de cursos tales como: ISO 9000 y las Buenas Prácticas de Manufactura, ISO 9000 y la Administración de la Calidad Total, Cómo Aplicar la Reingeniería a través de la ISO 9000, entre otros.

ISO se encuentra integrada por organizaciones representantes de cada país, solamente una organización por país puede ser miembro. La totalidad de miembros se encuentran divididas en tres categorías: **Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros Correspondientes y los Miembros Suscritos.**

Miembros del Comité Ejecutivo: Estas organizaciones se responsabilizan por informar a las partes potencialmente interesadas en cada uno de sus países de oportunidades e iniciativas relevantes de la estandarización internacional. También se asegura que los intereses de su país se encuentren representados durante negociaciones internacionales al momento de realizar acuerdos en las estandarizaciones. Y por supuesto, cada representante es responsable de aportar una cuota de membresía a la Organización para financiar sus operaciones. Cada uno de los miembros Ejecutivos tienen derecho a voz y voto durante las juntas generales de ISO en el comité técnico y el comité político.

Miembros Correspondientes: Son organizaciones de algunos países que usualmente no poseen un desarrollo pleno en las actividades de estandarización a nivel nacional. Los miembros por correspondencia tienen voz pero no tienen voto durante las juntas generales de ISO, pero son enteramente informados a cerca de las actividades que le interesan a las industrias en cada uno de sus naciones.

Miembros Suscritos: ISO ha implementado también esta tercera categoría para los organismos de los países con economías muy pequeñas. Ellos pagan cuotas de membresía reducidas que les permiten mantenerse en contacto con estándares internacionales.

3.3 Estructura De La Norma ISO 9000

En las normas se pueden encontrar especificaciones técnicas o criterios precisos para ser utilizados de tal forma que se asegure que los materiales, productos procesos y servicios son adecuados para su uso, especialmente en el caso de empresas exportadoras. Para ello ISO ha establecido cerca de 12,000 normas vigentes actualmente a nivel mundial, generadas por consenso gracias a la participación de los organismos de normalización integrados por los comités de los países miembros tanto plenos, correspondientes como suscritos.

Actualmente hay 186 Comités Técnicos que se subdividen en 576 Subcomités, 2,057 grupos de trabajo y 40 grupos de estudio ad hoc en los que trabajan expertos de países participantes, de países observadores y organizaciones internacionales. En el Comité

Técnico (ISO/TC 176) "Gestión y Aseguramiento de la Calidad" participan 68 países de los cuales 15 son observadores conformando un total de alrededor de 300 expertos.

Las normas ISO se desarrollan básicamente en tres etapas:

- **Identificación de la necesidad de una norma internacional y definición de su alcance.**
- **Consenso en las especificaciones de la norma internacional.**
- **Aprobación del borrador de norma internacional.**

La clasificación de los documentos de acuerdo a las etapas de la norma internacional en que estos se encuentran es:

Propuesta Nueva (New Propose, NP)

Borrador de Trabajo (Work Draft, WD)

Borrador de Comité (Committee Draft, CD)

Borrador de Norma Internacional (Draft International Estándar, DIS)

Borrador Final de Norma Internacional (Finish Draft International Estándar, FDIS)

Norma internacional (ISO)

Como se dijo anteriormente, debido al avance tecnológico, al desarrollo de nuevos materiales y métodos, así como nuevos requerimientos de calidad y seguridad se hace necesaria una revisión periódica de la mayoría de las normas internacionales no mayor de cinco años.

Los dos documentos llamados ISO 9000–1 e ISO 9000–4 (ISO 9000 y 9004, formalmente) son los documentos guía y se deben emplear como referencia y no se pretende que sean normas exigibles ni deben consultarse o interpretarse como tales. Con respecto al documento ISO 9000-1, su objetivo principal es ayudar a decidir cual de las tres normas contractuales ISO 9001, 9002 o 9003 se adaptará mejor a las necesidades específicas de una empresa. El núcleo de las series de la ISO 9000 a la ISO 9004 consiste en tres normas anidas jerárquicamente así: 9001, 9002 y 9003. Esto significa que el alcance de la norma ISO 9001 es mayor que el de ISO 9002, la que a su vez es mayor que el de ISO 9003.

3.4 Modelos para la evaluación del sistema de la calidad

Los tres modelos de sistemas de la calidad sirven para demostrar el cumplimiento de los requerimientos adecuados y también para demostrar la aprobación o registro para el caso de los proveedores, también sirven para demostrar contractualmente la implantación del sistema ante los clientes; además, brindan una guía para la gestión de la calidad interna. Estos modelos se encuentran en las siguientes normas:

ISO 9001:1994 Sistemas de la calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa. Esta norma determina los requisitos que se plantean cuando es necesario demostrar la capacidad de un proveedor al asumir toda la responsabilidad, desde el diseño hasta el servicio posventa, de tal modo que se prevenga del suministro en todas las etapas de producción no conformes.

ISO 9002:1994 Sistemas de la calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio posventa. Esta norma determina los requisitos que se plantean cuando es necesario demostrar la capacidad de un proveedor al asumir toda la responsabilidad a partir de un diseño establecido hasta el servicio posventa, de tal forma que se prevenga el suministro de la producción de productos no conformes.

ISO 9003:1994 Sistemas de la calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y en los ensayos finales. Esta norma determina los requisitos que se plantean cuando es necesario demostrar la capacidad de un proveedor para detectar y controlar el tratamiento de cualquier no-conformidad de un producto, fundamentalmente en las etapas de inspección y ensayos finales.

Mientras que la norma ISO 9001 cuenta con veinte elementos que conforman el sistema de la calidad, el modelo según la norma ISO 9002 sólo cuenta con diecinueve elementos, y la norma ISO 9003 contiene solamente dieciséis elementos que se componen por elementos requeridos y otros parcialmente requeridos con respecto a los elementos de las normas ISO 9001. A continuación se presenta una comparación de los elementos existentes en cada uno de los tres modelos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Elemento del Sistema de la Calidad	Modelo		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
1. Responsabilidad de la dirección	I	I	m
2. Sistema de la calidad	I	I	m
3. Revisión del contrato	I	I	I
4. Control de diseño	I	x	x
5. Control de los documentos y de los datos	I	I	I
6. Compras	I	I	x
7. Control de los productos suministrados por los clientes	I	I	I
8. Identificación y rastreabilidad de los productos	I	I	m
9. Control de los procesos	I	I	x
10. Inspección y ensayos	I	I	m
11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo	I	I	I
12. Estado de inspección y ensayo	I	I	I
13. Control de los productos no conformes	I	I	m
14. Acciones correctivas y preventivas	I	I	m
15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega	I	I	I
16. Control de los riesgos de la calidad	I	I	m
17. Auditorías internas de la calidad	I	I	m
18. Adiestramiento	I	I	m
19. Servicios posventa	I	I	x
20. Técnicas estadísticas	I	I	m

Clave:

I = Elemento requerido completo

m = Elemento parcialmente requerido

x = Elemento no requerido

Según los reglamentos, cada uno de los veinte párrafos se subdivide a su vez en otras tareas específicas que, para el caso de la norma ISO 9002 e ISO 9003, algunas se cumplen parcialmente y otras no son necesarias. El desarrollo de cada una de esas taras se describe a continuación.

1. Responsabilidad De La Dirección

La dirección es la principal responsable en un 80 a un 90% de los problemas de una organización [Deming], de la misma manera, la responsabilidad ejecutiva es el primer elemento de compromiso de la implantación de las normas ISO 9000

Política De Calidad

La dirección deberá definir y documentar su política y objetivos de calidad para asegurar el compromiso con la calidad y con los requerimientos mínimos de ISO 9000. Así también, es tarea de la dirección percibir que esta política se entiende e implanta en toda la organización.

Organización

La norma pide que las personas involucradas enfrenten los problemas de manera sistemática y los resuelva al atacar las causas de raíz.

Responsabilidad Y Autoridad

Es necesario identificar una autoridad capaz de administrar y verificar que los trabajos que influyen en la calidad se realizan en la forma que los documenta el sistema de calidad. Esta persona debe tener la libertad y autoridad para asegurar que la organización maneja e impide las actividades que no cumplen, mantiene registros de los problemas de calidad y hace que la organización corrija tales fallas de cumplimiento. Mas adelante, esta persona investigará y verificará que la solución tuvo éxito.

Recursos

La dirección deberá mantener una verificación interna para el propósito primario de realizar una auditoría interna. El personal de la auditoría deberá contar con la capacitación apropiada para las actividades de verificación. Se pedirá a los auditores internos verificar que la operación se ajusta al plan de calidad así como a la totalidad de los elementos de ISO 9000. Es necesario realizar estas auditorías de manera regular, al menos una vez al año, para asegurar el cumplimiento regular.

Representantes De La Dirección

Es necesario designar a un representante de la alta dirección para asegurar que se establecen y mantienen los requerimientos de ISO 9000. Las personas que se designan como responsables de la calidad pueden desempeñar múltiples funciones dentro de la organización; por lo tanto no es necesario que posean un título de función que se relacione de manera estrecha con la calidad.

Revisión De La Alta Dirección

La dirección de la organización debe revisar en forma regular los resultados del sistema de calidad para determinar que se realiza el trabajo que se pretende. Esta revisión deberá basarse en mediciones que incluyan los datos de la auditoría y la retroalimentación de los clientes, y así como datos de mejora continua de la calidad que indican la eficacia global del sistema, esta revisión deberá ser documentada.

2. Sistema de calidad

General

La intención de este elemento es asegurar que se define, documenta y mantiene el sistema de calidad de manera que el resultado sea la satisfacción de las expectativas de los clientes. Esto significa que es necesario tener un manual que incorpore la norma ISO 9000 y así mismo haga referencia a los procedimientos que se emplean para cumplir con la norma.

Procedimientos Del Sistema De Calidad: Es necesario preparar procedimientos documentados y controlados que satisfagan los requerimientos de ISO 9000. Por ejemplo, si se dice a los clientes que se cumple con las buenas prácticas de manufactura, entonces los procedimientos del manual deberán reflejarlo.

Planeación De La Calidad

Un elemento indispensable es el establecimiento de un plan documentado de calidad porque a este se le puede hacer los cambios que deseen y en la mayoría de los casos todo lo que en realidad se necesita es hacer referencia a los procedimientos con que se cuenta. Así mismo, se podría definir el plan de calidad por medio de un diagrama de flujo con descripciones de su relación. Este diagrama deberá hacer referencia al origen de los planes de calidad, donde se establecen los controles internos del proceso, se define el

equipo de inspección, se determinan los recursos de producción y capacitación, el desarrollo de la revisión del diseño y de los procedimientos de prueba, quien establece las técnicas de control de calidad, los puntos de inspección, las mediciones que se requieren para la capacidad del proceso, pruebas y verificación. El plan necesita establecer también quien será responsable de aclarar las normas de aceptación, y así como la generación de los nuevos registros, su contenido y la forma en que se mantienen actualizados.

3. Revisión del contrato

General

La organización deberá contar con un método sistemático y generalizado para asegurar que se entiende y que es posible satisfacer las necesidades de los clientes. Si las especificaciones difieren de los requerimientos de los clientes, debe existir un método ordenado de conciliación. Así como, si es aplicable, se debe contar con alguna manera de asegurar que se cuenta con la capacidad adecuada para satisfacer las necesidades combinadas de todos los clientes. La norma ISO 9000 también sugiere mantener la comunicación con el cliente durante la vida del período del contrato, si es apropiado hacerlo.

Revisión

La norma exige revisar los pedidos de los clientes antes de aceptarlos. Para que el proceso se considere eficaz, primero es necesario asegurar que se comprende a plenitud lo que se solicita. La norma dicta que es preferible un pedido por escrito.

Modificación A Contratos

A veces, el cliente modificará el pedido o, peor aún, quizá no sea posible cumplir el compromiso original. Es preciso contar con un sistema documentado que define como se comunicarán y ejecutarán los cambios al cliente y a la propia organización interna.

Registros

Independientemente de la revisión de un periodo de cliente por parte de una persona autorizada, es preciso mantener un registro del pedido y de su revisión.

4. Control de diseño

General

Esta sección exige mantener un proceso documentado para el diseño del producto que genere las características de desempeño que se prometen a los clientes. Es preciso tener procedimientos documentados que se aseguren que los diseños de los productos cumplen con los requerimientos de los clientes.

Planeación De Diseño Y Desarrollo

Este plan de diseño deberá definir la forma en que se efectuarán los procesos. Abarcará todos los niveles de personal que participen, las comunicaciones y rutas de procesos. El proceso de diseño deberá pasar por revisiones regulares y documentadas por parte del personal aprobado.

Interfases Organizacionales Y Técnicas

Deberán identificarse, comunicarse y revisarse con regularidad todas las interfaces entre el diseño y las demás organizaciones necesarias para crear un producto. Por ejemplo, las características de mercadotecnia, ventas, producción, legalización y seguridad del producto. Así también deberá definirse la información de otros procesos para el diseño.

Aportes Al Diseño

Se deberá tener un sistema definido que asegure que el grupo de diseño recibe todos los requerimientos apropiados. Esto incluye a todos los requerimientos exigidos por el cliente. Se deberá mantener un listado de las especificaciones de las características específicas del producto. El grupo de diseño deberá comunicar, detallar y resolver de manera activa las inconsistencias en los requerimientos del producto.

Rendimiento Del Diseño

Será necesario efectuar revisiones de diseño en las etapas definidas de desarrollo de producto. Será necesario definir el elemento que interviene en cada etapa y quien deberá participar en una etapa específica. Esto significa que en algún momento durante el diseño se deberá convocar a todo el personal involucrado para que aprueben el diseño. Su aceptación deberá registrarse y mantenerse.

Resultados Del Diseño

Los resultados del proceso del diseño incluirán los dibujos documentados, requerimientos de prueba y de tolerancias, especificaciones de materiales, instrucciones apropiadas de ensamble y metodologías para las pruebas. Los resultados del diseño se documentan y se expresaran en función de sus requerimientos, cálculos y análisis.

Verificación De Diseño

Se realizará una verificación formal y documentada del diseño del producto a fin de asegurar que se satisfacen todos los criterios definidos. Esta verificación de diseño deberá incluir las pruebas de calificación y comparación con un diseño similar o cualquier otro cálculo que permita asegurar el cumplimiento de los requerimientos de información. Estas medidas de verificación se registrarán y mantendrán junto con la aceptación de la verificación del diseño.

Validación De Diseño

Es necesario asegurar que el producto final cumple con los lineamientos del diseño, estos deberán ser iguales a los requerimientos del cliente.

Cambios De Diseño

Se deberá documentar el proceso de hacer cambios al diseño. La rutina deberá cumplir en esencia con los mismos criterios que para un nuevo diseño con todas las firmas de autorización.

5. Control de documentos y datos

General

Todos los documentos referentes a la norma ISO 9000 deberán quedar sujetos a algún tipo de control formal de documentación, con procedimientos que definan la implantación, revisión, actualización, autorización y eliminación en caso de obsolescencia. Esto incluye los documentos externos de referencia que se emplean en áreas como diseño y pruebas. Tales documentos deben ser fáciles de obtener y consultar.

Aprobación Y Emisión De Documentos Y Datos

Todos los documentos y datos requerirán de la aprobación de una persona autorizada. Esto significa que es necesario autorizar de manera formal a tales personas y que estas deberán ser capaces de evaluar la validez del documento. Entonces se contará con un listado maestro de los documentos que se emplean y un procedimiento de control de documentación que identifique todos los procedimientos. Este listado o procedimiento es necesario para asegurar que se emplean sólo los documentos actuales de revisión y que se eliminan los obsoletos. Los documentos actuales deberán estar disponibles para su uso y si por alguna razón es necesario que también estén disponibles los documentos obsoletos deberán ser identificados en forma adecuada.

Cambios En Los Documentos

Cualquiera que sea el cambio a la documentación esta requerirá de la misma revisión y autorización que el establecimiento del documento original. En la medida de lo posible en la nueva emisión deberá incluirse una revisión del cambio del documento. Se recomienda que los cambios a documentos anteriores se anoten para ayudas a quienes trabajan con ese documento.

6. Compras

General

Es necesario llevar a cabo las operaciones de compra de forma sistemática que asegure que se obtienen los materiales apropiados para los requerimientos específicos de la organización.

Evaluación De Subcontratistas

La evaluación de un proveedor deberá incluir un método de revisión documentado y formal, la organización deberá mantener los registros de evaluación de un proveedor y un listado formal de aquellos que satisfacen este proceso documentado. Este listado de proveedores aprobados deberá estar a disposición de quienes deban emplearlo. En todos los casos la evaluación deberá especificar la calidad de los materiales que se reciben.

Datos De Compras

Se deberá describir por completo el material a comprar incluyendo la identificación específica de componentes. Así mismo se escribirán los requerimientos del proceso, instrucciones de inspección, marcas especiales y cualquier otra información relevante para la aceptación del material. Antes del envío de la requisición de compras al proveedor es necesario que una persona con capacitación apropiada lo revise para asegurar su factibilidad. Esta persona podría ser quien solicite el requerimiento.

Verificación Del Producto Comprado

El comprador se reserva el derecho de efectuar una inspección del producto en las instalaciones del proveedor o en sus propias instalaciones, en cualquier caso la inspección de ubicación no libera al proveedor de la responsabilidad de inspeccionar y cumplir con la totalidad de su propia política de calidad. Si este desea realizar una inspección en las instalaciones del proveedor no significa que renuncie al derecho de rechazar el material en otro momento posterior.

7. Control De Productos Proporcionados Por El Cliente

Se deberán establecer procedimientos para la inspección, almacenamiento, manejo y mantenimiento de los materiales que el cliente proporciona para su eventual incorporación al producto que se le venderá. En caso que este material llegara a ser inútil deberá separarse, identificarse e informarle al cliente.

8. Identificación Y Rastreabilidad Del Producto

Se deberán mantener procedimientos para la identificación y documentación apropiadas de los materiales y su desplazamiento a través de los procesos de producción, instalación y entrega, a fin de asegurar que satisfacen los requerimientos del cliente. Dependiendo de estos, tal vez sea necesario manejar la identificación de lotes de producción o rastreabilidad de componentes.

9. Control De Procesos

El control de procesos se refiere al proceso global de producir un artículo y el método por el cual se controla y asegura que se siguen los procesos, sin limitarse únicamente al control estadístico de procesos. Se deberá proporcionar un ambiente controlado de trabajo que asegure que la calidad adecuada del producto y que cumpla con los requerimientos de documentación y registro de ISO 9000. Esto exige que se proporcionen instrucciones escritas adecuadas y controladas o muestras representativas que aseguren normas apropiadas de ensamble y mano de obra. El equipo y herramientas que utilicen los empleados deberán contar con las instrucciones de operación y planes de mantenimiento apropiados.

10. Inspección y pruebas

General

Este elemento abarca las pruebas de los materiales que se desplazan por los procesos, así como la inspección final del producto. Las operaciones de prueba deberán realizarse de acuerdo con los procedimientos documentados y apoyarse con registros que indiquen el estado del material y la condición satisfactoria de todos los requerimientos antes del lanzamiento del producto.

Inspección Y Pruebas De Recepción

Ningún material deberá incorporarse al producto sin verificar que este se ajusta a las especificaciones del producto. Las inspecciones parciales son válidas en la medida en que se ajusta a los planes de inspección. Si debido a una emergencia, el material que se recibe se emplea sin verificación, requerirá una autorización documentada completa y un seguimiento. Todos los materiales verificados previamente se mantendrán en un área separada de acuerdo con un proceso documentado.

Inspección Y Pruebas En Proceso

Se deberá documentar los procedimientos de inspección en proceso y los puntos de prueba. El nivel de inspección en proceso se determina por las operaciones mismas. Si se requiere inspección en proceso, será preciso proporcionar puntos de retención para el material fuera de cumplimiento. La norma ISO 9000 fomenta el uso de la inspección en proceso como método para reducir al mínimo de los defectos y de ser posible, que las inspecciones en proceso funcionen como parte de la inspección y pruebas finales.

Prueba e inspección final

La norma exige realizar una inspección y una prueba completa del producto final. La inspección y prueba final deberán verificar que los datos estén conformes con las especificaciones del producto según las define el plan de calidad. También se exige retener el producto y posponer el envío de este hasta haber concluido todas las inspecciones y verificar que el producto cumple con todas las especificaciones. El registro de inspección deberá indicar quien autorizó el envío del producto.

Inspección Y Registro De Pruebas

Se deberán mantener los registros para demostrar que el producto cumple con los requerimientos de prueba y que todos fueron realizados de acuerdo con el plan de calidad.

11. Control de inspección, medición y equipo de pruebas

General

Es preciso asegurar el mantenimiento, revisión y control de todos los equipo de prueba, calibración y cualquier otro, incluyendo moldes, accesorios, plantillas, patrones y programas de computación, según lo define el plan de calidad. Este equipo deberá ser capaz de realizar las mediciones de precisión que se especifican en los procedimientos de

prueba. Los empleados deberán contar con capacitación en el uso y aplicaciones apropiadas del equipo.

Procedimiento De Control

Para cumplir con esta sección de la norma, se deberán cumplir los puntos:

Identificar la medición a realizar, el equipo que debe hacerla y las tolerancias específicas; identificar y calibrar todos los equipos de pruebas a intervalos regulares de tiempo o uso. Este equipo se deberá compararse contra un patrón bien conocido. Por lo general los tiempos de ciclo de calibración se basan en las instrucciones del fabricante.

Además es necesario colocar algún tipo de marca de identificación en el equipo, para indicar el estado actual de calibración.

12. Estado De Pruebas E Inspecciones

A medida que los productos recorren las diversas áreas de prueba, el material y los productos deberán portar la identificación referente a su estado, esta identificación podrá incluir sellos, etiquetas, registros o disquetes. Los productos que no cumplen los criterios de inspección o pruebas deberán apartarse del resto, si esto no es posible, deberán mostrar una identificación muy clara del estado insatisfactorio, esta identificación deberá seguir con el producto durante todo el proceso de producción.

13 Control de producto no conformes

Evitar que los productos que no cumplen con los requisitos específicos sean usados o instalados inadvertidamente. Todo procedimiento debe estar documentado.

Debe establecerse la autoridad y responsabilidad para la revisión y la disposición de productos no conformes.

El resultado de la revisión puede ser:

- Retrabajar para satisfacer los requisitos especificados.
- Aceptar con o sin reparación por concesiones.
- Reclasificar para aplicaciones alternativas.
- Rechazar o desechar.

14. Acciones correctivas y preventivas.

Los procedimientos deben estar documentados.

Detección del problema o área de oportunidad ya sea por quejas, reportes o auditorías. Posteriormente se investigan las causas y/o análisis de tendencias documentando los resultados.

Determinación de acciones correctivas para aplicar controles para asegurar efectividad y por último se realiza una revisión de la administración.

15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega

Es prevenir el daño o deterioro de los productos durante su manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega.

El proveedor debe controlar el proceso de empaque y almacenamiento para asegurar la conformidad de los requisitos especificados.

16. Control de los riesgos de calidad.

Identificar, compilar, clasificar, acceder, archivar, almacenar, mantener y dar disposición posterior a los registros que demuestran el cumplimiento con los requisitos especificados y la efectividad del sistema de calidad.

Deben elaborarse registros que demuestren conformidad con los requisitos, legibles, recuperables y con medio impreso electrónico, además de tener fácil acceso, con prevención a pérdida, con tiempo de conservación y disponibilidad para los clientes.

Después de concluido el tiempo de almacenamiento se prosigue a la destrucción de los registros.

17. Auditorías Internas de Calidad

Se deben planear e implantar para verificar el cumplimiento de actividades y resultados esperados así como la efectividad del sistema de calidad.

Estas deben ser programadas por estado de importancia de actividades con auditores capacitados independientes del área a auditar. Los resultados se registran y se informan a los gerentes responsables cerrando así la auditoría. Por último se realiza una revisión de la administración.

18. Adiestramiento.

Identificar necesidades de entrenamiento y capacitación y proporcionarlos al personal que desarrolla actividades que afectan a la calidad. Esta debe ser de acuerdo a las funciones y requerimientos elaborando programas a seguir, finalizando con la calificación y evaluación del personal que realiza tareas específicas.

19. Servicio Posventa

Asegurarse de que el servicio se efectúa, verifica y reporta cumpliendo con los requisitos especificados.

20. Técnicas estadísticas.

Estas son necesarias para el control y verificación del proceso y de las características del producto.

Todos los procedimientos deben ser documentados para implantar y controlar la aplicación de las técnicas estadísticas identificadas.

3.5 Difusión De La Certificación ISO 9000

El derecho para usar la marca ISO 9000 de una empresa acreditada es muy valioso. A pesar que el valor de la marca puede parecer muy trivial, esto no es cierto. Por desgracia a medida que ha aumentado la importancia de las series de normas ISO 9000, y se ha convertido en un criterio de selección de proveedores.

Cada organismo de evaluadores tiene reglas detalladas que norman el uso de su propia marca, las compañías certificadas pueden usar la marca ISO 9000 (o sus equivalentes) en una gran variedad de formas:

Membretes. Se puede incluir la marca en la papelería de la empresa

Literatura de la empresa: Siempre y cuando no se implique que un producto específico esté cubierto por la ISO 9000, se puede utilizar en la mayoría de la literatura y folletos.

Medio publicitarios. También es factible que la publicidad en los medios lleve la marca, sujeta a la restricción de los productos incluidos.

Vehículos. La marca de ISO 9000 puede aparecer en los vehículos utilizados para la entrega y en otros vehículos.

Edificios. Se pueden utilizar banderas y otros medios para mostrar la marca en o cerca de las instalaciones de la compañía.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En actividades de relaciones públicas, como una conferencia de prensa indicando el acontecimiento de la certificación.

Puede tomar parte en seminarios y charlas informativas

Cotizaciones de productos para sus clientes

Aún que la marca puede ser utilizada en cualquiera de estas formas, el único lugar donde no puede aparecer la marca de ISO 9000 es en los productos ni en sus empaques, y por extensión no es posible sugerir en ninguna forma que un producto cumple con la norma. Esto es debido a que ISO 9000 es una norma para el manejo de la calidad y no para el producto.

Para el caso de empresas que no han logrado obtener la certificación ISO 9000, será causa de infracción de la ley con derecho a reclamos legales si la marca se usa en forma indebida haciendo declaraciones confusas, por ejemplo:

"Trabajando en pro de ISO 9000", "Calidad con estándares ISO 9000", "Reconocemos que ISO 9000 es una norma de calidad adecuada", entre otras.

3.6 Razones para Usar ISO 9000

A pesar que la creación de la serie de normas ISO 9000 se basó tomando como punto de referencia las normas BS 5750 emitidas por el Instituto Británico de Normas de Gran Bretaña, el objetivo principal de la norma es utilizar parámetros generales comunes en la mayoría de los países en la cual será implantada.

En cuanto a la norma ISO 9000, ésta es intencionalmente vaga, de modo que pueda ajustarse a casi cualquier operación empresarial. Se diseñó de manera que sea posible satisfacer los requerimientos básicos de una operación sana para empresas de cualquier tipo y tamaño.

Contrario a la creencia general de que las normas ISO 9000 son rígidas e inflexibles, en realidad la serie permite una considerable flexibilidad. Se pretende que estas normas internacionales se adopten en su forma actual, pero a veces será necesario adaptarlas ya sea agregando o eliminando componentes o requerimientos del sistema de calidad en ciertas circunstancias contractuales específicas (ISO 9000-1). La norma no pretende establecer una uniformidad en los sistemas de calidad; de hecho, es reconocida en la norma la variedad que se diseña para ajustarse a las cambiantes necesidades de cada industria.

3.7 ISO 9000 y el Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El objetivo principal del Desarrollo Organizacional (DO) es el valorar el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y el espíritu de investigación de sus elementos. Los valores puntuales que el Desarrollo Organizacional identifica como factores imprescindibles para su cimentación son los siguientes:

- **Respeto por las personas:** Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- **Confianza y apoyo:** La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
- **Igualdad de poder.** Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
- **Confrontación.** No se deben esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.
- **Participación.** Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

Necesariamente para lograr el Desarrollo Organizacional en las empresas se debe suscitar un cambio substancial en la estructura completa; la normativa ISO 9000 es una buena herramienta para lograr ese cambio, ya que al requerir registros minuciosos de todas las actividades operativas y administrativas, propiciando la comunicación inter departamental, y la colaboración proactiva de grupos de trabajo de diferentes secciones de la compañía.

Dentro de las técnicas utilizadas por el DO para llevar a cabo el cambio se encuentra la utilizada por la certificación de normativas de estandarización: "La Consultoría del Proceso".

El propósito de la Consultoría del Proceso es que un consultor externo ayude al cliente, por lo general a un administrador a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso con las que tiene que tratar. Estas pueden incluir el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

La consultoría del proceso parte de supuesto similar al de la capacitación en sensibilidad de que la eficacia organizacional se puede mejorar si se tratan los problemas interpersonales y si se hace énfasis en el compromiso. Pero la consultoría del proceso está dirigida más hacia la tarea que hacia la capacitación en sensibilidad.

Es importante observar que el consultor del proceso no necesita ser experto en la solución del problema específico que ha identificado. La habilidad del consultor está en el diagnóstico y el desarrollo de una relación de ayuda, este instruye al cliente sobre la forma de obtener el mayor provecho del nuevo recurso que identifica el experto.

3.8 Mecanismos De Control ISO

Previo a la certificación ISO 9000 una empresa típica desarrollaría un programa de calidad con base a la corrección de errores en los procesos. La certificación logra enfocar esta estrategia hacia un nuevo programa de prevención de errores.

Estrategia De Corrección

En esta estrategia se integran los insumos al proceso de transformación sin tener cuidado de todos o alguno de ellos, por lo que al transformarse y obtener el producto terminado se puede cumplir con los requisitos o no ya que no se tiene el control sobre los insumos o sobre el proceso de transformación en sí, por lo estos que tendrán desviaciones con respecto a los requisitos así como también los tendrán los productos finales. Por ese motivo es necesario integrar una inspección del proceso a la salida. De esta inspección se decide que hacer con los resultados entre las que existen tres posibilidades: desecho,

reparación o simplemente se reintegra al proceso para corregir algunas desviaciones a los requisitos.

Estas condiciones permiten que un producto que se sabe que está mal se integre al lote de despacho con el riesgo de provocar que el cliente al menos se queje, y en otras ocasiones que reclame la garantía.

En esta estrategia se trabaja intensamente para asegurar que tanto los insumos como el proceso de transformación se controlen para cumplir siempre con los requisitos. Cada uno de estos se analiza y se realizan las actividades necesarias para controlarlos y de esta manera se aseguran los resultados.

En esta estrategia es necesario realizar auditorías para retroalimentar la información al proceso de transformación formando equipos de trabajo y realizando los análisis para aprender lo que sucedió y como se resolvió, así se establecen planes de acción para implantar acciones correctivas y preventivas generando con esto un proceso de mejora continua.

3.9 Principales Cambios De La Serie De Normas Une-En Iso 9000

Para poder reflejar los modernos enfoques de gestión y para mejorar las prácticas organizativas habituales se ha considerado muy útil y necesario introducir cambios estructurales en las normas, manteniendo los requisitos esenciales de las normas vigentes.

La familia de Normas UNE-EN ISO 9000 del año 2000 está constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas). Las tres normas básicas serán:

- **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**

Las actuales normas **UNE-EN ISO 9001:1994**, **UNE-EN ISO 9002:1994** y **UNE-EN ISO 9003:1994** se han integrado en una única norma **UNE-EN ISO 9001:2000**. Las normas

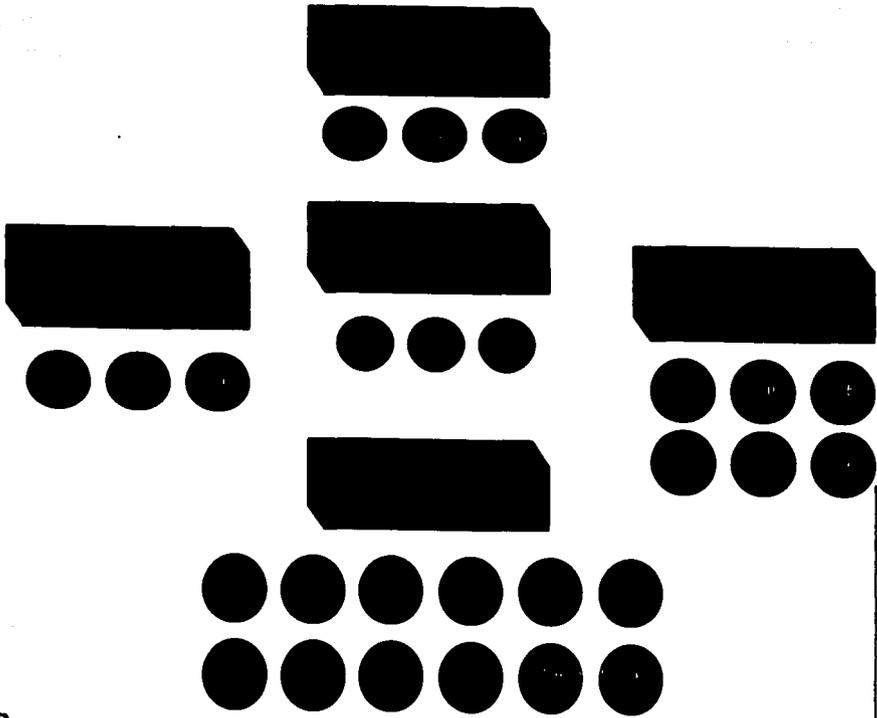
UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 9004:2000 se han desarrollado como un "par coherente" de normas. Mientras la norma UNE-EN ISO 9001:2000 se orienta más claramente a los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización para demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, la norma UNE-EN ISO 9004:2000 va más lejos, proporcionando recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FALTA
PAGINA**

84

Transferencia de los 20 requisitos de la versión 1994 a la versión 2000



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La revisión de las normas UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 9004:2000 se ha basado en ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices para los expertos internacionales en calidad que han participado en la preparación de las nuevas normas. Estos ocho principios son:

1. Enfoque al Cliente

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

2. Liderazgo

- Los líderes establecen unidad de propósito y orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a participar activamente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del Personal

- El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a Procesos

- Un resultado deseado se alcanza más fácilmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. Gestión Enfocada en Sistemas

- Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad y eficiencia de una organización para lograr sus objetivos.

6. Mejora Continua

- La mejora continua del desempeño general de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Toma de Decisiones Basada en Hechos

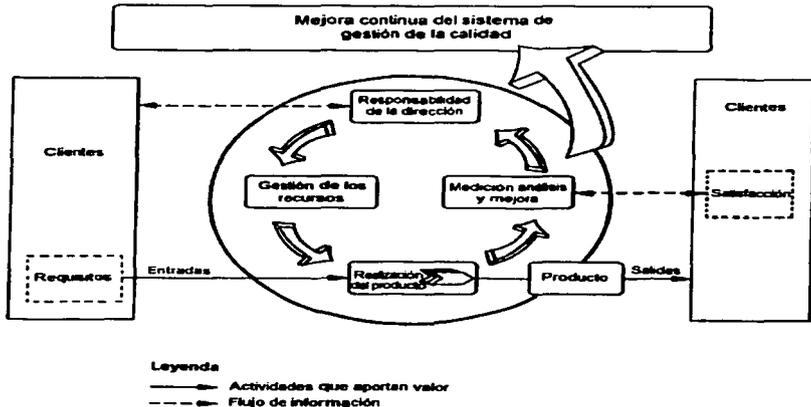
- La mejora continua del desempeño general de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

8. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor

- La mejora continua del desempeño general de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Modelo de un sistema de gestión de calidad: en el esquema siguiente, se muestra un sistema de gestión de calidad basado en procesos, el cual especifica todos los requerimientos en los cuales el cliente juega un papel muy significativo. Este modelo es de vital importancia pues con ello se demuestra que toda actividad debe ser enlazada con los recursos a través de la administración para transformar las entradas y salidas convirtiendo así, esta serie de actividades en un proceso.



- | | |
|--|---|
| <p>■ El enfoque tradicional</p> <ul style="list-style-type: none">■ Los empleados son el problema■ Yo tengo mis propias actividades■ Este departamento no es responsable de la actividad■ Evaluar a los empleados■ Siempre se pueden encontrar mejores empleados■ Énfasis en el producto | <p>■ El enfoque a procesos</p> <ul style="list-style-type: none">■ El proceso provoca los problemas■ Mis actividades forman parte de un proceso■ Varios departamentos interactúan en este proceso■ Evaluar los procesos■ Siempre se puede mejorar el proceso■ Énfasis en el cliente |
|--|---|

3.9.1 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Este documento presenta los ocho principios de gestión de la calidad en los cuales se basan las normas sobre sistemas de gestión de la calidad de la serie UNE-EN ISO 9000 del año 2000. Estos principios pueden utilizarse por la dirección como un marco de referencia para guiar a las organizaciones hacia la consecución de la mejora del desempeño. Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO 176 (ISO/TC 176), Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, el cual es responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas ISO 9000.

Los ocho principios están definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario, y en la Norma UNE-EN ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño. Este documento proporciona una descripción normalizada de cada uno de estos principios tal como aparecen en las Normas UNE-EN ISO 9000:2000 y UNE-EN ISO 9004:2000. Asimismo proporciona ejemplos de los beneficios derivados de su utilización y de las acciones que los directores adoptan habitualmente para mejorar el desempeño de sus organizaciones.

Las normas ISO 9000 desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total.

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Un certificado de calidad en la norma ISO 9001 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de calidad que la certificación avala.

Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional en el que domine la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Con base en lo anterior podemos afirmar que las normas de calidad tienen dos grandes frentes. El primero tiene que ver con la capacitación; ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

El segundo factor está en que el sistema de normas comparte la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la

participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

En cuanto a las normas ISO y las acciones de capacitación; cabe citar el requisito 4.18 de la ISO 9000": La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación".

Así, las normas ISO favorecen la creación de un ambiente favorable a la calidad total en el cual se reconoce la importancia de la formación para asegurar el éxito.

Conceptos y términos: Genera conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades la participación de todos.

Procesos y personas: las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos; buscando obtener la descripción de los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.

Participación: Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales.

Prospectiva: Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Que permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.

Complementariedad: Una aplicación de las normas ISO es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer, solo lo que debe hacerse; una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo.

IV Caso Práctico

4.1 Antecedentes

Corpo Profin S.A. de C. V. es una empresa creada en el C.D. de Monterrey Nuevo León, en marzo de 1996, por inversionistas Mexicanos con conocimiento en el proceso de efectivo, cuyo objetivo fue implementar en México el novedoso concepto que se utiliza en Europa, denominado "HANDLING OF THE COST OF MONEY"(Manejando el costo del dinero), actualmente conocido también como "CASH MANAGMENT" (o ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO) y comparado con él "out sourcing" (subcontratación), muy usual en Norte América.

A consecuencia de la gran necesidad de delegar funciones a otras empresas, y de la subcontratación que se requiere en algunas empresas Mexicanas por el desarrollo, crecimiento y ampliación, sin descuidar la principal actividad de la organización y derivado de los resultados obtenidos en la región noreste, inicia operaciones la sucursal centro, en la C.D. de México el 16 de julio de 1997, Corporación de Procesos Financieros, Integrada por 200 empleados aproximadamente

Debido al empantamiento del desarrollo de la empresa, el consejo de administración decidió, en marzo de 1998, llevar a cabo el rediseño y la reorganización de la empresa logrando, gracias a este cambio la conservación operativa de la empresa, la generación del rescate financiero y económico, y la creación del producto futuro.

Muestra de ello, es que los objetivo de profin para el 2002 son la integración del cliente proveedor, la certificación de los productos y servicios y la integración de los procesos.

Se encuentra íntimamente ligada con la Banca, ya que la sucursal del Distrito Federal fue fundada por exbanqueros, mismos que para constituir su organización requirieron un crédito, el cual fue otorgado por Grupo Financiero Bital, comprometiéndose a pagar en lapso de dos años.

Como esta organización, hasta entonces, no existía ni una sola en nuestro país, motivo por lo que tuvo dificultades para obtener un lugar en el mercado y darse a conocer para abrir su cartera de clientes, por lo que se vio en dificultades para obtener utilidades, recuperar su inversión o por lo menos mantener su punto de equilibrio. Debido a su situación

económica se encontraba imposibilitada para responder a sus obligaciones financieras con el Grupo Financiero Bitaf a lo que se vio en la necesidad de pagarle con acciones.

Hoy en día, el socio mayoritario es esta institución bancaria, la cual lleva un estricto control en cuanto a la administración de Corpo Profin del centro.

Misión:

Ofrecer el más alto rendimiento de los recursos financieros, su administración y control total, consolidando así la posición dentro de la competencia.

Garantizar la completa seguridad y control de los recursos financieros logrando la más óptima administración de efectivo.

Contribuir al desarrollo económico y competitivo de los clientes.

Visión:

Ser la empresa líder en el procesamiento integral de efectivo con un alto nivel de competitividad.

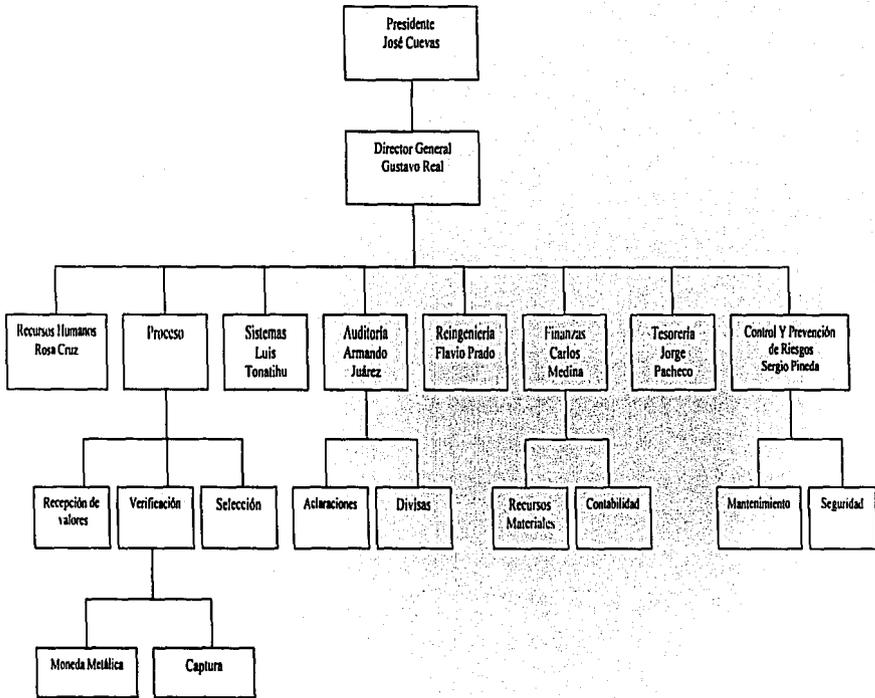
Valores:

- **Responsabilidad:** Hacerle frente a los compromisos con la mayor eficiencia, de la forma correcta y en el momento indicado.
- **Honestidad:** El uso escrupuloso y confidencial de los recursos y de la información es una de las prioridades de Corpo Profin para no defraudar la confianza del cliente y para garantizarle la seguridad de su capital.
- **Productividad:** lograr el punto de equilibrio entre los resultados que se obtienen de cada actividad y los medios empleados es la mejor respuesta para nuestros clientes y para la misma organización.
- **Justicia:** La búsqueda de la verdad de manera imparcial y objetiva contribuye a que cada quien tenga lo que le corresponde.

**FALTA
PAGINA**

94

4.2 Estructura Formal



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 Servicios

Corpo Profin, es una empresa dedicada a la Administración de flujo de efectivo, Diseño y desarrollo de simuladores de estrategia y estadística, Manejo de divisas, Procesamiento integral de efectivo, y además otorgar consultoría y asesoría a los procesos de sus clientes tanto en el ramo financiero, industrial, comercial, etc.

El giro de su origen fue creado de manera independiente, por tal motivo, aun cuenta con otros clientes externos como El Palacio de Hierro, Walt Mart y gran relación con otros bancos como Bancomer, Banamex, Serfin, Bancrecer, y por estricta obligación con Banco de México, aunque Bital además de ser socio mayoritario es su cliente principal, incluyendo también todas las compañías de traslado como Panamericano, Tameme, Seguritec, Cometra, etc.

Su principal actividad es la administración de efectivo, aunque suene ilógico, compra y venta de efectivo procesado, para supermercados, cajeros automáticos, nóminas de las empresas antes mencionadas, morralla, etc. Dentro de los valores que maneja esta organización, además de moneda nacional billete y morralla, maneja en gran cantidad dólares norte americanos, oro, plata y todas las divisas mundiales (yens, libras, francos, liras, quetzal, etc.).

Muy recientemente la organización se certificó en ISO 9001 versión 2000 con la cual ha tenido que hacer diversos cambios, surgiendo así determinadas dificultades para la adaptación.

Política de Calidad

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nuestro compromiso es la mejora continua, a través de la realización de procesos de alto rendimiento, orientados a la satisfacción total de nuestros clientes, acorde al entorno en el que nos desenvolvemos.



Certificate of Approval

Awarded to
CORPO PROFIN DEL CENTRO, S.A. DE C.V.

MEXICO

Bureau Veritas Quality International certify that the Quality Management System of the above organization has been assessed and found to be in accordance with the requirements of the quality standards detailed below

QUALITY STANDARDS

ISO 9001:2000
ANSI/ASQ Q 9001:2000

SCOPE OF SUPPLY

PROCEDIMIENTO INTERNAL DE DEPÓSITOS DE CLIENTES; PROCEDIMIENTO INTERNAL DE SUBCUALIAS; SELECCION DE BULETES; VERIFICACION Y SELECCION DE BORDA METALICA; DOTACIONES A SUBCUALIAS; DOTACIONES A CAJONES APTORACIONES; ENTREGA Y COORDINACIONES DEL BAPCO DE RESERVA; Acreditacion de DEPÓSITOS; FORTALECIMIENTO DE SUBCUALIAS; ENTREGAS; COMPROB Y VISITA DE ENTREGA DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO; ADMINISTRACION DE FONDOS DE RESERVA; DESARRO Y DESARROLLO DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y FINANCIERA; BANCOS DE OFERTAS; COSEGUROS FINANCIEROS; SELECCION DE BORDA METALICA.

INTERNAL PROCESSING OF DEPOSITS OF CLIENTS; INTERNAL PROCESSING OF BRANCHES; TICKET SELECTION; VERIFICATION AND SELECTION OF METALLIC BORDAS; BORDAS TO BRANCHES; DELIVERY TO AUTOMATIC TELLERS; RETURNMENTS AND COORDINATIONS OF BAPCO OF RESERVE; ACCREDITATION OF DEPOSITORS; STRENGTHENING OF SUBCUALIAS; DELIVERY AND SALE OF CASE OFFERS; INSTITUTIONS OF CREDIT; ACCREDITATION OF BORDAS; CASE FLOWS AND DEVELOPMENT OF FINANCIAL INSTITUTIONS AND FINANCIAL; CURRENCY BARRIERS; FINANCIAL CONSULTANCY; PRESERVATION OF FUNDS

Original approval date: **22 November, 2001.**

Subject to the continued satisfactory operation of the organization's Quality Management System, this Certificate is valid for a period of three years from:
22 November, 2001.

Date: **30 January, 2002.**



[Signature]

For Bureau Veritas Quality International

Certificate No 104483

4.4 Estudio Preliminar

A causa de la importancia que tienen los indicadores decisivos para esta investigación como los son la rotación de personal, los bajos salarios percibidos, el alto grado de responsabilidad que se les asigna a los empleados y el alto índice de incidencias es necesario resumir brevemente la forma en que se trabaja en el área de proceso:

- **Recepción :** como su nombre lo dice, se encarga de recibir los valores a través de las compañías de traslado, bancos clientes y sucursales Bital que se llevan de forma total e independiente. Este departamento remite las dotaciones de la forma siguiente:
Moneda metálica: en el caso de morralla, efectivo de metal.
Verificación: Billete moneda nacional.
Divisas: Moneda extranjera, oro, y plata.
- **Moneda metálica:** Departamento en el cual se realiza el conteo por medio de maquinas, preparando dotaciones para remitirlas a bodega.
- **Verificación:** Se encarga de realizar el conteo manual y con maquinas mecánicas (por fajillas de 100 billetes) para detectar incidencias como faltantes, sobrantes, falsos, mutilados o sin valor (pintados, parchados, alterados, etc.) para reportar incidencias al departamento de aclaraciones y hacer el cobro correspondiente además de remitir el dinero al departamento de selección.
- **Selección :** Por la dificultad existente en detectar billete falso, este departamento realiza conteo a través de maquinas electrónicas de la mas alta tecnología CPS 600 que procesan 600 billetes por minuto para detectar el billete falso, en caso de que un operador universal (cajero), no lo haya detectado, además de que esta maquina automáticamente separa y selecciona el billete en tres categorías para su venta, ya que es el servicio principal de Corpo Profin.
Billete Apto: aquel de circulación diaria.
Billete no apto: el que se remite a Banco de México para su recuperación ya sea por viejo, maltratado o inservible.

Billete super: Regularmente este billete es nuevo se reclasifica para cajeros automáticos principalmente, para nominas o ventas especiales de billete en buen estado.

- **Divisas:** Realiza el cuadre y el mismo proceso de verificación y selección pero únicamente para la moneda extranjera, oro y plata.
- **Aclaraciones:** Procesa todas las incidencias y procura su cobro y pago de reclamaciones hechas a la empresa, Remite evidencias de las mismas para comprobar a la empresa deudora.

Las evidencias son los siguientes elementos:

1. Videos del proceso (todo es procesado bajo cámara).
2. Copia del Comprobante de la compañía de traslado y del Banco.
3. Copia de los billetes .
4. Envase en donde se encontraba el dinero
5. Números de plomos metálicos con que se selló el envase
6. Globo plástico con etiqueta del banco en donde se envuelve el dinero
7. Cintillas de las fajillas(100 billetes) o mazos(1000 billetes) con logotipo del banco, firma y sello del cajero.

En caso de que uno de los elementos se le pierda al cajero, no lo entregue, que por error no reporte una incidencia a tiempo, o bien, que por falta de experiencia no detecte billete falso o sin valor se procede a elaborar un pagare que se descuenta vía nómina, tanto en moneda nacional como las divisas.

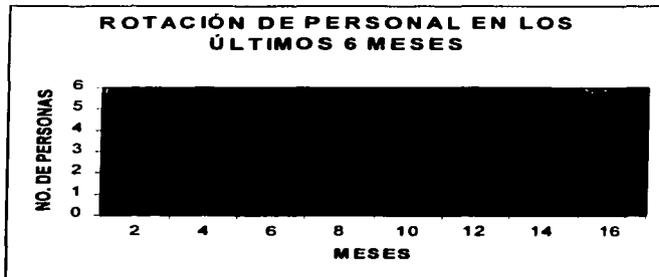
Cabe mencionar que el sueldo que percibe un cajero es alrededor de \$2,650.00 pesos mensuales, incongruente con la responsabilidad asignada.

• **Indicadores**

Rotación de personal

En los últimos 6 meses del presente año, 20 personas salieron de la empresa de las cuales tenían una duración desde 2(o menos) a 16 meses laborando en la organización y para una explicación más representativa se elaboro una gráfica para ver la tendencia de la rotación del personal.

Cabe mencionar que los datos que se consideraron corresponden a los meses de Enero a Junio del 2002.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Salarios

En la siguiente tabla se muestra el sueldo mensual percibido por los empleados en sus diferentes puestos y el promedio de los mismos que antes ya se mencionó.

		Cantidad	Salario	Total
Aclaraciones	Encargado	1	5,500.00	5500
	Auditor	2	4,500.00	9000
	Analista	1	4,000.00	4000
Recepción	Encargado	1	4,000.00	4000
	Operador universal	2	2,200.00	4400
	Cajero	1	2,400.00	2400
Verificación	Encargado	1	4,500.00	4500
	Operador universal	10	2,200.00	22000
	Cajero	10	2,400.00	24000
	Capturista	2	2,000.00	4000
	Auxiliar	1	2,200.00	2200
Selección	Encargado	1	4,500.00	4500
	Operador universal	7	2,200.00	15400
	Cajero	7	2,400.00	16800
	capturista	1	2,000.00	2000
	Auxiliar	1	2,200.00	2200
Moneda Metalica	Encargado	1	4,300.00	4300
	Operador universal	2	2,400.00	4800
	Cajero	2	2,400.00	4800
	Auxiliar	1	2,200.00	2200
Divisas	Encargado	1	5,000.00	5000
	Operador universal	2	3,000.00	6000
	Cajero	1	2,800.00	2800
	Auxiliar	1	2,200.00	2200
Total		760		\$69000
Salario promedio en el área de proceso general				\$90.79

Otro de los indicadores y el más importante es el índice de incidencias, (Medidor) con el cual podemos observar las diferencias existentes en las remesas de efectivo de las diversas sucursales y empresas.

Como se puede observar, es un resumen de totales por día. Se demuestra que en los rubros de faltante y falso es donde existen mayores pérdidas (en la sumatoria), que van a la alza, lo cual resulta obvio si la capacitación no es óptima, pues se requiere de mucha

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

práctica para poder detectar un billete falso de manera manual, ya que al pasar al área de selección, regularmente debe ser recuperado por la empresa o responsabilizar a los cajeros por dicho faltante si no se logra reunir todas las evidencias y cobrarse en un lapso de tiempo de tres días.

DIA	FALTANTE			FALSO			MUTILADO			SOBRANTE		
	MAYO	JUNIO	JULIO	MAYO	JUNIO	JULIO	MAYO	JUNIO	JULIO	MAYO	JUNIO	JULIO
1	50	200	50	500	50		50		100		100	
2	50	200	100	300					100		200	
3	150	100		50		100		50				
4	200		100	50	300	150	100				100	
5			200	50	50			50		50		
6	100	50	50	100	50	500	200	200		50		
7		150	50		100							
8	100	150	100	200	150	50	50		50		50	
9		250	450	50		100	50				50	
10		100	200			150						
11	100	100	350	50	250	50		150			250	
12		300	50			50			150	100		
13	800	150	50	150	100	100		200			50	
14	50	200	100	50	100	200	150			50	150	
15	250	50	150	250	100	50	150	300			100	
16	100		50	300	50	200			250	50		
17		50	50		50	100	200				100	
18	150	50	500		150						100	
19	50		150	100	200	50			50		300	
20	50		100	300		100			100			
21		100	250		250	150					50	
22		50	50	100		50						
23	150	300		100	250	50						
24	50	200	50	100	100	250			50	150		
25			100		300		50		100			
26	50		150	50		300	50				150	
27	50	150		50	50	100	100		50			
28		50	200	100	150	300	100			100		
29	200	100			150				200			
30	300	50		50				50				
31	50		100	200		50	150		100	100		
Σ	3050	3100	3750	3250	3000	3200	1400	1150	1250	850	600	1050

4.5 Desarrollo de la Investigación.

Para obtener los resultados más objetivamente y concretos no se determinó ninguna muestra, si no que se aplico un cuestionario a toda la población (60 personas) que es el área de proceso en general y a continuación se detalla.

Con la finalidad de conocer su punto de vista se le solicita conteste este cuestionario, marcando con una "x" únicamente una de las opciones según sea el caso.

1. ¿Qué piensa de la certificación ISO 9000?

- a) () Es adoptar una cultura de calidad en la que se mejora continuamente
 b) () Un sistema que no funciona
 c) () Es obtener un documento para darle prestigio a la empresa
 d) () Es una pérdida de tiempo

2. ¿Ha cambiado su forma de actuar o de trabajar a partir de la certificación ISO 9000?

- a) Ha mejorado el ambiente _____ b) Trabajo mejor _____ c) Trabajo más _____
 d) No _____ e) Ha empeorado _____ f) Se han generado más problemas _____

3. ¿ Cree usted que se trabaja con calidad en la empresa?

- a) () Sí b) () no c) () un poco

4. ¿ Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

- a) Agradable () b) Desagradable () c) Hostil () d) Indiferente ()

5. ¿ Qué es lo que piensa usted de los núcleos de calidad?

- a) () Es parte del trabajo. b) () Es una pérdida de tiempo
 c) () Es participar para mejorar continuamente. d) () otro ¿cuál? _____

6. Cuando realiza su trabajo, ¿ se apega a los diagramas del proceso?

- a) Sí _____ b) No _____ c) Porque? _____

7. ¿conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

- a) () si b) () Nunca me los han enseñado c) () No existen en la empresa

8. ¿existen manuales a los que pueda acudir en caso de dudas acerca de su trabajo?

- a) () si b) () nunca me los han enseñado c) () No existen en la empresa

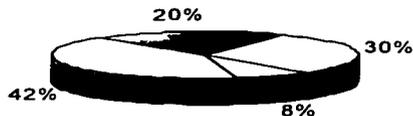
9. ¿como considera su desempeño laboral?

- a) Bueno () b) Regular () c) Mejor que el de otros () d) Podría mejorar ()

4.6 Resultados de la Investigación

PREGUNTA												TOTALES								
1	a	18	30%	b	5	8%	c	25	42%	d	12	20%	e	2	3%	f	6	10%	60	100%
2	a	4	7%	b	10	17%	c	32	53%	d	6	10%	e	2	3%	f	6	10%	60	100%
3	a	7	12%	b	18	30%	c	35	58%	d		0%	e		0%	f		0%	60	100%
4	a	0	0%	b	18	30%	c	23	38%	d	19	32%	e		0%	f		0%	60	100%
5	a	18	30%	b	26	43%	c	16	27%	d		0%	e		0%	f		0%	60	100%
6	a	38	63%	b	22	37%	c		0%	d		0%	e		0%	f		0%	60	100%
7	a	14	23%	b	32	53%	c	14	23%	d		0%	e		0%	f		0%	60	100%
8	a	30	50%	b	24	40%	c	6	10%	d		0%	e		0%	f		0%	60	100%
9	a	32	53%	b	2	3%	c	16	27%	d	10	17%	e		0%	f		0%	60	100%
10	a	24	40%	b		0%	c	36	60%	d		0%	e		0%	f		0%	60	100%
11	a	10	17%	b	26	43%	c	10	17%	d	14	23%	e		0%	f		0%	60	100%
12	a	20	33%	b	30	50%	c	10	17%	d		0%	e		0%	f		0%	60	100%
13	a		0%	b	2	3%	c	4	7%	d	24	40%	e	6	10%	f	24	40%	60	100%
14	a	2	3%	b	12	20%	c	20	33%	d	26	43%	e		0%	f		0%	60	100%
15	a	24	40%	b	12	20%	c	8	13%	d	16	27%	e		0%	f		0%	60	100%
	5		0%	6	22	37%	7	16	27%	8	15	25%	9	7	12%	10		0%	60	100%
16	a		0%	b	38	63%	c	22	37%	d		0%	e		0%	f		0%	60	100%
17	a		0%	b	2	3%	c	10	17%	d	28	47%	e	18	30%	f	2	3%	60	100%
18	a		0%	b	14	23%	c	36	60%	d	10	17%	e		0%	f		0%	60	100%

1. ¿Que piensa de la certificación ISO 9000?



- Es adoptar una cultura de calidad en la que se mejora continuamente
- Un sistema que no funciona
- obtener un documento para darle prestigio a la empresa
- Es una pérdida de tiempo

2.¿ Ha cambiado su forma de actuar o de trabajar a partir de la certificación?



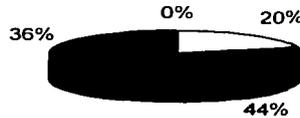
- Ha mejorado el ambiente
- Trabajo mejor
- Trabajo más
- No
- Ha empeorado
- Se han generado más problemas

3.¿cree usted que se trabaja con calidad en la empresa?



- Si
- No
- Un poco

4. Cree usted que se trabaja con calidad en la empresa?



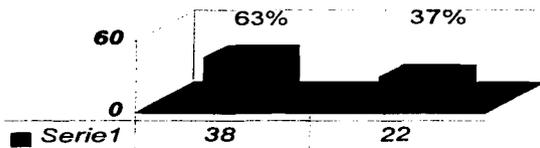
Agradable Desagradable Hostil Indiferente

5. ¿Que piensa usted de los núcleos de calidad?



Es parte del trabajo
 Es una pérdida de tiempo
 Es participar para mejorar continuamente

6. ¿Cuándo realiza su trabajo se apega a los diagramas de flujo?



7. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?



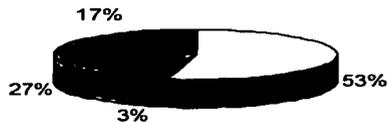
SI
 No existen en la empresa
 Nunca me los han enseñado

8 ¿Existen manuales a los que pueda acudir en caso de dudas acerca de su trabajo?



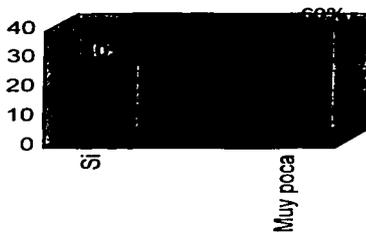
Si
 No existen en la empresa
 Nunca me los han enseñado

9. ¿Como considera su desempeño laboral?



Bueno
 Regular
 Mejor que el de otros
 Podría mejorar

10. ¿Ha recibido la capacitación adecuada en cuanto a la forma de realizar su trabajo?



11. ¿Como considera Dicha capacitación?



■ Buena □ Regular ■ Mala □ Podría mejorar

12. ¿A cuantos cursos de capacitación ha asistido en el último año?

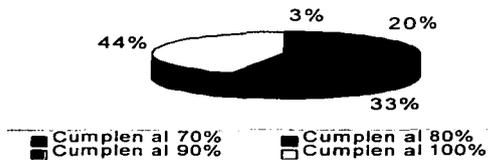


Uno
 Ninguno
 Muy pocos

13. ¿A qué nivel se encuentran sus conocimientos, resultado de dicha capacitación?



14. ¿En qué porcentaje cumple con sus objetivos?



15. ¿Como calificaria a su jefe?

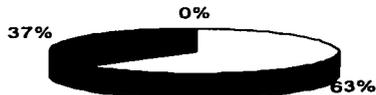


15. Usted considera a su jefe como:



Autoritario
 Democrático
 Liberal
 Incompetente

16. Cuando se esfuerza por su trabajo
¿es reconocido por su jefe?



Si
 No
 Muy poco

17. Su jefe, ¿Como lo evaluaría a usted?



Prioridad en la mejora según los empleados



Calidad
 Capacitación
 Liderazgo
 Ambiente

4.7 Análisis de los resultados

➤ En cuanto a la Calidad:

Como podemos observar de manera gráfica la mayoría de las personas tiene un concepto negativo de lo que es la calidad ya que la gran mayoría(42%) piensa que solo son trámites para darle prestigio a la empresa aunque un gran porcentaje como lo es un 30 % sabe que es un sistema en el que se puede mejorar continuamente.

En la segunda pregunta la mayoría considera que su trabajo se ha incrementado a partir de la certificación.

En lo que respecta a la pregunta No. 3 un 58% dice que se trabaja con muy poca calidad y esto se correlaciona con la pregunta 6 pues solo un 63% dice apegarse a los diagramas de proceso mientras un 37% no lo hace, en su mayoría argumentaban que esto se da a causa de que no son muy prácticos, pues ellos pueden hacer el trabajo más rápido sin apegarse a los procesos.

Esta pregunta también se relaciona con la pregunta 14, lo cual no corresponde ya que un 43% dice cumplir con todos sus objetivos, sin embargo, solo un 12% dice trabajar con calidad y en la pregunta 9, también relacionada con ambas el 53% considera su trabajo como "Bueno", lo cual resulta incoherente. Aunque coincide con el porcentaje de la pregunta No. 3 ya que dicen trabajar con muy poca calidad.

Un 43% argumenta que los núcleos de calidad solo son una pérdida de tiempo.

➤ En cuanto a la Capacitación.

Las preguntas relacionadas con la capacitación son la 7,8,10,11,12 y la 13 a lo que respectivamente contestaron lo siguiente:

El 53% argumenta no conocer Visión, Misión y objetivos y un 50% no conoce ningún manual de procedimiento, a pesar de existir el flujo de proceso al que la mayoría se apega. Este argumento coincide con el 60% de la población que dice que la capacitación que brinda la empresa es muy poca y el del 43% que la considera de regular calidad. También es importante mencionar que un 20% considera muy mala la calidad de dicha capacitación.

Un 50% dice no haber asistido a ningún curso de capacitación contra un 33% que solo ha asistido a uno.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A pesar de ello, consideran que los conocimientos adquiridos por la capacitación que da la empresa puede calificarse con 8 en un 40% y con 10 en otro 40%.

➤ En lo que respecta al Liderazgo existió muy buena congruencia en las preguntas 15, 16, 17 y 18:

La gran mayoría 40% considera como autoritario el estilo de su jefe calificándolo con 6 un 37%, con 7 el 27%, con 8 el 25% y con 9 el 12%.

Otra de los resultados arrojados por la investigación fue que el 63% dice no ser reconocido por su jefe cuando se esfuerza al hacer bien su trabajo y que sería calificado con 8 si lo evaluara su jefe. Lo anterior debido a que, como se ve reflejado en la pregunta 14, no cumplen al 100% con sus objetivos o por la impuntualidad.

En lo que respecta al ambiente de trabajo, no hay quien lo considere agradable si no hostil, desagradable e indiferente.

En cuestión de prioridades de mejora se da el siguiente porcentaje promedio:

CALIDAD	25 %
CAPACITACIÓN	32 %
LIDERAZGO	58 %
AMBIENTE	31 %
GENERAL	37%

Como se puede observar es el liderazgo en donde se ven reflejadas más fallas, pero si consideramos el promedio general la empresa requiere mejorar un 37%.

4.8 Diagnóstico

Conforme a los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de los empleados no tiene conciencia de lo que realmente implica trabajar con calidad, ya que contrarrestando esta afirmación, muchos de ellos saben que es un sistema en el cual se debe mejorar pero tienen una actitud pesimista y resistencia al cambio pues lo consideran radical.

Aunado a ello podemos señalar que la forma de trabajar es inadecuada, pues la calidad implica apegarse a los procesos y cumplir con los objetivos.

Se percibe una idea negativa en cuanto a la certificación, pues solo la consideran como un requisito para darle prestigio a la organización.

Desafortunadamente la empresa atraviesa por una transición al cambio sin contar con una actitud positiva ni con el compromiso necesario para refrendar la certificación pues su alto nivel de incidencias es una clara muestra de que diversos aspectos tienen fallas en gran medida como lo es la capacitación.

Anteriormente se citó que los empleados no tenían buena permanencia dentro de la empresa y no simplemente por un bajo sueldo, si no porque este no va de acuerdo con la responsabilidad asignada y aunado a ello si no se les da la capacitación adecuada, difícilmente pueden adquirir experiencia para detectar las incidencias y que estas no le sean descontada, es decir, su sueldo no es suficiente para pagar constantemente un pagaré causado por un error que se resolvería con manuales, cursos de capacitación, incentivos y un jefe menos autoritario que de posibilidades de desarrollo.

Otro factor importante a considerar es la falta de interés del empleado en colaborar en los núcleos de calidad pues los consideran como pérdida de tiempo y esto se debe a la poca importancia y reconocimiento que se le da al empleado cuando se esfuerza por hacer bien su trabajo.

Desde luego, es la administración de mandos intermedios y gerencia quienes toman la capacitación como una obligación y no como una necesidad endógena que mejora a sus empleados y su organización.

Puede deducirse que el bajo nivel de calidad con el que se trabaja es causado por la mala capacitación y el liderazgo inadecuado, al igual que el ambiente de trabajo.

En este caso, desde mi muy particular punto de vista, la hostilidad y el desagrado por el ambiente laboral solamente es el resultado de un círculo vicioso que comienza por la actitud personal de todos y cada uno de los jefes.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.9 Propuesta

No resulta sencillo darle solución a diversos problemas, todo se realiza de forma gradual, sin embargo, el estar certificados es estar un paso adelante, significa plasmar y reflejar en los hechos aspectos ya estructurados:

La propuesta es la siguiente.

Implementar un programa de capacitación, a todo el personal en el cual se pueda influir para que este modifique su actitud hacia el trabajo, el compañerismo y mejorar el concepto en cuanto a calidad se refiere. Este constará de dos cursos:

1. Programa de calidad personal.

Este programa constará de cinco sesiones de dos horas, al inicio de la jornada laboral (9:00 Hrs) con duración de una semana cada curso, integrando grupos de 15 participantes y turnando a los empleados para no descuidar la carga de trabajo.

MATERIAL	EQUIPO
HOJAS	PROYECTOR DE ACETATOS
BOLIGRAFOS	CAÑON
LÁPICES	
GISES	
MATERIAL DIDACTICO	
(MANUAL DE CALIDAD)	

El material antes mencionado será proporcionado como auxiliar en las actividades a realizar, pero lo más importante dentro de cada sesión será trabajar en equipos de 5 personas, mesas redondas, debates, etc.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

• **Programa**

	<i>SESION</i>	<i>OBJETIVO</i>
1	CONCEPTOS BASICOS DE LA CALIDAD Y SU APLICACIÓN	MODIFICAR DE MANERA OBJETIVA LOS CONCEPTOS DE LA CALIDAD Y APLICARLOS DE MANERA PERSONAL Y LABORAL.
2	CONVIVENCIA	INTEGRAR A LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO EN EL CUAL SE ARMONICEN LOS RECURSOS.
3	EXPOCISIONES DE LOS INTEGRANTES	INDUCIR AL PERSONAL A INVOLUCRARSE EN CADA PROBLEMÁTICA Y VALORAR LA IMPORTANCIA DE SI MISMO DENTRO DE LA EMPRESA. (COOPERACIÓN)
4	PLANTEAMIENTO Y SOLUCIÓN A PROBLEMAS LABORALES	ASUMIR EL PAPEL DE CLIENTE PARA TENER DIVERSAS OPCIONES Y SATISFACER ASÍ SUS NECESIDADES.
5	EVALUACIÓN	EVALUAR EL NIVEL DE APRENDIZAJE Y APLICACIÓN OBTENIDA DURANTE EL CURSO.

Las mejoras que se esperan con el curso

1ª sesión:

Se tratará de fomentar en cada persona la importancia de la autorrealización, autoestima, sus valores, tratando de ver a cada participante como una persona y no solo como un simple empleado, tomar en cuenta lo que le gusta y disgusta, su personalidad, sus objetivos personales y en el trabajo. Conocer sus inconformidades y tratar de darles opciones para mejorar. Se espera mejorar con ello la forma de realizar sus funciones, mejorar la puntualidad y el cumplimiento de sus tareas, no como una obligación si no como responsabilidad.

En los cursos de calidad personal se incluirán, juegos o concursos relacionados con la calidad que hagan amena su estancia en él, en los cuales se pueda competir con los todos los integrantes.

2ª Sesión

Inducir a todo el personal por medio del curso a conocer más a sus compañeros de trabajo para mejorar con ello sus relaciones laborales. Modificar su actitud y despertar su interés, programando salidas o reuniones extraordinarias en las que asistirán empleados de todos los niveles, gerencias y mandos intermedios con el fin de propiciar la convivencia e integrarlos para mejorar el ambiente de trabajo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3ª Sesión

Al darles la oportunidad de exponer un tema a cada uno de los empleados, les ayudara a trabajar en equipo e incrementar su seguridad para expresar sus ideas, aplicar sus conocimientos, y mejorar la comunicación entre las relaciones laborales lo cual también contribuye a la mejora del ambiente de trabajo y del Liderazgo.

En esta sesión se espera que el personal conozca y explote sus habilidades y aptitudes a favor de si mismo y de la organización.

4ª Sesión

El objetivo primordial de esta sesión es enfatizar en los problemas existentes en las funciones y relaciones laborales tomando el papel del cliente para tener diversas opciones y satisfacer así, sus necesidades, concientizándolos de que no solo hay clientes externos si no internos. Además de que al plantearse los diversos problemas, se buscarán soluciones planteadas por los mismos integrantes de manera conjunta para fomentar la cooperación y participación.

5ª Sesión

Se realizaran exámenes tanto teóricos como prácticos de manera individual y colectiva para determinar el nivel de conocimiento y aplicación que se obtuvo con el programa de capacitación, otorgándoles un reconocimiento a cada persona por su participación y un premio significativo o un incentivo para las personas de mejor desempeño.

Segundo Curso

Además del curso de calidad personal, se pretende integrar a los empleados a un segundo curso en el que puedan aprender técnicas para mejorar su desempeño laboral, pero que este tenga un reconocimiento (al igual que el curso anterior) para que sirva de estímulo o de valor curricular y no sea considerado como una pérdida de tiempo.

MATERIAL	EQUIPO
DOCUMENTOS CONTROL	COMPUTADORAS
MANUALES DE PROCEDIMIENTO	MATERIAL Y UTENSILIOS DEL AREA DE PROCESO*

*Detector de billete falso, Contadoras, sumadoras, Maquinas CPS600, cintillas, globos, envases, plomos, machimbradoras, planillas, etc.

Este curso a diferencia del otro será técnico y/o administrativo, en los cuales se podrán reforzar los conocimientos de computación, el uso de máquinas, formas de utilizar los recursos de la empresa, dominar sus procesos, aplicar estadísticas de control y verificación y a aprender a administrar la información para el uso óptimo.

SESIÓN		OBJETIVO
1	MATERIAL Y EQUIPO	APROVECHAR AL MÁXIMO TODAS LAS HERRAMIENTAS Y EL EQUIPO
2	MANEJO EFICIENTE DE EFECTIVO	DETECTAR DE MANERA RADICAL LAS INCIDENCIAS EN EL CONTEO DEL DINERO
3	COMPUTACIÓN BÁSICA	UTILIZAR COMO HERRAMIENTA PRINCIPAL LA COMPUTADORA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN
4	ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN	INTERPRETAR LA INFORMACIÓN DE MANERA CORRECTA PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTES Y PARA OBTENER LOS RESULTADOS DE LOS CLIENTES
5	FLUJOS DE PROCESO	DOMINAR AL 100% CADA UNA DE SUS FUNCIONES APEGADOS A LOS MANUALES DE PROCESO

Las mejoras que se esperan:

Lo anterior tiene el objetivo de especializar, es decir, hacer expertos operadores universales.

1ª Sesión

Lo esperado de esta sesión es que el operador universal (cajero) haga uso óptimo de todo los recursos que se le asignan para realizar su trabajo pues así mejorará la calidad de su trabajo.

2ª sesión

Regularmente los faltantes, sobrantes, falsos y billetes sin valor, se dan por la ineficiencia en el manejo del efectivo lo cual ocasiona pérdidas e insatisfacción del cliente ya que se pone en riesgo parte de sus recursos, en este caso es dinero, y por ello en esta sesión se tratará de mejorar el manejo del mismo y así reducir el alto índice de incidencias, la excesiva rotación de personal ya que al disminuir los faltantes se reduce también la elaboración de pagarés para descontar vía nómina.

3ª Sesión

Las mejoras que brinda el uso de la computadora es incomparable ya que se eliminan errores y se disminuye el tiempo para obtener resultados, de esta manera se espera que

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

los empleados aprovechen las ventajas de usar el equipo para la administración de información.

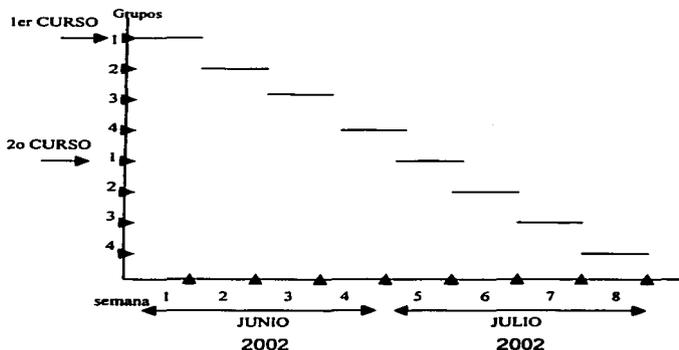
4ª Sesión

Con la mejor administración de información, se logrará tener un estricto control de las incidencias y se podrán elaborar reportes concretos y representativos para la toma de decisiones. También se pretende mejorar la información para el cliente y para los directivos, además de enseñar métodos estadísticos para una mejor organización e interpretación.

5ª Sesión

Dominar cada uno de los procesos es de vital importancia por que de ellos también depende la calidad del trabajo ya que existe cierta inconformidad con la inadaptación a los flujos de procesos. Por que esta no es debido a que sea inadecuados, si no que seguirlos con exactitud, les lleva mucho tiempo pero por la falta de capacitación.

Por medio de una gráfica de Gantt, a continuación se calendarizará la duración del programa de capacitación



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Costos

MATERIAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD TOTAL
HOJAS(PAQUETE DE 100)	12	15	180
BOLIGRAFOS	20	1.5	30
LAPICES	20	2	40
MARCADOR PARA PIZARRON	10	8	80
MATERIAL DIDACTICO (50 PAG) (MANUAL DE CALIDAD)*	60	5	300
DOCUMENTOS CONTROL*(10 PAG)	60	1	60
MANUALES DE PROCEDIMIENTO* (20 PAG)	60	2	120
TOTAL			810

MANTENIMIENTO	TIEMPO DE PROCEDIMIENTO	TIEMPO DE OBRERO	TIEMPO DE MAESTRO	COSTO
EMPLEADOS (60)	2700	11.25	20	13500
AUDITOR	6000	25	80	2000
TOTAL				\$15 500

Como podemos observar el costo del material es de aproximadamente de \$810.00, en los cuales no se considera el equipo ya que este pertenece al activo de la empresa, mismo que se encuentra ya considerado en otros rubros, es decir no implica un costo adicional a la empresa.

Ya considerado el costo de la mano de obra y del instructor que en este caso será el auditor de calidad interno, da un total de **\$16,310.00** Aunque es importante mencionar que ésta, es tomada en cuenta como " horas hombre".

Funciones Generales a realizar

1. Elegir entre los auditores de calidad, al personal más apto para dar el curso.
2. Realizar juegos competitivos relacionados con el trabajo.
3. Elaborar el reporte del curso.

Lo que nos condujo a realizar esta investigación originalmente fue el problema más notorio que es el ambiente de trabajo poco tolerable causado por determinadas personas conflictivas que tienden en mayor grado a la resistencia al cambio, por lo que influyen en las nuevas personas, es decir, contagiando el pesimismo a pesar de las buenas

intenciones y el entusiasmo que tenga cada nuevo integrante de la organización, por lo que considero que la solución a este aspecto es, además de dar capacitación, reubicar en diferentes departamentos a aquellos empleados que mayor problema dan.

Para mejorar el estilo de liderazgo, es necesario que todos y cada uno de los gerentes también asista a los cursos de calidad, ya que pueden ser expertos en sus funciones pero no en el trato con el personal.

La propuesta en cuanto al respaldo de la certificación de calidad es establecer un programa de auditoría de manera sorpresiva, pues si se realiza sobre aviso, el personal solo aparenta trabajar con calidad en el momento de la revisión o auditoría. Sin embargo, aplicándose de manera inesperada, la gente procurará estar preparada haciendo las cosas de la mejor manera posible.

No solo basta con tener un documento si no reflejarlo con hechos y obteniendo los mejores resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

La hipótesis planteada resultó acertada, es decir, si es necesario el programa de calidad, debido a que la mejor manera de sustentar una certificación ISO 9000 en Corpo Profin del Centro S.A. de C.V. es modificando la actitud, para la mejora de la capacitación y el liderazgo.

En este caso, al aplicar el programa de capacitación, tanto de calidad como técnico se ha logrado llevar un mejor control de los recursos y de las incidencias, es decir, se puede mejorar cada vez más la forma de trabajar.

No puede considerarse como un cambio total, pues se requiere de tiempo para que el personal adopte nuevos hábitos, actitudes y paradigmas. Sin embargo, hasta ahora ha mejorado notablemente la capacitación, y con ello la forma de trabajar. Por ende, la actitud de los líderes también a sido modificada y al mismo tiempo el ambiente de trabajo. No siempre, pero en la mayoría de los casos, un ambiente hostil y desagradable es ocasionado por un jefe autócrata e inflexible.

Cambiar los paradigmas establece nuevas condiciones y supuestos que trae consigo oportunidades y retos. El éxito de las organizaciones y de las personas depende de la adaptación y entendimiento a los nuevos paradigmas y de visualizar a la calidad como la meta más importante y tratar de unir la tecnología con la cultura y la cabeza con el corazón.

La resistencia al cambio puede tener muchas explicaciones conscientes y racionales como el rechazo, crítica, miedo a lo desconocido o incertidumbre, sin embargo, es muy común que también carezca de una base de pensamiento objetivo lo cual limita a todo ente para su desarrollo y mejora continua.

Se puede concluir que la capacitación y el liderazgo son factores decisivos para que se trabaje con calidad en un ambiente laboral sano, con oportunidades de desarrollo, con sentido de pertenencia y por que no, feliz con las funciones que se realizan.

Obviamente, trabajar con calidad en un ambiente adecuado y óptimo conlleva al sustento de una certificación ISO 9000, para satisfacción del cliente y no solo para darle prestigio a

la empresa. Una certificación es mucho más que eso, es la satisfacción personal, organizacional y ganar un lugar en la competencia.

Sin lugar a dudas, podemos afirmar que para satisfacer a los clientes es necesario satisfacer a nuestros empleados.

Cabe mencionar que el aceptar esta propuesta en Corpo Profin, fue de difícil convencimiento, ya que se requirió de invertir tiempo, y muy a pesar de ello se han obtenido resultados muy positivos lo cual proyecta una empresa reestructurada, en desarrollo organizacional y con una cultura de calidad como forma de vida de su personal.

Las dificultades para emprender o consolidar transiciones de una calidad optima frente a liderazgos autócratas y persistentes, viejos o nuevos problemas en la capacitación, exigen cada día, a los directivos de las organizaciones más imaginación y responsabilidad, más conocimientos y participación, más y mejor formación de empleados eficientes y responsables, conscientes de lo que se requiere hacer... En suma, una más amplia cultura de calidad personal, esa, es la propuesta.

Es evidente, que no hay mejor garantía para la consolidación de la calidad que la formación de cada empleado, que conozca y aprecie sus valores, principios, aptitudes, que explote sus habilidades, sus prácticas y que al mismo tiempo, participe efectivamente en la formulación de propuestas para el crecimiento de su organización, un empleado pues, comprometido con la organización y su desarrollo individual y por su puesto iniciando desde los más altos niveles jerárquicos , tomando como principal herramienta , a la capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

1. KOONTS Harold, WEIHRICH Heinz. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw-Hill. México 1983.
2. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio. Fundamentos de Administración. Editorial Mc Graw-Hill 1ª Edición 1998.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc.Graw Hill. 2ª Edición, México, 1981
4. REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y práctica Primera parte. Editorial Limusa 1976.
5. TERRY, George. Principios de Administración. Compañía Ed. Continental 5ª Edición, 1988.
6. FREJEDO, Claudio F. Administración y gestión de las organizaciones. Ediciones Machi. 1995.
7. CANTÚ, Ricardo. Las etapas del desarrollo Administrativo Ed. Diogénesis 1988.
8. REZA, Trosino Jesús Carlos. Como diagnosticar las necesidades de capacitación de las organizaciones. Panorama Ed. 1995.
9. SILICEO, Aguilar Alfonso Capacitación y desarrollo del personal. Ed. Limusa. México 1995.
10. ISHIKAWA, Kaoru. Introducción al Control de la Calidad. Díaz de santos España 1994.
11. JURAN J.M. Juran y la planeación de la Calidad Ed. Díaz de Santos. S.A. Mex. D.F. 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12. DEMIING Edwards. Calidad, productividad y Competitividad. Cambridge, Massachusetts, 1982.
13. ROTHERY, Bryan ISO 14000 – ISO 9000. Ed. Panorama. Mex D. F. 1992.
14. Revista Contacto. ISO 14000- ISO 9000. 1997
15. FEIGNENBAUM, Armand V. Control Total de la Calidad. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. Mex. 1995.
16. MUNCH, Galindo Lourdes. Mas allá de la excelencia y la calidad total. Ed. Trillas, 1992.
17. LAMPRECHT James. ISO 9000 Ed. Panorama: México 1998.
18. Antología del Modulo I del seminario de Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas.
19. ROMAN, Pineda Roberto Carlos. Trabajo de Seminario Programa para alcanzar la calidad del servidor público para el ahorro de energía. 2002.
20. SAMPIERI, Hernández Roberto; FERNANDEZ Callado Carlos; BAPTISTA, Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. 2ª Edición. Ed. Mc.Graw Hill. 1990.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN