

00661

México, D.F. a 3 de junio 2004



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

**“La aplicación de la Norma ISO 9001-2000
en los servicios jurídicos laborales”**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
de Organizaciones**

Presenta: Josué Hernández Vega

Tutor : M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández

2004



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

CON RESPETO Y CARIÑO:

A MI MADRE NELLY VEGA LÓPEZ.

A MI ESPOSA EDITH HERNÁNDEZ ROJAS.

A MI QUERIDO HIJO ISAAC HERNÁNDEZ H.

A MIS HERMANOS JAVIER, VICTOR, ISRAEL, Y JOEL.

UN ESPECIAL Y ETERNO AGRADECIMIENTO:

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

A MIS MAESTROS DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.

A TODOS MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

UNA BREVE REFLEXIÓN:

“LA CONTINUIDAD EN EL ESTUDIO DE LA VIDA NOS HACE SER LIBRES DE PENSAMIENTO SIN NINGÚN LÍMITE ” JHV

“EL CONOCIMIENTO, LA CULTURA HUMANA Y EL UNIVERSO TIENEN UN ASPECTO EN COMÚN, NO TIENEN PRINCIPIO NI FIN” JHV

ÍNDICE

PAG.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I TEORÍA DE LA CALIDAD

1.1. Aspectos Históricos de la Calidad.	1
1.2. Diversos Autores de la Calidad.	
1.3. Philip B. Crosby.	2
1.4 W. Edwards Deming.	5
1.5 Joseph M. Juran.	9
1.6 Kaouru Ishikawa.	12
1.7 Armand V. Feigenbaum.	17
Observaciones Generales.	18

CAPITULO II SISTEMAS

2.1 Sistemas.	19
2.2 Clasificación de los Sistemas.	21
2.3 Mejora Continua.	23

CAPITULO III TEORÍA ADMINISTRATIVA

3.1 Administración Estratégica.	24
3.2 Tipos de Estrategias .	26
3.3 La Gerencia y la Alta Dirección.	28
3.4 La Gerencia con Peter Druker.	29
3.5 La Alta Dirección.	31
3.6 Cuadro de Estrategias.	34
3.7 Cuadro de Tendencias en la Planeación Estratégica.	35
3.8 La unidad de negocios M. Porter.	36
Observaciones Generales.	42

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE:

José Hernández Vega

FECHA:

16 Junio 2004

FIRMA:



CAPITULO IV NORMA ISO 9001 – 2000

4.1	Introducción de la Norma ISO 9001-2000.	43
4.2	Objetivos de la Norma ISO 9001 – 2000.	45
4.3	Contenido de la Norma ISO 9001-2000.	47
4.4	Cuadro comparativo entre la Norma ISO 9001 y ISO 1994.	56
	Observaciones generales.	65

CAPITULO V NORMA ISO 9004 Y MODELOS DE CALIDAD

5.1	Norma ISO 9004.	66
5.2	Contenido de la Norma ISO 9004.	69
5.3	Modelo de Calidad en México.	73
5.4	Modelo de Calidad Europeo EFQM.	77

CAPITULO VI.- UNIDAD DE ANÁLISIS

6.1	Descripción del caso práctico.	85
6.2	Diagnóstico administrativo al Bufete Jurídico Laboral.	87
6.3	Análisis del sistema en los Servicios del Bufete Jurídico.	92
6.4	Situación deseada.	100

CAPITULO VII.- MARCO REFERENCIAL

7.1	Presentación e ideario del Bufete Jurídico.	102
7.2	Entorno Laboral de la empresa objeto de estudio.	103
7.3	Misión, Visión y valores de la organización.	109
7.4	Servicios legales.	110

CAPITULO VIII METODOLOGÍA

8.1	Metodología.	118
8.2	Documentación de ISO 9001 – 2000.	131

CAPITULO IX.- MANUAL DE CALIDAD

9.1	Contenido del Manual de Calidad del Bufete Jurídico Laboral.	138
-----	--	-----

CAPITULO X.- INDICADORES

10.1	Definición de indicadores.	153
10.2	Indicadores del Bufete Jurídico Laboral.	
10.3	Quejas.	156
10.4	Desempeño de juicios laborales.	157
10.5	Tiempo de espera.	158
10.6	Informe general de quejas.	159
10.7	Comunicación diaria.	160
10.8	Evaluación del cliente.	161
	Conclusión.	163
	Bibliografía.	166

ANEXOS

Anexo 1 .-	Competencia del Bufete Jurídico Laboral.	169
Anexo 2 .-	Estadísticas Laborales.	173
Anexo 3.-	Diagnóstico Administrativo.	180
Anexo 4 .-	Cuestionario ISO 9001 – 2000.	191
Anexo 5.-	Bases Generales de Capacitación y Adiestramiento.	208

INTRODUCCIÓN

a) Identificación del problema:

La organización Bufete Jurídico Laboral objeto de estudio, en los últimos siete años en promedio ha tenido 180 clientes afiliados por iguala mensual. Durante ese período los gastos de operación han aumentado y paulatinamente disminuye el número de clientes, en consecuencia surge la necesidad de incrementar los servicios con mayor calidad y a un mayor número de clientes. Todo ello con el fin de operar en mejores condiciones y tener la oportunidad de obtener más ingresos para cada uno de los integrantes de la organización. Los orígenes, servicios, diagnóstico, procesos, y sistemas de la organización objeto de estudio y la aplicación de la norma ISO 9001- 2000, se describen en los capítulos VI y VII.

Para iniciar la investigación es indispensable fijar los objetivos que se desean cumplir, y la manera de hacerlo es a través de las siguientes cuestionamientos:

- 1.- ¿ Mejorando los servicios de asesoría laboral por medio de un sistema de calidad es posible la captación de más clientes?
- 2.- ¿ La implementación de la norma ISO 9001-2000 permitirá incrementar en el número de clientes afiliados al Bufete Jurídico y los ingresos de cada uno de los integrantes de la organización?
- 3.- ¿ La perdida de clientes es originada por alguna deficiencia en la prestación del servicio legal?

b) Objetivos del caso práctico:

- 1.- Realizar un diagnóstico administrativo general a la organización objeto de análisis, para determinar las deficiencias existentes en sus operaciones ordinarias.
- 2.- Implementar un sistema de calidad por conducto de la aplicación de la norma ISO 9001-2000.
- 3.- Emplear la calidad en el servicio como una alternativa para incrementar el número de clientes afiliados al Bufete Jurídico Laboral.
- 4.- Mejorar cuantitativa y cualitativamente los servicios proporcionados por el Bufete Jurídico Laboral.

c) Tipo de investigación:

Comprende el análisis e interpretación actual de la organización, se efectúa un estudio sobre realidades de hecho abarcando las siguientes etapas:

- 1.- Descripción del problema del Bufete Jurídico Laboral.
- 2.- Definición y formulación de hipótesis.
- 3.- Supuestos en los que se determinan las hipótesis.
- 4.- Marco teórico.
- 5.- Recolección de datos.
- 6.- Descripción, análisis, interpretación de los datos observados.

El estudio contempla aspectos evaluativos (realidades de hecho) y correlacionales (integración de datos).

d) Metodología de estudio y aplicación de la norma ISO 9001-2000:

A continuación se presenta la metodología general plasmada en el caso práctico, iniciando con los antecedentes históricos y teóricos de la calidad, un diagnóstico de la organización, identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades, amenazas, desarrollo de un manual de calidad, y la aplicación de los requisitos de la norma ISO 9001-2000 en el Bufete Jurídico.

e) Fases de aplicación de la norma ISO 9001-2000:

- 1.- Diagnóstico.
- 2.- Diseño.
- 3.- Preparación.
- 4.- Desarrollo y validación.
- 5.- Implantación.
- 6.- Auditorías.
- 7.- Certificación.

f) Contenido de los capítulos:

El presente caso práctico se divide en cuatro partes principales:

La parte **A** contiene los antecedentes, el desarrollo histórico de la calidad, se incluye las aportaciones más importantes de diversos tratadistas tales como Ishikawa, Deming, Juran, entre otros. Se define el sistema y la gestión de procesos dentro de la organización y el cual será aplicado y desarrollado ampliamente. También incluimos el análisis de los diferentes tipos de estrategias y como consecuencia de ello, tenemos la implementación directa de la estrategia funcional en la organización.

La parte **B** es la presentación y descripción del caso práctico. Con la finalidad de tener una guía en nuestra metodología del caso práctico, tomamos como base el desarrollo del contenido integral de la norma ISO-9001-2000 y sus características, desde luego se contempla la documentación e implementación de la norma de calidad, y como resultado final aparece un manual de calidad, un plan de calidad e instructivos. Es decir, no solamente el trabajo esta integrado por un aspecto normativo o teórico sino también mostramos abiertamente referencias y procedimientos específicos.

La parte **C** se integra por la unidad de análisis, en el marco referencial encontramos el diagnóstico administrativo de la organización, los orígenes, los servicios e integrantes de la empresa objeto de estudio. En la aplicación del diagnóstico interno determinamos las fortalezas, las debilidades y sus áreas de oportunidad. Se analiza en su conjunto el sistema aplicado a la organización (entradas, procesos, subprocessos, clientes, salidas y sistograma).

La parte **D** es el manual de calidad, la aplicación de indicadores y cinco anexos.

Esperamos que la solución planteada para mejorar todos y cada uno de los servicios que proporciona el Bufete Jurídico Laboral a través de la Norma ISO 9001 – 2000, permita mantener permanentemente un crecimiento sostenido en el número de clientes, ingresos económicos y bienestar para sus integrantes.

CAPÍTULO I TEORÍA DE LA CALIDAD

¿ Cuáles son algunos aspectos históricos de la Calidad?

Al presentar el caso práctico objeto de estudio, decidí retomar algunos aspectos históricos de la calidad, para aquellos que lleguen a tener cierto interés y puedan tener una referencia sobre el tema, aunque en esta ocasión solo se presenta una información básica sobre el tema.

- a) " El control de la calidad por inspección esta enfatizado en los talleres a finales del siglo XIX y principios del XX, donde las labores de producción e inspección están separadas y son desarrolladas por personas distintas, siendo el inspector el responsable de la calidad (Taylor 1911). Durante los primeros años del siglo XX se van definiendo las tareas del inspector y refinándose los métodos de inspección (Radford 1922). " ¹
- b) "Durante la segunda mitad de la década de los años veintes del siglo pasado, el Dr. Walter A. Shewhart, de los Bell Telephone Laboratories, inició el método estadístico para el control de la calidad. Al Dr. Walter se le atribuye las llamadas cartas de control.
- c) Durante la segunda guerra mundial, el gobierno de los Estados Unidos intensifico la aplicación del control estadístico en la industria. En ese período participaron un gran número de universidades e industrias. El Dr. Deming y los profesores Eugene L. Grant y Halbrook Working tuvieron una destacada participación.
- d) En el verano de 1950, el doctor estadounidense Dr. Deming impartió varias conferencias a los directivos de empresas japonesas, en la reconstrucción de ese país, en las conferencias se hizo énfasis del control estadístico de calidad.
- e) En el año de 1951 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) implementó los llamados premios de calidad "Deming", con el tiempo se transformaron en un fuerte estímulo para alcanzar la calidad.
- f) El Dr. Joseph Juran visitó por primera vez Japón en 1954 y sus ideas fueron retomadas por los directivos japoneses.
- g) En 1962 aparecen los círculos de calidad con el maestro Ishikawa, su desarrollo se expande en diversas empresas del Japón y del mundo.
- h) El impulso del control de calidad permite al Japón lograr un incremento en la calidad de los productos. Convirtiéndose en líder de varias ramas industriales en la década de 1975-1985. " ²

¹Ma. D. Moreno Luzón y otros ; "Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones"; Ed. Prentice Hall, España, 2001 p. 21

² Confrontar.- (9) Humberto Gutiérrez Pulido; "Calidad Total y Productividad"; Ed.- Mc Graw Hill; México D.F. 1997; pp. 4-5

¿Quiénes son los autores más representativos en materia de calidad?

Nos parece que no podemos dejar pasar de mencionar algunos de los autores tradicionales en materia de calidad y sobre todo para dar referencia, justificación a nuestro caso práctico. Por ello haremos una breve semblanza biográfica y al mismo tiempo precisaremos cuales son los puntos más relevantes de cada uno de ellos con sus respectivos comentarios personales. La razón principal para mencionarlos en el presente apartado es que muchos de sus principios y aportaciones a la materia administrativa y en particular en el campo de la calidad de las organizaciones aún se siguen teniendo vigencia en este nuevo siglo XXI.

Como es normal en el aprendizaje de las personas y de la ciencia administrativa, vamos encontrar similitudes y diferencias entre cada uno de los autores.

Para mencionar los antecedentes históricos y biográficos hemos tomado la decisión de tomar como base la obra del maestro Humberto Cantú Delgado, cuya obra literaria se conoce como "Desarrollo de una cultura de calidad", aunque también señalaremos otras obras para tales efectos.

Iniciamos con Philip B. Crosby

"Philip B. Crosby nació en 1926 en Wheeling, al oeste de Virginia. Se graduó en Ortopedia, que era la profesión de su padre, pero decidió no seguir en esa área. En 1952 llegó a ser ingeniero en el área de fiabilidad de la Crosley Corporation en Richmond, en Indiana. Posteriormente, de 1957 a 1965 trabajó en la Martín Corporation. Crosby fue el encargado de la calidad en el proyecto del misil pershing. De 1965 a 1979, fue director (con cargo de vicepresidente) de calidad en ITT. En 1979 fundo la Philip Crosby Associates (PCA) en Winter Park, Florida. En 1991, abandonó la PCA para dedicarse a la formación de ejecutivos en Career IV Inc. " ³

Crosby durante los años setentas propuso un programa de catorce pasos que denominó "Cero defectos" en su libro La calidad no cuesta (Crosby 1979).

Filosofía

Cumplir con los requisitos.
Prevención.
Cero defectos.
Precio de incumplimiento.

³ J.L. López García., "Calidad total y medio ambiente", Monografías de la escuela técnica superior de ingenieros agrónomos., Universidad Politécnica Madrid.

Veamos ahora cuales son los elementos básicos de este sobresaliente autor norteamericano. Crosby afirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: 1) Calidad es cumplir con los requisitos; 2) El sistema de calidad es la prevención; 3) El estándar de realización es cero defectos, y 4) La medida de calidad es el precio del incumplimiento. Derivado de esta clasificación propone un programa de catorce pasos para mejorar la calidad y son :

1.- Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad y así asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Comentario.- Todos los miembros de la organización deben participar en la aplicación de un programa de calidad. Es decir, desde el puesto más alto como lo es los dueños, la dirección general hasta el puesto más modesto en cuanto a funciones y remuneración recibida por el trabajo desempeñado.

2.- Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.

Comentario.- Nos parece adecuado la representación de una o varias personas de cada departamento para lograr los fines que se persiguen en materia de calidad. Sin embargo, en el caso de México, al existir una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, la participación debe ser general y no solamente representativa.

3.- Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir donde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.

Comentario.- Definir un indicador de calidad no es tarea fácil porque si no se selecciona correctamente, los resultados que se obtengan en la medición no serán precisos y con el peligro de perder tiempo en la toma de decisiones preventivas o correctivas.

4.- Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de donde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.

Comentario.- El costo de la falta de calidad en un producto o servicio puede llegar a ser el único factor para no crecer económicamente y lo que es aún peor puede significar la pérdida total de uno o varios clientes de la organización con un resultado final de quiebra.

5.- Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.

Comentario.- Mientras no exista una estabilidad laboral para los trabajadores, será difícil alcanzar altos estándares de compromiso y participación en materia de calidad.

6.- Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.

Comentario.- Una vez identificado el sistema de entrada y salida del producto, podremos tomar una o varias medidas para mejorar el funcionamiento del sistema de la organización.

7.- Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.

Comentario.- Para determinar el número de personas que habrán de integrar el comité será necesario saber en primer lugar el número de colaboradores que participan cotidianamente en la organización, y en segundo lugar el número de departamentos que se encuentran involucrados en el proceso de calidad.

8.- Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de calidad.

Comentario.- No solamente a los mandos medios debe dirigirse la capacitación en calidad. También es necesario involucrar a mandos directivos y operativos.

9.- Realizar un día cero defectos que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a la calidad.

Comentario.- Aparentemente tener en un solo día de trabajo con cero defecto en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, parecería ser algo sencillo. No lo es, y para lograrlo se requiere de muchos días de trabajo en equipo, para unas organizaciones no solamente son días sino años de arduo trabajo.

10.- Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismo y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.

Comentario.- El principio va encaminado a fijar objetivos personales y colectivos a corto plazo, para así poder evaluar el desempeño de cada uno de ellos.

11.- Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores, eliminando las causas de éstos.

Comentario.- Cuando existen problemas de conducta o desempeño en los trabajadores, se pueden aplicar diversas medidas entre las cuales destacan las disciplinarias. Pero sin embargo, cuando son problemas de inversión o de un alto costo económico, la solución al problema de calidad puede llegar a retrasarse.

12.- Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad a través de la participación en el programa de mejoramiento de calidad.

Comentario.- Los reconocimientos más comunes en las organizaciones terminan con un señalamiento en la gaceta o mampara de la empresa. En el mejor de los casos se premia con un incentivo económico pero que no tiene proporción al trabajo realizado por los trabajadores.

13.- Crear consejos de calidad compuestos por el staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.

Comentario.- La organización tendrá periódicamente reuniones internas para tratar asuntos de calidad. Para algunas empresas las juntas serán mensuales para otras serán bimestrales o trimestrales, todo dependerá del buen o mal funcionamiento ordinario de los trabajos de organización.

14.- Realizar de nuevo los pasos anteriores.

Comentario.- Sí la organización pretende llegar a la calidad en su producto o servicio, deberá tomar como base el ciclo propuesto por el autor Crosby. Desde luego, complementado con otras acciones administrativas y financieras.

“ Adicionalmente Crosby recomienda lo siguiente en lo que él llama su “prescripción para la salud corporativa” (Crosby 1988):

C15. Asegurar de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.

C16. Todas las acciones del programa de mejoramiento de calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.

C17. Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.

C18. Planear la administración del cambio.

C19. Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar..”⁴

Comentario.- En nuestro país hace mucha falta que se aplique el principio marcado con C19 (el entorno laboral), muchos trabajadores no se encuentran a gusto con el trabajo que desempeñan y mucho menos están conformes con los salarios que perciben por una jornada semanal de 48 horas. Tenemos los casos cuando el trabajador percibe un salario mínimo diario, cantidad que resulta insuficiente para satisfacer sus necesidades básicas como alimentación, educación, vestido, diversión entre otras cosas. Con esas circunstancias es difícil que exista identidad del trabajador con la organización

W. Edwards Deming

Ahora hablaremos de “W. Edwards Deming, nació el 14 de octubre de 1900 en la ciudad de Sioux, Iowa. Después su familia se mudó a Powell, Wyoming. Deming se licenció en Física por la Universidad de Wyoming en 1921 y obtuvo el título de Doctor en Física Matemática en Yale en 1928. Trabajo para una oficina del censo americano durante y después de la Segunda Guerra Mundial. En 1950, Deming se fue a Japón

⁴ Humberto Cantú Delgado; “Desarrollo de una cultura de calidad”; Ed. McGraw-Hill; México D.F. 1997; pp 36-37

como auxiliar para la gestión del censo japonés, y dio conferencias a los líderes empresariales sobre el Control Estadístico de la Calidad...”⁵

Deming en su libro denominado “Calidad, Productividad y Posición Competitiva” precisa catorce puntos de la alta administración para lograr la calidad y son:

1.- Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y del servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Decir cual es el integrante de la alta administración es el principal responsable de lograr este objetivo.

Comentario.- El objetivo es claro, lograr una mejora continua al producto o servicio. La responsabilidad inicia con los accionistas, Dirección General, Gerencia General, Administrador General y de ahí se difunde a todos los demás niveles administrativos y operativos de la organización. Como en todas las actividades ordinarias en equipo, siempre existen uno o varios jefes, pero solamente uno de ellos es el responsable del éxito o fracaso en el funcionamiento general de la empresa.

2.- Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica ya no se puede vivir con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos.

Comentario.- Con la globalización, las empresas ya no se pueden dar el lujo de cometer errores durante la fabricación, comercialización, distribución y venta de los productos o servicios que ofrecen al público en general. Toda vez que el consumidor es más exigente y tiene cada vez más opciones para escoger los productos o servicios.

3.- Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso, se debe requerir evidencia estadística de que la calidad esta incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo y tienen que aprenderlo.

Comentario.- Actualmente este principio se ve reflejado en algunas ramas específicas de producción, particularmente la industria automotriz. En ella se puede observar que las grandes empresas solicitan a cada uno de sus proveedores de materia prima ciertos requisitos de calidad, lo más común es que se encuentren certificados con la norma internacional ISO 9000.

4.- Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello, se deben utilizar medidas significativas de calidad. Además se deben eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad.

Comentario.- Estamos de acuerdo en manejar variantes para la venta del producto o servicio, pero no podemos eliminar a los proveedores que no lleven estadística en el

⁵ J.L. López García., “Calidad total y medio ambiente”, Monografías de la escuela técnica superior de ingenieros agrónomos., Universidad Politécnica Madrid.

control de calidad, mientras nuestra propia organización no aplique correctamente su manual de calidad y también sus políticas de calidad.

5.- Descubrir el origen de los Problemas.

Comentario.- Muchas veces los problemas en la operación de la organización no son originados por la materia prima, por la mano de obra, por la maquinaria. Sino más bien por la falta de comunicación entre los integrantes de la empresa.

6.- Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo.

Comentario.- Los programas de capacitación y adiestramiento son la manera más sencilla y útil, para proporcionar los conocimientos y herramientas necesarios en actividades laborales. Consideramos que si es deseo de las organizaciones mejorar constantemente el desempeño de los trabajadores. Primero deberán detectar las necesidades de capacitación y posteriormente aplicar los cursos respectivos, ya sea con instructores internos o externos.

Un programa de capacitación debe tener como mínimo lo siguientes elementos: nombre del curso, objetivos, temas, sub-temas, duración, puestos a los que va dirigido entre otros.

7.- Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de números a calidad.

Comentario.- Actualmente es indispensable cambiar las costumbres en el área de supervisión, ya no se necesita a una persona que se encuentre siempre frente a los trabajadores y los presione constantemente con palabras o actitudes para que desarrollen correctamente su trabajo. Ahora los trabajadores tienen bien definidos los objetivos de cada área, los objetivos generales de la organización, gracias a la aplicación de las políticas de calidad. La supervisión tradicional se encuentra superada, varias organizaciones utilizan la supervisión con una mayor discrecionalidad, se emplean argumentos previamente conocidos y generalmente aceptados por todos los miembros de la organización.

Una de las razones para realizar adecuadamente la supervisión es la gran cantidad de aspectos que integran el proceso desde materiales, equipo, métodos, medio ambiente, maquinaria, tecnología y el elemento humano, de tal suerte que al combinarse tenemos un resultado final muy variado.

8.- Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.

Comentario.- Aunque parecería de poca importancia, cambiar el uso de las palabras en la comunicación interna de las organizaciones, no lo es así. Veamos un ejemplo, tradicionalmente a la fuerza laboral se le denomina trabajadores, visto desde un ángulo grupal. Sin embargo, ahora encontramos que al trabajador no se le identifica grupalmente sino como un individuo que tiene necesidades que satisfacer y conjuntamente con la organización puede llegar a lograr cada una de sus metas personales.

La terminología ya no es solamente trabajador, sino que se emplea el término de colaborador o empleado, según sea el caso. Dicho cambio en las palabras, permite una mayor identificación con los integrantes de cada organización.

9.- Eliminar las barreras que existen entre los departamentos.

Comentario.- Las barreras que se presentan entre los departamentos de una organización pueden ser desde el número de colaboradores que participa en cada uno de ellos, hasta las cuestiones tecnológicas, aspectos de ambiente laboral e incluso el aspecto económico. Todos los departamentos deben cumplir con sus funciones, de no hacerse así, todos salen perjudicados. Ej.- Si el departamento de compras no realiza a tiempo las compras de materias primas, el departamento de producción no tendrá el suficiente material para seguir elaborando el producto requerido por los clientes.

10.- Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.

Comentario.- Una de las formas de conocer si hacemos bien el trabajo, es por medio de los controles estadísticos. Ej.- Colocar en un lugar visible de la organización una gráfica que indique claramente cual es el monto de las ventas alcanzadas en el mes de septiembre. Con ello los colaboradores perciben el funcionamiento de la organización y toman conciencia del camino que se lleva en las metas previamente planteadas por cada uno de los miembros de la organización.

11.- Eliminar las normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.

Comentario.- Llegamos a comprender que la intención del autor consiste en precisar que el control estadístico no implica la ausencia de metas y servicios deficientes. Deming es sin lugar a dudas un partidario de la participación constante de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones. La dirección general debe procurar siempre evitar en la mayor medida posible los conflictos internos.

12.- Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.

Comentario.- Consideramos que una de las maneras de lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo, lo es la capacitación, la motivación y los incentivos económicos. Lo difícil es la implementación de cada uno de los métodos señalados, tendremos que responder una pregunta ¿ Como medir adecuadamente el trabajo ?.

13.- Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento.

Comentario.- La capacitación y el adiestramiento permite un mejor desempeño en las funciones de cada trabajador. La capacitación que recibe el colaborador implica un gasto para el patrón, por tal razón, muchos patrones no invierten en sus trabajadores, sino es más fácil contratarlos ya con la experiencia y habilidades requeridas para un puesto determinado.

14.- Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los trece puntos anteriores se realicen. ⁶

Comentario.- La dirección debe ayudar continuamente a los trabajadores a ser más eficaces y menos conflictivos entre sus compañeros de trabajo.

El ciclo de Deming esta integrado por los siguientes elementos:

- a) Investigar la conducta de los consumidores y usar la planeación en el producto (plan).
- b) La producción del producto (producto)
- c) Checar si el producto es elaborado conforme al plan (checar)
- d) El mercado del producto (mercado)
- e) Analizar como el producto es recibido en el mercado en términos de calidad, costo y otros criterios (Analizar) ⁷

Joseph M. Juran

“Joseph M. Juran nació en Rumania y se marchó a los Estados Unidos en 1912. Se formó en Ingeniería y en Derecho y consiguió llegar a la posición de Gerente de Calidad en la Western Electric Company. Después fue administrador del gobierno y profesor de Ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de empezar su carrera como consultor en 1950. Se considera a Juran como uno de los arquitectos de la Revolución de la Calidad en el Japón, donde dio diversas conferencias y tuvo consultorías a partir de 1954. El percibió que las personas eran los principales responsables de la revolución de la calidad en el Japón. En 1979 fundó el Instituto Juran, que dirige seminarios, da entrenamiento y publica trabajos relacionados con la calidad.” ⁸

Filosofía.

1. Medir el costo de tener una calidad pobre.
2. Adecuar el producto para el uso.
3. Lograr conformidad con las especificaciones.
4. Mejorar proyecto tras proyecto.
5. La calidad es el mejor negocio.

Metodología.

1. Detectar áreas de oportunidad.
2. Establecer metas de mejora.
3. Planear el logro de las metas.

⁶ Humberto Cantú Delgado; Op. Cit., pp 37-38

⁷ David L. Goetsch; Stanley Davis; “Introduction to total Quality” Ed. Macmillan College Publishing Company; New York; 1994 p. 21

⁸ J.L. López García.,Op. Cit. Universidad Politécnica Madrid.

4. Brindar capacitación.
5. Empezar proyectos.
6. Registrar cualquier avance.
7. Brindar reconocimientos.
8. Comunicar los resultados obtenidos.
9. Evaluar.

Joseph M. Duran considera las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial.

1.- Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.

Comentario.- El principio de la calidad vincula a la dirección general. Sin el compromiso y la participación de la dirección no se logra satisfacer correctamente las necesidades de los clientes. La dirección tiene que poner el ejemplo a los demás colaboradores para lograr la calidad en el producto o servicio.

2.- Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en la administración de la calidad.

Comentario.- Nuestra definición de Capacitación surge de la interpretación cotidiana de los ordenamientos legales en materia laboral, la Capacitación es el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como finalidad que los colaboradores, adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que permitan participar significativamente tanto en la propia organización, como en la sociedad.

Los objetivos de la capacitación son : a) Promover el desarrollo personal; b) Actualizar y especializar al personal de la empresa; c) Elevar el nivel de eficiencia, satisfacción y productividad.

3.- El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y aun paso revolucionario, no evolucionarlo.

Comentario.- Nunca debe dejarse de trabajar a favor de la calidad y tiene que mantenerse en forma permanente en las actividades de las organizaciones. Es una cultura no simplemente una costumbre.

4.- La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los círculos de calidad.

Comentario.- El círculo de calidad es un grupo pequeño de personas que realiza funciones de calidad y cuenta con métodos y técnicas de control de calidad. El objetivo es contribuir al mejoramiento y desarrollo de la organización. Para conocer a detalle el tema de los círculos de calidad sugerimos ver la obra del maestro Kaoru Ishikawa; ¿Que es el control total de calidad?

El enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran, planeación de calidad, medición y control de calidad.

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

- Identificar quiénes son los clientes.
Determinar las necesidades de esos clientes.
Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

2.- Control de calidad:

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

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.

Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.

Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.

Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.

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

3.- Mejoramiento de la calidad:

Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

- Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
Establecer un consejo de calidad.
Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.
Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos.

Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa, a desempeñado diversas actividades entre otras presidente del Instituto Musashi de Tecnología en Tokio. Profesor de ingeniería en la Universidad de Ciencia en Tokio. Obtuvo el grado de químico en la Universidad de Tokio en 1939, entre 1940 a 1941 estuvo comisionado como oficial técnico naval con responsabilidad en el área de pólvora. Desde 1949 ha ayudado a varias compañías del Japón y de otros países a alcanzar niveles prominentes mediante la aplicación del control de calidad. Es autor de importantes libros sobre el control de calidad. Ishikawa obtuvo el premio Deming en Japón y el gran premio de la Sociedad Norteamericana de control de calidad. Esta misma institución lo premio nuevamente en 1982 con la medalla Shewhart por sus sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, principios, las técnicas de control de calidad, así como las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países.

Filosofía

1. Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor.
3. El proceso siguiente es el cliente.
4. Administración interfuncional.

Metodología

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la calidad total son:

- 1.-Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- 2.-El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- 3.-El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- 4.-El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- 5.-Formación de círculos de control de calidad.
- 6.-Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- 7.-Anticipar problemas potenciales y quejas.
- 8.-Tomar acciones correctivas apropiadas.
- 9.-El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- 10.-Prevenir la repetición de errores.
- 11.- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la empresa.
- 12.- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- 13.-El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- 14.-La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.
- 15.-Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.
- 16.- El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía
- 17.- Eliminar la causa básica, no los síntomas.

- 18.- El control de la calidad sólo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad para con el proceso.
- 19.- Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.
- 20.- La responsabilidad del aseguramiento de la calidad descansa en la relación comprador-vendedor.
- 21.- Las auditorias de control de calidad se efectúan para auditar el proceso de puesta en práctica del programa del TQC, ya que proporcionan un diagnóstico apropiado y muestran la forma de corregir desviaciones.⁹

Las siete Herramientas de Ishikawa son:

1.- Diagrama de Pareto.

Comentario.- Es una representación gráfica en forma de barras que permite clasificar en forma descendente, un determinado tipo de fallas o factores que se presentan continuamente, es decir, se repiten periódicamente. La utilidad del diagrama radica en clasificar en forma ordenada las fallas y permite distinguir en orden de importancia cada una de ellas.

Para elaborar la gráfica se requiere lo siguiente: a) Número de fallas; b) Nombre de las causas o factores y c) Porcentaje de las fallas o causas.

2.- Histograma.

Comentario.- Es una herramienta que permite analizar como se distribuyen las variaciones, con el fin de concentrarse en estudiar y resolver aquellas que rebasan los límites establecidos. Para conformar un histograma se requiere graficar: a) El número de piezas a medir; b) La mínima duración o el promedio de vida del producto y por último; c) Comparar las piezas fuera de la especificación señalada en el inciso b).

3.- Diagrama de causa y efecto.

Comentario.- Representa en forma ordenada los factores causales que puedan originar un efecto en el producto o servicio final, la herramienta permite analizar el origen y causa de los materiales utilizados, el método empleado, el equipo, los recursos humanos, o cualquier otra categoría que permita revisar el funcionamiento de la operación.

4.- Diagrama de dispersión.

Comentario.- Es un diagrama en el cual se señalan tendencias y correlaciones. Se emplean formulas matemáticas para medir la relación entre dos variables.

5.- Estratificación.

⁹ Cfr. Humberto Cantú Delgado; "Desarrollo de una cultura de calidad"; Ed. McGraw-Hill; México D.F. 1997; pp 41-43

Comentario.- La finalidad de la estratificación es similar al histograma, pero la diferencia es clasificar los datos con características en común.

6.- Gráficas en general y gráficas de control.

Comentario.- Las gráficas pueden tener cualquier forma, lo importante es que sean de fácil interpretación y sean objetivas.

7.- Hojas de verificación – diagrama de flujo.

Comentario.- Son gráficas que representan todas y cada una de las etapas del proceso productivo. Su importancia radica en la identificación de los puntos críticos de la organización y las áreas de oportunidad. Los diagramas contienen diversos símbolos y líneas de comunicación en forma secuencial para cada una de las etapas del proceso.

Las aportaciones en materia de calidad del maestro Kaoru Ishikawa, son amplias pero en esta ocasión nos parece de gran importancia mencionar brevemente los aspectos más importantes del libro ¿ Que es el control total de calidad?. Traducido del japonés al inglés por David J. Lu y del inglés al español por Margarita Cárdenas, toda vez que muchos de los principios señalados por el maestro Ishikawa son retomados y desarrollados en la aplicación de las norma internacional de calidad ISO 9000.

Comenzamos con la definición de calidad que proporciona las Normas Industriales Japonesas (NIJ) “ Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.

El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico”.¹⁰

La definición de calidad para el maestro Ishikawa es:

“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”¹¹

Calidad y Precio

El maestro Ishikawa argumenta que la calidad del producto tiene una estrecha relación con el precio que la organización asigne al bien o servicio. O sea, que no podemos aislar el concepto y el trabajo de calidad con el precio con el cual va a ser vendido al consumidor final. Si la empresa no tiene un control exacto de los artículos defectuosos, de materia prima que no se utiliza, desperdicios, fallas entre otras cosas. No es posible tener los datos o la información para hablar de un control de calidad. El control integral

¹⁰ Kaoru Ishikawa; ¿ Que es el control total de calidad ?. Traducido del japonés al inglés por David J. Lu y del inglés al español por Margarita Cárdenas; Ed. Grupo Editorial Norma; Colombia 1994 p. 40

¹¹ Idem

tener los datos o la información para hablar de un control de calidad. El control integral incluye costos, precio, utilidades, volumen de producción, ventas, devoluciones, entre otros.

Control

El control dentro de la organización debe hacerse con diversos pasos, para lo cual Ishikawa toma como base la teoría del Dr. Taylor en “planear-hacer,Ver”; y concluye en la aplicación de seis pasos para llevar correctamente un control. El primer paso consiste en fijar políticas encaminadas a lograr varias metas. Las políticas corresponde fijarlas la dirección, aunque en realidad los mandos altos y medios participan en su integración y aplicación.

Las metas y políticas deben surgir de las mismas necesidades de la organización. Algo que es muy importante es que las metas deben tener plazo para su cumplimiento a corto, mediano o largo plazo. El segundo paso tiene que ver con la determinación de métodos para alcanzar a materializar las metas, durante este paso Ishikawa propone el llamado Diagrama de causa y efecto (cola de pescado) el cual consiste en un diagrama donde se expresa de manera individual los factores causales del proceso (Ej.- maquinaria, material, medición, mano de obra, método) la conjunción de tales factores da como resultado un efecto (características de calidad del producto o servicio). El tercer componente se vincula con la capacitación y la educación que deben dar los superiores con los subalternos. Una vez que se capacita al trabajador éste debe trabajar con libertad para desempeñar su trabajo. El cuarto elemento es la realización del trabajo encomendado a los trabajadores, no solamente debe darse la orden o cumplir con los ordenamientos, sino que es necesario que aparezca la experiencia y la destreza para evitar errores o productos de mala calidad. El quinto punto es verificar que el trabajo se ejecuta sin ningún contra tiempo. Los resultados obtenidos se deben comunicar a todos los departamentos y los trabajadores involucrados, la difusión de los resultados tiene que ser pronta e inmediatamente ocuparse a resolver los orígenes o factores causales del problema. Por último como sexto elemento deben ser tomadas acciones apropiadas para impedir que se vuelva a repetir los problemas. Todo lo anterior es lo que significa para Ishikawa el control de la calidad.

Garantía de Calidad

Es verificación de la calidad de un bien o servicio, de tal manera que cualquier consumidor tenga la plena seguridad que el producto que adquiere es duradero y satisface plenamente su necesidad.

Para que un cliente adquiera la confianza suficiente para adquirir continuamente un producto a una empresa específica, se requiere el transcurso de varios años, aunque paradójicamente solo se requiere un momento, un mal día, para perder en definitiva al cliente. Lo importante es mantener al cliente por siempre y no por única vez.

“Dentro de una empresa, la responsabilidad por la garantía por la calidad corresponde a las divisiones de diseño y manufactura, y no a la de inspección.

Esta última simplemente inspecciona los productos desde el punto de vista de los clientes, pero no asume la responsabilidad por la garantía de calidad.”¹²

¹² Ibid p. 70

Cabe hacer mención que la inspección no existiría sino hubiera defectos o desperdicios en el proceso productivo, pero puede llegar a ser un elemento importante si el resultado final es una garantía de calidad. Cuando aparecen los defectos, las fallas, los errores, la única acción que puede tomar la dirección de la organización, es corregir inmediatamente la causa, pero una solución a fondo no parcial. En cualquier caso el costo de producción se ve incrementado.

Control Total de Calidad

Menciona Ishikawa en su obra que varias empresas que han recibido la distinción del premio Deming, tienen en común lo siguiente:

- a) Mejorar el desarrollo integral de la organización, reflejado con un crecimiento económico sostenido.
- b) Lograr la combinación de esfuerzos entre todos los integrantes de la organización.
- c) Establecer el sistema de garantía de calidad, incrementando el número de clientes y mejorando la confianza de los mismos.
- d) Desarrollar nuevos y mejores productos.
- e) Establecer un sistema administrativo que permita crear las utilidades necesarias para continuar operando la organización.
- f) Cuidar a los recursos humanos, suministrando lugares agradables de trabajo y crear felicidad entre los trabajadores.
- g) Aplicar las técnicas de control de calidad y aprovechar plenamente los métodos estadísticos.

La Gerencia y la Calidad

Vaya este tema resulta básico para el desarrollo del caso práctico que es objeto de estudio. Simplemente diremos que todo gerente debe estudiar el control de calidad y el control total de calidad antes que cualquier otra persona de la organización. La gerencia debe determinar claramente las posiciones que tomara la empresa en materia de control de calidad. Se deben fijar e implementar paralelamente las políticas para la aplicación inmediata del control total de la calidad. Todos los integrantes deben participar en su elaboración y también deben dar su mejor esfuerzo laboral para su ejecución. Conclusión es asumir su responsabilidad, su liderazgo encaminada a mantener siempre la cultura del control de calidad.

Círculos de control de calidad

Es el trabajo que realiza un pequeño grupo de personas de manera voluntaria empleando técnicas de control de calidad. La finalidad de los mismos es que la organización alcance un mejor desempeño, un crecimiento y un desarrollo. A su vez ejercer las capacidades humanas y crear un buen lugar de trabajo donde los trabajadores se sientan cómodos mientras se encuentran subordinados al patrón.

Para que funcionen los círculos de calidad se requiere la presencia de varios factores tales como: servicio voluntario, participación generalizada, aplicación de técnicas y métodos, originalidad, creatividad, continuidad, actividades en grupo entre otras.

Armand V. Feigenbaum

Para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Todos estos conceptos se incluyen en los siguientes puntos:

- 1.- La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
- 2.- Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad.
- 3.- Compromiso de la organización.
- 4.- Sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad.
- 5.- Definición de estándares, evaluación del cumplimiento de los estándares, corrección cuando el estándar no se ha cumplido y plantación para mejorarlos.
- 6.- Integración de actividades.
- 7.- Las mejoras de la calidad más importantes provienen de ideas del personal.
- 8.- Para el control de la calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas.
- 9.- La automatización no es la solución a los problemas de calidad. Las actividades humanas son fundamentales en cualquier programa de calidad total.
- 10.- Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de calidad.

El Dr. Feigenbaum presenta una definición del control total de calidad (CTC) en los siguientes términos: " un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes o servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente".¹³

¹³ Humberto Gutiérrez Pulido; Op. Cit., p. 19

Comentario.- El autor Feigenbaum señala la aplicación del aseguramiento de la calidad denominado control total de la calidad, tal concepto significa que no puede haber productos o servicios de calidad si un solo departamento de la organización es involucrado. La calidad es trabajo de todos, si partimos de dicha premisa todos participan desde ventas, compras, producción, recursos humanos, finanzas, mensajería, contabilidad, distribución. Es decir, desde la recepción de las materias primas hasta la entrega final al cliente. Feigenbaum es partidario de vincular la calidad total con el sistema de la organización. El sistema es la base, es el eje, es la piedra angular de la aplicación de la calidad.

Observaciones Generales del CAPÍTULO I

Los principios manejados por los diversos autores señalados en el apartado materia de estudio, responden a un avance tecnológico, cultural, social, y económico de los países llamados en desarrollo o también conocidos de primer mundo (Estados Unidos, Japón, Alemania entre otros). Hemos dedicado una atención especial en este capítulo para recordar las características que conforman la calidad. Los conceptos planteados han sido comentados tomando en cuenta el contexto actual de nuestro país.

En la práctica vemos una combinación de varios principios en materia de calidad y que se encuentran contemplados en la Norma Internacional ISO 9000 y que las bases de dicha norma internacional tiene que ver con las aportaciones de cada uno de los autores fundadores de la calidad y del control de calidad (Deming, Juran, Crosby, Ishikawa entre otros).

Al analizar los principios de calidad de los maestros precursores de la calidad, notamos claramente que todos ellos tienen ideas, principios en común, tales como por Ejemplo: el compromiso de la alta dirección en el liderazgo, la medición de la calidad, la educación y capacitación, creación de la cultura en calidad, control del proceso excepto en Deming, trabajo en equipo, fijación de metas, prevención de los errores o defectos y la aplicación de auditorías en materia de calidad.

La importancia de analizar las aportaciones teóricas en materia de calidad para el desarrollo del caso práctico surge de la necesidad que tiene la alta dirección, la gerencia general, para involucrarse permanentemente en el desarrollo de la calidad del bien o servicio que proporciona la organización.

La interminable práctica de las organizaciones de centralizar o descentralizar las actividades, deberá incluir otros elementos tales como la calidad, el trabajo en equipo, la autonomía considerada como dejar a la gente hacer su trabajo, crear verdaderos incentivos y compensaciones derivadas del desempeño de cada colaborador. Sin olvidar que las instituciones, organizaciones y la sociedad, se mantendrán unidas mientras exista honradez, lealtad, estabilidad, cooperación, dinámica, compromiso, y sobre todo justicia en el aprovechamiento y repartición de los recursos económicos generados colectivamente.

CAPÍTULO II SISTEMAS

SISTEMAS

El enfoque de sistemas en las organizaciones y de su administración sirve como marco conceptual básico para el desarrollo de nuestro caso práctico, y que en el capítulo de diagnóstico de la organización se desarrolla ampliamente. Veamos entonces una definición de sistema:

Sistema es "Un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que los separan de un suprasistema ambiental".¹⁴

Alrededor de las organizaciones encontramos una gran variedad de sistemas. Por ejemplo tenemos los sistemas ecológicos, los sistemas sociales, los sistemas biológicos, sistemas de comunicación, sistemas de transporte entre otros.

Por lo antes señalado consideramos determinar una definición general y un modelo conceptual de las organizaciones sociales que se pueda aplicar a las micro, pequeña, mediana y gran organización, simples o complejas, y que cubran una gran variedad de actividades o funciones. En el contexto del análisis, se define a las organizaciones con los siguientes elementos:

- 1.- Un Subsistema inserto en un medio;
- 2.- Orientado hacia ciertas metas;
- 3.- Un subsistema técnico.- personas que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones.
- 4.- Un subsistema estructural.- Individuos que trabajan juntos en actividades integradas.
- 5.- Un subsistema psicosocial.- Individuos que se interrelacionan socialmente y que son coordinados por un subsistema administrativo.
- 6.- Subsistema administrativo.- planea y controla el esfuerzo global de sus integrantes y operaciones.¹⁵

La organización desempeña una función para la sociedad; para obtener materias primas debe adaptarse a los requerimientos y limitaciones sociales. Una organización internamente se encuentra compuesta por varios subsistemas principales. Las metas, objetivos, y valores son algunos de los subsistemas más importantes de la organización.

¹⁴ Fremont E. Kast y James E. Rosenweig., "Administración en las Organizaciones" .. Ed. Mc Graw Hill. p. 16

¹⁵ Ibidem

Por lo que se refiere al subsistema técnico este se encuentra conformado por los conocimientos, equipos, tecnología, procesos e instalaciones que participan directamente en la fabricación de un producto o en la prestación de un servicio.

Todas las organizaciones presentan un subsistema psicosocial que se traduce en un comportamiento individual originado por la educación y costumbres. Entre los integrantes de la organización aparece un rol y un status, dinámicas de grupo y áreas de influencia, liderazgo, entre otros.

Los autores Ch.G.Schoderbek, P.P. Schoderbek, A.G. Kefalas en Management system conceptual considerations. Señalan que la organización, en la teoría general de sistemas, se define como un sistema buscador de metas que tiene subsistemas interrelacionados buscadores de metas distintas, pero orientadas por la meta principal.

Del enfoque de sistemas surge la teoría general de sistemas, formulada por un grupo interdisciplinario de científicos con un interés común: la búsqueda de una metodología universal que pudiera ser aplicada a todas las disciplinas, regidas por una ley.¹⁶

Uno de los pioneros de la teoría general de los sistemas fue el biólogo Ludwing Von Bertalanffy en su obra General system theory foundations, development, applications, señala que partiendo de la lógica Aristotélica que ve a los objetos como un todo y dirigiéndose hacia un fin con metas intrínsecas (telos) desarrolló su propia disciplina buscado, en su tiempo, con este enfoque algunos de los problemas biológicos, pues para entender la conducta de los organismos, éstos deben considerarse como un todo, dirigiéndose hacia una meta y organizados de tal manera que sus partes están interrelacionadas e interactuando. Cuando se razona de esta forma se está aplicando de que el todo es más que la suma de sus partes.¹⁷

La teoría general de sistemas, como una metodología exacta, se fundamenta en una búsqueda sistemática de una ley que explique el orden del universo; y al contrario de otras, trata de extender su búsqueda a encontrar un orden de órdenes, una ley de leyes. Es por esta razón que se le denomina como teoría general de sistemas y las características que se le han asignado son:

1. Interrelación e interdependencia de objetos, atributos y eventos.
2. Holismo. El sistema es una entidad indivisible.
3. Búsqueda de metas. Los sistemas se componen de elementos que interactúan y de esta interacción se llega a un estado final de equilibrio.
4. Entradas y salidas. Todos los sistemas dependen de algunas entradas para el logro de sus objetivos.
5. Procesos de transformación. Los sistemas cuentan con procesos de transformación entre las entradas y las salidas.

¹⁶ Citado por Luis Alfredo Valdés Hernández en "El enfoque de análisis de sistema y administración para la calidad" FC y A; U.N.A.M.

¹⁷ Ibidem

6. Entropía. Se refiere a la tendencia natural de los objetos para dirigirse a un estado de desorden.
7. Regulación. Si los componentes de los sistemas interrelacionan e interactúan entre sí, se requiere de una entidad para regularlos.
8. Jerarquía. Los sistemas se componen de subsistemas contenidos dentro de ellos.
9. Diferenciación. La diferenciación de funciones en los elementos que componen un sistema le permiten adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
10. Equifinalidad. Esta característica de los sistemas abiertos indica que los resultados se logran de diferentes maneras partiendo de distintos puntos. ¹⁸

Clasificación de los sistemas

Los niveles más simples de los sistemas que son objeto de estudio por parte de los científicos dedicados a la física se asocian con los sistemas mecánicos; los siguientes niveles están relacionados con los sistemas biológicos y son objeto de estudio por parte de las ciencias biológicas; finalmente, y con el mayor nivel de complejidad, están asociadas las organizaciones de grupos humanos y son objeto de estudio de las ciencias sociales. K. Boulding desarrolla para los sistemas una escala jerárquica por niveles de complejidad.

El citado autor señala:

Primer nivel.- Estructuras estáticas y lo denominó marco de referencia Ej. Una célula, un catálogo de cuentas etc.

Segundo nivel.- Sistemas dinámicos simples Ej. La estructura teórica de la química, los sistemas de inventarios.

Tercer nivel.- Mecanismos de control o los sistemas cibernéticos. Ej. Los mecanismos de regulación homeostáticos para restablecer el equilibrio en el organismo son un excelente ejemplo de este nivel. ¹⁹

Cuarto nivel.- Los sistemas abiertos, existe un intercambio de elementos.

Quinto nivel.- Un sistemas cerrado, los recursos se presentan en un tiempo inicial.

Genético social, se encuentra representado por las plantas.

Sexto nivel.- Una estructura definida y subsistemas presentes tienen límites difusos y presentan una equifinalidad, es decir, llegar al mismo objetivo.

Séptimo nivel.- Es el nivel humano, esto significa el individuo visto como un sistema.

Octavo nivel.- Organizaciones sociales.

Noveno nivel.- Se encuentra la esencia. ²⁰

¹⁸ J.A. Liteterer, Organizations: system, control and adaptation. Citado por Luis Alfredo Valdés Hernández en "El enfoque de análisis de sistema y administración para la calidad"

¹⁹ Gerard Tortora, Anagnostakos Nicholas; Principios de anatomía y fisiología; Citado por Luis Alfredo Valdés Hernández en "El enfoque de análisis de sistema y administración para la calidad"

²⁰ Oscar Johasen Bertoglio; Introducción a la Teoría general del sistema, pp 60 - 62

La organización como sistema

La organización como un sistema, definido por la interrelación de los tres vectores que orientan, estructuran las relaciones, diseñan y producen los productos en procesos definidos por las necesidades de los clientes ²¹, permite visualizar las características asignadas por la teoría general de los sistemas. Entre las que encontramos:

La interrelación e interdependencia de objetos, atributos se hace patente en la dependencia existente entre entorno, misión, estructura organizacional, diseño de transformación y las necesidades de los clientes.

El holismo está presente porque la organización es un ente indivisible.

La búsqueda de las metas, la organización tiene una meta real que es la de proporcionar satisfactores a sus clientes, lo cual queda plasmado en la misión o razón de ser de la organización.

Entradas y salidas, en la organización orientada a la calidad las salidas son el resultado del proceso de transformación diseñado para obtener productos, (satisfactores) con características suficientes y necesarias para cubrir las necesidades de los clientes.

Proceso de transformación, el diseño del proceso de transformación o conversión está delimitado por las necesidades de los clientes.

Entropía, incertidumbre y desorden son conceptos relacionados con la organización en mayor o menor grado.

Regulación, la administración como unidad se encarga de regular las interacciones existentes entre los componentes y subsistemas de la organización.

Jerarquía, existen un orden diferenciado entre el entorno (supersistema), organización (sistema) y las áreas o departamentos de la misma (subsistemas).

Diferenciación, los diferentes departamentos o áreas de la organización tienen misiones que aún cuando estén orientadas por la misión general de la organización son diferentes entre sí.

Equifinalidad, la organización como sistema abierto a diferentes momentos presenta intercambio de elementos con el entorno.

La organización como un sistema orientado a la calidad

"La organización como un sistema orientado a la calidad identifica las entradas, las salidas y el diseño de conversión. Definido por tres vectores : a) Misión ; b) Estructura organizacional y c) Diseño de transformación.

²¹ Alfredo Valdés Hernández en "El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración", en Contaduría y administración" pp.35-50

Este enfoque nos permite caracterizar el sistema de acuerdo con el autor Churman: objetivos del sistema total (misión), entorno, recursos (subsistemas), componentes (procesos y procedimientos de los subsistemas) y la administración.

En las salidas se encuentran los productos con ciertas características dadas por el diseño de conversión; estos productos para llegar a ser satisfactorios deben cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, en caso de no ser así el diferencial encontrado será el primer acercamiento a la calidad “²²

Si los productos que la organización ofrece al mercado presentan una actuación insatisfactoria esto implica la actuación no satisfactoria del sistema que los produce. Por lo tanto, la organización como sistema se deberá administrar de tal manera que la calidad o elementos de actuación de los productos se deberán integrar, de manera coordinada, a través de su paso por el sistema y sus interrelaciones con el mismo.

Mejora continua

Nikoranov propone una metodología para la solución de problemas con base en el análisis de sistemas que consiste en:

1. Descubrimiento del problema.
2. Evaluación de su importancia.
3. Definición de objetivos y restricciones.
4. Definición de criterios.
5. Determinación de la estructura existente.
6. Determinación de los elementos defectuosos (del sistema existente que impiden el logro de un objetivo asignado).
7. Evaluación de su importancia relativa respecto de los productos del sistema, determinada por los criterios establecidos.
8. Determinación de la estructura necesaria para la elección de alternativas.
9. Determinación del proceso de búsqueda de soluciones.
10. Selección de alternativas para la búsqueda de la solución.
11. Construcción de un modelo para escoger alternativas.
12. Encuentro de la solución.
13. Evaluación de la compatibilidad de la solución con los objetivos y restricciones originales.
14. Evaluación de los resultados derivados del encuentro de la solución.²³

²² Ibidem

²³ S.P. Nikoranov, “Análisis de sistemas: etapa del desarrollo de la metodología de la solución de los problemas en los Estados Unidos”, en análisis de sistemas p. 151, Citado por Luis Alfredo Valdés Hernández en “El enfoque de análisis de sistema y administración para la calidad”

CAPÍTULO III TEORÍA ADMINISTRATIVA

Definición de Estrategia.-

Según el autor Andrews la Estrategia es: "La estrategia corporativa es parte de la decisión en la compañía determinada por los objetivos, propósitos, metas, y definidos por los negocios de la compañía, el tipo de economía y organización humana, colaboradores, clientes y comunidades."

William E. Rothschild establece que la estrategia es un "enunciado sobre las prioridades de inversión, penetración de la gerencia, utilización de las ventajas y corregir las limitaciones, para perseguir oportunidades y evitar amenazas".

"La estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas 1 desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y 2 desde la perspectiva de lo que finalmente hace una organización. La estrategia es en el primer caso el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización también es en el segundo caso el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo" ²⁴

CONCEPTOS ESTRATÉGICOS

Por nuestra parte consideramos que los siguientes conceptos, son una muestra clara de la aplicación de una estrategia :

- 1.- Guiar a la organización a sus objetivos;
- 2.- Alcanzar la Misión de la organización;
- 3.- Precisar el mercado;
- 4.- Analizar la competencia;
- 5.- Aprovechar las oportunidades;
- 6.- Mejorar los productos y servicios.
- 7.- La responsabilidad social.
- 8.- La estabilidad laboral de los miembros de la organización.

Objetivos estratégicos y objetivos operacionales

Es común encontrar que los ejecutivos piensan unilateralmente en objetivos estratégicos en cifras o volúmenes. Lo operacional es lo cotidiano, sí se logra los objetivos estratégicos se logran los objetivos operacionales.

²⁴ James F. Stoner, R. Edward Freeman., Op.cit. p.206

Ejemplo:

a) Si el Bufete Jurídico logra las metas de servicios a costos razonables y con gran calidad hablamos de un objetivo estratégico.

b) Si el Bufete Jurídico logra las metas de los servicios en cantidad pero sus costos son muy elevados y los servicios son de baja calidad. (operacionalmente se logro la meta pero estratégicamente no se cumplió con los objetivos).

Ahora señalamos, el proceso de integración de una estrategia: "El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la Misión y las Metas principales de la organización.

"El esquema de la estrategia se integra con los objetivos estratégicos, los problemas a solucionar, las acciones a desarrollar, la asignación de responsables y recursos, y por último los mecanismos de seguimiento y control" ²⁵

Niveles de estrategias:

1.- Estrategia a nivel funcional: La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales de una organización tales como en la fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

2.- Estrategia a nivel de negocios: Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacer énfasis en la forma de como ésta se posesiona en el mercado para ganar una ventaja competitiva.

3.- Estrategias globales: Se aplica para penetrar en un mercado extranjero, se determinan los costos y beneficios de las alianzas estratégicas entre los competidores mundiales.

4.- Estrategia a nivel corporativo: Se determina el contestar la pregunta ¿En qué negocios debe ubicarse la organización para maximizar la utilidad a largo plazo?. ²⁶

²⁵ Alfredo Acle Tomasini; Op. Cit. p. 84

²⁶ Cfr. James F. Stoner, R. Edward Freeman., Op.cit., pp. 208-211

La implementación de la Estrategia se integra con 4 componentes principales:

- A) Diseño de una estructura de una organización apropiada;
- B) Diseño de sistemas de control;
- C) Adecuación de la estrategia a la estructura y los niveles de control;
- D) Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.”²⁷

TIPOS DE ESTRATEGIAS:

1.- HABILIDADES DISTINTIVAS: Se definen como fortalezas únicas que permiten que una compañía logre niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

2.- ECONOMÍAS DE LOCALIZACIÓN: Las economías de localización son aquellas que surgen del desarrollo de una actividad de creación de valor en el sitio óptimo para esta actividad, en cualquier parte del mundo que se pueda realizar (costo transporte y barreras comerciales permitidas. Ubicar una actividad de creación de valor en el sitio óptimo puede tener como consecuencia: disminuir los costos de creación de valor, ayudando a la compañía a alcanzar una posición a bajo costo, o permitir diferenciar su oferta de productos y fije un precio superior.

3.- DESPLAZAMIENTO DESCENDENTE EN LA CURVA DE EXPERIENCIA: Es la disminución sistemática en los costos de producción incurridos durante la vida del producto.

4.- LA ESTRATEGIA CENTRALIZADA: En la estrategia pensamos, que se debe creer en predicar el futuro en nuestras industrias, ampliar el conocimiento del futuro. Es el simple punto estimado, no es predicado. Muchos de los gerentes cometen errores, cuando se cuentan con estrategias ajustadas y planes rígidos. La vulnerabilidad de la gerencia y de la organización se encuentra básicamente en la imposibilidad de anticipar la necesidad de un nuevo cambio.

Enfoques sobre la estrategia y sus efectos:

Primero.- Es cambiado el concepto de quien tiene el rol en la formulación de la estrategia. En un reciente artículo en materia de administración notamos que es considerada como exclusiva facultad del director general, la estrategia es ahora convertida en negocio de todos los integrantes de la organización desde el ayudante general hasta el director general y los accionistas de las empresas. Claro que el director general sigue desempeñando un papel crucial en la elaboración de la estrategia, su

²⁷ Charles W.L. Hill., Administración Estratégica. , Ed. Mc Graw-Hill., pp 12-13

responsabilidad implica la comunicación de la estrategia, soporta la visión de la organización e incluye los riesgos que implican la visión y asume los resultados positivos o negativos obtenidos en un período determinado.

Segundo.- Los nuevos cuestionamientos:

- ¿ Qué es lo que la organización debe hacer?
- ¿ Qué es lo que la organización puede hacer?
- ¿ Qué es lo que la gente, dentro de la organización quiere hacer?
- ¿ Qué es lo que la organización debe hacer frente a las perspectivas de la sociedad?
- ¿ Cómo mantener la estabilidad laboral?
- ¿ Cómo mejorar los salarios de los colaboradores?

Análisis de los problemas en la organización

Jeanne M. Liedtka en un artículo publicado en la revista "California Management Review", establece entre otros aspectos la forma de analizar los problemas de la organización y que veremos a continuación:

a) Resolver el problema.- Se comienza identificando el problema, investigar la solución. cerrar los espacios del proceso, ajustar los originales cuestionamientos, en que dirección se mueven los factores del sistema. Ejemplo: Pensando como crear una nueva compensación o información de sistemas que soporten la estrategia que se va aplicar sobre el problema importante- resolviendo actividades continuamente.

b) Encontrar el problema.- Comenzamos con definir la solución, se investigan los nuevos problemas y si hay capacidad para resolverlos. Ejemplo: Una gran organización con habilidad para encontrar los problemas es Michael Eisners Disney, tiene la habilidad de recibir a toda la familia, en películas, parques, cruceros, deportes, shows etc.

c) Creando el problema.- Nosotros definimos nuevos problemas y no encontramos una solución. El intento de la estrategia comienza creando un problema que habrá el espacio entre los recursos y la ambición. Walt Disney tuvo el problema en el campo de la animación, Sony electronics en aparatos electrónicos, Mcdonalds en comida rápida, Land Polaroid en fotografía instantánea. Todos los sucesos crearon nuevas industrias. Significa el cambio en el manejo de la gente quienes crean nuevos problemas pero únicamente rompen el pensamiento de poder resolverlo.

Las tres estrategias podrían concurrir en diferentes niveles de la organización. La división de los problemas y soluciones son en diferentes caminos.

La capacidad individual en los niveles, se piensa como complemento con la capacidad y la actuación, con la provisión de decisiones de área y los recursos que se necesitan, por conducto de los experimentos del empresario.

En los niveles locales. También debe combinarse con la capacidad junto con la institucionalización del nivel.

El punto es encontrar la tradicional bifurcación entre el proceso y el contenido de los aspectos de la estrategia, haciendo más peligroso la implementación. Si en el contenido de la estrategia se incrementan la designación o resignación del nuevo sistema, el proceso de la estrategia debe involucrar a los administradores en el cambio. La principal tarea radica como crear y sostener el dialogo con numerosos individuos con diversas perspectivas.

Aquí encontramos algunas de las herramientas para la implementación de diversas estrategias:

- Matrices de posesión.
- Análisis económica de la industria. (Economías de escala – industria)
- Estadística.
- Modelos multivariantes.
- Simulaciones.
- Teoría de juegos.
- Modelos PIMS (Impacto de las utilidades en el mercado).

LA GERENCIA Y ALTA DIRECCIÓN

Durante los estudios de la maestría de organizaciones en plan de estudios vigente 1997-1999 encontramos diversas materias tales como: Innovación Tecnológica, Administración, Calidad y Productividad, Desarrollo Organizacional, Formulación y Evaluación de Proyectos, Seminario de Investigación, Finanzas Corporativas, Alta Dirección entre otras. La última de las mencionadas materias y que se denomina Alta Dirección tiene que ver con el papel que juega el administrador dentro de la toma de acciones, la aplicación de las medidas financieras y no financieras para lograr el buen desarrollo de la organización. Por ello consideramos oportuno mencionar algunos aspectos de la Gerencia y de la Alta dirección vinculados con la calidad de las organizaciones.

Tomando a la doctrina administrativa, podemos hablar de una forma general de cuales son las principales actividades que realiza un gerente, clasificando sus funciones en varios caminos tales como:

1. - Crear, mantener los valores y las normas de la organización.
2. - Colocar la estrategia, objetivos y metas de la organización.
3. - Desarrollar el recurso humano junto con los otros recursos de la organización.

4. - Organizar el trabajo.

5. - Atender el desenvolvimiento de las organizaciones.

6.- La definición de responsabilidades y el reporte de las relaciones entre los empleados.

7. - La planeación y asignación de los recursos del sistema: los mecanismos y los procesos que deben emplearse en la organización. planeando los intereses de la compañía a través de comités de recursos específicos y propósitos; la localización de los recursos involucra a los actuales comités de dinero y personal.

8. - Información y control de sistemas: la colección de la información, análisis de las operaciones.

9. - Revisar los sistemas: poder encontrar fuera de la organización, la influencia de los niveles superiores de dirección.

10. - Desarrollo del staff: varias actividades conectan con la selección y reclutamiento del personal, el movimiento dentro de la organización y el desarrollo de técnicas y habilidades del personal.

11 - Liderazgo: el gerente general debe inspirar al desenvolvimiento de los comités integrados en la organización y sus propósitos.

LA GERENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE PETER DRUKER.

La alta dirección tiene como propósito lo siguiente: ²⁸

1. - En primer lugar, tenemos la tarea de meditar la misión de la empresa, es decir, de formular la pregunta: ¿cuál es nuestra actividad, y cual debería ser?. Lo anterior nos lleva a la determinación de objetivos, el desarrollo es estrategias y planes, y la elaboración de las decisiones actuales en vista de los resultados del futuro.

2. - Se necesita determinar las normas, cumplir las funciones de conciencia. Se necesita un órgano de la empresa que se preocupe de la distancia entre lo que la organización persigue y lo que hace realmente.

3. - Se plantea la responsabilidad de crear y mantener la organización humana. Es necesario trabajar en el desarrollo de los recursos humanos futuros, y especialmente en la creación de la alta dirección futura.

Estructura de dirección superior: el punto de partida es un análisis de las tareas de la alta dirección. Cada tarea de la alta dirección debe asignarse claramente a quien asume la responsabilidad directa y total de la misma; se requiere un equipo de alta

²⁸ Ver Peter F. Drucker; "La Gerencia", Editorial el ateneo, S.A., Capítulos del 28 al 54.

dirección con responsabilidades asignadas de modo que concuerden con las personalidades, las calificaciones y los temperamentos de los miembros.

Elementos esenciales de un Gerente:

Puede definirse el trabajo de un gerente como el planeamiento, la organización, la integración y la medición.

La definición tradicional de un gerente implica también, relaciones ascendentes, descendentes y laterales con los miembros de la organización.

El trabajo del gerente tiene cinco operaciones básicas.

En primer lugar, un gerente fija objetivos. Determina cuales son. Determina cuales deben ser las metas en cada área. Decide que se hará para alcanzarlos.

Segundo, un gerente organiza. Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias.

Clasifica el trabajo. Lo divide en actividades administrables, y divide además las actividades en cargos administrables.

Tercero, un administrador motiva y comunica. Forma un equipo con las personas responsables de las diferentes tareas. Obtiene ese resultado en las distintas tareas prácticas que controla.

El cuarto elemento es la medición. El gerente establece modelos de medida y pocos factores son tan importantes para el desempeño de la organización y de todos sus miembros.

Finalmente, un administrador desarrolla a la gente, incluido el mismo, control y administración.

Las características de los controles son: a) Los controles no pueden ser objetivos ni neutrales. b) Necesitan centrarse en los resultados. Se necesitan para los hechos medibles y para lo que no lo son.

Especificaciones de los controles:

1. - El control es un principio de economía. Cuanto menor el esfuerzo necesario para obtener control, mejor el diseño del control.
2. - Deben ser significativos, es decir, que los hechos que se medirán deben ser significativos en sí mismo por ejemplo, la posición de mercado.
3. - Los controles siempre deben relacionarse con los objetivos fundamentales y con las prioridades que ellos determinen, con actividades fundamentales y áreas de conciencia.
4. - Los controles se subordinan a la estrategia.
5. - Los controles deben ser apropiados para el carácter y naturaleza de los fenómenos medidos Ej.- (quejas).

ALTA DIRECCIÓN

Diversos autores escriben acerca de la Estrategia situada en el mundo de la estabilidad, pero hoy nos encontramos en un proceso constante de la globalización económica. Ante tal situación surge la necesidad de las organizaciones de buscar el posicionamiento estratégico y desde luego también la efectividad operativa. Para alcanzar los objetivos antes citados es menester implementar la estrategia de nuevos mercados y lograr la diversificación de los servicios a través de la implementación de la normas internacionales de calidad.

"Cuando nosotros adoptamos la visión de la organización mejor que el de las máquinas, encontramos que los procesos de hacer estrategias se encuentran fuera de la "cabeza" de los gerentes. La metáfora, nosotros argumentamos sino es grande el uso pensamos acerca del proceso de elaborar las estrategias. Gareth Morgan ofrece alternativas a la metáfora de la organización y argumenta que ese punto de vista de la organización se encuentra entre dos factores a considerar, primero los cambios del medio ambiente: la habilidad de aplicar y aprender en los procesos de información y el código de todas las piezas. En este artículo nosotros adicionamos la metáfora de la estrategia haciendo "conversación". Tomamos la metáfora de la organización y la estrategia de haciendo conversación, creando capacidades, conforme al rango sofisticado de responsabilidades." ²⁹

Encontrar el problema.- Comenzamos con definir la solución, se investigan los nuevos problemas y si hay capacidad para resolverlos.

"El papel que juegan en la formulación de la estrategia hace que los directores generales tengan especial importancia en lo relativo a la implantación de la misma. En primer lugar, ellos interpretan la estrategia y son los últimos jueces cuando los administradores no están de acuerdo acerca de cómo implantar la estrategia. En segundo lugar, los directores generales representan - por medio de sus palabras y acciones - la seriedad del compromiso de una organización con su estrategia." ³⁰

Hamel y Prahalad proponen que la innovación en una empresa es motivada por el estiramiento de la intención estratégica. Sin embargo, es difícil definir una estrategia durable en un ambiente turbulento. Peor aún, tal intención puede encerrar a la empresa en un camino de inversiones que es adecuado para las cambiadas condiciones de su ambiente. Por ejemplo: ¿fue NEC inteligente al permanecer con su misión de computadoras y comunicaciones (C&C) ?. La discordancia del negocio de AT&T de computadoras y comunicaciones provoca preguntas acerca de la sinergia entre los dos. Probablemente NEC hubiera obtenido mejores resultados si se hubiera alejado de hardware a favor de software más lucrativo u otros sectores de INFOCOM, como hizo SONY.

Collins y Porras distinguen entre la filosofía de una empresa y su imagen tangible. Define la filosofía guía como un sistema de implicaciones fundamentales motivadoras

²⁹ Cfr. Jeanne M. Liedtka., California Management Review. Vol. 39. Núm. 1 1996

³⁰ Ibidem

como principios, valores y dogmas - el propósito de una organización y sus creencias y valores básicos. El propósito es el área general en la cual la firma busca contribuir con la sociedad. Sus creencias y valores fundamentales definirán como alcanzará su propósito. La imagen tangible, por otro lado, consiste en una misión que enfoca claramente los esfuerzos de la organización y una vivida descripción mediante la cual la misión se torna viva y retadora.

El concepto de "intención estratégica" es poco definido, pero basándose en ejemplos dados por Hamel y Prahalad la intención estratégica parece ser que los autores Collins y Porras llaman imagen tangible.

En ambientes turbulentos, una imagen tangible puede ser útil si se ve como temporal. Es un mapa aunque imperfecto, que ayuda a enfocar la energías de la organización en la cara de la ambigüedad. Una estrategia de tratamiento estratégica en un ambiente turbulento requiere imaginación constante con varias imágenes hasta que la empresa encuentre su flujo correcto. Sujetarse a una imagen tangible, sin importar que tan bien elaborada se encuentre, puede atrapar a una firma en mercado que no puede dominar. Hay un coro creciente entre los directivos de INFOCOM, incluyendo a Andrew Grove y Lou Gerstner, que cuestionan el valor de la intención estratégica de sus empresas. Lo que podría ser un poco más útil es una filosofía guía un poco menos estructurada. Por ejemplo, la filosofía guía de SILICON GRAPHICS es una pantalla de computadora que será una ventana de un mundo virtual. A diferencia de la intención estratégica, esta visión es vaga; no hay enemigo implícito o explícitos para que tengan que ser eliminados. La visión sólo enuncia un nicho industrial, computación visual, a la cual está apostando la compañía. Le dice a los empleados donde tienen que buscar las oportunidades.

Conciencia del contexto. Mediante la confianza en una filosofía guía que en una imagen tangible o una intención estratégica, la gerencia está, de hecho, democratizando el proceso de definición de estrategia. La definición de la estrategia ya no es proceso de arriba hacia abajo; el ímpetu hacia nuevas definiciones estratégicas tendrá que venir de emprendedores de niveles inferiores. Muchas firmas de INFOCOM aplanaron sus organizaciones para eliminar la gerencia media o tomar ventaja de los avances en servicios corporativos de información, sino para crear unidades pequeñas, altamente enfocadas que tienen que innovar. ¿Cómo puede el CEO (Chief Executive Officer) de una empresa agregar valor al proceso de definición de estrategia en una organización plana? . La literatura en la elaboración de estrategia en nuevos proyectos es relevante. BURGELMAN, describiendo el proceso de aprendizaje social asociado con el desarrollo de un nuevo proyecto, conecta las acciones oportunistas de los gerentes de primera línea con la visión de la alta administración. La incertidumbre inicial relativa a los resultados y la ambigüedad de encargar con la visión corporativa es progresivamente reducida a través de un intenso proceso de comunicación entre alta y media gerencia. El liderazgo emprendedor exitoso requiere la voluntad de ambos para experimentar fuera de un plan y de la habilidad de comunicarse libremente y debatir abiertamente el valor de las salidas resultantes. Las acciones oportunistas deben estar reconciliadas en un siempre cambiante arreglo de imágenes tangibles.

RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN

- Crear y mantener valores y las normas de la organización.
- Fijar los objetivos y la dirección de la organización.
- Negociar con los grupos de interés (clientes, proveedores, sindicatos, bancos, autoridades administrativas, fiscales, etc)
- Asignar los recursos humanos, tecnológicos y financieros.
- Atender las operaciones en marcha.
- Propiciar la estabilidad laboral de los colaboradores y mejorar su calidad de vida.

COMENTARIOS: El nuevo enfoque sobre la estrategia y la producción tiene importantes efectos: a) Es cambiado el concepto de quien tiene el rol en la formulación de la estrategia. En el siglo pasado aun notamos que se considerada como exclusiva facultad del director general, la estrategia es ahora convertida en negocio de todos. Claro que el director general sigue desempeñando un papel crucial en la elaboración de la estrategia, su responsabilidad implica la comunicación de ésta, soporta la visión de la organización e incluye los riesgos que implican la visión; b) El impacto es tratar de remarcar que instituciones son buenas actualmente, que no podrían tener factores críticos determinantes en el proceso del mañana. No es sólo la habilidad de preceder el futuro, los valores son igualmente peligrosos.

Por otro lado, el nuevo enfoque de la organización tiene un lugar dentro del contexto global como consecuencia de la apertura de los mercados y la constante aplicación de la calidad en los productos o servicios.

Cuadro de Estrategias

ESTRATEGIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
GLOBAL	HABILIDAD PARA EXPLOTAR LAS ECONOMÍAS DE LOCALIZACIÓN.	FALTA DE ACEPTACIÓN EN EL MEDIO LOCAL.
INTERNACIONAL	TRANSFERENCIA DE HABILIDADES DISTINTIVAS A MERCADOS EXTRANJEROS.	FALTA DE ACEPTACIÓN EN EL MEDIO LOCAL. INHABILIDAD PARA REALIZAR ECONOMÍAS DE LOCALIZACIÓN.
MULTIDOMESTICA	HABILIDAD PARA AJUSTAR LAS OFERTAS DE LOS PRODUCTOS Y LA COMERCIALIZACIÓN DE ACUERDO CON LA CAPACIDAD DE ACEPTACIÓN LOCAL.	INHABILIDAD PARA REALIZAR ECONOMÍAS DE LOCALIZACIÓN. FRACASO AL TRANSFERIR LAS HABILIDADES DISTINTIVAS A MERCADOS EXTRANJEROS.
TRANSNACIONAL	HABILIDAD PARA EXPLOTAR LOS EFECTOS DE LA CURVA DE LA EXPERIENCIA HABILIDAD PARA EXPLOTAR LAS ECONOMÍAS DE LOCALIZACIÓN. COSECHAR LOS BENEFICIOS DEL APRENDIZAJE GLOBAL.	DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEBIDO A PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.

Cuadro : Elaborado en verano de 1997 en la clase de alta dirección impartido por el Maestro Noe Urzua Bustamante.

TENDENCIAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

1970's	1975	1980's	1990's
1.-TENDENCIAS	1. -PRODUCTO	1. -CAPACIDADES	1. - MONITOREO
2. -AMENAZAS	2. -TECNOLOGIA	2. -MERCADO	2. - ESTUDIOS DE MERCADO
3. -OPORTUNIDADES	3. -MERCADO	3. -PRODUCTO	3. - ESPIONAJES
	4. -ESCASES DE RECURSOS	4. -AMENAZAS	4. - LIDERAZGO
		5. -ESTRATEGIAS PRODUCTO MERCADO CAPACIDADES SOCIALES LEGITIMIDAD	5. - SUPERVISIÓN INDIRECTA.

* Cuadro elaborado en verano de 1997 en la clase de alta dirección impartido por el Maestro Noe Urzua Bustamante

LA UNIDAD DE NEGOCIOS: EL MARCO DE REFERENCIA DE PORTER ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

A fin de complementar el contexto de la estrategia y el desarrollo de las organizaciones, consideramos oportuno estudiar el esquema de análisis denominado unidad de negocios de M. Porter. Se ha indicado que hay dos aspectos claves para definir una estrategia de negocios, uno es el atractivo de la industria en la cual los negocios estarán localizados y el otro es el asentamiento de los factores que determinan la posición competitiva.

Para poder examinar sistemáticamente los caminos disponibles para que un negocio logre una ventaja competitiva, no es posible mirar las actividades de la empresa como un todo; para esto se podrán dividir las tareas que se realizan dentro de esta en los siguientes aspectos: desarrollo del producto o servicio, diseño, producción, distribución, mercado, ventas y muchas de las formas requeridas para la fácil operación del negocio. Para poder realizar cada una de esta tareas, se requiere una cadena de valor que tiene cada empresa a fin de alcanzar una ventaja competitiva.

El principio que M. Porter señala es que la tarea realizada por una organización de negocios puede llegar a ser clasificada en diferentes categorías, algunas de ellas son las llamadas actividades primarias y las otras son las de actividades de soporte.

Las actividades primarias son aquellas que intervienen en lo referente a la materia prima y productos terminados, en la producción de bienes y servicios, en el mercado en lo referente a la venta y los servicios subsecuentes, o sea, todas las funciones consideradas como básicas para la empresa.

Las actividades de soporte están compuestas por la infraestructura de la empresa (lo cual incluye todos los procesos y sistemas para asegurar la coordinación y responsabilidad de los recursos humanos, y tecnológicos).

Por lo tanto, las actividades de la cadena de valor constituyen la parte más importante que tiene una empresa de llevar a cabo la superioridad competitiva. Sus actividades guían a identificar los factores de éxito que son esenciales para competir.

A continuación se presenta una metodología para el análisis interno a nivel empresarial desarrollada por M. Porter :

Paso 1: Identificación de los competidores más relevantes.

- Un competidor relevante es aquel quien cumple con varias condiciones, desde el punto de vista de mercado.
- Tiene una alta participación en el mercado.
- Ha experimentado un crecimiento sostenido en el mercado.

- Tiene una alta rentabilidad con respecto al promedio de la industria.
- Un competidor es relevante desde el punto de vista funcional cuando presenta los siguientes aspectos:
 - Tiene una estructura de bajo costo.
 - Posee una base tecnológica más fuerte.

- Alto desarrollo en la mercadotecnia.
- Muestra un elevado nivel de integración vertical.
- Manifiesta permanentemente un alto nivel en la utilización de capacidades.
- Cualquier estrategia debe ser soportada por un esmerado conocimiento de los competidores.

Paso 2: Seleccionar los factores de éxito crítico.

Un método que conduce a la revisión interna a nivel empresarial es mirar en la empresa en su totalidad la cadena desde una muy amplia perspectiva.

Primero se identifica las cualidades competitivas centrales que son base para determinar la posición de la empresa en una determinada rama de la industria.

Después, se necesita elaborar un diagnóstico de la actual situación (Fuerzas y Debilidades de la organización) y definir colectivamente un estado deseable en la posición competitiva futura de la empresa (Visión).

- Se recomienda clasificar las actividades de la cadena de valor en diferentes categorías.
- Finanzas.
- Administración de Recursos Humanos.
- Tecnología.
- Abastecimiento.
- Manufactura.
- Mercadotecnia y Ventas.

Paso 3: Perfil competitivo del negocio con relación a los competidores más relevantes.

Paso 4: Identificación de fuerzas y debilidades de su negocio.

- Líneas de productos obsoletos.
- Altos costos de producción.
- No existe la innovación.
- Recursos Humanos inadecuados.
- Deficientes sistemas de administración de materiales.

Paso 5: Potenciales fortalezas internas.

- Diversas líneas de productos.
- Amplia cobertura de mercado.
- Altos niveles de sistemas de información.
- Adecuada estructura organizacional.
- Buena administración financiera.

Paso 6: Principales oportunidades ambientales.

- Ampliación de los negocios principales.
- Desarrollo del portafolio corporativo.
- Se logra reducir la rivalidad entre los competidores.

Paso 7: Potenciales amenazas ambientales

- Factores demográficos, económicos y sociales.
- Competencia doméstica y extranjera.
- Crecientes aumentos en el costo de mano de obra.
- Nuevas formas de competencia industrial.

Un ejemplo muy conocido de la estrategia de la unidad de negocios es el que desarrolló Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard. Desde el punto de vista de Porter, la capacidad que tiene una compañía para competir en un mercado específico está determinada por los recursos técnicos y económicos de esa misma organización, así como las "fuerzas" ambientales, cada una de las cuales amenaza el ingreso de la organización es un nuevo mercado. Porter afirma que el administrador de una unidad comercial debe realizar un análisis de estas fuerzas y entonces proponer un programa para influir o para defenderse de ellas, según sea el caso.³¹

Las cinco fuerzas ambientales de Porter son las amenazas al ingreso, el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, y la lucha por una posición en los mercados saturados.

Así mismo, conceptualizando la estrategia y designando el proceso, el nivel individual, llenar toda el área estratégica dentro de la figura organizacional, capturando tres distintos aspectos de la gerencia, describir el problema y resolverlo, encontrar el problema y crear el problema.

REQUISITOS PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA M. PORTER:

- No hacer una cosa bien, es hacer todas bien.
- Tener una integración entre todas las actividades.
- Si no hay ajustes no hay estrategia distintiva.

Después de la estrategia, la administración se reduce a supervisar funciones independientes y la efectividad operativa evaluando el desempeño de la organización. Las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o mas y no solo un ciclón de planeación.

³¹ Citado por James A. F. Stoner., Op. cit. 215

LA VENTAJA COMPETITIVA

“Una compañía posee una ventaja competitiva cuando el índice de utilidad es mayor que el promedio de la industria. La tasa de utilidad se define como cierto índice; por ejemplo, el rendimiento sobre ventas (RSV) o el rendimiento sobre los activos (RSA).

El determinante fundamental del índice de utilidad en una compañía es su margen de utilidad bruta (MUB), que corresponde sencillamente a la diferencia entre los ingresos totales (IT) y los costos totales (CT), dividida por los costos totales.

$$\text{MUB} = \frac{(\text{Precio unitario} * \text{unidades vendidas}) - (\text{costo unitario} * \text{unidades vendidas})}{\text{costo unitario} * \text{unidades vendidas}}$$

Se deduce que para que un margen de utilidad bruta sea superior al promedio de la industria debe ocurrir con las siguientes opciones:

El precio unitario de la compañía debe ser superior al de la compañía promedio y su costo unitario debe ser equivalente al de la firma promedio.

El costo unitario de la empresa debe ser inferior al de la compañía promedio y su precio unitario debe ser equivalente al de la compañía promedio.

La firma debe tener un menor costo unitario y un mayor precio unitario que el de la compañía promedio.

Por tanto, para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores, o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o debe llevar a cabo las dos opciones en forma simultánea...”³²

MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO.-

Se inicia de un análisis de la estructura de la industria externa y los elementos que considera el autor Michael Porter en el estudio de diversas compañías son :

- 1.-Precio.
- 2.-Calidad del producto y/o servicio.
- 3.-Servicio.

Definición de recursos:

- ¿ Qué recursos nosotros necesitamos para lograr las metas en un ligero medio competitivo?
- ¿ Qué recursos nosotros necesitamos en un futuro de necesidades?

Condiciones necesarias para el buen desarrollo estratégico.- El desarrollo de una buena estrategia requiere a personas con capacidades y habilidades para entender los conceptos, con fuerte diagnóstico, y buen juicio en los negocios. El gerente tiene que generar nuevas ideas.

³² Ibidem

El autor antes citado, considera dos elementos básicos en el proceso estratégico:

- a) Obtener buenas ideas.
- b) Dos necesarios atributos de las personas:
 - Habilidad.
 - Buena voluntad.

Los elementos que deben envolver a una persona cuando se trata de una organización pequeña, pero si existe mucha gente en los diferentes niveles de autoridad son:

- 1.-Concebir y abogar por efectivas estrategias.
- 2..-Buena voluntad por las nuevas estrategias.
- 3.- Habilidad para evaluar las nuevas estrategias.
- 4.- Buena voluntad para evaluar las nuevas ideas estratégicas y los comités necesarios de recursos.

La habilidad de fortalecimiento es principalmente la articulación de la "saber como" (métodos) de la empresa y la combinación de múltiples habilidades para construir metahabilidades. Muchos competidores internacionales exitosos como SONY en electrónicos han construido su éxito no sobre una sola habilidad sino más bien en su habilidad para combinar habilidades (en la que no eran líderes mundiales) en una metahabilidad distintiva, como habilidad para la miniaturización.

La diversificación de habilidades, por otro lado, es la importación de talentos, conocimientos, y activos de otras empresas, construyendo nuevos talentos y métodos tácitos dentro de la firma, y retirando una antigua habilidad. Sin retirar las antiguas habilidades, la empresa puede tener problemas desarrollando o asimilando las nuevas.

La empresa INTEL, por ejemplo, tuvo que abandonar el mercado de depósitos de almacenamiento antes de convertirse en líder mundial, en fabricación de microprocesadores.

El Impulso, fortalecimiento y diversificación de habilidades, pueden ser diferentes unos con otros, los procesos organizacionales que facilitan el impulso no implican la autonomía y tiempo requerido para fortalecer una habilidad. De manera similar, un énfasis en la diversificación puede distraer el fortalecimiento de habilidades. En compañías tales como SHARP, el fortalecimiento de habilidades es responsabilidad de comités funcionales de alta dirección, investigación y desarrollo.

EL VALOR AGREGADO EN EL SISTEMA DE ACTIVIDADES M. PORTER

ACTIVIDADES:	
DESARROLLO TECNOLÓGICO	DISEÑO DEL PRODUCTO, PRUEBAS, DISEÑO DE PROCESO, INVESTIGACIÓN DE MATERIALES Y DE MERCADO.
RECURSOS HUMANOS	RECLUTAMIENTO SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO, SISTEMAS DE COMPENSACIÓN, INCENTIVOS, PLANEACIÓN DE CAPACIDADES Y HABILIDADES,
INFRAESTRUCTURA	FINANCIAMIENTO, INVERSIONISTA, MODELOS DE INFORMACIÓN Y DE PLANEACIÓN.
EQUIPOS Y RECURSOS MATERIALES	COMPONENTES, MAQUINARIA, EQUIPO, PUBLICIDAD Y SERVICIOS, ETC.

LOGÍSTICA:

- AUTOMATIZACIÓN DE INVENTARIOS.
- DESARROLLO DE PROVEEDORES.
- ACCESO DE LOS CLIENTES AL INTRANET.
- OPERACIONES.
- SISTEMAS FLEXIBLES DE MANUFACTURAS.
- CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.
- SISTEMAS DE CALIDAD.

LOGÍSTICA EXTERNA:

- AUTOMATIZACIÓN DE PEDIDOS.
- ALMACENES.
- DESARROLLO DE DISTRIBUIDORES

MARKETING Y VENTAS:

- FUERZA DE VENTAS
- PUBLICIDAD.
- EVENTOS.

- PROPUESTAS.

SERVICIO O POSTVENTA:

- SERVICIO TÉCNICO

Observaciones Generales CAPÍTULO III

En la aplicación de estrategias, la organización tiene que describir un sistema de planeación operativa incluyendo la manera cómo se establecen los objetivos, metas y planes de acción para los distintos procesos y sistemas que operan en la empresa, con base a una información válida y confiable sobre la capacidad de los procesos y a partir de la planeación estratégica,

Una participación del personal y grupos de interés en la definición, evaluación y seguimiento de los planes definidos.

Los planes operativos consideran los factores críticos de los clientes, usuarios, personal, accionistas, medio ambiente y comunidad. Es decir, se ve la planeación de manera conjunta con otros factores.

La organización debe asegurar la consistencia, integración y congruencia entre los distintos procesos y niveles a través de la aplicación de estrategias. También se da seguimiento a la ejecución de los planes operativos con el fin de asegurar su implantación y su correcta aplicación.

Es importante incluir una proyección estratégica a corto, mediano y largo plazo, entre dos a cinco años de los indicadores clave relacionados con la planeación operativa de la organización, así como su comparación con los indicadores de líderes (mejores en su clase) y la competencia, en el caso objeto de estudio los avances registrados por los bufetes jurídicos laborales en materia laboral.

Los sistemas de planeación operativa deben lograr una calidad en el servicio y permitir capitalizar el conocimiento de clientes y mercados, las habilidades y capacidad del personal, en la mejora de productos y procesos, con lo cual es posible elevar la productividad y efectividad operativa, a fin de crear valor a los clientes y a la organización.

CAPÍTULO IV LAS NORMAS (ISO 9001 – 2000) (ISO 9004)

¿QUÉ ES LA NORMA ISO 9001-2000?

ISO 9000 es un término que se utiliza para referirse a una serie de normas internacionales establecidas para sistemas de calidad. Las normas de aseguramiento de la calidad más modernas tienen su origen en las relaciones contractuales entre fabricantes y suministradores de algunos sectores en los que se requería la mayor fiabilidad: construcción de centrales nucleares y defensa militar principalmente. Cualquier proveedor garantizaba mediante contrato el proceso de producción de sus productos. El cliente compraba los productos con el compromiso de la calidad del proceso estaba asegurada. La fabricación no se dejaría al azar ni al estado de ánimo de los operarios y directivos. Las principales características de las normas ISO-9000 es que pueden aplicarse prácticamente en cualquier compañía, desde fabricantes de productos hasta proveedores de servicios. No están diseñadas especialmente para un producto o industria determinada. La serie de normas de ISO 9000 consta de requisitos y directrices que permiten establecer y mantener un sistema de calidad en la compañía.

En lugar de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9000 se centra en los procesos sustantivos, es decir, en la forma en que se produce. Las normas ISO 9000 requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de normas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y servicios de calidad se fabriquen en forma consistente y a tiempo. La serie ISO 9000 fue creada por comités integrados por representantes de 27 países, los cuales a su vez se encargan de revisarlas y mantenerlas actualizadas. Ha sido adoptada por más de 70 países alrededor del mundo como la norma de mayor aceptación que establece requisitos para los sistemas de calidad.

Marco Teórico.

“La serie de normas ISO 9000:2000 consta de cuatro normas esenciales y varios documentos auxiliares. Las cuatro normas son las siguientes:

ISO 9000: 2000, SGC, Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001: 2000, SGC, Requisitos.

ISO 9004: 2000, SGC, Directrices para la mejora de desempeño.

ISO 19011, Directrices sobre la auditoría del SGC y/o SGA.

Las tres primeras fueron publicadas el 15 de diciembre de 2000 y la ISO 19011 se concluyó en octubre del 2002.”³³

³³ Mario Roca Ponce;Revista Contacto Núm. 154, Nov.-Dic 03; Dir. Gral. Fernando Rabago del Villar; Pág. 38

ISO 9001

Esta norma tiene aplicación en aquellas compañías que diseñan, fabrican y dan servicios sobre sus productos. Consta de 5 capítulos, cada una de las cuales establecen los requisitos para las diferentes áreas de su sistema de calidad.

a) Responsabilidad de la Dirección.- La dirección es la principal responsable de una organización [Deming]. La dirección de la organización debe revisar en forma regular los resultados del sistema de calidad.

b) Sistema 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. 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.

c) Revisión del contrato.- Es preciso contar con un sistema documentado que define como se comunicarán y ejecutaran los cambios al cliente y a la propia organización interna.

Es preciso tener procedimientos documentados que se aseguren que los diseños de los productos cumplen con los requerimientos de los clientes.

d) Control de los documentos y de los datos .- Todos los documentos y datos requerirán de la aprobación de una persona autorizada. Es necesario autorizar de manera formal a tales personas y que estas deberán ser capaces de evaluar la validez del documento.

e) Compras.- 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.

Control de los productos suministrados por los clientes

Se deberán establecer procedimientos para la inspección, almacenamiento, manejo y mantenimiento de los materiales que el cliente proporciona.

f) Identificación y rastreabilidad de los productos.- 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. La evaluación deberá especificar la calidad de los materiales que se reciben.

g) Control de los 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. El equipo y herramientas que utilicen los empleados deberán contar con las instrucciones de operación y planes de mantenimiento apropiados.

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.

h) Control de los equipos de inspección, medición y ensayo.- 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. Se deberán cumplir los puntos: Identificar la medición a realizar, identificar y calibrar todos los equipos de pruebas a intervalos regulares de tiempo o uso.
Estado de inspección y ensayo.

A medida que los productos recorren las diversas áreas de prueba, el material y los productos deberán portar la identificación referente a su estado.

Control de los productos no conformes.

Acciones correctivas y preventivas.

La norma pide que las personas involucradas enfrenten los problemas de manera sistemática.

i) Manipulación, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega.- La norma obliga revisar los pedidos de los clientes antes de aceptarlos. La norma dicta que es preferible un pedido por escrito. 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. La norma exige realizar una inspección y una prueba completa del producto final, deberán verificar que los datos estén conformes con las especificaciones del producto según las define el plan de calidad. También se necesita 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 deberá indicar quien autorizó el envío del producto.

j) Control de los productos no conformes.- Auditorias internas de la calidad. La dirección deberá mantener una verificación interna para el propósito primario de realizar una auditoria interna. El personal de la auditoria deberá contar con la capacitación apropiada para las actividades de verificación. Es necesario realizar estas auditorias al menos una vez al año.³⁴

¿Cuáles son los objetivos principales de ISO 9001- 2000?

- Mantener y continuar con los servicios y/o productos.
- Reducción de Costos.
- Mejorar la calidad de las operaciones.
- Dar confianza la administración y al personal.
- Proporcionar confianza al consumidor.

³⁴ Cfr. Norma ISO 9001-2000 publicada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.

¿Cuáles son los requerimientos?

- Coordinador de proyectos.
- Equipos de trabajo integrados por los dueños del proceso.
- Involucramiento de todo el personal.
- Liderazgo comprometido.
- Esfuerzo documental.
- Disposición para crear o rediseñar procesos administrativos y/o operativos.

¿ Cuáles son los beneficios Internos esperados?

- Son flexibles ajustados al sistema.
- Promover el conocimiento de la propia organización y la responsabilidad de cada puesto y la manera de que se desempeña.
- Establecer bases para determinar objetivos y documentarlos adecuadamente propiciandoo la competitividad y la productividad.
- Son el marco referencia de la certificación.

- De los productos o servicios se benefician los clientes.

¿Cuáles son los Beneficios Externos?

- Incrementa la satisfacción al cliente externo.
- Incrementa la satisfacción al cliente interno.
- Incrementa la competitividad e imagen.
- Mejora la rentabilidad y la productividad.
- Resultados consistentes y confiables.
- Reconocimiento nacional e internacional.

Para conocer el contenido de la norma ISO 9001-2000 vamos a precisar cada uno de sus elementos y son los que aparecen en la siguiente lista:

CONTENIDO DE LA NORMA ISO 9001-2000

INTRODUCCIÓN

1.-OBJETIVOS Y CAMPO DE APLICACIÓN.

2.-NORMAS PARA CONSULTA.

3.-TERMINOS Y DEFINICIONES.

Requisitos Norma ISO 9001:2000.

4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

4.1 REQUISITOS GENERALES.

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN.

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE.

5.3 POLITICA DE CALIDAD.

5.4 PLANIFICACION.

5.4.1 Objetivos.

5.4.2 Planificación de la Calidad.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS.

6.2 RECURSOS HUMANOS.

6.2.1 Generalidades.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.

6.3 INFRAESTRUCTURA.

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO.

7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

7.2.3 Comunicación con los clientes.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO.

- 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.
- 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo.
- 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.
- 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.
- 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo.
- 7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo.

7.4 COMPRAS.

- 7.4.1 Proceso de Compras.
- 7.4.2 Información de las compras.
- 7.4.3 Verificación de los productos y servicios comprados.

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

- 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.
- 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.
- 7.5.3 Identificación y trazabilidad.
- 7.5.4 Propiedad del cliente.
- 7.5.5 Preservación del producto.

7.6 CONTROL DE EQUIPOS DE MEDIDA Y SEGUIMIENTO.

8 MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA.

8.1 GENERALIDADES.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.

- 8.2.1 Satisfacción del cliente.
- 8.2.2 Auditorías internas.
- 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.
- 8.2.4 Seguimiento y medición del producto.

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME.

8.4 ANÁLISIS DE DATOS.

8.5 MEJORA.

- 8.5.1 Mejora continua.
- 8.5.2 Acción correctiva.
- 8.5.3 Acción preventiva. ³⁵

³⁵ Ibidem

Comentarios.-

Toda vez que se ha señalado el contenido general de la norma ISO 9001-2000, podemos decir, que tiene varias ventajas entre las cuales se destacan las siguientes:

- 1.- La norma de calidad puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, producto o sector. Es decir, que la norma puede ser utilizada sin importar el objeto o fin social de la organización, ni tampoco influye el número de departamentos, direcciones, gerencias, o número de trabajadores.
- 2.- El lenguaje empleado permite comprender con mayor claridad los elementos que integran la estructura de la norma objeto de estudio.
- 3.- Se aprecia un mayor énfasis en la participación de la dirección general y su pleno compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de calidad mediante la fijación de objetivos concretos y medibles en un período de determinado.
- 4.- Aparece señalada la capacitación como una herramienta indispensable para mantener en buen camino el sistema de calidad. Toda vez que son los trabajadores los que a final de cuentas ejecutan el trabajo para lograr un fin en común.
- 5.- Tiene mayor orientación a la mejora continua y la satisfacción al cliente.
- 6.- Reitera la medición del sistema, el proceso y el producto final. Se logra con la instrumentación de indicadores y de la consulta directa que se realiza al cliente por el producto o servicio recibido.
- 7.- La metodología puede aplicar únicamente una área específica de la organización. Ej. producción, facturación, ventas etc.

Desventajas:

En nuestra opinión si la organización tiene la oportunidad de aplicar la certificación en todos sus departamentos, se corre un gran riesgo de encontrar una gran cantidad de documentación por escrito, si los responsables de las áreas dejan de pertenecer a la organización, la continuidad de la información y de los procedimientos puede verse seriamente afectada. Aunque uno de los propósitos de tener por escrito el manual de calidad, las políticas de calidad e instructivos es que cualquier persona que tenga acceso a la información pueda aplicar inmediatamente su contenido, lo cual para nosotros es complicado en virtud de que la cultura de calidad en México es todavía escasa.

A continuación mostramos el contenido específico de cada uno de los requisitos del sistema de gestión de calidad y son los siguientes:

4.- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
4.1 REQUISITOS GENERALES	<p>Identificación, secuencia e interacción de los procesos. Definir métodos de control, seguimiento y medición de los procesos, fijar acciones para alcanzar los objetivos planificados. Debe asegurarse el control de los procesos subcontratados.</p>
4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	
4.2.1 Generalidades	<p>La documentación debe incluir declaración política y objetivos, manual de calidad, procedimientos documentados, registros.</p>
4.2.2 Manual de la Calidad	<p>Contendrá descripción requisitos y ámbito del Sistema, procedimientos o referencia a los mismos, descripción de la interacción entre los procesos.</p>
4.2.3 Control de la documentación	<p>Edición, Revisión, aprobación documentos y control documentos obsoletos.</p>
4.2.4 Control de los registros	<p>Ubicación, archivo, tiempo de archivo, control acceso.</p>

5.-RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	Comunicación a la organización, definir política y objetivos de calidad, revisiones sistema y disponibilidad de recursos.
5.2 ENFOQUE AL CLIENTE	Identificar, definir y comprender las necesidades y requisitos del cliente.
5.3 POLITICA DE CALIDAD	Coherente con objetivos, sometido a revisión. Compromiso de Mejora. Revisada continuamente.
5.4 PLANIFICACION	
5.4.1 Objetivos	Documentar objetivos (consecuentes con política y con mejora continua). Deben ser medibles.
5.4.2 Planificación de la Calidad	Documentada y consecuente con el resto requisitos.
5.5 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	Definir responsabilidades y autoridad.
5.5.2 Representante de la Dirección	Miembro de la alta Dirección. Control y Seguimiento Sistema.
5.5.3 Comunicación interna	Comunicación horizontal y vertical.
5.7 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Se tendrá en cuenta: Auditorias, voz del cliente, seguimiento objetivos, proceso, productos y/o servicio, acciones correctoras y preventivas.

6.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS	Identificar y aportar recursos.
6.2 RECURSOS HUMANOS	
6.2.1 Generalidades	Definir y comunicar funciones y responsabilidad del personal.
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Determinar necesidades de formación, facilitar y evaluar eficacia de la formación. Mantener registros. Sensibilizar a toda la organización sobre importancia Política de Calidad, Impacto del trabajo en la calidad, mejora, responsabilidades, consecuencias.
6.3 INFRAESTRUCTURA	Espacio de trabajo, equipos, mantenimiento, servicios de apoyo.
6.4 AMBIENTE DE TRABAJO	Salud e Higiene, Métodos de Trabajo, Ética, Condiciones Ambientales.

7.- REALIZACIÓN DEL PRODUCTO


7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	Identificar y gestionar los procesos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios. Se deben definir métodos control proceso, parámetros, normas, mediciones.
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Identificar requisitos de cliente, incluidos los legales.
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Requisitos definidos y documentados, registro pedidos verbales, resolver diferencias.
7.2.3 Comunicación con el cliente	Información producto y/o servicio, voz del cliente, pedidos.
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	Planes de diseño: etapas, equipo, revisión, verificación y validación.
7.3.2 Entradas al diseño y desarrollo	Requisitos de Cliente, legales y medioambientales. Experiencia previa.
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	Cumplir requisitos entrada, criterio de aceptación, características especiales.
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	Identificar problemas, evaluar capacidad de cumplir con los requisitos. Se ha de mantener archivo.
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	Verificación en etapas planificadas.
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	Comprobación de que el producto y/o servicio cumple con los requisitos definidos.

7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo	Antes de realizar el cambio se debe determinar el efecto en el resto del diseño, así como entre las partes del producto y/o servicio.
7.4 COMPRAS	
7.4.1 Proceso de Compras	Evaluación y selección de proveedores.
7.4.2 Información de las compras	Requisitos, métodos, documentación.
7.4.3 Verificación de los productos comprados	Verificación de los productos y/o servicios.
7.5 PRODUCCIÓN Y DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	Mantenimiento, entorno de trabajo, normas de trabajo, medición, estado.
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio	Identificación procesos especiales, Pre-calificación procesos.
7.5.3 Identificación y trazabilidad	Identificación producto o servicio. La trazabilidad se implantará cuando sea un requisito especificado.
7.5.4 Propiedad del cliente	Verificación, Almacenamiento, Conservación, Comunicación con el Cliente.
7.5.5 Preservación del producto	Manipulación, embalaje, almacenamiento, entrega.
7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Controlar, calibrar, conservar, manejar y almacenar los equipos de medición y prueba, incluyendo el software.

8.- MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA	
8.1 GENERALIDADES	<p>El proceso de análisis y medición debe demostrar la eficacia de la gestión y la mejora del sistema de gestión de calidad.</p> <p>Periódicamente se evaluará la efectividad de las mediciones.</p> <p>Los resultados son una entrada a la revisión por la Dirección.</p>

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
8.2.1 Satisfacción del cliente	Seguimiento Satisfacción o Insatisfacción Cliente
8.2.2 Auditorias internas	Seguimiento Sistema, Procesos y Producto.
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	Medición y seguimiento del proceso para asegurar su capacidad.
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y/o servicio.
8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	<p>Bloqueo producto no conforme Análisis de No Conformidades Destino producto no conforme: Reparado Aceptados mediante permiso Recalificados Rechazados Concesiones de Clientes Verificación reproceso o retrabajo.</p>
8.4 ANÁLISIS DE DATOS	<p>Efectividad y adecuación del sistema de gestión de calidad</p> <p>Tendencias en las operaciones de proceso Satisfacción y/o insatisfacción del Cliente Conformidad a los requisitos del Cliente Características del productos, proceso y/o servicios.</p>
8.5 MEJORA	
8.5.1 Mejora Continua	Mejora Continua.
8.5.2 Acción correctiva	Eliminar y reducir causas de No Conformidad.
8.5.3 Acción preventiva	Eliminar y reducir causas potenciales de No Conformidad.

Cuadro comparativo entre la Norma ISO 9001-1994 y la nueva versión de la Norma ISO 9001-2000.

4.2 APARTADOS ISO 9001: 2000	REQUISITOS NUEVOS	 Procesos relacionados Procedimientos relacionados	ISO 9001:1994
1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN			
1.1 Generalidades	<p>Aumentar la satisfacción del cliente a través de la efectiva aplicación del sistema.</p> <p>Incluir los procesos para la mejora continua del Sistema.</p>		1
1.2 Aplicación	<p>CLÁUSULA NUEVA Los requisitos de la norma son aplicables a todo tipo de organizaciones. (Desaparecen 9001, 9002 y 9003)</p> <p>Exclusiones relacionadas con la naturaleza de los productos, los requisitos de clientes y reglamentarios. (Ver CAPÍTULO 7)</p>		
2. NORMAS PARA CONSULTAR			
Normas para consultar	<p>Nueva norma de términos y definiciones. ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.</p>		2
3. TERMINOS Y DEFINICIONES			
Términos y definiciones Según ISO 9000:2000	<p>Organización por proveedor. Proveedor por subcontratista. Producto: hardware, software, servicios, materiales procesados</p>		3

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		GESTIÓN..MEJORA	
4.1 Requisitos generales	<p>- Gestión de procesos y/o por procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos para la gestión de la calidad. • Determinar la secuencia e interacción de estos procesos. • Asegurar que son eficaces. • Asegurar de que disponen de los recursos necesarios. • Realizar actividades de seguimiento, medición y análisis de los procesos. • Implementar acciones para alcanzar los requisitos y la mejora continua de los procesos. <ul style="list-style-type: none"> - Mejora continua del Sistema Gestión Calidad. 	Manual..Gestión..Calidad	4.2.1
4.2 Requisitos de la documentación	Documentación relativa a los procesos		
4.2.1 Generalidades			4.2.2
4.2.2 Manual de Calidad		Manual..Gestión..Calidad	4.2.1
4.2.3 Control de los documentos		<ul style="list-style-type: none"> • CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS 	4.5.1 + 4.5.2 + 4.5.3
4.2.4 Control de los registros		<ul style="list-style-type: none"> • CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS 	4.16

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		GESTIÓN..ESTRATEGICA	
5.1 Compromiso de la Dirección	- Compromiso de mejora - Comunicación a todos los niveles de la importancia tanto de los requisitos del cliente como de los legales y reglamentarios.	GESTIÓN ESTRATÉGICA • RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN • FORMACIÓN	4.1.1
5.2 Enfoque al cliente	La dirección debe asegurar que las necesidades y expectativas del cliente se determinen, se convierten en requisitos. El objetivo no es otro que lograr la satisfacción del cliente.	GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING • LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS GESTIÓN PEDIDOS	4.3.2
5.3 Política de la Calidad	Incluir en la política un compromiso de satisfacer los requisitos y de mejora continua. Hay que revisarla para asegurar su continua adecuación.	Manual..Gestión..Calidad	4.1.1
5.4 Planificación		GESTIÓN CALIDAD	
5.4.1 Objetivos de la calidad	Hay que establecer objetivos de calidad para todas las funciones y niveles relevantes y deben ser medibles y consistentes con la política	• RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	4.1.1
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	La planificación debe incluir – Debe asegurar que se cumplen los requisitos citados en 4.1 –La planificación debe asegurar que los cambios se realizan de una forma controlada y que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene durante estos cambios	Manual Gestión..Calidad	4.2.3
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación		Manual..Gestión..Calidad	4.1.2.1
5.5.1 Responsabilidad y autoridad		Manual..Gestión..Calidad	4.1.2.3

<p>5.5.2 Representante de la Dirección</p>	<p>- Se pueden designar varios miembros. - Debe asegurar que se implantan los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. - El representante debe promover el conocimiento de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.</p>	<p>Manual..Gestión..Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN 	
<p>5.5.3 Comunicación interna</p>	<p>CLÁUSULA NUEVA- La organización debe asegurar la comunicación entre los diferentes niveles y funciones referentes a los procesos del sistema de gestión de la calidad y su efectividad.</p>	<p>GESTIÓN ESTRATÉGICA</p>	
<p>5.6 Revisión por la Dirección</p>		<p>GESTIÓN CALIDAD</p>	
<p>5.6.1 Generalidades</p>		<p>Manual..Gestión..Calidad</p>	<p>4.1.3</p>
<p>5.6.2 Información para la revisión</p>	<p>CLÁUSULA NUEVA: Incluir el funcionamiento actual y las oportunidades de mejora asociadas a: -Resultados de auditorias -Retroalimentación de los clientes; -Desempeño de los procesos y conformidad del producto; -Estado de las acciones correctoras y preventivas; -Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas; -Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y -Recomendaciones para la mejora.</p>	<p>Manual..Gestión..Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN 	
<p>5.6.3 Resultados de la revisión</p>	<p>CLÁUSULA NUEVA- Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: -La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos: -La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.</p>	<p>Manual..Gestión..Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN 	

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS		GESTIÓN...PERSONAS GESTIÓN...ACTIVOS	
6.1 Provisión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Hay que mejorar continuamente la eficacia del sistema - Aumentar la satisfacción del cliente. 	Manual..Gestión..Calidad RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN COMERCIAL 	4.1.2.2
6.2 Recursos humanos		Manual..Gestión..Calidad	
6.2.1 Generalidades		Manual..Gestión..Calidad	4.1.2.2
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	<p>La organización deberá evaluar la efectividad de la formación proporcionada y asegurar que sus empleados son conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y como contribuyen a la consecución de los objetivos de la calidad (SENSIBILIZACIÓN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • FORMACIÓN 	4.18
6.3 Infraestructura	<p>CLÁUSULA NUEVA La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesarias para lograr la conformidad del producto, incluyendo: edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, equipo para el proceso (hardware y software) y servicios de apoyo.</p>	GESTIÓN FABRICACIÓN LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS CONTROL FABRICACIÓN	4.9
6.4 Ambiente de trabajo	<p>CLÁUSULA NUEVA La organización debe identificar y gestionar los factores físicos y humanos del entorno de trabajo necesarios para lograr la conformidad del producto.</p>	CONTROL FABRICACIÓN CONTROL PROCESO	4.9

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

<p>7.1 Planificación de la realización del producto</p>	<p>Los resultados de la planificación de los procesos necesarios para la realización del producto deben ser coherentes con los demás procesos y deben presentarse de forma adecuada para la metodología de la organización. Se esta pidiendo que todos los procesos tengan unas entradas, unas salidas y se planifiquen actividades de verificación con sus ciclos PDCA.</p>	<p>GESTIÓN...LANZAMIENTO NUEVOS..PRODUCTOS</p> <p>LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS</p> <p>CONTROL PROCESO</p>	<p>4.2.3 + 4.10.1</p>
<p>7.2 Procesos relacionados con los clientes</p>		<p>GESTIÓN...CLIENTES</p>	<p>.</p>
<p>7.2.1 Determinación de los requisitos de los clientes</p>	<p>Hay que incluir la identificación de los requisitos legales y reglamentarios asociados al producto.</p>	<p>LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS</p> <p>MODIFICACIONES DE DISEÑO</p>	<p>4.3.2 + 4.4.4</p>
<p>7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto</p>	<p>.</p>	<p>GESTIÓN PEDIDOS</p> <p>REVISIÓN CONTRATO</p>	<p>4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4</p>
<p>7.2.3 Comunicación con el cliente</p>	<p>CLÁUSULA NUEVA Hay que implantar una relación efectiva con los clientes con el objetivo de satisfacer : A) la información sobre el producto. B) Tratamiento de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo las modificaciones C) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas</p>	<p>GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING</p> <p>GESTIÓN COMERCIAL</p>	<p>4.3.2</p>
<p>7.3 Diseño y/o Desarrollo</p>	<p>Las empresas que diseñan están obligadas a cumplir con este punto</p>	<p>GESTIÓN LANZAMIENTO NUEVOS PRODUCTOS</p>	<p>.</p>
<p>7.3.1 Planificación del diseño y/o desarrollo</p>	<p>.</p>	<p>LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS</p>	<p>4.4.2 + 4.4.3</p>

7.3.2 Elemento de entrada para el diseño y desarrollo	Se ha añadido que ha que proporcionar la información apropiada para las operaciones de producción y de servicio. Ver 7.5	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS	4.4.4
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo		LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS	4.4.5
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo		LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS	4.4.6
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo		LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS	4.4.7
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo		LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS	4.4.8
7.3.7 Control cambios del diseño y desarrollo		MODIFICACIONES DE DISEÑO	4.4.9
7.4 Compras		GESTIÓN COMPRA	
7.4.1 Proceso de compras	Documentar el proceso relacionado	SUBCONTRATISTAS PEDIDOS PROVEEDORES	4.6.2
7.4.2 Información de las compras		PEDIDOS PROVEEDORES	4.6.3
7.4.3 Verificación de los productos comprados		CONTROL DE RECEPCIÓN CONTROL PROCESO	4.6.4 + 4.10.2
7.5 Producción y prestación del servicio		GESTIÓN...FABRICACIÓN	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.		CONTROL FABRICACIÓN CONTROL PROCESO SERVICIO POSVENTA	4.9 + 4.15.6 + 4.19
7.5.2 Validación de la producción y de la prestación del servicio		CONTROL FABRICACIÓN CONTROL PROCESO	4.9
7.5.3 Identificación y trazabilidad		CONTROL FABRICACIÓN	4.8 + 4.10.5 + 4.12

7.5.4 Propiedad del cliente	Se ha añadido la protección. También hay que incluir la propiedad intelectual.	Producto suministrados por...el..cliente	4.7
7.5.5	Preservación del producto	MANIPULACIÓN, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, CONSERVACIÓN Y ENTREGA CONTROL PROCESO	4.15.2 + 4.15.3 + 4.15.4 + 4.15.5
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición	.	CONTROL DE LOS EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO	4.11.1 + 4.11.2
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		GESTIÓN....MEJORA	
8.1 Generalidades	Implantar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora	Manual..Gestión..Calidad	4.10 + 4.20 + 4.20.2
8.2 Seguimiento y Medición	.	Manual..Gestión..Calidad	.
8.2.1 Satisfacción del cliente	CLÁUSULA NUEVA La organización deberá hacer un seguimiento relacionado con la satisfacción y/o insatisfacción del cliente. Deberán establecerse métodos para su obtención. La norma ISO 9004 del 2000 en su apartado 8.2.1.2 da algunos ejemplos de fuentes de información diferentes de las encuestas.	GESTIÓN COMERCIAL	.
8.2.2 Auditoria interna	.	AUDITORIAS	4.17
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	.	Manual..Gestión..Calidad	4.17 + 4.20.1 + 4.20.2
8.2.4 Medición y seguimiento del producto	.	Manual..Gestión..Calidad	4.10.2 + 4.10.3 + 4.10.4 + 4.10.5 + 4.20 + 4.20.2

8.3 Control del producto no conforme		TRATAMIENTO DE LAS NO CONFORMIDADES	4.13.1 + 4.13.2
8.4 Análisis de datos	La organización deberá recopilar y analizar los datos apropiados para proporcionar información sobre: - La satisfacción y/o insatisfacción de los clientes. - La conformidad con los requisitos del cliente. - Las características de los procesos, producto y sus tendencias. - Los proveedores	Manual..Gestión..Calidad	4.20.1 + 4.20.2
8.5 Mejora		Manual..Gestión..Calidad	
8.5.1 Mejora continua	Mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante:	Manual..Gestión..Calidad	4.1.3
8.5.2 Acción correctiva		ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES CORRECTORAS Y PREVENTIVAS	4.14.1 + 4.14.2
8.5.3 Acción preventiva		AMFES...CEP..etc	4.14.1 + 4.14.3 ¹

Cuadro de la Norma Mexicana IMNC "Sistemas de gestión de Calidad" ISO 9000-2000
 NMX-CC-9000-IMNC-2000 Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.

Comentarios

Consideramos que cualquier cambio que se vaya a dar en el interior de las organizaciones en la elaboración de un producto o servicio, debe estar sustentado por un plan específico que incluya la mejora y calidad.

Los cambios que se suscitan en el medio ambiente amenazan la sobre vivencia de las organizaciones. Si la organización llega a perder contacto con el entorno y/o contexto externo. Seguramente perderá especialización en su tarea y al mismo tiempo disminuirá el segmento de mercado del producto o servicio que genere la propia organización.

La inadecuada estructura de la organización puede llegar a retrasar la adaptación de las organizaciones a los cambios internos y externos, con la implementación de la norma ISO 9001-2000 los riesgos son menores.

Es importante también señalar la función del trabajo por equipo debe estar vinculada a una buena asignación de recursos materiales, financieros y además incluir la coordinación de actividades de los miembros de la organización para alcanzar la eficiencia en la organización.

Hay que diagnosticar con objetividad, las barreras del buen desempeño de los miembros del equipo de trabajo, los procesos de operación, comunicación y asignación de actividades.

Encontramos que el soporte del modelo de la norma ISO 9001-2000 tiene su origen en diversos autores del siglo XX, tales como Ishikawa, Deming, Juran entre otros. La aplicación de la norma ISO 9001- 2000 tiene en nuestra opinión dos ángulos de análisis: el primero tiene que ver con las operaciones comerciales de las empresas que se encuentran ubicadas en un país y el uso de la norma ISO 9001-2000 se convierte en un obstáculo o mejor dicho en una barrera comercial. El segundo aspecto es que la norma ISO comentada, es una necesidad básica que debe cubrir cualquier organización que pretenda dar una satisfacción plena a sus clientes, es una necesidad porque de ello depende el éxito o fracaso del negocio.

Una de las características del sistema de administración de calidad ISO 9000, es que tiene que establecerse por escrito. Los documentos centrales que se requieren de documentación son la política de calidad para la organización, los objetivos de calidad, un manual de calidad, y los registros correspondientes.

CAPITULO V NORMA ISO 9004 Y MODELOS DE CALIDAD

¿Qué es la gestión de calidad y los elementos del Sistema de Calidad Norma ISO 9004?

El contenido de la presente norma es muy parecido a la norma ISO 9001-2000, desarrollado en el caso práctico, consideramos a título personal que sí es importante mencionar por lo menos su contenido de la Norma ISO 9004, a fin de comprender su vinculación, semejanza y el alcance con la Norma ISO 9001:2000, pensando a futuro en una empresa de excelencia.

Parte 1: Guía para los servicios.

Esta Norma consta de un total de 6 capítulos, que cubren las principales funciones que afectan la Calidad. Los primeros tres capítulos (0. Introducción, 1 Alcance y 2 Referencias) contienen solo referencias generales, concentrándose la información relevante en los siguientes capítulos y sub-capítulos:

3. Definiciones.

4.1. Características de los servicios y de la prestación del servicio.

4.2. Control del servicio y características de la prestación del servicio.

5. Principios del Sistema de Calidad.

5.1 Aspectos claves de un Sistema de Calidad.

5.2 Responsabilidad de la Gerencia.

5.2.1 Generalidades.

5.2.2 Política de Calidad.

5.2.3 Objetivos de la Calidad.

5.2.4 Responsabilidad y autoridad con respecto a la calidad.

5.2.5 Revisión de la Gerencia.

5.3 Personal y recursos materiales.

5.4 Estructura del Sistema de Calidad.

5.5 Interfaz con los Clientes.

6. Elementos operacionales del Sistema de Calidad.

6.1 Proceso de mercadeo.

6.2 Proceso de diseño.

6.3 Proceso de prestación del servicio.

6.4 Análisis del comportamiento de servicio y mejoramiento.

La Norma en sí requiere de un esfuerzo mayor para establecer una clara relación con la ISO 9001, que en la mayor parte de los casos debe cumplir la Empresa de servicios.

Los sistemas de calidad deben generar mejoras de calidad. El sistema de calidad debe fomentar y utilizar la mejora de calidad continua.

La mejora de calidad se refiere a un conjunto de actividades con el propósito de realzar la eficacia y la eficiencia de la organización para ventaja de la organización y de sus clientes. Las mejoras pueden ser alcanzadas buscando maneras de mejorar la eficacia y eficiencia del proceso.

¿Cómo desarrollar un programa de mejora de calidad?

- Mostrar a la gente cómo utilizar las herramientas y las técnicas de la mejora de calidad.
- Mejorar la capacidad de la organización para responder a las necesidades de clientes.
- Identificar las oportunidades de la mejora de calidad (pérdidas de la calidad).
- Diseñar y ejecutar los proyectos de la mejora de calidad.
- Realizar los proyectos de la mejora de calidad.
- Probar que hay una necesidad del proyecto.
- Definir un propósito, un alcance, y un horario.
- Designar a un equipo para realizar el proyecto.
- Disponer de suficientes recursos para realizar el proyecto.
- Vigilar y controlar para ayudar a asegurar el éxito.
- Investigar el proceso que debe ser mejorado.
- Revisar la pérdida de la calidad que debe ser prevenida.
- Analizar los factores que causan la pérdida de la calidad.
- Definir acciones para corregir o para prevenir pérdidas y para mejorar calidad.
- Confirmar que las acciones tomadas, de hecho, crearon una mejora.
- Verificar que las mejoras no produjeron efectos secundarios indeseables.
- Encontrar una manera de sostener la mejora en calidad.
- Identificar las necesidades de la mejora de calidad.
- Fijar los objetivos de la mejora de calidad.
- Distribuir la responsabilidad de llevar a cabo mejoras de calidad.
- Dirigir y coordinar las actividades de la mejora de calidad.
- Monitorear el progreso de la mejora de calidad.
- Repasar y evaluar los resultados de la mejora de calidad.
- Definir y distribuir las responsabilidades de la mejora de calidad.

¿Para que determinar las responsabilidades?

- Desarrollar planes para mejorar los procesos del trabajo.
- Vigilar pérdidas y mejoras de la calidad.
- Asegurar que cada proceso esté orientado hacia la calidad.
- Vigilar y controlar los proyectos de la mejora de calidad.
- Preguntar a la gente para buscar oportunidades de mejora.
- Fomentar la comunicación abierta entre los departamentos.
- Identificar las necesidades de clientes internos y externos.
- Asegurar que los surtidores entiendan las necesidades del cliente.
- Evaluar los proyectos de la mejora de calidad.

¿Cuál es el contenido del proceso de planeación?

- Identificar y tratar las pérdidas de la calidad.
- Especificar las oportunidades de la mejora de calidad.
- Desarrollar los objetivos de la mejora de calidad.
- Definir las estrategias para alcanzar estos objetivos.
- Implicar a todo el personal en el proceso de planeación.
- Pedir inversiones de clientes y de surtidores.
- Asegurar de que la puesta en práctica esté vigilada.
- Organizar para evaluar los cambios en el sistema de calidad.
- Desarrollar un sistema para medir la mejora de la calidad.

¿Qué debemos medir y vigilar?

- La satisfacción de cliente.
- La eficacia de proceso.
- La utilización del recurso.
- Las consecuencias para el medio ambiente.
- El desarrollo profesional.
- Desarrollar un procedimiento de revisión de la mejora de calidad
- Evaluar los resultados de la mejora de calidad.³⁶

³⁶ Cfr. www.iso.ch/en/iso9000-14000/iso9000/2000rev.9html.

CONTENIDO DE LA NORMA ISO 9004:2000

Como bien sabemos una vez obtenida la certificación con la norma **ISO 9001-2000** se tienen las bases para cumplir con los requisitos de la norma **ISO 9004:2000**. Es decir, pasar de la fase uno que comprende la certificación a otra que es la fase dos que implica la Excelencia.

0 INTRODUCCIÓN.

0.1 Generalidades.

0.2 Modelo de procesos.

1 OBJETO.

2 NORMAS PARA CONSULTA.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES.

4 RECOMENDACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

4.1 Utilización de los principios de la gestión de la calidad.

4.2 Gestionar los sistemas y los procesos.

4.3 Evaluación del avance de la organización en la puesta en práctica de la mejora.

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

5.1 Generalidades.

5.1.1 Introducción.

5.1.2 Aspectos a considerar.

5.1.3 Otra Información.

5.2 Expectativas y necesidades de las partes interesadas.

5.2.1 Generalidades.

5.2.2 Clientes y usuarios finales en el mercado.

5.2.3 Personal en la organización.

5.2.4 Propietarios y/o accionistas.

5.2.5 Suministradores y socios.

5.2.6 Sociedad.

5.3 Requisitos Legales.

5.4 Política.

5.5 Planificación.

5.5.1 Objetivos.

5.5.2 Planificación de la calidad.

5.6 Sistemas de gestión de la calidad.

- 5.6.1 Generalidades.
- 5.6.2 Autoridades y responsabilidad.
- 5.6.3 Representante de la Dirección.
- 5.6.4 Comunicación.
- 5.6.5 Documentación y registros.
- 5.6.6 Control de los documentos.
- 5.6.7 Control de los registros.

5.7 Revisión por la Dirección.

6.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

- 6.1 Generalidades.
 - 6.1.1 Introducción.
 - 6.1.2 Aspectos a considerar.
 - 6.1.3 Información complementaria.
- 6.2 Personal.
 - 6.2.1 Implicación del personal.
 - 6.2.2 Competencia y formación.
- 6.3 Información.
- 6.4 Infraestructura.
- 6.5 Entorno de trabajo.
- 6.6 Suministradores y sociedades comerciales.
- 6.7 Recursos Naturales.
- 6.8 Finanzas.

7.- REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.

- 7.1 Directrices generales.
 - 7.1.1 Introducción.
 - 7.1.2 Aspectos a considerar.
 - 7.1.3 Información complementaria.
- 7.2 Procesos relacionados con las partes interesadas.
 - 7.2.1 Necesidades y expectativas.
 - 7.2.2 Revisión de los requisitos.
 - 7.2.3 Comunicación con el cliente.
- 7.3. Diseño y desarrollo.
 - 7.3.1 Directrices generales.
 - 7.3.2 Entradas al diseño y desarrollo.
 - 7.3.3 Salidas del diseño y desarrollo.
 - 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.
 - 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.
 - 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo.
 - 7.3.7 Control de cambios.
 - 7.3.8 Salida del producto y/o servicio.

- 7.3.9 Diseño y desarrollo de procesos.
- 7.4 Compras.
 - 7.4.1 Generalidades.
 - 7.4.2 Información de compras.
 - 7.4.3 Verificación de los productos/ servicios comprados.
- 7.5 Actividades de producción y de prestación del servicio.
 - 7.5.1 Directrices generales.
 - 7.5.2 Verificación.
 - 7.5.3 Bienes del cliente.
 - 7.5.4 Manipulación, embalaje, almacenamiento, conservación y entrega.
 - 7.5.5 Validación de los Procesos.
 - 7.5.6 Servicios posventa.
 - 7.5.7 Post-producción.
- 7.6 Control de los equipos de medición y seguimiento (monitorización).

8.- MEDICIONES, ANÁLISIS Y MEJORA.

- 8.1 Directrices generales.
 - 8.1.1 Introducción.
 - 8.1.2 Aspectos a considerar.
 - 8.1.3 Información complementaria.
- 8.2 Medida y seguimiento.
 - 8.2.1 Medida y seguimiento de las prestaciones del sistema.
 - 8.2.2 Medida y seguimiento de los procesos.
 - 8.2.3 Medida de los productos y servicios.
 - 8.2.4 Medición de la satisfacción de otras partes interesadas.
- 8.3 Control de no conformidades.
 - 8.3.1 Generalidades.
 - 8.3.2 Tratamiento y revisión de las no conformidades.
 - 8.3.3 Aprendizaje.
- 8.4 Análisis de los datos para la mejora.
- 8.5 Mejora.
 - 8.5.1 Generalidades.
 - 8.5.2 Acciones correctivas.
 - 8.5.3 Acciones preventivas.
 - 8.5.4 Mejora de los procesos.

Comentario.-

La norma ISO 9004 – 2000 plantea las directrices para la mejora del desempeño, su estructura y contenido es parecido a la norma ISO 9001-2000, pero existen algunas diferencias entre las cuales encontramos los siguientes apartados: recursos naturales, finanzas, requerimientos legales y reglamentarios, servicios pos-venta; y post-producción.

La norma ISO 9004 identifica principios básicos en la administración de calidad tales como: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, procesos, mejora continua, y relación con los proveedores.

La distinción primordial entre la norma ISO 9001- 2000 con la norma ISO 9004 es que la primera especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (políticas, objetivos, control, dirección de la calidad) cuya aplicación es interna en las organizaciones y se emplea para obtener la "certificación".

La segunda norma contiene más aspectos, y se enfoca a la mejora continua (aumento de capacidad de la organización para cumplir los requisitos del producto o servicio) un rango más amplio de aplicación, su fin no es el de obtener la "certificación".

El estudio de los requisitos de la norma ISO 9004, tiene como propósito determinar las propiedades importantes de los integrantes de la organización y en el desempeño de los procesos, subprocesos del sistema. Se señalan una serie de aspectos que miden cada una de las etapas de la prestación del servicio.

En el estudio de los datos de la norma ISO 9004. Aparecen factores económicos y no económicos, que explican realmente el inicio y terminación del servicio generado por la organización.

Para comprender la estructura y funcionamiento de la norma ISO 9004. Se requiere adoptar medidas interdisciplinarias, por ello consideramos señalar un ejemplo que parece en la obra de ELIYAHU M. GOLDRATT Y JEFF COX , titulada "LA META".

"Un cuello de botella, es un recurso cuya capacidad es igual o menor a la demanda que hay de él. Y un recurso no cuello de botella es cualquier recurso cuya capacidad sea mayor a la demanda que hay de él. No debe balancearse la capacidad con la demanda. Lo que hay que hacer es lugar de eso, es balancear el flujo de producto por la planta con la demanda de mercado. Esta, de hecho, es la primera de las nueve reglas que expresan las relaciones entre los cuellos de botella y los recursos no cuellos de botella y la manera de administrar su planta." ³⁷

³⁷ Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox; "La Meta" Ediciones castillo; 2ª Edición en Español.

CAPÍTULO V Modelo de Calidad

¿Qué es un Modelo de Calidad?

En nuestro país existen diversos modelos de calidad, la aplicación de los mismos depende de la integración de la organización. Por un lado, tenemos a los organismos y dependencias gubernamentales centralizados, descentralizados y desconcentrados que aplican internamente programas de calidad. Pero también encontramos organismos del sector privado que aplican modelos de calidad. A continuación enunciaremos sucintamente un modelo de calidad aplicado al sector privado y consiste en:

“El Modelo de Dirección por Calidad es una herramienta de diagnóstico, evaluación y dirección para cualquier tipo de empresa o institución, no importa su giro o tamaño. Refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de muchas empresas y expertos nacionales e internacionales.

Es un sistema de gestión que apoya el direccionamiento de los esfuerzos de Calidad y la creación de valor para los clientes y usuarios, el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social en que se encuentra ubicada la organización, así como la conservación y recuperación de los ecosistemas.

La Calidad Total es una forma de ser orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización. Su fuerza básica son las personas involucradas, los consumidores finales, el personal, los dirigentes, los accionistas, los proveedores, y la sociedad que le otorga un lugar y una función de producción o servicio.

El Modelo de Dirección por Calidad, consiste en ocho criterios para evaluar la madurez y efectividad de los sistemas y procesos, en cada uno se analiza la manera en que los principios y valores de mejora continua están integrados en todas las operaciones y en las actividades que se realizan, en la depuración y simplificación del trabajo, en la tecnología, en la participación de los equipos de trabajo.

El Modelo no es “prescriptivo”, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno. El énfasis está puesto en la incorporación de los principios y valores de calidad en la operación.

El equipo líder se convierte en el mejor asesor que una organización pueda tener, por el conocimiento e interés en la mejora de la operación, cuando basa sus decisiones en datos y hechos, con una visión clara de largo plazo, y se propone elevar la competitividad y asegurar la permanencia de su empresa.”³⁸

³⁸ Ing. José Ramón S. Medrano. Director General. Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.

Comentario.-

El modelo de calidad citado es utilizado como base por parte del gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía, la cual en forma anual realiza un concurso en materia de calidad, existen diversas categorías en las cuales se clasifican a las empresas por su tamaño, quienes se inscriben al concurso tienen que cumplir con todos los elementos que serán objeto de la evaluación por parte del jurado; a continuación veremos cuales son los elementos que debe ser desarrollados por las organizaciones que pretenden obtener el premio nacional de calidad otorgado por el gobierno Federal.

¿ Propósitos principales del Modelo de Dirección por Calidad?

- Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor a los clientes / usuarios, así como al personal, accionistas, comunidad y medio ambiente.
- Desarrollar prácticas directivas de administración con principios y valores de calidad.
- Promover la comunicación y el intercambio de información en las organizaciones, crear un lenguaje común y generar sinergia en los grupos de trabajo.

¿ Cuáles son los principios con los que está sustentado el Modelo de Calidad?

- Calidad Total es una forma de ser que promueve la mejora continua de los productos, procesos, sistemas y personas involucradas.
- Mejora Continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios.
- Los líderes son los impulsores del cambio, en ellos descansa la visión y la congruencia entre el "decir" y el "hacer", así como la responsabilidad de la creación de una cultura de calidad y el rumbo estratégico de la operación.
- La calidad se construye mejorando los procesos, no enfocándose sólo al producto o resultado.
- La autogestión y la auto evaluación constituyen los pilares del desarrollo personal, profesional y organizacional.
- Las alianzas con el personal, usuarios, proveedores y comunidad son la fuerza fundamental de la cultura de calidad.
- La cultura de calidad implica un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de sus valores culturales, y el uso racional de los recursos naturales.

La descripción de los ocho criterios del Modelo de Dirección por Calidad se presentan a continuación:

1.0 Valor superior para el cliente.- El cliente y usuario final es la razón de ser de la organización. El propósito de los productos y servicios es satisfacer y exceder sus necesidades y expectativas. Los sistemas de Calidad promueven la creación de valor al cliente y el fortalecimiento de relaciones positivas de largo plazo.

2.0 Liderazgo.- El equipo líder, administra y fija el rumbo a seguir. Practica y vive los principios y valores de calidad, y de esta manera impulsa con su ejemplo la cultura de la organización hacia la mejora continua.

3.0 Desarrollo del personal.- El personal es la fuerza básica de la organización. En este criterio se analiza cómo los sistemas de trabajo y los programas de capacitación, educación y calidad de vida promueven la cultura de calidad y crean valor al personal, los clientes, los accionistas, la sociedad y el medio ambiente.

4.0 Conocimiento organizacional.- La experiencia acumulada y los aprendizajes constituyen la "memoria histórica" de una organización. Su administración y protección es elemento clave de la mejora continua y la competitividad.

5.0 Planeación.- En este criterio se analizan los sistemas utilizados para definir y mantener vigente el papel social de la organización, así como el despliegue operativo que lo hace posible.

6.0 Cadenas de valor.- La transformación de insumos en bienes o servicios adquiere su sentido social cuando se considera el valor creado a quienes están involucrados en el proceso: proveedores, personal, clientes. La mejora continua es un concepto integrador que busca el beneficio de todos los participantes.

7.0 Impacto en la sociedad.- El desarrollo sostenible, forma parte de las condiciones de permanencia de cualquier organización. Las tradiciones sociales y los recursos naturales son el marco general del que surgen todas las opciones productivas.

8.0 Valor creado: resultados.- Los resultados de operación analizados en un esquema integrador y de tendencias, muestran con claridad los impactos generados por la dinámica externa a la organización, o debido a cambios y mejoras en los sistemas y procesos de trabajo. Los gráficos describen el movimiento de la empresa, un ser vivo que se mueve en un entorno dinámico.³⁹

³⁹ Copy Right Financiera, S.N.C. en su carácter de fiduciaria del fideicomiso El Premio Nacional de Calidad. Este es un documento de uso público y se autoriza su reproducción siempre y cuando se otorgue el crédito de autoría a la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.

CONTENIDO DE UN MODELO DE CALIDAD

INTRODUCCIÓN.

Propósitos, Principios y Valores.

CRITERIOS.

Diagrama del Modelo de Dirección por Calidad.

Estructura de los Criterios y Subcriterios.

Criterios del Modelo de Dirección por Calidad.

1.0 Valor Superior para el cliente.

1.1 Conocimiento de mercados y clientes.

1.2 Relación integral con el cliente.

1.3 Medición del valor creado.

2.0 Liderazgo.

2.1 Liderazgo mediante el ejemplo.

2.2 Cultura organizacional.

3.0 Desarrollo del personal.

3.1 Sistemas de trabajo.

3.2 Educación, capacitación y desarrollo.

3.3 Calidad de vida.

4.0 Conocimiento organizacional.

4.1 Comunicación.

4.2 Capital intelectual.

5.0 Planeación.

5.1 Planeación estratégica.

5.2 Planeación operativa.

6.0 Cadenas de valor.

6.1 Desarrollo de productos, servicios y procesos.

6.2 Administración y mejora de procesos.

6.3 Proveedores.

7.0 Impacto en la sociedad.

7.1 Protección y recuperación de los ecosistemas.

7.2 Desarrollo de la comunidad.

8.0 Valor Creado: Resultados.

8.1 Valor creado para la organización y los accionistas.

8.2 Valor creado para los clientes, mercados y la sociedad.

8.3 Valor creado por la cultura de calidad.

AUTOEVALUACIÓN.

Diagnóstico de la Madurez en Calidad.

Evaluación de la Madurez en Calidad.

Análisis de áreas sólidas y por mejorar.

Tabla de madurez en calidad de los procesos y sistemas de trabajo.

Tabla de puntajes.

⁴⁰ Ibidem

¿Qué es un Modelo de Calidad Europeo?

EFQM Excelencia Modelo Europeo

El EFQM Excelencia Modelo se introdujo al principios de la década de los noventas del siglo pasado, como una base para evaluar aplicaciones para el premio de calidad europeo. Es el soporte de la organización, ampliamente usado en Europa y se ha vuelto la base para la mayoría de los premios de calidad nacionales y regionales. Una descripción detallada del criterio de Modelo de Excelencia y los subcriterios se da a continuación.

Aunque los Premios de Calidad son un enfoque para algunos usuarios, la verdadera medida de la efectividad del EFQM Excelencia Modelo es su uso extendido como un sistema de dirección y el crecimiento asociado en la disciplina de dirección.

El EFQM Excelencia Modelo es una herramienta práctica para ayudar al organizaciones a ser más competitivas. " EFQM significa European Foundation for Quality Management, asociación fundada en 1988 por catorce grandes multinacionales europeas."⁴¹

Cada vez más las organizaciones están usando rendimientos del mismo-valoración como parte de su proceso de la planificación comercial y usan al Modelo como una base para operar y revisar el proyecto. No es fácil de determinar cuantas organizaciones exactamente está usando al modelo actualmente, pero se tiene estimado que el número está creciendo rápidamente.

El EFQM se compromete a investigar y poner al día al Modelo con las entradas de prácticas buenas probadas de los miles de organizaciones ambos dentro y fuera de Europa. La última revisión mayor se lanzó en 1999 . La revisión incluyó un nuevo esquema por evaluar actuación contra el Modelo, mejorar su descripción por su RADAR cuyas siglas significan (Resultados, Acercamiento, Despliegue, Valoración y Revisión)

El Modelo de EFQM es una guía no-prescriptiva que reconoce que hay muchos acercamientos para lograr la excelencia sustentable. Dentro de este acercamiento no-prescriptivo hay algunos Conceptos Fundamentales que apuntalan al Modelo de EFQM.

Orientación de los resultados

La excelencia es dependiente al equilibrar y satisfacer las necesidades de todos los stakeholders (esto incluye a las personas empleadas, clientes, proveedores y sociedad en general así como aquellos con intereses financieros en el organización).

⁴¹ Ma. D. Moreno – Luzón y otros; "Gestión de la calidad y diseño de organizaciones;" Ed. Prentice Hall; Madrid España 2001; p.375

Cliente .- El cliente es el árbitro final de producto y calidad de servicio y lealtad del cliente, retención y ganancia de porción de mercado se perfecciona mejor a través de un enfoque claro en las necesidades de corriente y los clientes potenciales.

Dirección .- Los líderes de una organización crean con claridad, unidad de propósito y un ambiente en los que todos los integrantes de la organización pueden aventajar.

Dirección por Procesos .- Las organizaciones realizan más eficazmente cuando todas las actividades interrelacionadas se entienden y sistemáticamente se manejan las decisiones acerca de los funcionamientos actuales y se planea hacer mejoras usando información confiable que incluye las percepciones de los stakeholder.

Desarrollo de las personas .- Se suelta mejor el potencial lleno de las personas de una organización a través de los valores compartidos y una cultura de confianza y fortalecimiento que animan el desenvolvimiento de todos.

Aprendizaje continuo, Innovación y Mejora.- La actuación organizacional se aumenta al máximo cuando es basado en la dirección y se comparten los conocimientos dentro de una cultura de aprendizaje continuo, innovación y mejora.

Desarrollo de la sociedad.- Un organización trabaja más eficazmente cuando tiene relaciones mutuamente beneficiosas, construye confianza y comparte los conocimientos y su integración con todos los compañeros.

Responsabilidad pública.- El interés a largo plazo de los organización y sus personas es servir mejor adoptando un acercamiento ético y excediendo de las expectativas.

Apreciación global del EFQM Excelencia Modelo.

El EFQM Excelencia Modelo es un armazón no-prescriptivo basado en nueve criterios.

El Modelo que reconoce hay muchos acercamientos a lograr excelencia sustentable en todos los aspectos de actuación, es basado en la premisa que:

Resultados excelentes con respecto a la Actuación, se logran Clientes, las Personas y Sociedad a través de las Sociedades y Recursos, y Procesos.⁴²

Herramientas de la Evaluación en EFQM

El EFQM Excelencia Modelo es ampliamente usada en la planeación de diversas organizaciones ubicadas en Europa y pueden usarse para varias actividades. Los ejemplos que se evalúan para identificar dónde enfocar actividad de mejora encontramos :

- Benchmarking .
- Estrategias en revisiones y creación.

⁴² Ibidem

Como la base para solicitar el Premio de Calidad Europeo y muchos otros premios de calidad de carácter nacionales.

Para ayudar con esto, el EFQM proporciona a las siguientes herramientas de evaluación denominada el "RADAR" y Tarjeta de PATHFINDER.

El RADAR consiste en cuatro elementos:

1. **Resultados.**
2. **Acercamiento.**
3. **Despliegue.**
4. **Valoración y**
5. **Revisión.**

Los Resultados que está señalando como parte de la política y estrategia que hacen proceso. Estos resultados cubren la actuación de la organización, financieramente, operacionalmente y las percepciones de su stakeholders.

Repasar los acercamientos seguidos basado en supervisar y el análisis de los resultados, él logró y las actividades de aprendizaje continuadas. Basado en esto se identifica, se determina prioridades, se planea y mejora del instrumento donde sea necesario su aplicación.

Lo siguiente describe los elementos específicos del concepto del RADAR que debe dirigirse.

Resultados

Esto cubre lo que una organización logra. En una organización de orden excelente los resultados mostrarán tendencias positivas y/o la buena actuación sostenida y permanente, los objetivos serán apropiados y encontrados o excederán, la actuación comparará bien con otros y habrá sido causada por los acercamientos. Adicionalmente, el alcance de los resultados se dirigirá las áreas pertinentes.

Acercamiento

Significa lo que un organización planea hacer y las razones para llevarlo cabo. En una organización excelente el acercamiento será legítimo, una razón clara, bien definida, desarrollo de procesos y un enfoque claro con los stakeholder.

Valoración y Revisión

La etapa dentro de la organización se hace para valuar y repasar el acercamiento. En una organización excelente el acercamiento, y despliegue de la organización, estará sujeto a la medida regular y aprenderá actividades que se deben emprender, el rendimiento de los dos se usará para identificar, jerarquizar, planear y mejorar los instrumentos.

Tarjeta de PATHFINDER

La tarjeta de Pathfinder es una herramienta para identificar oportunidades y aplicar la mejora continua.

El propósito de Pathfinder es ayudar en la identificación de oportunidades de mejora a través de la valoración y ayudar en los planes de mejora. No es una herramienta de gráfica, más bien es una serie de preguntas diseñadas para ser contestadas rápidamente aunque emprendiendo una valoración. Esta herramienta puede usarse a criterio o nivel del subalterno.

La tarjeta de Pathfinder, en el aspecto general, refleja la lógica de la herramienta "RADAR" que está en el corazón de el modelo EFQM. Sin embargo, no debe usarse como lista prescriptiva, más bien como una oferta de guía para las organizaciones en qué pasos se necesitan ser considerados en la ruta a la Excelencia.

Durante más de 10 años, EFQM ha estado ayudando negocios europeos en la elaboración de productos y ha entregado servicios mejorados a través del uso eficaz de prácticas de dirección.

Los miembros usan sistemas de medida de actuación avanzados, principalmente el EFQM Excelencia Modelo, mejorara los resultados comerciales continuamente. Ellos apuntan darles un ambiente en el funcionamiento, creando situaciones de mejora en las personas y proporcionarles el posible valor mejor y calidad a sus clientes.⁴³

⁴³ www.efam.org/model_awards/model/excellence.model.htm.

MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL EUROPEO DENOMINADO "EFQM" FUNDACIÓN EUROPEA DE GESTION DE CALIDAD

1. NECESIDAD DE UN MODELO

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. Los modelos de excelencia creados en las diferentes latitudes son instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones a establecerlos, midiendo en que punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.

Dado que los diferentes modelos, incluyendo los Sistemas de Gestión Certificables consideran los Procesos como un factor fundamental, pero ninguno detalla la metodología de aplicación, pretenden servir de guía en la identificación e implantación de los mismos. Por ello en el capítulo de la definición de sistemas y en el diagnóstico administrativo aplicamos aspectos básicos para su interpretación.

Una vez aclarado esto, los siguientes apartados pretenden presentar los puntos mas importantes de uno de estos sistemas.

2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

CRITERIO 1=> LIDERAZGO

Como los lideres desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, de las organizaciones desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se implemente.

El comportamiento de los lideres de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permita a la organización y las personas que lo integran alcanzar la excelencia.

- La experiencia demuestra que el principal factor que determina el éxito o fracaso de un proyecto de calidad es la percepción que el personal tiene del compromiso de la Dirección entendida por dirección todas las personas que tienen responsabilidad sobre otras (línea de mando).
- La Dirección debe establecer una cultura de Calidad basada en principios de Calidad Total, difundirla entre todas las personas de la organización y apoyar e impulsar su gestión.

CRITERIO 2 => POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Como se implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyados por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes. las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.

- La Dirección debe actuar en base a los datos relacionados con el entorno de la organización.
- El posterior análisis sistemático de estos datos permitirá diagnosticar la posición competitiva de la empresa, formular estrategias que orienten sus actividades y definir los planes de acción necesarios para conseguir los objetivos establecidos.
- Todas las personas deben participar, en la medida de lo posible, tanto en la definición de la estrategia como en los planes y objetivos a alcanzar.

CRITERIO 3 => PERSONAS

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza.

- Una vez planificada la actividad empresarial, el resultado que se obtenga dependerá fundamentalmente de la motivación de las personas que llevan a cabo las acciones previstas. La organización debe fomentar el desarrollo de sus capacidades y propiciar una actitud positiva ante el trabajo para que colaboren con su creatividad a la mejora continua del producto o servicio.
- La distribución de responsabilidades y funciones debe posibilitar el trabajo en equipo, potenciar la iniciativa y creatividad de las personas para que se sientan responsables de su trabajo.
- La selección y contratación del personal, la remuneración y reconocimiento de su esfuerzo, y desarrollo profesional deben sistematizarse en base a criterios objetivos.

CRITERIO 4 => ALIANZAS Y RECURSOS

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partes externas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Los principales recursos son:

- Financieros que, aunque son siempre escasos, deben apoyar la mejora continua.
- La información puede proporcionar ventaja competitiva.
- Los materiales utilizados, deben ser minimizados con una adecuada gestión de proveedores, lotes menores y de mayor frecuencia, adecuada distribución en planta etc.
- Tecnología (de producto, de proceso y administrativa) que, en permanente cambio, requiere una constante actualización. Es necesario adecuar la capacidad de las personas a las exigencias de las nuevas tecnologías y proteger aquella tecnología de carácter propio.

CRITERIO 5 => PROCESOS

Cómo se diseña, gestiona y mejora la organización los procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a los clientes, generando cada vez mayor valor, a sus clientes internos y externos y otros grupos de interés. Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adaptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

- Dado que la empresa se organiza por departamentos, su gestión busca optimizar los resultados de cada uno. Esto hace que los departamentos resulten poco eficientes (caros) y poco eficaces (no satisfacen a los clientes).
- Por el contrario, la gestión por procesos busca optimizar la eficiencia de cada uno de ellos en función de alguno de los requisitos de los clientes.
- Una vez definidos aquellos procesos considerados críticos, por cualquier motivo, para la marcha del negocio se les debe aplicar los principios de aseguramiento de calidad para tener confianza de que se cumplen los requisitos establecidos, así como los principios de mejora continua.

CRITERIO 6 => RESULTADOS EN SUS CLIENTES"

Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos. El Cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

- La mejora continua aplicada a los criterios (agentes) anteriormente descritos tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa, medidos, directa o indirectamente, en términos de satisfacción de sus clientes:
- Satisfacción del Cliente:
 - Encuestas de satisfacción para conocer su opinión sobre el producto y /o servicio recibido.
 - Sistema de recopilación de reclamaciones y su posterior gestión.
 - Análisis de los costos de reposición en garantías, averías en servicio.

CRITERIO 7 => " RESULTADOS EN LAS PERSONAS"

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. El potencial de cada una de las personas de la organización ase muestra porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

- Encuestas para conocer su opinión sobre objetivos a conseguir, su entorno de trabajo, clima social, la comunicación, relaciones laborales, clima interno etc.
- Evaluación accidentes laborales, faltas, permisos, ausentismos etc.
- Horas dedicadas a formación, trabajo en equipo etc.

CRITERIO 8 => " RESULTADOS CLAVES"

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización. (Las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores, partes interesadas y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).⁴⁴

⁴⁴ www.valoryempresa.com

CAPÍTULO VI Unidad de Análisis (Descripción del caso práctico)

¿ Descripción del caso práctico?

Analizar la calidad en el servicio de la organización denominada Bufete Jurídico Laboral (asesoría legal en materia laboral) cuyos rasgos propios se explican en el capítulo denominado marco referencial. El caso incluye el desarrollo integral del contenido de la norma ISO-9001-2000 y sus características.

¿Cuál es la Unidad de Análisis?

En el apartado denominado marco referencial precisamos competencia, ambiente económico, servicios, valores e integrantes de la organización objeto de estudio y en este momento solo tendremos en cuenta que el Bufete Jurídico Laboral, S.C. se conforma por un grupo de doce abogados más personal administrativo, especializados en Derecho del Trabajo, los servicios profesionales están determinados en la asesoría legal a empresas y colegios, mediante un paquete de servicios, o por asunto en particular, en todo lo concerniente a la aplicación de la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y disposiciones legales afines.

¿ Por qué elegimos el caso práctico?

Porqué la organización Bufete Jurídico Laboral en los últimos siete años en promedio ha tenido 180 clientes afiliados por iguala mensual. Durante ese período los gastos de operación han aumentado y en consecuencia surge la necesidad de incrementar los servicios con mayor calidad y a un mayor número de clientes. Todo ello con el fin de operar en mejores condiciones y tener la oportunidad de obtener mas ingresos para cada uno de los integrantes de la organización.

Para iniciar la investigación es indispensable fijar los objetivos que se desean cumplir, y la manera de hacerlo es a través de las siguientes cuestionamientos:

- a) ¿ Mejorando los servicios de asesoría laboral por medio de un sistema de calidad es posible la captación de mas clientes?
- b) ¿ La implementación de la norma ISO 9001-2000 permitirá incrementar en el número de clientes afiliados al Bufete Jurídico y los ingresos de cada uno de los integrantes de la organización?
- c) ¿ La perdida de clientes es originada por alguna deficiencia en la prestación del servicio legal ?

¿ Cuáles son los objetivos que se persiguen al elaborar el caso práctico?

1.- Realizar un diagnóstico administrativo general a la organización objeto de análisis, para determinar las deficiencias existentes en sus operaciones ordinarias.

2.- Implementar un sistema de calidad por conducto de la aplicación de la norma ISO 9001-2000.

3.- Emplear la calidad en el servicio como una alternativa para incrementar el número de clientes afiliados al Bufete Jurídico Laboral.

4.- Mejorar cuantitativa y cualitativamente los servicios proporcionados por el Bufete Jurídico Laboral.

¿Cuál es el método empleado?

A continuación se presenta la metodología general plasmada en el caso práctico, iniciando con los antecedentes históricos y teóricos de la calidad, un diagnóstico de la organización, análisis del sistema, identificación de fortalezas y debilidades, desarrollo de un manual de calidad, y la aplicación de los requisitos de la norma ISO 9001-2000 en el Bufete Jurídico.

FASES DE APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001-2000

1.- Diagnóstico administrativo.

2.- Sistegración.

a) Identificación de los procesos clave del negocio.

b) Identificación de los subprocesos del negocio.

3.- Diseño.

4.- Preparación.

5.- Desarrollo y validación.

6.- Manual de calidad.

7.- Políticas de calidad.

8.- Implantación.

9.- Indicadores.

¿Cuál es situación actual de la organización?

Con el propósito de determinar con exactitud la situación administrativa de la organización, es necesario la aplicación de un diagnóstico administrativo a fin de identificar el problema general de la calidad en la prestación del servicio legal en materia laboral y también señalar los problemas específicos que presenta la organización y desde luego posteriormente serán resueltos con la aplicación de la norma ISO 9001 – 2000.

Se analiza en su conjunto el sistema aplicado a la organización (entradas, procesos, subprocesos, cliente, salidas y sistegración). Se identifican cada uno los procesos claves del negocio, describiendo sus características, tomando como base el enfoque de sistemas descrito en el capítulo dos del presente trabajo.

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO AL BUFETE JURÍDICO LABORAL

Una vez precisada la descripción del caso práctico pasaremos a efectuar el diagnóstico administrativo de la organización el cual se integra de la siguiente manera:

Fecha de elaboración: 24 de Agosto de 2003

(O) Organización

- 1.- Estructura
- 2.- Manuales
- 3.- Recursos Humanos

Estructura organizacional

Es el elemento que define las relaciones que deben existir entre las actividades y los órganos de decisión de una organización, así como las líneas de autoridad formal que se fijan y el derecho que por su nivel jerárquico tiene un empleado de exigir el cumplimiento responsable de sus deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por función haya tomado su superior.

La estructura organizacional representa la autoridad y las diversas combinaciones de la división de funciones. Se expresa en el organigrama funcional y operativo y se complementa con un análisis de puestos.

El Bufete Jurídico cuenta con dos organigramas uno funcional y otro operacional en los cuales se aprecia los diferentes niveles de los puestos, desde él mas alto hacia el más bajo.

Para mejorar o fortalecer las prácticas de trabajo y lograr los objetivos de la organización, el Bufete Jurídico deberá:

- Distribuir funciones y responsabilidades de la manera que mejor asegure el éxito de su plan estratégico.
- Compartir las decisiones relativas a organización con los responsables de todas las funciones de la organización.
- Considerar a la organización como una institución susceptible de cambiar según lo requiera la estrategia de la organización.

Para mejorar o fortalecer sus prácticas referentes a Contenido de los puestos, el Bufete Jurídico Laboral deberá:

- Estructurar cada uno de los puestos en función de las expectativas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo de la organización.
- Definir las funciones asociadas a cada puesto en instancias participativas adecuadas.
- Contar con registros siempre actualizados de las descripciones de todos los puestos del Bufete Jurídico.

MANUALES

No existen manuales ni procedimientos por escrito para el desarrollo de las actividades básicas de operación de la organización.

PERSONAL

Algunos colaboradores presentan amplia experiencia en el puesto que desempeñan pero algunos abogados del área corporativa no cuentan con la suficiente experiencia para realizar sus actividades correctamente.

Diagnóstico Dirección.

(D) Dirección

1.- Delegación

Se delegan pocas responsabilidades y en forma muy selectiva.

2.- Comunicación

Deficiente la interacción y comunicación entre las tres áreas que integran al Bufete Jurídico (corporativa , jurídica y cultural).

3.- Supervisión

No existe un control sistemático de la aplicación adecuada de los recursos humanos. Centralizada en dos puestos toda la supervisión de las actividades de los integrantes de la organización.

Diagnóstico Planeación

(P) Planeación

1.- Planes.- Se llevan a acabo por la dirección general con poca participación de los niveles intermedios o bajos.

Deficiente planeación estratégica.

Se actúa en gran medida solo tomando como base ciertas costumbres y que ya no coinciden con la realidad.

2.-Políticas.- Faltan políticas bien definidas en cuanto al precio de los servicios prestados.

Las políticas de personal no son consistentes y reales (Sueldos, capacitación etc)

3.-Objetivos.-

No se formulan objetivos individuales.

Deficiente la difusión de los objetivos generales de la organización.

No se logran al 100% los objetivos anuales.

Diagnóstico Control

(C) Control

1.- Sistemas.

No hay sistemas que permitan analizar las entradas, procesos y salidas del servicio proporcionado a los clientes por parte del Bufete Jurídico.

2.- Auditorias

No se aplican auditorias administrativas, laborales, contables o fiscales.

3.- Evaluación.

La remuneración no se encuentra asociada al logro de los objetivos.

El rendimiento no es cuantificable en forma confiable.

Son comunes los retrasos en la entrega de información a los clientes.

Pocos incentivos económicos a favor de los integrantes de la organización.

Análisis CATWDA aplicado al Bufete Jurídico:

(C) Clientes

Al micro-pequeño y mediano Organización, a los Directores Generales, al Ejecutivo que tiene a su cargo la Dirección del personal de la organización, Gerentes de Recursos Humanos y puestos similares, ubicados en el D.F. y en los Estados cercanos a la zona metropolitana.

(A) Actores (integrantes)

Integrantes de Bufete Jurídico S.C. Dirección General (1) Dirección Ejecutiva (1) Gerencia administrativa (1) Gerencia Jurídica (1) Gerencia Corporativa (1) División cultural (1) Abogados (6) Pasante (1)	Recepcionista (1) Secretarias (3) Cobradores (3) Vigilancia (1) Limpieza (1) Contabilidad (1)
---	--

(T) Transformación

- 1- Contestaciones de las demandas laborales.
- 2- Contestaciones a los emplazamientos de la Secretaría del Trabajo.
- 3- Programación de diplomado y conferencias mensuales.
- 4- Envío de las publicaciones mensuales.
- 5- Solicitud de datos, documentos e informes a los clientes.
- 6- Programación y elaboración de auditorías laborales.
- 7- Revisión y actualización de la documentación laboral de las organizaciones.

(W) Visión del negocio

Ser la organización líder en consultoría laboral y de recursos humanos en la República Mexicana, certificada en la Norma ISO-9001:2000 y cumpliendo en todo momento un alto grado en la satisfacción del cliente.

Como consecuencia de lo anterior lograr un padrón de clientes superior a 220 para el año 2004.

(D) Responsable del proceso

Dirección general.
Dirección ejecutiva.

(A) Ambiente (amenazas y responsabilidades)

(Ver anexo 1.- Competencia)

Ambiente laboral

(Ver anexo 2.- Estadísticas laborales)

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en agosto de 2003

Fortalezas

- Prestigio.
- Cantidad de servicios al cliente.
- Imagen.
- Resultados positivos en los juicios laborales.
- Calidad y capacidad del personal.
- Cartera de clientes.

- Precio de mercado.
- Confianza.
- Visión de la dirección.
- Calidad en el servicio.
- Honestidad.

Debilidades

- Falta documentación.
- Desorden en poderes notariales.
- Comunicación deficiente con el cliente.
- Falta descripción de puestos.
- Faltan manuales de procedimientos.
- Escasa publicidad y promoción de los servicios del Bufete Jurídico.
- Deficiencia en la cobranza y facturación.
- No se proporciona el servicio de atención de asuntos en IMSS e INFONAVIT.
- Algunos servicios no se encuentran bien cuantificados en su costo.
- Ausencia de sistemas para la captación de clientes.
- Escasa cultura en materia de computación.
- Parte del personal requiere capacitación y adiestramiento.

Oportunidades

- Crecimiento de la micro y pequeña empresa.
- Diversificación de mercados.

Amenazas

- Aumento de Bufetes Jurídicos con un mayor número de servicios.
- Modificación al Contenido de la Ley Federal del Trabajo.
- Estabilidad Económica.
- Competitividad.

Ver anexo 3. - Diagnóstico administrativo por áreas.

¿Cuál es el sistema en los servicios del Bufete Jurídico?

Conforme a lo establecido en el capítulo dos del marco teórico del presente trabajo, en el apartado denominado sistema, vamos a desarrollar ahora cada uno de los elementos que integran el sistema en la prestación del servicio de Bufete Jurídico Laboral y que consiste en (servicios, características de los servicios, clientes, necesidades del cliente, proveedor, necesidades del proveedor, materia prima, especificaciones y subprocesos), de esta manera podremos darnos cuenta de los elementos, componentes, materias primas, áreas, recursos, secuencias, procesos de la prestación del servicio legal en materia laboral y corporativa.

¿Cuáles son los servicios del Bufete Jurídico?

- Implementación de un programa de revisión y actualización legal laboral para las empresas.
- Auditorías laborales.
- Atención de juicios laborales ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje Local y Federal.
- Elaboración de programas de capacitación y adiestramiento con el registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Orientación en las quejas ante la Procuraduría de la Defensa del Trabajo.
- Representación legal en la Procuraduría Federal del Consumidor.
- Aplicación de estudios para determinar el ambiente laboral de la organización.
- Intervención en las Inspecciones periódicas en condiciones generales de trabajo y condiciones de seguridad e higiene, realizadas por la Secretaría del Trabajo.
- Convenios de terminación de la relación laboral ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- Diseño de diversos contratos tales como: Honorarios Profesionales, Distribución, Comisión Mercantil entre otros.
- Demandas de Nulidad contra resoluciones administrativas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, SEP, PROFECO y Procuraduría Federal del Medio Ambiente.

¿ En que consisten las características de los servicios?

- Honestidad.
- Puntualidad.
- Precio accesible.
- Confiabilidad.
- Lealtad.
- Prevención.
- Protección.
- Orientación.
- Asesoría.
- Eficaz.
- Responsabilidad.
- Oficinas ubicadas en un lugar comercial y de fácil acceso.
- Amplias oficinas con sala de juntas y sala de conferencias.
- Variedad de servicios (División cultural-jurídico y corporativo)

¿ Cuáles son los clientes del Bufete Jurídico Laboral?

Al micro-pequeño y mediano Empresario, a los Directores Generales, al Ejecutivo que tiene a su cargo la Dirección del personal de la empresa, Gerentes de Recursos Humanos y puestos similares, ubicados en el D.F. y en los Estados cercanos a la zona metropolitana.

¿ Qué necesidades tienen los clientes?

- Deficiente aplicación en las estrategias laborales.
- Inadecuado uso de los contratos individuales de trabajo.
- Incorrectos cálculos en los finiquitos de los trabajadores.
- Escasa documentación laboral (Contratos de trabajo - recibos de pago-controles de Asistencia, renunciaciones, bajas ante el IMSS, entre otros)
- Poca información en cuanto al alcance legal de las Normas Oficiales Mexicanas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Demandas laborales.
- Quejas laborales.
- Conflictos laborales constantes o incremento de las tensiones laborales.
- Multas administrativas por incumpliendo a la normatividad laboral.
- Protección de su patrimonio.
- Capacitación en materia laboral.

¿ Quién es el proveedor?

- Integrantes del Bufete Jurídico Laboral.
- Junta Local de Conciliación y Arbitraje.
- Junta Federal del Conciliación y Arbitraje.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.

¿ Qué características tiene el proveedor?

- Experiencia.
- Honestidad.
- Puntualidad.
- Lealtad.
- Dinámica.
- Tolerancia.
- Responsabilidad.
- Buena imagen personal.

¿Cuál es la materia prima utilizada durante el proceso?

- Normas jurídicas laborales.
- Jurisprudencias.
- Hojas tamaño carta y oficio.
- Impresoras.
- Equipo de computación.
- Líneas telefónicas.
- E-mail.
- Fax.
- Pastas.
- Arillos.
- Engargoladora.
- Fotocopiadora.
- Escritorios.
- Sillas.
- Mesas.
- Sala de conferencias.

ESPECIFICACIONES

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley de Amparo.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Código Fiscal.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- Programas de computo word , excel, outlook, y power point.
- Impresoras para computadora láser o de tinta.
- Papel bond.
- Pastas para engargolar.
- Fotocopiadora mediana.
- Arillos para engargolar de 50 a 120 hojas.

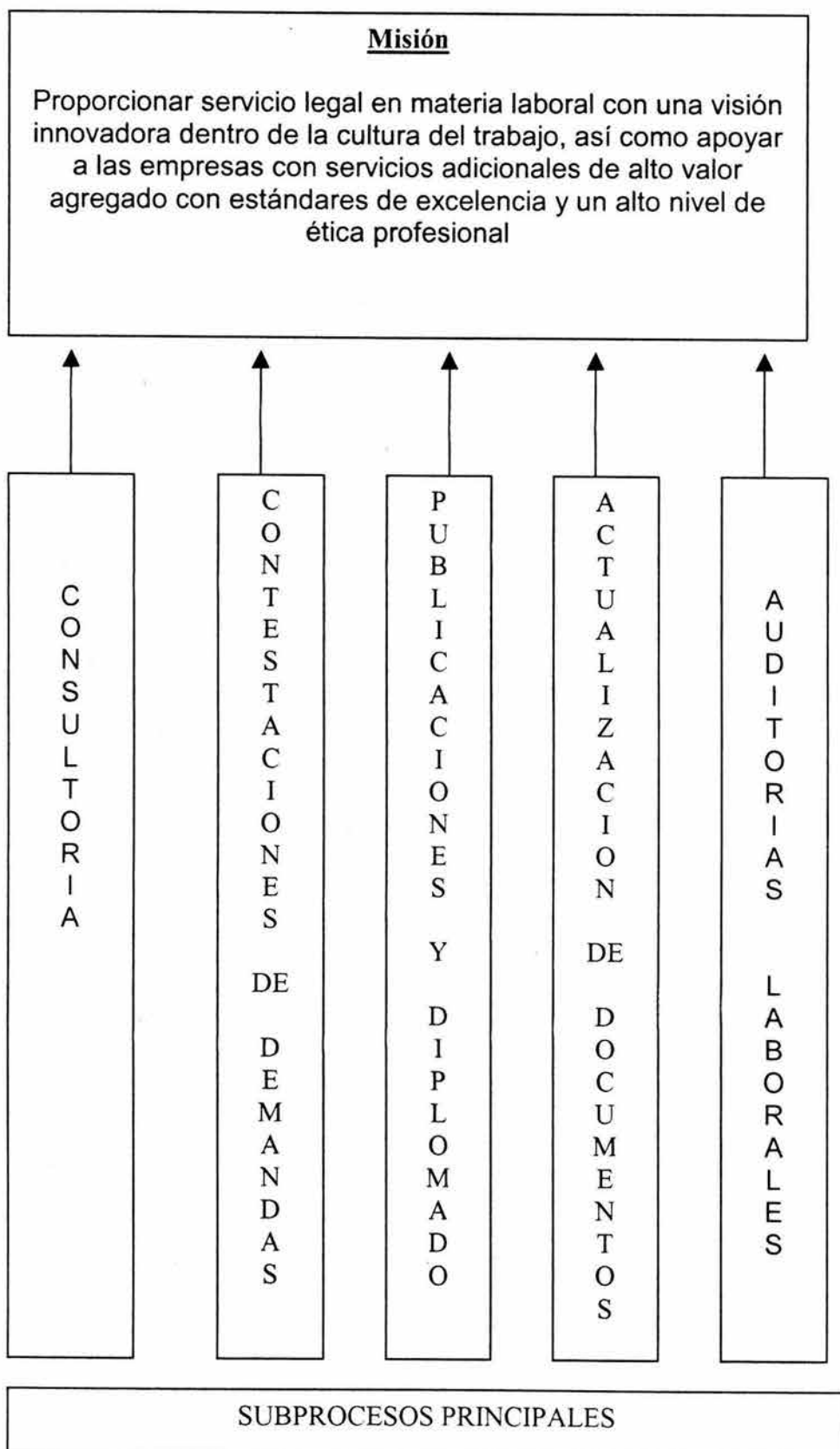
¿ Cuáles son los SUBPROCESOS de la organización?

- Contestaciones de las demandas laborales.
- Contestaciones a los emplazamientos de la Secretaría del Trabajo.
- Programación de diplomado y conferencias mensuales.
- Envío de las publicaciones mensuales.
- Solicitud de datos, documentos e informes a los clientes.
- Programación y elaboración de auditorias laborales.
- Revisión y actualización de la documentación laboral de las empresas.

Esquema del Sistema en el Bufete Jurídico Laboral

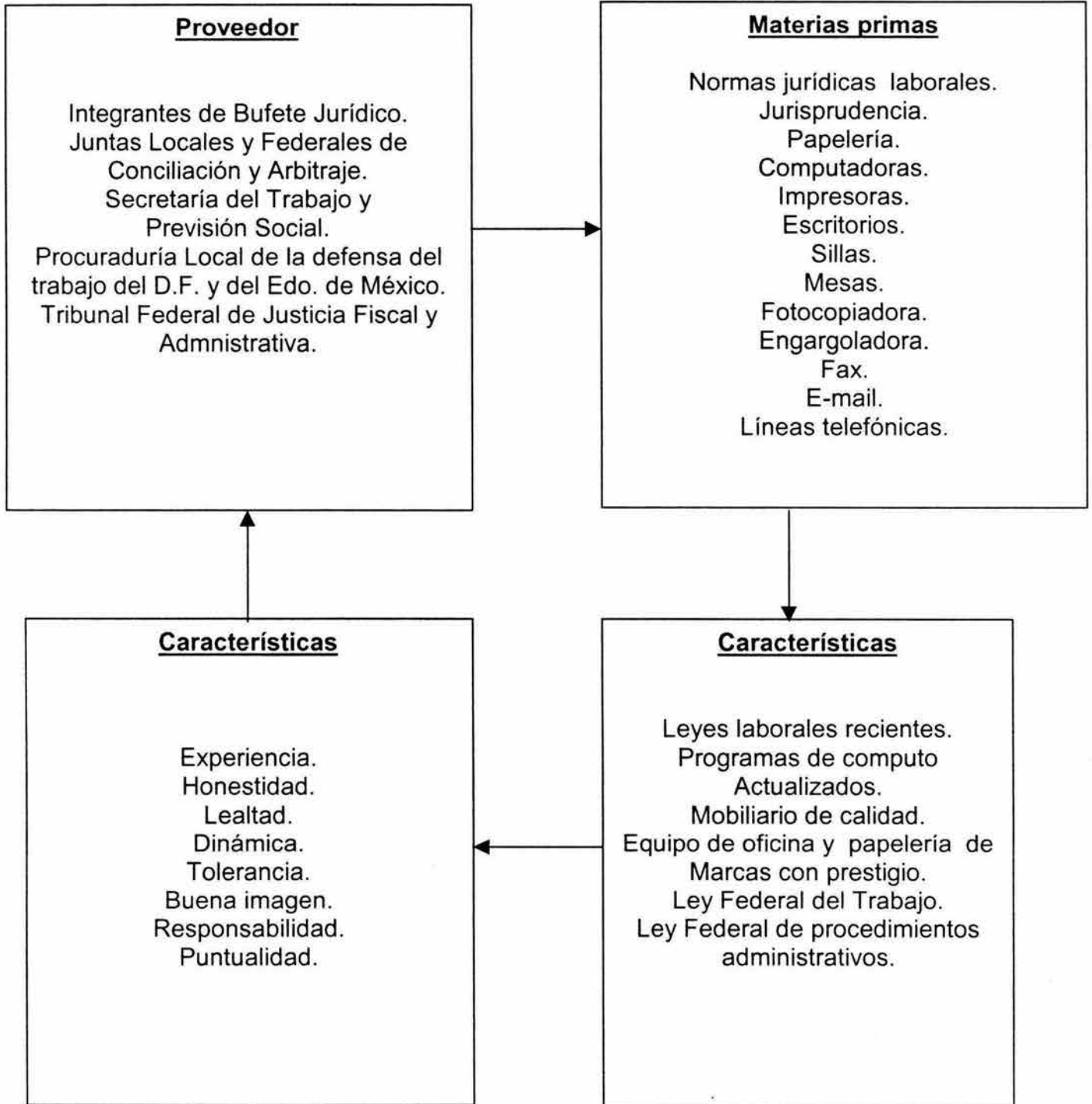
A continuación vamos a desarrollar los siguientes cuadros del sistema y son: Cuadro "A" se refiere a la misión y subprocesos principales de la organización, el Cuadro "B" precisa las entradas y sus características, el Cuadro "C" muestra las salidas y por último el Cuadro "D" representa el sistograma completo de la organización objeto de estudio.

Cuadro A BUFETE JURIDICO LABORAL



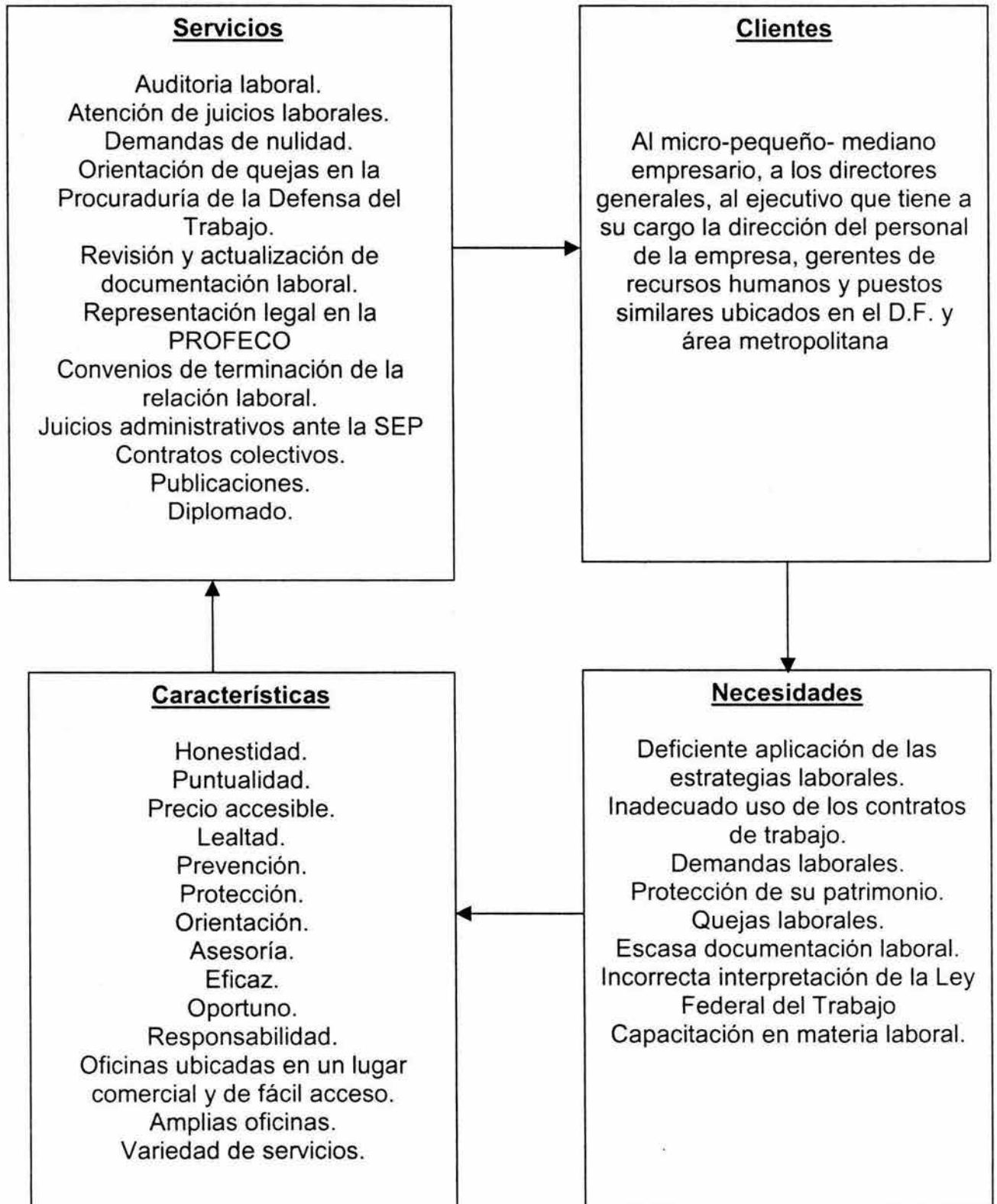
Cuadro B
BUFETE JURIDICO LABORAL

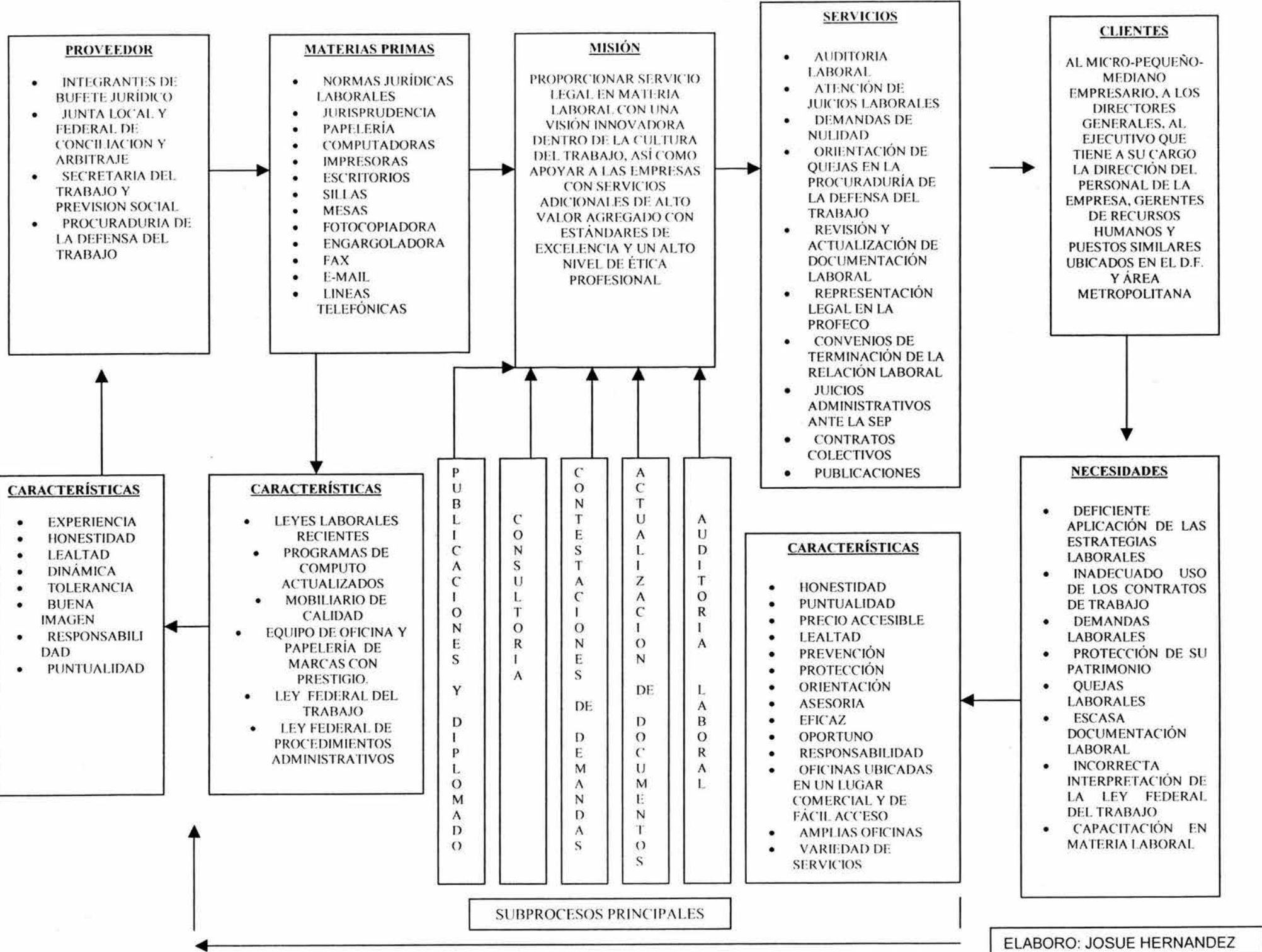
Entradas



Cuadro c
BUFETE JURIDICO LABORAL

Salidas





ELABORO: JOSUE HERNANDEZ

SITUACIÓN DESEADA

Al describir los aspectos propios de la organización, se fija inmediatamente objetivos y cambios en los procesos de la organización para lograr mayor eficiencia y eficacia en su operación interna y externa, a fin de demostrar cual es la situación deseada y cumplir con la metodología de investigación señalamos por medio de cuestionamientos y ejemplos los resultados a los que pretende llegar la organización a corto plazo.

Los beneficios esperados en la aplicación del sistema de calidad en el Bufete Jurídico Laboral lo hemos clasificado en cinco grupos marcados con los incisos y son los siguientes:

a) El enfoque a los Clientes:

- Incrementar el rendimiento a través de la contestación rápida y flexible a las empresas en materia laboral y corporativa.
- El uso más eficaz de los recursos de la organización para mejorar el resultado de calidad en el servicio legal y administrativo.
- La satisfacción del cliente para captar más clientes por las referencias del negocio.
- Encontrar y entender las necesidades de los clientes.
- Enfocar objetivos hacia al cliente.
- Lograr un balance en la satisfacción del cliente con otras partes interesadas o con los llamados "stakeholders" tales como los empleados, proveedores, acreedores, y la sociedad.

b) La Dirección:

Los beneficios esperados en la Dirección son:

- Los colaboradores se volverán totalmente involucrados con la organización y entenderán las metas de la organización.
- Manejar las actividades de una manera unificada.
- Una comunicación buena dentro de la organización.
- Mayores utilidades.

- Incrementar el número de clientes afiliados.
- Satisfacción plena al cliente.

d) Colaboradores:

- Capacitación.
- Desarrollo de habilidades individuales y colectivas.
- Trabajo en equipo.
- Integración.
- Mejores ingresos económicos.

e) Sociedad:

- Correcto cumplimiento de la normatividad laboral.

f) En conjunto se esperan obtener diversos resultados, una vez aprobada la documentación y el sistema de operación tomando como base la Norma Internacional ISO 9001 2000 y son:

- Los más bajos costos de operación.
- El uso eficaz de recursos materiales y humanos.
- Enfocar oportunidades para la mejora continua.
- La responsabilidad clara, estableciendo actividades de responsabilidad.
- Analizando y midiendo de la capacidad de actividades importantes.
- Identificar procesos y subprocesos básicos de operación.
- Detectar los factores que mejorarán las actividades de la organización.
- Cultura de calidad.
- Mejores Utilidades.
- Innovación.

CAPÍTULO VII MARCO REFERENCIAL

PRESENTACIÓN E IDEARIO DE BUFETE JURIDICO, S.C.

El Bufete Jurídico Laboral, S.C. nace en el 29 de abril de 1978, fundado por el Lic. Miguel Sánchez L. actualmente socio y director general de la firma legal, el Bufete cuenta con más de 180 empresas afiliadas, de las cuales 65 son instituciones educativas y el resto se conforma por empresas con diversos objetos sociales tales como la química, servicios turísticos, software, limpieza, metal mecánica, soldadura, atención medica, iluminación, espectáculos, entre otras.

Bufete Jurídico Laboral, S.C. se conforma por un grupo de doce abogados especializados en Derecho del Trabajo, los servicios profesionales están determinados en la asesoría legal a empresas y colegios, mediante un paquete de servicios, o por asunto en particular, en todo lo concerniente a la aplicación de la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y disposiciones legales afines.

¿Dónde está?

El domicilio actual de la organización es Paseo de la Reforma 1750, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, México D.F.; su ubicación permite llegar en vehículo entre 20 y 25 minutos a las Juntas Locales y Federales de Conciliación y Arbitraje del D.F., también a seis cuadras se encuentra el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativo.

¿Cuál es la Competencia?

En la práctica profesional por una parte el Bufete Jurídico Laboral se enfrenta a un gran número de juicios individuales y colectivos de trabajo, y por otro lado lucha por obtener un mayor número de clientes.

La competencia del Bufete Jurídico en los servicios de asesoría laboral son de dos tipos: a) Los Bufetes jurídicos que ofrecen una gran variedad de servicios que incluyen asesoría en materia civil, penal, mercantil, laboral, administrativa entre otras; b) Los despachos de abogados que proporcionan solamente el servicio de asesoría en material laboral, como es el caso de la organización objeto de estudio. En conjunto todos los despachos jurídicos laborales que son competencia directa del Bufete Jurídico son 125 aproximadamente, cifra que determinamos de los abogados conocidos en el medio laboral.

El sitio real de la organización por mantener y lograr nuevos clientes se encuentra en la zona metropolitana (D.F. - Estado de México), incluyendo todos los abogados particulares y todos los bufetes jurídicos que proporcionan el servicio de asesoría laboral, varios de ellos pueden ser localizados en la sección amarilla y otros en Internet.
(Ver anexo 1)

¿ Cómo se determina el número de asuntos laborales?

La demanda de los asuntos laborales esta en función a los siguientes aspectos: a) Las actividades de vigilancia y supervisión de las autoridades laborales (Secretaría del Trabajo, Instituto Mexicano del Seguro Social, Procuraduría de la Defensa del Trabajo, INFONAVIT); b) Por el número de despidos justificados e injustificados que se presentan cotidianamente en las relaciones obrero patronal de las empresas de productos o servicios; c) Las condiciones económicas imperantes en el país tales como la inflación, inversión extranjera, competitividad, desempleo, crecimiento, desarrollo entre otros.

¿En que consisten los juicios laborales?

El servicio de asesoría laboral incluye consultas por escrito o cualquier otro medio de comunicación electrónico, y la atención de los juicios individuales o colectivos de trabajo que se encuentran radicados en las Juntas de Conciliación y Arbitraje, el procedimiento inicia con la presentación de la demanda del trabajador y la autoridad señala una fecha para que tenga verificativo la audiencia de conciliación, demanda, contestación y ofrecimiento, admisión de pruebas (CDEOP), todas las etapas del juicio pueden llevarse en un mismo día o bien en iniciar la audiencia de CDEOP en un día y terminar en otra fecha. Una vez admitidas las pruebas del trabajador y patrón se procede a señalar fecha para su desahogo. Cuando ya no exista prueba alguna por desahogarse se presentan los alegatos y se turna para que se emita un laudo (sentencia).

¿Cuál es el entorno de la empresa objeto de estudio en el ámbito laboral y económico?

Antecedentes de la situación económica y de la calidad en México en la década de los 80's. En este período con los gobiernos encabezados por los expresidentes de la República Lic. José López Portillo, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado y el Lic Carlos Salinas de Gortari, durante este tiempo primero surge el auge petrolero después aparecen reformas a diversos artículos constitucionales tales como el artículo 25 " Rectoría Económica", artículo 27 "Tenencia de la tierra -Ejido", artículo 130 referente a la relación Estado Mexicano e Iglesia, y por último un mayor libre mercado con la desincorporación y venta de empresas paraestatales, entre otras. Pero a pesar de ello no hay suficiente ahorro e inversión para renovar las instalaciones productivas de las empresas publicas y privadas, tampoco se crea una nueva tecnología o nuevos métodos de producción, ni una correcta distribución de la riqueza en los sectores de la sociedad.

Las empresas durante ese período crecieron acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, lo cual aunado al control de precios ejercido en los años setenta, reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura. Por otro lado, conforme la economía fue progresando, la demanda de bienes intermedios y de capital se incrementó a grado tal que no pudo ser satisfecha por los proveedores nacionales. Debido a la estrategia adoptada por México y a sus consecuencias relacionadas, el país no pudo compensar con exportaciones el incremento en importaciones, lo cual trajo como consecuencia un desajuste macro y micro económico cada vez con mayores pérdidas económicas. Solo hay que recordar la nacionalización de la banca mexicana y la gran devaluación del peso mexicano frente al dólar norteamericano en 1982.

Nuestro gobierno en la década de los 80's aparentemente no tuvo otra opción que adoptar una política comercial menos proteccionista con una mayor competencia para los productores nacionales, los cuales fueron obligados a incrementar su eficiencia, productividad y calidad. Para mediados de los ochenta se introdujeron políticas de liberalización comercial con el objeto de estimular las exportaciones. A partir de entonces, la economía mexicana ha experimentado una significativa transformación en respuesta a la amplia gama de reformas de la política comercial a nivel internacional. Sin embargo, es importante reconocer que los cambios hacia una economía abierta no pueden ser evaluados en un periodo corto, ya que necesitan de un plazo mayor para traer los beneficios esperados en términos de bienestar, debido a que otras variables no económicas como turbulencias políticas asociadas a la consolidación de la democracia, el mejoramiento en la calidad de la educación y los cambios en valores culturales (honestidad, puntualidad, disposición al trabajo y al ahorro, etc.) se requieren entre 30 o 40 años para madurar, quizás seamos muy optimistas. Lo importante es que este proceso se ha iniciado.

Década de los 90's. El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de América y Canadá ha sentado las bases para mayores cambios estructurales en la economía en general; iniciando el año 2004 algunos analistas señalan que el tratado si ha tenido más beneficios económicos comparado con los daños que se pudieran causar a los diversos sectores productivos del país. Pero sabemos que "El Tratado de Libre Comercio afectará en forma diferenciada los distintos sectores económicos, ya sea en forma positiva o negativa" ⁴⁵

El tratado tiene como objetivo estimular las nuevas inversiones y promover una mayor competitividad de las empresas. Aquellas organizaciones que estén involucradas en programas de calidad total y por lo tanto logren mejores niveles de productividad, podrán reconocer y estimular la mejora continua con mejores salarios y compensaciones que las que actualmente se otorgan en nuestras empresas mexicanas, aunque también debemos considerar la existencia de políticas de gobierno internas y sectoriales que apoyen a las empresas y a la sociedad en su conjunto.

Una característica de la economía mexicana es el alto grado de concentración tanto de población, de empresas, como de riqueza, ya que vemos grandes corporaciones que dominan sus respectivos mercados. La micro, pequeña y mediana empresa, que representan un alto porcentaje de las empresas en México. En la práctica profesional observamos que son administradas en forma muy deficiente, operan por lo general con tecnología obsoleta y difícilmente pueden competir en el ámbito internacional y la cultura de la certificación de la calidad en ISO 9000 a penas comienza a florecer en las empresas de nuestro país.

⁴⁵ Alejandro Mercado Celis, "Tratado de libre comercio entre el viejo y nuevo orden" Ed. CIESEUA – U.N.A.M. 1992, p. 152

Por otro lado, las organizaciones internacionales de comercio a las que México se ha adherido son: el GATT (OMC) en 1986, la OECD en 1993, un Acuerdo de Cooperación de la Unión Europea en 1991, el TLC en 1993, la APEC en 1993, y otros acuerdos bilaterales o trilaterales.

En los últimos diez años, nuestro país se ha convertido en una nación estratégica para el resto del mundo, al ser el único que cuenta con tratados comerciales con los principales bloques económicos.

México cuenta con diversas negociaciones comerciales con varios países del mundo tales como: Uruguay, Perú, Argentina y Brasil, E.U., Costa Rica, Nicaragua, Chile, Canadá, Colombia, Venezuela y la Unión Europea, Bolivia, Israel, Cuenca del Pacífico entre otros. Hasta antes de terminar nuestro caso práctico en el mes de febrero de 2004, México había iniciado negociaciones comerciales con el Japón, el tema principal de discusión son la comercialización de todo tipo de carnes y los productos agrícolas, las mesas siguen trabajando, esperemos que se logre un buen acuerdo para ambos países.

MÉXICO EN EL SIGLO XXI

Mencionaremos sucintamente el entorno general que incluye aspectos sociales y económicos de la calidad en México y que a continuación precisamos: Conforme a los último censo efectuado por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía) se tiene que en nuestro país más de 100 millones de habitantes. Es decir, somos un país grande y joven con muchas necesidades básicas tales como la educación, alimentación, empleo, pobreza, centros deportivos y culturales, servicios públicos, vivienda, seguridad entre otras.

No cabe duda que muchos de los problemas de crecimiento, desarrollo y de calidad en México, han sido provocados por las políticas de economía cerrada y también por una mala administración pública (errónea aplicación de los recursos públicos a nivel Federal, Estatal y Municipal), solo se requiere observar las constantes disputas entre los partidos políticos que ocurre todos los días en los medios de comunicación tales como la radio, televisión y prensa entre otros. Sin olvidar también la consecuente falta de competencia a la que se enfrentan las organizaciones públicas y privadas. Una vez que la economía se abrió, el país se encontró de pronto en medio de un mundo altamente competido, y se vio forzado a mejorar rápidamente la calidad de sus productos y servicios. La percepción de México como un país que sólo ofrece mano de obra barata cambia paulatinamente. El día de hoy muchas de las corporaciones más importantes en el ámbito mundial, reportan que su fuerza laboral mexicana ofrece un nivel de calidad y confiabilidad no encontrado en otros países sin olvidar que los niveles salariales son bajos comparados con otros lugares, aunque el salario ya no es el factor principal para atraer inversión extranjera a México, ahora se buscan facilidades fiscales de operación y un elevado grado de competitividad.

Iniciado nuevo siglo y en el año 2004 no encontramos que la inversión extranjera directa en nuestro país ha disminuido en virtud de que no se a logrado un nivel alto de competitividad y como consecuencia de ello, países como China son la gran atención de los grandes inversionistas extranjeros.

Varias empresas nacionales obtienen mejoras significativas de su desempeño, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad. Diferentes tipos de empresas en cuanto su objeto social en ciertos momentos ha logrado resultados tangibles a través de sus esfuerzos por incrementar la calidad de sus productos o servicios.

Para promover la competitividad en las organizaciones mexicanas, desde 1989 se instituyó el llamado Premio Nacional de Calidad a través de la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) ahora con el nuevo gobierno del Partido Acción Nacional se denomina Secretaría de Economía, el premio se crea para el reconocimiento a las empresas que hayan logrado resultados sobresalientes en calidad, atención al cliente y calidad de vida en el trabajo. Las compañías que solicitan competir por el premio deben comparar en forma explícita su mejoramiento de calidad con respecto a otras compañías que participan en la misma categoría, la guía de implementación para el citado premio se menciona en un apartado del presente trabajo.

Sin lugar a dudas, el gobierno mexicano tiene la obligación de crear mejores condiciones políticas, económicas y sociales para alcanzar el crecimiento y desarrollo que demanda cotidianamente la ciudadanía.

Para tener éxito, las organizaciones mexicanas tendrán que compensar su atraso tecnológico con una mayor atención a la calidad de su manufactura y servicios. Los trabajadores deberán colaborar en el desarrollo y evolución de los sistemas de calidad de las empresas, para que mediante los beneficios de este cambio puedan ser compensados en forma más justa y así trabajar en un ambiente en el que se promueva una cultura de calidad que a su vez traiga mayores beneficios.

Por último y a fin de precisar otros aspectos del ambiente donde opera la organización, señaláramos algunos aspectos económicos y laborales que prevalecen al momento de efectuar el estudio del caso practico y que corresponden al año del 2004, para comprender mejor el contenido de la información, decidimos presentar él subtítulo acompañado de una síntesis informativa:

a) CIERRAN EMPRESAS POR FALTA DE CAPACITACIÓN.- Por falta de capacitación al personal de dirección y obrero, el 62.5% de las empresas que nacen, al segundo año de operaciones desaparece. No hay conciencia de la importancia de la capacitación empresarial, por ello, al año de la apertura de las empresas el 17.5% muere. El 96.2% de las Pymes que se abren en el país nacen sólo con un capital equivalente a sus recursos humanos, por lo que es indispensable una capacitación constante que les ayude a incrementar su único valor en forma cotidiana; y les asegure su propia supervivencia. Indicó ANGÉLICA MORA. DIRECTORA DEL CENTRO DE NEGOCIOS E INNOVACIÓN DE LA ESCUELA DE GRADUADOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES MONTERREY. Revista Entorno Laboral, No. 1259, p. 42

b) SE ESTANCAN LOS SALARIOS CONTRACTUALES.- En febrero del 2004, los salarios contractuales se estancaron en términos reales respecto al nivel que observaron en el mismo mes del año pasado. Este resultado fue inferior al de enero, cuando registraron un crecimiento de 0.5% anual real. El nulo avance del salario real se explica por un repunte en el nivel general de los precios, ya que la inflación pasó de 4.2% anual en enero a 4.5% anual en febrero. El lento crecimiento de la economía ha limitado el dinamismo de las empresas y con ello el empleo y el crecimiento de las remuneraciones a los trabajadores, por lo que los salarios nominales se mantienen en niveles similares a los del año pasado. **Informó la SECRETARÍA DEL TRABAJO Y EL BANCO DE MÉXICO. Revista Entorno Laboral, No. 1261, p. 9**

c) LOS SUELDOS ESTÁN EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA.- El año pasado fue mortal para la generación de empleos, pues se crearon 284 mil cuando se requerirá más de un millón según la meta sexenal. Para 2004, consultores externos estiman en 600 mil la cifra de nuevos puestos, aunque persistirá un déficit de más de 400 mil. Lo malo de los 600 mil es que ello se busca reponer los perdidos el año pasado, llegan los egresados y para ellos no tenemos lugar, ¿dónde los acomodamos?. Hay secretarías en puestos de dirección general que ganan lo mismo que un ingeniero en sistemas: 12 mil pesos mensuales (144 mil anuales), mientras un alto ejecutivo percibe entre 200 mil y 250 mil (de 2 millones a 4 millones). Ello se trata de sueldos promedio entre empresas de distintos tamaños; puede haber un ingeniero en sistemas que gana entre 20 mil y 30 mil pesos mensuales y recién egresados o empleados de empresas pequeñas o nuevas que ganan 6 mil. **Comentó ALPE CONSULTORES. Revista Entorno Laboral.**

d) MÁS DE TRES MIL EMPRESAS SALEN DE CIRCULACIÓN.- El número de empresas registradas en el IMSS disminuyó a 807 mil 655 durante 2003. Esta cifra es inferior a las 811 mil 244 que se contabilizaron al cierre de 2002, lo que resulta en una disminución de 3 mil 589 en todo el año, es decir, se registró una baja de casi 10 empresas por día. Por regiones, en el centro y el norte del país se registró el mayor descenso, con 2 mil 172 y mil 864, respectivamente, mientras en el occidente disminuyó en 737. En contraste, el sur experimentó un crecimiento de mil 184 patrones afiliados al régimen del IMSS. **Información del INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, WWW.IMSS.GOB.MX**

e) INSUFICIENTE OFERTA LABORAL PARA NUEVOS PROFESIONISTAS.- El estancamiento económico que se ha registrado en los últimos tres años, ha generado la imposibilidad de atender la demanda de empleo de los más de tres millones de jóvenes universitarios que se incorporaron al mercado de trabajo en este periodo. El problema del financiamiento de las universidades públicas exige una reflexión colectiva, un debate abierto, un análisis crítico y plural sobre la universidad pública en el entorno actual. De manera general, las instituciones de educación superior pública se enfrentan ante la imposibilidad de hacer planeación de largo plazo por la dificultad de saber si el presupuesto de los años siguientes será superior o inferior a los anteriores. **Anunció LUIS MIER Y TERÁN CASANUEVA. RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. Revista Entorno Laboral, No. 1263, p. 28**

f) DARÁN SEGURO DE MIL 800 PESOS A DESOCUPADOS.- Esta es la primera parte del proyecto que espera beneficiar a 7 mil 500 desempleados en todo el año. La aportación se entregará a personas mayores de 18 años nacidas en el Distrito Federal y que comprueben haber tenido un empleo. Sin embargo, la medida beneficiaría a un reducido sector de los 140 mil capitalinos que integraron la tasa de desempleo abierto de la ciudad al finalizar 2003.

Los mil 800 pesos se otorgarán en dos entregas; la segunda se condicionará a que los interesados acudan a dos entrevistas de trabajo en la subsecretaría y a un curso de capacitación. Información de la **SUBSECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

g) AUMENTO PROMEDIO DE 4.7% EN LAS REVISIONES SALARIALES.- Al cierre del 2003, lo cual tuvo efectos sobre 1.7 millones de trabajadores. Los trabajadores sujetos a contratos colectivos han observado un incremento real, aunque mínimo, de sus ingresos. Lo anterior, porque el promedio de aumento salarial nominal se ubicó en 4.7%, mientras que la inflación de 2003 cerró en 3.9%, lo que implica un ligero avance real. El sector comercio le pagó a sus trabajadores un aumento nominal de 5.1%. La industria de la construcción y los servicios mostraron un promedio menor, que se ubicó en 4.5 y 4.6% en cada caso. Dio a conocer la **SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. WWW. STPS.GOB.MX**

Como complemento de la información aquí presentada, sugerimos revisar el contenido de los cuadros estadísticos laborales obtenidos con la información del Banco del México y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Ver **anexo 2.**

¿Cuales son la misión, visión, valores, servicios e integrantes del Bufete Jurídico Laboral?

MISIÓN

Proporcionar servicios legales en materia laboral con una visión innovadora dentro de la cultura de trabajo, así como apoyar a las empresas para proteger su patrimonio, con diversos servicios que contengan un valor agregado, con calidad y un alto nivel de ética profesional.

VISIÓN

Ser una organización confiable en consultoría laboral, administrativa y corporativa en la República Mexicana, cumplir en tiempo y forma las necesidades del cliente a través de la aplicación de un sistema de calidad.

VALORES

- ❑ **Honestidad** .- Significa desempeñar el servicio con profesionalismo, informar oportunamente al cliente de la situación de sus asuntos proporcionando todos los datos disponible sobre el tema.
- ❑ **Trabajo en equipo**.- Realizar las actividades encomendadas por el cliente en un ambiente laboral en donde todos los colaboradores participen.
- ❑ **Calidad**.- Dar un servicio que cumpla con las expectativas del cliente y se sienta satisfecho por los resultados obtenidos por la firma legal.
- ❑ **Responsabilidad**.- Siempre actuar con la preparación académica y profesional requerida en la prestación del servicio, así como de asumir las consecuencias legales y económicas en el caso de cometer un error.
- ❑ **Lealtad**.- La organización actúa siempre en beneficio del cliente.
- ❑ **Prevención**.- Adecuar en cada empresa una política de prevención, con bases sólidas que permita enfrentar con éxito cualquier asunto o conflicto laboral.
- ❑ **Orientación**.- Dentro de la nueva cultura laboral que está naciendo, conforme a los lineamientos establecidos por la Ley Federal del Trabajo y sus disposiciones complementarias.
- ❑ **Protección**.- A la empresa de cualquier contingencia de orden laboral, como: sanciones, demandas, requerimientos y cualquier situación legal que implique un menoscabo económico o patrimonial para la misma.

¿ Cuáles son los tipos de servicios legales en materia laboral y corporativa que proporciona la organización?

A). - ORDINARIOS:

1. - DIVISIÓN JURÍDICA

A través de esta división jurídica, se ofrecen a las empresas e instituciones educativas, la atención de todos los aspectos jurídicos legales en materia laboral, que son los siguientes:

- **JUICIOS LABORALES.-** El estudio, trámite y solución de todos los juicios individuales y colectivos (sindicatos) que se presenten ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje; tanto Locales como Federales en el Distrito Federal, y estados circunvecinos.
- **QUEJAS.-** Atención de citatorios de los trabajadores ante las Procuradurías Locales y Federales del Trabajo.
- **CONVENIOS DE TERMINACION DE RELACIONES LABORALES.-** La Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 53-I, que todo convenio o liquidación para ser válido deberá ratificarse ante la Junta de Conciliación y Arbitraje competente. Nosotros realizamos estos trámites para evitar demandas futuras por la separación del trabajador de su empleo por cualquier causa.
- **CONSULTAS.-** Por la vía telefónica, por escrito o personalmente en las oficinas del Bufete.

2. – DIVISIÓN CORPORATIVA

A través de la división corporativa el Bufete proporciona diversos servicios específicos y que parte del siguiente objetivo:

OBJETIVOS .-

- Definir la estrategia jurídica laboral de la organización.
- Contar con toda la documentación laboral que la Ley Federal del Trabajo establece a este respecto.
- Evitar sanciones administrativas.

SERVICIOS.- Los servicios que la firma legal proporciona a las empresas y colegios son los siguientes:

- **Auditoria laboral.** Es el diagnóstico interno en materia de condiciones generales de trabajo y aspectos de seguridad e higiene que prevalecen en la organización.
- **Junta de trabajo.-** Con la dirección de la empresa, se efectúa una junta de trabajo, a fin de definir la estructura laboral de la misma particularmente en materia de contratos individuales de trabajo, distinguiendo los contratos por tiempo determinado e indeterminado.
- **Contratos Individuales de Trabajo.-** Definiendo por áreas de trabajo, por número de horas, por categorías y por grupos los distintos tipos de contratos aplicables así como la realización y elaboración de los mismos, los cuales quedan como formatos o base para que en lo futuro la organización realice los siguientes contratos.
- **Programa AMX consistente en:** Además de la auditoria laboral y la elaboración de todos y cada uno de los contratos individuales de trabajo se contemplan los siguientes documentos:
 - ❖ Diseño de un reglamento interior de trabajo.
 - ❖ Comisión mixta de reparto de utilidades y acta de la comisión revisora.
 - ❖ Comisión de seguridad e higiene.
 - ❖ Programa anual de seguridad e higiene.
 - ❖ Control de asistencias.
 - ❖ Contenido del expediente del personal.
 - ❖ Actas mensuales de seguridad e higiene.
 - ❖ Otros aspectos.

□ **PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR (PROFECO)**

- a. Atención de quejas presentadas por los consumidores ante la PROFECO del D.F. y del Estado de México.
- b. Diseño de las bases mínimas de comercialización conforme a la Ley Federal de Protección al Consumidor.
- c. Impugnación de multas administrativas aplicadas por la PROFECO.

□ **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP)**

- a.- Asesoría legal cuando existe inspecciones por parte de las autoridades educativas.
- b.- Defensa del Colegio ante las quejas presentadas por los padres de familia en la Dirección de Incorporación de Escuelas Particulares.
- c.- Trámite de las demandas administrativas que se presenten en la Dirección Jurídica de la Secretaría de Educación Pública.
- d.- Impugnación de multas administrativas impuestas por la SEP.

□ **TRÁMITES NOTARIALES**

- a. Elaboración de las actas de asamblea ordinarias y extraordinarias de los socios.
- b. Registro de las actas de asamblea ante notario público del Distrito Federal.
- c. Tramitación de poderes notariales.
- d. Diseño y constitución de sociedades mercantiles y civiles.

□ **INSTITUTO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (IMPI)**

- a.- Registro de marca nominativa, mixta e innominada ante el IMPI.

□ **SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS)**

- a.- Asesoría legal cuando existe inspecciones por parte de las autoridades laborales locales y federales.
- b.- Impugnación de multas administrativas.

3. - DIVISIÓN CULTURAL

SEMINARIOS

EL Bufete cuenta con una División Cultural que se encarga de realizar los Seminarios mensuales, consistentes en diplomado y conferencias así como, eventos especiales y las publicaciones.

DIPLOMADO

SISTEMA.- El sistema más práctico y directo que se ha obtenido por la experiencia del Bufete, consiste en la preparación profesional del ejecutivo o persona encargada de la aplicación de los asuntos laborales de la empresa o institución, a través de cursos prácticos en forma de taller, en los cuales además de proporcionar la documentación adecuada, instrucción sobre su manejo, con la formalidad de un "Diplomado".

CONTENIDO.-

- a. Diplomado en Alta Dirección.
- b. Diplomado en Alta Administración.

RECONOCIDO.- El Diplomado tiene un alto valor académico, reconocido por diversas instituciones como la UNAM, y otras universidades e institutos a quienes han recibido los cursos. Actualmente el diploma es expedido en forma conjunta con la Universidad Saltillo y Bufete Jurídico .

DIPLOMADO.- El Diplomado tiene hoy en día un amplio valor a Curriculum Vitae para la persona que lo cursa.

Un requisito absoluto impuesto por el Bufete Jurídico es que sin excepción de persona alguna, debe cumplir con el 100% de asistencias para tener derecho al Diploma.

TEMARIO.- Temas de carácter laboral y administrativo.

CONFERENCIAS

Dentro de los Seminarios, las Conferencias están establecidas con la idea de proporcionar a la Dirección del colegio y las empresas una información directa, personal y de interés, en los temas más relevantes del momento del mundo laboral. Otros temas no laborales pero también de interés, se complementan con diversos expositores de alto nivel dentro de un ambiente ameno y cordial.

SISTEMA.- Conferencias mensuales dirigidas a la dirección general y a los mandos medios de la organización, con dos horas y media de duración, que se imparten normalmente durante la última semana de cada mes: los miércoles (Grupo "A") o jueves (Grupo "B") de las 17:00 a las 19:30 horas.

MÉTODO.- Durante varios años se han ensayado algunos horarios, temas, expositores, etc., hasta llegar al actual que es el más cómodo por ahora y se desarrolla de la siguiente forma:

TEMARIO

PRIMERA CONFERENCIA.- La primera hora esta referida a lo más relevante en el ámbito laboral nacional e internacional del momento. Por ejemplo: movimiento de salarios, aspectos sindicales, políticas gubernamentales, proyección de la política laboral en México entre otros.

AMBIGU.- A continuación se dispone de 15 minutos de receso para bocadillos, pasteles, refrescos, café, té, etc. y el intercambio de información entre los directores y gerentes de los asistentes.

SEGUNDA CONFERENCIA.- A través de un expositor invitado con relación a alguno de los temas de mayor relevancia o importancia del momento; que no son de nuestra especialidad, pero que están íntimamente ligadas al aspecto laboral de la organización. Los temas pueden ser de carácter: político, económico, fiscal, ecológico, de motivación, de calidad, eficiencia, etc.

PELÍCULA.- La película de motivación y alusiva al tema tiene por objeto hacer más agradable el momento y recordar los temas tratados durante las conferencias.

PUBLICACIONES

“ONE PAGE”

Esta publicación mensual sintetiza en una sola hoja lo más relevante publicado tanto en los periódicos de circulación nacional, como en las demás publicaciones de importancia para las organizaciones.

El nombre fue tomado del Ex-Presidente de Estados Unidos de Norteamérica Gral. D. Eisenhower que exigía a sus Generales, durante la Segunda Guerra Mundial y posteriormente cuando fué presidente de su país, que los informes de sus funcionarios no excedieran de una sola hoja. Constituye un instrumento eficaz y valioso para la Dirección de la organización para estar al día en lo más relevante del momento en esta materia.

“LABOREM LEGEM”

Es una publicación que se envía mensualmente y consiste en un estudio de los aspectos laborales de mayor significado y trascendencia para el director general, con poder de mando en la organización. Es el complemento ideal para quien sin necesidad de ser especialista en la materia, está obligado a conocer el tema por la importancia que reviste.

B). - SERVICIOS ESPECIALES:

I.- REVISIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS.- Para las organizaciones que requieren de asesoramiento legal y/o intervención directa en casos de revisión de contratos colectivos, emplazamientos a huelga y en general todo tipo de conflictos de naturaleza colectiva.

II.- PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.- Con el objeto de dar cumplimiento al artículo 153 y sus diversos incisos de la Ley Federal del Trabajo, estamos en disposición de poder realizar los planes, programas y las constancias que al efecto la Ley establece, y no únicamente con la idea de dar cumplimiento a la legislación para evitar las sanciones correspondientes, sino constituir dichos programas en un auténtico instrumento de eficiencia y de preparación de las personas que lo cursan.

(Integrantes) CURRICULUM VITAE “ABOGADOS”

1.- DIRECTOR GENERAL .- Licenciado en Derecho.- Egresado de la UNAM, Post-Grado en BOSTON UNIVERSITY.- Maestro titular de la Cátedra de Derecho del Trabajo y Seguridad Social en la Facultad de Derecho de la UNAM.- Ponente en Congresos Internacionales y en la Academia Mexicana de Derecho del Trabajo y de la Previsión Social.- Ha sido Asesor de la Asociación de Industriales de Iztapalapa, A.C., y de la British and Commonwealth Society of México.- Miembro de la Asociación Nacional de Abogados de Empresa, A.C. (ANADE).- Abogado postulante en la especialidad de Derecho del Trabajo desde hace más de 30 años.- Asesor de empresas y miembro del Consejo de Administración de varias de ellas.- Miembro de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados y de la Comisión de Derecho del Trabajo de la misma.- Miembro de la Comisión Metropolitana de Derecho del Trabajo de COPARMEX.- Miembro de la Organización Internacional de Abogados (UIA) con sede en París, Francia.- Presidente de American Counselling Organization, S. C. y de NABTROCOM World Wide (California-USA). Socio Fundador y Director General de BUFETE JURIDICO, S.C. ABOGADOS.

2.- DIRECTOR EJECUTIVO.- Egresado de la Facultad de Derecho de la UNAM.- Titulado con mención honorífica.- Profesor Adjunto de Derecho constitucional de la Facultad de Derecho de la UNAM.- Miembro de la Academia Mexicana de Derecho del Trabajo y de la Previsión Social.- Secretario Particular de la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la UNAM.- Jefe del Departamento de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.- Asesor del Abogado General de la UNAM.- Miembro de la Barra Mexicana de Abogados, Colegio de Abogados.- Actualmente Socio y Director Jurídico de BUFETE JURIDICO, S.C. ABOGADOS.

3.- GERENTE CORPORATIVO.- Egresado de la Facultad de Derecho de la UNAM, Auxiliar Administrativo en la Facultad de Derecho de la UNAM, Diplomado en Derecho Empresarial en el ITAM, Diplomado en Finanzas Corporativas en el ITAM, Maestría en Organizaciones de la UNAM, Diplomado de Derecho Laboral ULSA-BAM, Abogado Postulante en Materia Laboral, Gerente Corporativo de esta Firma Legal.

4.- GERENTE JURÍDICO.- Egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México, abogado postulante en el área laboral, abogado con más de doce años de experiencia en asesoría laboral a empresas. Gerente Jurídico de esta Firma Legal.

5.- ABOGADO.- Egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana, candidato a Maestro en Derecho Social (Laboral y Agrario) por la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro de la Academia Mexicana del Derecho del Trabajo. Fue Jefe del Departamento Contencioso Laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México. Abogado postulante en esta especialidad desde hace más de 10 años. Actualmente abogado postulante en esta Firma Legal.

6.- ABOGADO.- Egresado de la Universidad Tecnológica de México, Posgrado en Derecho Laboral con grado de especialidad en esta materia, Diplomados en Contratos. Gerente Jurídico del Grupo empresarial ICCSA. Miembro de la Asociación de Abogados, A. C. y abogado postulante de esta Firma Legal.

7.- ABOGADO.- Egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad La Salle, Abogado en diversos despachos, Profesor Adjunto en la Universidad La Salle, en las materias de Historia de las Instituciones Jurídicas e Historia de México. Fue abogado naval en la Secretaría de Marina Armada de México, con el grado de Teniente de Corbeta del Servicio de Justicia Naval, durante 1998-1999. A partir del año 2000, abogado postulante de esta Firma Legal.

8.- ABOGADO.- Egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, División Acatlán. Abogado de Management Consulting, S. C., y Consultor externo de diversas empresas. Actualmente abogado postulante de esta Firma Legal.

9.- ABOGADO.- Abogado egresado de la Universidad Iberoamericana, y abogado postulante en las áreas fiscal, civil y laboral en otros Bufetes. Abogado postulante de esta Firma Legal.

10.- ABOGADO.- Egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México; Profesor adjunto de la Cátedra de Derecho del Trabajo II de la propia Facultad.- Fue Gerente General de la empresa "HUMA" en la Ciudad de Chihuahua, Chih. Abogado postulante desde 1985 de esta Firma Legal, actualmente es el Gerente General de la Sucursal de esta firma legal en la Ciudad y Puerto de Veracruz, Ver.

11.- ABOGADA.- Egresada de la Universidad Nuevo Mundo. Ha sido abogada en Despachos del área Civil, Mercantil y del área laboral. Actualmente es abogada corporativa de esta Firma Legal.

12.- ABOGADA .-Egresada de la Universidad Tecnológica de México; con postgrado en Derecho Laboral en dicha institución. Abogada en diversas firmas legales, y actualmente abogada corporativa de esta Firma Legal.

CAPÍTULO VIII METODOLOGÍA

¿Cuál es la metodología aplicada para solucionar el caso práctico y evaluar los resultados?

En este capítulo describiremos el proceso de implementación de un sistema de calidad, tomando como base teórica los tres primeros capítulos del presente trabajo y el marco referencial de la organización. Instrumentaremos en primer lugar las fases correspondientes a la puesta en práctica del sistema de calidad destacando en gran medida la documentación requerida por la norma ISO 9001-2000.

¿Cuáles son los objetivos que se persiguen en la implementación de un sistema de calidad?

Los objetivos que se persiguen con la implementación del sistema de calidad son los siguientes:

- 1.- Proporcionar elementos administrativos que contribuyan a lograr la calidad en el servicio.
- 2.- Establecer mecanismos para trabajar en equipo y en forma sistemática de acuerdo a la norma ISO 9001-2000.
- 3.- Ofrecer a todos los clientes la seguridad y certeza de que los servicios se ajustan a los más altos niveles de calidad.
- 4.- Mejorar continuamente los servicios de asesoría legal en materia laboral y corporativa.
- 5.- Ofrecer a la organización objeto de estudio una serie de estándares que permitan conocer con precisión el desempeño de cada uno de los procesos, subprocesos del servicio, a fin de disponer de la información básica para la aplicación de acciones preventivas y correctivas en la prestación del servicio.

¿Cuáles son las fases para la elaboración e implementación del sistema de calidad?

- Diagnóstico administrativo (misión, valores, procesos, fortalezas, debilidades).
- Planificación (plan de trabajo, acciones, calendario de actividades, recursos humanos y financieros).
- Documentación del sistema (Manual de calidad, políticas de calidad, manuales e instructivos entre otros).
- Implantación del sistema y la certificación en su caso.

De manera sencilla mencionaremos cinco pasos para lograr los objetivos señalados en el apartado anterior, referente a la implementación del sistema de calidad en el Bufete Jurídico Laboral:

Primer paso.- Tomar únicamente decisiones correctas.

- a.- Aplicar hacia delante una estrategia.
- b.- El compromiso.
- c.- La dirección y recursos.

Segundo paso.- Encontrar las debilidades de la organización.

- a.- La revisión del sistema de dirección existente y documentación.
- b.- Análisis de las debilidades de la organización.

Tercer paso.- Desarrollar y planear la aplicación de la norma ISO 9001:2000.

- a.- Determinar las acciones.
- b.- Asignar las tareas.

Cuarto paso .- Documentar el sistema de calidad.

- a. - Estructurar la documentación.
- b.- Crear los seis documentos básicos que solicita la norma ISO 9001:2000
- c.- Escribir los documentos y actualizarlos cada vez que se requiera.

Quinto paso.- La Auditoria y Registro.

El contenido de cada uno de los pasos señalados anteriormente son :

Tomar únicamente decisiones correctas.

Aunque ISO no requiere una estrategia de calidad específicamente, el esfuerzo de la planificación para a ISO debe prestarse la misma atención que a otras estrategias vitales para la organización y que ya hemos analizado en el primer CAPÍTULO. La organización denominada Bufete Jurídico podría integrar su estrategia de calidad con otras estrategias de negocio para obtener un mayor beneficio. Con una estrategia de calidad integrada, todas las actividades serán en nuestra perspectiva, un cambio para lograr el crecimiento y el éxito en la organización.

¿Cómo encontrar las debilidades de la organización?

Encontrar las debilidades, áreas de oportunidad, fortalezas y mejoras en la calidad de la organización objeto de estudio, aclarando que el diagnóstico administrativo se encuentra en el apartado de la descripción del caso práctico.

El análisis se volverá la guía para la correcta planeación.

Planeando el análisis se asegurara un resultado exitoso. El coordinador de ISO que internamente en Bufete Jurídico se denomina Gerente de Calidad debe considerar los pasos de acción siguientes:

- a. El análisis de la documentación existente pertinente como las políticas y procedimientos que actualmente aplican en la organización.
- b. Selección de participantes y equipos realizando el análisis de la calidad.
- c. La documentación se distribuye a los individuos apropiados (Gerencias Corporativa y Jurídica) y equipos de trabajo.
- d. Desarrollar un método para documentar los resultados.
- e. Dar capacitación y adiestramiento en materia de calidad, y asignar las funciones a los colaboradores y equipos de trabajo.

¿Cómo desarrollar y planear la aplicación de la norma ISO 9001:2000?

Un acercamiento y aplicación de la norma ISO 9000:2000, debe identificar las variaciones que tiene la organización con los requisitos de la norma ISO 9001:2000. Simplemente se trata de comparar la norma aplicable específica a los procesos de la organización e identificar las debilidades entre el ISO normal y los procesos de Bufete Jurídico.

- a. Comprender todos los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
- b. Fijar si la organización realiza la tarea requerida o presenta deficiencias en la misma.
- c. Decretar si existe suficiente documentación relacionada con la tarea o actividades específicas del servicio de asesoría legal en materia laboral y corporativa.
- d. Estipular la efectividad de la actuación de los colaboradores en sus funciones y la documentación que se logra elaborar, para alcanzar los propósitos previamente establecidos.
- e. Documentar los procesos.

Aplicación de la Norma ISO 9001 2000 para Realizar el Análisis de calidad:

Al usar la norma para determinar las deficiencias, la alta dirección (director general, gerente de calidad, gerente corporativo, gerente jurídico y asesores) deben leer y deben evaluar cada línea de la norma en detalle. La norma proporciona los requisitos genéricos, no los específicos.

Las interpretaciones de requisitos son influenciadas por muchos factores como el personal involucrado, la cultura de la organización, y así sucesivamente. Cada organización es diferente y por ende se estará usando su propio marco de referencia al comparar la norma ISO 9001: 2000 con los métodos actuales.

¿En que consiste el contenido de la documentación ISO 9000?

ISO 9000 mantiene 5 niveles de documentación y son:

Nivel I y Nivel II .- La Política de la organización y el Manual de las políticas :

Las políticas describen posiciones y reglas sobre muchos temas incluso las actividades de cada sección y procesos de la organización. Una política describe la conducta que se espera o requirió bajo un juego dado de circunstancias. Una política también describe lo que es o no se permite por la política y cómo ocuparse de ciertas circunstancias o situaciones. Gerentes y empleados dependen en las políticas para entender los objetivos importantes y para ayudarles a escoger las acciones más apropiadas.

Los ejemplos de políticas incluyen:

- 1.- La Política de crédito y cobranza.
- 2.- La Política de Vacaciones de los empleados.
- 3.- La Política laboral.

Nivel III.- Procedimientos

Todos los requisitos y pautas para los funcionamientos específicos que apoyan el Sistema de Dirección Comercial. Un procedimiento contiene más de una tarea que debe completarse en un orden específico. Algunos procedimientos pueden requerir a una persona, mientras otros procedimientos pueden requerir a las personas múltiples, cada representación las tareas separadas. Los procedimientos dicen lo que se supone que pasa en qué orden y quién hace eso que a quien. Los procedimientos frecuentemente son usados por personal de base, operativo que realizan sus trabajos, supervisores, jefes, y los gerentes.

Nivel IV.- Instrucciones de Trabajo

Se detallan las instrucciones de trabajo, específico ' cómo-a ' las instrucciones para la actuación de tareas individuales. Las instrucciones de trabajo son paso a paso información usada por un individuo específico para un propósito específico. Pueden documentarse el mejor las instrucciones de trabajo en una variedad de maneras. Las

fotografías digitales de trabajo que se realiza son usadas por muchas organizaciones, mientras reemplazan completamente las instrucciones por escrito. Otras de las maneras comunes de documentar las tareas es con los mapas de flujo. (Diagramas de flujo – Loop's)

Nivel V.- Los Archivos

Un registro es evidencia de complacencia del sistema. Se usan a menudo, el uso de archivos es específico a un funcionamiento particular o situación y se diseña y desarrolló para reunir esos requisitos.

¿ Cómo controlar los documentos de la organización?

La organización debe identificar, localizar y recoger los documentos de calidad existentes. Una vez esto se hace que ellos deben organizarse y deben ordenarse consecutivamente por orden de importancia según la utilidad esperada durante el análisis de las deficiencias de calidad.

Los ejemplos de categorías incluyen:

- a. Requiere el cambio pequeño.
- b. Requiere el cambio.
- c. Los documentos obsoletos.
- d. Útil como la referencia.
- e. Incompleto.
- f.- No existe documento.

¿Cuál es la principal deficiencia de la organización objeto de estudio?

La mayoría de las deficiencias de Bufete Jurídico se relacionan con la documentación, el resultado se aprecia en el diagnóstico administrativo y es el anexo tres. Las tareas se ha realizado pero no adecuadamente y desde luego no se ha documentado.

¿ Qué es el desarrollo y planeación de la norma ISO 9001:2000?

Se debe transformar inmediatamente las deficiencias en las acciones para aplicar las soluciones a los problemas. La mayoría de los objetivos en la planeación serán la base o piedra angular de las acciones específicas que han sido determinadas previamente en el análisis de las deficiencias.

El personal del Bufete Jurídico de involucrarse en el análisis de las deficiencias para ayudar con el desarrollo del plan de aplicación. La razón es simple los colaboradores de la organización están familiarizados con los problemas y también con las soluciones posibles.

Todos los colaboradores de la organización deben saber la misión, visión, valores y aspectos generales de la norma ISO 9000.

Con la única finalidad de elaborar la documentación o de cumplir con las metas se deberá fijar fechas para cumplir con todas y cada una de las tareas encaminadas a lograr la calidad y mejora continua de los servicios. Si esta fecha es irrazonable por lo que se refiere a tiempo y los recursos disponibles, entonces la dirección debe intentar negociar una fecha. El horario óptimo dependerá de la cantidad y grado de deficiencias y los recursos disponibles de la organización.

Aspectos de un sistema de calidad exitoso:

- El personal que participan en el plan de calidad, tiene que estar comprometido e identificado, estar de acuerdo en que es práctico y que tiene un sentido lógico.
- Todos los miembros de la organización deben participar en todos los resultados planeados.
- Debe haber bastante detalle y especificaciones en las actividades, para asegurar que todas las tareas necesarias en los procesos, subprocesos, se realizan totalmente.
- Tener el tiempo suficiente para efectuar oportunamente el plan, políticas, y objetivos de calidad. Tomando en consideración las tareas requeridas y los recursos disponibles de la organización.
- Se determinan citas, juntas de trabajo para las revisiones del plan de trabajo por parte de la dirección general.
- El personal que es responsable para llevar a cabo el plan debe tener la confianza en el plan y debe saber lo que se requiere para la aplicación correcta del mismo.

A fin de contar con más elementos de la metodología aplicada al caso práctico y de conocer como van interactuar diversos elementos tales como: la dirección, la mejora continua, el acercamiento con los proveedores entre otros, precisamos lo siguiente:

¿ Cómo debe actuar la Dirección en la aplicación de un sistema de calidad?

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas en el Bufete Jurídico.
- Establecer una visión clara del futuro de la organización.

- Tener las metas y los objetivos de calidad.
- Mantener los valores compartidos.
- Establecer la confianza y eliminar el miedo a los cambios en la calidad.
- Proporcionar a las personas los recursos, capacitación y libertad para actuar con la responsabilidad requerida en cada uno de los puestos de los colaboradores.
- Inspirar, animar, motivar y reconocer las contribuciones de los trabajadores, incluyendo el aspecto económico.

¿Cómo Involucrar a los colaboradores en la innovación y la creatividad?

Los aspectos de desenvolvimiento de los colaboradores son:

- Los colaboradores del Bufete Jurídico entienden el valor de su contribución e importancia de su papel en la organización.
- Los colaboradores aceptan propiedad de problemas y su responsabilidad por resolverlos.
- Los colaboradores evalúan su actuación medida contra sus metas personales y objetivos .
- Las personas buscan oportunidades de reforzar su competencia, conocimiento y experiencia activamente.
- Las personas libremente otorgan su conocimiento y experiencia y discuten de manera abierta los problemas .

¿ Cuáles son los elementos de un acercamiento entre los sistemas y la Dirección General?

- La integración y alineación de los procesos de calidad.
- La habilidad de enfocar el esfuerzo hacia las metas.
- Un sistema estructurado para lograr bien los objetivos de la organización.
- Aprender la interdependencias entre los procesos del sistema jurídico y corporativo .
- Los acercamientos estructurados para armonizar e integrar los procesos.
- Describir cómo las actividades específicas dentro de un sistema deben operar .

¿ Qué actividades se aprecian en la Mejora continua?

- Las actividades para la mejora son compatibles con el objetivo estratégico de la organización.
- La contestación flexible y rápida a las oportunidades.
- Un acercamiento consistente a la mejora de la actuación.
- Impartiendo capacitación en los métodos y herramientas de mejora continua.
- La mejora incesante haciendo un objetivo para cada individuo en la organización.
- Reconociendo las mejoras continuas.
- Los datos son accesibles para aquellos que lo necesitan.
- Las decisiones equilibradas se basaron en el verdadero análisis, experiencia e intuición de los colaboradores.

¿ Cómo documentar el sistema de calidad?

Una parte grande en la aplicación de la norma ISO 9001:2000, es la documentación del sistema de calidad, a veces los planes incluyen muchas de las medidas para remediar las deficiencias que se vinculan con la documentación. Las normas declaran lo que generalmente se requiere pero no proporciona los detalles sobre cómo desarrollar la documentación.

Recordemos que ISO 9001:2000 establece lo siguiente:

- Simplemente se debe declarar por escrito.
- Asegurar que después de realizar una lectura al documento sea fácil en su comprensión.
- Sea sistemático y ordenado.

Muchas organizaciones que ya se encuentran certificadas han incluido al llamado personal operativo (obreros) en el desarrollo de documentación, consideramos por nuestra parte que dicha situación refuerza los conocimientos, la identidad, y una oportunidad más para mejorar las condiciones administrativas y operativas de la organización.

La organización debe determinar la naturaleza y magnitud de documentación requeridas bajo las circunstancias dadas. Cada organización debe decidir lo que tiene el sentido para sus propios funcionamientos. El sistema de calidad de la organización contribuye a su éxito de muchas maneras y un gran esfuerzo para establecer propiamente la calidad.

Lo importante es identificar perfectamente los procesos claves del negocio a fin de evitar elaborar una gran cantidad de documentos que en la práctica no tendrán ninguna aplicación.

La Auditoria Interior y Registro:

Para desarrollar y llevar a cabo su sistema de calidad, la organización deberá dirigir una Auditoria Interior con sus mismos colaboradores, para asegurar la realización de cada paso encontrado en la norma de calidad ISO 9001 2000.

¿Quiénes otorgan la Certificación?

Cuando el sistema de calidad está listo, la organización solicita la intervención de un Registrador. Si el Registrador está satisfecho que la organización cubre los requisitos de ISO, se procede a emitir un certificado oficial a favor de la empresa y se grabarán el logro en un directorio de ISO 9000.

En la página de Internet www.ema.org.mx se logra ver todos los organismos autorizados en México para certificar la norma ISO 9001:2000, algunos ejemplos son:

Acreditamiento No:	Clave 20
Organismo de certificación de sistemas de calidad:	Factual Services, S.C.
Domicilio:	Insurgentes Sur No. 594 Desp. 303-304 Col del Valle C.P. 03100 México, D. F.
Teléfono:	55 43 82 78 Ext. 101
Fax:	55 43 34 54 Ext. 102
Correo electrónico:	factual@compaq.net.mx
Director General:	Ing. Marco Antonio Heredia Duvignau
No. de Acreditación:	20/02
Vigencia SGC:	Del 11 de septiembre del 2002 al 10 de septiembre del 2006.

Título de la norma acreditada	Codificación
Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.	NMX-CC-003:1995 IMNC/ISO 9001:1994
Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.	NMX-CC-004:1995 IMNC/ISO 9002:1994
Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.	NMX-CC-9001-IMNC-2000/ COPANT/ISO 9001-2000/ ISO 9001: 2000

Sector	Descripción	Sector	Descripción
12	Químicos, productos químicos y fibras	32	Intervención financiera; bienes raíces; alquiler
16	Concreto, cemento, cal, yeso, etc.	33	Información Tecnológica
17	Metales básicos y productos de metal fabricados	34	Servicios de ingeniería
29	Comercio al mayoreo y menudeo	35	Otros servicios
31	Transporte, almacenamiento y comunicación	37	Educación

Fuente: www.ema.org.mx

Acreditamiento No:	Clave 04
Organismo de certificación de sistemas de calidad:	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. "IMNC"
Domicilio:	Manuel María Contreras No. 133, Piso 6. Colonia Cuauhtémoc.
Delegación o Municipio:	México, DF
C.P.	06470
Teléfono (s):	55-66-47-50, 55-46-41-44
Fax:	57-05-36-86
Correo electrónico:	imnc@inetcorp.net.mx
Director General:	Dra. Mercedes Irueste Alejandre
Vigencia SGC:	Del 18 de junio de 2002 al 17 de junio de 2006

Título de la norma acreditada	Codificación
Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos	NMX-CC-9001-IMNC-2000/ COPANT/ISO 9001-2000/ ISO 9001: 2000
Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.	NMX-CC-003: 1995 IMNC ISO 9001: 1994

Para el caso de la Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad el alcance es en los siguientes sectores, indicados en el anexo 1 de la Guía IAF de la ISO/IEC 62:

Sector	Descripción	Sector	Descripción
1	Agricultura, pesca	22	Otro equipo de transporte
3	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	24	Reciclado
4	Textiles y Productos textiles	25	Suministro de electricidad
7	Pulpa, papel y productos de papel	26	Suministro de gas
8	Compañías de publicidad	27	Suministro de agua
9	Compañías impresoras	28	Construcción
10	Fabricación de coque y productos de petróleo refinados	29	Comercio al mayoreo y menudeo. Reparación de vehículos de motor, motocicletas y bienes personales y de uso doméstico
12	Químicos, Productos químicos y fibras	30	Hoteles y restaurantes
14	Hule y productos de plástico	31	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
15	Productos minerales no metálicos	32	Intervención financiera, bienes raíces, alquiler
16	Concreto, cemento, cal, yeso, etc	33	Información tecnológica
17	Metales básicos y productos de metal fabricados	34	Servicios de ingeniería
18	Maquinaria y equipo	35	Otros servicios
19	Equipo eléctrico y óptico	36	Administración Pública
		37	Educación

Fuente: www.ema.org.mx

Acreditamiento No:	Clave 06
Organismo de certificación de producto y sistemas de calidad:	Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S.C. "NORMEX"
Domicilio:	Circuito Geógrafos No. 20
Colonia:	Ciudad Satélite Ote.
Delegación o Municipio:	Naucalpan de Juárez, Estado de México
C.P.	53101
Teléfono (s):	53-74-14-02 con 12 líneas
Vigencia SGC:	Del 28 de octubre de 2002 al 27 de octubre de 2006

Título de la norma acreditada	Codificación
Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.	NMX-CC-003: 1995 IMNC ISO 9001: 1994
Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.	NMX-CC-004: 1995 IMNC ISO 9002: 1994
Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos	NMX-CC-9001-IMNC-2000/ COPANT/ISO 9001-2000/ ISO 9001: 2000

Para la Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad el alcance es en los siguientes sectores, indicados en el anexo 1 de la Guía IAF de la ISO/IEC 62:

Sector	Descripción	Sector	Descripción
2	Minería y canteras	31	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
4	Textiles y Productos textiles	33	Información tecnológica
17	Metales básicos y productos de metal fabricados	34	Servicios de ingeniería
18	Maquinaria y equipo	35	Otros servicios
25	Suministro de energía	36	Administración pública
29	Comercio al mayoreo y menudeo.	37	Educación
30	Hoteles y restaurantes		

Fuente: www.ema.org.mx

¿Cuáles son los aspectos de la Norma ISO 9001-2000 aplicados al caso práctico?

Veamos ahora de manera práctica, el contenido de la Norma ISO 9001-2000 y que se aplicara directamente a la organización objeto de análisis, señalando algunos ejemplos para una mejor comprensión de los elementos:

La norma ISO 9000 obliga a documentar los siguientes aspectos:

- 1.- Control de documentos (4.2.3.)**
- 2.- Control de registros (4.2.4)**
- 3.- Auditoria interna (8.2.2.)**
- 4.- Control del producto No conforme (8.3)**
- 5.- Acción correctiva (8.5.2)**
- 6.- Acción preventiva (8.5.3)**
- 7.- Manual de Calidad.**

El manual de calidad contiene una perspectiva general de los diversos procesos de la empresa, mostrando la interacción entre ellos. Tiene precedencia sobre todos los demás procedimientos.

El control de los documentos se refiere a las precauciones que se deben tomar en cuenta para asegurar que los documentos se mantienen actualizados y se otorgan a las personas responsables del área para su aplicación.

La identificación de los documentos contiene: fecha de emisión, un número o clave de referencia, título del documento, firma de la persona que lo autorizó, número de paginas.

La auditoria interna consiste en mantener a un grupo de personas con ciertos conocimientos en materia de calidad, fijar un programa específico de aplicación, efectuar las revisiones específicas, por último es recomendable que los auditores internos revisen las áreas donde no tengan ninguna responsabilidad.

Control del producto no conforme consiste en verificar continuamente que los productos o servicios cumplen con las especificaciones requeridas e identificar los productos defectuosos. El sistema de código de barras es un instrumento que permite identificar un producto "aprobado" con un producto "No satisfactorio".

Acción correctiva se utiliza cuando ya hubo un problema en el sistema de calidad, la acción es eficaz si se estudia desde un inicio el problema, identificando individualmente las causas que lo originaron. Podemos concluir que el sistema de calidad no incluyo la actividad que origino el problema, la actividad fue realizada fuera de los lineamientos establecidos. Las acciones preventivas se aplican antes de que aparezca el problema.

Documentación ISO 9001:2000

Las fases en que se integra el desarrollo del sistema de gestión de calidad y sus elementos que la integran son:

I. Documentación

- Elaboración.
- Aprobación.
- Distribución.

II.- Estructura Documental

- 1.- Manual de Calidad.
- 2.- Procedimientos generales.
- 3.- Procedimientos específicos.
- 4.- Planes de calidad.
- 5.- Instructivos.
- 6.- Especificaciones.
- 7.- Dibujos.
- 8.- Registros.

III.- Manual de Calidad

Es el documento en el que se define los siguientes aspectos:

- a) La política de calidad.
- b) Los objetivos de calidad.
- c) La responsabilidad y autoridad del personal involucrado.
- d) Los lineamientos generales que deben cumplir las actividades relativas a la calidad, en base a las normas aplicables.

Contenido del Manual de Calidad:

1.- Introducción de la empresa.

- Antecedentes.
- Objeto social.
- Domicilio e instalaciones (dimensiones).
- Firmas de autorización (Dir., Gral., Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Ventas etc.)
- Firmas de revisión.(Jefe de seguridad, Jefe de calidad etc)

2.- Descripción del proceso y plan de calidad. Ejemplo :

Cliente	Ventas	Almacén producto terminado	Producción	Compras	Investigación	Almacén de materia prima
Hace pedido	Recibe pedido Recibe y almacena materia prima Ver proc. (a) revisión y elaboración de necesidades					
	Hay producto Ver Proc. (b)		Programa de Producción Ver proc. (3)	Conforme al programa de produc. Elabora ordenes de compra		Recibe y almacena materia prima Ver proc. (9)
	Prepara documentación Ver proc. (c)		Producir Ver proc. (4)		Revisa bibliografía y emite especificaciones del proceso Ver proc. (8)	Control de calidad- inspec- prueba Ver proc. (10)

Elaboro: Josué Hernández V

3.- Política de calidad.

- a) Satisfacción al cliente.
- b) Mejora continua.
- c) Capacitación.
- d) Entrega a tiempo a los clientes internos y externos.
- e) Otros.
- f) Firma del Dir. Gral.

4.- Objetivos de calidad.

- a) Mantener la certificación.
- b) Mejorar el cumplimiento al cliente en calidad y entrega.
- c) Mejorar el nivel de calidad del producto o servicio
- d) Capacitar constantemente al personal.

Medición de los objetivos de calidad.

Ej.- Calidad.- Tener como máximo 12 rechazos por parte de los clientes durante el año 2004 y tendrá que ir disminuyendo un 3% cada año.

Entrega.- Mantener el 95 % de entrega a los clientes y son responsabilidad de medirlos el gerente de calidad y revisarlos mensualmente.

5.- Responsabilidad y autoridad.

El director general define y documenta la responsabilidad, autoridad e interrelación de todo el personal. La estructura se representa:

- a) Organigrama.
- b) Matriz de responsabilidades.

Ejemplo:

ELEMENTOS DE LA NORMA ISO-9001-2000	DIR.GRAL	DIR. EJECUTIVO	GERENTE DE CALIDAD	GERENTE JURIDICO	GERENTE CORPORATIVO
4.1.....	*				
		*		+	+

* RESPONSABLES

+ CORRESPONSABLES

6. Representante de la dirección.

- a) Nombramiento del representante de la dirección general.
- b) Responsabilidad y autoridad (sistema de calidad – ISO e informar a la dirección general del desempeño de la norma ISO).

7. Revisión por la dirección.

- a) Juntas mensuales.
- b) Verificar cumplimiento de objetivos.
- c) Ver formato (a).

8. Objetivos de la revisión de la dirección.

- a) Revisar el cumplimiento del sistema de calidad.
- b) Verificar la aplicación de la política de calidad y los objetivos de calidad.
- c) Exponer cualquier deficiencia en el sistema de calidad.
- d) Revisar las quejas de los clientes.
- e) Responder a los cambios legales.
- f) Asegurar que las acciones preventivas y correctivas sea efectivas.

9.- Sistema de calidad.

- a) Objetivo- establecer el sistema documentado como un medio que se asegure que todos los productos o servicios están conforme a los requisitos especificados.

Estructura de la documentación:

Nivel 1 . Manual de calidad.

Nivel 2.. Procedimientos del sistema de calidad.

Nivel 3.. Procedimientos de operación.

Nivel 4.. Formatos registros de calidad.

Nota.- Explicar que contiene cada uno de los documentos descritos en cada nivel.

10.- Plan de calidad.

- a) Ver descripción general del proceso.

11.- Revisión del contrato.

- a) Objetivo- asegurar los requerimientos del cliente.
- b) Se cuenta con la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

12.- Descripción genérica.

- a) Descripción del pedido y la oferta realizada al cliente.
- b) Como inicia el contacto empresa – cliente – proceso.

13.- Diseño.

- a) No aplica.

14.- Otros aspectos.

IV.- Procedimiento Generales.

Son los documentos en los que se define:

- a) Cómo se deben realizar las actividades administrativas en forma general con el manual de calidad.
- b) Los responsables de la realización de la actividad.
- c) Los Registros a utilizar, para documentar que la acción fue realizada.
- d) Las actividades que normalmente pueden ser establecidas son:
 - Revisión de contratos.
 - Control de documentos.
 - Compras.
 - Manejo y almacenamiento.
 - Acciones correctivas y preventivas.
 - Registros de calidad.
 - Auditorias de calidad.
 - Capacitación.

V.- Procedimientos específicos.

Son los documentos en los que se define:

- a) Cómo se deben realizar las actividades operativas, en forma específica de acuerdo a una norma / estándar.

La secuencia en la realización de la actividad, incluyendo:

- Los responsables de la realización de la actividad.
- Los registros a utilizar para documentar que la actividad fue realizada o que el producto cumple o no cumple con las características establecidas.
- El Control de diseño(en su caso).
- Los criterios de aceptación o rechazo.
- El equipo o materiales a utilizar.
- Las actividades que normalmente pueden ser establecidas, son:
- Identificación y rastreabilidad del producto.

- Control de los procesos.
- La inspección y prueba.
- La utilización de los equipos de inspección, medición y prueba.
- El control de los servicios no conformes.
- Los métodos de empaque.

VI.- Planes de calidad.

Son los documentos en los que se define:

- El control, las inspecciones y pruebas que deben ser realizadas.
- El responsable de la realización de la actividad.
- Referencia a los documentos utilizados para el control, las inspecciones y pruebas.
- Los criterios de aceptación y rechazo.
- Empaque del producto.
- Los requisitos especiales de los clientes.

VII.- Instructivos.

Son los documentos en los que se define:

- La secuencia paso a paso de la actividad a desarrollar.
- Los criterios de aceptación y rechazo.
- Referencia a la norma, estándar o especificación aplicable a la actividad.
- Las actividades que normalmente pueden ser establecidas, son:
- Calibración de un equipo.
- El método de una prueba mecánica o funcional.
- Las inspecciones y pruebas.
- Los métodos de empaque.
- Los métodos de embalaje.
- Los métodos de embarque.

VIII.- Especificaciones.

Describen las características con valores cuantitativos, que debe cumplir el material, producto y/o servicio.

IX.- Dibujos.

Es una representación de los materiales, componentes, subensambles y/o productos.

X. Registros de calidad

Es un formato donde se documentan datos o el resultado de la realización de la actividad.

Implantación:

- Difusión.
- Sensibilización.
- Capacitación.

Seguimiento:

- Auditorías de Calidad.
- Revisión Periódica.⁴⁶

⁴⁶ Cft. Matt Seaver., "Implementación de la ISO 9000:2000., Ed.- Panorama., México D.F.

CAPÍTULO IX MANUAL DE CALIDAD E INDICADORES DE LA ORGANIZACIÓN

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Requisitos generales:

Bufete Jurídico Laboral establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad mejorando continuamente su eficacia conforme a los requisitos de norma ISO 9001:2000, para lo cual se considera y desarrollan los siguientes aspectos:

- a) Identifica los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determina la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determina los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaz.
- d) Asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos (ver capítulo 6).
- e) Realiza el seguimiento, la medición y el análisis de procesos (ver capítulo 8)
- f) Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la Mejora continua de estos procesos.

El Bufete gestiona esos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma.

En los casos en que el Bufete opte por contratar servicios profesionales externos, este deberá vigilar que los servicios otorgados cumplan y se controlen conforme a los estándares establecidos en este sistema de gestión de la calidad.

REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN:

GENERALIDADES

Los documentos del sistema de gestión de la calidad del Bufete incluye:

- La política de calidad y sus objetivos.
- Manual de calidad.
- Todos los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2000.

- Todos los documentos requeridos por el Bufete para asegurar la eficaz planeación, ejecución y control de los procesos relacionados con los servicios que se ofrecen.
- Todos los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad.

La estructura documental del sistema de gestión de calidad implantado en el Bufete Jurídico Laboral es la siguiente:

Manual de Calidad Nivel (A)	Procedimientos Documentos de Sistema de Calidad (B)	Otros documentos de calidad (Instrucciones de trabajo, Formas, Reportes etc.)
-----------------------------	---	---

MANUAL DE LA CALIDAD (4.2.2 – NORMA ISO)

El Bufete establece y mantiene un manual de la calidad que incluye:

El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluye los servicios de Juicios laborales, Consultoría legal, Auditorías Laborales, Programa de AMX y servicios de valor agregado de Conferencias, Diplomados para Empresas y Colegios.

Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.

Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad (mapa general de procesos).

CONTROL DE LOS DOCUMENTOS.

El Bufete establece el control de los documentos del sistema de calidad conforme al procedimiento GCL-PRO-01-4.2.3, y los registros se controlan de acuerdo a los requisitos citados 4.2.4.

De acuerdo al procedimiento citado anteriormente, el Bufete establece lo siguiente:

- A) Aprueba los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- B) Revisa y actualiza los documentos cuando sea necesario, y los aprueba nuevamente si estos sufren cambios.

- C) Asegurar de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- D) Asegura que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- E) Asegura de que los documentos permanezcan legibles y fáciles de identificar.
- F) Asegura de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- G) Previene el uso no intencionado de documentos obsoletos y les aplica un control en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

CONTROL DE REGISTROS (4.2.4 – NORMA ISO)

El Bufete establece y mantiene registros que proporcionen evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Estos registros permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Se cuenta con un procedimiento de control de registro en el cual se establecen los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros .

Referencia; Procedimiento para control de registros con el código GCL- PRO-02-4.2.4

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.

La Dirección General y la Dirección Ejecutiva proporcionan evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia conforme a lo siguiente:

- Comunican al personal del Bufete la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente incluyendo los legales y reglamentarios.
- Establecen la política de calidad.
- Establecen los objetivos de calidad.
- Aseguran la disponibilidad de recursos.

ENFOQUE AL CLIENTE.

La Dirección General y la Dirección Ejecutiva se aseguran que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo (véase 7.2.1 y 8.2.1.)

POLÍTICA DE CALIDAD.

La Dirección General y la Dirección Ejecutiva establecen la siguiente política de la calidad:

Ser el mejor Bufete Jurídico Laboral Empresarial en la Ciudad de México, con presencia Internacional líder por su calidad, precio atención personalizada y servicios adicionales de valor agregado certificado bajo la norma ISO-9001:2000.

Esta política se difunde entre todo el personal para asegurar su entendimiento e implantación, y se revisa por lo menos una vez al año para asegurar su mejora continua. Proporcionando con ello un marco de referencia para los objetivos de la calidad establecidos en el Bufete.

PLANIFICACIÓN

OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

La Dirección General y la Dirección Ejecutiva establecen los siguientes objetivos de calidad:

- a) Incrementar la cartera de clientes de 180 a 190 al cierre del año 2004
- b) Obtener la certificación del ISO 9001:2000 en el año 2004.
- c) Mantener y mejorar la eficacia del sistema de calidad.

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Las Direcciones General y Ejecutiva aseguran que:

- a) La planificación del sistema de gestión de calidad se realice con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de calidad.
- b) Cuando se planifiquen e implante cambios, estos se registren en los documentos correspondientes (Mapa general de procesos, planes de calidad, procedimientos, instructivos y formatos). Mantenido así el sistema de gestión de calidad.

RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

Las Direcciones establecen y difunden la autoridad y responsabilidad del personal dentro del Bufete.

Referencia :

Descripciones y perfiles de puestos.
Organigrama.
Matriz de responsabilidades.

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN.

Las Direcciones designan al Gerente de Calidad como su representante para:

Establecer, implementar y mantener los procesos necesarios del sistema de gestión de Calidad.

Informando a la dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.

Asegura de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Las relaciones externas del Bufete.

COMUNICACIÓN INTERNA (5.5.3 – NORMA ISO)

El Bufete ha establecido las siguientes formas de comunicación:

- Juntas Mensuales donde asisten todo el personal.
- Memorándum a las diferentes áreas, de acuerdo con el caso.
- Pizarrón, donde se comunica asuntos generales como juntas, publicaciones, avisos, etc.
- Buzón de sugerencias para todo el personal.

Con esto las Direcciones apoyan el proceso de gestión de calidad en todas las áreas.

REVISIÓN POR LAS DIRECCIONES

GENERALIDADES.

Las Direcciones realizan una revisión trimestral para asegurarse la de la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad, durante la etapa de documentación e implantación.

Una vez que el Bufete adquiere la certificación del sistema de gestión de calidad, esta revisión se hará en forma semestral, incluyendo en esta revisión la evaluación de oportunidades de mejora y cambios al sistema, política y objetivos de calidad si así se cree conveniente.

Los registros que integran la evidencia de esta revisión se controlan conforme a (véase capítulo 4.2.4)

INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN.

Las Direcciones consideran los siguientes elementos de entrada en sus revisiones:

- Resultados de auditorias.
- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad de los servicios.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones por las Direcciones previas.
- Cambios que podrán afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones para la mejora.

RESULTADOS DE LA REVISIÓN.

Los resultados de la revisión por las Direcciones se registran en la minuta de las reuniones trimestrales o semestrales donde se incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- b) La mejora de los servicios en relación con los requisitos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

PROVISIÓN DE RECURSOS.

El Bufete proporciona los recursos (humanos, tecnológicos y materiales) a través de sus Direcciones a solicitud del responsable de cada área para:

- a) Implantar y mantener el sistema de gestión de la calidad mejorando continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

RECURSOS HUMANOS.

GENERALIDADES

El Bufete establece como personal calificado al Director General, Director Ejecutivo, los Abogados de nivel "A" "B" y "C", así como las Gerencias de Relaciones Públicas, Cultural , Administrativa, Corporativa y la de Calidad, con base a su educación , formación , habilidades y experiencia apropiada.

Referencia:

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Descripción y Perfil de puestos.

COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN.

a) Mediante la descripción y perfiles de puesto el Bufete determina la competencia necesaria del personal para que realice los trabajos que respondan a la calidad del servicio.

b) Para mejorar la calidad de sus servicios, el Bufete apoya a su personal mediante una capacitación y formación continua. (procedimiento para la capacitación (GCL-PRO- CAP.)

c) El Bufete evalúa en forma semestral el desempeño del personal.

d) En las Juntas mensuales que se llevan a cabo con todo el personal , la alta Dirección se asegura de revisar sus actividades y comentar los avances con respecto al logro de los objetivos de calidad. (véase bitácoras de juntas mensuales).

e) En los expedientes del personal se integran.

- Datos generales.
- Constancia de su capacitación y formación.
- Evaluación de desempeño.

INFRAESTRUCTURA.

El Bufete determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios.

La infraestructura incluye:

a) Oficinas y servicios asociados: (luz -agua- sanitarios- teléfonos- papelería)
Equipos de cómputo y software.
Internet.

Referencia:

a) Instructivo para mantenimiento correctivo y preventivo de los servicios generales (Instructivo para la compra de papelería).

b) El mantenimiento correctivo del equipo de computo lo llevara a cabo una empresa especializada externa en el momento que cualquier equipo presente una falla misma que será reportada por el usuario utilizando el formato de solicitud de servicio que se entrega a la Gerencia Administrativa.

En cuanto a la información de los trabajos realizados se respaldarán en un disco diariamente con el fin de evitar su pérdida o deterioro.

AMBIENTE DE TRABAJO.

El Bufete determina y Gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios. Por medio de un cuestionario que se aplica al personal anualmente.

REALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS.

PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS.

El Bufete planea y desarrolla los procesos necesarios para la realización de los servicios conforme a los procedimientos correspondiente Esta planificación es coherente con los requisitos del sistema de gestión de calidad (véase 4.1.)

Durante la planificación de la realización de los servicios, el Bufete determina:

Los objetivos de la calidad y los requisitos para cada servicio.

Procesos documentados y la asignación de recursos específicos para la realización de los servicios.

Actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección del servicio así como criterios para la aceptación del mismo.

Registros que proporcionan evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumple con los requisitos (véase 4.2.4)

Los resultados de esta planificación se presentan de forma adecuada para la metodología de la operación del Bufete.

Referencia :

- 1.- Plan de calidad.
- 2.- Plan de acciones correctivas y preventivas.

PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE (7.2. – NORMA ISO)

DETERMINACION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON LOS SERVICIOS.

El Bufete establece los requisitos conforme a lo siguiente:

- a) El servicio de Iguala (Consulta, Juicio, AMX, Diplomados y Conferencias) se establecen vía contrato entre el Bufete y el cliente.
- b) Cuando el cliente requiere solo de un servicio específico (cualquiera de los servicios que ofrece la iguala), se realiza una cotización del servicio a ofrecer estableciéndose en ella los requisitos pactados entre el Bufete y el Cliente.

- c) El Bufete da cumplimiento con los requisitos legales reglamentarios al proporcionar sus servicios, apegándose a la Ley Federal de Trabajo, Código Civil, Jurisprudencia y demás disposiciones legales.
- d) El Bufete establece como un requisito adicional el proporcionar una atención personalizada y permanente a sus clientes de iguala y/o por servicio específico.

REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON LOS SERVICIOS (7.2.2. NORMA ISO)

El Bufete revisa y analiza los requisitos del servicio solicitado por cliente, antes de establecer el contrato de iguala y / o cotizar un servicio específico (incluye cambios en el servicio contratado y/o en la cotización inicial), para asegurarse de que :

- a) Estén definidos los requisitos de los servicios.
- b) Estén resultas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato y los expresados previamente.
- c) El Bufete tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4)

Cuando el cliente establece de manera verbal los requisitos del servicio solicitado, el Bufete confirma dichos requisitos antes de comprometerse a brindarle el servicio.

Cuando el cliente indique sobre algún cambio de servicios, el Bufete modificara la documentación correspondientes e indicara al personal sobre la modificación del mismo.

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.

El Bufete se comunica con sus clientes por medio de :

- 1.- Una atención personal, 2. - carta, 3. - fax, 4. - e-mail y 5. - teléfono para:

Brindarle información sobre el servicio y solicitud de documentos.

Consultas, Invitaciones, Publicaciones, cotizaciones, contratos y modificaciones a los mismos.

La retroalimentación se hará mediante la evaluación de los servicios que hará el cliente y sus quejas.

DISEÑO Y DESARROLLO.

Dada las características de los servicios proporcionados por el Bufete, se concluye que los puntos citados en este elemento "no aplican."

COMPRAS.

PROCESO DE COMPRAS.- El Bufete establece el "Procedimiento para la contratación y evaluación de expositores", para asegurarse de que los servicios adquiridos cumplan con los requisitos establecidos, así mismo en este procedimiento se incluye la evaluación del proveedor y de sus servicios.

El Bufete cuenta con una lista de proveedores (expositores) aprobados en función al resultado de sus evaluaciones anteriores.

Se mantienen registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4)

COMPRA DE PAPELERÍA:

El Bufete adquiere mensualmente los artículos básicos de papelería, por medio de "memos" que entrega el personal al Contador del Bufete (quien es el responsable de las compras de papelería)

El Bufete no realiza una evaluación de sus proveedores debido a que estos son artículos de fácil adquisición.

INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS.

El Bufete establece la información que describe los requisitos que debe reunir el servicio a adquirir en el procedimiento llamado "Procedimiento para la contratación y evaluación de expositores", y en cuanto a las compras de papelería esta será en con base a las solicitudes que envía el personal de B JL ,y estarán sujetas al presupuesto mensual asignado a este rubro . (véase 7.4.1).

La información citada anteriormente contempla los siguientes puntos:

- a) Requisitos para la aprobación del producto (véase 7.4.3)
- b) Los requisitos para la calificaciones del personal, se establecen en el procedimiento respectivo.
- c) Requisitos del sistema de gestión de calidad (véase 7.4.1)

El Bufete se asegura de establecer los requisitos de compra antes de comunicarlos al proveedor.

VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS.

El Bufete lleva a cabo la verificación solo en la compra de papelería en forma superficial y visual (solo se checa cantidad y tipo) sobre los productos que se solicitaron y se reciben en el Bufete.

Quién realiza esta verificación es el contador del despacho, quien es el encargado de estas compras.

Cuando se trata de un expositor, la verificación se hace conforme al procedimiento establecido.

PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

CONTROL DE LOS SERVICIOS.

El Bufete planifica y lleva a cabo la prestación de los servicios bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas incluyen, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del servicio.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c) El uso de equipo apropiado.
- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- e) La implementación del seguimiento y de la medición.

La implementación de actividades de liberación entrega y posteriores a la entrega.

VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LOS SERVICIOS (7.5.2 – NORMA ISO)

El Bufete valida aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto está siendo utilizado o se haya presentado el servicio.

La validación demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

El Bufete establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- La aprobación de equipo y calificación del personal.
- El uso de métodos y procedimientos específicos.
- Los requisitos de los registros (véase 4.2.4).
- La revalidación.

IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD.

El Bufete identifica el servicios conforme a al nombre del Cliente o razón social a través de toda la realización del servicio.

En cuanto al estado del servicio con respecto a los requisitos de seguimiento se realizan conforme al Plan de Calidad correspondiente a cada uno.

REFERENCIA:

La referencia es un requisito interno del Bufete, y es responsabilidad del área que le aplique ya sea el Corporativo o Jurídico, quienes registran el Nombre o Razón Social de cada cliente

PROPIEDAD DEL CLIENTE

El Bufete identifica, verifica, protege y resguarda los documentos que son propiedad del cliente conforme a los procedimientos "Control de documentos que ingresan y egresan del Bufete" y el "Control de Registro".

En cuanto al manejo del bienes propiedad del cliente (cheques y valores) estos se registran y controlan mediante el formato y quedan bajo custodia del Contador del Despacho hasta su disposición.

Cualquier bien del Cliente que se pierda o deteriore (como cheque o efectivo), se notifica primero al Cliente, luego a los Directores y en su acuse se registrara fecha de perdida, fecha de notificación al cliente, número de cheque y las acciones a tomar.

PRESERVACIÓN DEL SERVICIO.

Conforme a las características de los servicios ofrecidos por parte del Bufete a sus clientes, no le es aplicable el embalaje y el almacenamiento. Sin embargo, la identificación se realiza de acuerdo al elemento 7.5.3. La manipulación y protección se realiza con al Procedimiento de control de documentos que ingresan y egresan de BJL y en el procedimiento específico de cada servicio.

CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN (7.6. NORMA ISO)

Debido a las características de los servicios proporcionados por el Bufete no le es aplicable este elemento.

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.

GENERALIDADES.

El Bufete planifica e implanta los procesos de seguimiento y medición a través de los planes de calidad de cada proceso y/o servicio (véase anexos), el análisis y la mejora a través de las juntas semestral de las Direcciones para:

- a) Demostrar la conformidad de los servicios.
- b) Asegurar de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Como complemento a lo antes descrito en el Bufete se aplican las siguientes técnicas de estadísticas: Gráficas.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.

SATISFACCIONES DEL CLIENTE.

El Bufete realiza la evaluación de sus servicios en forma anual, aplicando a sus clientes el formulario de evaluación de servicios al cliente.

AUDITORIA INTERNA.

El Bufete establece el procedimiento para la auditorias internas con el objeto de planificar y realizar auditorias internas semestralmente para determinar si el sistema de gestión de calidad.

Es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1.), con los requisitos de la norma ISO 9001-2000 y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por el Bufete.

Se implementa y mantienen de manera eficaz

Se mantienen registros de los resultados de estas auditorias (véase 4.2.4.)

La Gerencia responsable del área que esté siendo auditada asegura de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento son responsabilidad del Gerente de Calidad junto con los responsables de cada área y estas incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2)

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.

El Bufete realiza el seguimiento y la medición de los procesos de gestión de la calidad conforme a lo siguiente:

- 1.- Proceso de comercialización seguimiento vía plan de calidad.
- 2.- Procesos de consultoría ¿ Cómo se va a dar la medición del proceso?
- 3.- Procesos de Juicio.
- 4.- Proceso de Corporativo.
- 5.- Proceso de Iguala.

Aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, se lleva a cabo correcciones y acciones, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad de los servicios.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS SERVICIOS.

El Bufete mide y hace un seguimiento de las características de los servicios para verificar que se cumplan los requisitos de los mismos. Esto se realiza en las etapas apropiadas del proceso de los servicios de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1)

Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza (n) la disponibilidad de los servicios (véase 4.2.4)

La disponibilidad de los servicios no se llevan a cabo hasta que se hayan complementado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente, cuando corresponda, por el cliente.

CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME (8.3 – NORMA ISO)

El Bufete asegura que los servicios que no sean conforme a los requisitos, se identifique y controle para prevenir su uso. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el seguimiento de los servicios no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

El Bufete analiza los servicios no conformes mediante la siguiente manera:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente, cuando sea aplicable, por el cliente.
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.
- d) Mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se modifique un servicio no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, El Bufete toma acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

ANÁLISIS DE DATOS

El Bufete determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generales del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos proporciona información sobre:

La satisfacción del cliente (véase 8.2.1)

Conformidad con los requisitos de los servicios (véase 7.2.1)

Características y tendencias de los procesos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas con los proveedores.

MEJORA

MEJORA CONTINUA.

El Bufete mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por las Direcciones.

ACCIONES CORRECTIVAS

El Bufete toma acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Establece un procedimiento documentado par definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determina las causas de las no conformidades.
- c) Evalúa la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determina e implementa las acciones necesarias.
- e) Registra los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4) y
- f) Revisa las acciones correctivas tomadas.

ACCIÓN PREVENTIVA

El Bufete determina las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Se establece un procedimiento documentado para definir los requisitos:

Determinando las no conformidades potenciales y sus causas.

Evaluando la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.

Determina e implementa las acciones necesarias.

Registro de resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4).

Revisa las acciones preventivas tomadas.

CAPITULO X INDICADORES

¿ Qué son los indicadores dentro de la organización?

Una vez que hemos desarrollado el diagnostico administrativo y conocemos el sistegrama del Bufete Jurídico Laboral objeto de estudio, pasaremos a definir los indicadores de la organización y la representación gráfica de los mismos.

La importancia de los indicadores para la dirección general, radica en tener la posibilidad de ver los avances o retrocesos de la prestación del servicio a los clientes y también tener la información básica para tomar decisiones estratégicas.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que debemos de poder distinguir entre los indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale mas que mil palabras. Lo vamos a realizar teniendo en cuenta los indicadores que podemos encontrar en la gestión de un producto o servicio.

a) Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea.

b) Indicadores de evaluación: Iniciando que la evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

c) Indicadores de eficiencia: La eficiencia se involucra con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto.

d) Indicadores de eficacia: Hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

e) Indicadores de gestión: Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los procesos.

Es muy frecuente detectar en las organizaciones la aplicación de indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar al resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es mas que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente sin atender oportunamente.

Los ejemplos mas gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el llamado "time to market" de nuevos productos. El primero de ellos esta relacionado con todas esas encuestas, mas o menos complejas; y el segundo se vincula con la necesidad de saber el tiempo que cuesta impulsar y promover los nuevos productos o servicios.

Es evidente que los indicadores siempre se referirán a comportamientos pasados.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- 1.-¿Qué debemos medir?
- 2.-¿Dónde es conveniente medir?
- 3.-¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- 4.-¿Quién debe medir?
- 5.-¿Cómo se debe medir?
- 6.-¿Cómo se van a difundir los resultados?
- 7.-¿Quién y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego se identifica y/o implantan esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, aplicaremos un indicador a nuestro caso práctico objeto de estudio, aclarando que para cada proceso puede haber dos o más indicadores. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

A) Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.

B) Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se esta llevando a cabo.

C) En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking (analizar las actividades de la competencia) y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería..

D) Guardar por lo menos los datos de los últimos cinco años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

E) Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más evidente que si estamos señalando los procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir, tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.

Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras.

En las páginas siguientes señalamos los indicadores más representativos de la organización y se muestra con gráficas las tendencias respectivas, así como el cuestionario de evaluación que el cliente elabora cuando se encuentra recibiendo los servicios del Bufete Jurídico Laboral.

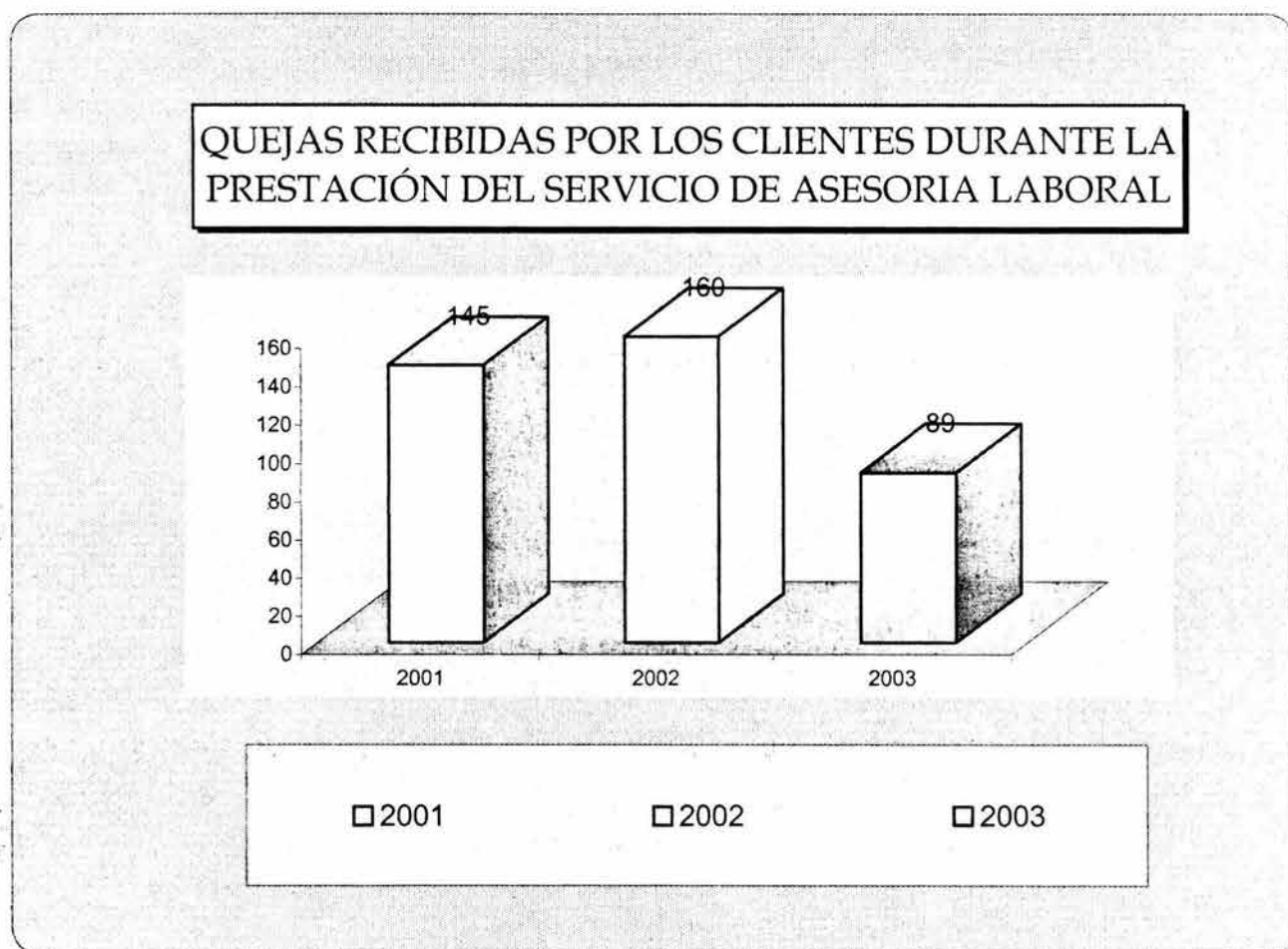
ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS (QUEJAS DE LOS CLIENTES)

ACTIVIDAD CRITICA.

Prestación del servicio con calidad en asesoría legal en materia laboral.

OBJETIVO DE CALIDAD

Disminuir el número de quejas recibidas por los clientes durante la prestación del servicio legal.



FUENTE: Elaboración propia.

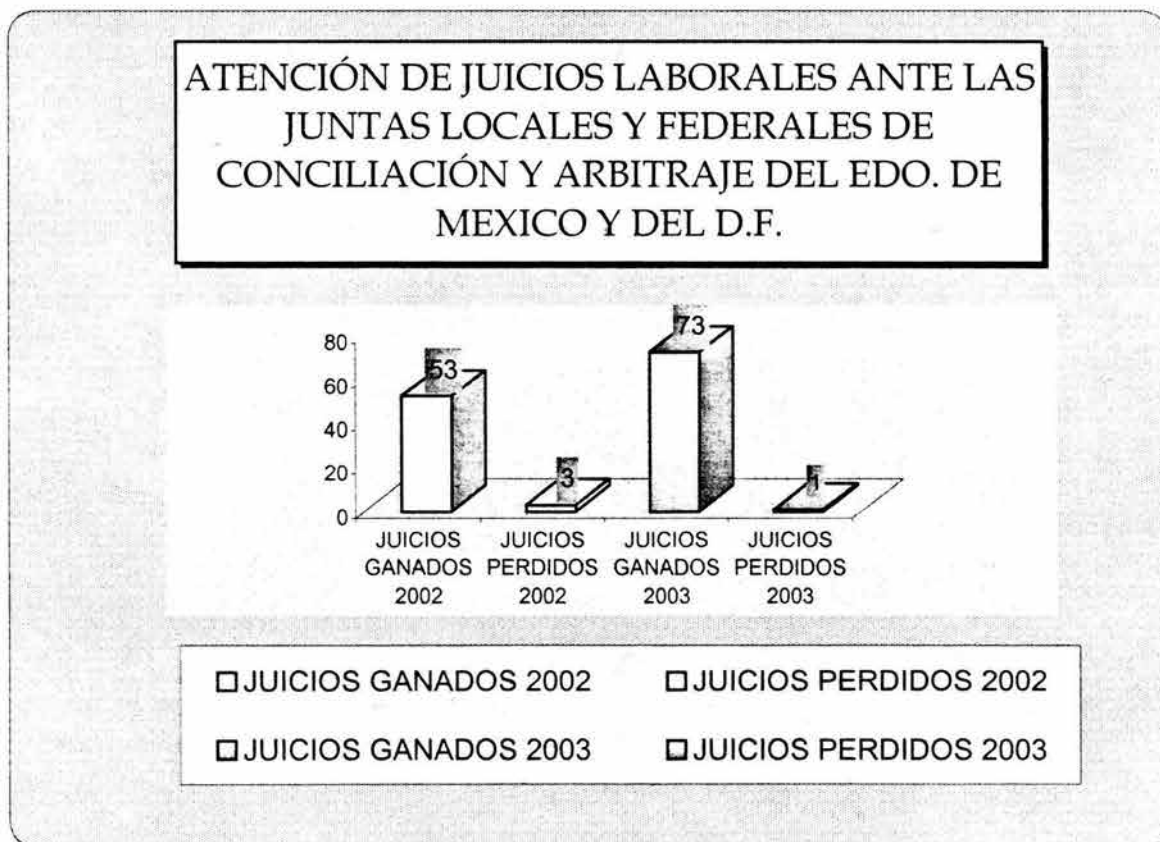
ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS JUICIOS LABORALES (PERÍODO 2002 – 2003)

ACTIVIDAD CRITICA.

Obtener los mejores resultados posibles en los juicios laborales ante las Juntas Locales o Federales de Conciliación y Arbitraje.

OBJETIVO DE CALIDAD

Cuidar el patrimonio de la empresa, negociando oportunamente los juicios laborales o en su caso ganar todos los juicios que se presenten en contra de cada uno de los clientes del Bufete Jurídico Laboral.



FUENTE: Elaboración propia.

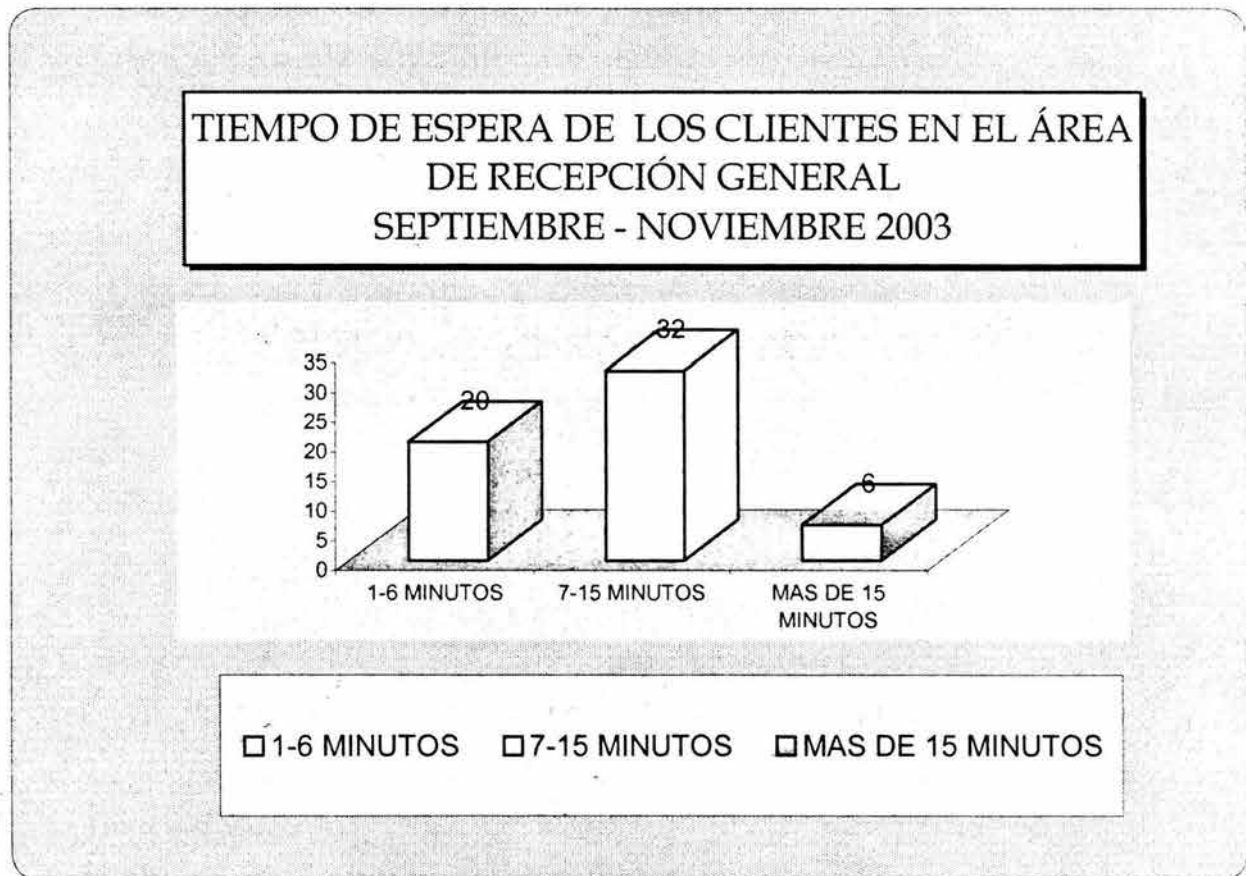
ESTABLECIMIENTO DEL INDICADOR PARA MEDIR EL TIEMPO DE ESPERA DE LOS CLIENTES EN RECEPCIÓN (PERÍODO SEP-NOV 03)

ACTIVIDAD CRITICA.

Atención oportuna a los clientes por parte del personal Bufete Jurídico Laboral una vez concertada la cita y se encuentran en las instalaciones de la organización(Recepción).

OBJETIVO DE CALIDAD

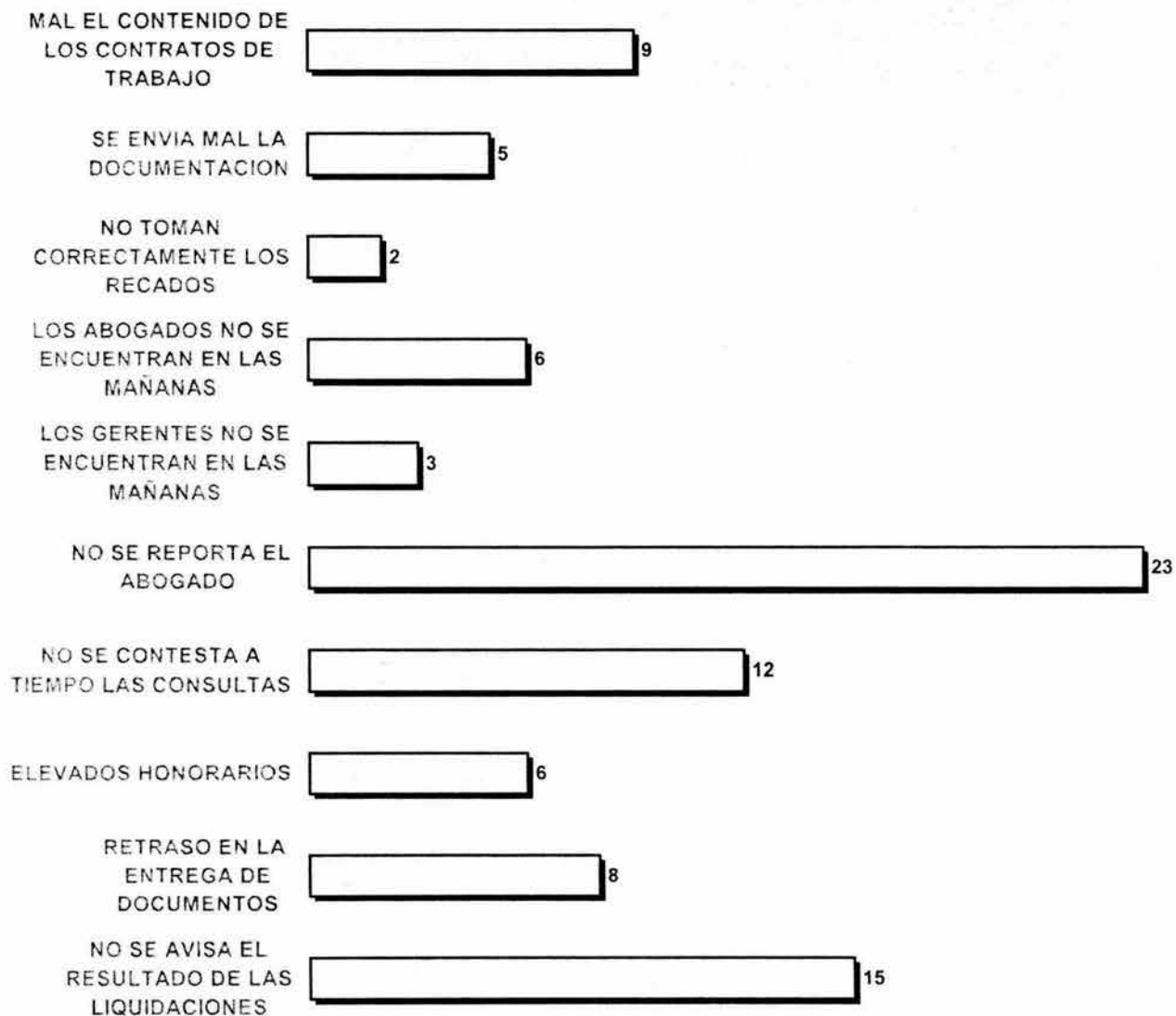
Disminuir el tiempo de espera en recepción a 7 minutos para atender a un cliente que haya concertado cita para tratar algún asunto en particular con algún abogado o colaborador de la organización.



FUENTE: Elaboración propia.

INFORME GENERAL DE QUEJAS DE LOS CLIENTES (número de
empresas atendidas por asunto)
ENERO-DICIEMBRE 2003
TOTAL CLIENTES 184

TIPOS DE QUEJAS



FUENTE: Elaboración propia.

INDICADOR PARA COMUNICACIÓN EXTERNA

ACTIVIDAD CRITICA.-

Comunicación oportuna diaria con el cliente empleando el teléfono, fax o e-mail.

OBJETIVO DE CALIDAD.-

Comunicarse el mismo día con el cliente después de haber recibido su consulta.

ASUNTO	ENE	FEB	MAR	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV
NUM. DE CONSULTAS TELF/E.MAIL/FAX	450	410	418	390	402	409	480	450	490	370	360
NUM. DE CONSULTAS CONTESTADAS EL MISMO DÍA	390	380	366	377	389	383	433	418	460	355	345
NUM. DE CONSULTAS CONTESTADAS AL SIGUIENTE DIA DE RECIBIDAS	60	30	42	23	13	26	47	32	30	15	15

2003	ENE	FEB	MAR	ABRI	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV
100%											
95%					*****				****	****	****
90%						****	****	*****			
85%	*****	****		*****							
80%			*****								
70%											
60%											
50%											
40%											
30%											
20%											

FUENTE: Elaboración propia.

Muy Estimado cliente:

Tu opinión es importante para mejorar continuamente nuestros servicios. Te agradecemos responder esta breve encuesta cuyos resultados nos ayudarán para cumplir con este objetivo.

Marca el círculo con la opción que consideres más adecuada.

Todos los campos son requeridos.

1. ¿Qué tan frecuentemente visitas nuestras instalaciones?

- Cada 15 días
- Cada mes
- Cada 2 meses
- No asisto

2. ¿Cuáles son los principales servicios que recibes del Bufete Jurídico ?

- Atención de juicios laborales
- Asesoría por teléfono
- Diplomado
- Conferencias
- Auditorias Laborales
- Publicaciones
- Secretaría del Trabajo
- PROFECO

3. ¿Cómo consideras la preparación y experiencia de los abogados?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

4. ¿ Cómo calificas los servicios proporcionados por el Bufete Jurídico ?

Servicios	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Atención de juicios laborales				
2. Asesoría por teléfono				
3. Diplomado				
4. Conferencias				
5. Auditorias Laborales				
6. Publicaciones				
7. PROFECO				
8. Secretaría del Trabajo				
9.- Asesoría por escrito				

5. Recomendaciones para brindarte un mejor servicio:

Datos de la empresa

1. Razón social: _____
2. Nombre: _____
3. Puesto: _____
4. Correo electrónico: _____
5. Teléfono: _____

Conclusiones

1.- Dado que las normas ISO 9001 / ISO 9002 / ISO 9003 han sido reemplazadas por la norma ISO 9001:2000, la elección es clara y simple; todas las organizaciones se actualizarán y/o serán certificadas con la norma ISO 9001:2000. El alcance de la certificación tendrá que reflejar claramente las actividades cubiertas por el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, y cualquier exclusión para requisitos de la norma que no sean aplicables deberá estar documentada y justificada en el manual de la calidad.

2.- Hay importantes diferencias entre la actual norma ISO 9003:1994 y la nueva norma ISO 9001:2000, especialmente en las actividades de realización del producto. Se tiene que realizar un análisis de las carencias, basado en los borradores de las normas para determinar qué áreas del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización cumplen o no los requisitos revisados. En las áreas en que el sistema actual no cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2000, deberá establecer un proceso de desarrollo e implantación para asegurar el cumplimiento.

3.- Los certificados emitidos de acuerdo con la versión de 1994 de las normas ISO 9001, ISO 9002, o ISO 9003 tendrán una validez máxima de tres años desde la fecha de publicación de la norma ISO 9001:2000. Es decir, para el año 2004 todas las empresas que se encontraban certificadas con las normas del año 1994 deberán actualizar sus sistemas de gestión de calidad, de no hacerlo perderán la certificación.

4.- En la certificación con la Norma ISO 9001 – 2000, la organización no está obligada a incluir en el alcance de su certificación todos los productos (La definición de producto contenida en la norma ISO 9000:2000 incluye el término servicio) que suministra. Sin embargo, para todos aquellos productos que estén incluidos en el alcance de la certificación serán aplicables todos los requisitos de la norma ISO 9001:2000. La norma permite la exclusión de algunos requisitos, pero sólo si puede demostrarse que éstos requisitos no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto.

5.- Cuando se realicen exclusiones, no se acepta reclamar la conformidad contra la norma internacional ISO 9001:2000 a menos que dichas exclusiones se limiten a requisitos del capítulo 7, y tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios aplicables.

6.- Si no se requieren las actividades de diseño para demostrar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente y cumplir con los requisitos reglamentarios aplicables, o si el producto es suministrado con base a un diseño ya establecido, la organización será certificada con la norma ISO 9001:2000. En este caso, será necesario justificar la exclusión de los requisitos de diseño y desarrollo en el manual de la calidad.

7.- La aplicación de la Norma 9001-2000 en la pequeña, mediana y gran empresa, con los requisitos de la nueva norma ISO 9001:2000 son compatibles. Sin embargo, dependerá de cada organización determinar la complejidad del sistema que necesita para demostrar su capacidad para cumplir con los requisitos del cliente y con las disposiciones, reglamentos aplicables a sus productos o servicios.

8.- Vamos hacia una sociedad mexicana donde el conocimiento y el sistema de calidad con la norma ISO 9001- 2000 va a ser un papel de competencia de primer orden. Y en la cual la Administración del conocimiento, junto con la alta dirección y la cultura de calidad serán sin duda las variables del éxito empresarial.

9.- La Calidad se vincula con un gran número de disciplinas tales como: la Administración, la Economía, el Derecho, las Matemáticas entre otras; todas ellas interactúan permanentemente en el funcionamiento y desarrollo de la organización, del individuo y de la sociedad.

10.- Se requiere hablar de metas, objetivos, de acciones y medios. Un sistema de calidad responde a las preguntas ¿QUÉ?, ¿DÓNDE?, ¿CUÁNDO?, ¿POR QUÉ? y ¿CÓMO?. Los documentos que impone la norma ISO 9001, tienen que ser fácilmente comprendidos por la dirección o por cualquier persona de la organización.

11.- Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua. Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos por escrito, evitando el burocratismo, y la determinación clara de diferentes tipos de indicadores.

12.- Es recomendable planificar y realizar periódicamente una revisión o modificación en su caso de los procesos y sistemas claves, para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

13.- Una vez elegido los objetivos de calidad, hay que conseguir dar respuesta a los objetivos estratégicos. Para esto habrá que completar las siguientes etapas si se quiere abordar la calidad y la aplicación de la norma ISO 9001 con cierta garantía de éxito, los aspectos son:

- a) Constitución del Equipo de trabajo;
- b) Delimitar el proceso y subprocesos;
- c) Establecer los objetivos básicos del proceso;
- d) Identificar y resolver los problemas;
- e) Establecer indicadores;
- f) Implantar el proceso;
- g) Tener plan de calidad, un manual de calidad, políticas de calidad, control de documentos, instructivos, registros y auditorías periódicas.

14.- No cabe duda que los individuos, los productos y las organizaciones tienen ciclos de vida. Nacimiento, crecimiento, desarrollo y muerte. La organización como hemos visto en el análisis administrativo tiene una fase de estancamiento y con el ánimo de determinar el momento oportuno de cambiar para evitar la fase de decadencia hemos sugerido aplicar la norma ISO 9001 2000 como una alternativa viable para lograr prolongar su existencia.

15.- Las organizaciones se integran por capital humano, no todo es el aspecto financiero. Consecuentemente la dirección no debe olvidar el bienestar de los integrantes, de los colaboradores, de las personas que hacen posible su misión, visión y valores.

16.- La creación de valor, la calidad, el sistema de operación, hacer las cosas mejor que la competencia, convertir los planes en resultado, fijar adecuadamente las funciones, procesos, subprocesos, entre otros aspectos son actividades básicas de la dirección.

17.- Toda organización es única y posee una historia, patrones de comunicación, procedimientos, misión, experiencia, clientes, integrantes, valores entre otros. Todo ello conforma una cultura distintiva organizacional, la mayoría de ellas se encuentran estrechamente vinculadas a la Dirección General.

18.- En caso de no aplicar correctamente los requisitos de la Norma ISO 9001 – 2000, esta herramienta de trabajo, para la dirección puede llegar a convertirse en un obstáculo en la operación ordinaria de los procesos y subprocesos de la organización.

19.- La aplicación de la calidad en los servicios legales laborales, permite conocer lo que es la organización, la cultura organizacional, el clima laboral, el sistema de comunicación existente dentro de la estructura organizacional, identificación de los factores de bajo perfil, el análisis de procesos de trabajo, la red de comunicación en la ejecución de tareas, capacitación y adiestramiento y por último detección de necesidades de los clientes internos y externos.

20.- Para que la organización pueda mejorar su desempeño debe considerar entre otras cosas: a) la necesidad de cambiar por sí misma y no por el cambio de las otras organizaciones, b) definir claramente que es lo que se requiere cambiar (planeación) y por último c) administrar el proceso de cambio organizacional mediante controles.

Bibliografía

- ACLE TOMASINI Alfredo., "Planeación estratégica y control de calidad".,Ed. Grijalbo., México D.F. 1995
- BADIA GIMÉNEZ Albert.; "Calidad: enfoque ISO 9000"; Ed. Ediciones Deusto; Bilbao España, 1998
- CANTÚ DELGADO Humberto., "Desarrollo de una cultura de calidad". ,Ed. McGraw-Hill., México D.F. 1997
- DRUKER Peter F., " La sociedad post capitalista"., Ed. Norma., México D.F. 1999
- DRUCKER Peter F., " La Gerencia".,Editorial el ateneo, S.A., Capítulos del 28 al 54. 1981
- FREMONT E. KAST. ROSENZWEIG James E., "Administración en las organizaciones" Ed. Mc Graw-Hill, 1996
- GOETSCH David L.; STANLEY Davis., "Introduction to total Quality" Ed. Macmillan College Publishing Company; New York; 1994
- GOMEZ JARA Francisco; PÉREZ RAMÍREZ Nicolás; "El diseño de la investigación social"; ed.3ª ; Ed.- Distribuciones Fontamara; México D.F. 1982
- GUTIERREZ PULIDO Humberto., " Calidad total y productividad" Ed. Mcgraw Hill., México D.F. 1997
- GUTIERREZ SAENZ Raúl, SÁNCHEZ GONZÁLEZ José., " Metodología del trabajo Intelectual" ed. Segunda; Ed. Esfinge, México D.F. 1975
- HUITRON FUENTEVILLA Julian., "Tesis" ., Ed. Promociones jurídicas culturales S.C.; D.F. 1991
- ISHIKAWA Kaoru., ¿ Que es el control total de calidad ?.Traducido del japonés al inglés por David J. Lu y del inglés al español por CÁRDENAS Margarita; Ed. Grupo Editorial Norma., Colombia, 1994
- LABRA M. Armando., "Para entender la economía mexicana".,Facultad de Economía-UNAM, 1988
- LÓPEZ GARCÍA J.L.,"Calidad total y medio ambiente"., Monografías de la escuela técnica superior de ingenieros agrónomos., Universidad Politécnica Madrid.
- LUNA CASTILLO Antonio., "Metodología de la Tesis"., Ed., Trillas., México D.F. 1996

M. GOLDRATT Eliyahu y COX Jeff., "La meta" Ed. Ediciones Castillo ; 2ª edición en Español, México, 1996

MERCADO CELIS Alejandro., "Tratado de libre comercio entre el viejo y nuevo orden"., Inversión extranjera directa y TLC .Ed.CIESEUA - UNAM. 1992

MERCADO H. Salvador., "Administración y calidad ".,Ed. Pac., México D.F. 1995

MORENO LUZÓN Ma. D. y otros., "Gestión de la calidad y diseño de las organizaciones"; Ed. Prentice Hall, España, 2001

SEAVER Matt., "Implementación de la ISO 9000:2000"., Ed.- Panorama., México D.F. 2001

STONER James A.F, FREEMAN R. Edward., "Administración"., 5a ed. Ed. Pretice Hall; México 1996.

VOEHL Frank, JACKSON Peter; Tr. DIAZ CORTÉS Paulina"ISO 9000 Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas" Ed. Mc Graw-Hill 1997

W.L. HILL Charles., "Administración estratégica". , Ed. Mc Graw-Hill., México D.F. 1991

NORMAS

Norma ISO 9001-2000 Publicada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (Vocabulario y requisitos), México D.F.

Norma ISO 9004-1994 Publicada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. ,México D.F.

Norma ISO 9004-1993 Publicada por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. ,México D.F.

Páginas de Internet:

<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/2000rev.9.html>.

http://www.efam.org/model_awards/model/excellence_model.htm

<http://members.tripod.com.co/joraur1/juram.html>

<http://orbita.starmedia.com/unamosapuntes/principal/deming.htm>

http://www.efam.org/model_awards/model/excellence_model.htm.

<http://www.Valoryempresa.com>

<http://www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/juran.htm>

<http://www.philipcrosby.com.mx/biografia.h>

PERIÓDICO

Artículo Selección de las Estrategias para ser una empresa competitiva, "El Universal", fecha 8 de abril de 1999 Sección Finanzas., p 8.

REVISTA

ROCA PONCE, Mario., Revista "Contacto" Núm 154, Nov.-Dic 03; Dir. Gral. Fernando Rabago del Villar; p. 38

KAPLAN Robert S., NORTON David P., "California Management Review", Vol. 39, No.1, Published By De The School Of Business. University Of California, Berkeley., Linking The Balanced Scorecard To Strategy., 1996

MELENDEZ, Alma Isela., Entorno Laboral; No.- 1252 al 1258; Ed. Mexicana Digital de Impresión; S.A. de C.V., México D.F. 2004;

VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis Alfredo., "El enfoque de análisis de sistema y administración para la calidad", en Contaduría y Administración Núm. 193 Abril-Junio U.N.A.M., 1999

VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis Alfredo., "El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración", en Contaduría y Administración Núm. 191 Oct-Dic U.N.A.M., 1998

ANEXO 1

COMPETENCIA DEL BUFETE JURÍDICO LABORAL

BUFETES JURÍDICOS LABORALES (COMPETENCIA 2003-2004)

No.	Nombre, dirección, teléfono, fax y página web	Contacto	Número de socios	Número de abogados afiliados	Especialización	Principales clientes
1	<p>Basham, Ringe y Correa</p> <p>Paseo de los tamarindos 400 A-9, Bosques de las Lomas, 05120. 5261-0400, fax 5261-0496. www.basham.com.mx, basham@basham.com.mx</p>	Sergio Barajas	27	90	Casi todas las áreas del derecho y asesoría en aspectos corporativos, inversión extranjera, fusiones y adquisiciones, bancario y servicios financieros.	Empresas nacionales y extranjeras, instituciones financieras, así como negocios medianos y personas físicas.
2	<p>Santamarina y Steta</p> <p>Edificio Omega, Campos Eliseos 345-3, Chapultepec Polanco, 11560, 5281-4198 y 5279-5400, fax 5280-7614, www.santamarinaysteta.com.mx</p>	Agustin Santamarina V. y Juan M. Steta	21 y dos consejeros	42	Asesoría fiscal, comercio exterior, competencia económica, derecho administrativo, aeronáutico, ambiental, bancario, bursátil y laboral.	Airbus Finance, American Airlines Inc., Arrendadora John Deere, Arrendadora Mercader, Bombardier Aerospace.
3	<p>Salles, Sáinz-Grant Thorton</p> <p>Periférico Sur 4348, Jardines del Pedregal, 04500. 5424-6500; fax: 5424-6501. www.ssgt.com.mx</p>	Héctor Pérez Aguilar	19	NP	Derecho comercial, laboral, corporativo, ambiental y propiedad intelectual.	NP
4	<p>Cavazos Flores, S.C.</p> <p>Insurgentes sur 605 8º Col. Nápoles D.F. baltasar@cavazosflores.com</p>	Humberto Cavazos Flores	3	NP	Derecho laboral.	NP

5	Baker & McKenzie Blvd. Manuel Ávila Camacho 1-12, Lomas de Chapultepec, 11009. 5279-2900; fax: 5279-2999. www.bakernet.com	Raymundo Enriquez	12	60	Derecho laboral, corporativo, fiscal, legal, litigios, marcas y patentes.	Corporativos nacionales e internacionales
6	Bermúdez, Wiencke & Bermúdez Paseo de las Palmas 405-10, Lomas de Chapultepec, 11000. 5202-3046; fax: 5202-3082. www.bwb.com.mx; bwb@bwb.com.mx	Mariano Soni Jr.	5	60 aprox.	Derecho civil, laboral mercantil, penal, comercial, fiscal, seguros, bancario, financiero, seguridad, fusiones, adquisiciones, marcas y patentes.	Jugos Del Valle, José Cuervo, Scotia Bank
7	Cuevas & Villareal Anatole France 343, Polanco, 11550. 5203-3429; fax 5250-1166. www.cuvi.com.mx; mail@cuvi.com.mx	Guillermo Villareal Torres	5	6	Derecho civil, corporativo, mercantil, litigio, laboral.	Grupo Millco, Harinera Barquín, Compradora Nacional de Trigo, Alcatel-Indetel
8	Vera Abogados Constituyentes 345-710, Daniel Garza, 11830. 5271-6731 y 5271- 6741; fax: 5272-1721. www.veraabogados.com.mx	Luis Vera Vallejo	3	3	Derecho corporativo penal y civil, propiedad intelectual, especialistas en asesoría laboral, análisis y estudio de conflictos laborales en empresas y establecimientos.	NP
9	Natividad Abogados, S.C. Bufón No.-4 Col. Nueva Anzures D.F. C.P. 11590 www.natividadabogados.com.mx	--	6	22	Juicios Laborales, Estudio y revisión de contratos individuales y demás documentos laborales .	NP

				<p>Estudio y revisión de contratos colectivos de trabajo y de la documentación relacionada con los mismos.</p> <p>Asesoría en toda clase de consultas laborales.</p>	
10	<p>Guaida y Asociados</p> <p>Av. Coyoacan 1878-602 Col. Del Valle México, DF 03100 México Tel. +52 55 24 06 45 +52 55 24 70 11 +52 55 34 44 55 Fax +52 55 24 05 48 email: info@quaida.com</p>	Luis Manuel Guaida	NP	NP	<p>laboratorios químico-farmacéuticos, cemento, transporte, ensamblado de automóviles, cadenas de tiendas de auto-servicio, alimentos, cerveza, productos personales, comercialización y distribución, bancos y finanzas, seguros, hoteles, transporte aéreo y terrestre, etc.</p>
11	<p>Bufete Casas y Galindo</p> <p>Homero 407, piso 5, Polanco, 11570. 5254-8948 y 5531-7633; fax: 5545-9787. www.casasygalindo.com.mx</p>	José Alejandro Casas González	2	5	<p>Derecho corporativo, contencioso, internacional, penal, laboral, agrario, minero y familiar.</p> <p>NP</p>

Compilado por Josué Hernández Vega con información de las páginas Web. de los despachos mencionados.

NP: No aparece información en la página Web.

ANEXO 2

ESTADÍSTICAS LABORALES

Revisión de Salarios Contractuales

Concepto	2003		2004	
	Dic	Ene	Feb	Mar
Salarios Contractuales Totales				
Incremento salarial contractual (%)	4.20	4.70	4.50	4.40
Número de empresas	167.00	516.00	641.00	675.00
Número de trabajadores	36,454.00	133,394.00	154,283.00	169,230.00
Salarios Contractuales por Actividad Económica				
Incremento salarial manufacturas (%)	4.61	4.56	4.44	4.61
Incremento salarial otros sectores (%)	3.84	4.74	4.56	4.23
Salarios Contractuales por Tipo de Propiedad				
Incremento salarial empresas públicas (%)	4.60	3.80	3.50	4.00
Incremento salarial empresas privadas (%)	4.20	4.90	4.60	4.50
Salarios Contractuales Reales				
Contractual real ex-ante (%)	0.33	0.73	0.58	0.56
Contractual real ex-post (%)	1.75	0.96	0.45	0.74

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Banco de México.

Remuneraciones Medias Reales, Productividad Media Laboral y Costo Unitario de la Mano de Obra por Sector de Actividad Económica (Variaciones anuales en por ciento)

Concepto	2003		2004	
	Nov	Dic	Ene	Feb
REMUNERACIONES MEDIAS REALES				
Industria manufacturera no maquiladora	114.94	159.43	116.84	113.74
Industria maquiladora de exportación	1,890.19	2,061.40	1,824.83	N/E
Comercio	88.82	136.40	88.48	N/E
PRODUCTIVIDAD MEDIA LABORAL				
Industria manufacturera no maquiladora	182.41	183.97	177.35	177.03
Industria maquiladora de exportación	101.52	97.15	96.02	N/E
Comercio	84.82	109.04	84.53	N/E
COSTO UNITARIO DE LA MANO DE OBRA				
Industria manufacturera no maquiladora	62.84	86.42	65.70	64.07
Industria maquiladora de exportación	118.07	134.55	120.51	N/E
Comercio	104.72	125.10	104.67	N/E

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y Banco de México.

CUADRO			
TRABAJADORES ASEGURADOS PERMANENTES Y EVENTUALES REGISTRADOS EN EL IMSS			
PERIODO	TOTAL	ASEGURADOS	
		PERMANENTES	EVENTUALES
1994	10,070,955	8,802,736	1,268,219
1995	9,459,755	8,501,119	958,635
1996	9,699,558	8,814,688	884,870
ENERO	9,294,213	8,431,985	862,228
FEBRERO	9,430,922	8,527,457	903,465
MARZO	9,481,681	8,609,452	872,229
ABRIL	9,513,922	8,661,618	852,304
MAYO	9,589,167	8,715,831	873,336
JUNIO	9,653,897	8,782,939	870,958
JULIO	9,662,317	8,816,027	846,290
AGOSTO	9,749,209	8,896,820	852,389
SEPTIEMBRE	9,818,447	8,943,393	875,054
OCTUBRE	9,970,893	9,078,045	892,848
NOVIEMBRE	10,087,860	9,149,235	938,625
DICIEMBRE	10,142,167	9,163,459	978,708
1997	10,444,405	9,578,358	866,048
ENERO	10,151,999	9,121,811	1,030,188
FEBRERO	10,264,232	9,276,159	988,073
MARZO	10,289,834	9,343,275	946,559
ABRIL	10,395,110	9,446,241	948,869
MAYO	10,491,876	9,530,563	961,313
JUNIO	10,533,920	9,597,769	936,151
JULIO	10,487,280	9,688,464	798,816
AGOSTO	10,194,025	9,649,685	544,340
SEPTIEMBRE	10,352,729	9,707,201	645,528
OCTUBRE	10,621,124	9,836,431	784,693
NOVIEMBRE	10,797,292	9,905,337	891,955
DICIEMBRE	10,753,442	9,837,356	916,086
1998	11,260,996	10,047,624	1,213,372
ENERO	10,749,262	9,784,817	964,445
FEBRERO	10,952,957	9,886,459	1,066,498
MARZO	11,077,469	9,966,143	1,111,326

PERIODO	TOTAL	ASEGURADOS	
		PERMANENTES	EVENTUALES
ABRIL	11,097,762	10,004,677	1,093,085
MAYO	11,127,125	9,963,353	1,163,772
JUNIO	11,241,527	10,047,344	1,194,183
JULIO	11,282,993	10,054,746	1,228,247
AGOSTO	11,369,917	10,095,566	1,274,351
SEPTIEMBRE	11,457,629	10,146,506	1,311,123
OCTUBRE	11,586,655	10,216,940	1,369,715
NOVIEMBRE	11,681,858	10,264,077	1,417,781
DICIEMBRE	11,506,801	10,140,860	1,365,941
1999	11,906,326	10,394,868	1,511,458
ENERO	11,496,398	10,115,682	1,380,716
FEBRERO	11,579,454	10,178,586	1,400,868
MARZO	11,657,164	10,218,370	1,438,794
ABRIL	11,691,092	10,243,201	1,447,891
MAYO	11,742,954	10,281,780	1,461,174
JUNIO	11,824,801	10,334,407	1,490,394
JULIO	11,916,694	10,393,778	1,522,916
AGOSTO	11,990,054	10,435,842	1,554,212
SEPTIEMBRE	12,133,234	10,546,154	1,587,080
OCTUBRE	12,260,173	10,640,947	1,619,226
NOVIEMBRE	12,376,547	10,720,743	1,655,804
DICIEMBRE	12,207,351	10,628,931	1,578,420
2000	12,606,753	10,913,044	1,693,709
ENERO	12,183,323	10,585,130	1,598,193
FEBRERO	12,296,500	10,683,836	1,612,664
MARZO	12,420,684	10,768,023	1,652,661
ABRIL	12,454,675	10,801,390	1,653,285
MAYO	12,493,960	10,841,306	1,652,654
JUNIO	12,605,776	10,918,752	1,687,024
JULIO	12,665,962	10,964,197	1,701,765
AGOSTO	12,735,974	11,005,605	1,730,369
SEPTIEMBRE	12,813,992	11,063,325	1,750,667
OCTUBRE	12,913,892	11,131,979	1,781,913
NOVIEMBRE	12,963,871	11,166,619	1,797,252
DICIEMBRE	12,732,430	11,026,370	1,706,060
2001	12,540,936	10,856,998	1,683,938
ENERO	12,608,747	10,948,175	1,660,572

PERIODO	TOTAL	ASEGURADOS	
		PERMANENTES ¹	EVENTUALES
FEBRERO	12,624,902	10,957,104	1,667,798
MARZO	12,628,631	10,957,464	1,671,167
ABRIL	12,567,764	10,907,000	1,660,764
MAYO	12,569,610	10,875,938	1,693,672
JUNIO	12,539,484	10,854,810	1,684,674
JULIO	12,507,595	10,830,016	1,677,579
AGOSTO	12,499,110	10,804,523	1,694,587
SEPTIEMBRE	12,498,652	10,805,751	1,692,901
OCTUBRE	12,526,289	10,809,351	1,716,938
NOVIEMBRE	12,546,608	10,820,576	1,726,032
DICIEMBRE	12,373,843	10,713,268	1,660,575
2002	12,435,666	10,725,207	1,710,458
ENERO	12,255,023	10,607,245	1,647,778
FEBRERO	12,318,937	10,637,313	1,681,624
MARZO	12,349,355	10,664,280	1,685,075
ABRIL	12,425,392	10,708,289	1,717,103
MAYO	12,436,059	10,712,781	1,723,278
JUNIO	12,440,685	10,727,224	1,713,461
JULIO	12,465,642	10,738,275	1,727,367
AGOSTO	12,444,621	10,735,542	1,709,079
SEPTIEMBRE	12,472,521	10,769,951	1,702,570
OCTUBRE	12,583,006	10,820,899	1,762,107
NOVIEMBRE	12,611,886	10,847,688	1,764,198
DICIEMBRE	12,424,861	10,733,000	1,691,861
2003	12,379,607	10,654,868	1,724,739
ENERO	12,360,252	10,641,850	1,718,402
FEBRERO	12,398,329	10,652,491	1,745,838
MARZO	12,440,426	10,669,843	1,770,583
ABRIL	12,403,694	10,666,125	1,737,569
MAYO	12,363,293	10,650,811	1,712,482
JUNIO	12,321,932	10,633,725	1,688,207
JULIO	12,314,733	10,612,340	1,702,393
AGOSTO	12,310,443	10,607,033	1,703,410
SEPTIEMBRE	12,351,865	10,640,480	1,711,385
OCTUBRE	12,447,284	10,705,910	1,741,374
NOVIEMBRE	12,508,608	10,741,997	1,766,611

PERIODO	TOTAL	ASEGURADOS	
		PERMANENTES ^{1/}	EVENTUALES
DICIEMBRE	12,334,430	10,635,811	1,698,619
2004	12,425,587	10,641,931	1,783,656
ENERO	12,328,126	10,598,724	1,729,402
FEBRERO	12,413,030	10,637,840	1,775,190
MARZO	12,535,604	10,689,228	1,846,376
Nota: Las cifras anuales son promedios.			
_1/ Excluye los grupos de seguro facultativo, estudiantes y continuación voluntaria.			
Fuente: Informe Mensual de la Población Derechohabiente, IMSS.			

**CONVENIOS CON BONO DE PRODUCTIVIDAD EN LA JURISDICCION FEDERAL
POR TIPO DE METAS, 2004 p/**

(Datos mensuales y acumulados)

CONCEPTO	ENERO		
	NUMERO DE CONVENIOS	BONO DE PRODUCTIVIDAD PROMEDIO (%) a/	NUMERO DE TRABAJADORES
TOTAL	97	4.2	33,202
ESTABLECEN METAS	35	4.4	26,584
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	4	5.6	887
ASISTENCIA Y OTROS INDICADORES 1/	16	11.9	2,889
PRODUCCION	6	3.2	74
VENTAS	4	14.5	393
EFICIENCIA 2/	5	3.3	22,341
VARIAS 3/	----	----	----
NO ESTABLECEN METAS	62	3.2	6,618

p/ Preliminar.

NOTA: Este indicador se elabora sólo con las revisiones salariales y contractuales en las que se acordaron bonos de productividad durante el periodo correspondiente.

---- No registró negociaciones.

1/ Otros indicadores incluye producción, ventas y eficiencia.

2/ Considera reducción de desperdicios, defectos, accidentes y tiempos muertos, ahorro de recursos, desarrollo de multihabilidades, desempeño individual, cuidado y conservación de maquinaria y equipo, mejorar la calidad del producto y actitud de servicio.

3/ Operación de embarques y programas de becas.

a/ El bono de productividad promedio se establece como proporción del salario y está ponderado por el número de trabajadores.

FUENTE: Dirección General de Investigación y Estadísticas del Trabajo, elaborado con información de la JFCA, Unidad de Funcionarios Conciliadores, empresas y sindicatos.

ANEXO 3

DIAGNOSTICO GENERAL DE DEFICIENCIAS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL BUFETE JURÍDICO LABORAL

1.- PROCESO DE SEGUIMIENTO DE JUICIOS.

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	No se envían las cartas al cliente a tiempo.	Crear un sistema de registro de actividades en relación a las que requieran carta y que estas se envíen a más tardar dos días después de la audiencia o evento.	Fortalecer la imagen de eficiencia del despacho y que el cliente tenga la información deseada lo más pronto posible y dentro del tiempo estipulado.	<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinación jurídica, cuando las cartas sean de formato (diferida por pláticas, enderezamiento de demanda etc). b) Abogado responsable del asunto cuando se requiera una información. 	ORGANIZACIÓN
2	Se retiene la documentación de los juicios ya terminados por mucho tiempo.	Enviar la documentación proporcionada para la atención del juicio como carta de terminación del asunto en un lapso no mayor a tres días.	Que el cliente conozca los resultados de su asunto, además de crear imagen de responsabilidad y rapidez.	<ul style="list-style-type: none"> a) Abogado encargado del asunto, quién realizara la carta de terminación, con los datos necesarios, separará la documentación a enviar al cliente, recabará la firma de aprobación. b) Coordinadora Jurídica quién debe preparar el sobre donde será enviada 	ORGANIZACIÓN
3	No hay abogado de guardia.	Que exista un abogado de guardia en forma diaria, para desahogar las consultas que se requieran.	Brindar el servicio que contrato el cliente en una forma efectiva.	Responsable la Dirección Jurídica designado, al abogado de guardia.	ORGANIZACIÓN
4	La revisión diaria con el Director Jurídico no se realiza debido a la carga de trabajo.	Hacer eficiente el control de audiencias y estados procesales.	Tener un control infalible de los juicios en todos sus estados procesales.	<ul style="list-style-type: none"> a) Abogado asignado a la audiencia, debe checar el asunto, debe de anotar en los controles la actividad realizada y la próxima. b) Abogado encargado del asunto que verificara que se haya realizado los apuntes necesarios en los controles. c) Director jurídico quien checará con los abogados asignados en forma personal al terminar el horario de servicio del Bufete. 	CONTROL

2.- AUDITORIAS LABORALES.

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	La confirmación con el cliente de la auditoria a realizar.	La implementación de un sistema de confirmación de citas.	Optimizar el tiempo para la realización de otras actividades.	Recepción Corporativa.	ORGANIZACIÓN
2	La entrega de resultados de la auditoria al cliente.	Crear un sistema de calendarización para la entrega de resultados.	Que el cliente tenga la satisfacción de la entrega de las auditorias (máximo 20 días).	Dirección General, Dirección Jurídica Gerencia Corporativa	CONTROL
3	No se reciben los datos precisos de las llamadas. (Recepción corporativa).	Recabar información completa de los clientes que llaman.	Que el cliente obtenga el respaldo que desea de sus abogados.	Recepción y Gerencia Corporativa.	ORGANIZACIÓN
4	Juntas de trabajo con los clientes.	Mantener comunicación entre la Dirección general, Gerencia corporativa y los clientes.	Presencia permanente de la firma legal con el cliente.	Dirección y Gerencia Corporativa.	DIRECCIÓN

3.- DIPLOMADOS

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	Constantes cambios de fechas. (debe ser la segunda semana de cada mes)	Programación adecuada.	Evitar cambios de fecha.	Dirección General y División Cultural.	DIRECCION
2	La invitación, el cliente no la recibe a tiempo	Enviar las invitaciones con anticipación.	El cliente deberá recibir la invitación la semana anterior al evento.	División Cultural.	PLANEACION
3	Dirigir la invitación a la persona indicada.	Actualizar a quién se le debe dirigir la invitación.	Personal clave de cada cliente recibirá la invitación.	Dirección General, División Cultural.	PLANEACION
4	Programación anticipada de abogados y tema a exponer cuando sea necesaria su participación.	Implementar un sistema de calendarización.	El abogado preparara su exposición y material de apoyo anticipadamente.	Dirección General, División Cultural y Dirección Jurídica	PLANEACION
5	Atención en recepción a los clientes en diplomados	Que siempre haya una persona en recepción para atender a los clientes.	El cliente siempre tendrá en recepción a alguien para que lo atienda.	División Cultural.	ORGANIZACIÓN
6	Organización precipitada del material de apoyo.	Tener listo el material antes de iniciar la conferencia.	El material de apoyo deberá estar listo a las 9:00 a.m. del día de la exposición.	Dirección General, División Cultural y Expositores.	ORGANIZACIÓN

4.-CONFERENCIAS

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	Cambios de fecha de la conferencia	Programación anticipada de las Conferencias, considerando temas, expositores y costos.	Las Conferencias se realizarán en las fechas que los clientes ya tienen contemplado (la última semana de cada mes)	Dir. Gral. y Div. Cultural	PLANEACION
2	La invitación se envía con muy poco tiempo de anticipación	Buscar más expositores y temas para desarrollar en estos eventos, en caso de cambios.	El cliente recibirá la invitación la semana anterior al evento.	Dir. Gral. y Div. Cultural	PLANEACION
3	La invitación no la recibe la persona correcta	Actualizar a quién se le debe enviar la invitación de cada cliente.	Personal clave de cada cliente, recibirá la invitación.	Dir. Gral., Div. Cultural	PLANEACION
4	Preparación precipitada del material de apoyo del expositor	Preparar el material de cada exposición mínimo un día antes del evento.	El material estará listo a las 9:00 a.m. del día de la exposición.	Dir. Gral. y Div. Cultural y expositores	PLANEACION
5	En ocasiones se presenta organización precipitada en las compras de materiales	Programación anticipada de los gastos, materiales, alimentos, exposiciones, expositores.	Obtener los gastos aprobados mínimo tres días antes de evento.	Dir. Gral., Div. Cultural, Depto. de Contabilidad y Gerencia Administrativa.	ORGANIZACIÓN
6	El ambigú a veces no gusta mucho.	Ofrecer más opciones de alimentos.	Ofrecer más variedad de ambigús.	Div. Cultural	ORGANIZACIÓN

5.- PUBLICACION MENSUAL " O N E P A G E " (SINTESIS INFORMATIVA LABORAL)

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	En ocasiones el documento no se envía el segundo miércoles de cada mes.	Programar el envío de la información, así como los pagos y entrega de la imprenta del documento.	Enviar el segundo miércoles de cada mes el One Page a los clientes mediante Servicio Postal Mexicano.	Div. Cultural	PLANEACION

6.- QUEJAS

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	Contestación precipitada de demandas.	Programar la contestación de las demandas.	Realizar la contestación de las demandas programadas semanalmente.	Abogado a cargo del juicio y Coordinación Jurídica	ORGANIZACIÓN
2	Acumulación, inasistencias o retraso de citas con clientes y falta de registro.	Registro diario de citas de abogado y cliente por parte de Recepción.	Atender al cliente en el horario de su cita, con la cordialidad que se merecen.	Recepción Central	ORGANIZACIÓN
3	Retraso en la entrega de la documentación del área corporativa	Control de la salidas de documentación laboral de los clientes.	Entrega inmediata de la documentación con los clientes.	Soporte	ORGANIZACIÓN

7.-MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	No existe un método de medición.	Implementar un método ya sea por medio de cuestionario mensual que se haga llegar junto con el ONE page o por medio de fax o mail además de implementarlo en diplomados y conferencias.	Conocer cual es la opinión del cliente respecto a nuestro trabajo y evaluar el mismo de manera mensual.	Direccion General, Direccion Ejecutiva y Gerencias.	CONTROL

8.- DEPARTAMENTO DE COBRANZA

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	Retraso en el pago de honorarios por determinadas empresas.	1.- Elaboración a tiempo de facturas 2.- Insistir telefónicamente con las empresas morosas 3.- Tener una lista de esos clientes morosos y estudiar cada situación 4.- Hablar ya sea la dirección o la responsable del área con las personas idóneas en las empresas para aclarar la situación 5.- Llevar un record de requerimientos de pago al cliente e implementar dependiendo el número de requerimientos por cliente un sistema de cartas (una carta cada 3 o 5 requerimientos)	Lograr el cobro del mayor número de iguales posibles al mes (100% de los clientes) y lograr el cobro de todos y cada uno de los servicios extras del despacho.	Cobranza	CONTROL
2	Deficiente control en la forma de pago de honorarios de ciertas empresas	1.- Organizar a todos los clientes y ver la forma de pago de cada uno de ellos (si basta con avisar, si se tiene que presentar la factura a revisión, o si se paga a 15 o 30 días) y en base a esto hacer un programa de cobranza de tal manera que se cubra la cobranza mensualmente y no se difiera el pago a otros meses.	Que se logre la cobranza de cada mes y no se difieran cobros al mes siguiente.	Cobranza	CONTROL
3	Deficiente organización del área de cobranza	Llevar un expediente con la cobranza de cada cliente.	Tener el área ordenada para que en caso de existir un problema, poder aclarar la situación con un buen respaldo de facturas cobradas o adeudos de cada cliente.	Cobranza	ORGANIZACIÓN

9.-JUNTAS MENSUALES ENTRE LOS MIEMBROS DEL DESPACHO

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	La variación de fechas y falta de comunicación con los integrantes del Bufete.	Avisar con dos o tres días de anticipación, ya que ello nos permitirá presentar nuestras propuestas y proyectos de forma adecuada.	La participación de todos y cada uno de los integrantes del Bufete.	Dirección General y Relaciones Publicas.	ORGANIZACIÓN
2	Los participantes no siempre expresan sus comentarios e inconformidades.	Es muy importante la opinión de todos, ya que ello nos permitirá identificar las deficiencias de cada área para mejorarla.	Trabajar conjuntamente para conseguir nuestros propósitos.	Todos los integrantes de la organización	ORGANIZACIÓN
3	La impuntualidad del personal.	Respetar la tolerancia propuesta por la Dirección Genera, ya que todos nuestros compañeros merecen respeto.	Realizar nuestras juntas lo mejor posible, haciendo mención de todos los temas y puntos a tratar en el menor tiempo posible.	Todos los integrantes de la organización	CONTROL

10.-COMUNICACIÓN DEFICIENTE INTERNA CON EL PERSONAL.

MEMOS, PIZARRON, COMEDOR, SISTEMA DE SUGERENCIAS Y BOLETÍN INTERNO.

No.	DEFICIENCIAS	SUGERENCIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PROCESO ADMINISTRATIVO
1	MEMOS.- No se lleva un control de la documentación y asuntos por escritos en todas las áreas, ocasionando un retraso en la contestación o extravío de los mismos.	Implementar un control de memos en todas las áreas, ya sea en forma escrita y/o electrónica.	Llevar un control que nos permite localizar con mayor rapidez la documentación y se desahogo. La vía electrónica permitirá eficientar el proceso, así como ahorrar papelería.	Cada coordinación de área y Recepción Central.	CONTROL
2	PIZARRON.- El pizarrón no esta actualizado.	Renovar la información que debe contener en los tiempos estipulados para ello.	Que todos los integrantes del despacho estemos informados de las actividades del despacho, lo que repercutirá en una mayor y mejor participación en los eventos.	Gerencia de Relaciones Publicas y Cultural.	CONTROL
3	COMEDOR.- El comedor no se utiliza adecuadamente y no se respetan los horarios establecidos.	Reorganizar los horarios para tomar alimentos y vigilar que sean respetados.	Tomar nuestros alimentos en un lugar agradable y con tranquilidad.	Encargada de limpieza.	CONTROL
4	SUGERENCIAS.- No existe un sistema de sugerencias.	Implementarlo ya sea a través de buzón y/o pizarrón.	Eficientar la comunicación y mejor desarrollo de nuestras actividades.	Gerencia de Relaciones Publicas y/o Gerencia Administrativa.	ORGANIZACIÓN

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON LA INFORMACIÓN DE LAS AREA Y DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

ANEXO 4

**CUESTIONARIO INTERNO PARA
EL ANÁLISIS DE LA NORMA ISO
9001-2000**

CUESTIONARIO INTERNO DE ISO 9001 – 2000

CAPITULO IV.

4.1.- GESTIÓN DE CALIDAD

- A. ¿ En la organización se identifican los procesos necesarios del sistema de gestión de calidad?
- B. ¿ Se determinan las secuencias y la interacción de los procesos.?
- C. ¿ Se determinan los criterios y métodos para asegurar la operación y control de los procesos?
- D. ¿ Se realiza la medición y análisis de los procesos.?
- E. ¿ Se aplican acciones necesarias para lograr los resultados deseados en la organización.?

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

- A. ¿ Existe una política de calidad en la organización.?
- B. ¿ Se cuenta con objetivos de calidad. ?
- C. ¿ Se tiene un manual de calidad. ?
- D. ¿ Se documentan los procedimientos.?

4.2.2. MANUAL DE CALIDAD

- A. ¿ Existen procedimientos documentados para el sistema de gestión de calidad.?
- B. ¿ Descripción de interacción entre los procesos del sistema de calidad. ?

4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS

- A. ¿ En la organización se aprueban los documentos una vez modificados antes de su emisión ?
- B. ¿ Se revisan y se actualizan los documentos cuando es necesario aprobarlos nuevamente ?
- C. ¿ Los documentos son identificables fácilmente ?

4.2.4 . CONTROL DE REGISTROS

- A. ¿ Los registros son legibles, identificables y recuperables.?

PREGUNTAS PARA LA CERTIFICACIÓN DE ISO 9001 - 2000

CAPITULO IV

1. ¿Se han identificado los recursos que se necesitan llevar a cabo el sistema de dirección de calidad?
2. ¿ Se identifican las entradas del proceso del producto o servicio?
3. ¿ Se identifican las características del producto o servicio?
4. ¿ Se identifican las características del cliente ?
5. ¿ Se identifican las salidas del proceso del producto o servicio?
6. ¿ Se determinan cuales son las actividades claves del proceso ?
7. ¿ Se determinan cuales son los subprocesos ?
8. ¿ Seguimiento y medición de los procesos ?
9. ¿Seguimiento y medición del producto ?
10. ¿ Se tienen manuales de calidad ?
11. ¿ Se elaboran instructivos de calidad ?
12. ¿El sistema de gestión de calidad incluye los servicios a productos proporcionados por la organización?
13. ¿Se aprueban los documentos antes de su emisión?
14. ¿Se identifican los documentos externos y se controla su distribución?

CAPITULO V.

5.1 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- A. ¿ La dirección comunica a todos los miembros de la organización la necesidad de satisfacer los requisitos del cliente. ?
- B. ¿ La dirección determina la política de calidad.?
- C. ¿ Se establecen los objetivos de calidad. ?
- D. ¿ Se determinan los recursos disponibles para lograr la calidad.?

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

- A. ¿ Se procura la satisfacción al cliente.?

5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

- A. ¿ Es adecuada la política de calidad a los propósitos de la organización.?
- B. ¿ Existe compromiso continuo de mejorar la calidad del producto o servicio.?
- C. ¿ Se comunica dentro de la organización la política de calidad.?
- D. ¿ Se revisa periódicamente la política de calidad.?

5.4.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

- A. ¿ Se establecen los objetivos de calidad en los niveles pertinentes.?

5.4.2. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

- A. ¿ La dirección se asegura de que se aplique el sistema de gestión de calidad aun cuando haya cambios al mismo.?

5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- A. ¿ Se determinan las funciones y responsabilidades de los integrantes de la organización.?
- B. ¿ Se establecen y se mantienen los procesos necesarios para lograr la gestión de calidad.?

5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA

- A. ¿ Existe comunicación interna con los miembros de la organización para informar la eficacia del sistema de calidad de la organización.?

5.6.1 REVISION DE LA DIRECCIÓN

- A. ¿Se revisa periódicamente por parte de la dirección los objetivos, políticas de calidad y el sistema de calidad.?

5.6.2 INFORMACION PARA LA REVISIÓN

- A. ¿ Se efectúan auditorias internas.?
- B. ¿ Existe retroalimentación con los clientes.?
- C. ¿ Se controla las medidas correctivas y preventivas.?
- D. ¿ Se efectúan recomendaciones para la mejora en la calidad.?

5.6.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN

- A. ¿ Se analiza las decisiones en materia de recursos humanos, materiales y/o económicos.?
- B. ¿ Se efectúa una mejora en base a las necesidades del cliente.?

PREGUNTAS PARA LA CERTIFICACIÓN DE ISO 9001 - 2000

CAPITULO V.

1. ¿Se identifican los recursos que se necesitan apoyar el sistema de dirección de calidad?
2. ¿ Se identifican los recursos que se necesitan para mantener el sistema de dirección de calidad?
3. ¿ Se identifican los recursos que se necesitan mejorar el sistema de dirección de calidad?
4. ¿ Se proporciona los recursos que se necesitan mejorar la satisfacción del cliente?
5. ¿La organización hace que su personal sea consciente de cómo sus actividades y actitudes influyen en la calidad del producto?
6. ¿La empresa ayuda a su personal para entender cómo ellos pueden ayudar su organización para lograr sus objetivos de calidad?
7. ¿ Se ha preparado Un Plan para la Auditoria ?
8. ¿Se han auditado los departamentos de la organización ?
9. ¿Los auditores internos dirigieron las entrevistas?
10. ¿Los auditores internos examinaron los datos de calidad?
11. ¿Los auditores internos repasaron los documentos?
12. ¿Los auditores internos estudiaron los archivos de calidad?
13. ¿Los auditores internos examinaron los manuales?
14. ¿Los auditores internos repasaron las actividades de trabajo?
15. ¿Los auditores internos evaluaron los procesos?
16. ¿Los auditores internos contestaron todas las preguntas?
17. ¿Los auditores internos documentaron las observaciones?
18. ¿Los auditores internos documentaron la evidencia?
19. ¿Los auditores internos documentaron las conclusiones?
20. ¿Los auditores internos documentaron las inconformidades?
21. ¿Los auditores internos hicieron los juicios realistas?
22. ¿Los auditores internos hicieron las valoraciones objetivas?
23. ¿Los auditores internos hicieron las observaciones razonables?
24. ¿Los auditores internos se comportaron de una manera profesional?
25. ¿Los auditores internos trataron el personal sujeto a la auditoria con cortesía?
26. ¿ Existe organigrama funcional ?
27. ¿Existe organigrama operacional ?
28. ¿Se cuenta con una misión ?
29. ¿ Se cuenta con una visión ?
30. ¿ Se tiene definida una política de calidad ?
31. ¿ Existen políticas de calidad ?
32. ¿ Se difunde entre los miembros de la organización la política de calidad ?
33. ¿ El cliente y usuario final es la razón de ser de la organización.?
34. ¿ El equipo líder, administra y fija el rumbo a seguir ?

35. ¿ La dirección practica y vive los principios y valores de calidad, y de esta manera
36. ¿ La experiencia acumulada y los aprendizajes constituyen la "memoria histórica" de la organización?
37. ¿ Se analizan (Planeación) los sistemas utilizados para definir y mantener vigente el papel social de la organización, así como el despliegue operativo que lo hace posible?
38. ¿ Existe compromiso de la dirección ?
39. ¿ Enfoque al cliente?
40. ¿ Planificación ?
41. ¿Objetivos organizacionales ?
42. ¿Se cuenta con descripción de puestos?
43. ¿Se tienen perfiles de puestos?
44. ¿Existen juntas mensuales de trabajo?
45. ¿Se tiene buzón de sugerencias?
46. ¿Se cuenta con pizarrón o espacio informativo?
47. ¿La comunicación entre las diferentes áreas se da por escrito?

CAPITULO VI.

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

- A. ¿ Se mantiene el sistema de gestión de calidad.?
- B. ¿ Se satisface plenamente los requisitos del cliente.?

6.2.1 GENERALIDADES RECURSOS HUMANOS

- A. ¿ El personal que realiza los trabajos que afecten la calidad son competentes.

6.2.2. COMPETENCIA

- A. ¿ Se proporciona formación o capacitación a los integrantes de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.?
- B. ¿ Se mantienen constancias de capacitación y adiestramiento para demostrar la actualización de los integrantes que participan en la calidad del producto o servicio.?

6.3. INFRAESTRUCTURA

- A. ¿ Se cuenta con adecuadas oficinas para prestar el servicio a los clientes.?
- B. ¿ Se tiene adecuadas instalaciones para fabricar el producto.?
- C. ¿ Se tienen servicios de apoyo como comunicación o transporte (opcional).?

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

- A. ¿ Se procura mantener un agradable ambiente de trabajo dentro de la organización.?

PREGUNTAS PARA LA CERTIFICACIÓN DE ISO 9001 - 2000

CAPITULO VI.

1. ¿La organización asegura que las personas que influyen en la calidad del producto son competentes?
2. ¿La organización se asegura que el personal tiene la experiencia correcta?
3. ¿La organización se asegura que el personal tiene la educación correcta?
4. ¿La organización se asegura que el personal tiene el entrenamiento correcto?
5. ¿La organización se asegura que el personal tiene las habilidades correctas?
6. ¿La organización se asegura que las personas que influyen en la calidad del producto logran un nivel aceptable de competencia ?
7. ¿Se han definido los niveles aceptables de competencia?
8. ¿Se ha identificado necesidades de capacitación ?
9. ¿ Existe el diseño y aplicación de programas de capacitación?
10. ¿Existe evaluación de la efectividad de los programas de entrenamiento?
11. ¿La organización mantiene un registro de competencia?
12. ¿Los archivos pueden demostrar que el personal está especializado?
13. ¿Los archivos pueden demostrar que el personal es calificado?
14. ¿Los archivos pueden demostrar que el personal es experimentado?
15. ¿Se ha elaborado descripción de puestos ?
16. ¿Los expedientes personales contemplan la siguiente documentación: identificación, contrato de trabajo, constancia de estudios, currículum vitae, comprobante de domicilio, solicitud de empleo etc.?
17. ¿Existe un método de reclutamiento y selección de personal ?
18. ¿ Competencia, toma de conciencia y formación ?
19. ¿ Cual es el ambiente de trabajo ?
20. ¿ El personal es la fuerza básica de la organización. ?
21. ¿ Se analiza cómo los sistemas de trabajo y los programas de capacitación, educación y calidad de vida promueven la cultura de calidad y crean valor al personal, los clientes, los accionistas, la sociedad y el medio ambiente ?
22. ¿Descripción perfil de puestos?
23. ¿Procedimiento de reclutamiento y selección de personal?
24. ¿Programa de capacitación y adiestramiento?
25. ¿Condiciones de uso del equipo de cómputo?
26. ¿ Condiciones de uso del equipo de oficina?
27. ¿ Condiciones de uso del equipo de comunicación?

CAPITULO VII.

7.1. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

- A. ¿ Se determinan los requisitos del producto o servicio.?
- B. ¿ Se establecen procesos y documentos para la elaboración del producto.?
- C. ¿ Existen criterios de inspección en la elaboración del producto.?
- D. ¿ Se elaboran registros para demostrar la evidencia de los procesos aplicados en la elaboración del producto o servicio.?

7.2 .1 REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

- A. ¿ La organización cuenta los requisitos especificados por el cliente.?
- B. ¿ Se cumple con los requisitos reglamentarios o legales relacionados con el producto.?

7.2.2. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO

- A. ¿ La organización define los requisitos del producto.?
- B. ¿ Existen diferencias entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados con anterioridad.?
- C. ¿ La organización cuenta con la capacidad par cubrir todos los requisitos del producto del cliente.?

7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

- A. ¿ Se mantiene informado al cliente de las características del producto.?
- B. ¿ Se reciben y se resuelven las quejas presentadas por los clientes.?

7.3.1 DISEÑO Y DESARROLLO

- A. ¿ Se determinan correctamente las etapas del diseño y desarrollo del producto.?

7.4.1 COMPRAS

- A. ¿ La organización evalúa y selecciona a los proveedores.?

7.4.2 INFORMACIÓN DE COMPRAS

- A. ¿ Se describe los requisitos del producto a comprar.?
- B. ¿ Se analiza la adquisición de los productos.?
- C. ¿ Se analiza los requisitos para la calificación del personal.?

7.4.3 VERIFICACIÓN DE LAS COMPRAS

- A. ¿ Se establece un sistema de inspección cuando se realiza una compra de un producto determinado.?
- B. ¿ Existen métodos para liberar el producto adquirido.?

7.5.1. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

- A. ¿ Se dispone de información que indique las características del producto.?
- B. ¿ Se usa el equipo apropiado para la producción.?
- C. ¿ Se implementan controles de medición y seguimiento en la producción.?

7.5.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- A. ¿ Existen disposiciones para la aprobación de equipos y calificación de personal.?
- B. ¿ Se establecen métodos y procedimientos específicos.?

7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE

- A. ¿ Se cuidan los bienes propiedad del cliente mientras esta bajo el control de la organización.?
- B. ¿ Se registra el control de los bienes propiedad del cliente.?

7.5.5 PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO

- A. ¿ Se conserva en buenas condiciones el producto mientras es entregado al cliente.?
- B. ¿ El empaque y el embalaje es el adecuado.?

7.6 CONTROL DE LOS PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN

- A. ¿ Se calibra correctamente el equipo de medición.?
- B. ¿ Se aplican medidas correctivas para la calibración del equipo.?

PREGUNTAS PARA LA CERTIFICACIÓN DE ISO 9001 - 2000

CAPITULO VII.

1. ¿La organización ha identificado la infraestructura que necesita para asegurar que los productos o servicios reúnen los requisitos de calidad ?
2. ¿La organización ha identificado las necesidades de una área de calidad?
3. ¿ Determinación de los requisitos relacionados con el producto ?
4. ¿ Revisión de los requisitos relacionados con el producto ?
5. ¿Planificación del diseño y desarrollo ?
6. ¿Elementos de entrada para el diseño y desarrollo?
7. ¿Resultados del diseño y desarrollo ?
8. ¿Revisión del diseño y desarrollo ?
9. ¿Verificación del diseño y desarrollo?
10. ¿Validación del diseño y desarrollo ?
11. ¿Control de cambios del diseño y desarrollo ?
12. ¿Proceso de Compras ?
13. ¿Información de las compras ?
14. ¿Verificación de los productos y servicios comprados ?
15. ¿Propiedad del cliente ?
16. ¿Preservación del producto ?.
17. ¿Cómo se proporciona el producto o servicio?
18. ¿El servicio o producto es de contado, por iguala?
19. ¿Cómo se comunica la organización con el cliente?
20. ¿Cómo se realiza la compra de la papelería?
21. ¿Cómo se realiza la compra de las materias primas?
22. ¿Cómo se evalúa la compra de materias primas?

CAPITULO VIII.

8.1 MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA MEJORA

- A. ¿ Se demuestra la conformidad del producto.?
- B. ¿ Se asegura el funcionamiento del sistema de calidad.?
- C. ¿ Se aplican estadísticas para analizar la medición de la calidad.?

8.2.1 SATISFACCIÓN AL CLIENTE

- A. ¿ Se solicita al cliente su opinión del producto o servicio recibido por la empresa.?

8.2.2 AUDITORIA INTERNA

- A. ¿ Se aplican continuamente auditorias internas para verificar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.?

8.2.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

- A. ¿ Se tienen métodos para medir los procesos de calidad y sus sistemas respectivos.?

8.5.1 MEJORA CONTINUA

- A. ¿ La organización mejora continuamente los objetivos de calidad, política de calidad, medidas correctivas, medidas preventivas etc.?

8.5.2. ACCIÓN CORRECTIVA

- A. ¿ Se revisan las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes.?
- B. ¿ Se determinan las causas de las quejas.?
- C. ¿ Se evalúa la necesidad de adoptar medidas correctivas.?
- D. ¿ Se registran las acciones tomadas para corregir las fallas.?

8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA

- A. ¿ Se determina por escrito las no conformidades potenciales por escrito.?
- B. ¿ Se analizan las posibles causas de las inconformidades de los clientes internos y externos.?
- C. ¿ Se revisan las acciones correctivas tomadas.?

PREGUNTAS PARA LA CERTIFICACIÓN DE ISO 9001 - 2000

CAPITULO VIII.

1. ¿Identificación de los recursos que se necesitan mejorar la satisfacción del cliente?
2. ¿Identificación de los recursos que se necesitan para cubrir los requisitos del cliente?
3. ¿La organización ha identificado la calidad del servicio o producto ?
4. ¿La organización ha identificado las necesidades de un equipo de calidad?
5. ¿La organización ha identificado las necesidades de un hardware de calidad?
6. ¿La organización ha identificado las necesidades de software de calidad?
7. ¿El cliente evalúa el servicio o producto recibido por la organización ?
8. ¿El cliente cuenta con un documento donde se formaliza la prestación de un servicio o la entrega de un producto ?
9. ¿La organización identifica cuales son los productos o servicios que proporciona a los clientes ?
10. El propósito de los productos y servicios es satisfacer y exceder sus necesidades y expectativas.?
11. ¿ Los sistemas de Calidad promueven la creación de valor al cliente y el fortalecimiento de relaciones positivas de largo plazo.? I
12. ¿ Impulso a la cultura de la organización hacia la mejora continua.?
13. ¿ La transformación de insumos en bienes o servicios adquiere su sentido social cuando se considera el valor creado a quienes están involucrados en el proceso: proveedores, personal, clientes ?
14. ¿ La mejora continua es un concepto integrador que busca el beneficio de todos los participantes?
15. ¿ Los resultados de operación analizados en un esquema integrador y de tendencias, muestran con claridad los impactos generados por la dinámica externa a la organización, o debido a cambios y mejoras en los sistemas y procesos de trabajo?
16. ¿ Los gráficos describen el movimiento de la empresa, un ser vivo que se mueve en un entorno dinámico ?
17. ¿ Comunicación con los clientes ?
18. ¿Control de la producción y de la prestación del servicio?
19. ¿Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio?
20. ¿Satisfacción plena del cliente?
21. ¿Control del producto no conforme?
22. ¿Análisis de datos estadísticos?
23. ¿Mejora Continua?
24. ¿Acciones correctivas?
25. ¿Acciones preventivas?

ANEXO 5

BASES GENERALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

REGLAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL BUFETE JURIDICO LABORAL

29 de Octubre de 2003

1.- CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

2.- PROCESO DE CAPACITACIÓN

- PLANEACIÓN
 - Diagnóstico de necesidades
 - Constitución de la comisión mixta
 - Registros internos
- ORGANIZACIÓN
 - Elaboración de programas
 - Selección de agentes capacitadores
 - Estructuración del plan de capacitación
 - Registros internos
- OPERACIÓN
 - Preparación de los eventos
 - Formación de instructores
 - Ejecución de los eventos
 - Expedición de las constancias de habilidades laborales (Forma DC-3)
- EVALUACIÓN

Concepto de capacitación:

“Capacitación es el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como finalidad que los colaboradores, adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que permitan participar significativamente tanto en la empresa, como en la sociedad.”

En el Bufete Jurídico Laboral se debe de partir del conocimiento integral de la misma. Para ello es necesario elaborar el diagnóstico situacional que permita conocer las condiciones y características actuales del centro de trabajo a efecto de compararlas con los objetivos organizacionales y traducir las diferencias en un programa de trabajo que incluya las acciones a realizar, para mejorar el desempeño individual y colectivo, las condiciones de trabajo y elevar los niveles de competitividad.

En este contexto, los problemas y diferencias identificados que tengan que ver con el adecuado desempeño de las funciones encomendadas a los colaboradores, permiten determinar las necesidades y las prioridades en la formación y desarrollo de sus recursos humanos.

En el entorno laboral el sistema de formación reconocido es la capacitación, que facilita e impulsa los procesos de cambio que requiere la organización.

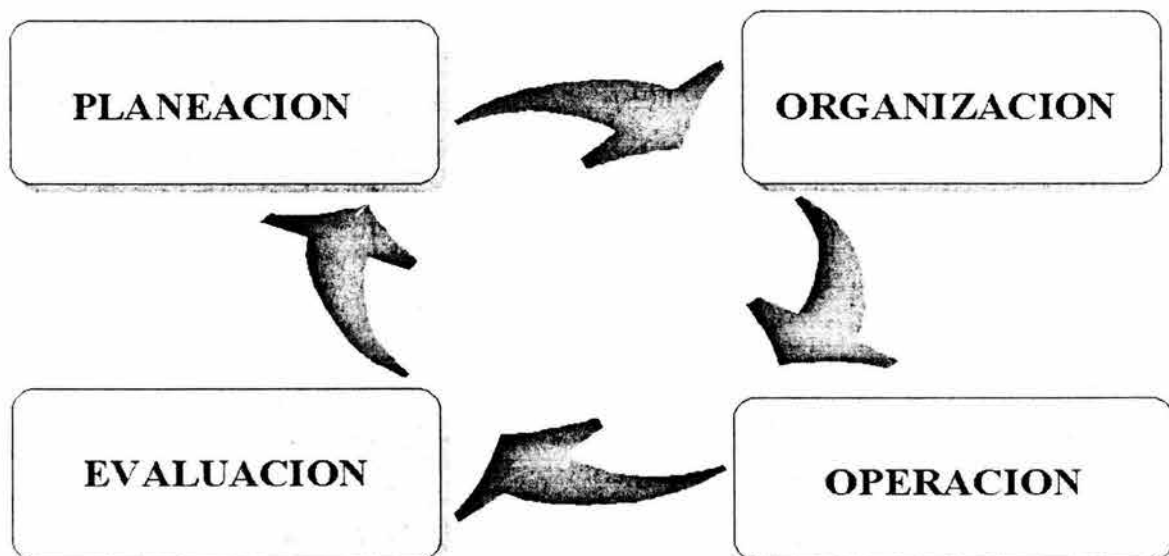
La capacitación se concibe como el proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño y conforme a los lineamientos establecidos por la Norma Internacional de ISO 9001-2000 en el capítulo 6 Gestión de los Recursos, particularmente los incisos marcados con el 6.2.1 y 6.2.2 de dicha norma.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN EN EL BUFETE JURÍDICO:

- Promover el desarrollo personal.
- Actualizar y especializar al personal de la organización.
- Elevar el nivel de eficiencia, satisfacción y productividad.

Proceso de capacitación

El proceso de capacitación se compone de cuatro fases que permiten sistematizar las acciones y facilitan el seguimiento de las mismas.



Planeación

En el proceso de capacitación, a la planeación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales. Aquí se precisan los objetivos generales del plan.

Diagnóstico de necesidades

Se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende cuatro tareas fundamentales:

- Estructurar perfiles de puesto.
 - Aquí se determina la situación correcta, suficiente y óptima de las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cubrir el trabajador para su adecuado desempeño laboral.
 - Cuantificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.
 - El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.
 - Analizar la operación real.
 - Esta tarea implica la identificación de las actividades que se realizan de manera cotidiana en cada puesto de trabajo.

- Comparar situaciones ideal y real
 - De la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza-aprendizaje.

- Establecer estrategias
 - De acuerdo con lo anterior, se deben diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las diferencias identificadas, al establecimiento de prioridades y a la determinación de los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar dichas acciones.

Constitución de la comisión mixta

Para facilitar la organización y operación del proceso de capacitación interna en el Bufete Jurídico, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los procedimientos de capacitación.

Para constituir la comisión mixta es necesario observar las siguientes normas:

- A) Estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.
- B) La elección de los representantes patronales la realizará directamente el patrón o su representante legal.
- C) C) Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo.

Registros internos

- Para formalizar la constitución de la comisión mixta de capacitación, la organización requisita en original la forma DC-1 y elabora las Bases Generales de Funcionamiento, que deberá mantener en registros internos. La Secretaría del Trabajo podrá solicitar información adicional sobre la constitución, Bases Generales de Funcionamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses.

Organización

En esta fase se determina cómo se llevarán a cabo las acciones propuestas.

Para ello conviene tomar como base la identificación de las necesidades o requerimientos obtenidos en la fase anterior.

Elaboración de programas

Los programas son el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.

Un curso y/o evento de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Los elementos que se recomienda considerar para su elaboración son:

➤ **Objetivos de aprendizaje**

Describen las conductas a lograr al término del proceso de formación.

➤ **Contenido temático**

Es la información funcional, importante, suficiente y de actualidad que permitirá alcanzar los objetivos.

➤ **Actividades de instrucción**

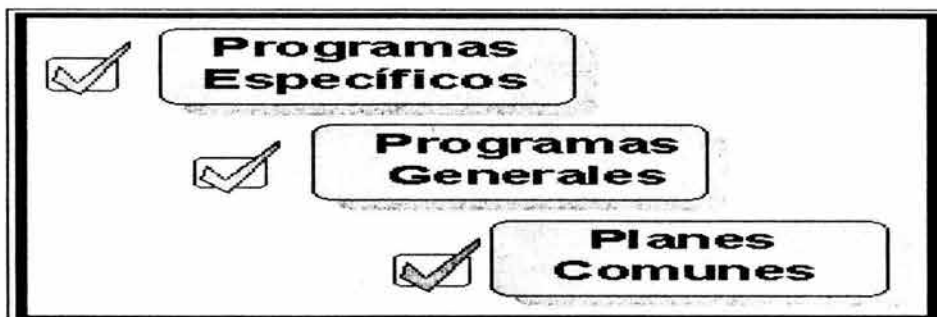
Son métodos y procedimientos que facilitan el proceso de instrucción.

➤ **Recursos didácticos**

Medios y materiales que apoyan el proceso de la capacitación.

➤ **Evaluación**

Permite analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.



❖ **Programas específicos**

Son el conjunto de acciones que define una empresa, en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la Secretaría del Trabajo (STPS).

Selección de agentes capacitadores

Al determinar los cursos y/o eventos de capacitación que se definan, la empresa por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores responsables de ejecutar las actividades de enseñanza-aprendizaje necesarias.

El Bufete Jurídico tiene diferentes opciones para este fin:

A) Que el propio personal de la empresa, habilitado como instructor, imparta la capacitación. Se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores.

B) Contratación de servicios externos de capacitación.

La capacitación y adiestramiento a los integrantes de la firma legal se dará a través de instructores internos y externos por medio del Diplomado Bufete Jurídico - Universidad ULSA.

TIPOS DE INSTRUCTORES

I.- Instructores externos independientes.

Personas físicas que por sí mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan acciones de capacitación.

El registro que otorga la STPS es voluntario.

II.- Instituciones o escuelas de capacitación.

Personas físicas o morales con plantilla de instructores, programas y cursos de capacitación.

Es requisito para este grupo de agentes capacitadores externos contar con el registro proporcionado por la STPS.

No requiere trámite alguno de registro ante la STPS.

III.- Capacitación en el extranjero o por técnicos extranjeros.

Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de empresas ubicadas en el extranjero, o bien, a técnicos extranjeros que visiten el país para formar a los trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales y laborales establecidas.

Tampoco se debe realizar trámite de registro con la autoridad laboral.

Estructuración del plan y programas de capacitación

Los programas de capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada plan, que debe incluir la información relativa a la población de la empresa, estructura ocupacional, el personal que participará en los cursos y el periodo de su capacitación.

Dicha estrategia se determinará de conformidad con las prioridades detectadas; es importante considerar en su formulación los aspectos que señala la Legislación Laboral vigente:

El plan puede tener una duración de 1 a 4 años, dicho periodo estará en función del total de trabajadores de la empresa y del número de programas a desarrollar.

Se debe incluir el total de puestos y niveles existentes en la organización.

En el periodo establecido se determinan etapas anuales y la identificación de los trabajadores a capacitar en cada una de ellas. Esta actividad depende del diagnóstico de necesidades.

En caso de seleccionar a instituciones, escuelas, organismos de capacitación, personas físicas que contraten a instructores para impartir capacitación deberán contar con el registro proporcionado por la STPS.

Deberán ser de aplicación inmediata.

Registros internos

La información y los datos que se han obtenido en las fases de planeación y organización, permiten elaborar la forma DC-2, la cual deberá presentarse a la STPS, de manera directa, a efecto de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de capacitación. La información correspondiente a los objetivos, contenidos temáticos, puestos a capacitar y procedimientos de selección para la capacitación de los trabajadores, se mantendrá en registros internos de la empresa y será verificable por la autoridad laboral en cualquier momento. (Inspecciones periódicas o extraordinarias de condiciones generales de trabajo y de Seguridad e Higiene).

Operación

La etapa de operación es la puesta en marcha del plan de capacitación. Implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal para la realización de los eventos de formación previstos.

Expedición de las constancias de habilidades laborales

Como resultado de la capacitación y de las acciones programadas, se darán las constancias de habilidades laborales respectivas.

Para este fin, se utiliza la forma DC-3, misma que se otorga al colaborador conforme a los siguientes criterios:

La expide la entidad instructora o el Bufete Jurídico, en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.

- La entrega el director general del Bufete Jurídico.
- La autentifica la comisión mixta a través de un representante acreditado.

En adición a lo anterior, el Bufete Jurídico llevará un control con la información de los trabajadores capacitados a través de la lista de constancias de habilidades laborales que haya expedido.

Evaluación

La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso de la capacitación y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos.

- A) Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- B) Determinar los recursos humanos que fueron formados.
- C) Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- D) Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.
- E) Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- F) Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
- G) Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- H) Establecer nuevos objetivos y metas.

Cfr. Artículo 153 -A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Josué Hernández Vega** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.B.A. María Antonieta Martín Granados	Presidente
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Vocal
M.A. María Magdalena Chain Palavicini	Vocal
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Vocal
Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía	Secretario
M.A. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez	Suplente
Dr. Ignacio González Sánchez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 25 de mayo del 2004.
El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez