



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Propuesta de Plan Estratégico para el desarrollo del liderazgo a través de la Comunicación Organizacional. Caso específico: proceso de certificación de las Normas de Calidad ISO 9000 en la empresa LAVA-TAP

Para obtener el Título de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Presenta:

TORRES SIERRA GABRIELA

Asesora: Mtra. Mónica S. Amilpas García

Ciudad Universitaria

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Gracias a mis padres Josefina y Javier

Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación. Creo ahora entender porque me obligaban a levantarme temprano para ir a la escuela, a terminar mi tarea antes de salir a jugar, y muchas cosas más que no terminaría de mencionar.

Gracias a mi hijo Luis Ángel

Por ser en mi vida mi angelito que me permite sentir poder lograr lo que me proponga. A ti te dedico cada uno de mis logros. Siempre estaré para darte una mi mano. TE AMO.

Gracias a mis hermanos Javier y José

Por su apoyo en todo momento sin importar nada. José gracias por ser el padre de mi hijo.

Gracias a mis amigas

Por hacer que cada pedazo de tiempo fuera ameno. No voy a olvidar sus consejos, aventuras y ayuda durante el lapso de mi carrera. ¡Nenas lo logramos!

Gracias a mi asesora Mónica

Por tus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para que me sienta satisfecho de mi Tesis. En general a todos los profesores que participaron en mi desarrollo profesional.

Gracias a la UNAM

Por todo lo que significas para mi, es un orgullo pertenecer a esta gran escuela.

ÍNDICE

Introducción.....	6
1. La Comunicación Organizacional.....	10
1.1 La comunicación, un fenómeno inherente del ser humano y de las organizaciones.(10)	
1.2 Definición de comunicación Organizacional.(12)	
1.3 Antecedentes de la comunicación organizacional(15)	
1.4 El Diagnóstico Organizacional, un escaneo hacia la organización.(25)	
1.5 La Comunicación Organizacional como constructora de la identidad dentro de una organización...una visión de México. (28)	
2. El liderazgo y las normas ISO 9000.....	33
2.1 Definición de Organización (32)	
2.2 Tipos de Organización (35)	
2.3 Definición de Liderazgo (36)	
2.4 Poder y Organización, diferencia entre autoridad y liderazgo. (19)	
2.5 Tipos de Liderazgo. (44)	
2.5 Teorías de Liderazgo (23)	
2.6 Qué son las Normas ISO 9000 y su certificación (51)	
2.7 Antecedentes de las Normas ISO 9000 (61)	
2.8 Importancia del Liderazgo en el trabajo en equipo en un proceso de certificación ISO 9000 (66)	
3. Lava- Tap	71
3.1 Antecedentes (71)	
3.2 Misión, visión y valores. (74)	

3.3 Política de calidad. (75)	
3.4 Estructura Organizacional. (75)	
3.5 Instalaciones (77)	
3.6 Servicios (81)	
3.7 Clientes (85)	
3.8 Competencia (88)	
3.8 Identidad, Tradiciones e Ideales (90)	
3.9 Medios de comunicación y Niveles de Identificación Institucional. (93)	
3.6 La Norma ISO implementada y adaptada a LAVA-TAP. (98)	
3.7 Estilo de liderazgo dentro de la empresa. (99)	
4. Diagnóstico de liderazgo en la empresa LAVA-TAP.....	101
4.1 Metodología (101)	
4.2 Análisis FODA (103)	
4.3 Realización de entrevistas y encuesta (105)	
4.4 Análisis e interpretación de datos (138)	
4.5 Propuestas (140)	

5 Conclusión y Epilogo

Fuentes

Anexo 1

Anexo 2

“En el mundo de hoy, el ejecutivo es cada vez más el factor fundamental para el cambio y crecimiento
empresarial y social”

Peter Drucker

“El ejecutivo efectivo”

“La intensidad competitiva y la complejidad organizacional, obligan a la empresa moderna a buscar ejecutivos-
líderes, única forma de alcanzar el éxito”

Profesor John P. Kotter

“El factor Liderazgo”

INTRODUCCIÓN

Liderazgo, tan difundido ha estado este término en los diferentes medios académicos y de investigación, desarrollo de la organización, psicología y comunicación.

Esta palabra puede contener varios significados, y para muchos la pregunta básica es si el líder ¿nace o se hace?, es una mezcla de los dos; los seres humanos tienen las capacidades para ser un buen líder, tan sólo es necesario explorar y explotar esas habilidades para lograrlo.

Ahora, si en la vida cotidiana se necesita de esa persona con el rol de guiar los distintos grupos en los que nos desarrollamos, la familia, en la comunidad donde vivimos o grupo de amigos, más aún en una organización, donde los objetivos a alcanzar son un reto para todos, donde un líder debe tener la capacidad de actuar de tal manera que estimule a través de la comunicación a los trabajadores, y éstos respondan de manera positiva con él, para el logro de las metas.

Un ejemplo de un director con la cultura de que lo más importante es aprender a delegar el poder a través de los líderes, es Jack Welch, director general de General Electric desde 1981, ha sido considerado, por el libro "Liderazgo" de Lussier Robert, como uno de los hombres más respetados. Una de las principales razones de lo anterior, es por su voluntad y capacidad para formar líderes y sus ideas gerenciales innovadoras las cuales gozan de un reconocimiento mundial. "Hemos hecho del fomento del liderazgo el elemento más

importante de nuestro trabajo y a diario nos concentramos en uno de sus aspectos. Mi labor más importante es formar líderes empresariales” afirma Jack.¹

Es tan sólo uno de los ejemplos de muchos líderes, éstos saben que lo más importante es fomentarlo, pero sobre todo llevarlo a cabo en los empleados que son los que día a día logran mantener las empresas. El personal, debe entender que trabajando en un verdadero equipo, se pueden alcanzar cada una de las metas propuestas.

El presente trabajo busca analizar cómo el liderazgo por medio de una comunicación efectiva, es un factor para motivar a los trabajadores en el logro de los objetivos de la organización, sobre todo en un proceso de cambio. En caso especial se analizará la empresa Lava Tap, la cual se certificó bajo las normas ISO. Sin embargo, sus trabajadores aún no asimilan esta nueva manera de trabajar.

Los objetivos de esta tesis es analizar el papel del líder como motivador dentro de la organización durante en proceso de certificación ISO 9000 a fin de evaluar y mejorar dichas prácticas, con la aportación de nuevas propuestas basadas en una comunicación organizacional efectiva. Además, conocer el proceso de certificación y de cambio por el cual está pasando la empresa Lava Tap. Determinar cómo los altos mandos están dando a conocer a los empleados este nuevo modelo y cómo éstos están conociendo y adoptando la norma, por medio de los mensajes que están siendo utilizados para dar a conocer la certificación. Y por último a partir de un Diagnóstico Organizacional, dar posibles soluciones.

En el capítulo uno se presentará la línea conceptual en la cual se desarrollara la tesis; la Comunicación Organizacional, la cual tiene una visión amplia hacia la motivación de los trabajadores, sus antecedentes y sobre todo su importancia para la comunicación en la empresa tanto interna como externa. Por otro lado, el diagnóstico organizacional se utilizará como herramienta para analizar y explorar la situación actual de la empresa.

¹ Robert N. Lussier. Liderazgo, p.1.

El segundo capítulo se definirá todos los conceptos, que son fundamentales para el tema de este proyecto, como liderazgo, organización, tipos de organización, ISO 9000 y su certificación que nos guiará hacia un entendimiento de nuestro objeto de estudio.

El tercer y cuarto capítulo, conoceremos a la empresa LAVA TAP S.A de C.V., nuestro objeto de estudio, estudiaremos su historia, servicios, competencias y su proceso de certificación del ISO 9000, donde se aplicará un diagnóstico organizacional para evaluar el desarrollo de su comunicación y como ésta impacta o no el papel de los líderes, para lograr no sólo la certificación de las normas, si no sobre todo, el personal se encuentre comprometido con este objetivo y logre la empresa alcanzar una verdadera calidad desde el corazón de su compañía: los trabajadores.

También se dará a conocer los resultados de las entrevistas y las encuestas realizadas en el interior de la empresa, con ello llegaremos a una conclusión y propuestas que ayudarán en la mejora de las practicas de trabajo de las personas que laboran en esta empresa, y sobre todo a sentirse parte del ISO 9000, sentirse orgullosos de formar parte de LAVA TAP una empresa de Calidad.

Por último, se encontrarán los anexos, donde se hallará la Norma ISO 9000:2001 completa, para conocerla y aclarar cualquier duda, así como ejemplo del machote de las encuesta realizadas y entrevistas, para conocer a fondo las respuestas de los empleados, y las entrevistas realizadas al Director General y al Gerente de Recursos Humanos (jefe del comité de calidad)

En conjunto se busca comprender el papel que están jugando los líderes en Lava Tap , y generar un Plan Estratégico funcional para afrontar los cambios de competencia y mercado, pero sobre todo ayudar a los empleados a facilitarles este proceso de transformación. A

través del desarrollo de una comunicación que favorezca la creatividad y la participación de toda la organización.

CAPÍTULO I

1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Este primer capítulo tiene como propósito comprender el proceso de comunicación, como fenómeno inherente del ser humano y de las organizaciones para llevar a cabo la interacción humana. Así mismo, se abordará al Diagnóstico Organizacional como una herramienta, explora y registra a la organización, para conocer sus condiciones, ver su posible mejora y visión al futuro.

Aunado a lo anterior se estudiará la comunicación organizacional, y cómo ésta impacta en el desarrollo de las organizaciones, sobre todo enfocada a las empresas de nuestro país.

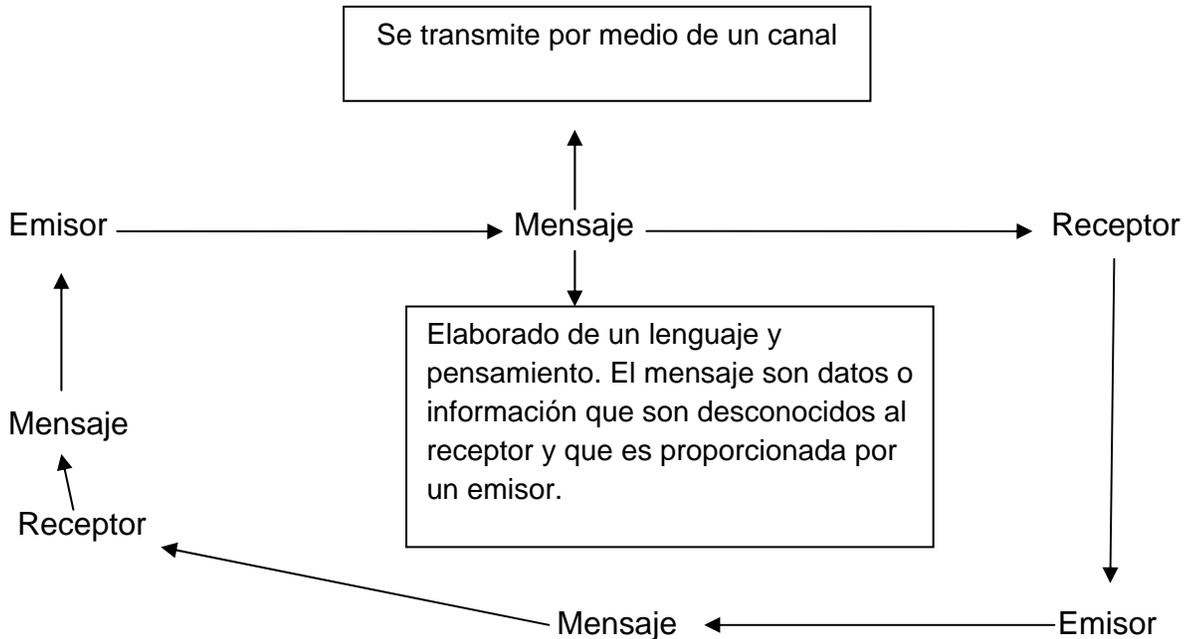
1.1 LA COMUNICACIÓN, UN FENÓMENO INHERENTE DEL SER HUMANO Y DE LAS ORGANIZACIONES.

La comunicación es un fenómeno inherente al hombre, nos resultaría imposible concebir al ser humano sin interrelación con el mundo que lo rodea. El hombre desde su aparición ha intentado comprender ese mundo, y en su búsqueda ha pertenecido a diferentes grupos en donde se ha desarrollado y diferenciado a partir de la comunicación. Todos nuestros actos cotidianos son actos de comunicación.

En su simple concepto “comunicación” es un proceso de flujo y retroalimentación esencial en el ser humano para poder interactuar.² Por lo tanto, él hombre como ser racional descubrió la necesidad de actuar en conjunto para desarrollar tareas de supervivencia que requerían de la fuerza mayor a la de un individuo, se comienza el proceso de una organización, la cual requería diferentes medios para comunicarse y coordinar las actividades. En mi definición

² P. Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional p. 375.

personal la comunicación es un proceso cíclico donde el verdadero objetivo es la retroalimentación: un cambio de roles. Sin la existencia de esta retroalimentación sólo se daría un proceso de información. Lo anterior podemos simplificarlo en el siguiente recuadro:



Partiendo de lo anterior, el ser humano comenzó a desarrollarse dentro de las organizaciones, como formar parte de una familia, estudiar en una escuela, ser parte de un grupo de amigos, trabajar en una empresa, etcétera, se comienza a desarrollar una comunicación para hacer funcionar estas organizaciones; ya que al estar conformadas por seres humanos, la comunicación se da como un factor básico de unión y de identificación entre los miembros de estas organizaciones, el cual si se sabe utilizar, es un apoyo fundamental para la solución de cualquier problema organizacional.

A partir de lo anterior, si se habla de una comunicación en las empresas, es clave hablar y definir qué es la "Comunicación Organizacional", para poder entender mejor este proceso dentro de las organizaciones.

1.2 DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Al inicio de este capítulo definimos a la comunicación como fenómeno inherente al ser humano y a las organizaciones. Estas organizaciones como una colectividad social, que se produce, reproduce y se transforma por medio, entre otras, de las prácticas de la comunicación habitual, interdependiente y deliberada de sus miembros, pues las organizaciones sólo viven en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso.³ La comunicación funciona como una forma de expresión del hombre, pero a su vez en su proceso de retroalimentación es la creación de una estructura organizacional.

Pero todavía queda pendiente definir el concepto de comunicación organizacional. Es difícil definir este concepto por su relativa juventud; aún así se tratará de ubicar en sus diferentes etapas a través del tiempo y desarrollar el término.

Para Carlos Fernández Collado, la Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y diversas maneras; por ejemplo, a través de mensajes interpersonales o de medios de comunicación. El objetivo de esta disciplina es facilitar y agilizar el flujo de mensajes para influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que cumplan mejor y más rápidamente sus propósitos.⁴

Según Gerald Goldhaber en su libro “Comunicación Organizacional” define a la comunicación organizacional como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, añadiendo que la Comunicación Organizacional también estudia ese flujo de mensajes en las organizaciones.

³ Carlos Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. p.237.

⁴ IDEM.

Ambas definiciones pueden contener aspectos compartidos sin duda alguna, pero como definición personal de la Comunicación Organizacional, ésta tiene como objetivo 7 factores esenciales para ser efectiva. Primero, que la organización genere objetivos en común que sean entendibles y compartidos por todos los miembros, generados de una idónea comunicación, lo que nos brindará como resultado relaciones armoniosas entre el equipo de trabajo que generen eficaces métodos de trabajo basados en la comunicación; generando un compromiso, apoyo y sobre todo resultados de calidad. Todo lo anterior basado en la Comunicación Organizacional.

La comunicación Organizacional se puede dividir en las siguientes dos formas:

1.- Comunicación Interna: Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros(directivos, gerencia media, empleados y obreros), a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados y motivados para construir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.

2.- Comunicación Externa: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminadas a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.⁵

Como tercer tema es definir cómo podemos dar a conocer el término de Calidad en una empresa que aún desconoce cómo desarrollarla, es esencial para el tema de esta investigación entender cómo comunicar en un proceso de cambio, como lo es la adopción de

⁵ Carlos Fernández Collado, op cit Pág.30.

un Sistema de Calidad. En el contexto de la Administración en Calidad Total, la comunicación es el proceso de envíos de símbolos, imágenes y mensajes que estimulen un pensamiento intencional en la mente de otra persona.⁶

Cual sea el enfoque, queda claro en objetivo de la comunicación, sirve para mediar el comportamiento de los trabajadores en las empresas; éstas tienen jerarquías formales, las cuales deben cumplirse. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados sus funciones, lo bien de su desempeño y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si este se encuentra por debajo del promedio. Para lograr las metas de la organización, se debe de empezar por motivar a los empleados, porque para muchos su lugar de trabajo es su fuente de interacción social.

Por último, los efectos en una mala comunicación en la organización, sobre todo en un cambio de hábitos de trabajo, pueden llevar a los siguientes puntos:

- Falta de identificación del personal con la empresa, dando lugar a una falta de motivación y participación de los colaboradores.
- Falta de especificación en las funciones y cometidos, puede distorsionar las relaciones entre las distintas áreas, causando conflictos y rivalidades innecesarias.
- Creación de sistemas informales de comunicación, debido a la ineficiencia de los formales.

⁶ Humberto Cantú Delgado. Desarrollo de una cultura de calidad, p. 38.

1.3 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Ricardo Homs Quiroga afirma que la Comunicación Organizacional tuvo sus orígenes en las relaciones Públicas, desde la fecha de 1906 como dato histórico en donde el periodista Ivi Lee tuviera la idea de ofrecer a empresas e instituciones sus servicios como promotor de ellas ante la prensa. De esto surgió el concepto de Imagen Institucional. Ivi L Lee, junto con algunos colegas, sensibilizaron por medio de la prensa al público para proyectar una imagen favorable de la organización.

Sin embargo, el concepto de Relaciones Públicas se distorsiona con otras actividades que no tienen que ver, como organización de cocteles, fiestas, ventas, edecanes, etcétera, desorientando a la comunicación con una imagen frívola y estereotipada en actividades que se da servicio o atención a clientes.

Fue en la segunda mitad de la década de los cuarenta en Estados Unidos, el estudio de la comunicación organizacional empezó a llamar la atención de varios investigadores. A partir de entonces, el estudio de la comunicación organizacional se tornó en diferentes escuelas que tratarán de estudiarla y describirla. La evolución de teorías y de estas escuelas de comportamiento organizacional ha desarrollado una gran actividad en su estudio, con ideas de Frederick Taylor y Max Weber.

Desde entonces hasta el día de hoy, han surgido grandes contribuciones para lograr una manera más eficiente de trabajar dentro de las organizaciones, obtener mayor productividad, lograr objetivos, motivación hacia el personal, etcétera.

Las escuelas pueden resumirse en clásica, humanista, sistemas y contingencia. Las cuales se esbozan de manera simple a continuación:

***Teoría Clásica**

A partir de la Revolución Industrial hubo gran diversificación y multiplicación de organizaciones. Por lo cual, se comenzaron diferentes estudios de esta primera corriente. Los autores más destacados fueron Max Weber, Frederick y Henry Fayol y anteriormente Emile Durkeim.

Emile Durkeim es el primero en retomar dos clases de organizaciones: la formal y la informal, esta por estar fuera de las reglas de la empresa. En esta etapa Durkeim ve a la organización más humana, sentando así las bases del liderazgo y la cultura organizacional. Gracias a Emile Durkeim se le nombre una disciplina a las “sociología”, al utilizar el método para estudiar los hechos sociales.⁷

Max Weber uno de los sociólogos más importantes, hablaba de una autoridad tradicional, lo cual lo llevo a su modelo denominado “Burocracia” a continuación descrito:

- a) Jerarquías de oficios (cadena de mando), con autoridad claramente definida y limitada.
- b) Existen reglas escritas que regulan y especifican las tareas de cada uno.
- c) Impersonalidad para las distintas áreas (no importa los sentimientos personales).

Los objetivos que se buscan con estas características es la máxima eficacia en el menor coste posible.

F.W TAYLOR

Se reconoce como el padre de la administración científica. El argumentaba que para que una autoridad pueda mandar debe tener el mismo nivel de conocimientos que el que esta

⁷ Apuntes escolares, Teoría de las organizaciones. Mónica Amilpas, 2008.

ejecutando la acción. Así mismo, observa que en el trabajo hay muchos “tiempos muertos” por lo cual estudio la optimización de la producción.

Sus cuatro principios son:

1. El personal deberá de ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características, tanto físicas como intelectuales.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente.
3. Debe de haber una cooperación muy cercana entre los que planean y los que ejecutan, para una adecuada integración de funciones.
4. Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual.

HENRY FAYOL

Este autor intento sistematizar los elementos administrativos, generando 14 principios de administración completando algunas ideas de sus antecesores:

1. Subordinación de intereses particulares.
2. Unidad de mando (un jefe).
3. Unidad de dirección.
4. Centralización.
5. Jerarquía.
6. División de trabajo.
7. Autoridad y responsabilidad.
8. Disciplina.
9. Remuneración personal.
10. Orden.
11. Equidad.

12. Estabilidad y no rotaciones.

13. Iniciativa.

14. Espíritu de equipo.⁸

Fayol expone que si se aplica estos principios, se obtiene una mejor organización.

Por lo que hemos visto hasta ahora, pueden concluirse puntos fundamentales dentro de la teoría clásica. En primer lugar, la comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical, con poca libertad en cuanto manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Además, hay una marcada centralización en la toma de decisiones, incluida en los comunicados oficiales, acerca de qué debe decirse, cómo y cuándo, etcétera, lo que da como resultado una marcada supervisión y control, para que nada se desvíe.

Presenta una excesiva rigidez y formalismo y, sobre todo, orientada casi exclusivamente temas de interés para la organización decidida desde arriba, sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los trabajadores.

Los clasistas están preocupados por el diseño y la estructura de las organizaciones que por las personas. La pieza más importante de su teoría es el diagrama de la organización (los rangos).

Aunque la teoría clásica evolucionó años anteriores, es en la administración científica donde se plantea, que el hombre como ser racional y económico podrá ser motivado en su trabajo, así trabajaría al máximo de sus fuerzas cuando se le proporcionaría esa recompensa económica.

⁸ Apuntes escolares, Monica Amilpas. Teoría de las organizaciones, 2008.

La teoría clásica de las organizaciones trata exclusivamente con las estructuras de las organizaciones formales.

LA TEORIA HUMANISTA

La Revolución Industrial y el desarrollo de las máquinas se dan en 1776, el cual fue la pauta de la gran industria, de la división del trabajo y la especialización de la mano de obra, además de grandes masas de trabajadores en amplios centros industriales. Unido a ello, los bajos salarios, las jornadas agotadoras, el empleo de mujeres y menores de edad en tareas prolongadas, creó en los empleados la idea de explotación y la unión del grupo.⁹Las relaciones entre jefes y subordinados se alejaban cada vez más.

Lo que desencadenó, en la reacción de los fisiólogos, sociólogos y psicólogos, iniciaron una serie de estudios del ser humano o como ellos lo denominaron “factor humano”.¹⁰

El movimiento de las relaciones humanas surgió en los últimos años de la década de 1920, el cual tomó los estudios del ser humano, hacía un entendimiento del empleado. Dicho movimiento vio como un sistema social cuyos miembros estaban fuertemente influenciados por las interrelaciones entre los grupos y cuyos individuos eran motivados por una compleja jerarquía de necesidades. A pesar de que los seguidores de esta corriente reconocían la importancia de las necesidades económicas, recalcan las necesidades sociales como la motivación básica de los miembros de la organización.¹¹

Los primeros estudios se basaron de la administración científica. En la planta de Hawthorne, la Western Electric Company, junto con el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council), se inició un estudio para observar la relación que existe bajo la condición

⁹ Ramón Zapico Medina, Los pecados del ejecutivo, p.50.

¹⁰ Idem.

¹¹ Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración, p 40.

de la iluminación y productividad, el cual no mostró ninguna relación entre estas dos variables, por el contrario la producción aumentó aún en estas condiciones. Ante tales resultados encontraron que existen variables que modifican la conducta y desempeño de un trabajador, tales como psicológicos y sociológicos, contienen una influencia importante, no sólo en la cuestión de motivación del trabajador y su actividad, sino también en la producción. En este punto Elton Mayo y sus colegas volvieron a experimentar.

Los estudios de Mayo y su equipo se llevaron a cabo en 5 años, y cubrieron las siguientes fases: 1) el experimento en la sala de ensamble y prueba de reveladores; 2) el programa de entrevistas, y la sala de observación de bancos de alambrados.

Con estos experimentos, en los cuales sometieron a mujeres de diferentes condiciones, se dieron cuenta que eso no reducía su producción, por el contrario, aumentaba, con ello Mayo y su grupo de trabajo elaboró la hipótesis de que el incremento en la producción fue resultado del cambio social de las trabajadoras, modificaciones en su motivación y satisfacción, y diferentes patrones de supervisión, lo cual rompió con lo establecido en la administración científica y la psicología industrial tradicional.¹²

Estas investigaciones demostraron que la iluminación, condiciones de trabajo, periodos de descanso, fatiga y otras variables combinadas con contribuciones económicas eran factores importantes que influían en la producción, tal como lo sostenía la administración científica. En vez de ello demostraron que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

La segunda etapa llevó tres años, de lo cual lo más importante que arrojó fue lo siguiente:

¹² Idem.

1. Una queja no es necesariamente una exposición objetiva de los hechos, es un sistema de perturbación personal, cuyas causas deben ser determinadas en forma profunda.
2. Objetos, personas y eventos tienen un significado social. Se relacionan con la satisfacción o insatisfacción del empleado que sólo él ve desde una situación personal.
3. La situación personal de los empleados es la configuración de interrelaciones compuestas por referencias individuales que influyen los sentimientos, deseos e intereses de la persona, y una referencia social constituida por el pasado social de la persona y sus relaciones presentes.
4. Su status o rol en la empresa es un punto de referencia, ya que da significado y valor a los acontecimientos, objetivos y elementos de su medio.
5. La organización social de la compañía viene a ser un sistema de valores a partir del cual el trabajador deriva satisfacción o insatisfacción de acuerdo a su percepción de su nivel social y la recompensa social esperada.
6. Las demandas sociales del trabajador son influidas por las experiencias sociales en grupo, tanto fuera como dentro de la planta de trabajo.¹³

En conclusión, en la escuela clásica se pretendía crear una fuerza laboral con una moral muy elevada, por el contrario la escuela humanista intentó destruir esas maneras formales y arbitrarias que eran parte de la estructura organizacional burocrática. La importancia de crear canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre las diferentes formas de comunicación, es decir, entre todos los miembros de la empresa, convirtiendo a la participación, un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.

Por lo tanto, la comunicación desde un enfoque humanista favorece en : la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, intercambio de comunicación

¹³ Ramón Zapico Medina, op cit, p.53.

abierta, confianza entre los miembros de la organización, libre flujo de la información por varios canales, mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, amplios procesos de interacción y estilos de liderazgo centrado en el empleado; ya que es en los altos mandos donde se toman las decisiones y los cambios de la organización; por lo tanto, es de donde proviene la mayor información, pero si el líder es autocrático, la comunicación será escueta y no existirá una retroalimentación. En cambio, un enfoque humanista ayudará a una comunicación flexible y eficaz.

Teoría de Sistemas

La escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que ésta última le da a la comunicación internamente es aprovechada y respetada por la escuela de Sistemas, para después profundizarla y ampliarla. Los autores más representativos de esta teoría son: Bertalanffy, Scott, Katz, Kahn y Luhmann.

En este último sentido, estos autores señalan la importancia de la información como una entrada fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis, y la evaluación.

Ello implica que la organización deberá estar al tanto de cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y la información generada en el entorno.

La idea fundamental de la teoría de sistemas es que todas las partes afectan al todo, toda acción tiene repercusiones en la organización.

La naturaleza de estas relaciones es interdependiente, debido a que todas las partes del sistema (llamadas subsistemas) son afectadas mutuamente, eso significa que un cambio en cualquier parte del sistema afectará a todas las partes del sistema.

Al contrario del concepto del sistema que se encuentra separado del entorno, esta teoría nos muestra que si hay relación con su entorno, al ser un sistema abierto y cerrado a la vez, además de ser autorreferente, ya que lo que se halla en el sistema sólo se entiende en sí mismo; autoprolético al crecer sus propios elementos y autárquico porque a la vez también es independiente de otros sistemas.

En términos generales la teoría de sistemas resume a la organización de la siguiente manera: una organización es un sistema, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado” donde el mayor es la suma de sus partes.

TEORIA CONTINGENTE

Dentro de esta teoría, habrá que vigilar la comunicación interna y externa. La relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como en el que vivimos.

La teoría contingente podrá interesarse más en procesos de adecuación al medio, tanto del sistema (la organización global) como de sus partes, desde el punto de vista estructural, psicológico y social.

El inicio de esta teoría se encuentra a finales de la década de los cincuenta y principio de los sesenta. Al igual que en la teoría anterior, la contingente contempla los aspectos exteriores que impactan al comportamiento de la organización, pero no es todo, estudia las respuestas

que las organizaciones pueden tener ante eventos externos, es decir, las empresas no responden de la misma manera porque no todas son iguales, algunas se rigen por su tamaño, giro, mercado, su desarrollo tecnológico etcétera, esto facilita o detiene el modo de responder de la empresa.

Esta manera de ver a las organizaciones, ayuda a las empresas a obtener mayor beneficio de su entorno exterior para garantizar su éxito. Los aspectos externos podemos considerarlos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, otras organizaciones o individuos claves que pueden favorecernos o afectarnos.

Sus principales autores son: Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker y Paul Lawrence y Jay Lorsch. Los cuales establecieron las bases de esta teoría, como dos estilos de administración, el mecánico y orgánico, y como estos funcionan como agentes externos para la organización.

En conclusión, el enfoque de contingencia abarca, que no hay una única forma de administrar y de actuar que sea aplicable a todas las empresas, sino que todo depende de las condiciones del ambiente donde éstas desarrollan sus actividades. Es decir no es lo mismo Walt Mart en Estados Unidos que en nuestro país, por cultura, tecnología, identidad, consumidores, políticas, etcétera. De aquí la importancia de que los líderes determine los efectos que los aspectos externos origina e incide en la estructura de la empresa de tal forma que se prepare para propiciar las acciones que deben ser tomadas en cuenta a favor de sus metas.

Afortunadamente se ha creado conciencia para que las organizaciones comprendan la importancia de contar con una comunicación idónea en todos los aspectos de la empresa.

Las teorías organizacionales y sus diferentes escuelas han concebido importancia a la comunicación a través de sus diferentes enfoques, resultado de los estudios de los pioneros de la comunicación organizacional, quienes han demostrado que crear canales de comunicación eficaces fomenta la motivación y el apego hacia los objetivos de la empresa, lo que indudablemente impactará positivamente a la productividad y la identidad de cada empresa.

1.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, UN ESCANEO HACÍA LA ORGANIZACIÓN.

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación en determinado momento, si bien es cierto, una empresa debe ser bien planificada desde su fundación, ésta siempre está en constante cambio, debido al entorno donde se desenvuelven y, por conformarse de seres humanos, por lo cual, no son predecibles. El análisis para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado Diagnóstico Organizacional.¹⁴

Como se mencionaba anteriormente, las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y eventualmente iniciar un progreso de desarrollo en la organización, puede tener diversos orígenes. En el libro “Diagnóstico Organizacional” de Darío Rodríguez, enlista esos orígenes de diagnosticar:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado con otra competencia y responsabilidades diversas.

⁹Dario Rodríguez Mansilla. Diagnóstico Organizacional. P. 38.

- Por el proceso natural de la organización, es posible que la organización vea envejecer a su personal, sus equipos, sus edificios. Además, su producto posiblemente haya ido quedando obsoleto.
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y de la calidad. El diagnóstico, por lo tanto, debe intentar descubrir las formas de relación laboral que den vías de superación de los problemas existentes, reconocer eventuales posibilidades de desarrollo, que pudieran ser utilizadas a beneficio de la productividad.
- La organización ha sido sometida, o lo será en el futuro próximo, a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir, dentro de lo posible, las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán. La innovación, el rejuvenecimiento de viejas estructuras, la adecuación a las nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, las demandas laborales, etc., enfrentan a la organización al problema del cambio y generan resistencias que deben ser abordadas con un conocimiento sistemático de la situación actual de la organización.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización, político, económico, social, demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.
- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar, a partir de ella, esquemas organizacionales de alta calidad y productividad, que, al mismo tiempo mantengan su identidad vigente.

- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella.
- La organización ha sido fundada o comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional.¹⁵

Por todos los ejemplos citados anteriormente, y muchos otros, es preciso examinar la situación de la trayectoria pasada y presente de la empresa, descubrir las verdaderas causas de los problemas, valorar la importancia de cada uno y hallar o elegir las soluciones más adecuadas.

Por lo tanto, como conclusión, en los modelos de gestión de calidad es recomendable previamente a su implantación inicial, se realice una evaluación o diagnóstico organizacional, debido a la posible existencia de aspectos en cuanto a su operación y cultura organizacional, que por sus condiciones de bajo desempeño actual, pudieran ser un obstáculo a vencer para el éxito de la empresa. En caso de no existir estos obstáculos, el diagnóstico servirá cuando menos para proporcionar información que ayude a un mejor plan de implantación que parta de conocer las fuerzas y las debilidades de la organización.

1.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO CONSTRUCTORA DE LA IDENTIDAD DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN...UNA VISIÓN DE MÉXICO

La situación de las organizaciones en México es distinta a las del resto del mundo, su historia y proceso han marcado su manera de pensar y de proceder. Para entender esta manera de actuar de las organizaciones se analizará un recorrido histórico tanto del trabajador, como de las organizaciones mismas.

¹⁵ Darío Rodríguez Mansilla, op cit. P. 38.

Primero, históricamente el empleado en toda Latinoamérica fue señor absoluto de su negocio. El comercio y la industria estuvieron en manos de los españoles durante el periodo colonial y gran parte del republicano. Era una época en que al trabajador se le veía sin derechos. Aunado a esto, las personas emigraban de España, por lo cual veían en su patrón a su nuevo padre, aquel que lo proveía de todo, su casa era la empresa. No hace mucho las empresas alojaban a sus trabajadores, o bien sus casa estaban a lado de la empresa. Solicitaban de hecho permiso para casarse, y si el gerente se lo negaba, el trabajador debía seguir esperando, lo cual llevó a la clandestinidad. El régimen moral impuesto al personal era estricto. Por lo cual, el sindicato llegó con resentimiento hacía el patrón.¹⁶

El patrono en México, unas veces de buena fe, por desconocimiento y otras porque lo consideraban un sustantivo más económico, ha ido a una política de “paternalismo” con su personal. Este sistema paternalista surgió del proceso histórico de colonización comercial, el cual ofrecía todo al empleado casa, comida y sustento, pero aun así se desconocía el buen manejo de las relaciones humanas. La autocracia y el paternalismo son fenómenos que se han originado por llevar de manera inadecuada el sistema de una empresa que lejos de que ofrecieran un crecimiento organizacional, generaron un estilo de liderazgo basado en el poder.

A lo mejor esas épocas de patronos han desaparecido, pero hay hijos, nietos u otros que han seguido estos moldes, creando empresas similares, aunque ya no actúan con ignorancia. Conocen bien a su personal, saben de las nuevas corrientes, pero siguen con el paternalismo. En parte por continuar una tendencia, una tradición, un medio más económico o quizás un miedo al cambio.

¹⁶ Ramón Zapico Medina, op cit. p.55.

En consecuencia, aún este tipo de patrono ha sustituido un buen desarrollo de las relaciones humanas por el antiguo sistema paternalista. Sin darse cuenta que la competencia actual necesita de cambios si quieren sobrevivir.

Hoy en día los patronos intentando dar relaciones humanas, realiza actos que él considera de agrado para los trabajadores, un ejemplo de ello, son las comidas de fin de año, las cuales son llevadas en lugares amplios, cuando la idea es que los directores, jefes y personal se mezclen, pasa todo lo contrario, los jefes siguen en su pose de “intocables”, estos eventos son una extensión de la estructura organizacional de la empresa, por lo cual la situación no cambia en nada.

En segundo lugar, continuando con el estudio de las organizaciones, las empresas mexicanas han crecido acostumbradas a una gran dependencia a la competencia internacional. El cambio a una nueva economía global ha impactado severamente a las organizaciones en cuanto a sus formas de operar, dirigir, comercializar, promoverse y competir en general. Ese contexto mundial de competencia invita a las empresas a examinar la identidad que han creado a través del tiempo a fin de realizar los cambios necesarios para participar en un marco internacional.

Particularmente, el Tratado de Libre Comercio (TLC), en 1991, generó un cambio en la economía y en que las organizaciones emprendieran reestructuraciones en sus operaciones y prácticas gerenciales; lo cual provocó que México adquiriera experiencia al competir internacionalmente. Los cambios ocurridos en políticas de comercio exterior, el pasar de un proteccionismo absoluto a un mercado libre a la competencia exterior, obligó a las empresas a ser más eficientes y de calidad. A medida que las actividades comerciales e industriales han evolucionado hasta comprometerse en una globalización cada vez más extensas,

obligado a las organizaciones a adaptar sus sistemas tecnológicos y administrativos a las exigencias de la nueva era.

Por otro lado, muchos países, entre ellos México, adoptaron como estrategia de desarrollo económico una política de fronteras cerradas a la libre competencia. Esta situación, que si bien favoreció el despegue del crecimiento industrial, se prolongó demasiado y motivó que las empresas aprendieran a operar y administrarse sin tener que competir por la preferencia del consumidor. Mientras esto ocurría en México, las empresas de otros países desarrollaban tecnología orientada a la productividad y la rentabilidad en ambientes altamente competitivos. Cuando se decidió abrir la economía mexicana las empresas del país se vieron forzadas a buscar formas rápidas de adoptar, muchas veces sin tener la capacidad, la tecnología que era exitosa en otras naciones.¹⁷

Humberto Cantú expone en su libro “Desarrollo de una cultura de calidad” una comparación cultural entre México y Japón (donde se origina el pensamiento de calidad), la comparación busca analizar las posibilidades de México en el éxito de la aplicación de técnicas de calidad en cuanto valores compartidos, toma de decisiones y responsabilidad compartida, desarrollo de recursos humanos y mejora continua.

De acuerdo a este estudio, la naturaleza jerárquica de la cultura mexicana sería el principal obstáculo para implementar procedimientos de toma de decisiones compartidas y de mejoramiento continuo a largo plazo. En México la actitud poco favorable al trabajo dificultará la administración mediante valores compartidos, el enfoque en el desarrollo de recursos humanos y el uso eficiente de recursos. La forma en que solucionamos problemas la cultura mexicana (mediante liderazgo autocrático y sin participación) no permitirá la toma de

¹⁷ Humberto Cantú Delgado, op cit ,p65.

decisiones participativas, ni el uso eficiente de recursos; el fatalismo del mexicano será una importante dificultad para el mejoramiento. Por último, la concepción de la naturaleza humana con grandes distancias entre los que tienen el poder y los que no lo tienen, impedirá que opere en las empresas una administración mediante valores compartidos.¹⁸

Otro agravante en las empresas, es la falta de capacitación en la mano de obra, lo cual impide el desarrollo de la productividad, calidad y tecnología misma, de acuerdo con el libro de Humberto Cantú Delgado, el 30% de las personas que entran al mercado cada año cuentan con algún entrenamiento profesional; el problema empieza con la educación primaria, cuya tasa de deserción alcanza el 40%, la cual se eleva con los siguientes niveles. México del 2002 al 2003 pasó del lugar 19 al 24 en el nivel de competitividad mundial, lo cual lleva al mismo tema de paternalismo; ya que los administradores mexicanos tienden a utilizar estilos de liderazgo autocráticos, involucrándose menos en la toma de decisiones.

Es por ello, que el ejercicio de un modelo de Calidad se ha intensificado en México, primero en la industria, para después pasar a los sectores educativos, servicio y gobierno. Es más, en México en 1987 instituyó el Premio Nacional de Calidad, creado por el gobierno federal y el sector privado, con el propósito de fomentar una mayor competitividad en las organizaciones mexicanas y reconocer los esfuerzos que han realizado para implementar procesos de calidad total.¹⁹

Por lo tanto, los rasgos culturales del mexicano del pasado y del presente han llevado a la oposición de ideas japonesas dentro de las empresas, por lo que la implementación de un modelo de calidad, necesita un profundo cambio cultural de sus empleados. Lo cual no significa que sea imposible, sólo es necesario aprender y cambiar.

¹⁸ Idem

¹⁹ Humberto Cantú Delgado, op cit, p445.

CAPÍTULO II

2.-LIDERAZGO Y LAS NORMAS ISO 9000

El presente capítulo tiene como objetivo presentar un marco conceptual de los diferentes términos, que son fundamentales para entender y desarrollar el tema y el objeto de estudio de esta investigación; tales como liderazgo, teorías, normas ISO, etc.

Con los cuales podemos concebir el fenómeno del liderazgo dentro de la compañía Lava – Tap S.A de C.V en su proceso de certificación ISO 9001:2000, que se diagnosticará en los próximos capítulos.

2.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

La palabra organización deriva etimológicamente de la palabra griega “*órganon*” que significa instrumento. Sin embargo, podemos identificarla en dos sentidos, por un lado significa organizar o poner en orden los elementos que se van a utilizar para un trabajo. Y por el otro lado, el cual es el significado que cubre los fines de este proyecto; se refiere específicamente a un ente social; a un grupo de personas que se reúnen para conseguir un objetivo determinado.²⁰

A continuación se presentará las definiciones de diferentes autores sobre este concepto:

Para Richard Hall, la define como:

Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente estable y continua

²⁰ José Luís Pariente Frago. Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas. P. 33.

sobre un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relaciona con una meta o conjunto de metas.²¹

Bernardo Kliksberg, la describe en su libro “el pensamiento organizativo” de la siguiente manera:

Es un sistema social, es centro de esta institución social; un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes (...) se caracteriza por su coordinación consiente y su racionalidad; y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.

El conjunto de relaciones entre actividades de la organización constituye su estructura. La estructura es de carácter relativamente estable en tiempo. Tiende a determinados fines.

Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididas por las características del medio (...) donde se devuelve (...) y, a su vez, con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.²²

Gibson la define como: Es una unidad de personas coordinada, integrado al menos por dos individuos, que trabajan por un fin.²³

Por último, para esta investigación definiré organización, rescatando características bases de las definiciones anteriores:

- Es una unidad coordinada de personas, integrada al menos de dos individuos;
- Trabajan por un fin;

²¹ Idem

²² José Luís Frago, op cit, p.38

²³ Gibson, Las organizaciones, 340.

- Límites relativamente identificables (que están fuera y dentro de la organización);
- Orden normativo;
- Escala de autoridad;
- Con sistemas de comunicación;
- Crea expectativas fijas de comportamiento recíproco de la organización;
- En ella se dan procesos organizacionales concretos: comunicacionales, de poder y liderazgo, de toma de decisiones aprendizaje; fundamentalmente;
- Desarrolla cultura propia.

2.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la *organización formal* comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los

órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. ²⁴
Origen de capital: Se dividen en mixtas, privadas y públicas (gobierno)
Por propietarios: Unipersonal o societaria.
Sector de actividad: Primario, secundario o terciario.
Dimensión: Pequeña (-50), mediana (50-400), grande (+400), micro (-10) y macro (+ 1000).
Personalidad jurídica: Física o Moral.
Vínculos con otras empresas: pueden ser independientes, sin relación independiente, contraladas y controlantes.
Origen: nacionales e internacionales
Geografía: es hasta donde distribuyen; regional, nacional local o global.

Información también obtenida de los apuntes de la materia Teorías de las organizaciones, profesora Mónica S. Amilpas García, 2008.

2.3 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo se puede definir de las siguientes maneras según diferentes autores:

Según el Diccionario de Política un líder es el que dentro de un grupo, detectan la posición de poder que influye en forma determinante en las decisiones de carácter estratégico. Poder que ejerce activamente y que encuentra una legitimación en su correspondencia con las expectativas del grupo.²⁵

²⁴ Iván Thompson, Tipos de organizaciones (en línea) Noviembre 2007, Dirección
URL: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html> (consulta:3-october-2009 10:20 am.)

²⁵ Bobbio Norberto, *et all.* Diccionario de Política.p58.

Otra definición la encontramos en el libro "Liderazgo", el cual lo define como un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.²⁶

El liderazgo se puede definir de una tercera manera como:

- El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación (rol).
- El líder como un foco para la conducta de los miembros del grupo.
- Es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociométrica.
- El líder que ejerce influencia sobre otros.
- El liderazgo se aplica sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida.
- El líder es una persona que tienen una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total grupo.
- El líder como miembro que practica conductas de liderazgo.²⁷

El liderazgo como se había ya mencionado ayuda a que se alcancen los objetivos de la organización, esto a partir de que éste motive a sus trabajadores para conseguir una unión a la misión y el logro de las metas. A partir de un trabajo en equipo, es como se va a lograr alcanzar la verdadera calidad.

Por ello, es muy importante contar con un líder, sobre todo cuando existe un proceso de cambio o de adaptación, como lo es la implantación de las normas ISO 9000.

²⁶ N. Lussier Robert. *et all.* Liderazgo. p 6.

²⁷ Palomo Vadillo María Teresa, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.p.19.

También existe una definición propuesta por Marx Weber acerca de liderazgo carismático. En 1947, Weber empleó el término “carisma” para explicar una forma de influencia no basadas en sistemas de autoridad tradicional o legal y racional, si no en la percepción de los seguidores de que el líder está dotado de un don divino o de cualidades sobre naturales. Por lo tanto, se define carisma como el proceso de influencia en las actitudes y premisas de los integrantes de las organizaciones para que realicen cambios importantes y se comprometan con los objetivos organizacionales. Se considera que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales que inspiran y motivan a la gente para que realicen más de lo que haría en circunstancias normales.²⁸

Nuevamente se tomarán características de las definiciones anteriores para construir una que englobe los aspectos más representativos:

- El líder es una persona que tiene influencia sobre la eficiencia en la realización total del grupo;
- Ejerce un poder activamente y encuentra una legitimación en su correspondencia con las expectativas del grupo;
- Un líder con carisma, puede lograr cambios importantes en los trabajadores, para que se comprometan con los objetivos organizacionales;
- Motiva a la gente para que realicen más de lo que haría en circunstancias normales.

²⁸ N. Lussier Robert. *et all*, op cit Liderazgo. P. 256.

2.4 PODER Y ORGANIZACIÓN, DIFERENCIA ENTRE AUTORIDAD Y LIDERAZGO.

A continuación, se realizara un estudio de conceptos como Poder, Autoridad y Liderazgo en el desarrollo de las organizaciones, los cuales son importantes a la hora de hablar de una implementación del ISO 9000, ya que la división de poderes y la forma de ejercer la autoridad y el liderazgo son bases fundamentales para poner en marcha cualquier sistema.

- **Poder**

El poder, es la capacidad de hacer o de afectar algo, o sea para influir en otros, y en su sentido más general significa a) capacidad (ejercida o no) para producir la ocurrencia de algo b) influencia ejercida por hombre o grupo a través de cualquier estadio, sobre la conducta de otros y de manera planeada. Aunque el poder es la capacidad general para producir la ocurrencia de algo, esto implica la fuerza necesaria para controlar, ordenar o someter a otros.²⁹

Las fuentes de poder pueden ser las siguientes:

* Poder coercitivo: Se reacciona a este poder por miedo a las ramificaciones negativas que pudieran resultar si uno desobedece o no está de acuerdo. El poder coercitivo descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control.

El mando tiene siempre un poder coercitivo sobre sus subalternos. El mando tiene la capacidad de suspender a sus empleados, asignarles trabajos que les sean desagradables, despedirlos, etc. Todas estas posibilidades y algunas otras no indicadas son acciones coercitivas. No solo el mando tiene a su alcance el poder coercitivo, también el subalterno

²⁹ Hnnie Bartoli, Comunicación Organización: la comunicación comunicante y la comunicación organizada, p. 354-355.

puede hacer efectivo ese poder al tener conocimiento de alguna acción u omisión del mando y se vale de ese conocimiento para obtener ventajas de su jefe, utilizando la coerción.

* Poder de recompensa: Es el poder contrapuesto totalmente al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quién puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos. Las recompensas pueden ser cualquier cosa que el otro valore.

En la estructura de la organización se utilizan las siguientes: dinero, evaluaciones favorables, asignaciones a otros trabajos, cambios a otras secciones, etc.,

Son así mismo recompensas: la amistad y el apoyo para la superación.

* Poder legítimo: Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Las posiciones de autoridad incluyen la posibilidad de los poderes de coerción y recompensa, pero el poder legítimo es mucho más amplio que el poder de coerción y recompensa. El poder legítimo incluye la aceptación de un cargo dentro de la organización con conocimiento y beneplácito de todos los responsables de dar ese poder.

* Poder de experto: El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto. La especialidad y el perfecto conocimiento de la misma hacen de su portador, una persona con poder de experto.

* Poder referente: El poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. La persona con la cual te identificas se denomina "carismática". Si admiras a

alguien hasta el punto de moldear tu comportamiento o actitudes, él posee poder referente sobre ti.³⁰

El liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

- **Autoridad**

La palabra autoridad significa la potestad de mandar, gobernar, promulgar leyes y hacer que se cumplan.³¹ En la organización la autoridad es derecho de un puesto, y por lo tanto de la persona que lo ocupe, a ejercer en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata de un tipo de poder, pero de poder en el marco de la organización.³²

Los tipos de autoridad se describen a continuación:

*Autoridad de línea: Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende

³⁰ Acano, Relaciones Humanas (en línea) Jueves 11 de marzo de 2010 a las 17:21, Dirección URL:<http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml> (consulta:17 junio-2010 11:30pm)

³¹ s/a, Salvat Básico Diccionario Enciclopédico, p149.

³² Jean Pierre D'andrea Acosta, Departamentalización, poder, autoridad y Responsabilidad social en las empresas(en línea) Republica Biliveriana Venezuela,Universidad de los Andes, Dirección URL:<http://www.monografias.com/trabajos20/autoridad-empresas/autoridad-empresas.shtml> (consulta:17-junio-2010 11:45 pm)

de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

* Autoridad de personal: Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar.

* Autoridad funcional: Es la autoridad que tendría un administrador sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".³³

A diferencia de la autoridad que demanda o exige que se cumplan sus disposiciones con base en el fundamento legítimo y en el orden jerárquico, el líder sólo puede pedir o "esperar" que lo sigan y a su vez esto depende de sus cualidades personales y de la situación misma.

Mientras la relación de autoridad es de subordinación jerárquica, la de liderazgo es de sumisión personalizada. Los que ejercen la autoridad, especialmente en una gran organización, muchas veces no tienen conciencia de la identidad de sus seguidores, quienes pueden perder de vista al que está en la cúspide.

Afortunadamente esta tendencia está desapareciendo gradualmente ya que se ha evidenciado la necesidad de dar participación a las personas. El mando y la autoridad están siendo remplazados por los principios del liderazgo, entendiéndose el liderazgo no como

³³Idem

otorgándole el poder a un único líder sino, más bien, generando en cada uno de los empleados líderes que compartan objetivos y trabajen juntos para alcanzarlos.³⁴

- **Liderazgo**

Por último, se describirá la importancia del liderazgo en el sistema de gestión de calidad, en comparación a los anteriores conceptos, no se hará una descripción del término liderazgo porque ya se ha hecho anteriormente, sólo se pretende situarlo ante el tema ISO 9000.

La meta de un líder en calidad total es transformar los métodos tradicionales de la organización por una mentalidad de calidad. Los líderes de calidad deben poseer la visión de una cultura de calidad, la comparten y orientan la organización hacia una dirección.

Con esta manera de liderar más flexible, queda claro por qué se hace difícil a los directores tradicionales aceptar el liderazgo en calidad, pues se supone que las cosas siempre han funcionado, por algo ellos son los jefes, por lo tanto, no creen que sea necesario un cambio.

El líder en Administración en Calidad Total no se impone la meta de controlar gente, sino de adquirir control de los procesos. Se le define como una persona que influye en la conducta de los demás para apropiarse y aceptar los principios de calidad total.³⁵

En concreto, la administración requiere de un liderazgo que sepa comunicarse en dos sentidos con sus seguidores, por un lado que sepa comunicar y hacer entender sus ideas e instrucciones, y por el otro que sepa escuchar las opiniones de los trabajadores; un líder informado, inteligente, innovador, que crece y hace crecer a su gente. El líder debe de ir al frente, estar involucrado, participar y ser sumamente visible: que apoye, sea amigable y motivador. Debe creer en la educación, en la capacitación y poseer la capacidad de

³⁴ Bernardo Madero, Diferencia y similitudes entre liderazgo, poder y autoridad (en línea) 04-2008, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/podlider.html>(consulta: martes 17 de noviembre del 2009 5:30 pm.)

³⁵ s/autor, Gobierno de Calidad, p.168.

establecer metas y objetivos. El líder reconoce a diario aquellos trabajadores comprometidos con la mejora continua, no huye de los problemas si no los aprecia, pues son oportunidades de mejora e innovación, además se apoya de cierta manera en las diferentes formas de poder. En esas son las expectativas de un líder de calidad.

Como conclusión de este tema, la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos como: los estilos de liderazgo, el análisis de las estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. La comunicación organizacional, es un elemento central y definitivo.³⁶

2.4 TIPOS DE LIDERAZGO

Para analizar los tipos de liderazgo, primero debemos saber que se clasifican como formales e informales, según la formalidad de su elección. Los formales son aquellos que fueron elegidos por la organización. Los informales son los que emergen del grupo, ellos deciden quien es o no su líder.

A partir de haber definido lo anterior los tipos de líderes son:

Liderazgo autocrático: El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca. Sin importarle la opinión del grupo.

³⁶ Carlos Fernández Collado, op cit .p28.

<p>Liderazgo democrático: El líder democrático alienta a la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.³⁷</p>
<p>Liderazgo liberal <i>laissez faire</i>: El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Ya que los miembros de éste gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.</p>
<p>Liderazgo transaccional: Busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. El líder transaccional establece convenios contractuales con los seguidores: a cambio de cumplir con determinados objetivos o realizar ciertas tareas, el líder ofrece beneficios que satisfagan las necesidades y expectativas de los seguidores.</p>
<p>Liderazgo transformacional: se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de sus seguidores. Mientras la organización siga enfrentando retos globales, mayor será la necesidad de líderes que trabajen y pongan en marcha con ciertas estrategias audaces para transformar o alinear a la organización.³⁸</p>
<p>Liderazgo carismático: El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus seguidores. Sus principales acciones son la discrepancia con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores para lograr su nueva visión.³⁹</p>

³⁷ N. Lussier Robert. Christopher F. Achua. Liderazgo. P. 67.

³⁸ Idem P. 357-366.

³⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo> (consulta: 25-junio-2010)

2.5 TEORIAS DEL LIDERAZGO

- **Teoría Y y Teoría X**

La primera de ellas fue publicada en 1966 por Mc Gregor (1906-1964) el cual clasificó las actitudes y sistemas de creencias, a las que denominó supuestos, en *Teoría X* y *Teoría Y*. Los que tienen actitudes correspondientes a la teoría X, sostienen que a los empleados les disgusta trabajar y que hay que supervisarlos en forma estrecha para que hagan su trabajo. La teoría Y sostiene que a los empleados les gusta trabajar y no hay que supervisarlos muy de cerca para que lleven a cabo su labor. Los administradores con actitudes similares a la Teoría X suelen tener puntos de vista negativos y pesimistas respecto de los empleados y sus estilos de liderazgo son muy caóticos y autocráticos, recurren a medios externos de control, como amenazas y castigos. Los administradores que concuerdan con la Teoría Y suelen tener una opinión positiva y optimista de los empleados y su estilo de liderazgo son más participativos, y utiliza la motivación y la recompensa.⁴⁰

Los puntos centrales de esta teoría se describen a continuación:

- **Teoría X:**

- Teoría X, como él la describe enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo a este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio.

⁴⁰ N. Lussier Robert. Christopher F. *op cit.* P. 47.

- Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.
- Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente fuerza en la obtención de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo.

- **Teoría Y:**

Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tienen criterios diferentes sobre la manera de hacerlo.

- Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien, así también como para el beneficio de la organización.
- Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización.
- El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según

las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible).

- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten.
- La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización.
- El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.
- La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se hallan distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada.
- En las condiciones de vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que del modo parcial.⁴¹

⁴¹ David Silverman, Teoría de las Organizaciones, p320.

Teoría de la jerarquía de las Necesidades.

En los años cuarenta, Abraham Maslow concibió la teoría de la jerarquía de las necesidades, que funda en cuatro premisas fundamentales: 1) sólo se motivan las necesidades no satisfechas; 2) las necesidades de la gente se distribuyen de acuerdo con el orden de importancia (jerarquía) que va desde las necesidades básicas a las complejas; 3) la gente no se sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que se hayan satisfecho mínimamente las necesidades de orden inferior; 4) Maslow supuso que puede clasificarse la gente en función de cinco necesidades en orden jerárquico, de las del orden superior al orden inferior.

1. Necesidades fisiológicas: Se trata de las necesidades primarias o básicas de la gente: aire para respirar, alimento, refugio, sexo, alivio o evitación de dolor.

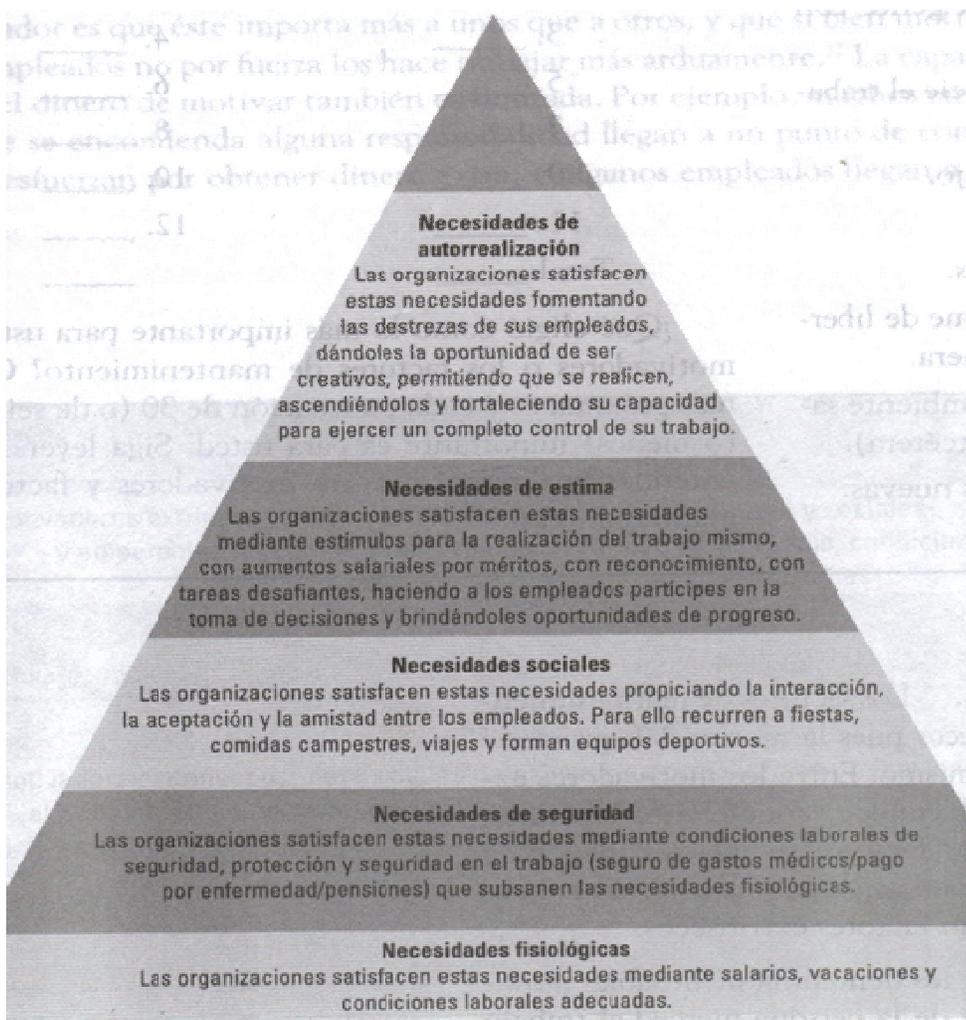
2. Necesidades de seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, al individuo le interesa la protección y la seguridad.

3. Necesidades sociales: Luego de contar con seguridad, la gente busca el amor, la amistad, la aceptación y el afecto.
--

4. Necesidad de estima: Después de satisfacer las necesidades sociales, la persona se concentra en el ego, la condición social, la autoestima, el reconocimiento de sus logros y en gozar de confianza personal y la seguridad.

5. Necesidades de autorrealización. El nivel de necesidad más elevado es desarrollar el máximo potencial personal. Par conseguirlo, se busca el crecimiento, el logro y el progreso.⁴²

A continuación se muestra como las organizaciones satisfacen esas necesidades:



Pirámide de las necesidades de Maslow⁴³

⁴² N. Lussier Robert. Christopher F. Achua. Op cit. p. 78.

⁴³ Idem. p. 79.

2.6 QUÉ SON LAS NORMAS ISO 9000 Y SU CERTIFICACIÓN

Estas normas nacen de la Organización Internacional para la Estandarización (IOS), la cual nace después de la Segunda Guerra Mundial en 1946, compuesta por representantes de los organismos nacionales de normas de 91 naciones. El IOS usó un procedimiento único para adoptar el prefijo “ISO” para la identificación de las normas. ISO es un término científico, significa “igual”, las organizaciones que se certifiquen bajo los normas ISO 9000 se aseguran de tener calidad igual a las de sus iguales.

Es el organismo encargado de promover el desarrollo de las normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.⁴⁴

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 160 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con base en Ginebra, Suiza, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.

La Organización ISO está compuesta por tres tipos de miembros:

⁴⁴ R. Evans James, William Lindsay. *Administración y control de calidad*. Pág. 524-536.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Miembros natos, uno por país, recayendo la representación en el organismo nacional más representativo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Miembros correspondientes, de los organismos de países en vías de desarrollo y que todavía no poseen un comité nacional de normalización. No toman parte activa en el proceso de normalización pero están puntualmente informados acerca de los trabajos que les interesen. |
| <ul style="list-style-type: none">• Miembros suscritos, países con reducidas economías a los que se les exige el pago de tasas menores que a los correspondientes. |

ISO es un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas. Cooperará estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (*International Electrotechnical Commission*, IEC) que es responsable de la estandarización de equipos eléctricos. En consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir con unos estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías. Es una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales.

Al darse los cambios en los años 80 la ISO organizó un conjunto de institutos para la creación de un conjunto de normas de calidad universales. Para 1987 se adoptan por escrito estas normas "ISO 9000".

Los objetivos del ISO son:

- 1.- Lograr, mantener y buscar mejora continuamente de los productos (incluyendo los servicios) en relación con las necesidades.
- 2.-Mejora la calidad de las operaciones, para satisfacer continuamente las necesidades declaradas e implícitas de los clientes e interesados.
- 3.- Dar confianza a la gerencia general y a otros empleados de que están cumpliendo los requerimientos de calidad y de que la mejora está ocurriendo.
- 4.-Dar confianza a clientes y a otros interesados de que están satisfaciendo las necesidades de calidad en el producto entregado.
- 5.- Dar confianza de que se está cumpliendo con los requerimientos del sistema de calidad.⁴⁵

El cuerpo de la Norma ISO 9000 (fundamentos y vocabulario) describe los elementos de un sistema de calidad estándar, a los cuales clasifica en tres áreas: requerimientos, recomendaciones y lineamientos para la selección y uso de los elementos que conforman la norma. Los documentos ISO 9001 (requisitos) conforman el cuerpo principal del sistema estándar de calidad propuesto en la Norma ISO 9000, y se complementa con un conjunto de lineamientos administrativos sobre calidad que se define en los documentos ISO9004, que presenta realmente modelos o Sistema de Calidad Total.

Para la realización de auditorías se encuentra la serie ISO 10011, lineamientos para la auditorias al sistema de calidad, así mismo la ISO 10012-1 requerimientos de aseguramiento de calidad para el equipo de medición.

⁴⁵ R. Evans James, William Lindsay. *Op cit*, 524-536.

1987- Primera publicación.

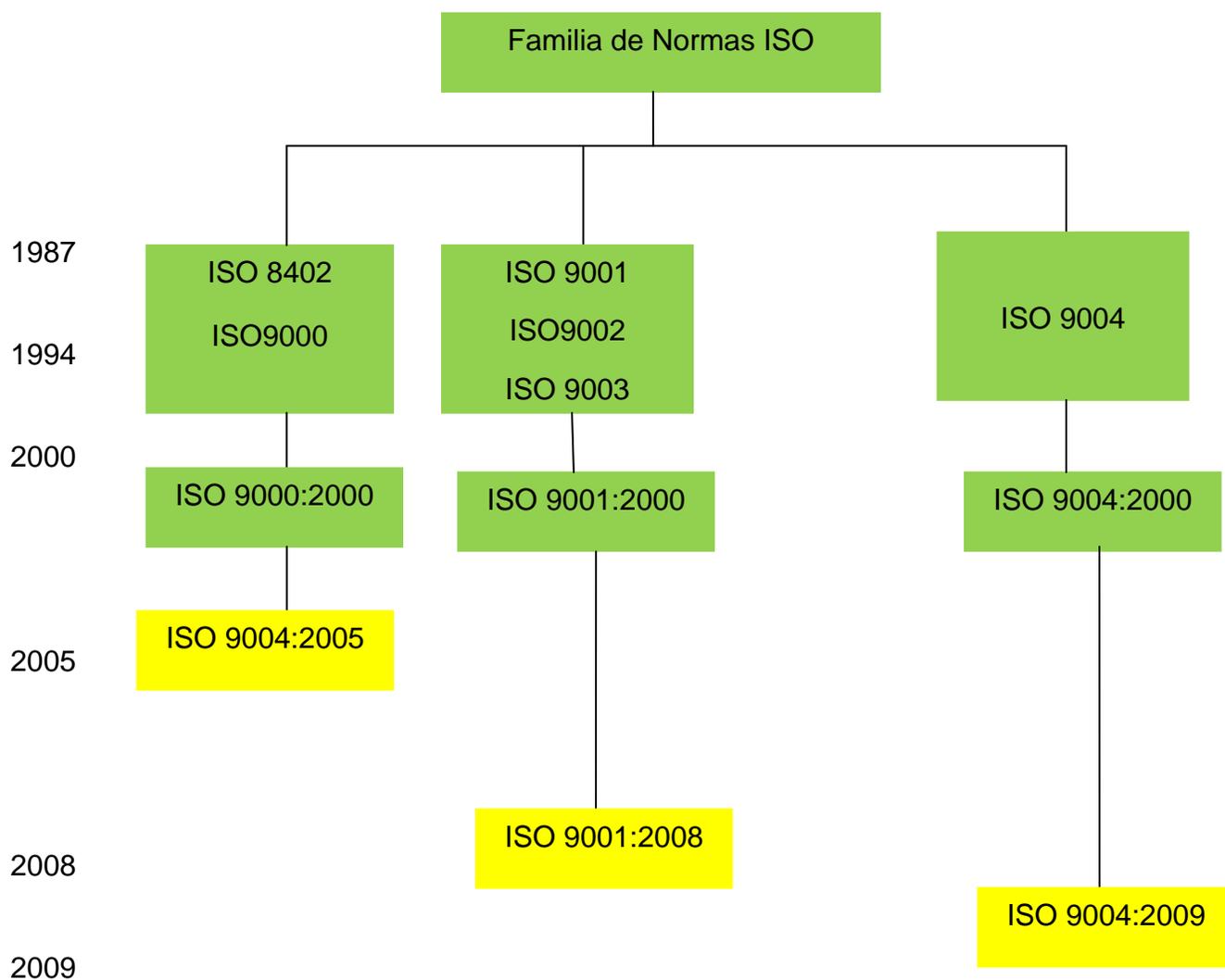
1994- 1° revisión sin grandes cambios.

2000- 2° revisión más profunda con cambios estructurales y estratégicos importantes.

2005- Nueva revisión de la norma ISO 9000

2008- Nueva revisión de la norma ISO 9001

2009- Nueva revisión de la norma ISO 9004.



Las normas se han adoptado en Estados Unidos por el American National Standards Institute (ANSI), en cooperación del American Society for Quality (ASQ). Las normas estadounidenses fueron identificadas oficialmente como la serie ANSI/ASQC Q9000-1994, lo que es ISO 9000.

Estándares compatibles con la Norma ISO 9000 de diversos países⁴⁶

- México :NMX-CC-9001-INMC-2000
- USA: ANSI/ISO/ASQCQ 9000 (serie)
- Canadá: CAN3-Z299X-X

En cuanto a la certificación, es un proceso en que las empresas deben de enfrentar paso a paso. Existen organismos certificadores y acreditadores que promueven la estandarización y trabajan en pro de los países que los conforman, entre ellos, por mencionar algunos se encuentra la International Organization for Standardization (ISO) es responsable de publicar la norma en cualquiera de sus versiones. La International Accreditation Forum (IAF) el Foro Internacional de Acreditación es una asociación mundial, cuya función principal es estandarizar y así reducir el riesgo en los negocios y en los clientes. Pacific Area Standards Congress (PASC) su misión es proveer un foro geográficamente conveniente a los países del Pacífico, para desarrollar recomendaciones de comunicación en el marco de los estándares internacionales, en particular del ISO. Por último, Pan American Standards Commission (COPANT) el cual promueve el desarrollo de la normalización técnica y actividades relacionadas en los miembros que la integran.⁴⁷

⁴⁶ Humberto Cantú Delgado, *op cit*, p 355.

⁴⁷ Humberto Catú Delgado, *op cit*, 348.

En México existe la Dirección General de Normas (DGN), que está auspiciada por la Secretaría de Economía. Su función es otorgar la aprobación de los organismos de certificación, unidades de verificación, laboratorios de calibración y pruebas del que el producto o servicio cumple con las especificaciones señaladas en las normas oficiales mexicanas.

La DGN es la que tiene la representación de México ante el ISO. Sin embargo la DGN no acredita, sino que direcciona a otro organismo denominado Entidad Mexicana de acreditación (EMA). La EMA está registrada como representante de México ante el IAF.⁴⁸

Por otro lado, las empresas que quieren certificar tienen la decisión de contratar los servicios de una compañía certificadora o de otra, depende sobre todo al mercado al que va dirigido.

En el Distrito Federal, a la fecha de la edición de esta tesis, podemos mencionar los siguientes según la EMA:

BVQI Mexicana, S.A. de C.V.

Calidad Mexicana Certificada, A.C.

Certificación Mexicana, S.C.

Det Norske Veritas México, S.A. de C.V.

Factual Services, S.C.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.

Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S.C.

Normalización y Certificación Electrónica A.C

Organismo de Certificación de Establecimientos T.I.F., A.C.

Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación, S. C.

Asociación de Normalización y Certificación, A.C.

⁴⁸ Idem

Quality and Competitive College S.C.

Germanischer Lloyd Certification México, S. de R.L. de C.V.

LOGIS Consultores, S.A. de C.V.

Consejo Mexicano de Certificación, A.C.

Quality Solution Register, S.A. DE C.V.

UL de México, S.A. de C.V.

Intertek Testing Services de México, S.A. de C.V.

EQA Certificación México, S.A. de C.V.

Applus México, S.A. de C.V.

Organismo Nacional de Certificación y Verificación Porcina,a.c.

Organización Mexicana de Certificación de Ganado Bovino, A.C.

IQS Corporation, S.A. de C.V.

Organismo Nacional de Certificación y Servicios Ganaderos, A.C.

Organismo Nacional de Certificación Avícola, A.C.

Global Standard Registrar, S.A. de C.V.

Instituto Nacional de Normalización Textil, A.C.

Consultoría e Inspección de Proyectos, S.C.

Organismos certificadores en Distrito Federal⁴⁹

En cuanto el proceso de certificación, consta de los siguientes pasos:

1. Selección de la norma

La certificación del sistema de calidad debe llevarse a cabo tomando en cuenta la norma ISO 9000:2000 o en su caso la ISO 14000.

2. Alcance de la certificación

⁴⁹28-junio-2010. Dirección

URL:http://www.ema.org.mx/ema/ema/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=99&Itemid=1(consulta:23 viernes 14 de mayo 2010)

Aquí se define qué procesos incluye la certificación y se limita dentro de la organización qué actividades, funciones o departamentos entran en el sistema de administración de la calidad.

3. Definición e implementación del sistema

El desarrollo e implementación de un sistema de aseguramiento de calidad toma tiempo, así como contar con la documentación requerida. El tiempo necesario para la implementación depende de factores como:

*Si la empresa cuenta con un sistema de aseguramiento de calidad verificable.

*El tamaño de la empresa (líneas de productos, turnos, departamentos, entre otros).

4. Solicitud de certificación.

Para iniciar oficialmente el proceso de certificación, se debe enviar o entregar personalmente la Forma de Solicitud de Certificación de Sistemas de Calidad en las oficinas de la compañía certificadora que se haya seleccionado junto con el cuestionario de registro de empresa. Para realizar el trámite de solicitud, se debe de efectuar un pago, según cada compañía certificadora. Esta documentación debe enviarse en cualquier etapa de la implementación del aseguramiento de calidad.

La compañía certificadora que se haya elegido deberá responder si la solicitud es técnicamente viable en un plazo determinado. Al momento de confirmar la viabilidad técnica del proyecto, la compañía certificadora le enviará la lista de verificación documental.

5. Revisión documental.

Una vez que la compañía certificadora ha respondido a la solicitud de manera favorable, la documentación complementaria consistente en:

- Manual de aseguramiento de calidad.
- Índice de procedimientos generales.
- Lista de verificación documental resuelta.

La compañía certificadora nombra un líder de proyecto, quien, a partir de esta fase, se hace responsable de tener contacto con la empresa a lo largo del proceso de certificación. El líder de proyecto hace una revisión de contenido de la documentación.

6. Preauditoría.

Una vez que se ha pasado la etapa de revisión documental se puede optar por una auditoría de diagnóstico o preauditoría para proporcionar una apreciación del estado del sistema de aseguramiento de calidad de la empresa.

7. Auditoría al sistema de calidad

Esta fase debe darse una vez que el Manual de aseguramiento de calidad (previamente revisado y aceptado por la compañía certificadora) está implementado en la organización en su totalidad. La compañía certificadora programa una auditoría de certificación de la aplicación del sistema de aseguramiento de calidad. En esta fase cualquier desviación es claramente identificada. Después de las correcciones de las desviaciones detectadas, en un periodo razonable especificado con el grupo auditor, el sistema de aseguramiento de calidad será oficialmente certificado por tres años.

8. Emisión de certificado

Una vez que la compañía certificadora decidió entregar el certificado a la empresa certificada debe firmar una carta compromiso del cumplimiento del reglamento de uso del registro:

- La empresa recibirá un certificado oficial en el que señalará su nombre, la norma de referencia seleccionada, el periodo de vigencia de la certificación y su alcance.
- Esta misma información se integra en el directorio de empresas certificadas.

9. Auditorías de seguimiento.

Las auditorías de seguimiento son imprescindibles para mantener la certificación. Se realizan semestralmente e involucran al menos 30% de las funciones del sistema, aparte de asegurar que, al cabo de los tres años de vigencia, el certificado de aseguramiento de calidad haya sido totalmente auditado.

No conformidades:

En el proceso de la certificación puede presentarse no conformidades, ya sea durante la revisión documental o evaluación en el sitio, en tal caso se levantan las no conformidades, se realizan las acciones necesarias para corregir esas observaciones.

Suspensiones, retiros y cancelaciones

Cualquier empresa puede ser objeto de suspensiones, retiros o cancelaciones de su certificación. Estas pueden llevarse a cabo con base en el artículo 75 y 76 del reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, o bien, por falta de pago correspondiente.

En conclusión de este apartado, ISO 9000 reconoce los conceptos principales que todas las normas anteriores han tenido, es decir que la calidad está en las manos de los trabajadores, que son los que llevan realmente una calidad, y no el número de inspecciones para controlar la calidad. El énfasis de ISO 9000 es brindar las herramientas, los recursos, materiales, sistemas, información, capacitación y apoyo gerencial. No habrá ninguna necesidad de inspecciones, salvo aquellas necesarias.

2.7 ANTECEDENTES DE LAS NORMAS ISO 9000

Antes de continuar se debe dar las características del concepto de Calidad:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

El termino de Calidad según:

Edwards Deming: "la calidad no es otra cosa más que: Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Dr. J. Juran: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".⁵⁰

La evaluación del concepto se da de la siguiente manera: Durante la Edad Media, para que un producto se considerara de calidad, tenía que estar certificado por el artesano; éste fungía el papel tanto de fabricante como de inspector; y mantenía contacto directo con los clientes. Esta idea desaparece al darse la Revolución Industrial.

Pero, su gran apogeo se da después de la Segunda Guerra Mundial, al final de los años 40 y principios de los 50. Se comienza una gran demanda de bienes y servicios a raíz de la guerra; por consiguiente se crea una producción masiva, impersonalizando a los consumidores; es decir; las empresas veían a las personas como meras cifras estadísticas donde no importaban sus necesidades. Por lo tanto, la calidad no era prioridad para la producción.

Es en Japón donde se da los primeros cambios para ofrecer una calidad al cliente. Después de la derrota en que se encontraba este país; las empresas automotrices con ayuda de los asesores estadounidenses Joseph Juran y W. Edwards Deming introdujeron técnicas de calidad entre los japoneses. Donde en 1951 se instituye el Premio Deming, para premiar a personas y empresas que cumplían severos criterios de calidad.

⁵⁰ Memo Pérez, Administración y gerencia: Calidad Total (en línea), Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>(consulta 20-junio-2010).

Entrada la década de los años 80, se establecen cambios notables dentro de las empresas estadounidenses. Al darse cuenta que Japón estaba siendo más competitivo, se retoma los modelos de Deming para dar una calidad total a los clientes. Por lo tanto varios factores cambiaron a consecuencia de la llamada Globalización.

El mercado comenzó a fraccionarse y a dividirse en nichos, se convirtió de un consumidor pasivo, a un cliente exigente a que se le cumplan sus demandas y necesidades. Se da una gran competencia; por lo cual el ciclo de vida de los productos se acorta. Aparecen conceptos como “Justo a tiempo” y Gestión de Calidad Total para una mayor satisfacción del cliente.

Los Sistemas de Aseguramiento de Calidad han crecido en demanda a una variedad de industrias militares y de defensa que tienen la necesidad de controlar y evaluar a sus proveedores. La competencia creció por ganar los contratos militares. En ese momento se necesita de un sistema o norma donde el proveedor pudiera ser evaluado y monitoreado en cuanto a su desempeño se refiere.⁵¹

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución	Hacer muchas cosas no	Satisfacer una gran demanda

⁵¹ Excel Internacional. Capacitación y Consultoría para el Mejoramiento de los Procesos en las Empresas. México.

Industrial	importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.

Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. • Mejora Continua
---------------	---	--

Evolución del concepto de calidad.⁵²

Las primeras normas de calidad que se usaron fueron en Estados Unidos. Las cuales proporcionaron las reglas para que las empresas pudieran ser o seguir siendo proveedores de la industria de defensa. En los Estados Unidos la inicial MIL-STD evolucionó en MIL-Q-9858. En el Reino Unido (UK) evolucionó de DEF-STAN a DEF-STAN 05.21 et seq. Otras industrias como la nuclear, en Estados Unidos, por ejemplo, desarrolló las series ANSI N45 10CFR. Sin olvidar las normas QS 9000, las cuales son normas de aseguramiento de calidad que surgieron a través de desarrollos y esfuerzos de empresas como Chrysler, Ford y General Motors para el sector automotor.

En 1975 en el Reino Unido, hubo un crecimiento en la necesidad de introducir una norma que se pudiera aplicar universalmente y ser reconocida. , por lo cual se dan las BS 5750 parte 1,2 y 3 y fue presentada por la Institución de las Normas Inglesas, o BSI (por sus siglas en inglés).⁵³

Es en estas donde se puede encontrar su antepasado de las Normas ISO 9000 con las BS 5750:1979; ya que los documentos son similares. Esta norma se creó para ser utilizada como un documento contratextual de un producto o servicio y el proveedor de dicho servicio.

⁵² Memo Pérez, Administración y gerencia: Calidad Total (en línea), Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>(consulta 20-junio-2010).

⁵³ Excel Internacional. Capacitación y Consultoría para el Mejoramiento de los Procesos en las Empresas. México.

ISO 9000 abarca los requerimientos para un acercamiento al aseguramiento de calidad completo y organizado. La decisión de comprometerse e implementar un sistema que cumpla con los requerimientos de ISO 9000 no se deben tomar a la ligera. Es una decisión estratégica de una organización, que una vez tomada, los envolverá en un compromiso que no tiene fin.

2.8 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL TRABAJO EN EQUIPO EN PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9000

Uno de los factores más nocivos para el clima laboral en una empresa en proceso de modificación, es tener jefes autoritarios, que contribuyen a crear un clima laboral negativo que se alimenta de canales de comunicación estrechos, ordenes que se imparten para dirigir autómatas (ordenes que deben cumplirse por el temor de recibir una sanción) y escaso o nulo reconocimiento.⁵⁴

Cada vez más se desafía a dejar de ser jefes y pasar a ser líderes. A ser más inspiradores y menos controladores para conducir nuevos rumbos, objetivos, procesos y estrategias para un verdadero cambio.

Lamentablemente, la realidad de las empresas, muestra un círculo vicioso negativo, en la que la ausencia de liderazgo obliga a persistir en los roles administrativos que no agregan valor. Esto es, el día al día y las presiones no dan cavidad a ejercer liderazgo y como éste no se ejerce entonces persiste la necesidad de estar centrado en los contingente más que lo importante. Un primer acto de liderazgo debería consistir en romper este vinculo vicioso, a través de potenciar a las personas y equipos de trabajo, de tal manera que puedan manejar

⁵⁴ Walter Rojas Álvarez, El jefe autoritario(en línea) 27-01-2007 Dirección
URL:<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/jefe-autoritario-en-el-clima-laboral.htm>(en consulta:24-junio-2010)

en forma autónoma y con alto desempeño, las tareas del día a día. Este proceso supone que el líder prepare a las personas ejerciendo un rol de Coach, una especie de entrenador que hace que la gente aprenda a aprender, pensar y no sólo a hacer.

Por lo cual es importante definir que es un equipo, para comprender que un jefe autoritario no es lo ideal para guiar a las personas.

Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño, de lo que se responsabilizan.⁵⁵

Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca formar un equipo. El concepto de equipo conlleva un sentido de misión y responsabilidad colectiva compartida, pero el compromiso de un grupo no es tan fuerte. Los integrantes de un equipo tienen objetivos o tareas comunes, los miembros de un grupo en ocasiones trabajan de manera más independiente. Los miembros de un grupo poseen un líder poderoso; un equipo cuenta con funciones de liderazgo compartidas⁵⁶

El trabajo en equipo es una labor que consiste en que los integrantes de éste entiendan y se comprometan con los objetivos del conjunto.⁵⁷ Por ello los líderes juegan un importante papel para dirigir equipos eficaces para lograr las metas de la organización, dejan de mandar para guiar de nuevas formas. Liderar a un equipo requiere de un cambio de pensamiento, en cuanto trabajar como se ha venido haciendo en las empresas tradicionalistas, donde los administradores toman las decisiones.

⁵⁵ Idem

⁵⁶ N. Lussier Robert. Christopher F. Achua. *Op cit*, p. 82.

⁵⁷ N. Lussier Robert. Christopher F. Achua. *Op cit*. P. 243.

Algunas ventajas del trabajo en equipo: el conocimiento y el compromiso colectivo son mayores que los individuales, se pueden atacar problemas más complejos, genera más ideas para análisis, proporciona un sentimiento de pertenencia, se comparten problemas y se mejoran las relaciones interpersonales.

Los líderes desafían al futuro y están dispuestos a asumir riesgos en la búsqueda de nuevos rumbos. A medida que los sistemas económicos en que operan las organizaciones actuales adquieren mayor complejidad, los líderes requieren más de la cooperación y participación de los demás miembros para poder detectar las oportunidades que la empresa tendrá a futuro, el trabajo en equipo se convierte así, en la única alternativa para desarrollar una empresa de calidad.

Si se quieren construir relaciones satisfactorias, productivas y leales con los integrantes, los administradores deben reconocer sus necesidades, brindarles a los empleados labores que representen retos y que les den la oportunidad de aplicar todos sus talentos, de progresar; que les brinde una sensación de seguridad y la ocasión de formar parte del equipo; que les garanticen un ambiente de trabajo saludable y un liderazgo efectivo. Sin un liderazgo así, los equipos pierden su rumbo, no llegan demasiado lejos o no avanzan lo suficiente, se alejan del objetivo y permanecen bloqueados. Por lo tanto los líderes desempeñan una función importante en el trabajo en equipo.⁵⁸

Por lo cual a continuación se da las diferencias entre un jefe y un líder:

⁵⁸ Idem.

El Jefe	El Líder
- Dirige	- Orienta, Guía a sus hombres
- Habla	- Comunica
- Llama la atención delante de todo el personal	- Llama la atención a solas y lo felicita en público
- Está pendiente de los errores	- Está más pendiente de los aciertos que de errores.
- Ante los errores se le cae el mundo	- Ante los errores se agiganta.
- Impone	- Propone
- Trabaja	- Disfruta lo que hace
- Alcanza objetivos	- Alcanza el éxito.
- Puede ser efectivo	- Es asertivo
- Inspira temor o inquietud	- Inspira confianza y despierta entusiasmo.
- “Sabe” cómo se hace	- Enseña cómo hacer
- Hace penoso el trabajo	- Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo.
- Dice vamos	- Dice “vaya usted”
- Piensa en los hombres y en el objetivo	- Se preocupa sólo por el

	objetivo
--	----------

Diferencias entre jefe y líder.⁵⁹www.isisonline.com/ttmotiva 22-junio-2010 7:30 pm

La comunicación es vital en un proceso de mejoramiento de la calidad. Cualquier actividad humana que involucra a dos o más individuos, debe basarse en el entendimiento mutuo de las reglas de interacción. El flujo continuo de ideas pequeñas es el concepto central del mejoramiento de la calidad. Por lo tanto, trabajar en equipo requiere de sensibilidad, empatía y de saber cómo confrontar las ideas de los otros sin llegar al conflicto. Si se deja que los conflictos adquieran gran complejidad, la organización pueda quedar vacunada contra el trabajo en equipo, y difícilmente logrará cambiar su cultura hacia una de colaboración y toma de decisiones por consenso, entonces el trabajo en equipo se habrá perdido como estructura de soporte para el cambio.⁶⁰

No existe aún una fórmula absoluta para alcanzar la Calidad Total, pero lo que es cierto es que es muy importante contar con líderes capaces de guiarnos al camino más cercano, es evidente que existe cada vez más factores que obligan a las organizaciones a cambiar, y aumentar la velocidad de reacción de éstas, por ello es importante que en los grupos de trabajo de un proceso de certificación exista una persona que ante los cambios tecnológicos, crisis, competencia, clientes que exigen más calidad, privatización de empresas, etc., sepan motivar a los grupos de trabajo a realizar cambios y adaptaciones de normas para lograr las metas y objetivos.

⁵⁹ Dirección URL:www.isisonline.com/ttmotiva (consulta:22-junio-2010 7:30 pm)

⁶⁰ Humberto Cantú Delgado, *op cit*, p.147.

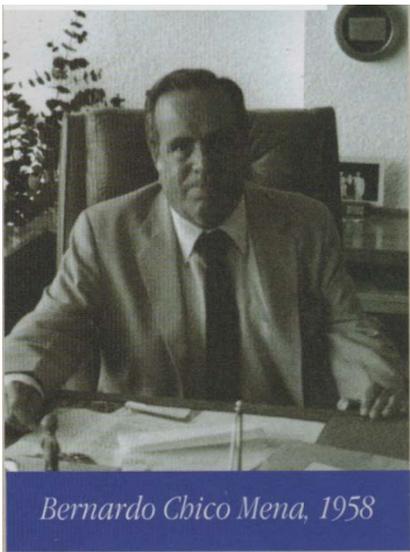
CAPÍTULO III

3. LAVA –TAP LIMPIEZA

El siguiente capítulo tiene dos objetivos; el primero es dar conocer el objeto de estudio a analizar, el cual es la compañía Lava Tap S.A de C.V. El segundo es poder relacionar todos los conceptos utilizados en el capítulo anterior, al fin de entrelazar cada tema, al conocer sus tradiciones, ideales, historia, valores etc, podremos definir el por qué del tipo de liderazgo que posee y como éste afecta o contribuye en un cambio como lo es la adaptación de las normas ISO.

3.1 ANTECEDENTES

A mediados de los cincuenta, Bernardo Chico Mena se desempeñaba como mesero de un restaurante de Chicago. Mientras vivió en Estados Unidos, notó que existían empresas



especializadas que se dedicaban a brindar servicios de limpieza a otras compañías como hoteles, oficinas, tiendas y a domicilio. De hecho, en el restaurante que trabajaba y el lugar donde vivía, contaba con ese tipo de servicio.

Le llamó la atención, al parecerle novedoso y extraño, en México lo cotidiano era que cada negocio contara con su propio personal de limpieza, como parte de su nómina.

Convencido de que era una gran idea, para implementarla con éxito en su país, decidió observar y especializarse en como lo hacían las empresas de limpieza estadounidenses.

Corría el año de 1955 cuando el señor Bernardo Chico Mena y su esposa comenzaron a lavar tapetes en la azotea de su casa, poco a poco se fueron haciendo de más clientes, hasta que un par de años más tarde decidieron conseguir una lavadora de alfombras, una aspiradora industrial y una pulidora de pisos.

Después de ello y de ahorrar, fundó en Diciembre de 1958, con una inversión de mil 500 dólares, Lava Tap, la primera empresa dedicada a la limpieza a domicilio en la ciudad de México y en todo el país.

Se comenzó con dos empleados, una pulidora y una aspiradora. Por lo cual, se dedicaron al lavado de alfombras y muebles; entre sus amigos, familiares y algunos recomendados. Su fundador no se equivocó, la empresa causó gran impacto en México, a tres meses de nacida ya contaba con 40 trabajadores.⁶¹

Su primer contrato fue la estación de Ferrocarriles de Buenavista, posteriormente se hizo cargo de la limpieza en la estación de Monterrey y del Banco Nacional de México –con quien tienen contrato ininterrumpido desde 1961-. Así fue creciendo esta empresa que hoy tiene a su cargo el aseo del Estadio Azteca, Televisa, Televisión Azteca, además de casi todos los bancos del país, empresas embotelladoras, y automotrices, entre otras.⁶²

En los años subsecuentes y a través de la integración de más y mejor equipo técnico y humano se complementa el servicio profesional de limpieza. Hacía principios de los 60's se

⁶¹ Sergio Dueñas, *Lava Tap: un negocio impecable*. (en línea) Dirección URL: www.soyentrepeneur.com, (consulta 6- noviembre-2009 8:20pm.)

⁶² Ana María Rosas EL UNIVERSAL online (en línea) Jueves 23 de junio de 2005 Dirección URL: <http://www.1a3soluciones.com/DOCUMENTOS/5/Actualidad-noticias-limpieza-62.htm> (consulta 22-junio-2010)

consolida la cobertura nacional y la especialización de servicios como limpieza de fachadas e instituciones especializadas.



Actualmente a sus 51 años de vida, y dirigida por hijos del fundador, ya fallecido, LAVA TAP es empresa líder en el ramo y ofrece servicios a cientos de empresas de todo el país.

Se encuentra ubicada en: Calzada de las Águilas 1205. Col. San Clemente, México, D.F.

De acuerdo con la información anterior adquirida también de la entrevista realizada a Bernardo Chico (director general y socio mayoritario), se puede vislumbrar que es una empresa familiar, la cual por un lado la hace muy tradicionalista en cuanto sus procesos, lo que provoca que el trabajo se realice siempre de una misma manera, obstaculizando el cambio al casarse con estrategias. Por otro lado, es muy fuerte el compromiso de la historia de su fundador y de aquellos trabajadores que llevan muchos años con la empresa, provocando que su cultura sea relativamente estable.

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Somos una empresa profesional de limpieza que ofrece servicios integrales con calidad, confiabilidad y eficiencia a través del personal calificado y con una infraestructura que garantiza la satisfacción de nuestros clientes.

VISIÓN

Mantener el liderazgo a nivel Nacional, superando los estándares y normas de calidad fijados como política de servicio, eficientando el desarrollo del capital humano y la solidez financiera del grupo Lava- Tap en beneficio de nuestros clientes y colaboradores.

A través de una entrevista hecha al consultor el Ing. Roberto M. García Gutiérrez, el cual lleva todo el proceso y certificación de la norma, pude conseguir la misión y la visión, así como la política de calidad. Las cuales no existían antes de entrar en dicho proceso, por lo tanto, fue necesario crearlas, fue difícil, porque no existe una cultura solida hacía estos dos requisitos indispensables de comunicación organizacional. En consecuencia, cada concepto se llevó 1 mes para su creación, y ahora están formalizadas en el Manual de Gestión de la Calidad, aunque aún hace falta los valores de la institución y que los trabajadores internalicen estos conceptos que son la guía de su objetivo.

3.3 POLÍTICA DE CALIDAD

En LAVA TAP S.A DE C.V nos dedicamos a ofrecer Servicios Integrales de Limpieza que cumplen con los requisitos establecidos a través del abastecimiento adecuado de material, equipo y personal capacitado, garantizando los tiempos de ejecución de los servicios y comprometidos en un proceso de mejora continua.

De la misma forma su creación tardó un mes, y aún hay problemas para que los trabajadores, no se la aprendan, si no que la entiendan y la tomen como parte de ellos ya que es su “carta de presentación” ante los clientes.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

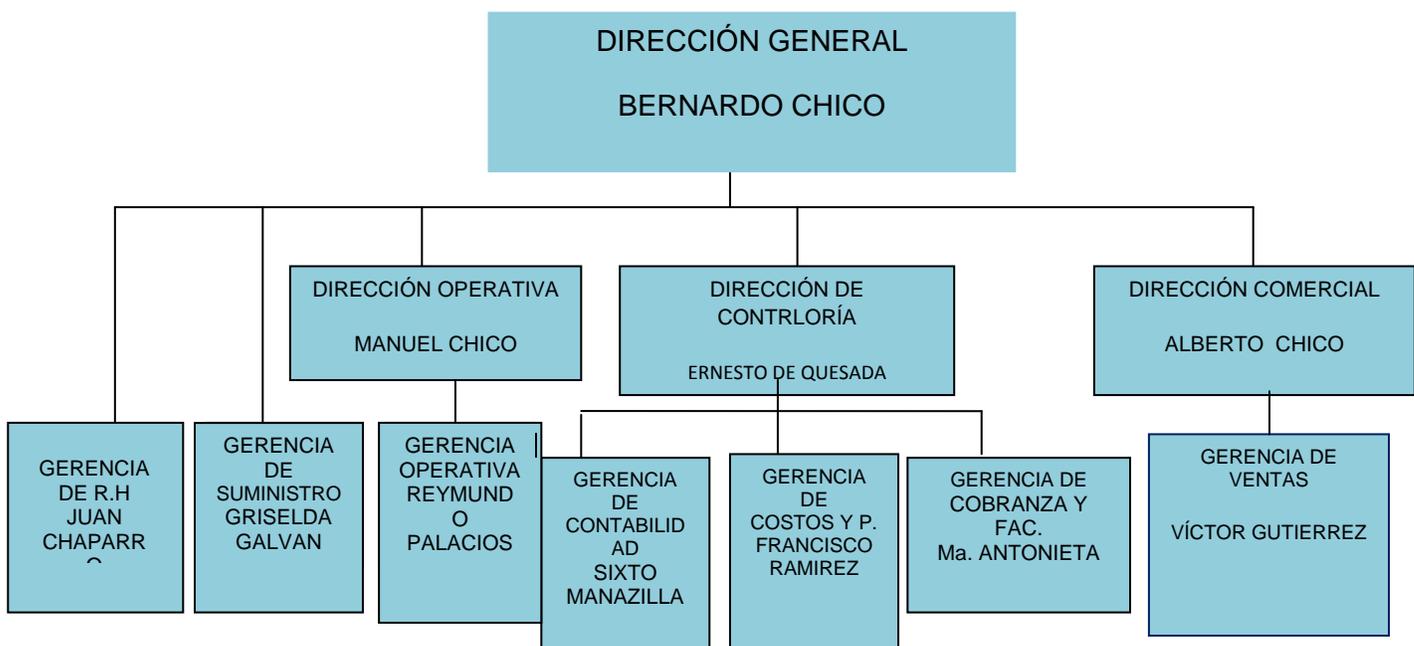
Cuenta con un equipo de 50 empleados fijos de la empresa, ya que si se contara a todos los empleados repartidos en cada contrato para la realización de la limpieza, se hablaría de 6000 trabajadores.

Por lo cual, los 50 empleados dentro de la oficina central, divididos en tres direcciones: operativa, contraloría y comercial. La primera tiene a su cargo a la gerencia operativa, contraloría tiene a la gerencia de contabilidad, costos y presupuestos y gerencia de cobranza y facturación; por último la dirección comercial tiene a la gerencia de ventas; todos a la cabeza de la Dirección General, la cual tiene a su cargo la gerencia de Recursos Humanos. La estructura operativa, lleva todo el peso del movimiento de la empresa, está formada por: gerente de operaciones, subgerente de operaciones de zona (oriente, norte, sur, etc.), supervisor de ruta, supervisor de residentes, cabo de supervisión, pulidor y afanador de limpieza.

Además, cuentan con un almacén, el cual funge individualmente de las oficinas, ya que no entra en el organigrama de la empresa, por ser una filiar independiente, encargado de proveer de materiales a cada contrato, por lo tanto, no entra en la implementación de la norma ISO 9001:2000, aunque en un principio lo hacía, se dieron cuenta de que es sector a parte de la empresa.

Anteriormente, no contaban con un organigrama formalizado, existía las divisiones de trabajo, y cada uno sabía qué hacer, pero no se contaba con nada formal, hasta que se llevó a cabo el proceso de certificación y fue plasmado en el Manual de Gestión de la Calidad.

Con base en su forma de trabajar, se puede visualizar el organigrama de la empresa de la siguiente manera:



3.5 INSTALACIONES

Cuenta con tres niveles de cien metros cuadrados cada uno.

En la planta baja se ubica la recepción y vigilancia, la parte de radio- localización, gerencia de contabilidad y gerencia operativa. En el primer piso, se encuentra la Dirección General, dirección comercial y la gerencia de ventas. En el segundo piso, se encuentra la dirección de contraloría, gerencia de costos y presupuestos, gerencia de cobranza y facturación, así

como la gerencia de suministros. En la gerencia de Recursos Humanos, se encuentra el edificio de personal, que se ubica a un costado de las instalaciones de Lava Tap S.A de C.V.

Los colores de que se componen las instalaciones son blancos, beige y vino por fuera, lo cual significa:

- Blanco
 - El blanco se asocia a la luz, la bondad, la inocencia, la pureza y la virginidad. Se le considera el color de la perfección.
 - El blanco significa seguridad, pureza y limpieza. A diferencia del negro, el blanco por lo general tiene una connotación positiva. Puede representar un inicio afortunado.
 - En heráldica, el blanco representa fe y pureza.
 - En publicidad, al blanco se le asocia con la frescura y la limpieza porque es el color de nieve. En la promoción de productos de alta tecnología, el blanco puede utilizarse para comunicar simplicidad.⁶³

- Beige

Los colores claros son los pasteles más pálidos. Toman su claridad de una ausencia de color visible en su composición, son casi transparentes. Cuando la claridad aumenta, las variaciones entre los distintos tonos disminuyen. Los colores claros descubren los

⁶³ Web Usable, Significado de los colores: Desarrollo y Diseño(en línea) 9-sptiembre-2006 a las 12:54pm
Dirección URL: <http://www.duamu.com/re/articulo/590/id/590/articulos-significado-de-los-colores-web.html> (consulta 28-junio-2010 5:30 Lunes)

alrededores y sugieren liviandad, descanso, suavidad y fluidez. Se parecen a las cortinas transparentes de una ventana, y envían un mensaje de distensión. Son el color marfil, rosa, celeste, beige.

El color es uno de los medios más subjetivos con el que cuenta el diseñador.

-Los colores también dan sensaciones dan sensación de movimiento.

- Tiene mucho poder de atracción o rechazo dependiendo del uso que se le dé.

- Las emociones, sensaciones, y en definitiva todo lo que los colores pueden llegar a expresar y hacer sentir al espectador forma parte fundamental de la base de un buen diseño.

- El color, como elemento claramente evidenciado de nuestro diseño, puede ser la clave de nuestro éxito. Tanto si pensamos como si no, si nos damos cuenta o no de ello, estamos cargando de significados cuando elegimos un color.⁶⁴

⁶⁴ Artículo redactado y elaborado por el equipo de Desenredate, Significado de los colores(en línea), Dirección URL:<http://www.desenredate.com/articulos/teoria-psicologia-color.php> (consulta 22-junio-2010)



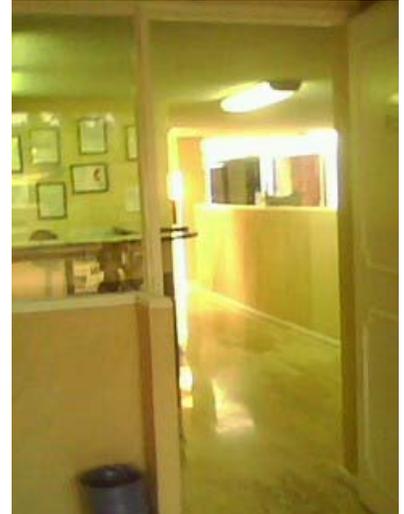
Costos y presupuestos.



Cobranza y Facturación



Gerencia de Suministros



Fachada y recepción de la empresa.

3.6 SERVICIOS

Actualmente, Lava Tap es la empresa líder en el ramo y ofrece servicios especializados de limpieza a las corporaciones más importantes del país.

Entre los que destacan:

Centros de cómputo.

Museos.

Tiendas departamentales.

Hospitales.

Aeropuertos.

Compañías de seguros.

Instituciones financieras.

Corporativos.

Gruposcomerciales.

Laboratorios.

Grupos

Centros

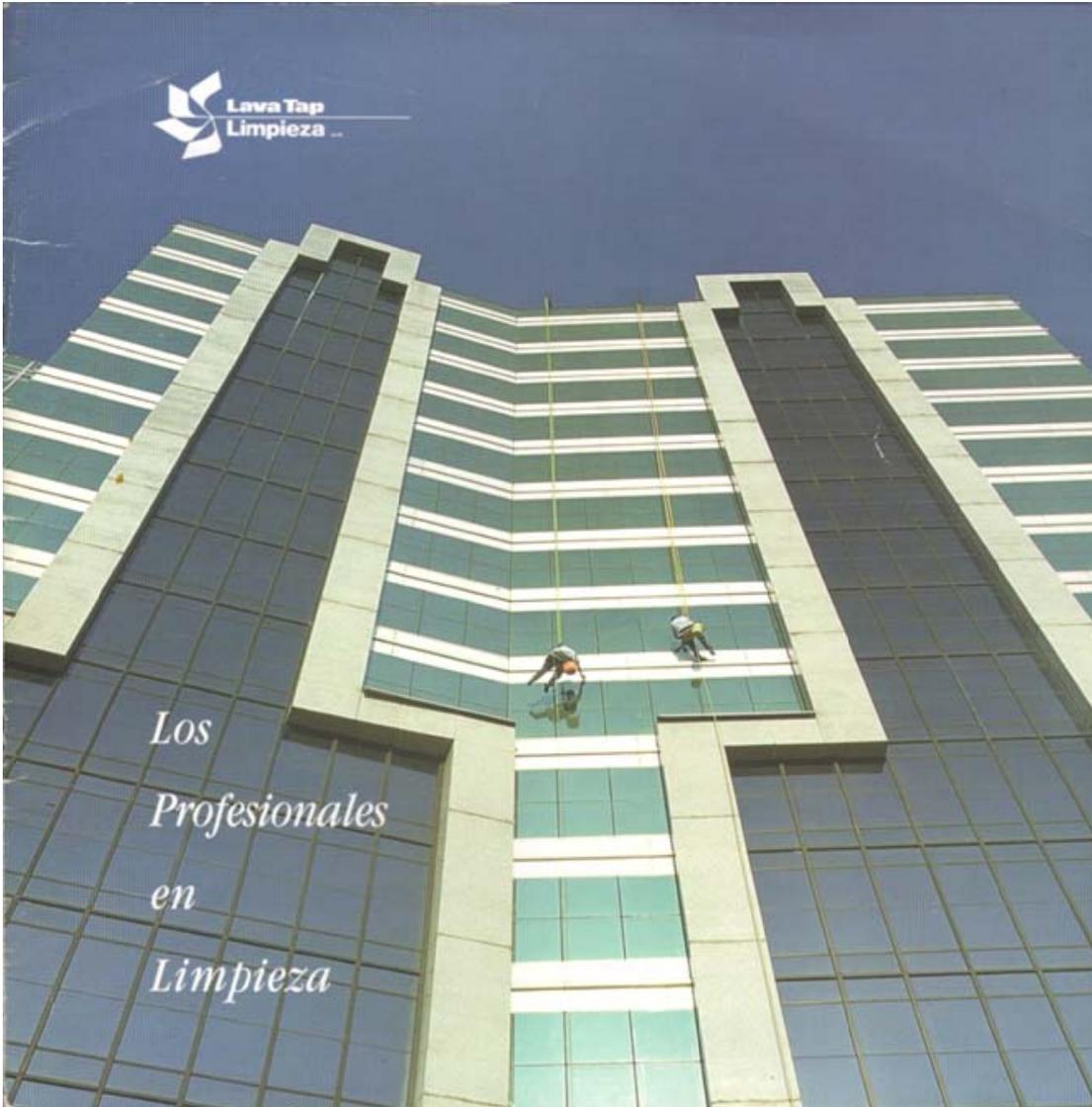
Escuelas

Tiendas de autoservicio⁶⁵



Aunque los servicios han ido en aumento al igual que la empresa, con el tiempo los servicios se han agrandado, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes. Además, del servicio original, operan divisiones que se dedican al lavado exterior de vidrios y fachadas de edificios altos, recolección de basura, fumigación, distribución de productos para limpieza y venta de maquinaria especializada en labores de aseo.

⁶⁵ WWW.LAVATAP.COM.MX (consulta: 4-NOVIEMBRE-2009 3:25 PM)



Servicio de lavado de vidrios



Tiendas Departamentales



Hospitales

Diferentes clientes

3.7 CLIENTES

✓ Elektra
✓ Televisa
✓ T.V Azteca
✓ Cinemex (parque lindavista)
✓ CONDUMEX
✓ Protección SICO
✓ Montepío Luz Aviñón
✓ Banamex
✓ Laboratorio Qetch
✓ Evento del Teletón

✓ Monte de Piedad
✓ Nacional Financiera
✓ Circulo Francés
✓ Asociación Reforestemos México
✓ Colegio Teifaros
✓ Escuela Internacional
✓ INBURSA
✓ Guardería Proyecto DEI de México
✓ Aeropuerto de México
✓ Estadio Azteca
✓ Museo papalote del niño
✓ Secretaria de Hacienda y Crédito Público

✓ Auditoria Superior de la Federación
✓ Casinos
✓ Ixe
✓ Cadena Comercia OXXO
✓ Búfalo Forge
✓ Tetra Pak
✓ Philip Morris, etc.

3.8 COMPETENCIA

Dentro del ramo de la limpieza, existen muchas compañías que han seguido la línea de Lava Tap, dentro de sus competidores los más significativos son los siguientes según Bernardo Chico:

➤ Servicio Donald Clean S.A

En 1960 fue fundada la compañía **ServicioDonald Clean, S.A.** la cual empezó con el lavado de alfombras y muebles en casas particulares. Posteriormente se instaló una planta de lavado de tapetes y se empezaron a dar servicios de lavado de cristales y pulidos de pisos.



Donald - Clean 1960

En 1975 se firmó el primer contrato para la limpieza y mantenimiento general de oficinas y en 1979 fue fundada la compañía de mantenimiento **Donald Clean, S.A.** la cual está dedicada exclusivamente a la limpieza y mantenimiento general de edificios, fábricas, laboratorios, escuelas y oficinas.

Actualmente cuenta con aproximadamente 200 empleados distribuidos en más de 40 contratos en el área metropolitana. Ubicada en Carlos Dolci 134 Colonia Alfonso XIII.⁶⁶

➤ Grupo PROLIMP

Fundada en 1972 por el Sr. Estuardo Soto, logró insertarse rápidamente en las preferencias de las firmas del país. En la actualidad Grupo PROLIMP es el corporativo de servicios y abastecimientos de limpieza a nivel nacional. Con más de 38 años de experiencia, están certificados bajo el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000:2000.

➤ ISS

El Grupo ISS, especializado en servicios generales, ha anunciado la entrada en el mercado mexicano tras la compra de dos empresas de limpieza. Con estas adquisiciones, ISS se sitúa como primera empresa de limpieza en el país y añade 10000 nuevos empleados a su plantilla mundial, compuesta por 350.000 trabajadores.

ISS se ha hecho con el control simultáneo de San Rafael S.A. y Tap New S.A. San Rafael cuenta con una cobertura nacional y lidera el mercado de la limpieza del país, mientras que Tap New refuerza la oferta de servicios de ISS. Mediante la actividad de ambas compañías, ISS México obtendrá un volumen de negocio anual en torno a 41 millones de euros.

El Grupo ISS es uno de los líderes mundiales de los Grupos de Facility Services, ofreciendo soluciones de servicios integrales en base a su negocio principal en las áreas de Limpieza, Catering, Soporte de Oficina, Servicios de Mantenimiento y Seguridad. El

⁶⁶ Dirección URL: <http://www.donaldclean.com/> (consulta: 17-junio-2010 2:10 am)

Grupo ISS generó ingresos de casi 60 billones de DKK en 2008 y emplea a más de 470,000 personas en 50 países cruzando Europa, Asia, Norte América, América Latina y Pacífico.

ISS está clasificada como la 7ma mejor empresa de “outsourcing” dentro de la lista de las mejores 100 de “Outsourcing a nivel Mundial publicado en la revista Fortune⁶⁷

3.9 IDENTIDAD, TRADICIONES E IDEALES.

IDENTIDAD

Empresa totalmente mexicana enfocada a los servicios de limpieza, oficinas, mtto en general, lavado vidrios, mtto de limpieza a nivel nacional. Es una empresa de mucha tradición, familiar, fue la primera empresa en prestar servicios de limpieza en México, por lo cual, es líder en este ramo, aunque ha quedado un poco rezagada en cuanto tecnología. Su objetivo es seguir manteniendo este liderazgo y llegar a internacionalizarse.

Es una empresa nacional, con fines de lucro dedicados a sector terciario, formal, posee estructuras y sistemas muy oficiales para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

Es privada, con personalidad moral y catalogada como empresa mediana (sólo se tomo en cuenta los trabajadores de las oficinas). En un principio era unipersonal, pero a la muerte del dueño se transformó en societaria.

⁶⁷ Jorgen Lindegaard, ISS es uno de los mejores en "Outsourcing" a nivel mundial (en línea) 2 setiembre-2002
Dirección URL:
http://www.mx.issworld.com/noticias/noticias_nuevas/Pages/Iss_de_los_mejores_en_outsourcin.aspx (consulta 1-julio-2010 1:25 pm)

TRADICIONES

Existen muchas tradiciones dentro de la empresa, como ya se había mencionado es muy tradicionalista, las cuales son las siguientes:

- Cada 12 de Diciembre celebran el día de la Virgen, en años anteriores se organizaba cada año la peregrinación a la Basílica de Guadalupe, aunque con la muerte del dueño se ha perdido, aún así la tradición a la virgen es muy fuerte. Sobre todo porque en año de 1997 la parte del almacén se quemó completamente, cuando lograron apagar el fuego todo quedó en cenizas, excepto la imagen de la Virgen, desde entonces esta tradición se reforzó más. A continuación se muestra una foto de los años 80's en una peregrinación de la Empresa a la Basílica:



Peregrinación por parte de LAVA-TAP

- También celebran el 2 de febrero, día de la Candelaria.
- Día de muertos.

- Navidad y año nuevo (comida de fin de año)
- 14 de febrero.
- Y cada 5 años de Aniversario, se alquila algún lugar para celebrarlo, como el pasado año en que se cumplieron 50 aniversario, todos los empleados, sin excepción están invitados, donde comen, participan en concursos y se les entrega regalos en la tradicional rifa.

IDEALES

LAVA – TAP tiene sus siguientes ideales:

- La responsabilidad y el compromiso son nuestras herramientas de trabajo.
- La calidad de nuestros servicios nos distingue.
- Esforzarnos por crear un ambiente interactivo de confianza y seguridad en el cliente.
- Prepararnos día a día para hacer nuestro trabajo lo mejor posible.
- Compromiso y responsabilidad de llegar al mayor número de usuarios.
- Captar adecuadamente el interés y la necesidad del cliente.
- Ofrecer lo que el cliente pide, pero sin olvidar orientarle hacia lo que creemos que necesita o lo que sería conveniente ofrecerle.

- Hacer una oferta clara y atractiva para el cliente, bien concebida, presentada y completa.
- Dedicar el tiempo y el cuidado preciso para garantizar la calidad de la oferta.
- Destacar las ventajas de nuestra propuesta y los aspectos positivos que puedan interesar al cliente.
- Enriquecer la oferta y dar confianza al cliente.⁶⁸

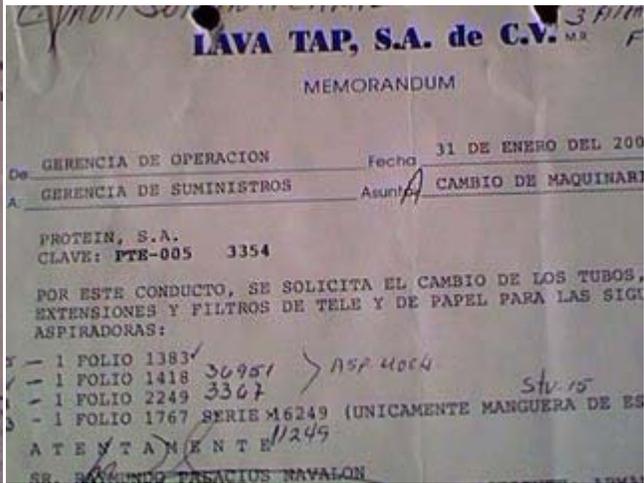
3.10 MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y NIVELES DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.

La principal herramienta con la que cuenta Lava TapS.A de C.V es la comunicación formal a través de documentación con los proveedores, trabajadores y clientes. A su vez, han desarrollado diversas estrategias que a lo largo de la historia de Lava Tap, que le han ayudado a mejorar su imagen y obtener presencia en el mercado.

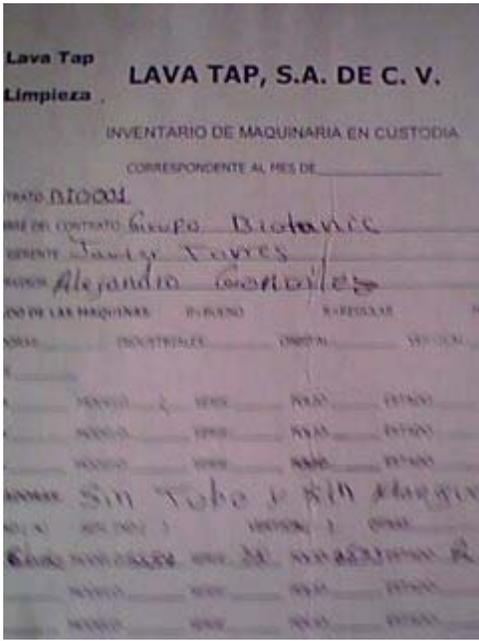
- **Internos**

LavaTap se apoya en memorándums, cartas, folletos, minutas, en informes dentro del sobre del cheque del pago de los trabajadores y la comunicación cara a cara entre jefes y subordinados. Lo que se refiere acerca de medios internos, la compañía también cuenta con teléfonos y servicio de radio. No cuentan con intranet u otro medio como un buzón interno, una revista, un mural, etc. Eso hace que la comunicación se convierta lineal totalmente.

⁶⁸ Entrevista a Juan Chaparro (Gerente de Recursos Humanos) 28- abril-2010.



Memorandum



Inventario

Folletos



Factura

- **Externos**

Se han diseñado vallas publicitarias, principalmente en puentes, así como publicidad en la sección amarilla.

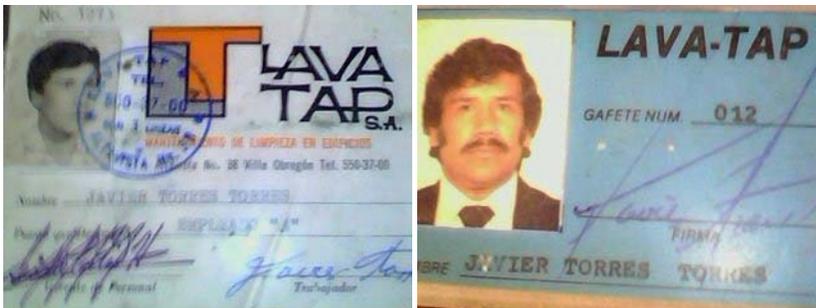
Considerando las múltiples ventajas que trae el uso de Internet, se ha creado una página web (WWW.LAVATAP.COM.MX) donde se presentan los productos y servicios que ofrece la empresa mediante un diseño poco atractivo y actualizado por la organización. Asimismo, se cuenta con subgerentes y supervisores que se encargan de hacer las “relaciones públicas” con los clientes cara a cara, así como folletos que se reparten en la calle.



Portada de la imagen Internet de Lava Tap.

En cuantos medios de comunicación, la compañía se ha quedado muy rezagada en comparación de su competencia.

Referente a los niveles institucionales, nos referimos al logotipo de la empresa, el cual ha sufrido modificaciones:



Antiguos logotipos



Logotipo actual

Simbólicos: aunque se pudiera interpretar de diferentes maneras, el mechudo en el

imago tipo hace alusión a la institución dedicada a la limpieza.

Contracciones: en esta categoría, la palabra “Lava Tap” funciona como la unión de dos fragmentos de palabras.

LAVA: lava

TAP: tapetes

La palabra “limpieza” continúa en el logotipo, haciendo alusión a los servicios de limpieza que brindan, pero en realidad durante este tiempo de la realización de la tesis, su nombre es LAVA-TAP S.A de C.V y no aparece “limpieza”.

En el caso del **logotipo**; Bernardo Chico comenta, que es una tipografía que ha cambiado con el tiempo. En los inicios de la empresa, se presentaba un tipo de tipografía delgada; ahora con el paso de estos 51 años de existir, se muestran unas letras mucho más gruesas, este cambio significa para ellos la fuerza y peso que se ha obtenido en este tiempo. También cambiaron de color, de negro a un azul rey.

El **imago tipo** es un mechudo cuando “florear” para limpiar, en color azul claro, en alguna de las encuestas realizadas señalan que los 4 picos del mechudo representan los cuatro hijos varones del fundador. El azul utilizado en todo el logotipo demuestra pureza y limpieza, va muy acorde a los servicios que brindan.

3.11 LA NORMA ISO IMPLEMENTADA Y ADAPTADA A LAVA-TAP LIMPIEZA.

El proceso de certificación comienza en Enero del 2009, contratando los servicios de la consultora "Consultores Empresariales SGI"; la empresa cuenta ya con el certificado, el cual se les otorgó bajo la condición de presentar las auditorias y la mejora continua.

La norma que ellos están implementando, es la ISO 9001:2000, organizada en 8 secciones. Las secciones 4, 5, 6, 7 y 8 contienen los requisitos para su sistema de gestión de calidad (QMS). Las primeras 3 secciones de la norma (1, 2 y 3) no contienen requisitos.

Éstos identifican el ámbito, las definiciones y los términos para la norma. Organiza sus documentos de manera análoga. Encontrar documentos resultará más fácil no sólo a los empleados sino también a los revisores externos, y su sistema se perfilará según el modelo de proceso.⁶⁹

Los principales resultados que se obtienen con la aplicación de estas metodologías son los siguientes:

- Certificado de calidad (para aquellos sistemas que sean certificables)
- Mejora de los procesos internos
- Incremento de la satisfacción de los clientes
- Toma de decisiones basadas en resultados medibles.⁷⁰

Cualquier duda o aclaración ver la Norma ISO 9000:2000 implementada en LAVA TAP S.A de S.V en anexos.

⁶⁹Dirección URL: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>(consulta: 20-noviembre-2009).

⁷⁰ Grupo Galgano (en línea)http://www.galgano.es/servicio_cliente/metodologias/iso9001/ (consulta:domingo 29-11-2009 8:33 pm.

3.11 ESTILO DE LIDERAZGO DENTRO DE LA EMPRESA.

No se podría decir que es ajena al cambio, está en un proceso de “estira y afloje” al estar consientes de los cambios, pero aún no creen del todo en ellos.

A pesar de mantener estructuras administrativas que facilitan el cumplimiento de la labor encomendada, como son los organigramas verticales, manuales de funciones obsoletas ante la influencia de tecnologías , permitiendo crear resistencia en el personal , la misión no sé lleva como se debe, todos estos factores que se encierran en las empresas con liderazgo como LAVA TAP, son permitidos por tener sesgado al recurso humano ,del poder participar en las tomas de decisión, no siendo en ningún momento una administración participativa sino representativa en funcionarios que lo saben todo y son ellos quienes definen su direccionamiento estratégico y aún no se vuelven líderes que guíen hacia el cambio.

En el camino para implementar herramientas para ser más competitivos; las empresas manejan diferentes medios para lograrlo, sin tomar en cuenta que la realidad es que en la gente y la cultura organizacional se encuentran los mensajes más significativos e impactantes entre sus clientes y demás públicos. Dichos mensajes son producidos por los comportamientos y expresiones del personal.

Por lo tanto, el capítulo que se acaba de presentar, tuvo como finalidad conocer la empresa Lava- Tap S.A de C.V, es decir, los componentes que conforman su cultura organizacional, valores, ritos, visión, misión, servicios, tradiciones, competencia, etcétera, los cuales le dan características propias a la organización. Lo que dará paso al siguiente capítulo; en el cual estos componentes de la cultura organizacional serán interpretaos y transmitidos por los individuos que conforman Lava- Tap.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA LAVA

TAP S.A de C.V

4.1 METODOLOGÍA

Para poder analizar el objeto de estudio del presente trabajo, se realizó un Diagnóstico Organizacional, el cual nos dio una visión del estado en el que se encuentra la organización, lo que nos proporcionó como resultado, la oportunidad de realizar mejoras, si es el caso, y ver cómo afrontar este cambio hacía el ISO. Con el objeto de obtener datos cualitativos y cuantitativos se realizaron encuestas y entrevistas a miembros de la organización y directivos.

Se eligió la encuesta como técnica de investigación por su capacidad de abarcar varios tópicos y así obtener información concreta por su naturaleza de ser cerrada y abierta. A su vez se utilizó también por ser de mayor rapidez para la obtención de datos, para corroborar las hipótesis y conocer lo que quieren de los encuestados.

La entrevista se utilizó para obtener datos subjetivos proporcionados por el personal de la empresa, para recabar información del señor Bernardo Chico, y a su vez datos que el director de la organización no mencionó. También se utilizó para lograr un acercamiento con la organización, integrantes, funciones y cultura. De hecho, muchos empleados que ya habían sido encuestados se acercaban para ser escuchados a través de una entrevista, lo que fue muy valioso, porque hubo un intercambio de información a través de expresar todo

lo que sentían y pensaban.

Con base a la información recabada, el personal de la gerencia de operación, ventas y cobranza, en su mayoría no se encuentran en las oficinas, se encontraban en sus rutas, monitoreando los contratos y cobrando. Se retomaron estos datos y se llevo a cabo la encuesta de las 9 de la mañana hasta las 7 de la noche, ya que deben reportarse y llegar a la oficina, así obtendríamos más información, esto realizado en el mes de Junio. Tomando en cuenta una muestra representativa de 45 personas. Son 50 empleados en las oficinas, menos 2 entrevistas y los tres directivos y dueños de la empresa, dan los 45, de los cuales se obtuvo 36 cuestionarios contestados.

Con objeto de recabar datos, se entrevistó al Señor Bernardo Chico, directivo de la empresa, y al Señor Juan Chaparro, gerente de Recursos Humanos y director del Comité de Calidad, quienes proporcionaron datos cualitativos valiosos para esta investigación.

Después se realizará un análisis FODA, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

4.2 FODA

▪ **Fortalezas:**

- Experiencia y conocimiento en su campo de trabajo.
- La mayoría de los empleados tienen mucha antigüedad, lo que da paso a tener la camiseta bien puesta.
- Buen servicio
- Amplia línea de servicios (lavado de vidrios, tapetes, casas, hospitales, etc.).
- Ganas de aprender por parte de los empleados.
- Empleados amables.
- Gran trayectoria como empresa.
- Hay más solidez al pertenecer a una misma familia.
- Estar certificados bajo el ISO.
- Estar posicionado a nivel nacional.

▪ **Oportunidades:**

- Mayor demanda de las empresas, por servicios outsourcing de limpieza.
- La crisis por la que pasó México, aumentó que las empresas los contratará para reducir costos.
- Aumento del IVA del 16%
- Ley de facturación electrónica

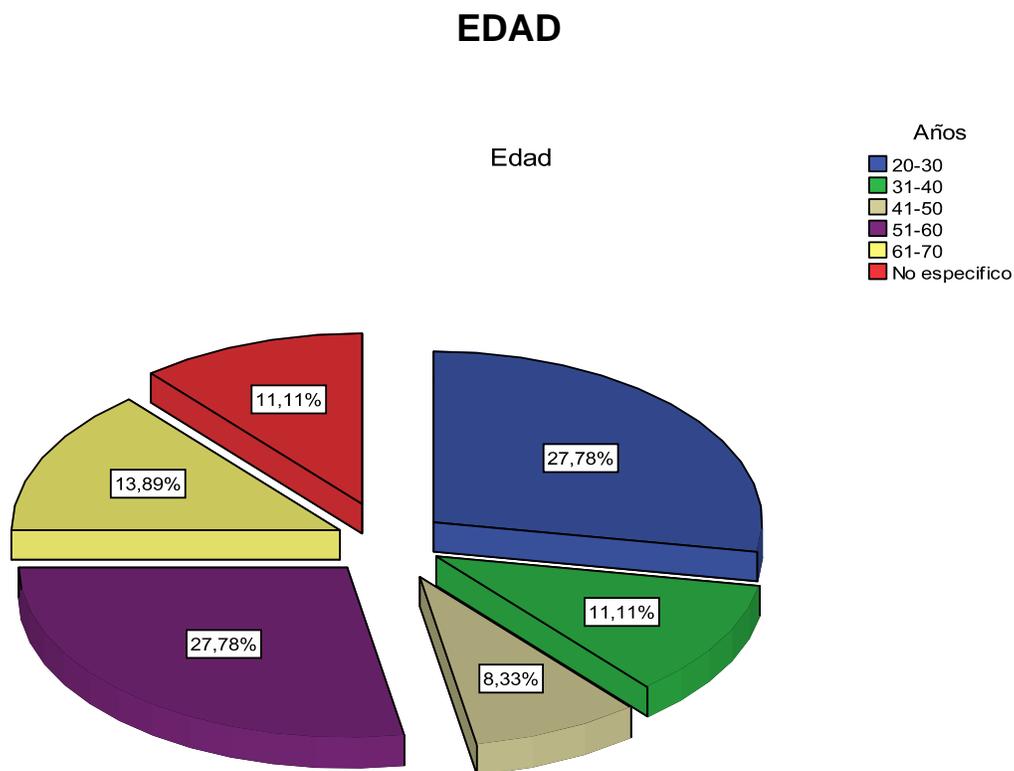
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Poca capacitación y adiestramiento para los trabajadores. -Falta de comunicación. -Poca motivación, incentivos y estimulación. -Falta de experiencia en el manejo de tecnología. -Bajos niveles de educación. -Miedo y resistencia al cambio. -Falta de interés por parte de directivos hacia los cambios y problemas de los empleados. -Falta de tecnología y herramientas de trabajo. -Desconfianza de la innovación por parte de los directivos. -Escases de medios de comunicación internos. -Empresa tradicionalista y familiar. -Servicios a nivel nacional, cuando la competencia trabaja ya a nivel internacional 	<p>▪ Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Avance de la tecnología. -Exigencia de gente profesional por parte del mercado. -La entrada de corporativos extranjeros que absorben las empresas de limpieza. -Cambios normativos, como la ley de Riesgos labores -Cambios del mercado y competencia que exige más calidad en los servicios. -Estar cada vez más certificados bajo normas, para poder ser contratados. -Crecimiento en el sector de limpieza. <p>Ley de facturación electrónica</p>
--	---

4.3 REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS.

En el siguiente apartado se mostrarán las gráficas con los resultados obtenidos de la encuesta; la cual se compara con las entrevistas que se le realizaron al Director General de la empresa (Bernardo Chico) y al Gerente de Recursos Humanos y Director del Comité de Calidad (Juan Chaparro); éstas últimas pueden consultarse en el capítulo de anexos, así como el formato de la encuesta.

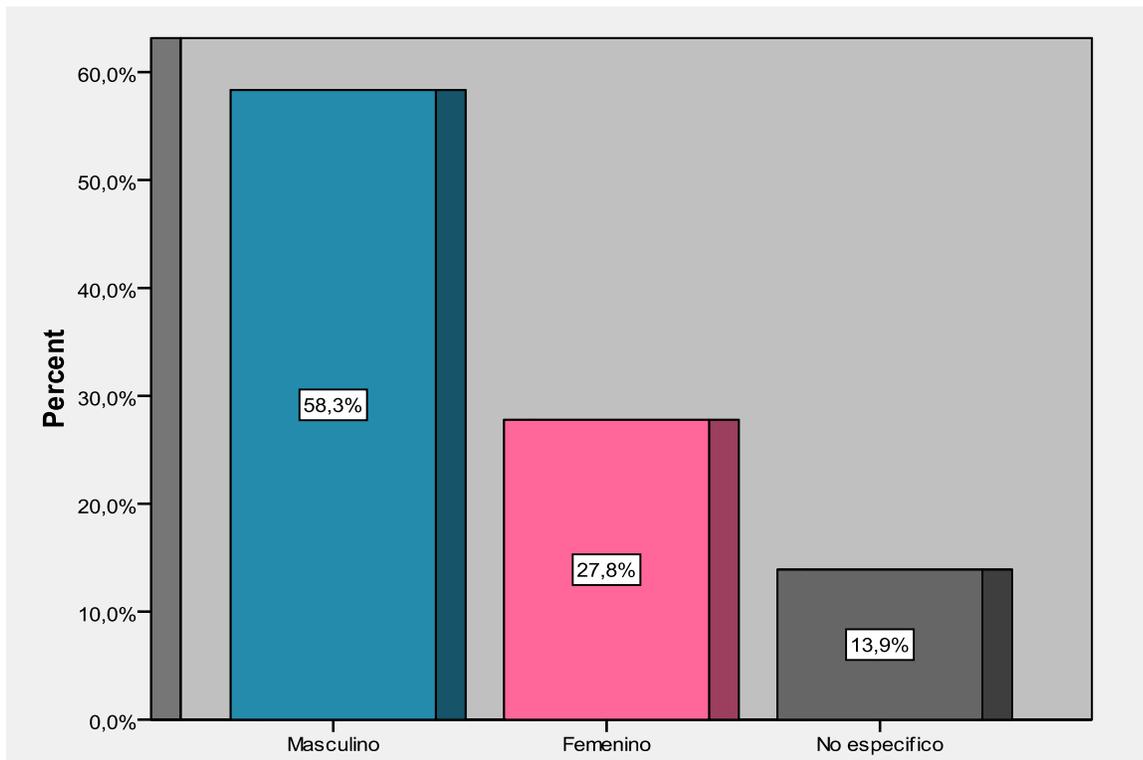
GRÁFICAS DE RESULTADOS DE ENCUESTA:

Ahora veremos en las gráficas, los resultados de la encuesta:



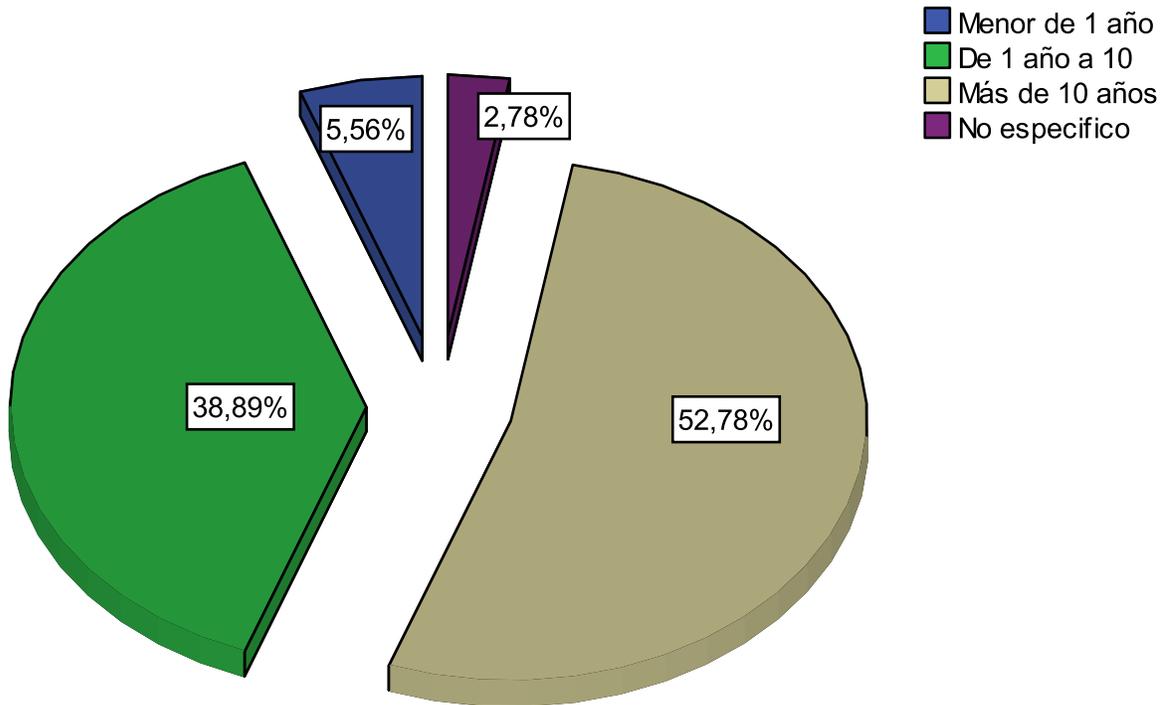
Como se puede ver en esta gráfica las edades promedio de los trabajadores se van al extremo, por un lado con el 27,78% van de los 20 a los 30, y con un empate en porcentaje de los 61-70, y efectivamente, esto se ve reflejado al conocer a los miembros de la empresa. Esto trae dos aspectos. Uno es que la gente joven a perdido o no tiene el orgullo de pertenecía desarrollado hacia la empresa, y son los que menos han apoyado al ISO. En cambio la gente más grande, son aquellos que tienen más años trabajado para LAVA-TAP, y aunque en un principio fueron los que más se resistieron al cambio, ahora son los que más lo apoyan.

SEXO



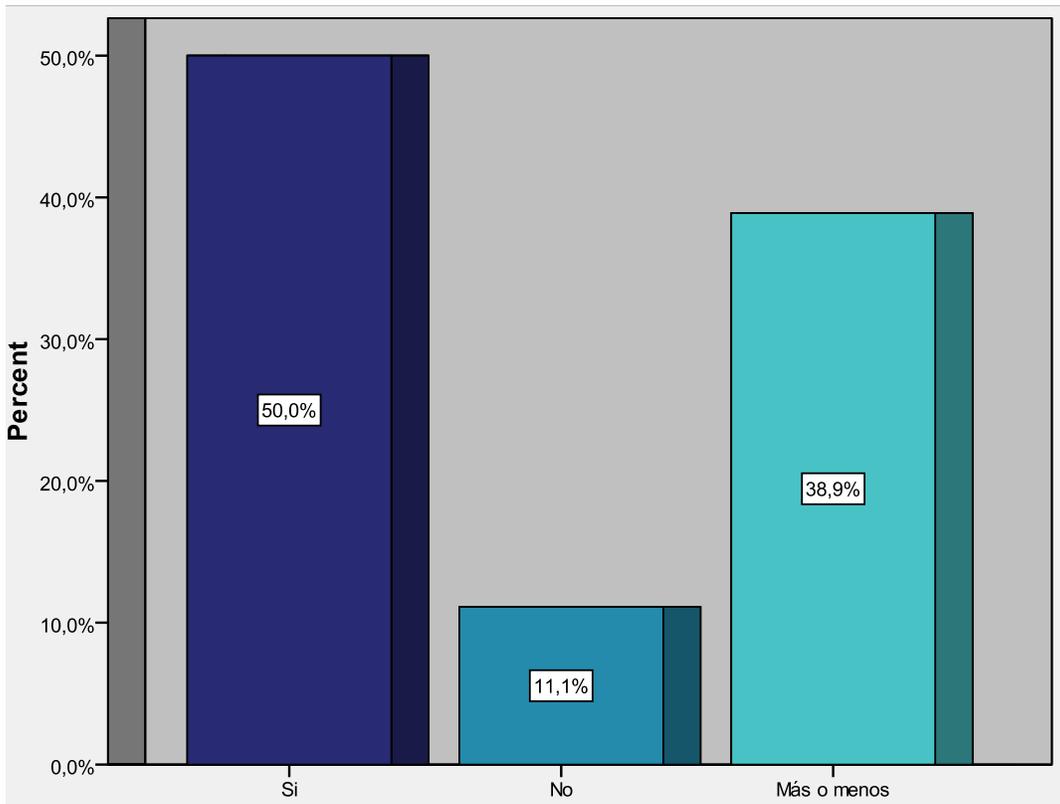
Podemos ver que hay más personal del masculino que femenino, pero en particular ese no ha sido problema en la empresa, los dos han trabajado a la par.

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?



Aquí se ve reflejada la gráfica la antigüedad de los trabajadores, en su mayoría son personas que han trabajado 36, 32, 40, 28 , etc, en esta organización, muchas veces han sido de los únicos trabajos que consiguieron y comenzaron desde abajo como limpiadores. Y ahora pertenecen a un departamento. Estas personas conocen la historia de la empresa, las anécdotas y son los que tienen el orgullo de pertenencia más desarrollado. Desgraciadamente, en su mayoría estudiaron sólo la primaria o no la terminaron, no saben escribir o leer. Esto ha retrasado el adelanto tecnológico, además de ahí parte su rechazo al ISO, si no saben leer ni escribir, cómo entregarán un indicador, por ejemplo.

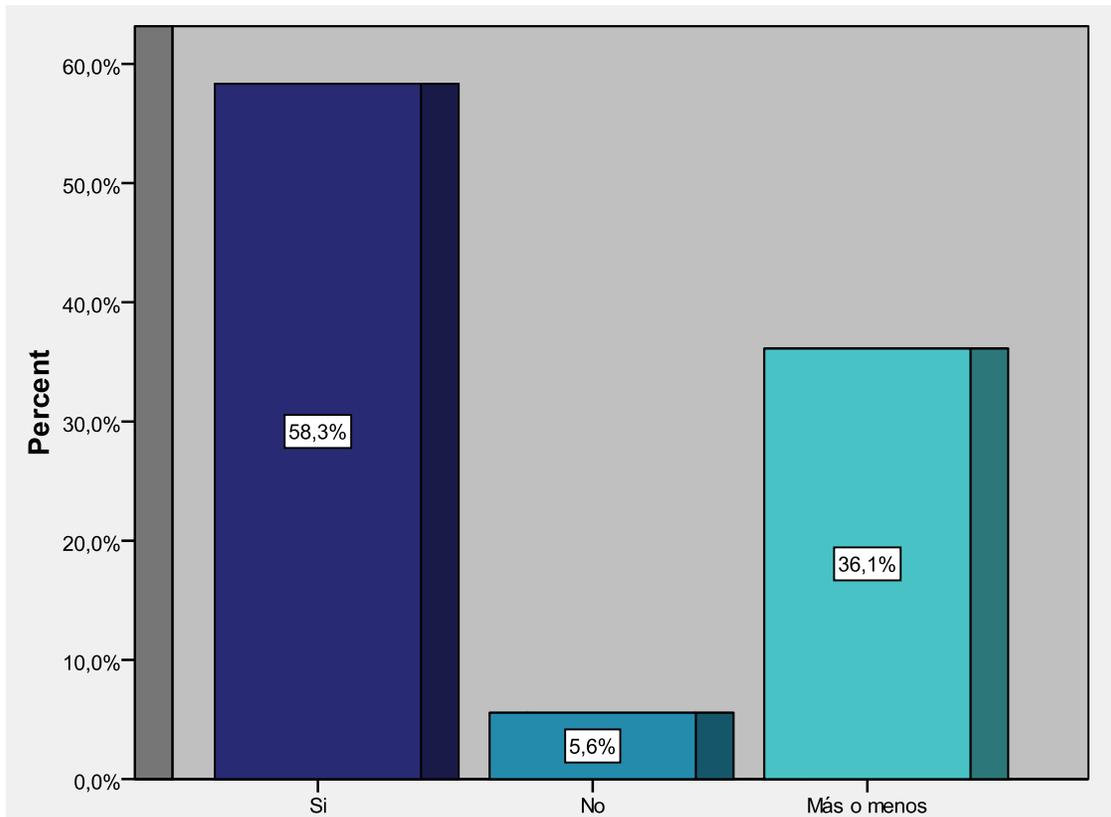
¿Conoces la historia de la empresa?



La mitad de los trabajadores conocen la historia de la empresa, recuerdan a su fundador y sus inicios, sobre todo las personas con más antigüedad. Para la cultura organizacional, conocer los orígenes de la empresa en la que se trabaja, ayudará a entender el presente de la empresa y su futuro. Aunque desgraciadamente, la otra mitad no la conoce o la conocen más o menos, a causa de no tener cursos de capacitación que los enseñe sus orígenes, misión y valores para que se sientan identificados, sobre todo a los nuevos contratados.

¿En esta empresa todos conocen la misión, visión y política de

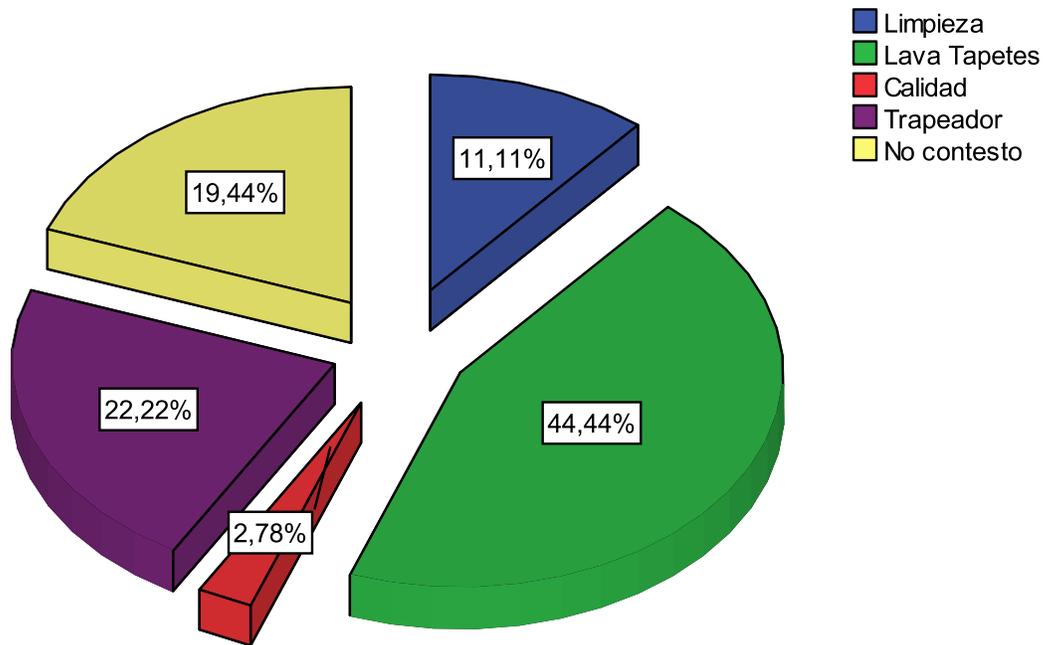
Calidad?



Estos conceptos son relativamente nuevos en LAVA-TAP, ya que se implementaron con la llegada del ISO, y aunque poco más de la mitad los conoce, aun no están internalizados. Aún los mismos miembros del Comité de calidad, no supieron contestar en la auditoría interna, al preguntarles estos puntos y, los recién contratados no tienen idea de éstos.

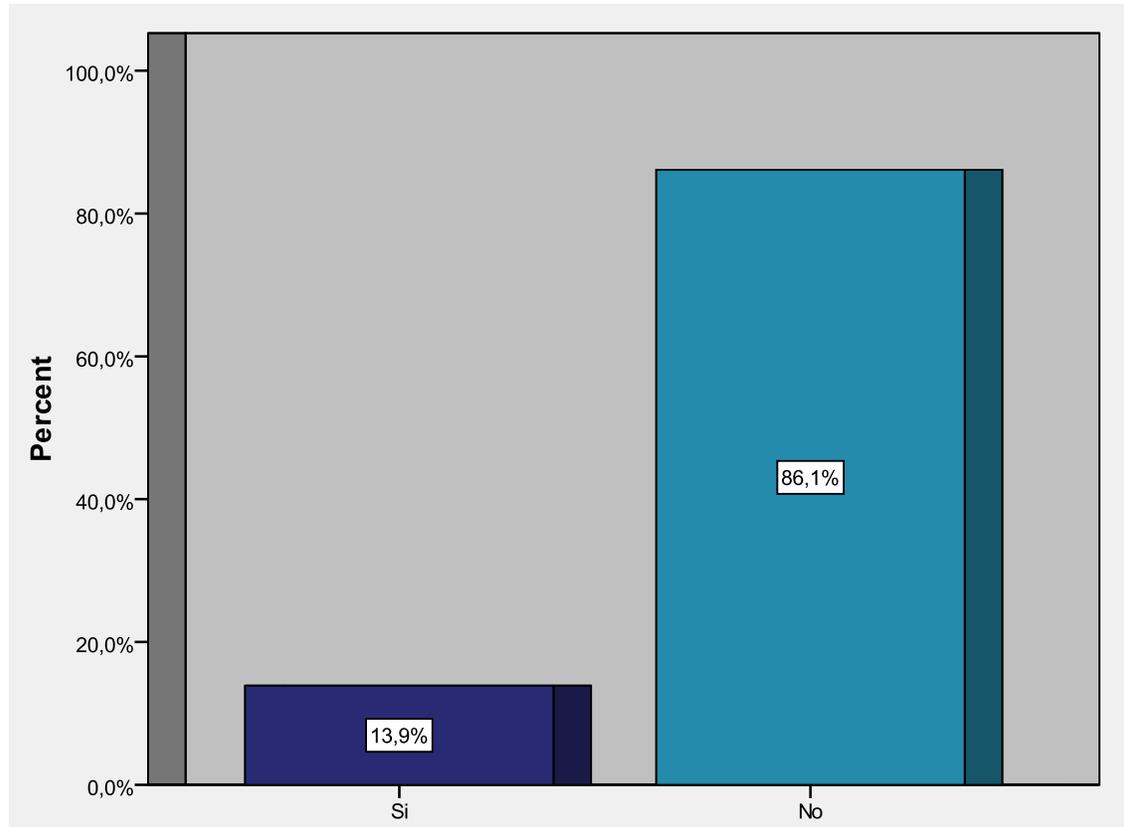
Muchos trabajadores tuvieron que imprimirlas y pegarlas atrás de las puertas. Hace falta difundirlas, y no aprenderlas, si no entenderlas y llevarlas a cabo. El compromiso de los trabajadores con la misión de su empresa, hubiera sido mayor, si hubieran participado en su creación, pero desafortunadamente ésta sólo se creó en manos de los consultores del ISO y aceptada por los directivos.

¿Qué significa el logotipo?



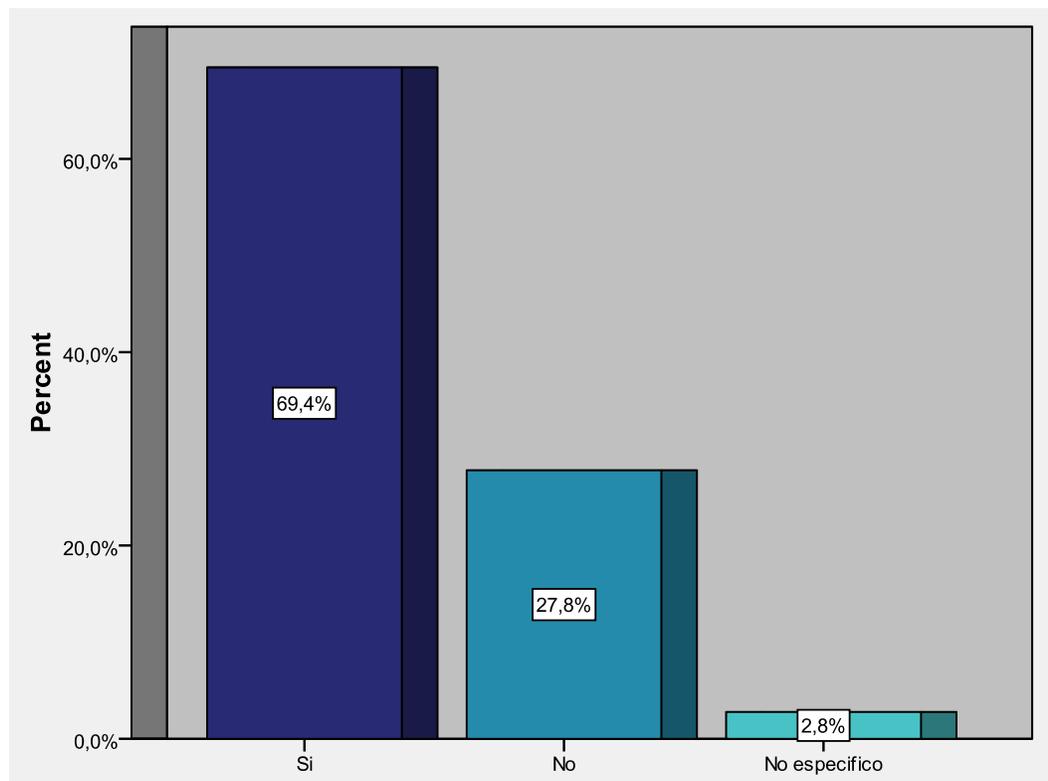
Se puede observar que los trabajadores conocen lo que significa el logotipo, sobre todo “lava-tapetes”, y las otras variables también lo constituyen. Un logotipo transmite la esencia de la empresa, el logotipo de LAVA -TAP así lo hace, ellos comenzaron lavando tapetes en la azotea, aún esta esencia se ha conservado en sus modificaciones a través del tiempo, sólo se ha ido adaptado a la época. Por los resultados, su logotipo ha sido parte esencial en la identidad corporativa de la empresa, ya que se identifican con él.

¿Cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?



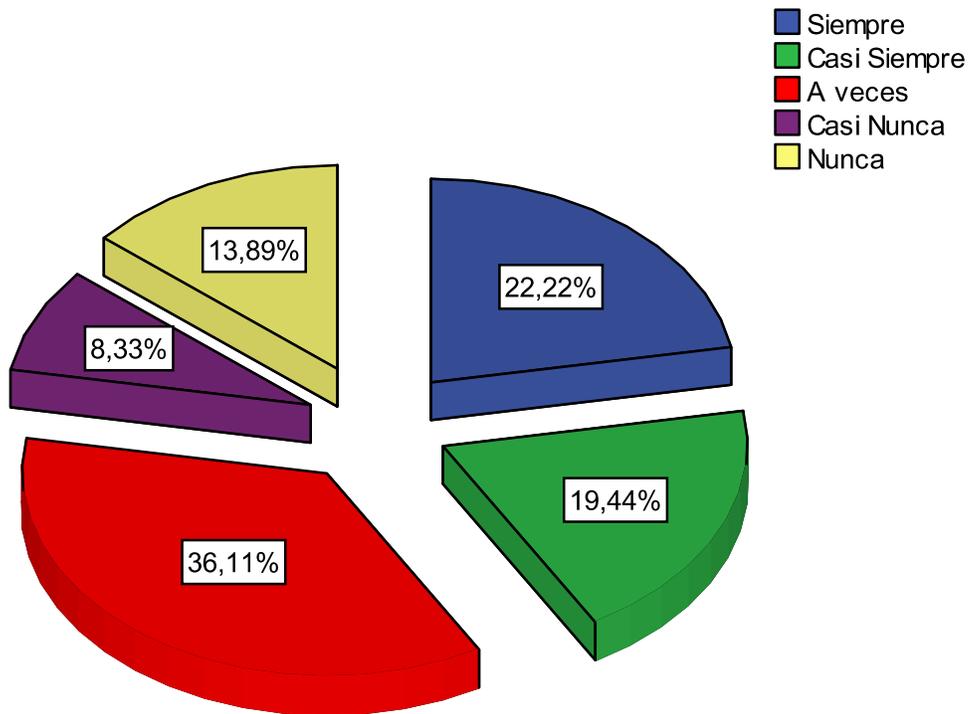
En esta gráfica podemos tener como resultado, que los trabajadores no cuentan con las herramientas suficientes para su área de trabajo, y aquí hay que especificar que las opiniones de los trabajadores, son que cuentan con herramientas básicas, sacan el trabajo, pero con muchas más esfuerzos que si contarán por lo menos con una computadora. Una de las quejas, es de la lentitud del departamento de facturación o que cada quincena tengan que pasar su reporte de nómina los subgerentes a Recursos Humanos, personalmente cuando se podría hacer por computadora.

¿Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo?



Las instalaciones son limpias y con mucha luz, los colores dan tranquilidad y dan buen ambiente de trabajo, el 64% están de acuerdo con que es agradable y alegre trabajar ahí. El demás porcentaje que no está de acuerdo, es porque el lugar es muy pequeño y hace falta ventilación; su lugar de trabajo necesita más espacio, por eso se ve lleno de papeles, no hay espacio para tanta caja.

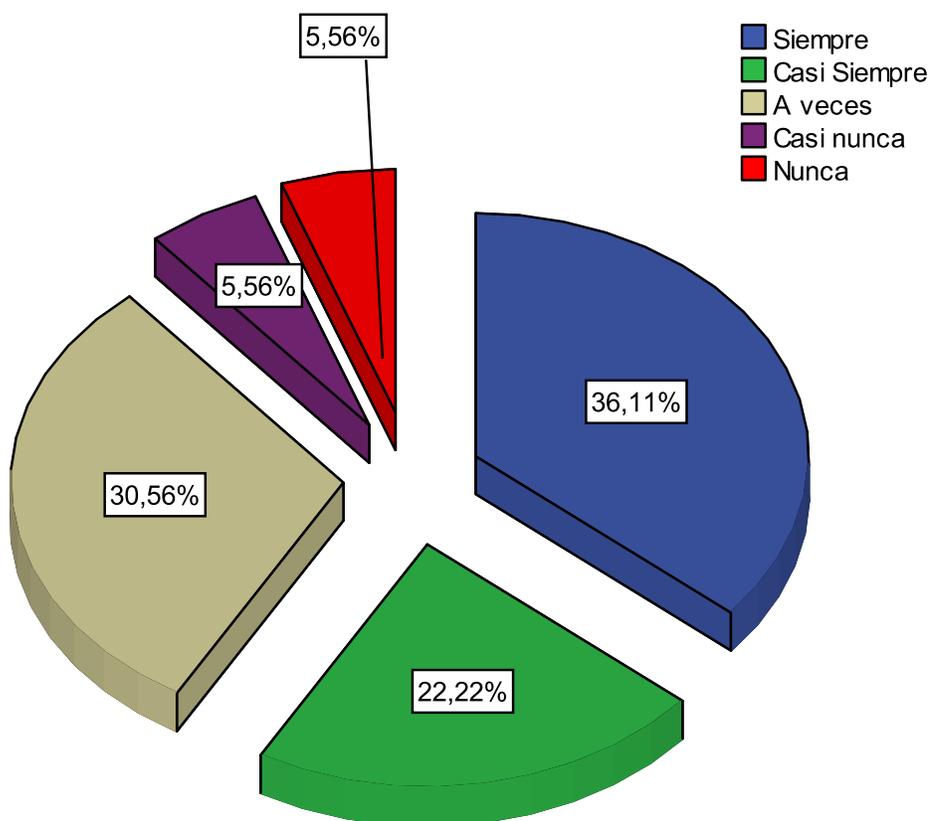
¿En esta organización se recuerdan historias, anécdotas y costumbres que han sucedido?



La mayoría piensa que sólo a veces se recuerdan la historias, anécdotas y costumbres, pero fue una pregunta muy enriquecedora, porque aquellos que las recuerdan, son aquellos que tienen muchos años en la empresa. Una de las mayores anécdotas, es recordar a su fundador, es el mayor orgullo de todos, lo recuerdan como un hombre trabajador y justo, y gracias a él LAVA-TAP es lo que es.

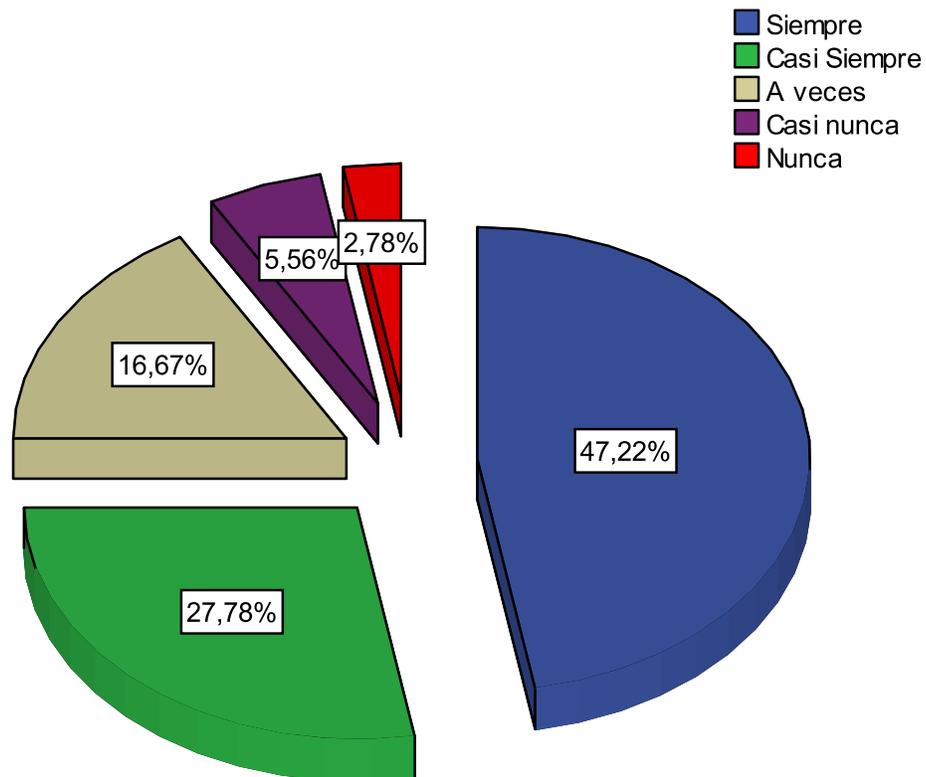
Otras buena anécdotas, es que anteriormente por cada trabajador vendido como servicio, se tocaba una campana instalada en el pasillo del director, era alegría para todos. También recuerdan cuando se incendió el almacén y se quemó gran parte de lo que había, a excepción de una imagen de la virgen, y por último las fiestas de aniversario y al peregrinación que antes se hacía a la villa.

¿Los jefes se esfuerzan por capacitar y ayudar a los recién contratados?



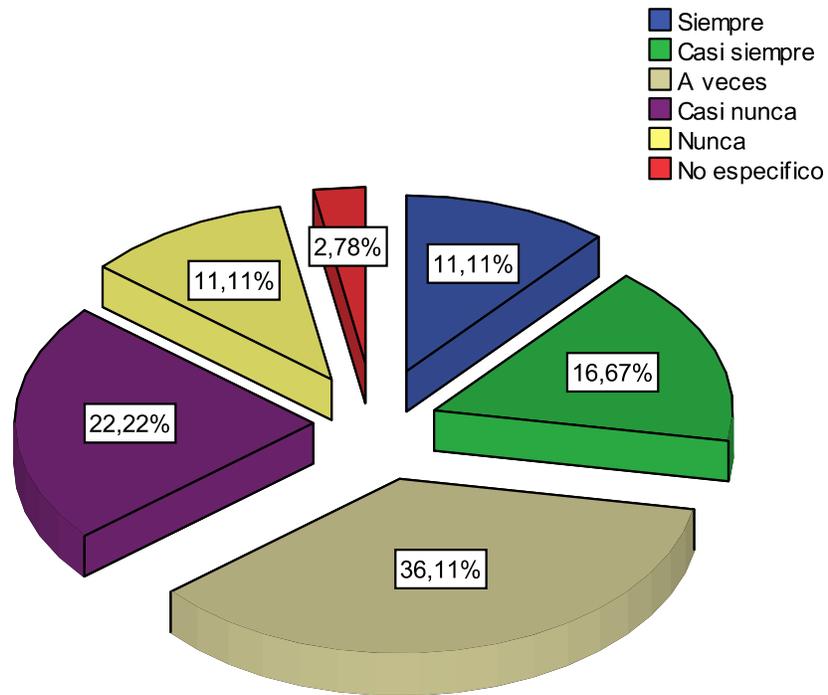
Los trabajadores sienten que sus jefes directos, siempre se preocupan por explicar sus tareas a los recién contratados, aunque según la observación los nuevos empleados no conocen misión, visión y menos el Sistema de Gestión de Calidad. Es necesario capacitación integral en la empresa para que se les enseñe desde un principio, las bases de la empresa, y así se sienta parte de esta y siga el rumbo de todos.

¿Normalmente los empleados saben qué hacer?



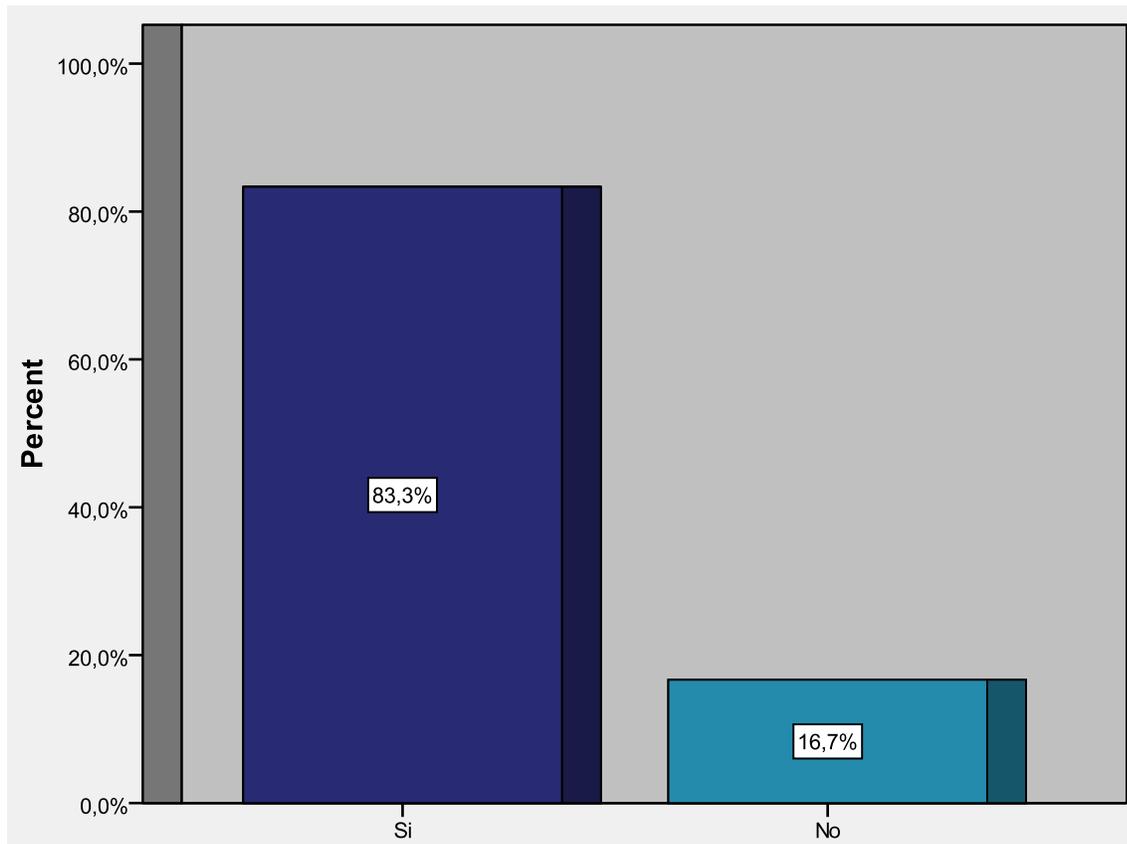
El 47.22%, casi la mitad saben qué hacer, gracias a sus jefes y compañeros de trabajo, pero igual que la pregunta anterior, es necesario capacitación para desarrollarse de manera más competitiva.

¿Las cosas están a veces bastante desorganizadas?



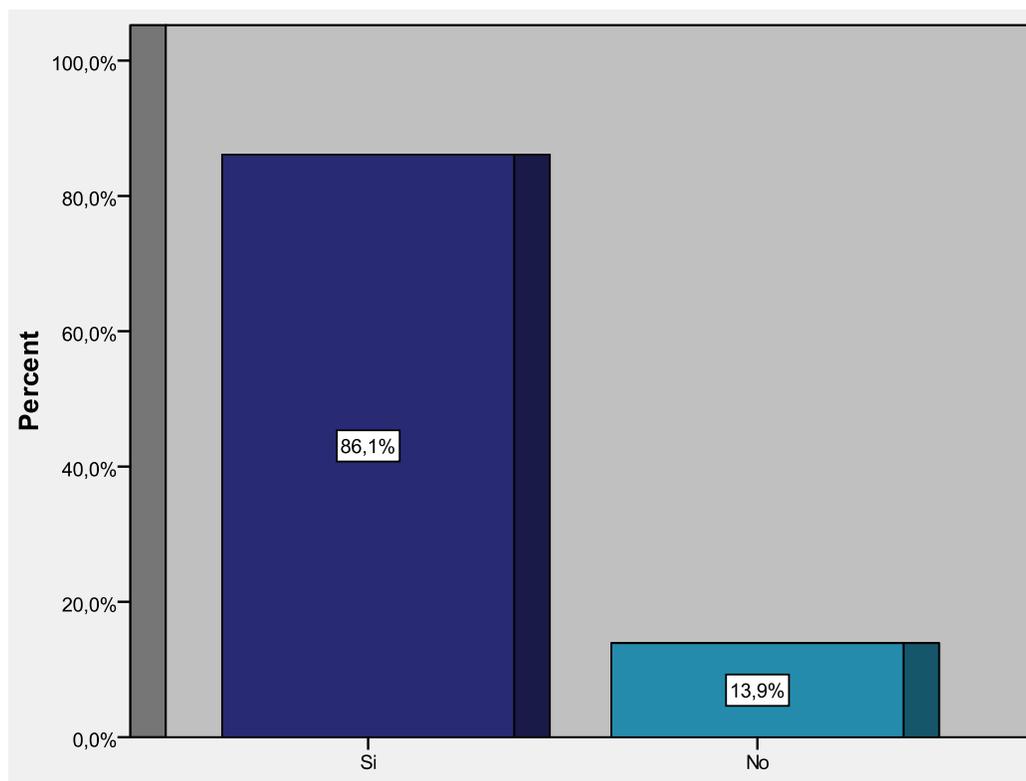
Para el 36.11% las cosas a veces están bastante desorganizadas, ocasionado de que no hay espacio para todo en las instalaciones y a una falta de información. Todos creen lo que va a pasar, rumores de pasillos, poco espacio y muchas dudas.

¿La variedad, el cambio y las nuevas ideas son importantes aquí?



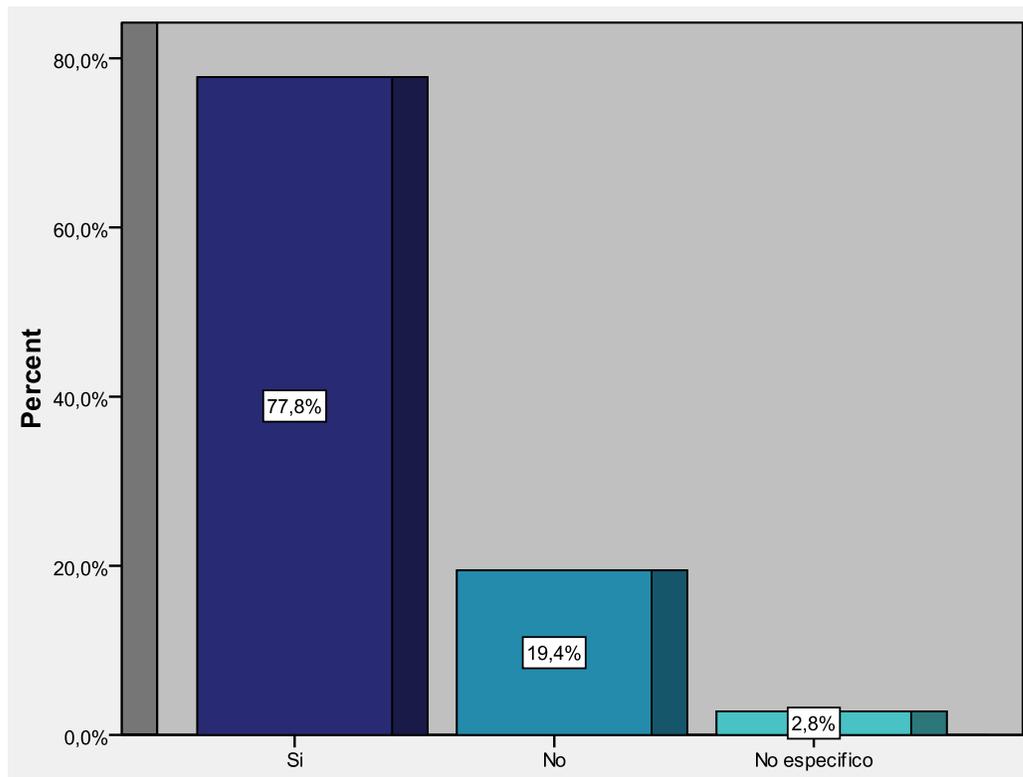
La mayoría de los trabajadores piensa que el cambio y las nuevas ideas son importantes, pero para los trabajadores, tienen necesidad de cambios. Según pláticas con trabajadores que quisieron contar su situación, muchas veces los trabajadores proponen cosas a sus jefes directos, pero estas no llegan a la cúspide, no avanzan, se quedan resagadas en los bajos mandos. Se necesitan medios para que los trabajadores sean más participativos y que sus ideas sean consideradas.

¿Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas, y estos están bien capacitados para realizarlas?



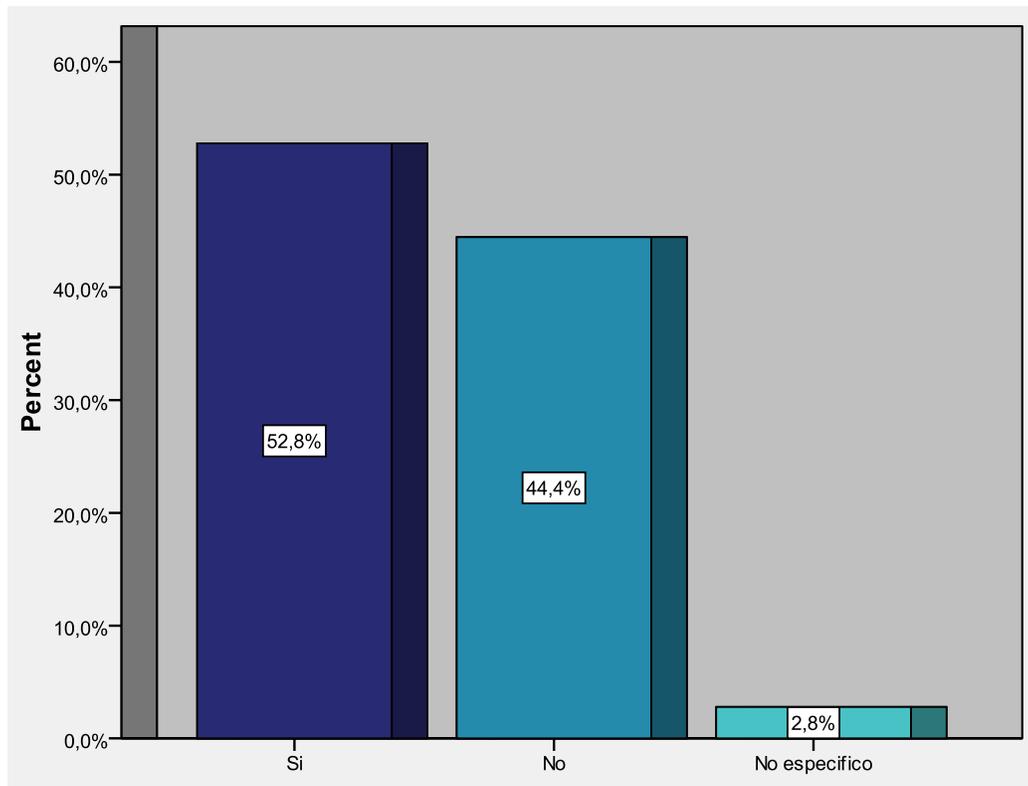
La mayoría de los empleados consideran que los jefes tienen bien definidas sus responsabilidades, porque hay experiencia en su trabajo, hay muchas personas con muchos años, pero necesitan capacitación, porque se están rezagando en tecnologías y nuevas estrategias de trabajo.

¿Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema?



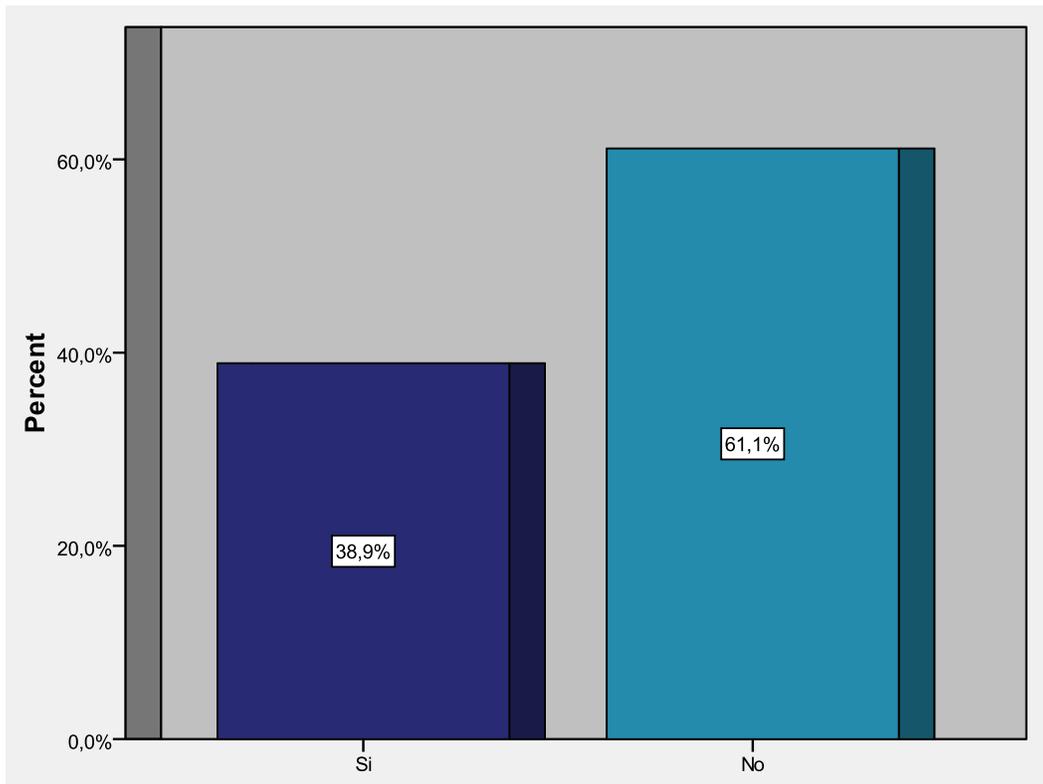
Consideran que hay apoyo y confianza hacia los trabajadores para realizar su trabajo, pero solamente consideran que son sus jefes de área, son los que los animan, no los directivos, hace falta que éstos convivan con ellos.

¿Los jefes proponen cursos de actualización y/o capacitación para el desarrollo de sus empleados?



Ellos están de acuerdo en que sus jefes proponen cursos de actualización y capacitación, pero aproximadamente la otra mitad piensa que no o que los pocos que hay no han sido suficientes y constantes. Los empleados de operación afirman que la mayoría de los cursos que han tomado, han sido proporcionados por los contratos en que trabajan, más que por los directivos de la empresa. Además piensan que hace falta más capacitación sobre computación y el ISO 9000, ya que aún son nuevos en este aspecto.

¿En esta empresa se premia o estimula a los empleados?

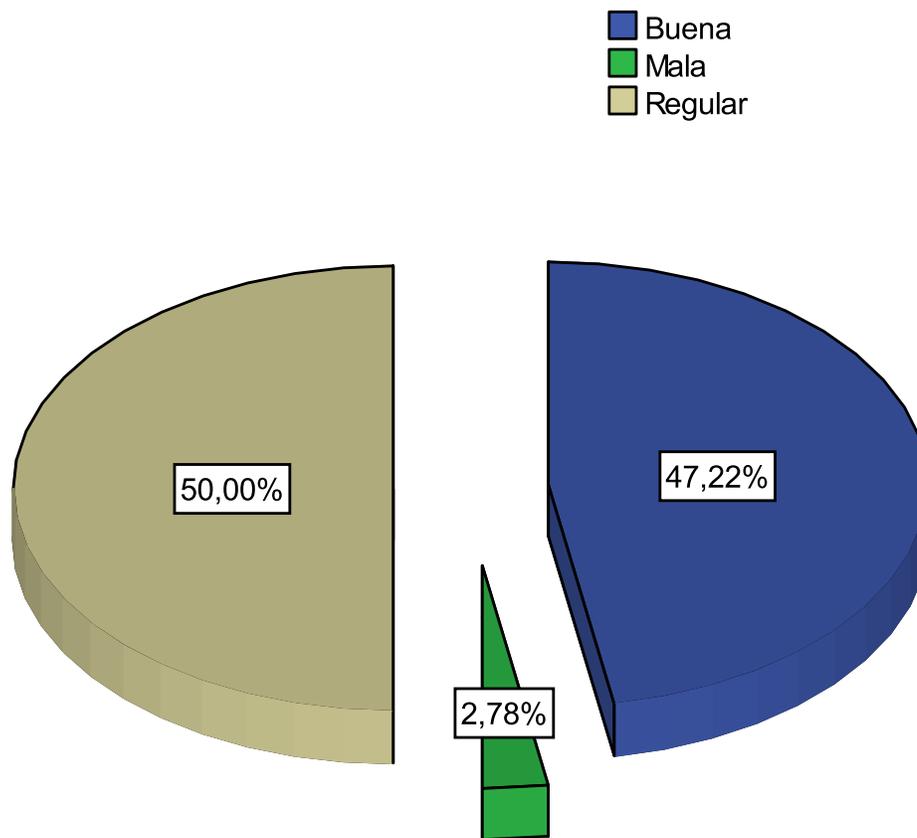


El 61.1% no piensan que la empresa los premie o los estimule, en ninguno de los casos. Mientras que el 38.9%, piensa que si, con vacaciones, felicitaciones, nombramientos o bien con castigados cuando algo no sale bien, para que se esfuercen más.

Desafortunadamente, esta estimulación la llevan a cabo individualmente por departamento, es decir, cada área inventa sus propios premios, por ejemplo, en el departamento de operación, a cada uno de los supervisores, cuando tienen la mejor ruta, los premian con un buen desayuno, cooperado por todos los del área. En Recursos Humanos, cuentan con el trabajador del mes del área.

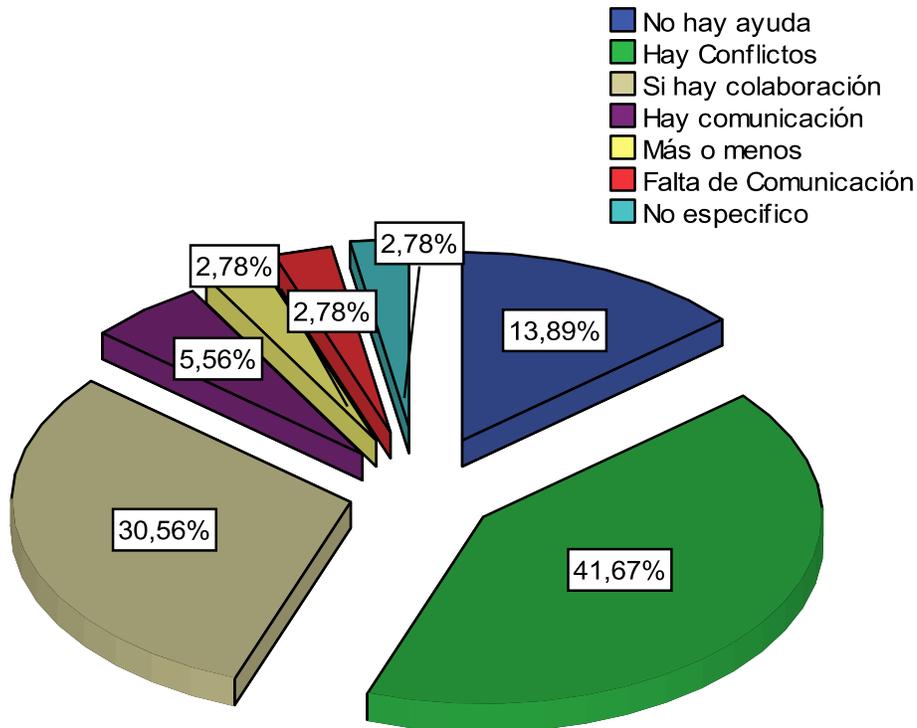
A los directivos no les enoja o preocupa si lo hacen o no, pero no son estímulos que vengan de la dirección.

¿Cómo calificas la confianza entre los jefes y los empleados?



Una pregunta con respuestas muy cerradas, porque un 47,22% dicen que es buena, pero en cambio un 50% opina que es regular. Según la entrevista con el señor Bernardo Chico, la comunicación es de 10, excelente. Es necesaria más comunicación en todos los niveles, pero que incluya desde el puesto de la dirección hasta el último empleado, el problema es que para el director general, la comunicación no es primordial. El clima laboral, y el ambiente que se crea, serán vinculados directamente al jefe. El más propicio es aquel que sea capaz de conseguir una colaboración grupal, que conlleve a los objetivos de la empresa. La comunicación que ejerza un buen líder, será fundamental para una buena relación.

¿Crees que existe una relación de ayuda y colaboración entre los empleados de las diferentes áreas o existen muchos conflictos?

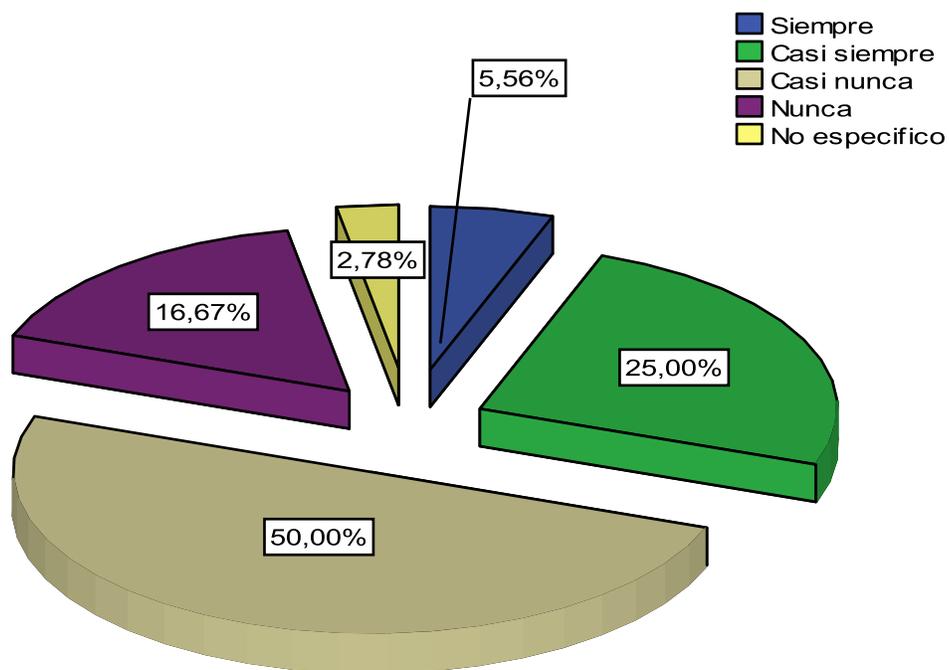


Aquí vemos diversas variables que resultaron de esta pregunta, la mayoría piensa que existe muchos conflictos entre departamentos, cuando la dirección piensa que no, además de una falta de ayuda para las labores diarias. Esto se pudo comprobar en la auditoría interna, cuando se les pedía pruebas del ISO, muchas estaban incompletas, argumentando cada departamento, que era culpa de los demás.

La comunicación con el personal de otros departamentos, que nos piden o nos dan informaciones para poder realizar su labor y para que hagamos correctamente la nuestra. Es vital para sacar a flote el objetivo de la organización.

Pero, el departamento de ventas, que debe informar a costos y presupuestos los nuevos contratos, para realizarle una cotización, así mismo este a suministros, y en general de los resultados de calidad a Recursos Humanos. Todos en equipo.

¿Con que frecuencia acostumbran los jefes a divertirse o a participar con los miembros de la empresa?

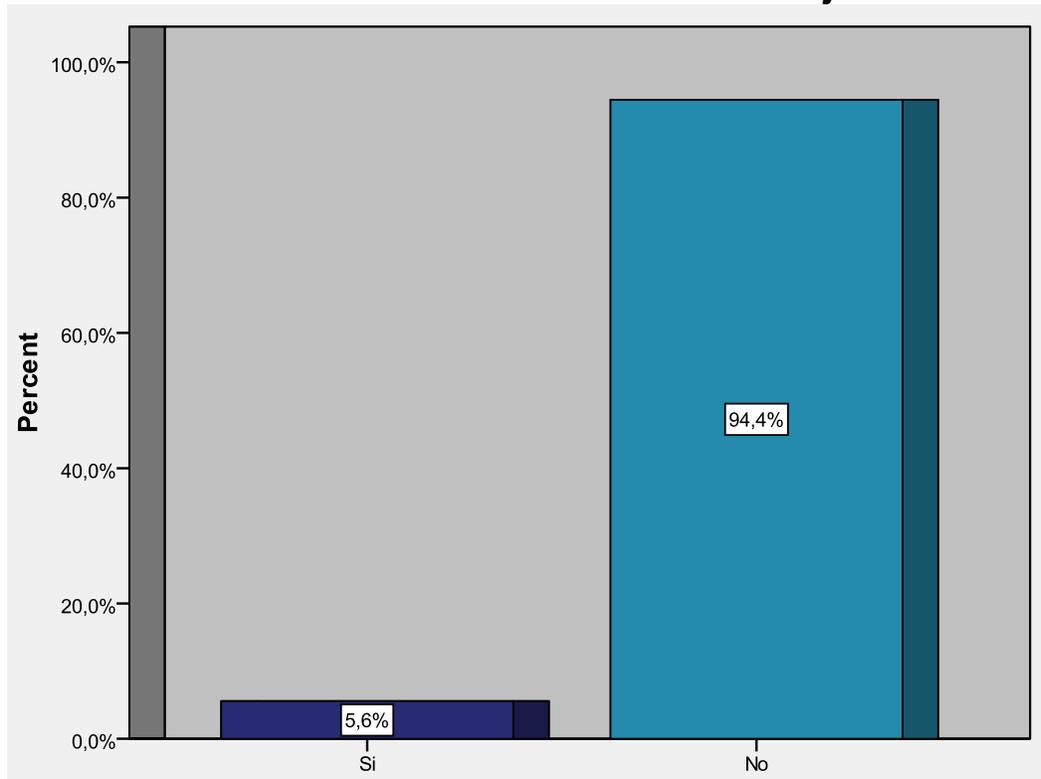


El 50 por ciento de los encuestados dice que casi nunca los jefes acostumbran a divertirse o a participar con ellos y el 25 por ciento opina que casi siempre. Por el contrario el 16 por ciento de las personas consultadas, creen que nunca lo hacen y el 5.56% es que siempre; mientras el 2.78 no especificaron.

De acuerdo con lo anterior, las diferencias entre jefes y trabajadores se pueden ocasionar por dos aspectos: el primero de ellos es la falta de comunicación entre los integrantes de

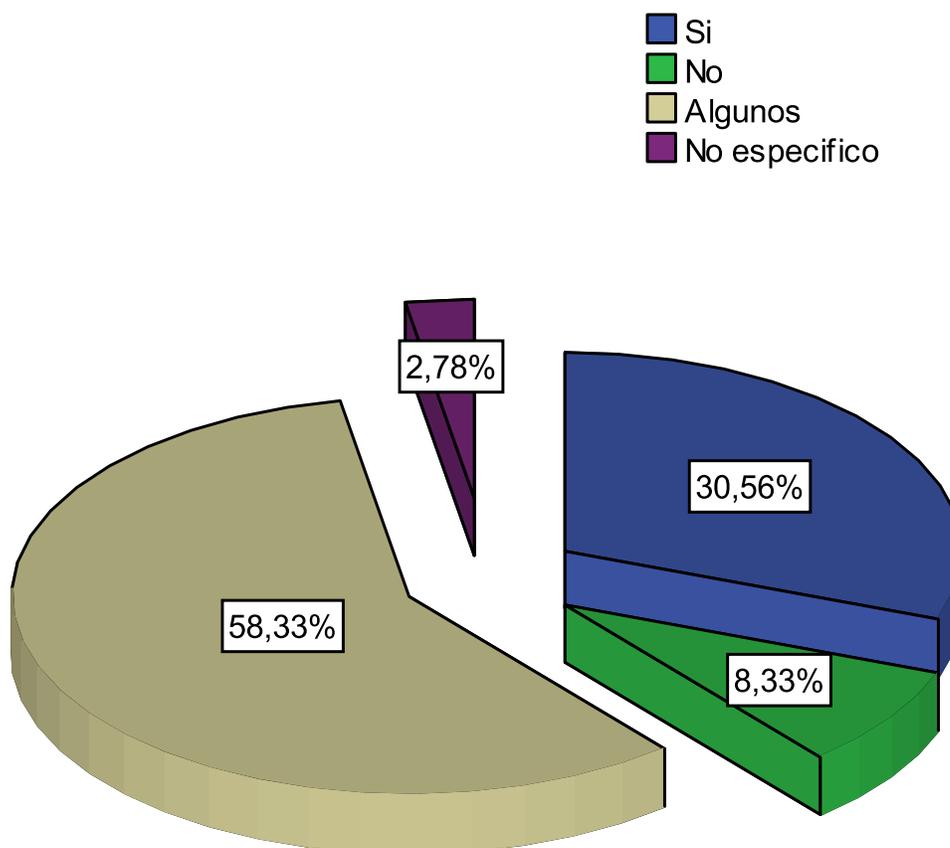
una compañía y el segundo no tener claros los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar.

¿La empresa realiza paseos, actividades deportivas u otras actividades fuera de las horas de trabajo?



En esta pregunta se confirma la respuesta del señor Bernardo Chico, en el sentido que la empresa no realiza actividades fuera de las horas de trabajo, más bien las pocas que hay, las convoca el sindicato. Es sorprendente que el 94.4% contesten que no, estos da como resultado una falta de motivación, conflictos entre departamentos y sentirse menos identificados con la empresa.

¿Los trabajadores de esta empresa tienen la camiseta bien puesta?

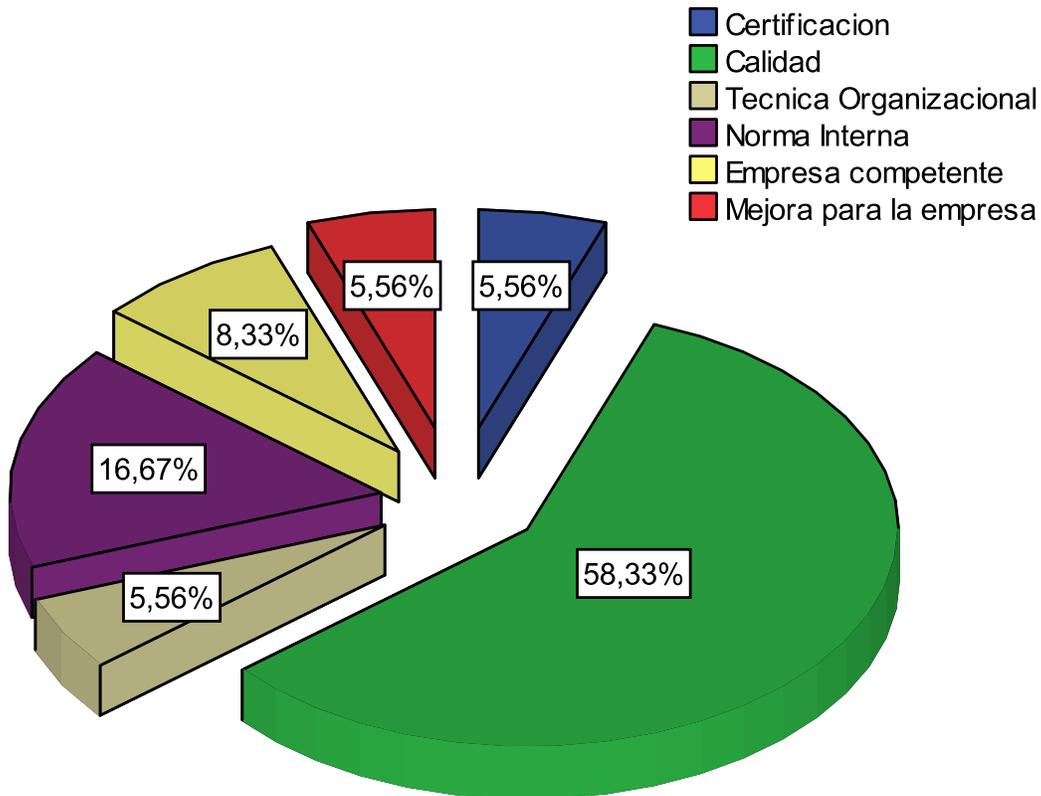


El 58.33% de los encuestados piensan que sólo algunos, llevan la camiseta bien puesta, mientras que el 30.56% piensan que si, por el contrario el 8.33% opina que no, y el 2.7 no especifico. En general, la mayoría sabe que hay muchos miembros de la empresa que se sienten orgullosos de pertenecer a LAVA-TAP. De acuerdo con la observación de campo, la mayoría que tienen la camiseta bien puesta, continúan siendo los de mayor antigüedad, que son el mayor porcentaje , ya que sus 40 años trabajando han hecho que se genere en ellos un orgullo de pertenencia. También hay gente con relativamente 18 años trabajando ahí, que le ponen mucho empeño a su trabajo, innovan y afrontan de buena manera su trabajo.

El tener la camiseta bien puesta, significa para la empresa lealtad por parte de sus empleados, por lo tanto, estar comprometidos con los objetivos de la empresa. Pero, para que este sentimiento de orgullo de pertenencia se desarrolle, los trabajadores, necesitan

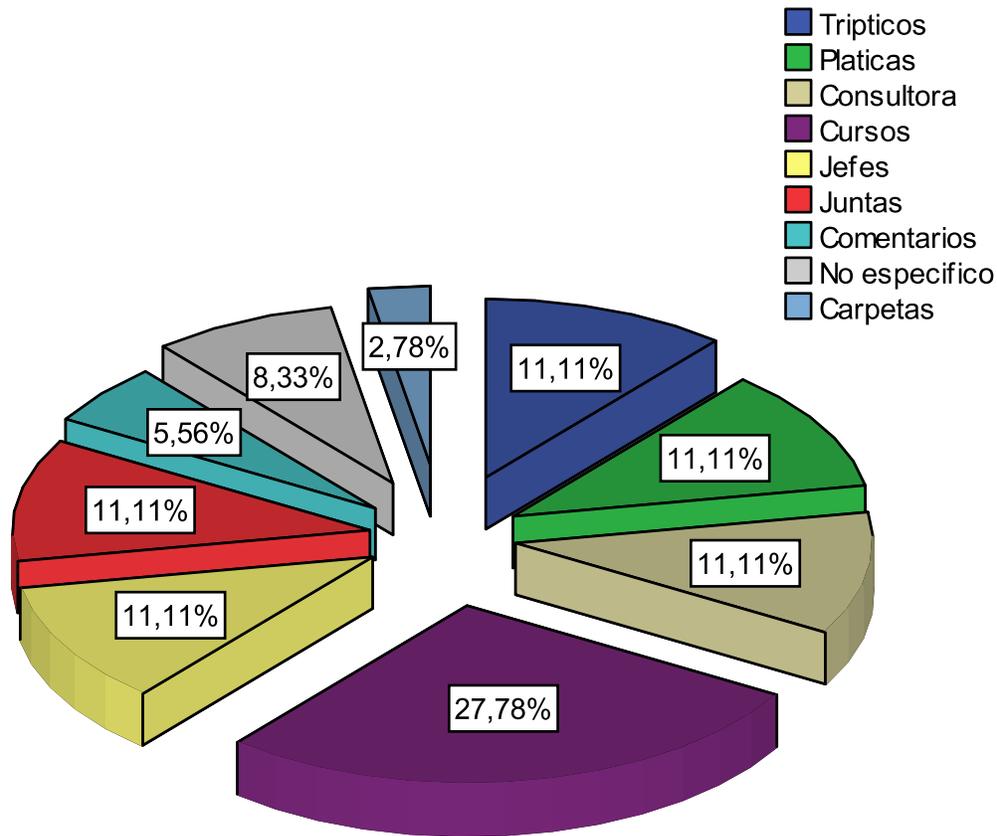
sentir que la empresa también los apoya en sus necesidades de seguridad, desarrollo, profesional, afecto, motivación, etc.

¿Qué es para ti el ISO 9000?



En esta pregunta se obtuvo distintas respuestas, aunque los trabajadores cuentan con un término ambiguo de lo que es ISO 9000, no se alejan de los conceptos que lo conforman. Hace falta capacitación constante, para que ellos tengan claro lo que conlleva la adopción de un Sistema de Calidad, de esa manera podrán comprometerse y desarrollarlo de mejor manera. Entonces, desarrollaran una verdadera calidad.

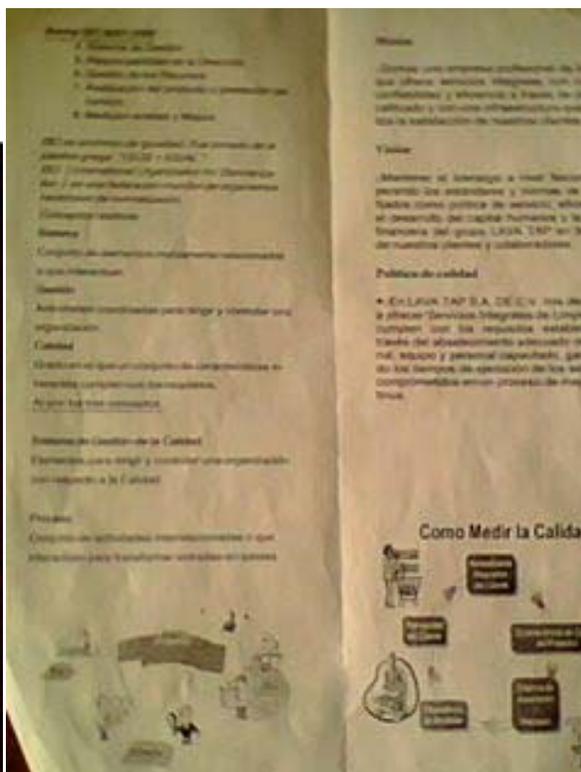
¿Cómo se dio a conocer a los trabajadores la adopción de este sistema?



Las variables resultantes de esta pregunta fueron muy parejas, con excepciones. La mayoría de los trabajadores se enteraron del ISO, por medio de cursos, trípticos, pláticas, por la consultora contratada, jefes y juntas. En un principio la consultora realizó cursos para cada departamento, encuestas, para que la empresa entendiera la entrada de un Sistema de Gestión de Calidad, así como trípticos pocos vistosos y entendibles para los trabajadores, pero, el problema es que no ha habido continuidad dentro de la empresa de estos cursos.

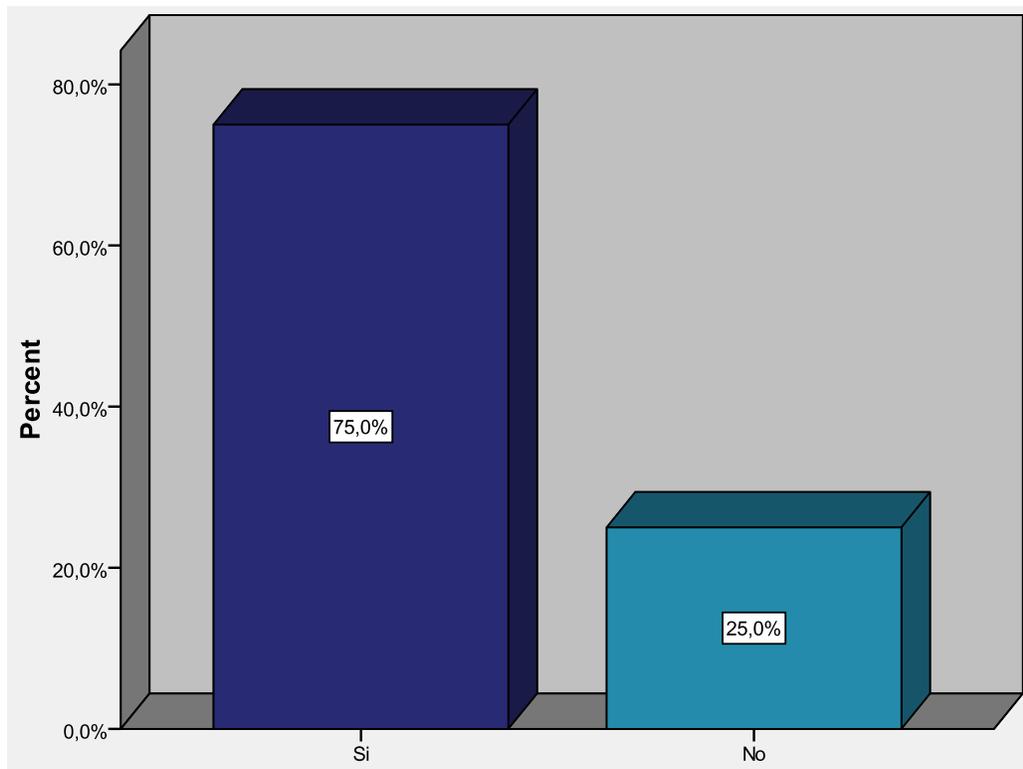
Partiendo de que para el director general, la comunicación no cobra importancia, no hay medios de comunicación internos que satisfagan la necesidad de estar informados. En la entrevista al Gerente de Recursos Humanos, Juan Chaparro, comentaba que aún están en la búsqueda de medios que sirvan para informar y motivar a los trabajadores.

A continuación se mostrará imágenes del tríptico, que fue repartido a los empleados de LAVA-TAP, para conocer el ISO 9000.



Hizo falta que el contenido del tríptico, fuera un lenguaje más sencillo, ya que algunos términos no fueron claros para ellos, además de ser más atractivo en el diseño.

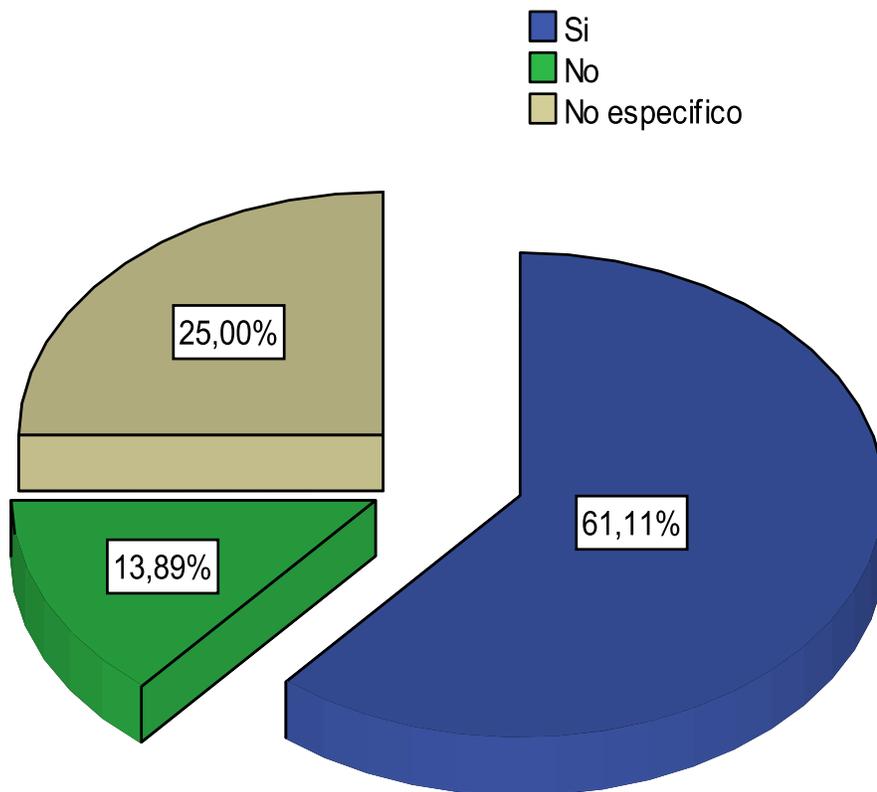
¿Se les brindo programas de educación, cursos o capacitación a los empleados en todos los niveles para implementar el Sistema de Calidad?



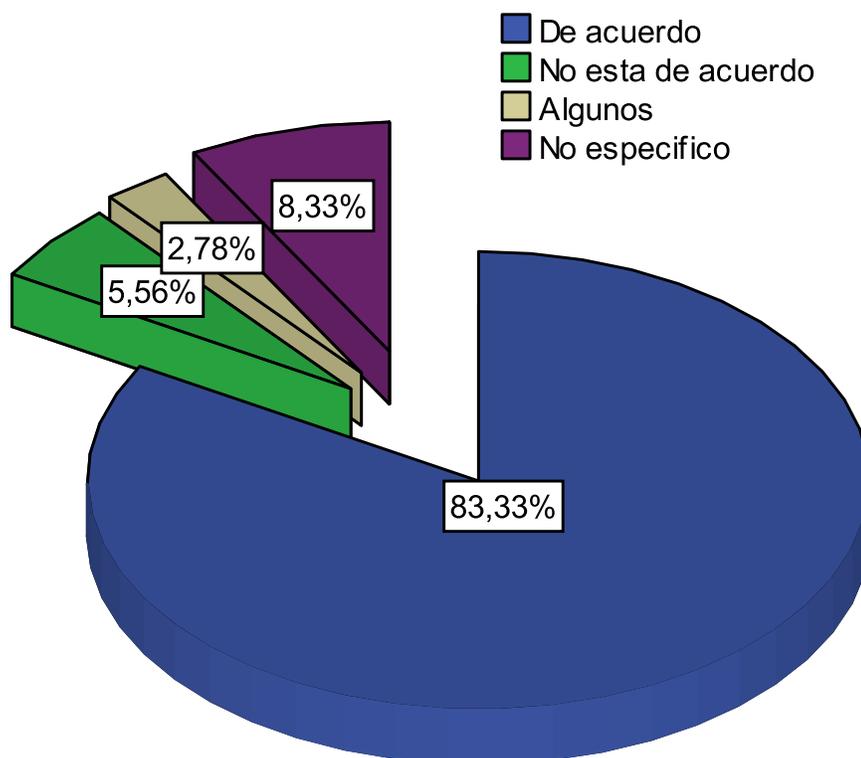
Tal como lo muestra la gráfica con un 75%, se les brindo un curso de capacitación por parte de la consultora contratada. De acuerdo al consultor encargado del proceso, siempre ha hecho falta más cursos, el problema es que los directivos lo ven cómo un gasto innecesario, que los supervisores pueden suplir esa falta de información, dándosela a los empleados. Un curso de capacitación siempre prepara a los empleados a afrontar los cambios que se presenten en la organización.

En caso de que si se hayan brindado ¿los entrenamientos y la inducción son adecuados y proveen el apoyo necesario para el Sistema de Calidad Total?

En la encuesta presentada abajo, un 61.11% creen que el curso que se repartió por medio de la consultora fue adecuado y suficiente. Pero de acuerdo a la observación, en la auditoría interna, existen muchos trabajadores que aún divagan sobre el ISO. Esos cursos debieron tener continuidad para reforzar estos conceptos.

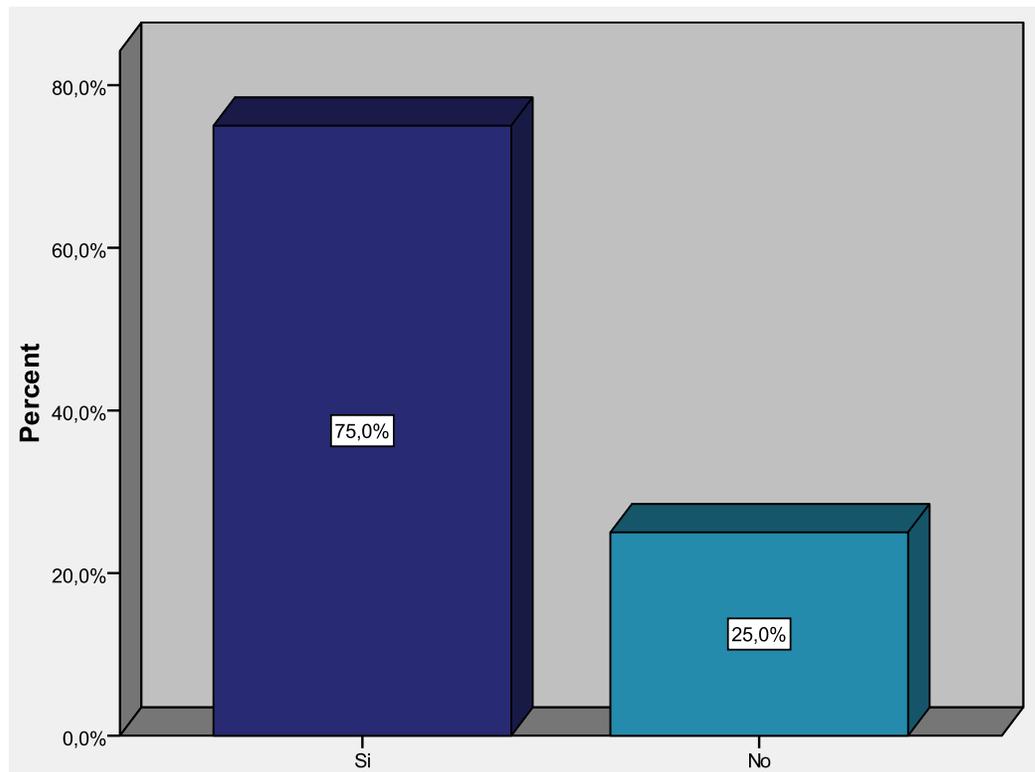


¿Qué piensas de cómo la empresa adoptó esta nueva manera de trabajar con el ISO 9000 ¿Los empleados están de acuerdo con el ISO?



La mayoría están de acuerdo con la adopción del ISO 9000, lo cual es excelente para el desarrollo del sistema, porque aunque apenas se están iniciando en este tema, tienen muchas ganas de aprender, y eso se pudo percibir al platicar con los empleados, entre ellos mismos implementan sus medios de comunicación, su motivación y sus medios básicos para llevar el ISO, aún la gente mayor se esfuerza y compiten por mejorar. Pero, estaría bien que la dirección realmente también adopte el ISO y lo compartan con sus trabajadores, estimulándolos y dándoles las herramientas necesarias, quizás también ellos necesiten capacitarse.

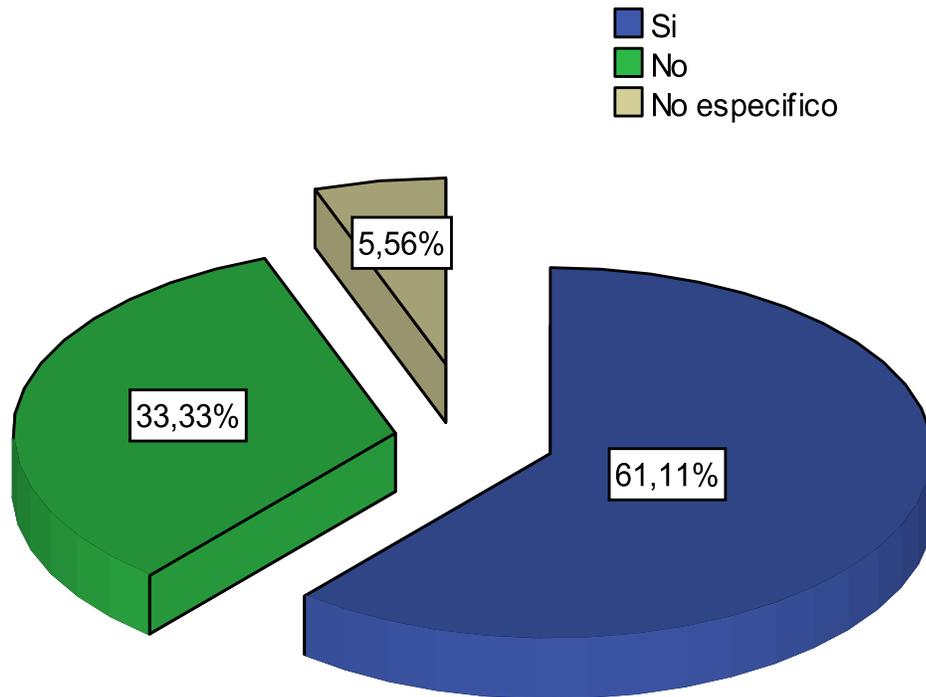
¿Se les informa los beneficios y los Objetivos del Sistema de Calidad?



El 75% del personal considera que si son informados de los beneficios y los objetivos del sistema de calidad, opuestamente el 25% no lo cree así. No existe un programa o medio de comunicación donde se de esto. Se les informa a través de sus jefes mediatos y los resultados de las auditorías.

Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa respecto al sistema de calidad, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización, por un lado los empleados se sentirán motivados y contentos trabajando; para la empresa traerá más productividad y lealtad por parte de su equipo de trabajo. Lo que se proyectará en su imagen.

¿El comité directivo de calidad verifica el desempeño y satisfacción de los empleados para modificar los programas de entrenamiento, la educación en calidad y como se les da a conocer los conceptos?

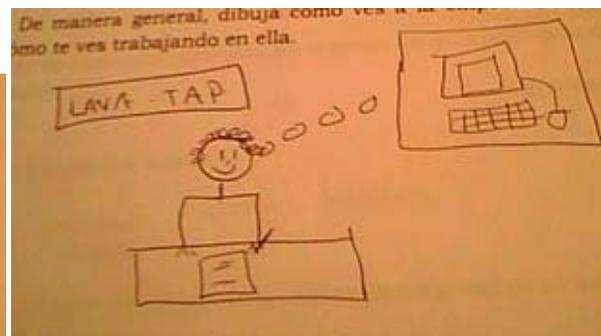
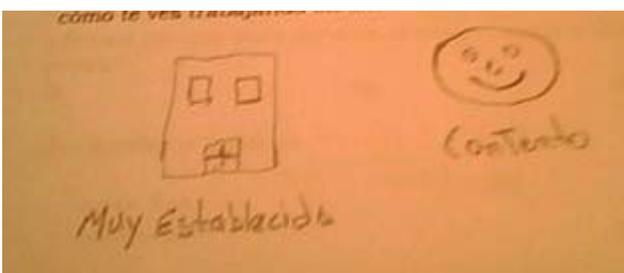
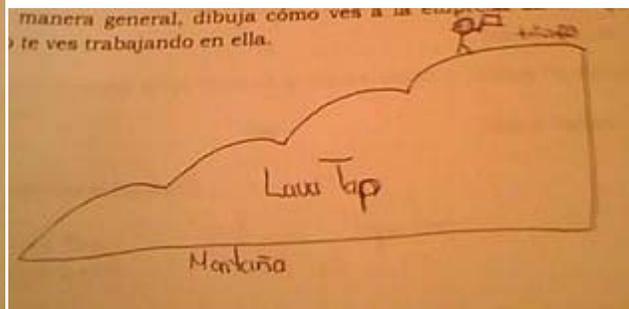
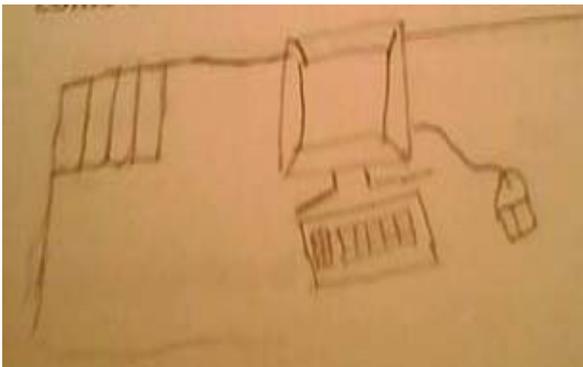
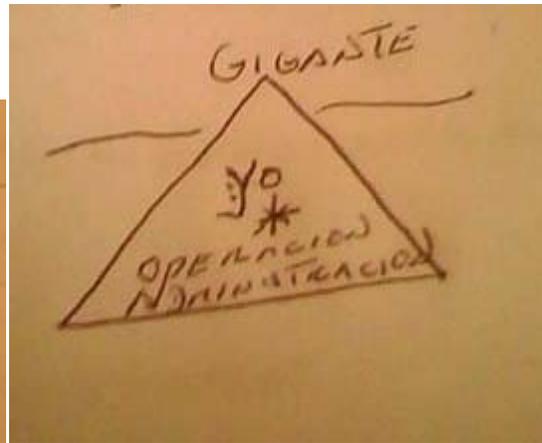
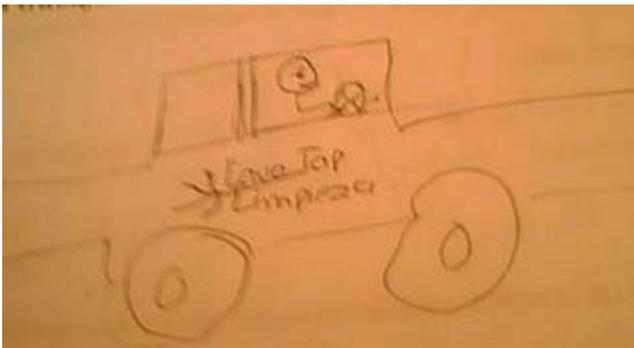


El 61% de los encuestados opinan que sí se verifica el desempeño y la satisfacción de los empleados, solo que esto se da a través de la auditoría interna, pero no existe otro programa para conocer las necesidades de los trabajadores.

El 33.33% opinan que no lo hay y por último el 5.56 no especifico.

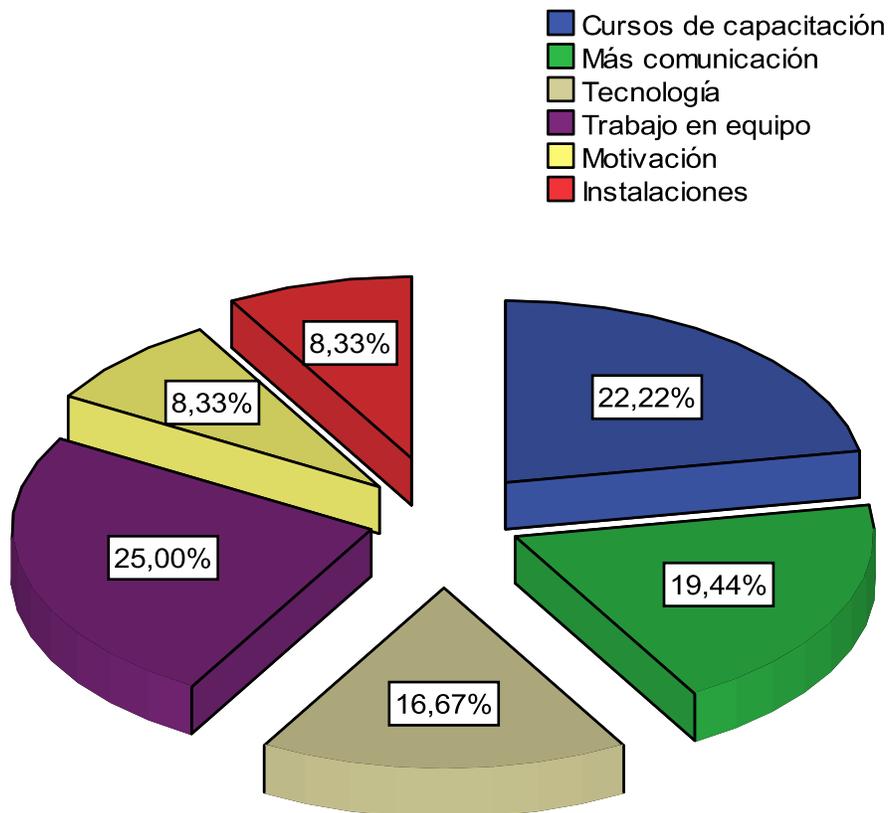
De manera general, dibuja cómo ves a la empresa Lava Tap, y cómo te ves trabajando en ella.

De los dibujos que se les pidieron, a continuación se presentan los ejemplos más significativos:



En estos dibujos, los trabajadores representaron su visión, sus sentimientos y sus necesidades, trabajando en LAVA-TAP, en algunos podemos ver que se sienten contentos y establecidos en la empresa. Piensan en más tecnología y mejores herramientas, así como el triunfo y éxito que quieren tener dentro de la empresa. Pero es difícil llegar a la punta de una pirámide de mando, donde el “techo de cristal familiar” no les permite acceder a altos mandos. Podría ser una falta de reconocimiento y la necesidad no satisfecha de desarrollo.

Por último, que recomendaciones y propuestas aconsejarías para mejorar la empresa (respecto a tu trabajo, jefes, instalaciones, compañeros, comunicación, ISO 9000, etcétera)



En esta gráfica podemos observar que son variadas las recomendaciones para mejorar la empresa, realmente entre ellos no varían mucho, lo que significa que estas peticiones son las más importantes y compartidas por el grupo. Las recomendaciones fortalecen los resultados de las preguntas anteriores. Los trabajadores piden más cursos de capacitación, más comunicación, tecnología, trabajo en equipo, motivación e instalaciones más amplias.

A manera de resumen y con base en la información presentada podemos resaltar lo siguiente:

4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Lava- Tap es una empresa con amplia experiencia en su ramo, sobre todo porque la barra de directivos (hijos del fundador) llevan años desarrollando sus actividades, por lo cual conocen el quehacer de cada día en la empresa. Es una empresa 100% familiar, no hay oportunidad para los trabajadores pasar cúspide del organigrama.

Desafortunadamente, esa cúspide donde se encuentran los directivos, ha provocado un desconocimiento de todos los procesos de cada área y sobre todo del ISO, delegar poder es necesario, pero ha provocado que sólo el director general pida resultados sin conocer los medios, delegando toda la carga de trabajo al gerente de Recursos Humanos. Por lo tanto los trabajadores no sienten que los directivos convivan con ellos y los conozcan.

El señor Bernardo Chico aún necesita comprometerse más con el sistema del ISO, entenderlo, participar y transmitirlo a su personal a través de una comunicación clara y efectiva.

Su información del señor Bernardo Chico se contrapone con la entrevista del señor Juan Chaparro, gerente de Recursos Humanos y director de Comité de Calidad. Él sabe que los

medios de comunicación no son idóneos, que aún están tratando de encontrar un método que motive realmente a los trabajadores para aceptar los cambios, aún hay mucho ruido en los pasillos, porque los trabajadores no están bien informados.

Juan Chaparro comenta, que hace falta mucha capacitación, sobre todo en los recién contratados. Además de actualización de tecnología y educar a los trabajadores; existe mucha analfabetización, por eso no se les puede exigir que entiendan un ISO o una computadora, cuando no saben ni escribir. Lo cual los trabajadores en la encuesta, también exigen esa capacitación.

Informa, que hay muchos problemas entre áreas, jefes y subordinados, no hay comunicación, y mucho celo de la información, afortunadamente el ISO los está ayudando a romper esas barreras, pero no hay una persona que los ayude.

Por último, el gerente de Recursos Humanos, comenta que es mucho el trabajo para el Comité de Calidad, ya que no sólo cada miembro deben llevar el trabajo de su área, si no deben de llevar lo del ISO, “es mucho trabajo, no podemos”, comentó. Además ellos también no entienden del todo el ISO.

En conclusión de los resultados obtenidos, a nivel directivo existe una carencia de compromiso y efectividad en la adopción del sistema ISO 9000 y la formación de líderes y agentes de cambio. Así como poca importancia en los medios de comunicación.

Un mercado de trabajo a niveles de supervisión y gerencia media con niveles muy pobres de capacitación y programas de educación, pero que se les pide nuevas formas de trabajo. Falta de un desarrollo de la toma de decisiones y liderazgo, causado también por una escasa o nula comunicación de los nuevos cambios.

Carencia relevante de estudios primarios y secundarios en los niveles de empleados operativos, ayudante, auxiliar y puestos equivalentes.

Por último, y no por ello menos importante, una falta de comunicación desarrollada y organizada, por lo que afecta a los empleados al no situarse en el marco de la empresa, no entienden las ideas de mejora y lógica de determinadas decisiones, lo que da como resultado, poca motivación.

4.5 PROPUESTAS

PLAN ESTRATÉGICO

A partir de las necesidades reales destacadas anteriormente, establecer una serie de propuestas integrales basadas en el trabajo en equipo, que comprenda todos los esfuerzos y actividades hacia un desarrollo humano y profesional en la compañía Lava- Tap, propiciando un incremento en la productividad organizacional.

El objetivo básico es crear un plan estratégico que pueda cubrir las necesidades que el diagnóstico organizacional arroja. Por un lado, que pueda identificar las habilidades y las capacidades del director general, hacia una mejor comunicación con sus trabajadores, compromiso hacia la empresa, liderazgo, flexibilidad y orientación empresarial.

Y por el otro, que los trabajadores se sientan informados, capacitados, orientados y parte clave de un equipo de trabajo. Es por eso, que este plan estratégico pretende combatir estas debilidades y amenazas que aquejan a la empresa; y de no ser tratadas podrían perder el rumbo hacia la calidad

PULIENDO A LAVA-TAP

Estrategia 1: **Capacita tu limpieza.**

Justificación:

La capacitación juega un papel importante en el cambio organizacional. La forma en que los capacitadores responden a los cursos, determinan la forma en que los empleados aceptarán el Sistema de Calidad y todos los cambios que sufra la organización.

La calidad total comienza con educación y termina con educación. Para poner en práctica un sistema de Calidad, requiere aplicar un programa educacional continuo, efectivo y, que abarque a todo el personal, incluso a los directivos.

Objetivo general: Implementar programas de educación y capacitación, para facilitar el cambio hacia una cultura de calidad.

Objetivos particulares:

- Capacitar y educar a los miembros de la empresa; ya que la competitividad, crecimiento y permanencia de negocio requiere de estas dos prácticas.
- Que los empleados estén más capacitados, para desarrollar mejor su trabajo.
- Aprender a mejorar el sistema de calidad a favor de la empresa.
- Que los trabajadores cubran su necesidad de desarrollo profesional, con la oportunidad de superarse.

Subestrategias:

- Proporcionarle a los trabajadores cursos de educación, sobre computación y las nuevas tecnologías.
- Capacitar a los empleados sobre sus áreas de trabajo.
- Crear programas de desarrollo profesional, es decir, para que los empleados que lo deseen continúen con sus estudios.
- Crear cursos de capacitación para conocer, desarrollar y actualizar el proceso del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000, y mejorarlo continuamente.

Tácticas

Antes del curso

- Realizar juntas para determinar las necesidades de entrenamiento con el mayor realismo. Con base en el diagnóstico organizacional ya realizado (lo que buscamos); cuales son los objetivos que se buscan y que métodos se van a realizar para alcanzarlos. Así como determinar la persona adecuada para impartir la capacitación o programa adecuado; la cual debe tener las siguientes características: conocimiento de inducción a la empresa, relaciones humanas, elementos de administración, comunicación, organización del trabajo, trabajo en equipo, administración general, administración del personal, mercadotecnia, toma de decisiones, sociología de la empresa, motivación y computación y sistemas de información.

- Realizar un análisis conciso de datos de los trabajadores; ayudará a planificar la capacitación.

Saber información básica de los empleados, sus funciones y trayectoria, número de empleados de cada departamento, edad, nivel de habilidad y conocimiento industrial, actitud de cada departamento ante el trabajo en la empresa, tiempo de capacitación que se requiere, faltas de asistencia, movimiento del personal (en un tiempo determinado). Con lo anterior, determinar la distribución del grupo que se va a trabajar, reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los regimientos anteriores y escoger el “grupo piloto”, con el que se comenzará la capacitación.

Determinar tiempos y días para la capacitación, según el análisis de los trabajadores, se propone una vez a la semana, en los días sábados durante 1 ó 2 horas.

- Realizar un temario con los directivos, jefes de área y los instructores de curso, para determinar como se van a distribuir los temas en cada sesión.
- Adecuar los temas con las actividades idóneas, estas actividades deben tener versatilidad y creatividad.
- Determinar que métodos se van a adoptar para darle un seguimiento a la capacitación.

Durante el curso

- El instructor al iniciar el curso de capacitación o programas de educación, hará una serie de preguntas para descubrir los campos en que los trabajadores están menos preparados, esto ayudará a darle un enfoque a la plática y

comenzar a atacar puntos débiles. Las necesidades pueden conocerlas los empleados o quizás las descubran durante las actividades. Al evaluar al final de la sesión pueden que surjan nuevas necesidades.

- En todo momento se debe motivar y ubicar al trabajador (que ahora es un alumno). Ya que el objetivo principal de la capacitación y los programas es lograr los mejores resultados a través del incremento de los conocimientos, habilidades y modificación de su actitud así una positiva.
- Conforme avanza la sesión se expondrán los temas de acuerdo como avance el nivel de los participantes. Fraccionar el conocimiento poco a poco, por ejemplo, comenzar de la limpieza básica (sacudir polvo, escritorios, casas de uso diario, barrer o aspirar). Hasta llegar a una limpieza exhaustiva (la cual es un limpieza programada con calendario a realizar, lavar, abrillantar pisos, lavar todo el inmobiliario y pisos, lavar alfombra, vidrios, pulir, etcétera.)Cuando se pueda se darán los ejemplos demostrativos necesarios. Hasta tratar todos los temas completamente y de manera detallada.
- Para incrementar los conocimientos de los empleados la capacitación y/o programa de educación debe ser participativa; apoyándose en el mayor número de ayudas audiovisuales y sobre todo actividades donde participen los trabajadores. Al final la sesión, se dedicará tiempo a una mesa redonda que permita evaluar el conocimiento adquirido y retroalimentar al estudiante.
- En la capacitación como en los programas los grupos deben entender que el instructor está dispuesto a cualquier tipo de consulta, el coordinador debe convivir con el grupo, propiciando entrevistas individuales. Ya que el objetivo es

romper la tensión del grupo y saber manejar a éste con éxito; y de eso esta encargado el coordinador.

- Se realizarán cuestionarios escritos (cómo sienten, qué piensan) Estas evaluaciones se realizarán al inicio y al final del curso para conocer el cambio y conocer el crecimiento de los trabajadores.
- Los programas y la capacitación no terminan con el curso; debe de existir una continuidad de la capacitación, que sirvan para reafirmar y practicar lo que se ha adquirido. Contar con un control para evaluar los cursos y descubrir nuevas necesidades de capacitación.
- El seguimiento que se dé al curso dependerá de los resultados que se obtengan.
- Una vez que se compruebe la efectividad de la capacitación de este “grupo piloto”; se podrá asignar grupos bases, que estos cursos se vuelvan parte de la cultura de la empresa.

Con estas estrategias se busca:

- Que los trabajadores conozcan las nuevas tecnologías, como computación. Lo anterior ayudará no sólo a mejorar su trabajo, sino también a sentir una necesidad de conocimiento y desarrollo, lo que los hará sentir más productivos.

Lo que dará como resultado una empresa más competitiva frente a los cambios tecnológicos.

- Un cambio como el Sistema de Calidad, requiere de un soporte educativo muy fuerte, que ofrezca, desde la alta dirección hasta el personal operativo, una mentalidad competitiva.
- El desarrollar programas de desarrollo profesional y capacitación en sus áreas de trabajo, aportará personas más capacitadas, para afrontar las demandas del mercado.
- Se perciben a sí mismos como agentes de cambio, porque conciben su trabajo mejor desarrollado; por lo tanto, también serán facilitadores al cambio.

Al crear cursos de capacitación hacia la adopción del ISO 9000:2000, es necesario, aprender a “usarlo”, ya que precisa el desarrollo de ciertas habilidades, para su mejoramiento continuo. Utilizar técnicas de calidad y planeación, saber detectar situaciones anormales (fuera de control), cómo crear estándares, así como elegir las partes del proceso conveniente para establecer puntos y métodos de control. También saber las herramientas adecuadas para mejor día a día, para dar un mejor servicio al cliente.

Estrategia 2: Limpia y haz brillar la información

Justificación:

Una de las funciones de los medios de comunicación internos, está orientada a promover la mutua comprensión y la recíproca y permanente comunicación entre la organización y sus públicos internos. Elaborando e implementando programas de publicaciones internas, destinados a difundir objetivos y planes de la organización.

Por lo cual, el plan consiste en hacer una revisión de las actividades que Lava- Tap lleva a cabo para relacionarse con sus públicos internos ,y después complementar, formalizar y aplicar las actividades que más le convengan a la organización.

Objetivo general: Rediseño de los medios de comunicación internos, y la creación de nuevos, para mantener informados a los empleados.

Objetivos particulares:

- Aplicar, promover y acrecentar las publicaciones internas de la organización, con el propósito de lograr sus objetivos y mejorar la comunicación de la empresa.
- Asesorar al equipo de Lava-Tap en materia de comunicación, medios de comunicación internos y conducta organizacional.
- Llevar a cabo el programa de manera constante y permanente. Para evaluar su efectividad.

Subestrategias:

- Analizar los medios de comunicación existentes, y mejorarlos, si es necesario; como folletos y anuncios del recibo de nómina.
- Crear un tablero de anuncios, de todos los departamentos, donde se les proporcione información y el empleado del mes de la empresa.
- Una revista interna mensual, con la propuesta de nombre “Limpieza de 10”. En la cual también se informará sobre logros y objetivos de la empresa, el empleado del mes, artículos de interés público, etc.

- Crear un buzón de sugerencias y de quejas, las que realmente, aunque sea mensualmente, sean leídas y atendidas por los directivos, Podrían ser respondidas quizás en la revista interna, con un apartado llamado “haciendo valer tus ideas”.
- La creación de la Intranet; dará como resultado mayor eficacia organizacional y productividad, ahorro de recursos y la preparación de la empresa a nuevas tecnologías, por último se elimina tiempo y costo en documentación. Incluso ayudaría a tener como protector de pantalla de manera general de la empresa, la misión, visión y política de calidad, para que al encenderla estén siempre presentes.
- Crear cuadros para la empresa, donde contengan la misión, visión y política de calidad en cada uno de los pisos, así como personalizadores con el mismo contenido, en cada escritorio. Lo cual acabará con que los empleados impriman estos conceptos en papel y lo peguen donde sea.
- Por último, para renovar los anuncios que se les entrega en el pago de nómina. Se piensa que es mejor darles anuncios que los motiven y los haga sentir parte de la empresa. Se les entregara stickers con frases motivadoras para su trabajo, “es bueno recibir eso con tu paga”.

Tácticas.

- Se convocara junta con Lava Tap para el análisis y reestructuración de los medios internos ya existentes. Se evaluara su efectividad y conocimiento con los empleados, a partir de poder descartar o ampliar éstos.
- Se realizará la propuesta de nuevos medios internos por parte del consultor de la empresa, directivos y trabajadores en general. Con el objetivo de que estos participen y se comprometan con la comunicación de la organización.
- A partir de las propuestas, se elegirán los nuevos medios adecuados a las necesidades de la empresa.
- Se realizara un presupuesto para analizar la viabilidad de estos medios.
- Se llevara acabo el formato, diseño e impresión de los mismos.
- Se distribuirá de dentro de la empresa de acuerdo a su periodicidad de cada uno (semanal, quincenal y mensual).
- Cada trimestre se evaluara la efectividad de los medios internos. Para analizar que la comunicación esta siendo la adecuada o realizar cambios para la mejora de éstos. Durante este proceso es importante que los empleados sigan aportando sus ideas y den su punto de vista sobre los contenidos de estas herramientas de comunicación.

Con estas estrategias se busca:

- La publicación interna es un medio vital de la comunicación. El folleto lo es, y muchas empresas cometen el error de publicarlo sólo una vez al comienzo de la implementación y se olvidan de su mejoramiento.
- Que los trabajadores cuenten con medios, no sólo para que estén bien informados de los objetivos y logros de la empresa, si no, para que ellos también puedan expresar sus ideas, sugerencias o quejas.
- Reforzar e internalizar la misión, visión y política de calidad de la empresa, para que no solamente estén formalizadas en el manual de Gestión de Calidad, si no que se tomen como parte de la cultura organizacional.
- Con los medios internos, se sentirán parte de la empresa, para poder participar en los nuevos proyectos, toma de decisiones y sugerencias, lo que se conseguirá al final es que se pongan la camiseta.

- **Stickers.**

"No te olvides de sonreír pese a todo"



ACTITUD





"No es más limpia la que limpia, si no la que menos ensucia"



 **LIMPIEZA**

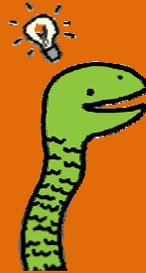
"La calidad nunca es un accidente; siempre es resultado del esfuerzo en equipo"



TRABAJO EN EQUIPO



"No sigas el protocolo...créalo, porque después de todo por alguien se empieza"





- Revista

LIMPIEZA DE 10



**Control de Calidad:
Vida competitiva**

Nuevos productos de limpieza

El top 10 de las empresas de limpieza

Limpieza hospitalaria

**Haz valer tus ideas:
Respuesta mensual**

Lava Top Limpieza™

- Folleto

MISIÓN:

- Somos una empresa profesional de limpieza que ofrece servicios integrales con calidad, confiabilidad y eficiencia a través de personal calificado y con una infraestructura que garantiza la satisfacción de nuestros clientes.

VISIÓN:

- Mantener el liderazgo a nivel Nacional, superando los estándares y normas de calidad fijados como política de servicio, eficientando el desarrollo del capital humano y la solidez financiera del grupo LAVA TAP en beneficio de nuestros clientes y colaboradores.

POLÍTICA DE CALIDAD:

- En LAVA TAP S.A. DE C.V nos dedicamos a ofrecer servicios integrales de limpieza que cumplen con los requisitos establecido a través del establecimiento adecuado de material, equipo y personal capacitado, garantizado de los tiempos de ejecución de los servicios y comprometidos en un proceso de mejora continua.

**¡GRACIAS
Y
SUERTE!**

Lava Tap S.A de C.V
Calzada de las águilas N° 1205
México D.F. 01740
Tel (55) 5635 5400
Fax (55) 5635 5492



**SISTEMA
DE GESTIÓN
DE CALIDAD
ISO 9001:2000**

Mensaje del director

General

Estimado empleado:

Hoy enfrentamos un nuevo reto, hoy tu y yo certificaremos bajo el ISO 9000, una nueva manera de trabajar, pero no temas, estamos convencidos que necesitamos alguien con tus aptitudes, conocimiento y experiencia y que eres la persona indicada para enfrentar este nuevo cambio.

“ponte la camiseta”, súdala y se productivo, ayuda a que la empresa crezca y tú crecerás con ella. Las empresas de éxito están formadas por personas de exitosas, debemos distinguarnos de nuestra competencia y ser los mejores.

Al principio puede ser difícil, pero trabajando en equipo, lo lograremos ¡échale ganas! .Te deseo mucho éxito.

Norma ISO 9000:2001

ISO: es sinónimo de igualdad, es decir que las empresas bajo esta norma es igual al de sus iguales.

Los objetivos del ISO son:

- 1.-Lograr, mantener y buscar mejora continuamente de los productos.
- 2.-Mejorar la calidad de las operaciones, para satisfacer las necesidades del cliente.
- 3.-Dar confianza a la gerencia y a los empleados de que están cumpliendo con los requerimientos de calidad y de que la mejora está ocurriendo.



JULIO 2010

La importancia de trabajar en equipo

Es importante el trabajo en equipo para lograr una verdadera calidad. Con esto disminuirémos el miedo al cambio y lo transformaremos en colaboración y ayuda entre todos.

Que aprendamos a trabajar como un verdadero equipo, y esto se vuelva parte de la cultura de trabajo de la organización.



Estrategia 3: **Enlazando a los Lava-Tapetes**

Justificación: La convivencia entre los empleados de la organización y los directivos, es de suma importancia para lograr alcanzar los retos del mercado, cada vez más competitivos. La toma de decisiones, el liderazgo y el logro de objetivos se lograrán más rápido, al tener ideas múltiples para lograrlo. Se conocerán mejor y afrontarán mejor el cambio.

Objetivo general: Crear programas de trabajo en equipo.

Objetivos particulares:

- Obtener un mejoramiento de comunicación, conflictos, liderazgo, trabajo en equipo y la mejora de calidad.
- Conocer las actitudes de los empleados acerca de la Administración de Calidad.
- Llevar acabo intercambios de experiencias para que los grupos de trabajo refuercen su compromiso de ayuda, integrando todas las áreas de la organización.
- Este entrenamiento en grupo concientiza a los miembros y el desarrollo de la sensibilidad de los patrones de comportamiento.

Subestrategias:

- Formar equipos de trabajo, no necesariamente de tiempo completo, puede durar 1 a 2 horas, y una vez a final de mes. O bien, se entiende que el tiempo de los directivos es muy demandante, así que también se podría hacer trimestralmente, para que fueran 2 secciones entre auditorias. Sería recomendable comenzar con un grupo piloto, para probar los programas de trabajo en equipo, con el tiempo se transformara en un equipo base.
- Todos los miembros de un equipo deben reconocer la meta que persiguen con esta acción, y que beneficios traerá para ellos y para la empresa.

- Revisar de manera continua los principios básicos de trabajar en equipo. Orientarse y crear proyectos de corto alcance, informar al equipo, para no perder el interés.
- Monitorear muy de cerca las primeras reuniones y actividades del grupo, para que los obstáculos no crezcan. Crear un reglamento dentro de estas secciones.
- Los primeros proyectos y objetivos deben de estar orientados a aprender a trabajar en equipo, sin importar los primeros resultados.
- Los miembros deben de llegar a conocerse personalmente tanto sea posible (incluso la dirección).
- Se debe proporcionar retroalimentación, recompensas y reconocimiento en forma justa.
- Tener un seguimiento de los equipos para un mejor desempeño.

Tácticas

- Se realizará una reunión para determinar como se trabajaran los grupos, es decir, como se conformarán (por departamento, edades, habilidades, etcétera). Así como la persona adecuada para dirigirlos (por las características aptas para el trabajo en equipo).
- Se decidirá el lugar donde se llevaran a cabo las actividades del trabajo en equipo, ya que el lugar donde se va a llevar en efecto el curso es muy importante.

En primer lugar se deberá de tomar en cuenta la automotivación o frustración al que esta sujeto el equipo, el lugar debe ser agradable y con abundante y sana ventilación.

Por lo tanto, se debe decidir si la sesión debe ser dentro de la empresa o fuera de ella. El aula perfecta será la que cubra las necesidades de cada organización.

- Señalar los contenidos de las actividades a tratar. Y conocer a los empleados en un análisis de cada uno. Cada sesión se propone que se lleve a cabo una vez por mes o dos por auditoría, de acuerdo a la carga de trabajo de cada empleado y directivo.

- A través de la presencia directiva en las diversas actividades, así como de los jefes, supervisores y personal en general, enriquecerá el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar el trabajo en equipo
- El curso debe de iniciar con una serie de preguntas para descubrir los campos más susceptibles de los empleados.
- Las actividades deben motivar, unificar y dar a conocer a los participantes la importancia de la empresa, su corazón ideológico y el trabajo en equipo.
- El equipo definirá su misión y sus propios valores para trabajar, por ejemplo, respeto por los otros, reconocimiento de las aportaciones de cada miembro, mantener un sentido de orgullo por los logros alcanzados, tener buen humor y compartir con el equipo.
- Conforme avance el grado de unión, el equipo podrá comenzar a identificar sus problemas más serios y sus áreas de oportunidades para incorporar mejoras.
- Se realizarán cuestionarios y pruebas para saber qué piensan y como se sienten trabajando en equipo y tomando decisiones, conocer en que han cambiado en el sentido de compañerismo.
- Así mismo, debe existir una relación del programa del trabajo en equipo, para fijar los objetivos y cubrir necesidades.
- Dar seguimiento al curso, no abandonarlo por haberlo usado una vez. Después de tres sesiones se evaluara su desempeño. Y mejorar y corregir algunos puntos.
- Una vez que se pulan las actividades, el trabajo en equipo debe de convertirse en una actividad diaria.

Con estas estrategias se busca:

- Disminuir la resistencia al cambio entre los empleados. Cambio de actitud hacia la colaboración entre las áreas.
- Aprender la metodología y herramientas que se utilizan para la solución de problemas. Pero sobre todo, que ellos aprendan que pueden hacerlo por ellos mismos, convertirse en líderes y facilitadores de cambio.

- Que los empleados aprendan a trabajar en equipo y se vuelva parte de la cultura de trabajo de la organización.

- Que los directivos y jefes aprendan a delegar autoridad y responsabilidad, lo cual se logra mediante una capacitación y trabajo en equipo continuo.

- En un momento dado, poder implementar estrategias de trabajo en equipo, como por ejemplo el “coaching”, para el desarrollo del liderazgo, facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, hacer efectiva la comunicación y predisponer a las personas a la colaboración, trabajo en equipo y la toma de decisiones por consenso.

Estrategia 4: **Construyendo un futuro limpio.**

Justificación:

En los últimos años, la comunicación, ha tomado otro rumbo, para dejar de ser solamente medios masivos de comunicación, ésta ha tomado importancia como una serie de aplicaciones para el entorno comercial, esto a consecuencia de las necesidades del mercado.

Como resultado, las organizaciones han empezado a implementar y utilizar a la comunicación en su beneficio, desde la parte interna de la estructura hasta el exterior, para proyectar una imagen.

Por lo tanto, un departamento de comunicación apoyaría en la creación de estrategias comunicacionales para crear canales de comunicación, mantener informados a todos los miembros de la organización, ayudar al logro de los objetivos y metas de la empresa, pero sobre todo a afrontar los retos y los cambios que se den dentro de ésta, no sólo de la implementación del ISO, sino muchas más que debe de afrontar en un mercado competitivo; para lograr una imagen favorable ante sus clientes.

La propuesta de un departamento de calidad podría ser una segunda opción, no para que le quite responsabilidad al Comité de Calidad de la empresa, si no para que este apoye al buen manejo de las normas y su entendimiento.

Objetivo General: La creación de un departamento de comunicación (y/o calidad.)

Objetivos particulares:

- Crear un departamento de comunicación para desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.

- Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna, a través de flujos de mensajes.
- Colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos, así como distintos elementos orientados al cambio o reforzamiento de la cultura organizacional.
- Desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación.
- Crear un departamento de comunicación o una persona encargada de la calidad de la empresa, cuyas funciones estarán orientadas a inspeccionar, controlar y validar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Subestrategias:

- El departamento de comunicación determinará las necesidades institucionales de comunicación; con el fin de proponer y desarrollar estrategias, planes y programas para el establecimiento y mantenimiento de canales de comunicación, optimizando la relación con los trabajadores y los directivos de Lava-Tap.
- Realizar estudios de la cultura organizacional de la empresa, como base para el establecimiento de valores estratégicos y el desarrollo de programas. Además, colaborar en todas las acciones internas que permitan la constitución y el desarrollo de dicha cultura.
- Organizar y concertar la participación de la empresa en actividades culturales, deportivas, cívicas, artísticas y de trabajo en equipo, que incentiven el desarrollo de la comunidad de la organización, proyectando la imagen y presencia de Lava Tap.
- Organizar y supervisar el diseño y elaboración de textos y publicaciones, referentes a la empresa.

- Administrar el contenido y diseño de la página Web de Lava Tap en Intranet e Internet, y mantener actualizada la información.
- Difundir al personal y al público en general, información de interés institucional, tales como comunicados, noticias relacionadas con Lava- Tap.
- Diseñar y desarrollar las campañas de publicidad para el mantenimiento, reforzamiento a lanzamiento de nuevos productos y servicios a nivel nacional.
- El departamento de calidad o la persona responsable de calidad, validará aquellos procesos de producción y prestación de servicios, demostrará la capacidad para establecer los criterios necesarios para la revisión y aprobación de estos procesos.
- Aprobará los equipos y la calificación del personal, así como la utilización de métodos y procedimientos.
- Realizará inspecciones periódicas, por áreas para resolver cualquier inconveniencia y verificar si los procesos son efectivos en esa área.
- Trabajar en conjunto con el Comité de Calidad para garantizar la calidad de los productos y servicios.

Tácticas

- Se llevara acabo una reunión con los directivos para analizar la posibilidad de un departamento de comunicación y/o calidad. Resaltando la importancia que tienen estos para la empresa.
- Se realizara un presupuesto para construirlo o adaptarlo a la empresa.

- Se debe de elegir a un gerente del departamento y a los integrantes del mismo. Estas personas deben de estar debidamente elegidas; ya que nace la necesidad de contar con profesionales en los procesos de comunicación y calidad dentro de la empresa. Se debe descartar elegir a otras personas de otras áreas; que solamente estropearan el proceso comunicativo.
- Se deberá delimitar las funciones del departamento. Tales como el desarrollo de estrategias, planes y políticas de comunicación; concebir y desarrollar programas de comunicación desde su área y para otras áreas de la organización.
- Después de constituido el departamento, evaluaciones cada tiempo determinado para medir el desempeño del equipo de comunicación y calidad. Así mismo, estas evaluaciones ayudaran a posibles mejoras del departamento.

Con estas estrategias se busca:

- Con el departamento de comunicación y la creación de planes de comunicación, se permitirá construir una imagen corporativa acorde a la declaración de la misión y visión de la empresa.
- Facilitará el enlace entre los directivos y de la empresa y los trabajadores, para conseguir una comunicación eficaz.
- Facilitar el acceso a la información al personal en apoyo, para que estos se encuentren informados, se sientan parte de la empresa, y por lo tanto, se “pongan la camiseta”.
- Divulgar la información generada en la empresa, veraz, objetiva y oportuna, para crear una buena imagen corporativa.
- Ayudar a la empresa a afrontar cualquier cambio que se presente evitando incertidumbre y resistencia.

- En cuanto el departamento de calidad, es tener informados a los directivos de la compañía, sobre los cambios de productos o servicios que puedan afectar a la organización.

- Ayudará a mantener comunicación dinámica y constante con los ejecutivos de la empresa, que ayude a determinar cuáles serán los programas de producción para conocerlos y tomar oportunamente los pasos para abastecer sus necesidades.

- Cooperar con otros departamentos de la empresa (ventas, recursos humanos, suministros, etc.) y el comité de calidad, para ayudarlos a comprender, usar e internalizar el Sistema de Gestión de Calidad y su proceso. Eso disipará dudas, errores y desconocimiento.

- Los miembros del Comité de Calidad no se sentirán presionados y obligados a atender el ISO, lo que provoca descuidos al tener gran carga de trabajo.

A continuación se muestra el cronograma de las actividades del Plan Estratégico “Puliendo a Lava Tap”:

*Nota: Las siguientes fechas pueden estar sujetas a cambios, según la empresa.

Puliendo a Lava Tap							
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1) Programación de serie de reuniones	Director General Comité de Calidad Gabriela Torres Sierra	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Calendario • Agua 					
2) Reunión con Lava Tap (importancia y propuestas de programas de educación y capacitación)	Director General Comité de Calidad Gabriela Torres Sierra	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas • Hojas Blancas • Plumas • Agua • Cronograma • Manual y normas de Calidad. 					

3) Implementación de los programas de educación y capacitación	Director general Directivos Encargado de capacitación y programas de educación Gabriela Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua • Proyector • Laptop • Manual de capacitación • Película. • Equipo de cómputo. • Manual y normas de Calidad. 					
4) Reunión con Lava Tap (aclaración de dudas y evaluación)	Director general Encargado de capacitación y programas de educación Gabriela Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua • Manual de capacitación. • Manual y normas de calidad. 					
5) Reunión con Lava Tap para evaluación y diseño de medios internos.	Juan Chaparro Directivos Gabriela Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua • Proyector • Laptop 					
6) Implementación de los medios internos	Juan Chaparro Gabriela Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua • Diseño de 					

		medios					
7) Reunión con Lava Tap (organizar programas de trabajo en equipo y selección de grupo piloto)	Director general Encargado de dirigir los equipos Gabriela Torres Juan Chaparro	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua • Lista de trabajadores por área 					
8) Primera sección y actividad de trabajo en equipo	Director general Encargado de dirigir los equipos Gabriela Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua • Material necesario para la actividad 					
9) Reunión con Lava Tap (aclaración de dudas y evaluación)	Director general Encargado de dirigir los equipos Gabriela Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua 					
10) Reunión con Lava Tap (organizar y evaluar la creación del departamento de comunicación y/o de calidad)	Director General Directivos Juan Chaparro Gabriela Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua 					
11) Arranque del departamento	Directivos Personal del departamento Gabriela Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Blancas • Plumas • Agua • Documentación etc. 					

Hablando en términos generales, el plan estratégico propuesto, permite definir objetivos, establecer tiempos, asignar recursos, determinar acciones y guiar las decisiones de los miembros de la empresa, que están participando todo el tiempo en la superación de la organización. De hecho, el plan estratégico presenta una visión del porvenir de Lava- Tap; para encaminar las actividades a los objetivos y necesidades de la organización.

El plan estratégico con sus respectivas subestregias y tácticas en cuestión, también buscan dirigirse a identificar y aprovechar oportunidades y fortalezas que posee la empresa; así como que sus amenazas y debilidades se traduzcan en nuevas fortalezas o ventajas competitivas.

Con todo esto; el objetivo central de un plan estratégico es dar congruencia a la información y comunicación que produce Lava- Tap; estimular esta comunicación, en sus diferentes medios, formas y diseños que se utilizan en el interior de la empresa. Fortalecer comunicativamente y capacitar a todos los miembros de la organización; contribuir a la difusión de los valores de la compañía, para que el personal se integre en pensamiento y acción, y se consolide la cultura de calidad deseada.

Además hacer que los directivos examinen y valoren la comunicación y el proceso de transformación que están afrontando con el ISO 9000.

El plan estratégico no es sólo las directrices a seguir, si no un instrumento que produzca innovaciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN Y EPILOGO

CONCLUSIÓN

La comunicación, organización y liderazgo constituye temas clave dentro de la empresa, cada uno va de la mano del otro. Existen entre ellos sistemas de información, estimulación y comunicación eficaz, pero también una unidad de trabajo en equipo para crear un buen ambiente de trabajo.

Para que éste se lleve a cabo, de acuerdo con lo presentado en los capítulos anteriores, es necesario que los directivos se comprometan a ejercer un “liderazgo efectivo”; sobre todo cuando se habla de un cambio en la organización. Un cambio como lo es la adopción de un Sistema de Calidad ISO 9000.

El líder debe asegurar una participación creciente y continua de todos los empleados, al mismo tiempo que proporcione motivación permanente y un entrenamiento específico en el área que sea necesario.

Los directivos deben ser líderes de sus empleados, que de manera personal, dirijan la evolución de revisión del mejoramiento de la calidad. Tomando en cuenta nuestro objeto de estudio, Lava -Tap, si no hay liderazgo a nivel superior, la promoción de la calidad carecerá de efecto. El cambio en una organización, cualquiera que sea éste, debe ser para todos, comenzando desde el más alto nivel.

Uno de los beneficios de un Sistema de Calidad, es que los directivos son líderes que motivan a la gente, la gente misma se convierte en personas motivadas, ellos mismos tienen la iniciativa de aprendizaje y buscan mejoras en la empresa. Ellos mismos se convierten en líderes.

Los empleados están autodirigidos; dejan de ser autómatas a los que el jefe les tienen que decir que hacer. Se profesionalizan en sus áreas, planean, son líderes, comunican eficazmente, analizan problemas, saben tomar decisiones, trabajan en equipo, etc.

En lugar de que la organización mande que hacer, los empleados comienzan a jugar un papel importante en la mejora de su lugar de trabajo, se sentirán parte de la empresa y se dirigirán a ésta para que les cubran sus necesidades laborales.

Tal como lo plantea la teoría de las jerarquías de las Necesidades de Maslow, las personas cubren necesidades de manera jerárquica para sentirse motivados, al igual que la empresa ayuda a que estas necesidades se cubran. Del mismo modo la teoría X queda obsoleta en estos tiempos, ya no es posible que los jefes supervisen a la gente de manera estrecha, buscando un premio o castigo. Hoy eso no funciona.

El mercado exige trabajadores con el poder de decisión, como para responder las necesidades de los clientes en el momento, de lo contrario el cliente no encontrará calidad en su servicio y seguro cambiará de empresa. Así, que hay que hallar nuevas formas de conducir y comunicarse con los trabajadores. Estas formas basadas en comprender las necesidades humanas en el trabajo.

La gente necesita saber que se espera de ella, si responde al trabajo de manera efectiva, quiere sentirse importante, lo que hace también es importante, quiere identificarse con su centro de interacción, la empresa, y cómo puede contribuir, con la organización.

Por lo tanto, es común que en momentos críticos, cuando los miembros de una organización no saben a donde van, se producen vacíos de incertidumbre, que provocan pánico, porque no se sienten informados; es necesario explicarles que va a pasar, para que se sientan acompañados y ayudados en el transito del cambio

En ese mismo vacío comunicativo, hace que los empleados no se comprometan con el cambio, no saben como actuar, por lo tanto, prefieren defenderse de lo desconocido, agarrarse de lo conocido, negando lo nuevo; por ejemplo, las personas por miedo, prefieren decir “así siempre ha funcionado, para que arriesgarse a cambiar”.

Lo anterior se da por diferentes factores: el tipo de cultura organizacional, en nuestro país tendemos mucho a equivocarnos, y se castiga excesivamente mucho esa conducta, haciendo sentir a las personas como fracasados. Sumado a esto la falta de motivación individual y las dificultades para el trabajo en equipo.

La pregunta es ¿Cómo puede ayudar a la gente a entender y aceptar el cambio? La respuesta está en un buen liderazgo, programas de educación, comunicación y planeación estratégica.

El liderazgo es crucial hoy en día, donde las fronteras se han abierto al comercio global, donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha para ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean más eficientes y capaces de dar más de si, para el bienestar de la organización.

La planeación estratégica para lograr un cambio o mejor dicho una transformación, es fundamental, realizar un ejercicio de prognosis, es decir, ver a través del tiempo, para saber dónde pudiera situarse la organización. Un diagnóstico, del por qué sucedieron, suceden o sucederán las cosas. Es realizar una comunicación explicativa a partir del cambio. El cambio no es sencillo, específicamente hablando de un proceso de mejora de Calidad.

La Calidad no es una solución rápida y fácil, para que funcione necesita dosis masivas de comunicación abierta y cambios en la conducta. Seguramente en este proceso no necesitamos un cambio si no una transformación.

Es posible decir que cambio implica hacer el trabajo de manera distinta o ampliar o reducir la estructura. En caso de la transformación; se percibe en otra dimensión; aunque también puede ser considerada como un cambio, ésta radica en la modificación sustancial del diseño, estructura y naturaleza de la organización, estas modificaciones son de carácter profundo y general; llega incluso a la esencia de los valores, cultura y métodos de operación. No sólo son modificaciones tangibles, ni programas que se utilizan una vez y se olvidan, si no, constituye una manera totalmente nueva de enfocar la empresa, una ruptura decidida con el pasado.

En caso de Lava Tap S.A de C.V los directivos deben comprometerse a romper con el pasado y ejercer un liderazgo efectivo, mediante un sistema de administración por Calidad, que tenga constancia, crecimiento y cooperación de todos los empleados. Se debe alentar una transformación de la cultura, apoyada en la educación y la capacitación a todo el personal, fundamentada en un liderazgo participativo. La calidad es una actividad de grupo y no se puede hacer de manera individual. Es necesario que esta empresa tome de forma natural y cotidiana el trabajo en equipo.

La esencia de la transformación dentro de Lava Tap, es un cambio de actitud de todos los empleados, sobre todo de los directivos y del señor Bernardo Chico, una actitud hacia la calidad, aceptar la necesidad de transformarse. A través de mejorar sus medios internos de comunicación y mantener bien informados a los empleados. Hay que recordar que la Calidad comienza con la educación y termina con la educación. Desde el presidente hasta el último trabajador, deben desarrollar una cultura de calidad.

El Lava Tap muchas veces los departamentos compiten entre sí, o no van hacia las mismas metas, no colaboran como equipo para resolver o prever problemas, y lo peor, es que esto puede causar problemas a todos los departamentos.

Los líderes deben establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización. En cuanto a la implementación del ISO 9000, hay que capacitar permanentemente a los trabajadores, supervisores y directivos; hay que tener primero el conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento, por desesperación, por presión del mercado, hay que conocerlo y aprenderlo a usar.

La meta de un líder es transformar métodos tradicionales, de una administración que planea, organiza, dirige y controla, a un sistema capacitado en el trabajo en equipo, de un sistema que manda y dirige a uno en que todos los miembros superen sus expectativas.

Sobre todo los líderes de Calidad poseen la visión de una cultura de calidad y la inyectan a todos los miembros de la empresa, y aunque significa trabajar arduamente, quizás más que los demás, los empleados esperan de ellos motivación y trabajo en equipo.

Un líder es aquel capaz de provocar en los demás el deseo de desenvolverse eficazmente y obtener resultados, es el que conduce, motiva, arrastra y convence a sus seguidores a cumplir juntos las metas.

Un líder debe tener curiosidad, compromiso, tranquilidad bajo presión, inteligencia, lealtad, responsabilidad y automotivación e interés por las personas. Pero sobre todo, ser un facilitador en una transformación de la organización, un puente donde los trabajadores caminen, sobre el vacío de la incertidumbre que causa una nueva manera de trabajar, un facilitador que ayude a resolver conflictos y a construir confianza. Y por encima de todo, construir una verdadera Calidad, la que nace del corazón de la empresa, la que nace de los trabajadores.

EPILOGO

En la presente tesis que acaba de concluir se pretendió mostrar una aplicación práctica de los planteamientos teóricos expuestos a lo largo del trabajo. Centrado sobre el liderazgo estratégico, participación del personal, orientación al cliente y la mejora continua, pero estos cambios en la empresa Lava- Tap no terminan aquí.

Para concluir esta tesis cabe mencionar una nueva adaptación de la Norma ISO 9001:2000 adoptada en la empresa Lava- Tap. Esta debe ser tomada con cautela, sobre todo porque no se pueden hacer predicciones, pero es una idea que resulta de todo el diagnóstico organizacional realizado.

En el mes de Julio del 2010 la empresa Lava -Tap comienza a proyectar la idea de adoptar la versión más reciente de la Norma ISO 9000 la norma ISO 9001:2008, la cual tiene como objetivo: mayor claridad, aumenta la compatibilidad con la Norma 14001, mantiene la coherencia con la familia ISO 9000 y mejora la capacidad de traducción.

Pero, al ver que aún hace falta el desarrollo de una cultura de calidad en cuanto una educación y conocimiento de la norma, es necesario prever si es conveniente esta nueva adopción o profundizar en su implementación.

Y la respuesta a este cuestionamiento quizás sea implícita en la tesis que aquí termina: la historia de las organizaciones demuestra que cada día surgen nuevos desarrollos que eran inimaginables antes, que deben ser apoyados en los conocimientos y experiencias de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg, Ezequiel. Técnicas de investigación Social. Ed.Lumen, Buenos Aires 1995. P. 425.
- Bartoli, Annie. Comunicación y Organización: La comunicación comunicante y la comunicación organizada, Ed. Paidos, España, 1992, p. 137-138.
- Bobbio Norberto, Nocola Matteucci y Gianfranco Pasquino. Diccionario de Política. Siglo XXI.
- Cantú Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de calidad, tercera edición, Mc Graw Hill, México, 2007, pág.467-530-
- Excel Internacional. Capacitación y Consultoría para el Mejoramiento de los Procesos en las Empresas. México.
- Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones, Trillas segunda edición, México, 2003-
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw- Hill, México, 2003. P.705.
- *La Norma ISO 9001 del 2000: resumen para ejecutivos*, Ed. gestión 2000, Barcelona 2001. Páginas 11-13.
- M. Goldhaber Gerald. Comunicación Organizacional, editorial Diana, octava edición, México 1999.
- N. Lussier Robert. Christopher F. Achua. Liderazgo. Ed. Thompson, México 2002.

- Palomo Vadillo María Teresa, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC, Madrid, 2000pág. 19.
- Peter Jacksor, David Ashtor. ISO 9000 BS 5750. Implemente Calidad mundial, Limusa Noriega editores, México 1996, pág. 9-12 y 31-38.
- Prieto Herrera Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organización, guía práctica para el diagnóstico empresarial, ECOE ediciones, segunda edición, Colombia 2008, pág. 27-31.
- R. Evans James, William Lindsay. *Administración y control de calidad*. Thompson editores, cuarta edición, México 2004. Páginas 10, 524-536.
- Rodríguez Mansilla Darío. Diagnóstico Organizacional, tercera edición, editorial Alfaomega, México 1999, pág. 191-202.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para elaborar investigaciones sociales. Ed. Plaza y Valdés editores, México, 2003, p. 437.
- Seaver, Malt. Implementación de la ISO 9000:2000, Ed. Panorama, México 2003 , pág. 13-20

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

- Iván Thompson, Tipos de organizaciones (en línea) Noviembre 2007, Dirección URL:<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html> (consulta:3-october-2009 10:20 am.)
- Manuel Nolasco, Tipos de organizaciones (en línea) Perú, Dirección URL: <http://www.soloeconomia.com/empresas/organizaciones-tipos.html> (consulta:2-octubre-2009 11:30pm)
- Acano, Relaciones Humanas (en línea) Jueves 11 de marzo de 2010 a las 17:21, Dirección URL:<http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml> (consulta:17 junio-2010 11:30pm)
- Jean Pierre D'andrea Acosta, Departamentalización, poder, autoridad y Responsabilidad social en las empresas(en línea) Republica Biliveriana

Venezuela, Universidad de los Andes, Dirección
URL: <http://www.monografias.com/trabajos20/autoridad-empresas/autoridad-empresas.shtml> (consulta: 17-junio-2010 11:45 pm)

- Bernardo Madero, Diferencia y similitudes entre liderazgo, poder y autoridad (en línea) 04-2008, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/podlider.html> (consulta: martes 17 de noviembre del 2009 5:30 pm.)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo> (consulta: 25-junio-2010)
- URL: http://www.ema.org.mx/ema/ema/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=99&Itemid=1 (consulta: 23 viernes 14 de mayo 2010)
- Memo Pérez, Administración y gerencia: Calidad Total (en línea), Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> (consulta 20-junio-2010).
- Memo Pérez, Administración y gerencia: Calidad Total (en línea), Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> (consulta 20-junio-2010).
- Walter Rojas Álvarez, El jefe autoritario(en línea) 27-01-2007 Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/jefe-autoritario-en-el-clima-laboral.htm> (en consulta: 24-junio-2010)
- Dirección URL: www.isisonline.com/ttmotiva (consulta: 22-junio-2010 7:30 pm)
- Sergio Dueñas, *Lava Tap: un negocio impecable*. (en línea) Dirección URL: www.soyentrepeneur.com, (consulta 6- noviembre-2009 8:20pm.)
- Ana María Rosas EL UNIVERSAL online (en línea) Jueves 23 de junio de 2005 Dirección URL: <http://www.1a3soluciones.com/DOCUMENTOS/5/Actualidad-noticias-limpieza-62.htm> (consulta 22-junio-2010)
- Web Usable, Significado de los colores: Desarrollo y Diseño (en línea) 9-septiembre-2006 a las 12:54pm Dirección URL: <http://www.duamu.com/re/articulo/590/id/590/articulos-significado-de-los-colores-web.html> (consulta 28-junio-2010 5:30 Lunes)
- Artículo redactado y elaborado por el equipo de Desenredate, Significado de los colores(en línea), Dirección URL: <http://www.desenredate.com/articulos/teoria-psicologia-color.php> (consulta 22-junio-2010)
- WWW.LAVATAP.COM.MX (consulta: 4-NOVIEMBRE-2009 3:25 PM)

Anexo 1

Entrevista a Bernardo Chico (director general de la empresa)

- 1.- ¿Cómo nace Lava-Tap?
- 2.- ¿Cuántos años lleva colaborando con la empresa?
- 3.- ¿Qué cambios sufre la empresa de la muerte del señor Bernardo Chico Mena a pasar a manos de sus hijos?
- 4.- ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
- 5.- ¿Cuál es la estructura de la empresa (organigrama)?
- 6.- En la actualidad, ¿cuáles son los servicios que ofrece la empresa?
- 7.- ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
- 8.- ¿Me podría nombrar algunos de sus clientes?
- 9.- ¿Qué significa el slogan de la empresa?
- 10.- ¿Con qué medios de comunicación, tanto externos como internos, cuenta la organización, en especial para comunicarse con sus empleados?
- 11.- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- 12.- En esta organización ¿qué historias, anécdotas y costumbres se recuerdan?
- 13.- ¿Cómo califica la confianza entre los directivos y los empleados?
- 14.- ¿Cree que exista una relación de ayuda y colaboración entre los empleados de las diferentes áreas o existen muchos conflictos?
- 15.- ¿Cómo se motiva a los trabajadores de esta empresa?
- 16.- ¿Con qué frecuencia acostumbra a divertirse o a participar con los miembros de su empresa?
- 17.- ¿La empresa realiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión fuera de las horas de trabajo?
- 18.- ¿La mayoría de los trabajadores de esta empresa tienen la camiseta bien puesta?
- 19.- ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de participar en las decisiones de la empresa; en especial a las que afectan en su trabajo?
- 20.- Califique el control que debe tener una empresa para que funcione.

- 21.- ¿Qué tan importante es para usted la comunicación dentro de una empresa?
- 22.- ¿Cómo nace la idea o la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad de las Normas ISO 9000?
- 23.- ¿Me podría explicar cómo fue el proceso de certificación, y qué norma implementaron?.
- 24.- ¿Cómo se le da a conocer a los trabajadores la adopción de este nuevo sistema?
- 25.- ¿Qué entiende cómo normas de Calidad?
- 26.- ¿Se les brindó programas de educación, cursos o capacitación a los empleados de la empresa para implementar el sistema de calidad?
- 27.- ¿Cree que los trabajadores han aprendido a “usar” este modelo?
- 28.- ¿Cómo la empresa verifica el efecto de desempeño y satisfacción de los empleados, sobre los resultados obtenidos hasta el momento sobre el sistema de calidad?
- 29.- ¿Cómo los empleados afrontaron este nuevo cambio de hábitos en su forma de trabajo, y cómo ayudaron los líderes a este proceso?
- 30.- ¿Qué obstáculos ha afrontado la empresa en este proceso?
- 31.- ¿Que cambio la empresa a partir de este modelo?
- 33.- ¿Qué es más importante, los resultados que ha brindado la adopción de las normas ISO a la empresa o que los empleados llevan a cabo una verdadera calidad interna?
- 32.- Por último, ¿Cómo califica el proceso de adopción de las Normas ISO dentro de la empresa Lava –Tap hasta el momento; y si cree que sus trabajadores realmente han desarrollado una cultura de calidad?

El formato de la encuesta, es el siguiente:



Edad:

Sexo:

Departamento al que pertenece:

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?

2. ¿Conoces la historia de la empresa?

Si

No

Más o menos

3. ¿En esta empresa todos conocen la misión, visión y política de calidad de ésta?

Si

No

Más o menos

4. ¿Qué significa el logotipo?



5. ¿Cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Si

No

6. ¿Aquí los colores y la decoración hace alegre y agradable el lugar de trabajo?

Si

No

7. ¿En esta organización se recuerdan historias, anécdotas y costumbres que han sucedido?

Si

No

Describe una.

8. ¿Los jefes se esfuerzan por capacitar y ayudar a los recién contratados?

Si

No

9. ¿Normalmente los empleados saben qué hacer?

Si

No

10. ¿Las cosas están a veces bastante desorganizadas?

Si

No

A veces

11. ¿La variedad, el cambio y las nuevas ideas son importantes aquí?

Si

No

12. ¿Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas, y éstos están bien capacitados para realizarlas?

Si

No

13. ¿Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema?

Si

No

14. ¿Los jefes proponen cursos de actualización y/o capacitación para el desarrollo de sus empleados?

Si

No

15. ¿En esta empresa se premia o estimula a los empleados que innovan?

Si

No

¿De qué manera?

16. ¿Cómo calificas la confianza entre los jefes y los empleados?

Buena

Mala

Regular

17. ¿Crees que exista una relación de ayuda y colaboración entre los empleados de las diferentes áreas o existen muchos conflictos?

18. ¿Con qué frecuencia acostumbran los jefes a divertirse o a participar con los miembros de la empresa?

Siempre

Casi siempre

Nunca

19. ¿La empresa realiza paseos, actividades deportivas u otras actividades fuera de las horas de trabajo?

Si

No

20. ¿Los trabajadores de esta empresa tienen la camiseta bien puesta?

21. Si

No

Algunos

22. ¿Qué es para ti el ISO 9000?

23. ¿Cómo se dio a conocer a los trabajadores la adopción de este sistema?

24. ¿Se les brindó programas de educación, cursos o capacitación a los empleados para implementar el Sistema de Calidad?

Si

No

25. ¿Qué piensas de cómo la empresa adoptó esta nueva manera de trabajar con el ISO 9000 ¿ Los empleados están de acuerdo con el ISO?

26. ¿Se les informa los beneficios y los objetivos del Sistema de Calidad?

Si

No

27. De manera general, dibuja cómo ves a la empresa Lava Tap, y cómo te ves trabajando en ella

28. Por último, que recomendaciones y propuestas aconsejarías para mejorar la empresa. (respecto a tu trabajo, jefes, instalaciones, compañeros, comunicación, ISO 900, etcétera)

Anexo 2

NORMA
INTERNACIONAL

ISO
9001

Traducción certificada
Certified translation
Traduction certifiée

**Sistemas de gestión de la calidad —
Requisitos**

Quality management systems — Requirements

Systèmes de management de la qualité — Exigences

Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, en tanto que traducción oficial en español por cuenta de 5 comités miembros de ISO (véase lista en página ii) que han certificado la conformidad de la traducción en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia
ISO 9001:2000
(traducción certificada)

© ISO 2000

PDF – Exoneración de responsabilidad

El presente fichero PDF puede contener pólizas de caracteres integradas. Conforme a las condiciones de licencia de Adobe, este fichero podrá ser impreso o visualizado, pero no deberá ser modificado a menos que el ordenador empleado para tal fin disfrute de una licencia que autorice la utilización de estas pólizas y que éstas estén instaladas en el ordenador. Al descargar este fichero, las partes implicadas aceptan de hecho la responsabilidad de no infringir las condiciones de licencia de Adobe. La Secretaría Central de ISO rehusa toda responsabilidad sobre esta cuestión.

Adobe es una marca registrada de Adobe Systems Incorporated.

Los detalles relativos a los productos *software* utilizados para la creación del presente fichero PDF están disponibles en la sección General Info del fichero. Los parámetros de creación PDF han sido optimizados para la impresión. Se han adoptado todas las medidas pertinentes para garantizar la explotación de este fichero por los comités miembros de ISO. En la eventualidad poco probable de surgir un problema de utilización, sírvase comunicarlo a la Secretaría Central en la dirección indicada a continuación.

Comités miembros de ISO que han certificado la conformidad de la traducción:

- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)
- Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA)
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)
- Instituto Argentino de Normalización (IRAM)
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT)

© ISO 2000

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún procedimiento, electrónico o mecánico, fotocopias y microfilms inclusive, sin el acuerdo escrito de ISO solicitado a la siguiente dirección o del comité miembro de ISO en el país del solicitante.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tfn: + 41 22 749 01 11
Fax: + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.ch
Web www.iso.ch

Impreso en Suiza

Índice

1	Objeto y campo de aplicación.....	1
1.1	Generalidades.....	1
1.2	Aplicación.....	1
2	Referencias normativas.....	1
3	Términos y definiciones.....	1
4	Sistema de gestión de la calidad.....	2
4.1	Requisitos generales.....	2
4.2	Requisitos de la documentación.....	2
5	Responsabilidad de la dirección.....	4
5.1	Compromiso de la dirección.....	4
5.2	Enfoque al cliente.....	4
5.3	Política de la calidad.....	4
5.4	Planificación.....	4
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	5
5.6	Revisión por la dirección.....	5
6	Gestión de los recursos.....	6
6.1	Provisión de recursos.....	6
6.2	Recursos humanos.....	6
6.3	Infraestructura.....	7
6.4	Ambiente de trabajo.....	7
7	Realización del producto.....	7
7.1	Planificación de la realización del producto.....	7
7.2	Procesos relacionados con el cliente.....	7
7.3	Diseño y desarrollo.....	8
7.4	Compras.....	10
7.5	Producción y prestación del servicio.....	11
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.....	12
8	Medición, análisis y mejora.....	13
8.1	Generalidades.....	13
8.2	Seguimiento y medición.....	13
8.3	Control del producto no conforme.....	14
8.4	Análisis de datos.....	14
8.5	Mejora.....	15
Anexos		
A	Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996.....	16
B	Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2000 e ISO 9001:1994.....	20
	Bibliografía.....	24

Prólogo

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI.

Los Proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de esta Norma Internacional puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma Internacional, ISO 9001, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad.

Esta tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Ésta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos, de acuerdo con lo establecido en el apartado 1.2.

Esta edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término "Aseguramiento de la calidad". De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta edición de la Norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto pretenden también aumentar la satisfacción del cliente.

Los Anexos A y B de esta Norma Internacional son únicamente para información.

Prólogo de la versión en español

Esta norma ha sido traducida por el Grupo de Trabajo “*Spanish Translation Task Group*” del Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que han participado representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos de Norte América, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

Igualmente, han participado en la realización de la misma representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la calidad).

La innegable importancia de esta norma se deriva, sustancialmente, del hecho de que ésta representa una iniciativa pionera en la normalización internacional, con la que se consigue unificar la terminología en este sector en la lengua española.

Introducción

0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

0.2 Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

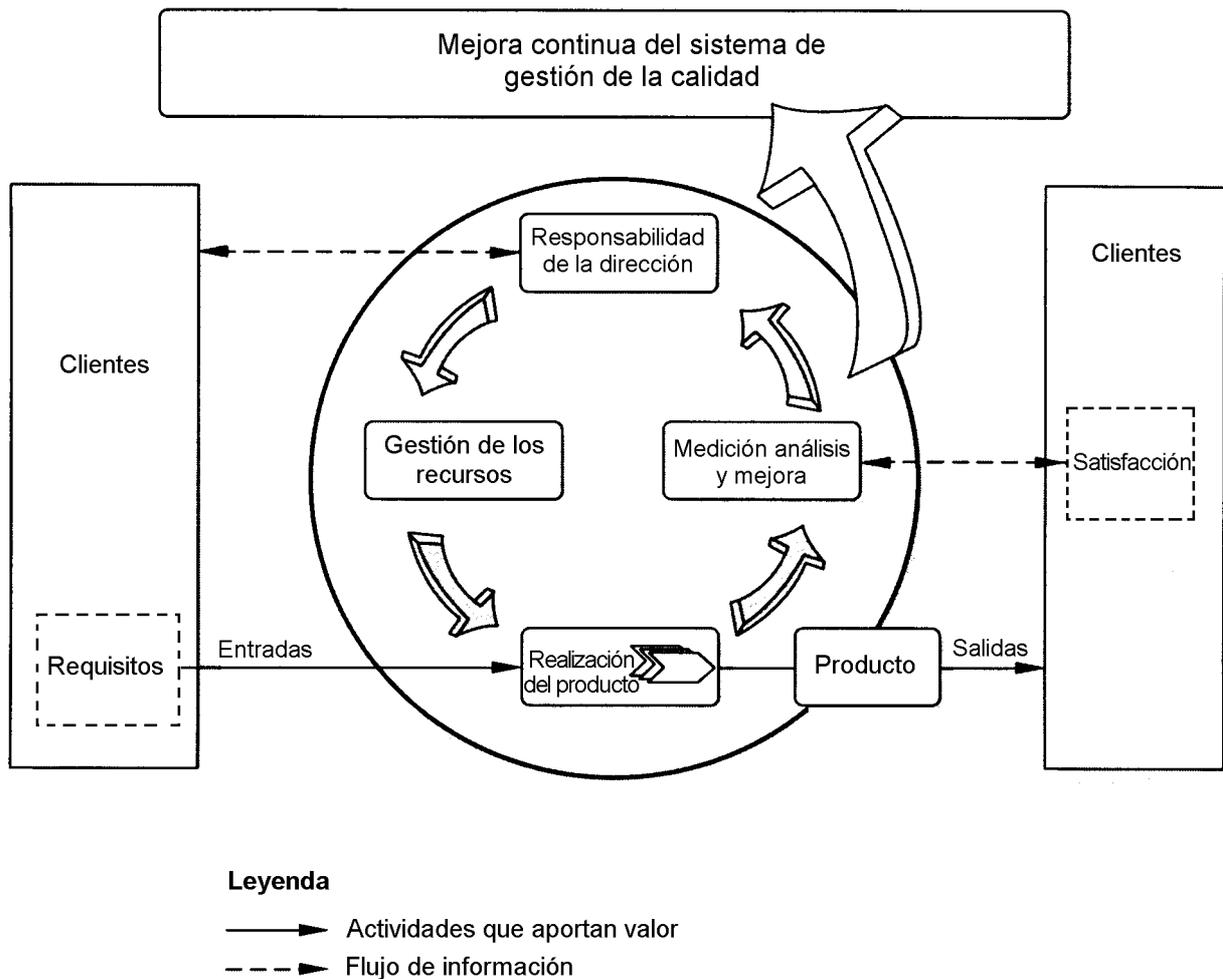


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

0.3 Relación con la Norma ISO 9004

Las ediciones actuales de las Normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes. Aunque las dos normas tienen diferente objeto y campo de aplicación, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación como un par coherente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

ISO 9001:2000 (traducción certificada)

La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia. La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Esta Norma Internacional se ha alineado con la Norma ISO 14001:1996, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización integrar o alinear su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

1 Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente al producto destinado a un cliente o solicitado por él.

1.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplir con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

2 Referencias normativas

El documento normativo siguiente, contiene disposiciones que, a través de referencias en este texto, constituyen disposiciones de esta Norma Internacional. Para las referencias fechadas, las modificaciones posteriores, o las revisiones, de la citada publicación no son aplicables. No obstante, se recomienda a las partes que basen sus acuerdos en esta Norma Internacional que investiguen la posibilidad de aplicar la edición más reciente del documento normativo citado a continuación. Los miembros de CEI e ISO mantienen el registro de las Normas Internacionales vigentes.

ISO 9000:2000, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.

3 Términos y definiciones

Para el propósito de esta Norma Internacional, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

ISO 9001:2000 (traducción certificada)

Los términos siguientes, utilizados en esta edición de la Norma ISO 9001 para describir la cadena de suministro, se han cambiado para reflejar el vocabulario actualmente en uso.

proveedor -----> organización -----> cliente

El término "organización" reemplaza al término "proveedor" que se utilizó en la Norma ISO 9001:1994 para referirse a la unidad a la que se aplica esta Norma Internacional. Igualmente, el término "proveedor" reemplaza ahora al término "subcontratista".

A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

4 Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir los procesos para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,

- c) los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional,
- d) los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) los registros requeridos por esta Norma Internacional (véase 4.2.4).

NOTA 1 Cuando aparezca el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a

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

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2.2 Manual de la calidad

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

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de los registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

5 Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

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

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

5.3 Política de la calidad

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

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

5.6.2 Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir

- a) resultados de auditorías,
- b) retroalimentación del cliente,

ISO 9001:2000 (traducción certificada)

- c) desempeño de los procesos y conformidad del producto,
- d) estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir 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 del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) las necesidades de recursos.

6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

7 Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto;
- b) la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto;
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos que deben aplicarse a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse como un plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,

ISO 9001:2000 (traducción certificada)

- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y
- d) cualquier requisito adicional determinado por la organización.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que

- a) están definidos los requisitos del producto,
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar

- a) las etapas del diseño y desarrollo,
- b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1)

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado

- a) requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) requisitos para la calificación del personal, y
- c) requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable

- a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) el uso del equipo apropiado,
- d) la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- e) la implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan 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 esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de equipos y calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y
- e) la revalidación.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto (véase 4.2.4).

NOTA En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado (véase 4.2.4) y comunicado al cliente.

NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados (véase 7.2.1).

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe

- a) calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) identificarse para poder determinar el estado de calibración;
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA Véanse las Normas ISO 10012-1 e ISO 10012-2 a modo de orientación.

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para

- a) demostrar la conformidad del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

8.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad

- a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).

NOTA Véase las Normas ISO 10011-1, ISO 10011-2 e ISO 10011-3 a modo de orientación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1).

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto (véase 4.2.4).

La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Se deben 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 corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

8.4 Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar 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 generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre

- a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),
- b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 7.2.1),
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d) los proveedores.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar 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 auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar 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.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- f) revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- e) revisar las acciones preventivas tomadas.

Anexo A (informativo)

Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996

Tabla A.1 — Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996

ISO 9001:2000		ISO 14001:1996	
Introducción	0		Introducción
Generalidades	0.1		
Enfoque basado en procesos	0.2		
Relación con la Norma ISO 9004	0.3		
Compatibilidad con otros sistemas de gestión	0.4		
Objeto y campo de aplicación	1	1	Objeto y campo de aplicación
Generalidades	1.1		
Aplicación	1.2		
Referencias normativas	2	2	Normas para consulta
Términos y definiciones	3	3	Definiciones
Sistema de gestión de la calidad	4	4	Requisitos del sistema de gestión ambiental
Requisitos generales	4.1	4.1	Requisitos generales
Requisitos de la documentación	4.2		
Generalidades	4.2.1	4.4.4	Documentación del sistema de gestión ambiental
Manual de la calidad	4.2.2	4.4.4	Documentación del sistema de gestión ambiental
Control de los documentos	4.2.3	4.4.5	Control de documentos
Control de los registros	4.2.4	4.5.3	Registros
Responsabilidad de la dirección	5	4.4.1	Estructura y responsabilidad
Compromiso de la dirección	5.1	4.2 4.4.1	Política ambiental Estructura y responsabilidades
Enfoque al cliente	5.2	4.3.1 4.3.2	Aspectos ambientales Requisitos legales y otros requisitos
Política de la calidad	5.3	4.2	Política ambiental
Planificación	5.4	4.3	Planificación
Objetivos de la calidad	5.4.1	4.3.3	Objetivos y metas
Planificación del sistema de gestión de la calidad	5.4.2	4.3.4	Programa de gestión ambiental
Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.5	4.1	Requisitos generales
Responsabilidad y autoridad	5.5.1	4.4.1	Estructura y responsabilidad
Representante de la dirección	5.5.2		
Comunicación interna	5.5.3	4.4.3	Comunicación
Revisión por la dirección	5.6	4.6	Revisión por la dirección
Generalidades	5.6.1		
Información para la revisión	5.6.2		
Resultados de la revisión	5.6.3		
Gestión de los recursos	6	4.4.1	Estructura y responsabilidad
Provisión de recursos	6.1		
Recursos humanos	6.2		
Generalidades	6.2.1		
Competencia, toma de conciencia y formación	6.2.2	4.4.2	Formación, toma de conciencia y competencia

Tabla A.1 — Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996 (continuación)

ISO 9001:2000		ISO 14001:1996	
Infraestructura	6.3	4.4.1	Estructura y responsabilidad
Ambiente de trabajo	6.4		
Realización del producto	7	4.4	Implementación y operación
		4.4.6	Control operacional
Planificación de la realización del producto	7.1	4.4.6	Control operacional
Procesos relacionados con el cliente	7.2		
Determinación de los requisitos relacionados con el producto	7.2.1	4.3.1	Aspectos ambientales
		4.3.2	Requisitos legales y otros requisitos
		4.4.6	Control operacional
Revisión de los requisitos relacionados con el producto	7.2.2	4.4.6	Control operacional
		4.3.1	Aspectos ambientales
Comunicación con el cliente	7.2.3	4.4.3	Comunicación
Diseño y desarrollo	7.3		
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1	4.4.6	Control operacional
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2		
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3		
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4		
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5		
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6		
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7		
Compras	7.4	4.4.6	Control operacional
Proceso de compras	7.4.1		
Información de las compras	7.4.2		
Verificación de los productos comprados	7.4.3		
Producción y prestación del servicio	7.5	4.4.6	Control operacional
Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1		
Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	7.5.2		
Identificación y trazabilidad	7.5.3		
Propiedad del cliente	7.5.4		
Preservación del producto	7.5.5		
Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	7.6	4.5.1	Seguimiento y medición
Medición, análisis y mejora	8	4.5	Verificación y acción correctiva
Generalidades	8.1	4.5.1	Seguimiento y medición
Seguimiento y medición	8.2		
Satisfacción del cliente	8.2.1		
Auditoría interna	8.2.2	4.5.4	Auditoría del sistema de gestión ambiental
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	4.5.1	Seguimiento y medición
Seguimiento y medición del producto	8.2.4		
Control del producto no conforme	8.3	4.5.2	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
		4.4.7	Preparación y respuesta ante emergencias
Análisis de datos	8.4	4.5.1	Seguimiento y medición
Mejora	8.5	4.2	Política ambiental
Mejora continua	8.5.1	4.3.4	Programa(s) de gestión ambiental
Acción correctiva	8.5.2	4.5.2	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Acción preventiva	8.5.3		

Tabla A.2 — Correspondencia entre las Normas ISO 14001:1996 e ISO 9001:2000

ISO 14001:1996		ISO 9001:2000	
Introducción	-	0 0.1 0.2 0.3 0.4	Introducción Generalidades Enfoque basado en procesos Relación con la Norma ISO 9004 Compatibilidad con otros sistemas de gestión
Objeto y campo de aplicación	1	1 1.1 1.2	Objeto y campo de aplicación Generalidades Aplicación
Normas para consulta	2	2	Referencias normativas
Definiciones	3	3	Términos y definiciones
Requisitos del sistema de gestión ambiental	4	4	Sistema de gestión de la calidad
Requisitos generales	4.1	4.1 5.5 5.5.1	Requisitos generales Responsabilidad, autoridad y comunicación Responsabilidad y autoridad
Política ambiental	4.2	5.1 5.3 8.5	Compromiso de la dirección Política de la calidad Mejora
Planificación	4.3	5.4	Planificación
Aspectos ambientales	4.3.1	5.2 7.2.1 7.2.2	Enfoque al cliente Determinación de los requisitos relacionados con el cliente Revisión de los requisitos relacionados con el producto
Requisitos legales y otros requisitos	4.3.2	5.2 7.2.1	Enfoque al cliente Determinación de los requisitos relacionados con el cliente
Objetivos y metas	4.3.3	5.4.1	Objetivos de la calidad
Programas de gestión ambiental	4.3.4	5.4.2 8.5.1	Planificación del sistema de gestión de la calidad Mejora continua
Implementación y operación	4.4	7 7.1	Realización del producto Planificación de la realización del producto
Estructura y responsabilidad	4.4.1	5 5.1 5.5.1 5.5.2 6 6.1 6.2 6.2.1 6.3 6.4	Responsabilidad de la dirección Compromiso de la dirección Responsabilidad y autoridad Representante de la dirección Gestión de los recursos Provisión de recursos Recursos humanos Generalidades Infraestructura Ambiente de trabajo
Formación, toma de conciencia y competencia	4.4.2	6.2.2	Competencia, sensibilización y formación

Tabla A.2 — Correspondencia entre las Normas ISO 14001:1996 e ISO 9001:2000 (continuación)

ISO 14001:1996		ISO 9001:2000	
Comunicación	4.4.3	5.5.3 7.2.3	Comunicación interna Comunicación con el cliente
Documentación del sistema de gestión ambiental	4.4.4	4.2 4.2.1 4.2.2	Requisitos de la documentación Generalidades Manual de la calidad
Control de la documentación	4.4.5	4.2.3	Control de los documentos
Control operacional	4.4.6	7 7.1 7.2 7.2.1 7.2.2 7.3 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6 7.3.7 7.4 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.5 7.5.1 7.5.3 7.5.4 7.5.5 7.5.2	Realización del producto Planificación de la realización del producto Procesos relacionados con el cliente Determinación de los requisitos relacionados con el producto Revisión de los requisitos relacionados con el producto Diseño y desarrollo Planificación del diseño y desarrollo Elementos de entrada para el diseño y desarrollo Resultados del diseño y desarrollo Revisión del diseño y desarrollo Verificación del diseño y desarrollo Validación del diseño y desarrollo Control de cambios del diseño y desarrollo Compras Proceso de compras Información de las compras Verificación de los productos comprados Producción y prestación del servicio Control de la producción y de la prestación del servicio Identificación y trazabilidad Propiedad del cliente Preservación del producto Validación de los procesos de producción y de prestación del servicio
Preparación y respuesta ante emergencias	4.4.7	8.3	Control del producto no conforme
Verificación y acción correctiva	4.5	8	Medición, análisis y mejora
Seguimiento y medición	4.5.1	7.6 8.1 8.2 8.2.1 8.2.3 8.2.4 8.4	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición Generalidades Seguimiento y medición Satisfacción del cliente Seguimiento y medición de los procesos Seguimiento y medición del producto Análisis de datos
No conformidad, acción correctiva y acción preventiva	4.5.2	8.3 8.5.2 8.5.3	Control del producto no conforme Acción correctiva Acción preventiva
Registros	4.5.3	4.2.4	Control de los registros
Auditoría del sistema de gestión ambiental	4.5.4	8.2.2	Auditoría interna
Revisión por la dirección	4.6	5.6 5.6.1 5.6.2 5.6.3	Revisión por la dirección Generalidades Información para la revisión Resultados de la revisión

Anexo B (informativo)

Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2000 e ISO 9001:1994

Tabla B.1 — Correspondencia entre las Normas ISO 9001:1994 e ISO 9001:2000

ISO 9001:1994	ISO 9001:2000
1 Objeto y campo de aplicación	1
2 Referencias normativas	2
3 Definiciones	3
4 Requisitos del sistema de la calidad (sólo título)	
4.1 Responsabilidades de la dirección (sólo título)	
4.1.1 Política de la calidad	5.1 + 5.3 + 5.4.1
4.1.2 Organización (sólo título)	
4.1.2.1 Responsabilidad y autoridad	5.5.1
4.1.2.2 Recursos	6.1 + 6.2.1
4.1.2.3 Representante de la dirección	5.5.2
4.1.3 Revisión por la dirección	5.6.1 + 8.5.1
4.2 Sistema de la calidad (sólo título)	
4.2.1 Generalidades	4.1 + 4.2.2
4.2.2 Procedimientos del sistema de la calidad	4.2.1
4.2.3 Planificación de la calidad	5.4.2 + 7.1
4.3 Revisión del contrato (sólo título)	
4.3.1 Generalidades	
4.3.2 Revisión	5.2 + 7.2.1 + 7.2.2 + 7.2.3
4.3.3 Modificaciones del contrato	7.2.2
4.3.4 Registros	7.2.2
4.4 Control del diseño (sólo título)	
4.4.1 Generalidades	
4.4.2 Planificación del diseño y del desarrollo	7.3.1
4.4.3 Interfaces organizativas y técnicas	7.3.1
4.4.4 Entradas al diseño	7.2.1+7.3.2
4.4.5 Salidas del diseño	7.3.3
4.4.6 Revisión del diseño	7.3.4
4.4.7 Verificación del diseño	7.3.5
4.4.8 Validación del diseño	7.3.6
4.4.9 Cambios del diseño	7.3.7
4.5 Control de la documentación y de los datos (sólo título)	
4.5.1 Generalidades	4.2.3
4.5.2 Aprobación y edición de la documentación y datos	4.2.3
4.5.3 Cambios en la documentación y datos	4.2.3
4.6 Compras (sólo título)	
4.6.1 Generalidades	
4.6.2 Evaluación de subcontratistas	7.4.1
4.6.3 Datos de compras	7.4.2
4.6.4 Verificación del producto comprado	7.4.3
4.7 Control de los productos suministrados por los clientes	7.5.4
4.8 Identificación y trazabilidad de los productos	7.5.3
4.9 Control de procesos	6.3 + 6.4 + 7.5.1+ 7.5.2

Tabla B.1 — Correspondencia entre las Normas ISO 9001:1994 e ISO 9001:2000

ISO 9001:1994	ISO 9001:2000
4.10 Inspección y ensayo/prueba (sólo título)	
4.10.1 Generalidades	7.1 + 8.1
4.10.2 Inspección y ensayos/pruebas en recepción	7.4.3 + 8.2.4
4.10.3 Inspección y ensayos/pruebas en proceso	8.2.4
4.10.4 Inspección y ensayos/pruebas finales	8.2.4
4.10.5 Registros de inspección y ensayo/prueba	7.5.2 + 8.2.4
4.11 Control de los equipos de inspección, medición y ensayo/prueba (sólo título)	
4.11.1 Generalidades	7.6
4.11.2 Procedimiento de control	7.6
4.12 Estado de inspección y ensayo/prueba	7.5.3
4.13 Control de los productos no conformes (sólo título)	
4.13.1 Generalidades	8.3
4.13.2 Revisión y disposición de productos no conformes	8.3
4.14 Acciones correctivas y preventivas (sólo título)	
4.14.1 Generalidades	8.5.2 + 8.5.3
4.14.2 Acciones correctivas	8.5.2
4.14.3 Acciones preventivas	8.5.3
4.15 Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega (sólo título)	
4.15.1 Generalidades	
4.15.2 Manipulación	7.5.5
4.15.3 Almacenamiento	7.5.5
4.15.4 Embalaje	7.5.5
4.15.5 Conservación	7.5.5
4.15.6 Entrega	7.5.1
4.16 Control de los registros de la calidad	4.2.4
4.17 Auditorías de la calidad internas	8.2.2 + 8.2.3
4.18 Formación	6.2.2
4.19 Servicio posventa	7.5.1
4.20 Técnicas estadísticas (sólo título)	
4.20.1 Identificación de necesidades	8.1 + 8.2.3 + 8.2.4 + 8.4
4.20.2 Procedimientos	8.1 + 8.2.3 + 8.2.4 + 8.4

Tabla B.2 – Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2000 e ISO 9001:1994

ISO 9001:2000	ISO 9001:1994
1 Objeto y campo de aplicación	1
1.1 Generalidades	
1.2 Aplicación	
2 Referencias normativas	2
3 Términos y definiciones	3
4 Sistema de gestión de la calidad (sólo título)	
4.1 Requisitos generales	4.2.1
4.2 Requisitos de la documentación (sólo título)	
4.2.1 Generalidades	4.2.2
4.2.2 Manual de la calidad	4.2.1
4.2.3 Control de los documentos	4.5.1 + 4.5.2 + 4.5.3
4.2.4 Control de los registros de la calidad	4.16
5 Responsabilidad de la dirección (sólo título)	
5.1 Compromiso de la dirección	4.1.1
5.2 Enfoque al cliente	4.3.2
5.3 Política de la calidad	4.1.1
5.4 Planificación (sólo título)	
5.4.1 Objetivos de la calidad	4.1.1
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	4.2.3
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación (sólo título)	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	4.1.2.1
5.5.2 Representante de la dirección	4.1.2.3
5.5.3 Comunicación interna	
5.6 Revisión por la dirección (sólo título)	
5.6.1 Generalidades	4.1.3
5.6.2 Información para la revisión	
5.6.3 Resultados de la revisión	
6 Gestión de los recursos (sólo título)	
6.1 Provisión de recursos	4.1.2.2
6.2 Recursos humanos (sólo título)	
6.2.1 Generalidades	4.1.2.2
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	4.18
6.3 Infraestructura	4.9
6.4 Ambiente de trabajo	4.9
7 Realización del producto (sólo título)	
7.1 Planificación de la realización del producto	4.2.3 + 4.10.1
7.2 Procesos relacionados con el cliente (sólo título)	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	4.3.2 + 4.4.4
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4
7.2.3 Comunicación con el cliente	4.3.2
7.3 Diseño y desarrollo (sólo título)	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	4.4.2 + 4.4.3
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	4.4.4
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	4.4.5
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	4.4.6
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	4.4.7
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	4.4.8
7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo	4.4.9

Tabla B.2 — Correspondencia entre las Normas ISO 9001:2000 e ISO 9001:1994 (continuación)

ISO 9001:2000	ISO 9001:1994
7.4 Compras (sólo título)	
7.4.1 Proceso de compras	4.6.2
7.4.2 Información de las compras	4.6.3
7.4.3 Verificación de los productos comprados	4.6.4 + 4.10.2
7.5 Producción y prestación del servicio (sólo título)	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	4.9 + 4.15.6 + 4.19
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	4.9
7.5.3 Identificación y trazabilidad	4.8 + 4.10.5 + 4.12
7.5.4 Propiedad del cliente	4.7
7.5.5 Preservación del producto	4.15.2 + 4.15.3 + 4.15.4 + 4.15.5
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	4.11.1 + 4.11.2
8 Medida, análisis y mejora (sólo título)	
8.1 Generalidades	4.10 + 4.20.1+ 4.20.2
8.2 Seguimiento y medición (sólo título)	
8.2.1 Satisfacción del cliente	
8.2.2 Auditoría interna	4.17
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	4.17 + 4.20.1+ 4.20.2
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	4.10.2 + 4.10.3 + 4.10.4 + 4.10.5 + 4.20 + 4.20.2
8.3 Control del producto no conforme	4.13.1 + 4.13.2
8.4 Análisis de datos	4.20.1 + 4.20.2
8.5 Mejora (sólo título)	
8.5.1 Mejora continua	4.1.3
8.5.2 Acción correctiva	4.14.1 + 4.14.2
8.5.3 Acción preventiva	4.14.1 + 4.14.3

Bibliografía

- [1] ISO 9000-3:1997, *Normas para la gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte 3: Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:1994 al desarrollo, suministro, instalación y mantenimiento de soporte lógico.*
- [2] ISO 9004: 2000, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora continua del desempeño.*
- [3] ISO 10005:1995, *Gestión de la calidad. Directrices para los planes de la calidad.*
- [4] ISO 10006: 1997, *Gestión de la calidad. Directrices para la calidad en la gestión de proyectos.*
- [5] ISO 10007:1995, *Gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la configuración.*
- [6] ISO 10011-1:1990¹⁾, *Directrices para la auditoría de los sistemas de la calidad. Parte 1: Auditoría.*
- [7] ISO 10011-2:1991¹⁾, *Directrices para la auditoría de los sistemas de la calidad. Parte 2: Criterios para la calificación de los auditores de los sistemas de la calidad.*
- [8] ISO 10011-3:1991¹⁾, *Directrices para la auditoría de los sistemas de la calidad. Parte 3: Gestión de los programas de auditoría.*
- [9] ISO 10012-1:1992, *Requisitos de aseguramiento de la calidad para el equipo de medición. Parte 1: Sistema de confirmación metrológica para el equipo de medición.*
- [10] ISO 10012-2:1997, *Requisitos de aseguramiento de la calidad para el equipo de medición. Parte 2: Directrices para el control de los procesos de medición.*
- [11] ISO 10013:1995, *Directrices para la documentación de los sistemas de gestión de la calidad.*
- [12] ISO/TR 10014:1998, *Directrices para la gestión de los efectos económicos de la calidad.*
- [13] ISO 10015:1999, *Gestión de la calidad. Directrices para la formación.*
- [14] ISO/TR 10017:1999, *Orientación sobre técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:1994.*
- [15] ISO 14001:1996, *Sistemas de gestión ambiental — Especificación con guía para su uso.*
- [16] CEI 60300-1:–²⁾, *Gestión de la confiabilidad. Parte 1: Gestión del programa de confiabilidad.*
- [17] *Principios de la gestión de la calidad. Folleto*³⁾.
- [18] ISO 9000+ISO 14000 News (publicación bimensual que proporciona una cobertura comprensiva del desarrollo internacional relativo a las normas de sistemas de gestión de ISO, incluyendo noticias sobre su implementación por parte de diversas organizaciones alrededor del mundo⁴⁾).
- [19] Páginas web de referencia: <http://www.iso.ch>
<http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2>

¹⁾ Prevista su revisión como Norma ISO 19011, Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad.

²⁾ Pendiente de publicación (revisión de la Norma ISO 9000-4:1993).

³⁾ Disponible en la página Web: <http://www.iso.ch>.

⁴⁾ Disponible en la Secretaría Central de ISO (sales@iso.ch).

ICS 03.120.10

Precio basado en 23 páginas