



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA PARA
INVOLUCRAR AL PERSONAL DEL AREA DE
FINANZAS EN LA IMPLEMENTACION DE UN
SISTEMA DE CALIDAD BAJO LA NORMATIVIDAD
ISO 9002 DE UNA EMPRESA HULERA. EN BUSCA
DE LA CERTIFICACION INTERNACIONAL
DE CALIDAD.

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:
JUANA EDITH ESTRADA ZENTENO

ASESOR:
L.A. EVALILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.



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

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JAIME KELLER TORRES
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos. Propuesta para involucrar al personal del
Área de Finanzas en la Implementación de un Sistema de Calidad
bajo la normatividad ISO 9002 de una empresa huletera. En busca
de la Certificación Internacional de Calidad.

que presenta la pasante: Juana Edith Estrada Zenteno
 con número de cuenta: 7805116-0 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Junio de 19 96.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
IV L.A. Eva Lilia Torres Reyes		
II L.A. María Teresa Muñoz García		
III L.A. Mireya Marín Hernández		

DEP/V000503H

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es resultado de un "esfuerzo conjunto" de algunas personas muy especiales para mí:

A mi mamá que siempre ha estado conmigo en todo momento y cuyo ejemplo de respeto y apoyo a los demás ha acentuado mi admiración y cariño por ella;

A mi hija Carnén, sin cuya existencia, no habría yo logrado un desarrollo pleno como persona y como mujer, a quien dedico este trabajo con todo mi amor y con el compromiso ferviente de darle lo mejor de mí y la promesa de esforzarme siempre para que pueda tener una vida de Calidad plena y feliz.

A Fernando por sus experiencias y enseñanzas que me ayudaron a concluir con un proyecto más y con la esperanza de que podamos desarrollarnos de manera integral y armoniosa como un solo equipo, en la visión de tener mayores logros juntos en bien de nuestra hija.

Y a todos aquellos amigos y amigas sin cuyo cariño y apoyo no habría tenido material fresco y "combustible" para hacer de este proyecto algo de Calidad.

Y finalmente, a mi Universidad, que a pesar de las restricciones me ha dado las herramientas para no hacer mal papel en el ámbito de trabajo y por cuyas aulas pasé los mejores días como estudiante.

Para todos ellos.

¡ muchas gracias!

I N D I C E

CAPITULO 1 EL FACTOR HUMANO

1.1.	Desarrollo organizacional	2
1.1.1.	Resistencia al cambio	9
1.1.2.	El proceso de cambio	15
1.1.3.	Cultura corporativa	20
1.1.3.1.	Trabajo en equipo	26
1.2.	Calidad de vida en el trabajo.	28

CAPITULO 2 LA CALIDAD.

2.1.	Las seis generaciones de la Calidad.	32
2.1.1.	Los patriarcas del movimiento de calidad:	32
	Deming Ishikawa Juran	
2.1.2.	Los promotores del movimiento de calidad:	38
	Crosby Conway Harrington	
2.2.	Definiciones de la Calidad	40
2.3.	La Calidad en los servicios	41
2.4.	La necesidad de implementar la Calidad	45

CAPITULO 3 NORMA ISO

3.1.	Generalidades. Breve historia de la Norma ISO 9002	49
3.2.	Países que aplican esa Norma.	53
3.3.	Requerimientos de la Norma ISO 9002	54

CAPITULO 4 PROPUESTA PARA INVOLUCRAR AL PERSONAL DEL AREA DE FINANZAS EN EL PROYECTO DE CERTIFICACION BAJO LA NORMA ISO 9002.

RESOLUCIÓN DEL CASO

4.1.	Perfil de la empresa. Antecedentes	75
4.1.2.	Filosofía Corporativa.	76
4.1.3.	¿Por qué se busca la Certificación de ISO 9002 en el área de Finanzas.	82
4.2.	Planeación estratégica a corto plazo para la Certificación. Planificación de la acción.	83
4.2.1.	Compromiso de la Dirección.	83
4.2.2.	Representante de Dirección.	85
4.2.3.	Sensibilización de la(s) gerencia(s) clave.	88
4.2.4.	Recursos	89
4.2.5.	Capacitación de gerencias clave	92
4.2.6.	Capacitación general a todos los asociados	95
4.2.7.	Selección de auditores	95
4.2.8.	Capacitación/Acreditamiento auditores	97
4.2.9.	Elaboración de manuales, políticas y procedimientos	97
4.2.10.	Preauditorías	100
4.2.11.	Ajustes al sistema	100
4.2.12.	Certificación	101
	4.2.12.1 Auditoría de cumplimiento por la empresa registradora	101
	4.2.12.2 Solución de discrepancias	102
	4.2.12.3 Certificación aprobatoria	102
4.2.13.	Seguimiento	103
4.2.14.	Conclusiones finales	103
	Bibliografía	107

OBJETIVOS

*** Proponer una planeación estratégica a la Dirección del área para la organización del factor humano en la Certificación de Calidad ISO 9002.**

*** Lograr que el personal se integre para el trabajo hacia la Certificación de la Calidad en el área de Finanzas.**

HIPOTESIS

El lograr el involucramiento del personal del área de Finanzas nos permitirá implementar un sistema de Calidad ISO 9002 con éxito.

VARIABLES:

**Dependiente: La implementación de la Norma
ISO 9002.**

Independiente: El involucramiento del personal.

INTRODUCCION

En la actualidad la sobrevivencia de cualquier entidad está basada en la satisfacción de sus clientes ya que, de todas las relaciones que crea al interactuar con su entorno, ésta es la única que le proporciona ganancias, a diferencia de todas las demás (gobierno, accionistas, empleados, sociedad, etc); es por esto que para el empresario la satisfacción del cliente es la clave para asegurar la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Entre el cliente y el proveedor debe existir una relación basada en una necesidad mutua y es tarea de éste último ser el suministrador de productos únicos, que mantengan cautivo al cliente y que sean identificados como aquellos que poseen calidad.

El aseguramiento de la calidad implica la implementación de estrategias administrativas que satisfagan requerimientos de calidad en todos los procesos.

Y, ¿cómo manejar el concepto de Calidad que pueda ser igual o similar en todos los ámbitos?

Bien sabido es que la Calidad y su concepto encierran dos salvedades:

- a) que NO tenga errores;
- b) que satisfaga las necesidades de los clientes.

Es por esto que, en la búsqueda de la calidad, la administración ha dado un gran paso al crear un sistema normalizado del aseguramiento de la calidad. Así como la Organización Internacional de Standares unificó los criterios en las Normas de pesas y medidas con cuya estandarización se pueden hablar de lo mismo en todo el mundo, también es la encargada de estandarizar conceptos y lineamientos para poder hacer medible la Calidad. Es identificado como Norma ISO 9000.

Este organismo fue creado en Europa después de la Segunda Guerra Mundial para desarrollar la unificación de un conjunto de normas ya existentes para los sectores de comercio, manufacturero y de comunicación a nivel internacional.

Esta norma no pretende asegurar la calidad del producto en sí, sino el de sistematizar todas aquellas actividades que son necesarias para cumplir los requerimientos al proveer de calidad al producto final.

El elemento humano es el principal protagonista de que estas gestiones de Calidad sucedan, por lo que es indispensable educarlos en cuanto a las filosofías de la Calidad se refiere dentro y fuera de la compañía; que se le capacite para que a su vez sea el portador y promotor del sistema de Calidad.

Toda organización debe mantener un alto índice de competitividad frente a sus similares y aun más, frente a la generalidad de las entidades, sean económicas o no. Su filosofía deberá reflejar los objetivos principales de su existencia, de igual manera toda actividad dentro y fuera de ella deberá guiarse hacia el logro de éstos.

No solo se maneja la calidad en el área de producción, sino en todo aquel proceso que tenga que ver con un producto, sea informativo, sea manufacturado.

El presente trabajo pretende ser una propuesta de organización del factor humano como protagonista principal hacia un sistema de Calidad, con la consigna de lograr la Certificación ISO 9002 en una área de información (Finanzas), dentro de una organización productora de llantas.

Aunque las Normas ISO están enfocadas a la producción, es importante que las áreas de servicio se ocupen también de desarrollar su "producto" con la certeza de que su cliente estará satisfecho de lo que recibe y que, a partir de ello, logre tener una planeación más segura y confiable, en tiempo, esfuerzo y dinero invertidos.

CAPITULO I

EL FACTOR HUMANO



1.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una entidad económica no es inerte y perpétua, más al contrario es completamente cambiante y en continuo proceso de desarrollo, como un ser vivo.

Cualquiera, por exitosa que parezca debe estar alerta de su funcionalidad. No hay ningún sistema de Calidad permanentemente eficaz, ya que, quien se aletarga, se arrutina, se congela, solo está dando muestras de descomposición. Es bien dicho que la satisfacción del cliente ocurre a un costo y solo para un tiempo determinado.

Aquellas compañías que se estancan en un formato de cultura, tendrán un momento de su existencia en donde su factor humano no sabrá que hacer, de tan rutinarias las tareas y su cliente buscará nuevos mercados que ofrezcan avances.

Es importante que la empresa esté continuamente en desarrollo; lógico es que todo eso no le dará eternidad, más sin embargo, si prolongará su existencia con logros continuos, siendo una entidad que se caracterice por estar a la vanguardia de las demás.

Para lograr todo esto es importante que los administradores consideren cinco puntos importantes para lograr el éxito:

1) Que enseñen a su personal a hacer bien las cosas:

Como punto más importante enmarcamos al factor humano; la confianza que se deposita en las personas, será la misma confianza que tendrán ellas mismas para realizar sus actividades y dar ese valor plus necesario en el desarrollo de la entidad (Incentivación-motivación);

Cada persona. Si involucramos, no solo a nuestro personal, sino también a proveedores y clientes externos (incluyendo familiares), en el proceso de mejora continua, estaremos trasladando éste al entorno de la entidad. Resulta ser muy dañino estar en un ambiente viciado y con situaciones carentes de calidad, suele contagiarse.

En cada actividad encomendada. Es posible que la falta de compromiso por cada persona, llegue a romper con la armonía del sistema, ya que todos (incluyendo externos) conforman el entorno de la entidad, por lo que es necesario medir el desempeño.

No solo se debe hacer lo que corresponde hacer, sino hacerlo en su totalidad y bien, volviéndose un experto de cada actividad propia y aun de aquellas que sean ajenas al trabajo personal. Y para poder hacer medible el desempeño, es necesario que cada asociado conozca a la perfección que tareas son las que tiene asignado y el grado de cumplimiento de la realización de éstas.

Totalmente. Cada persona debe considerar que, por ser parte del proceso de mejora continua y de acuerdo a la nota del párrafo anterior, debe saber en que momento afecta el trabajo de los demás al retrasar o dejar inconclusa cualquier actividad. Esto es que la gente esté realmente comprometida a realizar su trabajo con la plena convicción de que es importante en el proceso total de producción.

En el momento preciso. Cada vez que alguien se involucra en el proceso de mejora continua está sometiendo a prueba su seriedad y su integridad de trabajo, de tal manera que cualquier incumplimiento lo hará acreedor a la incertidumbre y el desaliento de los demás aunado a los retrasos o reprocesos por incumplimiento.

Y que cada una de estas labores sea exactamente la necesaria en ese momento. Es importante que el factor humano sepa que hacer en el momento de la acción, y no hay mejor guía que la documentación de las tareas, aunque también pueden verse apoyados por el ejemplo del líder formal y el trabajo en equipo con él.

2) Que el crecimiento sea rentable y sostenido.

Para que la entidad económica sea realmente de provecho para sus accionistas, asociados y clientes es importante, en primera instancia definir claramente sus misiones, objetivos y metas, para que de esa manera se pueda estructurar un plan de acción donde se persiga cumplir esos puntos.

Cada entidad debe fijarse un objetivo de porcentaje de crecimiento, de tal forma que:

- Pueda tener un margen de rentabilidad tal donde pueda enfrentar cualquier situación económica crítica de su entorno;

- Analice muy bien que lo que está adquiriendo no llegue a ser un riesgo, en lugar de ser crecimiento para el negocio.

3) Que las necesidades de los clientes se anticipen.

Generalmente las empresas olvidan que los beneficios que se dan en el negocio las genera un cliente contento, alguien que es consumidor leal y que estará predispuesto favorablemente a esperar que la compañía se adapte a los cambios que se produzcan por la mano de obra, el avance de tecnologías y el desarrollo del mercado.

Las grandes empresas exitosas son fanáticas de las necesidades de sus clientes, donde invierten todos sus recursos y ponen su dinero donde está el alimento. Lo que las diferencia de todas las demás es:

Que todos los niveles se involucran. Desde el presidente de la compañía, hasta el último nivel del organigrama, pues todos consideran que conocer y satisfacer al cliente es su negocio.

Que todos los departamentos se involucran. El conocer las necesidades de los clientes no solo es tarea del depto. de Marketing, por tanto, en sus diferentes facetas, no importando el área de trabajo, todos están obligados a conocer al cliente de primera

intención, no porque estén todos en el proceso de ventas, sino porque el objetivo final de todos es eso, <vender>.

Que existan contactos formales e informales. No basta con conocer estadísticamente al cliente, para el personal de estas empresas es muy importante que el cliente tenga un rostro, de esa manera, todos tienen información de primera mano. Saben directamente cuales son las necesidades e inquietudes de sus clientes.

Que exista un grado de hipersensibilidad respecto de las necesidades de los clientes. Cada cambio de ánimo en el consumidor, es un punto de preocupación en la estrategia de acción, que se vuelve prioridad número uno en la entidad.

4) Que el cambio se planee y se dirija.

Cuando alguna de las situaciones anteriores demerita en su calidad o cumplimiento, es hora de hacer un diagnóstico y planear un reajuste o una reestructuración completa. Es hora del cambio.

Y para que éste suceda, es necesario diagnosticar perfectamente a la empresa, para planear la estrategia de cambio a seguir, esto con la finalidad de evitar desviaciones del objetivo y gasto de mayores recursos de los realmente necesarios.

5) Que las personas se sientan orgullosas de trabajar ahí.

En muchas empresas de éxito, la dirección considera que, si el cliente es la razón de ser del negocio, el empleado o factor humano de la entidad es el combustible que mantiene "a todo vapor" la actividad de éste; por lo tanto, habrá de ser de la calidad más segura posible y habrá de funcionar con la filosofía de servicio al cliente que toda entidad exitosa manifiesta.

Al decir que el factor humano es de calidad es importante mencionar que su funcionalidad esta en razón proporcionalmente directa a la necesidad del cliente (aquí es donde hablaremos de cliente como todo aquel que requiere de un bien o servicio y el cuál puede ser interno o externo). El empleado se vuelve cliente de su misma entidad, en el sentido en que vá logrando sus expectativas personales al pertenecer a ésta. Si logra su cometido personal, entonces su necesidad de pertenencia a la organización se ve presente en plenitud.

Por lo que la empresa, cuenta , desde ese momento, con personal altamente orgulloso de pertenecer a ella y además con el sentimiento incondicional de fidelidad.

Cuando situaciones como ésta se presentan, suceden siempre cosas favorables para la entidad, pues todos se tatúan la camiseta, haciendo patente su más alto sentido de

cooperativismo y trabajo en equipo, que le da valor extra al personal. Se crea un personal de calidad.

Los puntos anteriores mencionados no son difíciles de implementarse, casi podría decirse que, en conjunto, es lo que se llama Cultura de la corporación. De que la Dirección y sus gerencias clave se orienten al elemento humano es esencial.

Se define como Cultura al conjunto de principios, creencias y aprendizajes que una generación transmite a la siguiente. La organización en sí también formula planes de acción y políticas de actuación donde se busca que el personal cambie actitudes y modifique su manera de pensar, por lo que es importante que esa cultura esté guiada hacia la calidad.

Al hablar de Cultura corporativa es necesario tener un compromiso formal de la Dirección, ya que es el nivel más alto del liderazgo corporativo. Él tendrá la tarea de hacer de su actuación un estilo de vida y su actuación se puede resumir en dos aspectos:

- * Su tarea principal es la de estructurar su administración hasta el punto de minimizar pérdidas tanto del cliente como del productor;

- * Buscar la forma de permanecer en los negocios.

Y en busca de todos estos aspectos, se hace necesario un cambio estructural y administrativo de la entidad que se puede ver afectada por diversos factores:

1.1.1. Resistencia al cambio.

En el ámbito actual del empresario mexicano ya no es posible dejar que la administración esté liderada por personas que le temen a la delegación de autoridad y al trabajo en equipo, por lo que ahora es de suma urgencia que se redefinan los estilos de administración, ya que con la apertura del mercado mexicano al mundo, todas las entidades se ven en la necesidad de ser más competitivas.

Sin embargo, la palabra cambio en México es casi sinónimo de inseguridad, pérdida de empleo, cierre de empresas, etc., por lo que hay una alta resistencia a cualquier tipo de reestructuración.

Cuáles serían los principales obstáculos hacia el cambio?

a) Valores culturales vs. hábitos y costumbres defectuosas.

De entre otras cosas, la más importante es la cultura, en su sentido más amplio. Retomando la definición de Cultura como el conjunto de valores, creencias, hábitos y costumbres, diremos que, dentro de cualquier organización mexicana, ciertos valores y creencias son dominantes; algunos son valores culturales que deben mantenerse, otros, costumbre y hábitos defectuosos que pueden llegar a ser un freno en la productividad, eficiencia y satisfacción laboral de la entidad.

b) La teoría vs. la práctica. La resistencia de la gerencia.

Es difícil para cualquiera aplicar exitosamente la teoría en la realidad, ya que la educación de los nuevos gerentes deja mucho que decir, pues éstos están preparados en las aulas de sus escuelas, sin enfrentar sus estudios a la realidad imperante.

Pero, definamos lo que es cambio:

"Es toda modificación de un estado a otro que es observada en el entorno y que posee un carácter relativamente perdurable"¹

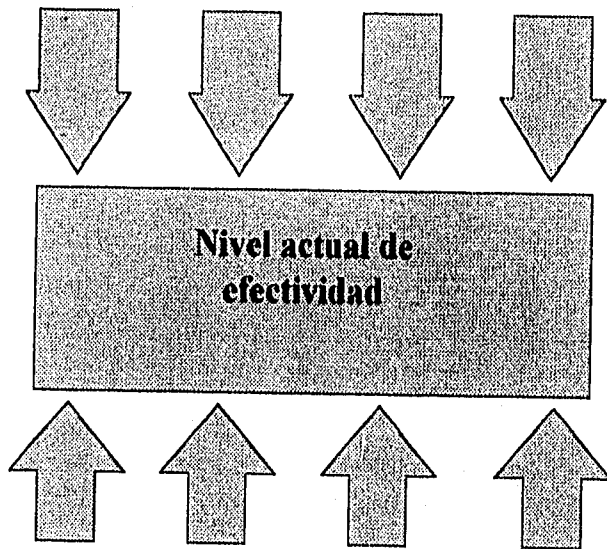
En el estudio del proceso de cambio, existe un estudioso, el señor Kurt Lewin que hace mención a las fuerzas que se enfrentan en el cambio:

Una es la fuerza motriz positiva que alienta al cambio; otra es la fuerza restrictiva negativa que resiste el cambio y que ambas actúan equilibrando a la organización cuando ésta está en un alto nivel de operatividad; sin embargo, cuando el cambio se hace necesario, una fuerza tiene que sacarle ventajas a la otra.

(Diagrama de cambio organizacional)

¹ Collette, Pierre. La Planificación del cambio. Edit. Trillas.

Fuerzas restrictivas



Fuerzas impulsoras

Gran parte del desarrollo organizacional en México depende de los valores culturales y las tradiciones de nuestro país, pues estos conllevan las actuaciones de nosotros como trabajadores de una entidad. Dividiremos en dos grupos estos fenómenos culturales:

1) Valores culturales profundamente arraigados. Cuya presencia es vital en la conformación y estabilidad sociales:

@ La Familia. Es ésta la característica cultural más importante, se considera como el núcleo de la sociedad y extiende sus lazos de confianza, responsabilidad, fuerte filiación y apoyo emocional en la actuación frente a la sociedad por cada individuo; por lo que la niñez crece sintiéndose protegida y querida y cuyo reflejo se palpa en el ámbito laboral, creando un ambiente de confianza, armonía y solidaridad.

Es tanto el tiempo dedicado al ámbito laboral, que termina siendo una extensión del hogar y es aquí donde el líder formal toma el papel de figura paterna como autoridad moral.

@ La religión. Los valores que se enseñan en la iglesia penetran todo el sistema de la sociedad y proporciona la base para los valores morales fundamentales, la autoimagen de la persona y el respeto hacia otros. Es por esto que la religión es importante, ya que crea una fuerza consistente en el individuo por el respeto y la cortesía de la dignidad humana.

@ Relaciones Interpersonales. El mexicano básicamente se relaciona con las personas y no con los productos o servicios. Por lo que diferimos en mucho con los norteamericanos, ya que se da más importancia al individuo que a la tarea, por lo que las negociaciones entre el personal deberán ser cuidadosamente tratadas para obtener el compromiso de la fuerza laboral en el logro de objetivos.

@ Las personas vs. las tareas. En México, a diferencia de otros países, no ha desarraigado la importancia del factor humano a la ejecución de las tareas, por lo que el trato para con el individuo es lo más importante; es por esto, que el líder necesita conocer perfectamente a sus asociados, ya que el reconocimiento de este valor personal es indispensable en el funcionamiento exitoso de la empresa en México.

@ La sensibilidad emocional y la etiqueta. Estos dos valores van estrechamente vinculados, ya que, en las relaciones interpersonales, la etiqueta (cortesía) marcará el sentido de educación, urbanismo y armonía entre las personas.

@ Sistema de valores en el trabajo y el descanso. Como se mencionó anteriormente, la familia es el centro de importancia en la cultura mexicana, por lo que la relación de tiempo entre el trabajo y el descanso es sumamente esencial. Deberá existir un equilibrio entre el tiempo de trabajo y el de esparcimiento, aunque no se descarta que el empresario mexicano a veces anteponga el oficio a la obligación de la familia. Pero es importante mencionar que el equilibrio es más beneficioso para el buen desempeño en el trabajo.

@ Ambiente laboral. De todos los valores antes mencionados se conforma el ambiente laboral, situación importante para el trabajador en México. Por lo que siempre estamos en la búsqueda de una empresa armoniosa y sin conflictos, para el trabajo con entusiasmo.

2) Costumbres y hábitos que necesitan modificarse. Patrones de comportamiento profundamente arraigados.

@ Tiempo y puntualidad. Éste es un fenómeno altamente arraigado en la formación del mexicano, pues se supone muy optimista en la realización de las tareas y por esto no planea en tiempo. Es importante romper este hábito, ya que en los sistemas de calidad no es posible darse el lujo de los atrasos, en la consecución de la productividad.

@ Concepto del compromiso. No es posible seguir manejando la palabra de compromiso como una declaración de buena intención en el cumplimiento efectivo de las tareas.

@ Ética. Debido a la educación del mexicano, la sensibilidad de éste le impide decir algo que hiera la Interacción Interpersonal, por lo que el manejo de la verdad se ve mermado y deteriorado, además de que ve como natural el manejar la realidad a medias, por evitar enfrentamientos. Todo lo anterior le quita objetividad a cualquier problema y solución de éste.

@ Relación con un superior. Al decir que el líder formal toma la figura paterna en el ámbito de trabajo, se considera que es el único que sabe y merece todo el respeto y toda la obediencia posibles, haciendo incuestionable su actuación.

Esto implica que los trabajadores puedan desarrollar su actividad y confianza en lo que hacen, ya que no se les es permitido pensar ni actuar por sí mismos, por lo que ven mermada la posibilidad de aportar al desarrollo de su trabajo y su entidad.

@ Individuos Vs. grupo. El mexicano al estar educado en base al respeto a la autoridad, difícilmente trabajará en equipo, debido a que la lealtad hacia el jefe le implica actuar en horizontalmente (iguales en jerarquía) con los demás.

EL PROCESO DE CAMBIO.

Muchas veces la complejidad de los procesos no nos permiten ver cómo están desarrollándose los acontecimientos, nuestro medio empresarial es cada vez más acelerado e inestable, por lo que es necesario hacer a nuestra entidad más "adaptable".

Esta habilidad de adaptación debe ser desarrollada como una estrategia para mantenernos en el proceso evolutivo. Y de entre las medidas inmediatas para hacer este proceso están:

El diagnóstico o autoanálisis.

Es hacer un inventario de cómo se encuentra la compañía, de qué manera está su administración; el análisis de todos sus departamentos (finanzas, producción, ventas, recursos humanos, etc).

La manera en que puede hacerse este diagnóstico es a través de un esquema detallado de los diferentes factores y actitudes que se manifiestan en:

A) El clima organizacional:

1. ¿Cómo está la organización del trabajo?
2. ¿Existen muchos trámites para los procesos?
3. ¿Existe trabajo en equipo (coordinación-interdependencia)?
4. ¿Hay cooperación?

B) En el Liderazgo.

1. ¿Existe estímulo a la participación?
2. ¿Cuál es el nivel de competencia interpersonal.
3. ¿Hay participación por parte del supervisor?

C) En el Diseño del trabajo.

1. ¿Existen desafíos en el trabajo?

2. ¿Cual es el grado de recompensa en el trabajo?
3. ¿Cuál es la claridad del trabajo realizado?

D) En los Resultados.

1. ¿Existe una real integración de las metas?
2. ¿Hasta donde se miden los resultados?

El establecimiento de objetivos totales

Esto incluye las decisiones de la Dirección a largo plazo en relación a los productos y/o servicios que ofrezca la compañía, fraccionado a éstos a mediano y corto plazos. De esta manera, se tiene una amplia perspectiva de hacia a donde encaminar los esfuerzos del equipo administrativo y en cuantas etapas y con qué estrategias se dará marcha al proyecto de cambio.

Desarrollo del equipo administrativo.

Es responsabilidad o iniciativa del Dueño/Director el escoger al equipo que estará involucrado en el proyecto de cambio.

Deberán ser elementos de cada una de las áreas clave, de tal manera que sea un grupo representativo de la empresa y cuya participación y logros sean "democráticos" y además representativos del equipo y no del Director.

El personal involucrado deberá estar en continuo desarrollo del que tendrá responsabilidad directa el Dueño/Director de la compañía.

Establecer una filosofía empresarial-operacional

Este es un compromiso por escrito de los principios y valores básicos con que pretende involucrarse la compañía tanto en el terreno interno como en el externo:

- La relación con el cliente y su responsabilidad frente a él;
- La responsabilidad hacia la comunidad y el ambiente;
- La responsabilidad ante los inversionistas por las ganancias y su reinversión;
- La responsabilidad ante sus asociados y sus familias.

Planeación estratégica para las metas y objetivos específicos.

Esto es esencialmente el trabajo del equipo administrativo donde deben destacar los siguientes aspectos:

Asegurar el compromiso continuo en los objetivos acordados.

Estimular un ambiente creativo a pesar de los problemas;

Combinar objetivos concretos con planes realistas.

Manejando una planeación acorde a los recursos y sin exceso de optimismo.

Traducir los planes por escrito y replanteando las prioridades.

Es más fácil darles seguimiento y crea compromiso entre los elementos del equipo.

No perder el contacto con los clientes.

Su opinión es la que finalmente cuenta, pues es el que genera las ganancias de la compañía y por ende es su satisfacción el principal objetivo.

Tener planes alternativos y flexibilidad en el proyecto.

Partiendo del punto anterior, ser lo suficientemente flexibles para encaminar los planes y actividades a estar siempre en busca de la satisfacción del cliente.

Escoger a los nuevos asociados y ser facilitadores efectivos en el proceso de cambio.

El desarrollo y capacitación continuos de esta línea de agentes de cambio corre a cargo del equipo administrativo, en un compromiso y firme de cooperación y apoyo.

Desarrollo de equipos.

Cada integrante del equipo administrativo tiene la tarea de crear y organizar a los equipos del nivel siguiente. De tal manera que se trabaje en cascada a los niveles subsiguientes hasta cubrir la totalidad del factor humano de la empresa.

Una vez que se han formado los equipos, cada gerente clave trabaja con sus respectivos equipos en la planeación de las actividades más efectivas necesarias para llegar a los objetivos específicos y finalmente a los generales de la compañía.

Control y seguimiento.

Al inicio de estas fases, el equipo administrativo clave ocupará mucho tiempo en organizar y planear las actividades prioritarias pero, a medida de que avance el proceso de cambio, con los equipos trabajando, se canalizará la acción al control y medición de la calidad, así como de las acciones, primero correctivas y después preventivas del proceso, cambiando paulatinamente la mentalidad de corrección por la de prevención.

1.1.3. Cultura Corporativa.

De los factores clave que contribuyen a que exista un alto desempeño sostenido, el más importante es que se tenga una Cultura Corporativa positiva.

En otros tiempos era muy difícil evaluar totalmente las fortalezas y debilidades culturales de la organización, por lo que las acciones correctivas que se tomaban con gran frecuencia eran mal dirigidas y, por consiguiente fracasaban en la solución de problemas.

Actualmente, el análisis de la Cultura Corporativa no se restringe solo a las áreas críticas de la organización. Es común, por ejemplo, que la gerencia de una organización

con fortaleza cultura sea inconsistente en su actualización, por lo que pueda estar creando debilidades en la estructura de la organización.

Sin un entendimiento a detalle de la cultura corporativa existente, la consistencia y compatibilidad de la estrategia no puede ser evaluada efectivamente por la Dirección. Una fuerte cultura corporativa positiva es prerrequisito para un alto desempeño consistente.

Existen diez componentes clave en la cultura corporativa que interactúan de tal manera, que ayudan a conocer las debilidades y fortalezas de la organización. De esta manera, las estrategias pueden crearse en base a éstas, y son los siguientes:

1. Actitudes hacia el cambio.

Al enfrentarse a la resolución de problemas, la actitud del líder es que "problema" es sinónimo de oportunidad, donde los únicos impedimentos son los autoimpuestos. Esta conducta lleva al factor humano a alimentar la innovación y la creatividad. Una mejor forma de hacer el trabajo..

2. Enfoque.

En las organizaciones de cultura corporativa fuerte hay una tendencia suprema a medir el cumplimiento de metas y objetivos.

Todos los asociados están comprometidos con la Misión y la Visión de la compañía y trabajan activamente en la consecución y cumplimiento de éstas. Es lo que se dice, "tatuarse la camiseta", el factor humano se sienta identificado con su organización y trabaja de manera responsable y firme con un espíritu de cooperación y solidaridad.

3. Estándares y valores.

Toda organización debe tener una estrategia clara para alcanzar el éxito. En cada caso, habrá ciertos valores que contribuyan al éxito de esta estrategia. En compañías con cultura fuerte, sus valores esenciales son claramente entendibles y creídos por los individuos en todos sus niveles.

Estos valores llegan a ser tan valiosos que afectan el comportamiento cotidiano tanto dentro como fuera de la organización. La fortaleza de los valores es un componente importante en la cultura corporativa de la organización y contribuye a tener un enfoque estratégico.

En forma paralela, están los estándares de desempeño y son medibles en cantidad, calidad y costo; toda organización con una cultura poderosa, mantendrá estos estándares de desempeño en un nivel alto, todo aquel individuo que no mantenga estas mediciones, sencillamente no durará mucho tiempo dentro de la organización, no son aceptables las mediocridades.

4. Rituales para apoyar los valores.

"Sin eventos expresivos, la cultura morirá..."². Puede ser algo que no sea monetario, como un reconocimiento público en una junta o un artículo en el boletín de la compañía, por ejemplo.

Este tipo de rituales refuerzan los comportamientos con un alto nivel de desempeño.

Claro es que los reconocimientos en numerario también son válidos y pueden usarse en reforzar efectivamente los valores de alto desempeño. Una compañía poderosa en su cultura corporativa maneja verdaderos rituales y ceremonias que refuerzan aun más la identidad individual con la de la compañía.

5. Interés en la Gente.

El factor de éxito de una compañía es el nivel de identidad que tiene su elemento humano con ella, por lo que la compañía debe remarcar perfectamente su interés en la gente y tomar en consideración dentro de su misión que la preocupación de la alta gerencia está también en sus asociados.

6. Apertura, comunicación y supervisión.

La comunicación es una herramienta importante en el fortalecimiento de la cultura organizacional, pues es el medio por medio del cual el factor humano de la compañía es

² "The Journal of Business Strategy. Use Corporate Culture to Trigger High Performance". Bettinger, Cass. pp.38-40. Mzo. 1989.

reunido para el logro de objetivos comunes (Misión de la compañía) . Una buena comunicación traza "la ruta crítica" hacia el triunfo.

Proporciona a la organización todo lo que existe sobre sus mercados, las necesidades de éstos y las actitudes y opiniones de los distintos participantes en el medio mercadológico de la compañía y los productos de la competencia.

En una empresa culturalmente fuerte, la comunicación deberá ser abierta y hacia todas direcciones, espontánea e informal para evitar vicios en ella.

7. Resolución de conflictos.

Todas las organizaciones son una mezcla de caracteres que difícilmente podrán combinarse en armonía, es por esto que la aparición de conflictos es inevitable y, además de ser desagradables, perturban las relaciones entre las personas y las unidades funcionales debilitando la estructura organizacional..

El objetivo del Director General de la compañía es la de minimizar los resultados de "desastre" que se puedan suceder después de un conflicto, y se identifican tres maneras:

□ "yo gano-tu pierdes"

Forma muy socorrida por aquel líder formal cuyo potencial de liderazgo lo rebasa, donde denota su poder de autoridad bajo la forma de autoritarismo.

□ "ganar-perder"

En este estilo no siempre se decide en favor del superior, sobre todo cuando éste no tolera enfrentamientos y "decide" dejarse chantajear por su subordinado, cediendo para evitar el conflicto.

□ "ganar-ganar"

Este método de resolución de conflictos es el más efectivo pero requiere de un líder de gran habilidad donde maneja la filosofía de "tu y yo vs. problema". La solución de conflictos se basa en la objetividad y la inteligencia de hacer ganar, no solo a las partes, sino también bajo la consigna de anteponer los intereses de la organización a los intereses personales.

8. Mercado y orientación al cliente.

En este renglón no hay mayor testimonio que la cultura corporativa sensible al mercado y sus clientes potenciales, el identificar las fortalezas y debilidades frente al cliente potencial, la organización estará guiando sus esfuerzos a las estrategias de mercado y hacia el servicio al cliente.

9. Animación, orgullo y espíritu de equipo.

Una organización realmente fuerte en su cultura garantizará que su factor humano no solo "sude la camiseta" sino que la tenga "tatuada", es decir, esté orgullosa de representar todos los valores que existan detrás de él por pertenecer a tal organización. Este simple hecho hará que la actuación del factor humano sea cargado de orgullo, compromiso y con la creencia plena de que se desarrolla en la medida en que contribuye con su trabajo al progreso de la entidad.

10. Trabajo en equipo.

1.1.3.1. TRABAJO EN EQUIPO

Es un motor que conduce la mayoría de los esfuerzos exitosos en la cultura corporativa de la organización hacia la calidad. La creación del trabajo en equipo permite aplicar diversas habilidades y experiencias a la solución de problemas y a la optimización de los procesos. No solamente deben participar los individuos cooperando en forma cruzada dentro de la organización; a menudo el trabajar por equipo involucra enseñar a las personas que actualmente trabajan juntas y cuyo objetivo es el mejoramiento continuo de sus propios procesos.

Los grupos no se desarrollan por sí solos, frecuentemente deberán romper obstáculos que impidan la formación de ellos.

Las ventajas de trabajar en equipo son:

- Varias cabezas piensan más que una" Es más fuerte la fuerza común que la suma de cada parte";
- La decisión unilateral es menos efectiva que las decisiones unánimes;
- El trabajo en equipo mejora el diálogo entre sus elementos, reforzando el esfuerzo común hacia un solo objetivo, con el compromiso de la aplicación de las decisiones adoptadas.

Existen distintas clases de equipos de trabajo, como son:

Equipos de mejoramiento;

Círculos de calidad;

Equipos para el mejoramiento de los procesos, y

Fuerzas de trabajo.³

De entre las cosas que son importantes de mencionar para que un equipo de trabajo funcione se encuentran el de provocar que ciertas situaciones se den como son:

³ Harrington, James. Como incrementar la calidad-productividad en su empresa. México. McGraw Hill. pp. 89-92

El planteamiento de la Misión del equipo en concenso general de sus integrantes;

Del mismo modo, la elección del líder funcional;

La comunicación abierta, positiva, respetuosa y ordenada que se debe de considerar por todos los miembros del equipo;

La participación sana y entusiasta de cada uno;

El compromiso del máximo esfuerzo conjunto.

Todos los anteriores son puntos importantes en el buen desempeño, en equipo, del trabajo.

1.2. Calidad de vida en el trabajo.

En el encuentro con nuevos mercados, la calida de vida en el trabajo y el desarrollo integral es, más que un tributo a la competitividad, un reto de trascendencia para la superación del ser humano.

En la medida en que cada individuo busque nuevos estándares de satisfacción al realizar su trabajo, se estarán aportando mejoras de calidad, el valor agregado hacia la excelencia.

México avanza en una nueva dirección más competitiva y, en proporción, debe gestarse una nueva estructura intelectual con el compromiso de identificar adecuadamente los errores, defectos, fallas y carencias para corregirlos y/o programar un plan de medidas preventivas para que éstos no se vuelvan a repetir...

La resistencia al cambio no conjuga con el carácter competitivo del mercado y no tiene cabida de forma individual en el desarrollo personal. Es ahora cuando nos vemos casi forzados a mejorar nuestra imagen bajo el compromiso de la constante búsqueda de hacer mejor las cosas.

Todo lo anterior va encaminado a que cada uno de nosotros crezca y siga desarrollándose con el propósito fundamental de fructificar la calidad y en la medida en que desarrollemos nuestro sentido como seres humanos estaremos creando actitudes y maneras de vivir más plenas...

- En nuestra capacidad de cambio y de compromiso. Como individuos y seres sociales tenemos aspiraciones propias que buscamos cubrir y lograr a través de nuestra acción. Gestar el cambio conlleva el lograr nuestras metas individuales a través de metas comunes y el compromiso colectivo en el esfuerzo compartido y la responsabilidad comunes.

- En el proceso mental creativo. Todo desarrollo e inquietud están encerrados en la educación, por lo que debemos estar en continuo aprendizaje. Existen muchas ideas, pero la mayoría de ellas se desmoronan porque nunca se llega a la práctica a través del trabajo.
- Buscar la excelencia en la actuación. En el trabajo y en la vida cotidiana es importante buscar o implementar técnicas más productivas, que ayuden a mejorar los resultados en el servicio o trabajo realizados. Nuestra actuación debe contener siempre el valor agregado así como la calidad precisas para el demandante.
- Tener un plan de carrera Integral. La alta competitividad en el mundo actual obliga al ser humano a desarrollar todas las habilidades y potencialidades para una actuación exitosa y más permanente.

Este requerimiento del mercado obliga a adentrarse en el proceso de desarrollo y capacitación integrales continuos, con el compromiso de ser altamente activo en la participación del grupo dentro de la sociedad.

Sin el compromiso pleno de cada individuo, no es posible tener una forma de vivir más plena y satisfactoria. Toda la sociedad es un sistema que tiene que trabajar en conjunto para poder ser un todo. Por lo que cada persona tiene que buscar mejorar su calidad de vida y, en cascada, mejorar la sociedad toda.

CAPITULO 2

LA CALIDAD.



2.1. Las seis generaciones de la Calidad.

Hablaremos brevemente de los antecedentes del concepto de la calidad con sus defensores más sobresalientes y de las aportaciones que éstos dieron.

2.1.1 Los patriarcas del movimiento de calidad:

W. EDWARDS DEMING.

El Dr. Deming nace en 1900 en los Estados Unidos en Iowa. Es Doctorado en la Universidad de Yale en 1928.

En 1950 sale de Estados Unidos rumbo al Japón con la finalidad de dar conferencias sobre el control de la calidad en la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses. En el seno de esta Federación transmite sus primeras teorías sobre la metodología estadística aplicada a la administración de empresas y es aquí donde inicia una serie de trabajos que vendrían a revolucionar el concepto de administración de las empresas, partiendo de que el mejorar la calidad lleva implícito un control estadístico de todos sus

procesos. Aporta catorce reglas básicas para lograr la calidad y la competitividad productivas:⁴

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio;
2. Adoptar una nueva filosofía;
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad;
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el costo total trabajando con un solo proveedor;
5. Mejoras continuas en los procesos de planificación, producción y servicio;
6. Implantar la formación en el trabajo;
7. Adoptar e implantar el liderazgo;
8. Desechar el miedo;
9. Derribar las barreras entre las áreas staff;
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra;
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la Dirección;
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación actual o el sistema de méritos;
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo y
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

⁴ Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.

Este personaje está considerado como el "Padre de la Calidad" y el éxito de su modelo radica en sus metodologías para analizar ante la dirección de cualquier corporación con la herramienta de la estadística de forma sencilla y comprensible para todos los niveles de la corporación, manejando una sólida filosofía de Administración Participativa a todos los niveles.

KAORU ISHIKAWA

Es la principal autoridad japonesa en el concepto de Control de la Calidad, nació en 1915 en el seno de una familia de un destacado industrial. El Dr. Ishikawa se graduó en la Universidad de Tokio en química aplicada en 1939.

Después de la Segunda Guerra Mundial participó en la promoción del control de calidad a trav

ez de su método estadístico:

Método estadístico elemental (las siete herramientas).

1. Cuadro de Pareto (pocos vitales, muchos triviales).
2. Diagrama de Causa-Efecto.
3. Estratificación.
4. Hoja de verificación.
5. Histograma.

- 6. Diagrama de dispersión.
- 7. Gráficas y cuadros de control.

Con el adiestramiento de los trabajadores en los siguientes conceptos:

- El concepto de calidad. Respeto por los consumidores, convencimiento de que el proceso siguiente es el cliente y, sentido de la garantía de la calidad.
- Principios y medios de ejecución (círculos de control, historia de los Círculos de Calidad, etc).
- Un modo de pensar estadístico. Con la plena capacitación para representar e interpretar los hechos en datos de estimación estadística.

Método estadístico Intermedio.

1. Teoría del muestreo.
2. Inspección estadística del muestreo.
3. Diversos métodos de realizar estimaciones y pruebas estadísticas.
4. Método de utilización de pruebas sensoriales.
5. Método de diseño de experimentos.

Método estadístico avanzado (con computadoras).

1. Métodos avanzados de diseño de experimentos.
2. Análisis de multivariabíes.
3. Diversos métodos de investigación de operaciones.

Según Ishikawa, con las siete herramientas estadísticas básicas en poder de todos los trabajadores de una empresa se resuelve el 95% de los problemas. El otro 5% se resuelve con los métodos intermedios y avanzados en poder de especialistas en estadística y computación.

Su teoría critica a la teoría administrativa antigua por la simple razón de que deshumaniza un tanto a los líderes de las corporaciones, pues tratan a los obreros como piezas intercambiabíes, reemplazabíes o desechabíes. En sustitución, el Dr. Ishikawa habla del respeto por la humanidad y de tratar a los empleados como personas Integrales.

Joseph M. Juran

Para Juran, la calidad es la adecuación al uso y maneja definiciones laterales al concepto de calidad:

- **Producto.** Es la salida de cualquier proceso sean bienes y/o servicios.

□ **Cliente.** Cualquier persona que recibe el producto o proceso o que es afectado por él.

Su aportación más importante es lo que es llamado como la "Trilogía de Juran" donde hace la gestión para la calidad a través de tres procesos de gestión de planificación:

Planificación de la Calidad.- Es la actividad del desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Control de la Calidad.- evaluando el comportamiento real de la calidad, el comportamiento real de los objetivos de la calidad y actuando sobre la diferencia.

Mejora de la Calidad.- es el medio de elevar las cuotas de la calidad a niveles sin precedente.

Juran concuerda con otros autores en lo que respecta a la capacitación y al entrenamiento para la gestión de la calidad, pero está en contra de la toma de medidas inmediatas si antes no se ha estudiado a fondo la raíz del problema.

Lo importante de su método radica en que para la solución de cada problema se elabora un proyecto que cubre rigurosamente la secuencia de la metodología científica, hasta llegar a la solución.

2.1.2 Los promotores del movimiento de calidad:

Al hablar de éstos nos referimos a los que, apoyados en los anteriores, han dado aportaciones a las teorías de la calidad y han enriquecido la materia.

Phillip B. Crosby.

Su programa de gestión de la calidad vá enfocado a preveer las fallas en el sistema de calidad, su principal libro "La Calidad no cuesta" hace mención de que es más costosa la carencia de ella que el que exista. "lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad...La calidad no solo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades".⁶

Y su proceso de mejoramiento e implementación de la calidad se resumen en 14 puntos:

1. El compromiso de la Dirección a mejorar la calidad.
2. Estructurar un equipo de aseguramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Conciencia de calidad.
6. Acción correctiva.
7. Comité para el programa de Cero defectos.

⁶ La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la Calidad. Phillip B. Crosby.

8. Entrenamiento de los supervisores.
9. Día de Cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminación de la causa de los errores.
12. Reconocimiento.
13. Encargados de la mejora de la calidad.
14. Hacerlo de nuevo.

William E. Conway.

Para este autor, el manejo del control estadístico es la herramienta básica para tener un proceso identificable y ajustar sus desviaciones de manera más segura hacia la calidad. El área de Ingeniería de los procesos es punto más que importante para la gestión de la calidad, en el sentido en que los ingenieros y químicos se hacen innovadores y creativos para mejorar el proceso que bajo el control estadístico se vuelve predecible día a día, semana tras semana, la producción de los costos también son predecibles y saben que de ellos depende que el sistema siga mejorando.

H. J. Harrington.

De su libro *Poor-Quality Costs*, El costo de la calidad puede considerarse de dos maneras: evitable o inevitable .

Evitables como las labores de evaluación de errores y fallas que representan dinero tirado a la basura y por ello debemos esforzarnos en eliminarlos.

Inevitables como son los costos de prevención, al medir e informar sobre la calidad del producto y su aceptación.

Es importante que la corporación cuente con un sistema de costeo de la calidad y debe existir a través de un comité directivo de aseguramiento. A medida en que se va implementando el proceso de mejoramiento, el costo de la mala calidad va disminuyendo.

2.2. Definiciones de la Calidad.

Del término latín *qualitas* Se dice que es el conjunto de cualidades de una persona o cosa. De la misma manera podemos completarlo con la palabra *calidad*, que tiene la misma raíz etimológica y dice "lo que hace que una persona o cosa sea lo que es"⁶

⁶ Del Pequeño Larousse Ilustrado.

Deming "Es la mejora de la productividad y debe ser orientada a las necesidades del consumidor, presente y futuro"⁷

Ishikawa "Producir los artículos que satisfagan los requisitos de los clientes"⁸

Juran "Adecuación al uso". "

Crosby "Cumplir con los requerimientos".

Conway "La baja calidad significa costos elevados".

Harrington "La calidad se mide en proporción a lo que nos debe costar el carecer de ella".

"Es el conjunto de características de una entidad que lo confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas y las implícitas".⁹

Y el concepto muy particular de la autora del presente trabajo es "no tener errores en lo que se produce y ofrecer al cliente el bien o servicio en proporción a sus expectativas y su inversión "

2.3. La Calidad en los servicios.

⁷ Deming, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

⁸ Ishikawa, Kauro. ¿Qué es el control Total de la calidad?. Editorial Norma. Traducción de 1989. México.

⁹ Norma española UNE-ISO 8402.

Comencemos con la definición de que es un cliente. Esto es sumamente importante para poder diferenciar a un cliente de un consumidor,

Consumidor es aquella persona que compra lo que necesita para satisfacer sus necesidades y no conlleva ningún seguimiento o atención posterior a la compra por parte del vendedor que proporcionó el bien o servicio;

Un *Cliente*, al igual que el consumidor, compra o adquiere aquello que necesita, pero se concibe como alguien a quien se debe proporcionar algo adicional. Y esto es lo que se determina como seguimiento posterior a la compra. No es solo el hecho de comprar-vender, sino el de crear una relación más personalizada entre el que vende y el comprador. La estrategia principal es dar un agregado al cliente a través de un servicio de calidad.

Las personas que promueven y/o proporcionan algún tipo de servicio y que logran establecer esta diferencia, están en la conciencia de lograr mayores éxitos a un mercado cautivo por voluntad propia, son personas abiertas al cambio y cuyo dinamismo está constante en sus corporaciones, para evitar el estancamiento. Así que el cliente *es la razón de ser del negocio*.

La percepción que tenga el cliente de la corporación determinará el éxito de manera definitiva del negocio. No basta con dar un buen servicio, es necesario que sea evidente para el cliente, que éste se dé cuenta de que es así.

Primeramente debemos entrar en la cuenta de que al cliente no le interesa que pueda ocurrir dentro de la corporación, la única preocupación de éste es conseguir la satisfacción exacta de sus necesidades. El trabajo que llevo detrás un producto o servicio no es de incumbencia del cliente, su posición es un tanto egoísta.

Cuando hacemos caso omiso de las motivaciones de nuestros clientes, estamos perdiendo oportunidades de desarrollo y superación como onto económico, así como de permanencia en el mercado. Todas las necesidades de consumo son altamente volubles, por lo que un vendedor debe estar en la frecuencia exacta de acción frente a sus clientes potenciales, sin esperar el ser presionados por el cliente hacia el cambio, nunca será si.

Las compañías de servicios a veces fallan en la satisfacción de las caprichosas necesidades de los clientes aun cuando estén en una posición ideal para enseñar el camino.

La calidad en el servicio depende de las exigencias del cliente y se percibirá de manera diferente según sea nuevo o muy difundido, que lo descubra el cliente o ya sea usuario del mismo.

De manera general, la calidad en el servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra, por diversas razones:

- La creciente competencia crea una enorme diversidad de servicios;

□ **Igualdad de precio, que no los mismos servicios;**

□ **Un cliente mayormente informado y más "profesional" en el consumo, más selectivo.**

Para el cliente un servicio contiene aspectos intangibles importantes para valorar su calidad:

- **Apariencia física del lugar y las personas,**
- **Precio. Que aumenta en relación directa a la calidad**
- **El riesgo percibido. La compra de riesgos, pues usualmente se hace sin garantía que lo proteja.**

Cuanto más se valore un producto por sus características física, más se apreciarán los factores indirectos (experiencia, amabilidad y trato, la claridad de la información y la credibilidad de la empresa..

LA CALIDAD DEL SERVICIO ES TOTAL O INEXISTENTE.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes, es un todo. Lo que prevalece no es la funcionalidad de sus componentes, sino la impresión del todo en conjunto. Lo que es peor, el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de la calidad, tiende, además, a generalizar los defectos y fallas a todo el servicio.

Por eso es esencial en toda política de calidad del servicio; homogeneizar todos sus elementos.

De cara a la venta de productos, y pronto de servicios, a escala mundial, la homogeneidad se convierte en un factor competitivo aún más importante. Lo que la corporación no ofrezca, lo ofrecerán con gusto y verdadero placer sus competidores extranjeros.

2.4. La necesidad de Implementar la Calidad.

Hace no mucho tiempo (tres décadas para ser más específicos), en México se consideraba que aumentando los volúmenes de producción, se aceleraría el desarrollo industrial del país. Del mismo modo se pensaba que incrementando la

oferta de productos en el mercado se podría obtener un mejor lugar dentro del mismo.

El tiempo definió que producir en escala no era suficiente, aunque el mismo gobierno propicio el proteccionismo a la industria mexicana, eliminando la competencia con la prohibición de la importación de productos extranjeros, que permitiera comparar los productos propios con los de otras naciones.

Con el Tratado de Libre Comercio, la idea de establecer un intercambio comercial con el exterior se empezó a multiplicar.

Ahora, nuestros productos deben enfrentarse a competir con los extranjeros dentro de nuestro propio territorio y deben conquistar, con su calidad, el gusto del consumidor.

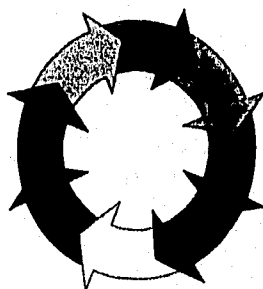
El punto anterior nos conduce a un argumento fundamental. El proceso de adaptación de la calidad debe de partir de las necesidades del cliente; del desarrollo permanente del producto y del mercado.

Es importante considerar que la adaptabilidad de la calidad es un proceso continuo que exige constancia, paciencia, voluntad y compromiso. La implementación de la calidad en las corporaciones crea frutos inmediatos que redituan grandes ahorros y algunos ingresos extra y conforme se avanza en su implementación, se visualizan mayormente los beneficios y noblezas del sistema

La falta de calidad crea muchos problemas y, si ésta existe en la corporación será la solución para muchos problemas, desde un cambio de actitud, hasta una forma de vida, con mayor compromiso y disciplina de cada persona que pertenezca al sistema.

CAPITULO 3

NORMA ISO



3.1. Generalidades. Breve historia de la Norma ISO 9000

Con los trabajos hechos por Kaoru Ishikawa sobre muestreo estadístico en la racionalización de los grupos de muestreo, división, medición y análisis se crearon las Normas Industriales Japonesas, que fueron la base para las normas desarrolladas por la Organización Internacional de Normas que contribuyeron a racionalizar el comercio internacional.

La Organización Internacional para la Normalización tiene sus orígenes en la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). De 1943 a 1946, el Comité Coordinador de las Naciones Unidas para la Normalización actuó como organización interina. En Octubre de 1946, en Londres, se acordó en el nombre de Organización Internacional para la Normalización. La organización conocida como ISO (International Standards Organization) celebró su primera reunión en Junio de 1947, en Zurich y su principal finalidad fué la de desarrollar un conjunto de normas para el sector manufacturero, del comercio y la comunicación.

De manera oficial la serie ISO 9000-9004 existe desde 1987. Todas las Normas ISO no son obligatorias, excepto cuando algún país le adiciona requerimientos legales. Este Organismo se encuentra en Ginebra y está compuesto por 91 países miembros.

La Norma ISO se concibió inicialmente con el objetivo de armonizar la enorme cantidad de normas ya existentes tanto nacionales como internacionales y la organización publicó los siguientes 5 documentos:¹⁰

ISO 9000-1 (ANSI/ASQC Q9000-1-1994) *

Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad.

Parte 1: Directrices para su selección y utilización.

ISO 9001 (ANSI/ASQC Q9001 1994)

Sistemas de calidad

Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta.

ISO 9002 (ANSI/ASQC Q9002 1994)

Sistemas de la calidad.

Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio post-venta.

ISO 9003 (ANSI/ASQC Q9003 1994)

¹⁰ Tomados de la Norma UNE de la versión oficial de la Norma Europea EN-ISO 9001. Junio de 1994. (Norma española).

Sistemas de la calidad.

Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales.

ISO 9004-1 (ANSI/ASQC Q9004 1994) *

Elementos de administración y sistemas de calidad.

Lineamientos.

* Estos dos documentos solo son lineamientos. El ISO 9000 solo fué redactado para explicar a los usuarios potenciales la estructura de la familia de las normas ISO 9000; además de que "...clarifica los principales conceptos relativos a la calidad contenidos dentro de las Normas Internacionales de gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad y proporciona una guía para su selección y utilización..."¹¹

* El ISO 9004 proporciona al usuario una serie de lineamientos bajo los cuales puede ser desarrollado e implementado el sistema gerencial de la calidad

Y de acuerdo a la Norma ISO 9000-1 1994 podremos definir que norma se adecua a los perfiles de nuestra corporación como sigue:

¹¹ EN-ISO 9000-1 : 1994.

"7.6 Aseguramiento de la calidad; diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de post-venta.

"ISO 9001 : 1994 - *Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta.*

"La Norma ISO 9001 deberá elegirse y utilizarse cuando se necesite demostrar la capacidad del suministrador para controlar los procesos de diseño, así como la producción del producto conforme.

"7.7 Aseguramiento de la calidad; producción, instalación y servicio de post-venta.

"ISO 9002 : 1994 - *Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio post-venta.*

"La Norma ISO 9002 deberá elegirse y utilizarse cuando se necesite demostrar la capacidad del suministrador para controlar los procesos de producción del producto conforme.

"7.8 Aseguramiento de la calidad; Inspección y ensayo finales

"ISO 9003 : 1994. Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales.

"La Norma ISO 9003 deberá elegirse y utilizarse cuando se necesite demostrar la conformidad con los requisitos especificados por parte del suministrador solamente mediante inspecciones y ensayos finales."

Alcance de los modelos de aseguramiento de la calidad de la serie ISO 9000.

Aunque están diseñadas para cualquier actividad industrial, favorece a la industria de la transformación. Cuando un proveedor está en la necesidad de demostrar su capacidad en ofrecer calidad en su producto, esta norma especificara los requerimientos que su sistema de calidad debería tener.

3.2. Países que aplican esa Norma.

Esta Norma Europea esta hecha en tres versiones oficiales: alemán, francés e inglés, y que son autorizadas por el Comité Europeo de Normas cuyos miembros son los organismos nacionales oficiales de normalización de cada país que son: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia u Suiza.

Cualquier otra versión deberá ser revisada y autorizada por el CEN en su idioma nacional y notificada a la Secretaría Central.

3.3. Requerimientos de la Norma ISO 9002.

1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

a) Política de calidad.

- La Dirección, con su responsabilidad administrativa debe definir una política de calidad, los objetivos y el compromiso con la calidad.
- La política debe ser consistente con las metas, expectativas y necesidades de los clientes.
- La política debe entenderse, implantarse y mantenerse en todos los niveles de la empresa.

b) Organización.

Responsabilidad y autoridad.

Se debe identificar y documentar quién tiene la autoridad para:

- Iniciar una acción para impedir que suceda cualquier incumplimiento en el producto, proceso y el sistema de calidad.
- Identificar y registrar cualquier problema relativo al producto, proceso y al sistema de calidad.
- Iniciar, recomendar o proporcionar soluciones mediante canales designados.
- Verificar la implantación de soluciones.
- Controlar el proceso, entrega o instalación ulteriores de los productos fuera de especificación hasta que se corrija la deficiencia o condición insatisfactoria.

c) Recursos.

- El proveedor debe proporcionar y programar espacio adecuado, equipo y facilidades para ejercer una verificación correcta. Además deberá asignar personal calificado

para realizar las actividades de prueba y verificación, que sean ajenas al área a calificar y debiendo ser con pruebas de laboratorio y de desempeño y/o inspección.

d) Representante de la Dirección,

- Normbramiento de un gerente con la responsabilidad ejecutiva para asegurar la implementación y mantenimiento del sistema apropiado para el aseguramiento de la calidad ISO 9002. De la misma manera deberá notificar a la dirección el desempeño del sistema de administración de la calidad.

e) Revisión de la Dirección,

- La dirección debe estar involucrada al sistema de calidad, por lo que deberá hacer una revisión periodica del sistema, como parte de éstas, se exigen las mediciones estadísticas.

2. SISTEMA DE CALIDAD.

a) Generalidades.

- La norma requiere que el proveedor tenga un sistema de calidad documentado. El sistema de calidad incluye e interacciona con todas las actividades pertinentes a la calidad de un producto o servicio. Un método aceptado de documentar la organización del sistema de calidad es por medio del Manual de la Calidad.

El manual de calidad puede ser corporativo, de un área en específico o de un proceso en particular.

b) Procedimientos del sistema de calidad.

- El proveedor deberá documentar como referencia, instrucciones de trabajo que definan como se realiza una actividad, considerando la complejidad de las actividades, los métodos empleados, los conocimientos, la formación y el adiestramiento necesarios implicados en la ejecución de las actividades.

3. REVISIÓN DEL CONTRATO.

a) Generalidades.

□ El proveedor debe mantener al día sus procedimientos documentados para la revisión del contrato y para la coordinación de las actividades.

b) Revisión.

□ Antes de aceptar un contrato o pedido o presentar una oferta estos deben ser revisados por el proveedor para asegurar que:

- Los requisitos estén definidos y documentados adecuadamente.
- Se resuelva cualquier diferencia que exista entre el contrato y la oferta.
- Que el proveedor tenga la capacidad de cumplir los requisitos del comprador.

c) Modificaciones del contrato.

□ El proveedor debe identificar cómo se realiza las modificaciones de un contrato y como se afectan las funciones de la organización para el cumplimiento de los requisitos del comprador.

d) Registros.

- Mantener los registros de la revisión del contrato.

4. CONTROL DEL DISEÑO

a) Generalidades.

- El proveedor debe establecer y mantener al día los procedimientos documentados para poder controlar y verificar el diseño del producto.

b) Planificación del diseño y desarrollo.

- Preparar planes para las actividades de diseño y desarrollo.
- Definir responsabilidades y describir actividades.
- Actualizarse los planes en la medida en que evolucionen.

c) Interfases organizativas y técnicas.

- Entre los distintos grupos que realicen aportaciones al proceso del diseño, documentada, transmitida y revisada periódicamente.

d) Datos de partida del diseño.

- Aquellos relativos al producto, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios deben ser identificados, documentados y revisados por el proveedor.

e) Datos finales del diseño.

- Deben documentarse y:

- Satisfacer los datos de partida del diseño;
- Contener los criterios de aceptación;
- Identificar qué características del diseño son críticas para que el producto funcione correctamente y con seguridad.

f) Revisión del diseño.

- Hacer revisiones formales y documentadas de los resultados del diseño.

g) Verificación del diseño.

- Realización de cálculos alternativos;
- Comparación del nuevo diseño con otros similares;
- Realización de ensayos y demostraciones; y
- Revisión de los documentos de la etapa del diseño antes de su difusión,

h) Validación del diseño.

- Para asegurar que las necesidades o requisitos definidos por el usuario son cubiertas por él.

y) Cambios del diseño.

- Todos los que se sucedan se deben identificar, documentar, revisar y aprobar por el personal autorizado antes de su adopción.

5. CONTROL DE LA DOCUMENTACION Y DE LOS DATOS.

a) Generalidades

Todos los documentos y datos deben presentarse en cualquier medio, sea papel, sea electrónico.

b) Aprobación y distribución de los documentos y de los datos.

Todo documento debe revisarse y aprobarse por el personal autorizado antes de su distribución.

Hacer una lista de referencia para el control de documentos.

c) Cambios en los documentos y de los datos.

Cada cambio en los documentos y/o los datos deben revisarse y aprobarse por el personal autorizado y debe identificarse su naturaleza dentro del documento o anexos apropiados.

6. COMPRAS.

a) Generalidades

- El proveedor debe establecer y mantener al día los procedimientos documentados para asegurar que el producto comprado cumple con los requerimientos del comprador.

b) Evaluación del subcontratista.

- Evaluarlos y seleccionarlos en función de su capacidad de cumplimiento con los requerimientos del comprador.
- Definir sus formas de evaluación y control al subcontratista.
-
- Establecer y mantener registros de calidad de los subcontratistas aceptables.

c) Datos sobre las compras.

- Que definan de manera clara el tipo de producto solicitado.

d) Verificación de los productos comprados.

- Sólo se requerirá si el proveedor propone verificar los productos en las instalaciones del subcontratista.

- Del producto subcontratado. Donde las organizaciones se reservan el derecho de revisar en las instalaciones del subcontratista que el producto subcontratado cumple con los requerimientos especificados.

7. CONTROL DE LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE.

a) Generalidades

- El proveedor es responsable de establecer y aplicar procedimientos para la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos suministrados por el comprador.

- El vendedor es responsable de proveer materiales o servicios aceptables.

- Debe verificar las cantidades, calidad y condiciones del producto recibido.

- Aceptar la responsabilidad por mantener la rastreabilidad y responsabilidad del material hasta su devolución al comprador.

8. IDENTIFICACION Y RASTREABILIDAD DE LOS PRODUCTOS.

- Proveer los medios para identificar un producto de otro y documentar su especificación de manufactura que lo hace único e identificable.

Su rastreabilidad se contempla como sigue:

- Lotes por identificación única por códigos;
- Sus registros deben ser retenidos en acuerdo con los registros;
- Realizar un rastreo desde las materias primas, hasta el producto terminado y a la inversa.

9. CONTROL DE LOS PROCESOS.

- Con un procedimiento documentado para fabricación, instalación y de servicios postventa que afecten directamente a la calidad.
- Uso de fabricación, instalación y de servicio de equipos, y del entorno conveniente de trabajo.

- Cumplimiento de normas y códigos, planes de calidad y/o procedimientos documentados.
- La vigilancia de los parámetros de producto y características del proceso.
- La aprobación y mantenimiento del equipo de proceso.
- Los criterios bien definidos para la mano de obra.
- La identificación y calificación de los procesos especiales, equipos y operadores de tales procesos.

4.10. INSPECCIÓN Y ENSAYO.

a) Generalidades.

Se establecerán procedimientos para definir las actividades siguientes:

- Inspección y pruebas de recepción. Incluye verificar que los subcontratistas hayan cumplido sus obligaciones contractuales de calidad. Si el producto que se recibe se libera antes de su verificación por razón de urgencia en su uso, se identificará y registrará positivamente para permitir su recuperación en caso de incumplimiento.

- Inspección y prueba en proceso. Según lo requieran los procedimientos o los planes de calidad. Retener el producto hasta que se reciban y verifiquen todas las pruebas o inspecciones.
- Prueba e inspección final. Cuando ésta ocurre, de acuerdo a los procedimientos o definida en el plan de calidad, garantizará que el producto final cumple con los requerimientos especificados.
- Inspección y registro de pruebas. La evidencia de que se logran los puntos anteriores, garantizan la confiabilidad del producto final, por lo que es necesario dejar registros de cada prueba e inspección realizadas.

4.11. CONTROL DE INSPECCION, MEDICIÓN Y EQUIPO DE PRUEBA.

Este punto incluye todo el software y equipo que intervienen en las pruebas de inspección y ensayo.

Los procedimientos de control incluyen los siguientes requisitos:

- Determinar las medidas a realizar y el grado de exactitud necesarias;
- Identificar el equipo capaz de afectar la calidad del producto y calibrarlo y ajustarlo en el tiempo definido en los procedimientos;

- Definir como se realizará el proceso de calibración y mantener registros de la misma;
- Asegurar las condiciones ambientales adecuadas para la calibración;
- Asegurar el buen funcionamiento del equipo por medio del almacenaje y manejo apropiados.

4.12. ESTADO DE INSPECCION Y ENSAYO.

- El sistema debe incluir controles positivos que aseguren que todos los ensayos requeridos se desempeñan adecuadamente y se ejecutan acciones correctivas dependiendo de sus resultados.
- La responsabilidad para la liberación de productos conformes debe ser asignada y bien documentada.
- El proveedor deberá identificar el status mediante:

Marcas, sellos autorizados, etiquetas, cartas de rutina, registros de inspección.

Mantenimiento de la identificación durante el proceso.

Mantenimiento de los registros de la autoridad responsable de la inspección para el visto bueno de los productos conformes, etc.

4.13. CONTROL DE LOS PRODUCTOS CONFORMES.

También aquí se requiere documentar en procedimientos, las responsabilidades por la revisión y autoridad para disponer de los productos no conformes, a través de las siguientes actividades:

- Descripción y registro de la naturaleza del incumplimiento y de la reparación;
- Informar de estas reparaciones que no se ajusten a los requerimientos especificados con anticipación para determinar las concesiones del cliente;
- Una nueva inspección del producto reparado y/o retrabajado.

4.14. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.

Esta cláusula de la Norma contempla el requisito de tener un sistema documentado para la ejecución de acciones correctivas y preventivas. El procedimiento deberá contener:

- El manejo eficaz de las quejas de los clientes;
- Detectar, analizar y eliminar las causas potenciales de incumplimiento;

- Investigar las causas de incumplimiento y registrar los resultados de dicha investigación;
- Determinar la acción correctiva o iniciar la acción preventiva para eliminar las causas de incumplimiento;
- Asegurar que la acción correctiva o preventiva es eficaz, y
- Informar con toda oportunidad, para la revisión de la dirección, la acción que se toma.

4.15. MANEJO, ALMACENAMIENTO, EMPAQUE Y DESPACHO.

Este punto menciona el manejo del producto en cuanto a su empaque, almacenaje y despacho de tal manera que se procure evitar daño alguno a éste. El proveedor debe mantener al día los procedimientos concernientes a este aspecto del producto.

4.16. CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD.

- Es importante que el proveedor mantenga registros de calidad, para así, demostrar el seguimiento a todo el proceso de calidad.

Estos registros deben contener claramente el tiempo promedio de vigencia, de tal manera que el proveedor puede escoger el medio de almacenaje que crea mas ad-hoc para estos fines (microfichas, software, papel, etc); y contemplará niveles de seguridad, para el acceso solo a personal autorizado.

Estos registros deben estar editados de acuerdo a procedimientos desarrollados para eso.

4.17. AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD.

En este punto, la norma ISO menciona que, para asegurar el seguimiento del proceso de calidad, es necesaria una revisión interna, para valorar el grado de avance en tal proceso.

Todas las actividades del sistema de calidad deben ser revisadas por una auditoría interna, que contemplará los siguientes puntos:

Deben existir procedimientos formales del sistema de calidad y bien documentados;

Las auditorías deberán ser bien planeadas y firmemente documentadas;

Por cada punto que la auditoría levante, deberán haber acciones correctivas que serán manejadas por la gerencia correspondiente;

- Es importante el seguimiento a estas acciones correctivas de los procedimientos, y
- Documentar y mantener registros de esas auditorías.

4.18. CAPACITACION.

- Todo personal involucrado en el proceso de calidad, debe estar bien capacitado;
- Establecer y mantener procedimientos que detecten y ayuden a implantar planes de capacitación al personal.
- Mantener registros de esa actividad.

4.19. SERVICIOS.

Aquellos que existan después de la venta y que aseguren al comprador el buen manejo del producto que compró, por parte del proveedor.

- Estos servicios deberán estar bien documentados con procedimientos al respecto, para verificar los requerimientos del contrato de servicios.

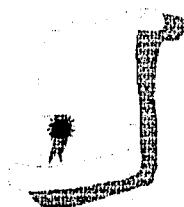
4.20. TECNICAS ESTADISTICAS.

La norma ISO sostiene el manejo de técnicas estadísticas para la presentación de información relacionada con el proceso de calidad, por parte del proveedor, quien hará uso de éstas en base a procedimientos para verificar, sobre todo, la aceptabilidad del producto y/o servicio.

CAPITULO 4

PROPUESTA PARA INVOLUCRAR AL PERSONAL DEL ÁREA DE FINANZAS EN EL PROYECTO DE CERTIFICACION BAJO LA NORMA ISO 9002.

RESOLUCIÓN DEL CASO



4.1. Perfil de la empresa

4.1.1. Antecedentes.

Esta compañía fué fundada en el año de 1898 en Chicago Illinois por un joven llamado Frank Sieberling de Akron Ohio. Y a partir de Noviembre de ese año, se empezaron a producir llantas de bicicleta, llantas de hule sólido para coches tirados por caballos, herraduras de hule y fichas para poker con gran éxito, dando inicio a la gran empresa que es ahora, siempre a la vanguardia de la tecnología en llantas.

Desde 1890 se empezaron a desarrollar normas de calidad y eficiencia. De la misma manera se incrementó grandemente la Investigación y desarrollo de las técnicas y productos.

Durante la Segunda Guerra Mundial, las fábricas en Akron se vieron envueltas en la producción de millares de llantas de hule sólido para camiones militares. Plantaciones de hule se iniciaron en Sumatra. Plantíos de algodón se iniciaron en Arizona. Se produjeron dirigibles y globos, primero para los británicos y más tarde para la industria militar de los Estados Unidos.

La historia de esta compañía se apunta por descubrimientos y diseños novedosos dentro del mercado de llantas, por lo mismo, ha estado siempre a la vanguardia de las escuelas administrativas.

Así, a pesar de ser una empresa norteamericana, su organización en México, comenzó con mexicanos.

Fue fundada a principios de 1935 en la Ciudad de México. Su principal accionista se inició como obrero y, posteriormente formó una pequeña fábrica de tolas que, al tener éxito, lo motivó para lanzarse a la nada fácil tarea de fabricación de llantas.

Posteriormente, la empresa ahora matriz, decidió entrar al mercado y la producción de llantas en México, pero, por no poderlo hacer directamente, se tuvo un convenio de venta por parte del dueño con una empresa norteamericana.

Esta empresa, en su nueva constitución inicia actividades en 1942, con personal extranjero capacitado tanto en la Ingeniería como en la producción, para instalar la empresa.

Así, en 45 hectáreas fue instalada la nueva empresa y comenzó actividades el 4 de Abril de 1943 con la fabulosa producción de 225 llantas diarias (actualmente se están produciendo 17,500 llantas diariamente).

4.1.2. Filosofía corporativa.

Esta empresa, en relación a las corrientes administrativas, no ha empezado de la nada. Muchas actividades de la corporación son consistentes en relación a la calidad, de hecho, son fundamentales: las actividades en equipo, la solución de problemas por

equipo, el control del proceso estadístico, los experimentos diseñados estadísticamente y los Sistemas de Administración de la Calidad son algunos de los esfuerzos que se vienen aplicando.

Aunque el concepto de la calidad es considerada estrictamente en relación al producto, el enfoque administrativo de la corporación es la mejora continua, por lo que considera que la presencia de la calidad existe a todo lo largo y ancho de sus funciones, desde la producción hasta la venta (incluyendo administración y servicios).

PRINCIPIOS GUIA.

Satisfacción al cliente. Éste debe ser el punto central de todo lo que hacemos y sobre todo su satisfacción.

Tenemos dos tipos de clientes: Internos y externos.

Los externos son los que pagan nuestras cuentas y es por eso que debe ser nuestra prioridad número 1 y todas las actividades de la corporación deben tener como objetivo darle mayor valor al producto por el que los clientes están dispuestos a pagar.

No todos tenemos contacto con los clientes externos, pero todos tenemos uno o más clientes internos. Al enfocarnos en los requisitos de éstos, el trabajo puede progresar

paso a paso, de tal forma que el cliente externo recibirá nuestros productos sin defectos y sin retrasos innecesarios.

Mejoramiento del proceso. Todo el trabajo es resultado de un proceso y, una vez que se conoce éste se podrá mejorar continuamente. De tal manera que estas mejoras pueden influir en áreas tales como calidad del producto, costo del proceso, entrega, ciclo de seguridad, etc.

La filosofía mercantil tradicional considera la innovación como una fuente de mejoramiento del proceso, sin embargo dentro de la corporación se considera que la acumulación de pequeñas mejoras, incrementan nuestras ganancias innovadoras.

La Gente. Para la corporación es la mayor importancia. Los empleados son la fuente principal del mejoramiento continuo en el proceso y se les reconoce y valora sus conocimientos y destreza que enriquece el trabajo.

La cooperación y la comunicación entre toda la gente es factor esencial para lograr, entre todos los departamentos, resultados en los productos y servicios que excedan las expectativas de nuestros clientes.

Acción basada en Hechos. La cultura corporativa basa sus decisiones en la recopilación y análisis de información sólida. Es esencial tener la información adecuada para comprender y mejorar el proceso de trabajo.

Al basar las decisiones en los hechos, se elimina la atmósfera de culpa. Los sistemas NO se mejoran culpando a la gente por los resultados no alcanzados, sino que los sistemas mejoren reuniendo información sobre el proceso y usandola para mejorarlo.

ELEMENTOS ESENCIALES.

a) Liderazgo. La administración basada en la calidad debe tener líderes de gran potencial. Los líderes de esta corporación mantienen la declaración de la Misión y los principios a la vanguardia, los comités directivos y los equipos administrativos implantan la Calidad en toda la compañía y dirigen los esfuerzos a todos los niveles, mientras que el Comité de Políticas sirve como un comité directivo corporativo.

Conforme evoluciona la calidad, la alta gerencia debe enfocar el esfuerzo y detectar las áreas clave de penetración.

La gerencia apoya y dirige los planes de penetración al revisar y ofrecer un diagnóstico constante del proceso de implementación de la calidad, asimismo se practica el mejoramiento continuo en el proceso de planeación llevando a cabo frecuentes revisiones de rendimiento a cualquier nivel. además, los sistemas de medición y recompensa se reajustan para reconocer las contribuciones que se hagan a la calidad y al trabajo en equipo.

b) Participación. La "calidad en el trabajo diario" es una frase que describe los procedimientos que ayudan a las personas a comprender cómo pueden contribuir. Todo esto en la visión completa y comprensión total del proceso en el que cada quien

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

está involucrado, modernizando y unificando el proceso, así como identificando las variables clave de la calidad tales como precisión, puntualidad, eficiencia o efectividad.

Como compañía debemos mejorar el reconocimiento a las contribuciones que hagan los asociados, ya en conjunto o de persona a persona. La comunicación está diseñada para mantener a las personas informadas sobre los esfuerzos de la calidad, incluyendo información para compartir el éxito y difundir las nuevas ideas y aplicaciones.

c) Producto y Procesos. Los servicios y productos de calidad superior empiezan con una comprensión total de las necesidades del cliente.

El desempeño superior también requiere de un conocimiento detallado de los mejores productos y procesos en el mundo. Esto significa comparar o establecer criterios de medición frente a la competencia.

Otro factor básico es la unificación de nuestros procesos internos, lo que significa que se identifique, de la mejor manera cada una de las tareas y adoptar esa práctica de la mejor manera en la totalidad del proceso.

Las relaciones con los proveedores constituyen otra clave para el desempeño superior de la calidad.

d) Educación y Capacitación. Como ya se mencionó, las personas son uno de los activos más valiosos de la compañía, así que su desarrollo continuo en la Calidad

aseguran equipos de trabajo para el mejoramiento de ésta, por lo que, actualmente se tiene un plan de carrera para cada asociado de la corporación

El Director y Presidente de la compañía en conjunto con sus Directores clave han definido los perfiles del negocio a través de la Misión, que es como sigue:

*□ " * Ampliar nuestro negocio de mercado en todos los segmentos del negocio de llantas, a través de mejoras constantes en la calidad de nuestros productos y servicios, para satisfacer totalmente las expectativas de nuestros clientes.*

*□ " * Integrar nuestro negocio con Norteamérica para aprovechar todas las oportunidades de mercado que nos brinda el TLC.*

*□ " * Dar oportunidades de trabajo retadoras y satisfactorias a todos los asociados en un ambiente enmarcado por los más altos valores morales.*

*□ " * Proporcionar un retorno justo a la inversión de nuestros accionistas para asegurar el crecimiento a largo plazo de nuestra compañía."*

Esto es, a grandes rasgos, la filosofía general de la compañía. Sin embargo, en cada división se definen misiones específicas que se supeditan a la de la corporación.

4.1.3. ¿Por qué se busca la certificación de ISO 9002 en el área de Finanzas?

- En la actualidad, con la recesión económica que sufre el país, es necesario que nuestros productos sean exportados a otros países, por lo que se está buscando un aval del sistema de calidad general que está implementado en toda la compañía, con la finalidad de asegurar a nuestros clientes (con certeza) la calidad de nuestros productos;
- Nuestra empresa es de capital norteamericano, es por esta otra razón que se está buscando la Certificación de la Calidad bajo la Norma ISO 9002 vigente de uso general en Norteamérica; y esto está ocurriendo (o debe ocurrir) en todas las divisiones de operación que tiene la compañía;
- La decisión de que sea en el área de Finanzas es porque, a pesar que ISO busca la mejora continua en la elaboración de productos manufacturados, nosotros consideramos que el producto final de "nuestro negocio" también está obligado a cumplir con normatividades que avalen los procesos y los resultados finales de éste, en relación a la Calidad. El objetivo de la División de Finanzas está reflejado en nuestra Misión:

" La División de Finanzas es un equipo comprometido a proporcionar productos y servicios de alta calidad de acuerdo a las Normas de ISO-9002 de manera profesional, oportuna y eficiente al menor costo posible, excediendo las expectativas de sus clientes. El equipo brinda apoyo individual a sus asociados con oportunidad de progreso personal y profesional en un ambiente sano y promueve la integración de su comunidad";

- Otra de las razones más importantes es que se estandarizen las operaciones a nivel regional en todas las áreas de Finanzas.
- La manutención y actualización de las Políticas y Procedimientos nos permiten conocer, monitorear y hacer más sencilla la inducción de nuevos asociados y/o la adaptación más pronta de los ascensos y promociones;
- Crear y mantener una Cultura de Calidad Total entre los asociados.

4.2. Planeación estratégica a corto plazo para la Certificación. Planificación de la acción.

4.2.1. Compromiso de la Dirección

Todo el presente proyecto es liderado e iniciado por el Director y Presidente de la corporación y un reflejo fiel de la filosofía corporativa está plasmada en la Misión antes mencionada del negocio.

Se dice que es el Director General quien se debe asegurar personalmente de que su mensaje y la "nueva metodología" de la realización de tareas y actividades se "legalizen", así como que el mejoramiento continuo de la calidad sea un contagio a su equipo, para la actuación en cascada a todos los niveles de la organización.

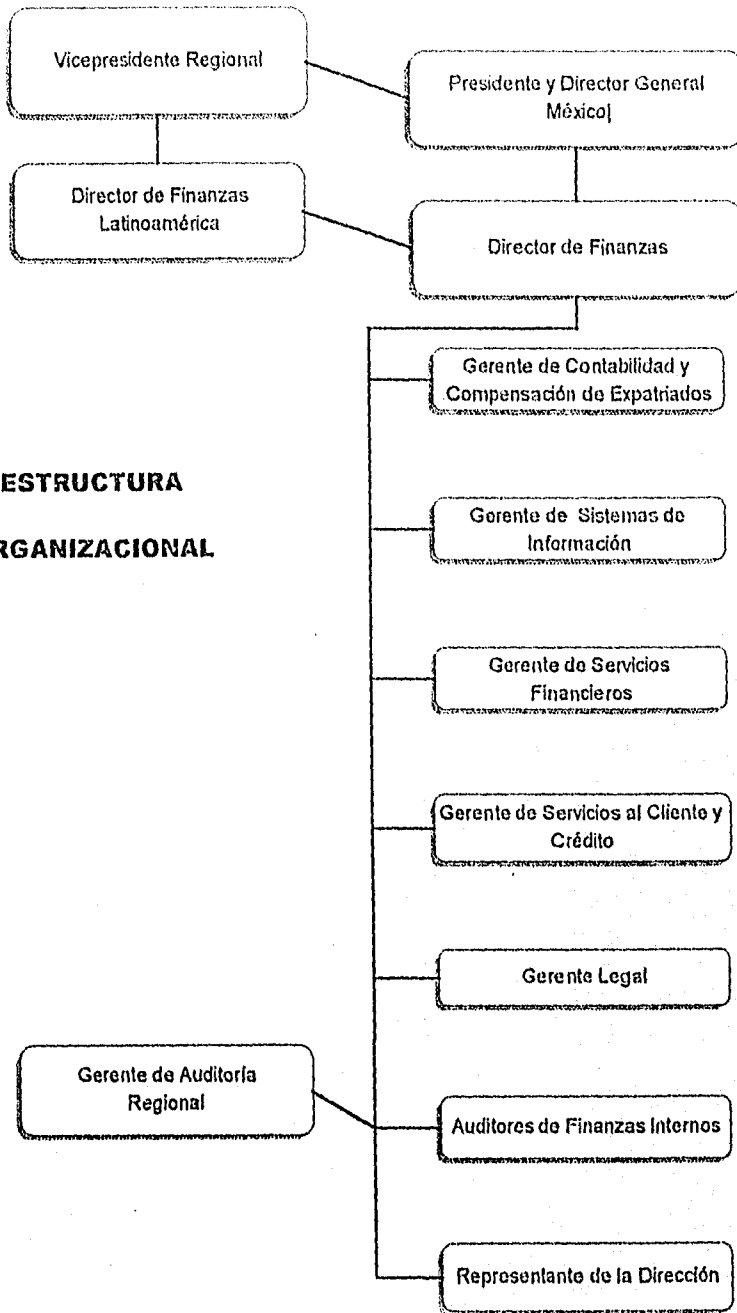
Nuestro Director es una persona muy joven (42 años), en relación a los Directores de otros países dentro del corporativo en América Latina. Su estancia en nuestro país es ya de 5 años, por lo que ha continuado la tarea de Calidad Total y mejoramiento continuo que caracterizan a la organización.

De entre sus primeras actividades en relación al proyecto ha sido la de tener juntas de trabajo continuas con sus Directores de área. cuya estructura se plasma en el organigrama de la organización. Ilustración 1 Organigrama

Es importante mencionar que es Responsabilidad de la Dirección la Gestión de la Calidad.¹² Por este motivo será él el líder del proyecto de normalidad de la calidad en la totalidad de la compañía.

¹² "conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad y los objetivos y las responsabilidades y se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad en el marco del sistema de calidad."

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Sin embargo, nuestro Director, y cada Director de área, estarán liderando sus políticas y procesos dentro de ISO con el objetivo común de la Certificación.

La Norma ISO 9002 menciona que es necesario y requisito indispensable el compromiso de la Dirección, debido a que debe ser la persona con la mayor autoridad y la de mayores recursos dispuestos para implementar el sistema de calidad sin trabas¹³.

Para esta situación anterior no existe problema alguno, ya que todos los Directores de área se caracterizan en ser agentes de cambio, entusiastas y de total apoyo a cualquier proyecto de mejora continua.

4.2.2 Representante de la Dirección.

De acuerdo a la Normatividad de ISO 9002, deberá existir un representante en este proyecto de la División.

Esta persona no necesariamente deberá estar de tiempo completo en el proyecto pero sí con autoridad suficiente para la toma de todas aquellas decisiones que faciliten el proceso, por lo que es necesario que pertenezca a la gerencia clave de Finanzas. De entre sus principales actividades están:

¹³ Norma ISO 9002 4.1.2.1.

1. " Asegurar que un sistema de la calidad conforme a esta Norma Internacional esté establecido y (mantenido) actualizado , e

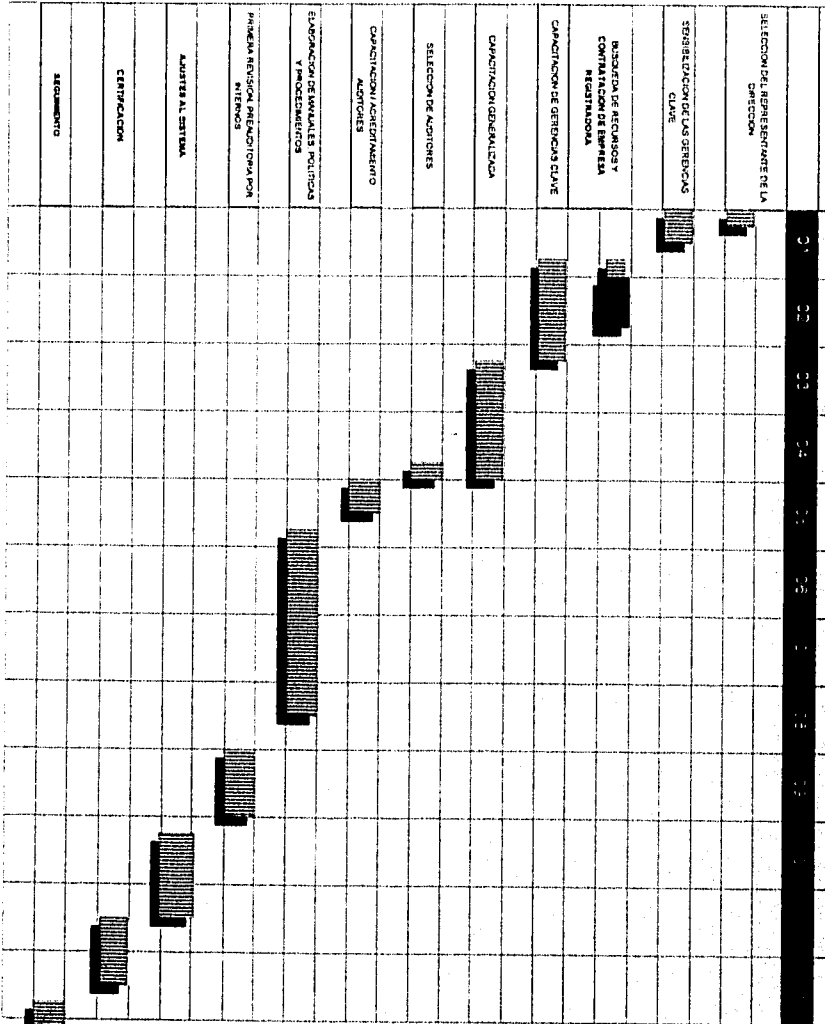
2. " Informar del funcionamiento del sistema de la calidad a la Dirección, para que esté lleve a cabo la revisión y, como base para una mejora del sistema de calidad."¹⁴

3. El Director de área, en conjunto con su representante elaborarán un plan de trabajo, que se recomienda sea a través de una gráfica de Gantt. Ilustración 2

Cronograma

¹⁴ Norma ISO 9002 4.1.2.3.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LA CERTIFICACION DE ISO 9002



Su elección será resuelta en la 1a. semana de Enero de 1996 por el Director del área de Finanzas.

4.2.3. Sensibilización de la(s) gerencia (s) clave

De acuerdo al compromiso de la Dirección como líder e iniciador del proceso de mejora continua de calidad, es necesario involucrar completamente a las gerencias clave, pues es indispensable que tomen en serio este proyecto para lograr apoyo, continuidad y prioridad en la implementación del sistema de calidad frente a la Dirección.

Por lo que será importante hacerles un programa intensivo de entronamiento que deberá durar, por lo menos una semana y contendrá los requisitos de la Normatividad ISO 9002 cuando menos.

Por ser el Director el factor humano más importante del proceso, es necesario que su equipo de apoyo esté convencido de que realmente quieren lograr la certificación y de que esto les traerá muchos beneficios al negocio, ya que tendrán que cambiar su actuación en relación a sus asociados, pues se enfrentarán a una manera distinta de hacer las cosas.

La máxima autoridad de la organización, una vez que su equipo ha elegido democráticamente la implementación del ISO, no puede permitirse que haya

Inconsistencias para ese propósito, la implementación debe ser dictatorial, no hay marcha atrás.

4.2.4. Recursos

Los recursos adecuados, incluyendo a las gerencias y asociados, son proporcionados por los presupuestos anuales de la División.

En personas:

Todo el personal de la División deberá participar en este proceso de normatividad, destacando lo siguiente:

a) Cada área (de acuerdo al Organigrama) deberá definir su(s) auditor(es)/capacitador(es) para que actúen como capacitadores de su propia área y como auditores en las demás.

La idea de la Dirección es que todos los asociados de Finanzas lleguen (paulatinamente) a ser auditores certificados.

b) Se contratarán 5 personas adicionales para la captura y estandarización en software de los documentos necesarios para el sistema de calidad.

c) Se incluirá un presupuesto específico para este proyecto dentro del cálculo del Plan de Negocios a tres años (Three Years Bussines Plan), principalmente para adquirir equipo de computo y software para estandarizar la documentación. La demanda es como sigue:

<u>AREA</u>	<u>PERSONAS</u>	<u>PC'S</u>	<u>SOFTWARE</u>
CONTABILIDAD	5	5	10
SISTEMAS DE INFORMACION	3	1	12
SERVICIOS FINANCIEROS	2	2	2
SERVICIOS AL CLIENTE Y CREDITO	4	4	4
LEGAL	1	1	1
AUDITORES FINANCIEROS	3	0	3
REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	1	1	1

Además es conveniente incluir el mobiliario y equipo de oficina que contendrá toda la información referente al sistema de calidad.

Que, representado en pesos es como sigue, en aproximación.

<u>AREA</u>	<u>PC'S</u>	<u>SOFTWARE</u>
CONTABILIDAD	77,500	12,000
SISTEMAS DE INFORMACION	15,500	12,000
SERVICIOS FINANCIEROS	31,000	2,400
SERVICIOS AL CLIENTE Y CREDITO	62,000	4,800
LEGAL	15,000	1,200
AUDITORES FINANCIEROS	0	3,600
REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	15,000	1,200
SUBTOTAL	216,000	37,200
TOTAL		\$253,200

El presupuesto de este equipo deberá estar aprobado por la Casa Matriz a más tardar al finalizar el 1er. mes y la compra de los Activos Fijos en el 2o. mes del año venidero.

4.2.4. Elección de la Empresa asesora y Registradora¹⁶

Existen algunos autores que mencionan que, después de haber implementado el Sistema de Calidad de acuerdo a los requerimientos de cualquiera de las normas ISO dentro de la corporación, se debe buscar a la empresa registradora, pero es conveniente que se localice cuanto antes a ésta ya que ella misma debe de formar y capacitar a los auditores internos; además, con su asesoría, es más sencilla y segura la transición al Sistema de Calidad ISO 9002 y menor el desperdicio de recursos por "rehacer" los procesos. El periodo de elección no debe de excederse del 2o. mes del año.

En este punto es importante hacer notar que serán de enorme peso las sugerencias de la casa matriz para tal efecto.

4.2.5. Capacitación de Gerencias clave.

La capacitación de las Gerencias clave tendrá una duración de un mes y medio (entre los meses de finales de Enero a principios de Marzo de 1997), donde se

¹⁶ Es una organización independiente del proveedor y sus compradores, cuyo propósito es el de evaluar los sistemas de Calidad para detectar su conformidad con los modelos de aseguramiento 9002.

desarrollarán no solo los temas de ISO, sino algunos de carácter cognoscitivo y del área afectiva. Ilustración 3 AGENDA CAPACITACION

ISO - 9002

**CURSO DE
CAPACITACION
PARA LA ALTA
GERENCIA**



ISO - 9002 (AGENDA)
CAPACITACION GERENCIAS
CLAVE

- Presentación de los participantes
- Conceptos de Calidad
- Liderazgo para la Calidad
- Sistemas de Aseguramiento de la Calidad
- Qué es ISO - 9000?
- Por qué ISO - 9002 para nuestro negocio?
- Componentes y breve estudio de la Norma
- Estrategias
- Proceso de Certificación
- Preguntas

16

¹⁶ Lloyd's Register Qual, Ass.

4.2.6 Capacitación General a todos los asociados.

Se pretende manejar una capacitación generalizada y después será en cascada a partir de sus Gerentes clave.

La primera ocurrirá en mes y medio a partir de mediados de Marzo, hasta finalizar Abril del año de 97. Esta capacitación versará acerca de la Norma ISO 9002, su importancia, beneficios y los requisitos para lograr la Certificación. Es conveniente que sea impartida por el representante de la Dirección y que notifique a éste los resultados y avances del proceso.

Se recomienda que, en el inicio de cada sesión esté presente el Director para que sea tangible el apoyo e interés de éste en el proceso.

Se puede disponer del Auditorio de Capacitación para tal efecto.

La capacitación por parte de las Gerencias clave no será una capacitación en sí, su papel será del de facilitador del proceso con sus asociados respectivos.

4.2.7. Selección de auditores.

Esta situación es opcional, porque la actividad de auditoría la puede hacer la empresa auditora, cada vez que se requiera verificar el mejoramiento del sistema de calidad, sin

embargo, la corporación ha decidido que existan auditores internos (ya se había mencionado que la idea de la Presidencia de la corporación era la de tener a todo el personal certificado como auditor), por lo que se propone el siguiente procedimiento para la selección de los auditores internos:

i) Definir el perfil de los candidatos a auditor interno.

- Que sean personal que hayan mostrado honorabilidad dentro del ambiente de trabajo de la compañía;
- Que infundan respeto y seriedad;
- Que tengan habilidad social para la comunicación y el trato con la gente
- Que su capacidad de trabajo y responsabilidad estén comprobados altamente.
- Que sean entusiastas en el trabajo de asesoría y auditoría .

ii) Definir como y cuantos en la División de Finanzas.

Se recomienda que sea uno de cada sección de la División de Finanzas, pues sus roles van más allá de realizar solo auditorías, ya que al tener una capacitación más especializada serán de gran ayuda a sus respectivas secciones, al actuar como asesores.

iii) *Organizar el estilo de Trabajo para los auditores.*

Esta es una situación especial, en el sentido en que tendrá que hacerse de manera formal: donde coordinarse, cada cuando reunirse, donde.

iiii) *Enviarlos a capacitar.* (ver punto 4.2.8)

4.2.8. Capacitación/Acreditamiento auditores

Su capacitación es a través de un programa formal de auditoría de sistemas de calidad. Internacionalmente estos programas tienen una duración académica de dieciséis horas.

4.2.9 Elaboración de Manuales, Políticas y Procedimientos

Cuando se inicie la implantación de la documentación, los niveles de supervisión deben poner gran cuidado concierndose que el personal que pida ayuda, entienda claramente las necesidades del sistema.

Este paso, puede indentificarse como la implementación en sí del sistema. Donde deberemos de definir quienes, de cada sección serán los especialistas en la elaboración de la documentación.¹⁷

¹⁷ Algunos autores mencionan que deberá ser personal exclusivo para la elaboración de documentos; en mi particular modo de ver, creo que es más conveniente que cada asociado elabore sus propios procedimientos, bajo la supervisión de las Gerencias Clave y de los especialistas en auditoría del sistema de Calidad.

En esta fecha se deberá considerar, además, que llegue la notificación del auditor de la compañía registradora, junto con la calendarización de la auditoría de certificación.

Es importante que el Manual de Calidad de la División de Finanzas sea elaborado por el Director en conjunto con el representante de la Dirección y que, concluido y revisado, sea dado a conocer a todos los asociados de la División.

Las Políticas son tarea exclusiva de las Gerencias Clave y, en algunas situaciones, en conjunto con el Director de la División y, dependiendo de la importancia y repercusión a otras divisiones, en comité ejecutivo con el Presidente de la corporación.

En cuanto a la elaboración de Procedimientos, es importante que el emisor esté documentado acerca de todas aquellas políticas de la corporación que afecten las actividades plasmadas en los procedimientos. Es posible que se reajusten las tareas y los roles, pues esta fase es de reconocimiento de las actividades de cada puesto.

Se sugiere el formato de la ilustración # 4 para estandarizar toda la presentación en la documentación.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA

DIVISION DE FINANZAS

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Título ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS.

Procedimiento No. 1 **Revisión:** 00

Efectivo: Fecha

Sustituye a :

RESUMEN

CONTROL DE REVISION

Motivo del Cambio: Nuevo

Elaborado por : Edith Estrada

Frecuencia de Revisión: Un año

APROBACIONES

Representante de la Dirección _____ **Fecha** _____

Director de Finanzas _____ **Fecha** _____

DISTRIBUCION

División _____ **Revisado por:** _____

Ilustración No. 4

4.2.10. Preauditorías

Después de haber establecido toda la documentación del sistema de Calidad, es necesario hacer una pre-auditoría antes de buscar la auditoría a nuestro sistema, ésta será considerada como una herramienta gerencial que permita verificar la eficiencia del modelo de aseguramiento de la calidad.

Será necesario crear un plan de "Pre-auditorías" para poder revisar, de manera aleatoria, algunas secciones de la división con nuestros auditores Internos. En un simulacro de auditoría para la certificación¹⁸

Se propone un mes completo para tal prueba

4.2.11. Ajustes al sistema

Con las tareas del punto anterior, se deberá generar un informe de "Inconformidades" que será dirigido a la autoridad responsable del área auditada. Es el Gerente Clave que deberá estar pendiente de dar seguimiento a todos los ajustes que considere en el sistema de calidad.

Si las inconformidades llegan a ser en cantidad importante, será necesario hacer un análisis del sistema, después de una valoración efectiva del Representante de la

¹⁸ Algunas empresas registradoras juegan un papel importante en las "pre-auditorías", ya que con su experiencia con las actividades que hace la corporación, por eso es deseable que se tenga a ésta al iniciar todo el proyecto.

Dirección y todas las gerencias clave para dar un último informe a la Dirección antes de que llegue la fecha de Certificación.

4.2.12. Certificación

Con la calendarización que el auditor de la empresa registradora deberá entregar al inicio de la emisión de documentación (cuatro meses antes) sabremos como programar, a través de una junta entre él y los auditores internos, la auditoría real para la certificación.

4.2.12.1. Auditoría de cumplimiento por la empresa registradora.

El auditor de la empresa registradora visitará las instalaciones de la corporación y durante un mes estará en proceso de validación para la certificación. Es importante hacer un programa de auditoría de acuerdo a las secciones de Finanzas que sean de interés para el auditor, con la finalidad de lograr un proceso más disciplinado y darle todas las facilidades para evitar interrupciones e inconsistencias.

Cabe mencionar que la auditoría deberá abarcar registros de cuando menos seis meses, por lo que el Director deberá tener en cuenta las fechas de la auditoría.

4.2.12.2. Solución de discrepancias

Nuevamente, ahora con la auditoría de certificación, es seguro que habrá reajustes al sistema, por lo que existirán dos posibles situaciones como resultado de la certificación:

a) Que se otorgue la certificación sin inconformidad alguna en referencia al modelo (ISO 9002);

b) Que se otorgue la certificación con "*aprobación condicionada*", lo que implicaría un plan adicional para resolver las inconformidades y de forma inmediata, para poder superar las discrepancias encontradas. El plan de acción correctiva debe estar planteado en los siguientes 42 días. Una vez definidas las medidas correctivas, los auditores estarán en la posibilidad de regresar a verificar que las acciones fueron tomadas y, dependiendo del éxito, se cambiaría el estado de "aprobación condicionada", por el de "Aprobación".

4.2.12.3. Certificación aprobatoria.

Esta aprobación y el envío del registro tardará de 45 a 60 días

4.2.13. Seguimiento

Al obtener la certificación, empezará el compromiso para la División de Finanzas mantener y actualizar tanto los registros como los Manuales, Políticas y Procedimientos.

El representante de la Dirección deberá hacer un calendario de auditorías internas para dejar registro de la manutención del sistema de calidad, ya que se realizará una revisión externa cada seis meses de manera aleatoria a la División de Finanzas.

4.2.14 Conclusiones finales.

Aunque esta propuesta está en proceso, es importante mencionar como conclusión "supuesta" los siguientes aspectos:

1. Al lograrse la Certificación de Calidad, la compañía está ganando en aspectos tales como:
 - Aceptación de nuestros clientes potenciales, con la certeza de recibir productos de calidad. Incrementa las ventas.
 - Estandarización de los registros resultado de las actividades por cada puesto o rol de trabajo.

□ Localizar, a largo plazo, áreas de oportunidad. Esto es, que al reconsiderar las tareas principales, se optimicen los procesos.

□ Evitar los reprocesos y la duplicidad de tareas en diferentes áreas.

□ Se documentarán todos los procesos.

□ Nos harán más eficientes y productivos abatiendo costos.

2. Como asociados.

□ El trabajar bajo una Cultura Corporativa de calidad total, nos enseña a reconsiderar nuestra manera de existir dentro de la Familia y la Sociedad.

□ El concepto de Calidad en cualquier sistema enriquece al hombre.

□ Como entes individuales dentro de la corporación tendremos la oportunidad de estructurar, en conjunto con el líder de área, un plan de carrera realmente efectivo por persona.

3. Como sociedad.

□ Al desarrollarnos como individuos, lograremos una calidad de vida diferente que se verá reflejada en nuestras familias, pues la corporación está interesada en el medio donde se ubica, siendo responsable de aportar ayuda para los asociados y su entorno.

Es sumamente importante que la Dirección y sus gerencias clave formulen prioridades y planes de acción en la implementación del sistema de calidad. Una estrategia segura es el éxito del proyecto de certificación en cualquier corporación, evitando retareas, conflictos e imposiciones o rupturas internas (choques personales).

Es prioritario tomar en cuenta a todos los asociados, para lograr un trabajo en equipo y cooperativo. Sin la conformidad y convencimiento del factor humano, no es posible lograr ningún proyecto exitoso.

La Normatividad ISO da muchas ventajas de operación interna y de calidad en el producto final del cliente.

Afortunadamente, la corporación del presente proyecto tiene una cultura de calidad sólida y firme de tiempo atrás, por lo que la implementación será seguramente todo un éxito.

El factor humano es (en palabras de su Presidente corporativo en México), su mejor elemento en el proceso productivo, por lo que todo asociado se siente identificado

entusiastamente con la Misión de la compañía. La calidad y su concepto aprendido dentro de la organización vá más allá de solo palabras... es una forma de vida que trasciende hasta sus familias y la comunidad donde viven.

BIBLIOGRAFIA

INTERNATIONAL STANDARD EN ISO 8402. Gestión de la Calidad y aseguramiento de la Calidad . Quality Managment and quality System Elements - Guidelines. 1995.
La presente Norma tiene la finalidad de estandarizar, a nivel mundial, la terminología usada en el entorno de la Calidad, que cada concepto signifique lo mismo en cualquier parte del mundo.

INTERNATIONAL STANDARD ISO 9000. Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad . Quality Managment and quality System Elements - Guidelines. 1995.

La Norma ISO 9000 maneja conceptos nuevos, siempre apegados a la terminología de la Norma anterior, sin embargo, estos términos son una guía para la aplicación adecuada a las organizaciones de la familia de las Normas ISO 9000's.

INTERNATIONAL STANDARD ISO 9002. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y la post-venta . Quality Managment and quality System Elements - Guidelines. 1995.

Aplicable cuando el suministrador debe asegurar la conformidad con los requisitos especificados durante la producción, la instalación y la post-venta .

CONSULTORIA INDUSTRIAL y de Servicios Curso basico sobre la Norma ISO 9000 y su aplicacion en la industria manufacturera. Consultoria Industrial y de Servicios. 1995.

Manual de una institución consultora mexicana cuya pretención es la de auxiliar al industrial en la dura tarea de crear sistemas de calidad, y de la importancia de su estandarización con reconocimiento Internacional junto con las ventajas que esto implica.

NORMA ISO 9002. Organo de comunicación interna. 1996.

Solo un ejemplo de como crear herramientas de educación en términos sencillos para todo el personal de una compañía en busca de la calidad.

UDAUNDO Duran, Miguel. Gestión de Calidad. Edit. Diaz de Santos. Madrid, España. 1992.

El autor plasma un panorama generalizado de lo que es la llamada gestión de calidad y la importancia del elemento humano en el momento de transformación de la entidad.

ZUCCOLOTTO M. Hector. Calidad Total, Aquí Y Ahora. La estrategia. Edit. Panorama. Mexico, 1992.

Es un reflejo y reflexión del autor al proyecto Laguna Verde y como fue su aplicación bajo la Normatividad ISO 9000 en la ideosincracia de los mexicanos.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué Es El Control Total De La Calidad? La modalidad Japonesa. Edit. Norma. México, 1989.

Uno de los grandes maestros de la calidad total, su construcción de la modalidad de calidad en el medio japonés, de como desarrollo al factor humano y su aportación para el manejo de conflictos y resolución de problemas a partir de su Diagrama causa-efecto.

LARIOS Gutiérrez, Juan José. Hacia Un Modelo De Calidad. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1989.

El enfoque a la mexicana del autor para explicar la esencia y relación entre cultura-educación-desarrollo de la gerencia (liderazgo) en México.

LELE M., Milnd. El Cliente Es La Clavo. Como lograr una ventaja Insuperable mediante la satisfacción del cliente. Lele M., Milnd. Ediciones Diaz de Santos. Mexico, 1989.

Un libro que, a pesar de ser mercadológico, se puede enfocar facilmente al concepto de servicio al cliente en cualquier ámbito. Como cliente en el sentido de ser destinatario de un producto, cualquiera que sea.