

Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

**“PROGRAMA PARA EVALUAR LA EFICIENCIA DE
ISO-9002 EN UNA EMPRESA ADUANAL”.**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

RAFAEL LUGO ROSALES

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1999.

TESIS DE
FALLA DE ORIGEN

2758.76



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

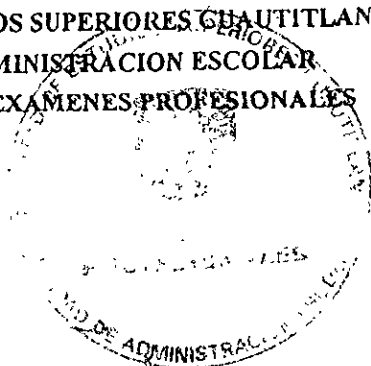
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos "Programa Para Evaluar la Eficiencia de ISO-9002 en una
Empresa Aduanal".

que presenta el pasante: Rafael Lugo Rosales

con número de cuenta: 8030900-0 para obtener el Título de:
Licenciado 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"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 09 de Abril de 1999

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA:

I	M.A. José Villi Martínez González.	
III	L.A. Ma. Teresa Muñoz García.	
IV	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes.	

AGRADECIMIENTOS

Con profundo amor y respeto, para la persona que me ha sabido apoyar, comprender y que ha caminado junto a mí en todo momento; por favor has tuyo este triunfo.....

A MI ESPOSA.

A mi gran inspiración!!!, a esos dos tesoros que Dios me dio, gracias por regalarme el tiempo que les robe.....

A MIS HIJOS
CHAVA-RAFA y ERICK GABRIEL.

A ti que me diste tu vida, tu amor y tu espacio, a ti que cargaste en tu vientre dolor y cansancio, a ti mi guerrero invencible, a ti luchadora incansable, a ti mi amiga constante de todas las horas.....gracias.....

A MI MADRE

Gracias a mi padre y todos mis hermanos por su apoyo; Federico, Esther, Malena, Martha, Amalia, Gaby, Pily, Mariana, Beto y por supuesto Juan.

A MI PADRE Y HERMANOS

Un especial agradecimiento a la:

"FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN"

"UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO"

Con gran agradecimiento y respeto

A MIS ASESORES

DEDICATORIA

A la Sra. Socorro Valadez Rosales.
Al Sr. Salvador Castillejo Moctezuma.

A la familia Lugo Hernández.

A la familia Castillejo Valadez.

A toda la Familia Lugo.....

A mis compañeros del Seminario de Factor Humano 1

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	I
OBJETIVO GENERAL	II
OBJETIVO ESPECÍFICO	III
INTRODUCCIÓN	IV

CONTENIDO

CAPITULO 1 CONCEPTOS BÁSICOS

1.1.	Calidad.	1
1.2.	Sistema de Calidad.	2
1.3.	Control de Calidad.	3
1.4.	Aseguramiento de Calidad.	3
1.5.	Administración de la Calidad.	4
1.6.	Calidad Total.	5
1.7.	Círculos de Calidad.	8
1.8.	Servicio al Cliente.	10
1.9.	Eficiencia y Eficacia.	12
1.9.1.	Como se Mide la Eficiencia.	13
1.10.	Programa	14

CAPITULO 2 TRABAJO EN EQUIPO

2.1.	Diferencia Entre Grupo y Equipo.	16
2.2.	Equipo de Trabajo.	19
2.2.1.	Tipos de Equipos.	20
2.2.2.	Tamaño de los Equipos de Trabajo.	22
2.2.3.	Sensibilización al Cambio.	23
2.2.3.1.	Técnicas Para Iniciar el Cambio	24

2.2.3.2.	Resistencia al Cambio.	25
2.2.4.	Proceso de Integración de Equipos de Trabajo.	25
2.2.5.	Habilidades de los Miembros.	27
2.2.6.	Los Papeles y Características de un Equipo Eficiente.	27
2.3.	Capacitación.	29

CAPITULO 3 ISO 9000

3.1.	¿Qué es ISO?	32
3.2.	Serie ISO 9000.	34
3.3.	Familia ISO 9000.	35
3.4.	Objetivos del Sistema de Calidad.	36
3.5.	Beneficios del Sistema de Calidad.	36
3.6.	Requisitos Para el Establecimiento del Sistema.	37
3.7.	Fases de Desarrollo del Sistema de Calidad.	38
3.8.	Manual de Calidad.	38
3.9.	Elementos del Sistema de Calidad.	39

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO

4.1.	Antecedentes.	45
4.2.	¿Porqué el ISO?	47
4.3.	Como sé Desarrolló el Sistema de Calidad.	48
4.4.	Situación Actual.	49
4.5.	Programa.	51
4.5.1.	Determinación de la Muestra.	51
4.5.2.	Tamaño de la Muestra.	52
4.5.3.	Definición de las Variables.	54
4.5.4.	Integración del Cuestionario.	55
4.5.5.	Presentación de Resultados.	56

CONCLUSIONES.	69
----------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.	71
----------------------	-----------

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas se ven inmersas en un esquema de globalización, el cual exige cumplir con las reglas y normas de sistemas de calidad, tales como el ISO 9000, que está regulada por estándares internacionales de calidad, y que da confianza a grandes empresas europeas para apoyarse en esta norma, para exigir a sus proveedores que implanten este sistema, para que cumplan con un sistema de calidad, que "garantice calidad en sus productos y/o servicios".

Estos sistemas de certificación de la calidad, se han adoptado en todas partes del mundo, en vista de que permiten mostrar de alguna manera, que las empresas certificadas cuentan con procesos vigilados por un sistema de calidad regulada por un organismo internacional.

La implementación de ISO-9000 en diversas empresas, ha establecido una gran ventaja en el mercado, sobre aquellas empresas que no cuentan con un sistema de calidad certificado, y aun más sobre aquellas que ni siquiera cuentan con algún sistema de calidad propio, cuando es un requisito que demanda el mercado a sus proveedores, para iniciar sus propios procesos con insumos o servicios de calidad comprobada.

Sin embargo, ¿es verdad lo anterior o solo se trata de cumplir con un requisito establecido por nuestros clientes?

Con base en lo anterior, surge la idea de evaluar en una empresa del tipo aduanal, si realmente el sistema de calidad ISO-9000 brinda una guía para lograr el aseguramiento de calidad ó solo se trata de un requisito o simplemente de una moda, es por ello que surge la pregunta de investigación:

¿Coadyuva el ISO-9000 a mejorar el servicio al cliente en una empresa aduanal?

Buscaremos dar respuesta a nuestra pregunta, realizando la investigación que da cuerpo a nuestro caso práctico por medio del programa propuesto.

OBJETIVO GENERAL

Se evaluará el servicio al cliente, en una empresa aduanal posterior a la certificación de ISO-9002.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- **Comprobar que los servicios que se ofrecen, se otorguen integralmente;**
- **Comprobar que la operación se realice con calidad y eficiencia;**
- **Comprobar que los tiempos de operación, son los óptimos para cumplir con las expectativas del cliente;**
- **Comprobar que los procesos cumplen, para el logro de una máxima seguridad en el manejo de mercancías y documentos;**
- **Comprobar que el personal que atiende a los clientes, está debidamente capacitado.**

INTRODUCCIÓN

Las empresas se desenvuelven en un entorno de globalización y competencia en todos los ámbitos. Hoy en día no importa si se trata de una compañía de productos o servicios, o si está dedicada a la comercialización; lo que importa saber es en qué mercado se encuentra compitiendo y cuáles son sus ventajas o desventajas.

En este entorno surgen varias interrogantes: ¿Cómo se puede ser mejor que la competencia si los productos son básicamente iguales, con las mismas especificaciones tecnológicas, y se cuenta con una infraestructura similar? Por tal motivo surge la importancia del establecimiento de sistemas de calidad, de normas que regulen el buen desarrollo de los procesos de una organización.

Es aquí donde aparece como tema central en las empresas la certificación bajo estándares de calidad llamados ISO 9000. Los estándares son acuerdos documentados que contienen especificaciones y técnicas y otros criterios precisos que se utilizan consistentemente, como reglas, guías o definiciones, para asegurar que materiales, productos, procesos y servicios sirvan para su propósito.

Este trabajo pretende evaluar los procesos, mediante los cuales, se ha certificado en ISO-9002, una empresa aduanal, y para conocer realmente el nivel de calidad del servicio, además de proponer una guía práctica, para comprender el proceso de realización de la calidad total.

Para poder llevar a cabo este trabajo de investigación fue necesario hacer un estudio de la calidad, considerada como elemento esencial en el proceso hacia una excelencia en el servicio al cliente, no podemos dejar fuera de contexto el trabajo en equipo, ya que dentro de cualquier organización es elemental este aspecto, para cumplir con los objetivos establecidos a través de una suma de esfuerzos.

Por otra parte hacemos un análisis, de ISO-9000, así como de los elementos que conforman al sistema de calidad.

En éste marco teórico nos apoyaremos para definir los resultados de la evaluación, y así poder aportar conclusiones veraces.

CAPITULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS

1.1. Calidad.

Todos tenemos nuestro concepto de calidad con respecto de los bienes adquiridos y a los servicios recibidos. Un sondeo de opinión llevaría a la construcción de un mosaico de conceptos con tendencias más o menos en el sentido de las percepciones personales y de las experiencias vividas. La calidad toma, entonces el concepto de quien lo propone:

- Para un cliente externo o interno, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas;
- Para un comprador, es una entrega que corresponde en todos los sentidos a las normas y exigencias del pedido;
- Para un responsable de producción, es la conformidad con los métodos y con las prácticas comunes;
- Para la dirección de finanzas, son presupuestos que se equilibran;
- Para los gobiernos, es la protección del público;
- Para el empleado, es el reconocimiento de su trabajo como algo altamente satisfactorio;
- Para los accionistas, es un buen rendimiento sobre sus inversiones de capital;
- Para la empresa, la calidad es una cuestión de supervivencia.

Aquí tenemos varios conceptos de calidad, ahora analicemos lo que propone Peter Druker: "La calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o un servicio." "Aquí hay una evaluación muy subjetiva". ¡Claro!, los clientes juzgan racionalmente y con emotividad el valor de los servicios que se les ofrecen. Esta idea de valor es primordial para el cliente. (Gilles Legault, 1999, p.26, 27)

Calidad según Lloyd Robbins y Clare Crawford-Mason: lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.

El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. (James Stoner, E. Freeman, 1996, p. 229)

1.2. Sistema de calidad.

El sistema de calidad es la estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la administración de la calidad.

Estructura

Recursos

Director General

\$'\$\$\$\$,\$\$\$.\$\$

Representante de la dirección

Comité de Calidad

Niveles Gerenciales

Procedimientos

El sistema de calidad debe ser tan completo como sea necesario para cumplir los objetivos de calidad, diseñado primeramente para satisfacer las necesidades administrativas de la organización; siendo más amplio que los requisitos solicitados por un cliente en particular, quien evalúa solo la parte relevante del sistema de calidad.

Para propósitos contractuales o evaluaciones mandatorias de calidad, puede ser requerida la demostración de la implementación de elementos del sistema de calidad identificados. (Jiménez, Sánchez, Quijada, 1996 p. 15,16)

1.3. Control de calidad.

Es una intervención por la cual el resultado de un procedimiento o de una actividad se mide para comparar los datos con los objetivos propuestos. Cuando un empleado nota una deficiencia, es decir, una diferencia entre la medida y el objetivo propuesto, y efectúa la corrección apropiada, ejerce un control de calidad. Este control tiene por objetivo el respeto a las normas y especificaciones del proceso en relación con las necesidades y expectativas del cliente. (Gilles Legault, 1999, p.30)

1.4. Aseguramiento de la calidad.

Es una función por la cual la dirección verifica constantemente el buen funcionamiento del proceso y de los resultados de los procedimientos, para alcanzar (con seguridad) los resultados previstos. Esta verificación va más allá de la función de control de calidad en el sentido que reúne ciertas actividades administrativas fuera de la simple medida de la conformidad de los resultados con las normas fijadas. Un programa de aseguramiento de la calidad puede tomar una forma muy compleja. En ciertas organizaciones, por ejemplo, un manual de procedimientos y de responsabilidades propias de cada función sirve de marco al programa de aseguramiento de calidad. Muchas grandes sociedades de consultoría tienen un manual de calidad que rige todas las actividades de ejecución de los servicios, de estudio de las necesidades de los clientes, de elaboración de presupuestos, de planes y diseños, de visitas a la obra y otras.

1.5. Administración de la Calidad.

Se trata de una función de la administración, así como generalmente se percibe, una función de planificación de organización, de dirección, de control y de aseguramiento de la calidad.

Este es el sistema de pilotaje de todo programa de evaluación y de intervención en la calidad de la empresa. Por esta razón, este sistema define, en primera instancia, la política de la empresa en materia de calidad de servicio, la estrategia y los objetivos establecidos; en segunda instancia, define las modalidades de seguridad y de control. Prevé la capacidad de plantear diagnósticos y de hacer pronósticos sobre el comportamiento de la calidad de servicio y sobre la aptitud de la organización para cumplir adecuadamente con su misión.

El sistema también define la organización social, es decir, las funciones y responsabilidades de la dirección (planificación, organización y auditorías de calidad), las de los ejecutivos de supervisión (aseguramiento de la calidad) y las del personal de producción (control).

El programa de administración de la calidad también define los sistemas de información para la administración, identifica los datos significativos a medir, precisa los criterios de evaluación y las escalas de medición, prevé la manera de manejar la información así reunida y los tipos de síntesis y de reportes dirigidos a la dirección y a los centros de producción.

El programa de administración de la calidad también prevé la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. Finalmente, prevé el programa de reconocimiento de los esfuerzos del mejoramiento y las formas de celebrar los logros alcanzados. (Gilles Legault, 1999, p. 30)

Administrar la calidad es:

- Definir una política clara en materia de calidad, teniendo en cuenta las fuerzas distintivas y los objetivos estratégicos del desarrollo de la empresa;
- Planificar y organizar los sistemas de seguridad y control de calidad para verificar el nivel de calidad de los servicios ofrecidos a la clientela, para corregir las fallas y para prevenir toda supresión a los objetivos establecidos;
- Definir el plan de movilización de los recursos humanos en un proceso de mejoramiento continuo.

1.6. Calidad Total.

La calidad total no representa un medio, aparece primero como un objetivo a alcanzar. Sólo una filosofía de administración centrada en la movilización de toda la organización hacia la satisfacción, es decir, a la cautivación del cliente, y el uso de técnicas apropiadas de detección y de análisis de las fallas, llevan a la calidad total.

Este objetivo podría representarse por una lista de ámbitos en los que la organización debe sobresalir. He aquí algunos objetivos en los que se enfoca la calidad total.

- Calidad técnica (conformidad con las normas);
- Calidad de la imagen (reputación de la empresa);
- Calidad de la administración;
- Calidad de la comunicación;
- Calidad de las relaciones interpersonales;
- Calidad de la formación;
- Calidad del personal;
- Calidad de los valores culturales;
- Calidad del rendimiento sobre los capitales invertidos.

Para tener éxito en una situación altamente competitiva, creada por la globalización de los mercados, es necesario ir más allá de la simple satisfacción de las expectativas y enfocarse a la seducción, a la cautivación de la clientela. Para lograrlo, es necesario, antes que

nada, conocer las características que busca el cliente: ¿será la rapidez del servicio?, ¿el precio de venta?, ¿la exactitud o la precisión del trabajo?, ¿una atención personal?, una competencia tranquilizante del personal y la compañía?. Se debe, por tanto, evaluar la calidad, el conocimiento de lo que el cliente busca y desea, constituye el punto de partida fundamental de todo programa de calidad total. En muchas empresas no se conocen las expectativas del cliente e incluso, no existe interés por conocerlas.

La etapa más concreta del camino hacia la calidad total consiste, en medir con la ayuda de herramientas específicas, el nivel de calidad para enfocar la atención eficazmente en aspectos particulares de la organización: se desarrollan índices de calidad; el análisis estadístico traza el comportamiento y ayuda a realizar un diagnóstico justo y hacer pronósticos. Los histogramas ilustran las tendencias de la calidad, según las diferentes características de servicio buscadas por el cliente interno o externo, las técnicas de análisis y de solución de problemas ayudan a alcanzar, progresivamente, la calidad total.

En realidad, la movilización se ejerce por medio de una división de tareas de parte de la dirección a sus empleados; de consultas, de intercambio de información y de la planeación conjunta de acciones. Con el pleno acuerdo de la dirección, los equipos de mejoramientos de la calidad que agrupan a empleados de la misma unidad de trabajo, se reúnen con regularidad para analizar los problemas de calidad de servicio y aportar medidas correctivas para mejorar sus métodos de trabajo y para buscar la satisfacción, ante todo, del cliente al mejor costo.

La etapa siguiente consiste en optimizar el proceso cliente-proveedor con el propósito de racionalizar y simplificar toda la cadena que va mas allá del cliente, hasta el proveedor que ingresa al proceso. Todos los servicios de apoyo a la producción son entonces revisados e integrados en la administración de la calidad total.

"Buen sentido común", dirá usted: ¡error! El camino hacia la calidad total es laborioso, largo y a menudo penoso. Frecuentemente exige cambios profundos en la cultura misma de la organización, y en ocasiones obliga a modificar el estilo administrativo que ahí se practica. Los "abscesos" en la relación dirección-empleados, con un toque de desprecio, suelen estallar, los terrenos reservados son

sacudidos violentamente en nombre de la racionalización del proceso para servir mejor al cliente, la simplificación y la eficacia se imponen.

El estadounidense Edwards Deming, Padre de la revolución de la calidad japonesa, hace algunos años dijo a sus compatriotas directores de las empresas reunidos en una asamblea: "Sus empleados desean naturalmente implantar la calidad. Ustedes y sus supervisores continuamente los están frenando". He aquí una interesante idea para reflexionar:

Sólo una voluntad enérgica de cambio puede generar acciones correctivas, ésta es la razón por la que un compromiso sincero de parte de quienes toman las decisiones representa una condición esencial para alcanzar la calidad total.(Gillies Legault, 1999, p. 30-34)

Los catorce puntos de W. Edwards Deming.

1. Conseguir constancia de propósito en mejorar los productos servicios;
2. Adoptar la nueva filosofía;
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas;
4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios sólo con base en el precio;
5. Mejorar, en forma constante y permanente, el sistema de producción y de servicios;
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo;
7. Instituir el liderazgo;
8. Acabar con el miedo;
9. Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas;
10. Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores;
11. Eliminar las cuotas numéricas;
12. Abatir los obstáculos que impiden enorgullese del trabajo;
13. Instituir un programa vigoroso para estudio y capacitación;
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Aunque las ideas de Joseph Juran, se parecen a las de Edwards Deming, los dos no están de acuerdo en cuanto a la cantidad de cambios que requiere el enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total. Juran piensa que el cambio a la calidad se

puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa; es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales. (James Stoner, E. Freeman, 1996, p. 14-15)

1.7. Círculos de Calidad.

Kauro Ishikawa es conocido por haber contribuido al surgimiento de los círculos de calidad, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias para lograr mejoras. Otra aportación fue la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentradas en los clientes. Incluso llegó a sugerir que la producción de un departamento se entregara a otro departamento, como si se tratara de clientes. (James Stoner, E. Freeman, 1996, p. 233)

Un círculo de calidad es un grupo de 5 a 10 empleados especialmente capacitados, que se reúnen durante una hora a la semana con el propósito de determinar y solucionar los problemas en su área de trabajo. El círculo por lo general está compuesto por un grupo de trabajo, personas que trabajan juntas para un componente o servicio específico.

Los cuatro pasos para establecer y dirigir un círculo de calidad son: planificación, capacitación, iniciación y funcionamiento.

Planificación:

Ejecutivo de alto nivel implanta la técnica del círculo de calidad, designa al moderador o consultor, selecciona comité directivo del círculo de calidad, este comité tendría que ser multidisciplinario, el cual establecerá los objetivos del círculo de calidad, además de establecer reglas e incentivos.

Capacitación inicial:

Se reúnen el moderador y el comité directivo para capacitarse en la filosofía básica de los CC, su aplicación y funcionamiento.

Cómo iniciar los círculos:

Al iniciar los círculos del programa piloto, los gerentes de departamento efectúan reuniones de familiarización del círculo de

calidad con los empleados, el moderador, los líderes del círculo y (idealmente) un ejecutivo que participa como conferencista. Se les dice a los empleados que más adelante se les preguntara si quieren o no unirse a un círculo. Posteriormente, los líderes se ponen en contacto con cada empleado para determinar su membresía, y de esta manera los círculos se constituyen. El moderador distribuye en este momento manuales para los líderes, los cuales contienen un panorama de los círculos de calidad, así como una explicación de las técnicas para reunir datos y solucionar problemas.

El círculo en funcionamiento:

Cada círculo puede dedicarse a solucionar y analizar problemas. En la práctica se dan cinco pasos: identificación de problemas, selección del problema, análisis del problema, recomendaciones para su solución y revisión de la solución por parte de la gerencia. Identificación del problema. Los problemas identificados por los miembros del círculo suelen ser comunes y podrían no ser especialmente interesantes para alguien ajeno al área de trabajo del círculo.

Selección del problema. Los miembros seleccionan el problema que desean resolver. Los miembros del círculo saben mejor que nadie qué impedimentos les dificultan la ejecución de sus actividades.

Análisis del problema. En este paso los miembros del círculo reúnen y cotejan los datos en relación con el problema y los analizan utilizando las técnicas de acopio, análisis y resolución de problemas, para las cuales están especialmente capacitados.

Recomendaciones de solución. Se presenta a la gerencia la solución de grupo, con la ayuda de gráficas y diagramas preparadas por ellos mismos. La presentación por lo general es oral mas que escrita y organizada con mucha frecuencia por los empleados en forma voluntaria.

Revisión de la solución y decisión de la gerencia. Los círculos de calidad Habitualmente siguen la cadena de ordenes gerenciales. La presentación se hace al individuo a quien reporta el supervisor (con frecuencia el líder del círculo), no al comité directivo ó alguien del nivel ejecutivo, aunque los ejecutivos de alto nivel podrían estar presentes como observadores. (Gary Dessler, 1996, p. 306,307)

1.8. Servicio al Cliente.

Hoy en día la competencia, para conseguir una parte importante del mercado y permita a las empresas crecer y mantenerse dentro del mismo, no basta solo con ofrecer un simple servicio y/o producto.

Ahora necesitamos analizar y reconocer nuestro servicio a fin de eficientarlo, orientándolo hacia nuestros clientes.

“Mantener relaciones con nuestros clientes es como sostener un ave en la mano: si se aprieta mucho, corre el riesgo de asfixiarla; si se abre demasiado, vuela y se va”.

En razón de que los clientes compran soluciones para afrontar determinados problemas, es necesario descubrir con exactitud cuál es el problema que desean resolver. Pero además, y dado que los clientes también compran él “sentirse bien”, el proveedor debe preocuparse por la forma en que se ejecutan o realizan sus servicios.

Es necesario considerar dos aspectos respecto a las necesidades de cada cliente: el “producto” final del servicio ofrecido y el estilo operacional:

El producto final del servicio, representa la solución que los clientes buscan, satisfacer su necesidad. Este producto final constituye el estándar con el que van a comparar y a juzgar su esfuerzo.

El estilo operacional, se refiere a la forma que adopta el proceso y la “entrega” del servicio: ¿cómo desea el cliente que se proceda? El estilo operacional incluye muchos aspectos de la interacción con los clientes: ¿cuán a menudo desean los clientes que se consulte con ellos? ¿hasta que punto desea el cliente estar enterado de lo que sucede? ¿qué grado de libertad de acción están dispuestos a permitir?

Distintos clientes requieren diferentes niveles de comunicación, empatía y seguridad. Algunos clientes, muy confiados en sus propias capacidades, desean que usted les comunique todos los hechos, les señale todas las opciones y les deje la decisión a ellos. Otros desean todo eso y además, sus recomendaciones, que, al final, podrán seguir

o no. Otros clientes desean que se les comunique sólo lo necesario para estar conscientes de que usted sabe de lo que está hablando; es decir, fundamentalmente desean sus recomendaciones, que casi siempre aceptan y ejecutan.

Punto clave del servicio al cliente: Mantener a los clientes contentos: proporcione lo que desean. ¿Cómo determinar lo que el cliente desea? Haga las preguntas correctas. No se puede ayudar al cliente si no se sabe cuál es el producto final que desea obtener.

Utilice preguntas abiertas, sin dobles sentidos ni trampas, y motive al cliente a que hable, para que conozcamos todas sus inquietudes y deseos en cuanto al servicio que espera.

- ¿Cómo espera que mis servicios le ayuden a lograr sus objetivos? ;
- ¿De que forma desea que este compromiso de servicio se lleve hasta el final? ;.
- ¿Que sabe usted respecto a la forma en que trabajamos? ;
- ¿Cuál es mi nivel de autoridad para formalizar compromisos en su nombre sin previa consulta? ;
- ¿Cuán a menudo desea que le consultemos? ;
- ¿Cuán rápido necesita este servicio?;
- ¿Cómo podríamos serle de mayor ayuda?

Debido a que todo compromiso profesional constituye un esfuerzo conjunto entre su organización y el cliente, ésta tendrá siempre que realizar alguna parte del trabajo. A veces, el único trabajo del cliente consiste en suministrarle cierta información básica en la reunión inicial y de ahí en adelante el proveedor trabaja de acuerdo a sus propios criterios. (David W. Cottle, 1991, p. 219-221)

1.9. Eficiencia y Eficacia

La base de muchas de estas explicaciones son dos conceptos presentados por Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración: la eficiencia y la eficacia. Drucker dice: eficiencia significa "hacer correctamente las cosas" y eficacia significa "hacer las cosas correctas"

La eficiencia- la capacidad para hacer correctamente las cosas- es un concepto que se refiere a "insumos-productos". Un gerente eficiente es el que obtiene productos o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas, están actuando eficientemente.

Por otra parte, la eficacia implica elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada - por decir algo, producir autos grandes cuando esta creciendo la demanda de autos pequeños- es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia.

Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, Drucker afirma que la eficiencia es la clave del éxito de una organización. antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer. (Stoner, Freeman, 1996, p. 9,10)

1.9.1. Como se Mide la Eficiencia.

La eficiencia es una parte central de la administración que se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más productos de un esfuerzo determinado, habremos incrementado la eficiencia. Considerando que los administradores trabajan con "Recursos", que son escasos (Dinero, Factor Humano, Materiales, etc.) y les interesa aprovechar estos de manera eficiente; la administración se preocupa por minimizar los costos de los recursos.

Con eficacia la administración también debe complementar actividades; es decir, es decir busca la eficacia. Cuando los Administradores alcanzan objetivos organizacionales, decimos que son eficaces. Podemos determinar que eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados.

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, aun siendo más fácil ser eficaz, si uno prescinde de la eficiencia.

La eficiencia puede calcularse en relación con cualquier proceso de producción (operación), dividiendo la cantidad de bienes o servicios finalmente producidos entre la cantidad de recursos utilizados para producir un bien o servicio.

El cociente siempre será fraccionado en virtud del desgaste y los desperdicios. Mientras más próxima sea la fracción, más eficiente será el proceso de operación o producción.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Cantidad Finalmente Producida.}}{\text{Cantidad de Recursos Utilizados.}}$$

Esto significa que la eficiencia en la producción es la obtención de la máxima producción total con una cantidad dada de recursos. La eficacia es un criterio para todo comportamiento racional. En su sentido más amplio, se define en términos de la utilización de los recursos en vista del logro de los objetivos. Si las organizaciones están usando adecuadamente sus recursos para lograr sus objetivos, los administradores son eficaces.

En consecuencia, la administración no solo se ocupa de lograr que se realicen las actividades (eficacia), sino también que se haga con la mayor eficiencia posible. Por supuesto un alto nivel de eficiencia se relaciona con un alto nivel de eficacia, y cuando vemos casos de una mala administración, son casos tanto de ineficiencia como de ineficacia. (Rodríguez Valencia, 1993, p. 12-14)

1.10. Programa

Es un esquema donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, ó puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas;
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades;
3. Interrelacionar las actividades. Es decir determinar que actividades debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente;
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Los programas se clasifican en:

- a.) Tácticos. Son aquellos que se establecen únicamente para una arrea de actividad.
- b.) Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

El programa operativo es mucho más específico que el táctico. La función de este último consiste en establecer el programa de un área de actividad, así como de coordinar y supervisar que se realice dé acuerdo con lo establecido. Es necesario aclarar que un programa no se da en el nivel estratégico, debido a que en dicho nivel se establecen lineamientos generales y no específicos. Los programas, ya sean tácticos y operativos, son parte de una estructura compleja y por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informen cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todos sé interrelacionan con el plan general de la organización.

La importancia de la elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades;
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control;
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad;
- Determinan los recursos que se necesitan;
- Disminuyen los costos;
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente;
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades;
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias;
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución;
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa;
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo;
- Deben ser factibles;
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí;
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión;
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro. (Münch Galindo, 1986, p.75,76)

CAPITULO 2 TRABAJO EN EQUIPO

2.1. Diferencia Entre Grupo y Equipo

A continuación presentamos la diferencia entre Grupo y Equipo según Robert Maddux:

“Grupo

Los miembros piensan que forman grupos solo para fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados, con otros miembros.

Equipo

Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás.

Grupo

Los miembros tienden a poner atención en sí mismos, por que no están lo suficientemente involucrados en la planificación de los objetivos de la unidad. Ven su actividad simplemente como mano de obra asalariada.

Equipo

Los miembros tienen un sentido de propiedad con respecto a su trabajo y su unidad, porque están comprometidos con las metas que antes ayudaron a establecer

Grupo

A los miembros no se les ha preguntado cuál puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho qué hacer. No se motiva a los miembros del grupo a que haya sugerencias.

Equipo

Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo.

Grupo

Los miembros desconfían de los motivos de los colegas porque no entienden el papel de los otros miembros. La expresión de opiniones o el desacuerdo de consideran actitudes divisionistas o debilitadoras.

Equipo

Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.

Grupo

Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión, pueden darse dobles juegos y establecerse trampas en la comunicación para sorprender al incauto.

Equipo

Los miembros practican una comunicación abierta y honesta, hacen un esfuerzo para entender el punto de vista de cada uno de los otros.

Grupo

Aunque los miembros reciban una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo.

Equipo

Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo.

Grupos

Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben como resolver. El supervisor atrasa su labor hasta que ya se ha producido un daño serio.

Equipo

Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente.

Grupo

Los miembros pueden participar o dejar de hacerlo en la toma de decisiones, muchas veces la conformidad parece más importante que la obtención de resultados positivos.

Equipo

Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo formal cuando el equipo no pueda decidir ó cuando haya una emergencia. Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta. (Robert Maddux, 1991, p. 13)

Ahora, en un compilado que nos presenta Fairsten, analizaremos los conceptos generales de Grupo y Equipo para reforzar nuestro propio criterio.

“Grupo es:

Personas... cosas... que están juntas... en el mismo lugar... formando una unidad... número restringido de personas... contacto cara a cara... frecuencia de encuentro... reconocimiento de un liderazgo... un objetivo mutua representación interna... una tarea... etc.

Equipo es:

Conjunto de individuos... fin determinado... liderazgo compartido... responsabilidad individual y colectiva... resuelven problemas... miden resultados en conjunto... tarea... tiempo y/o espacio... fijos y/o variables... plasticidad... cooperación... competencia sana... mecanismos de evaluación medibles.” (Fairsten, 1997, p.66)

“Según Robbins, Equipo, son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta. De esta manera todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.” (Robbins / Coulter 1996, p.506)

Como pudimos observar, grupos y equipos, son similares o diferentes según el autor ó la lente con que se miren. Desde mi punto de vista, grupo puede ser un conjunto de individuos, un conjunto de animales, un conjunto de plantas, que puede estar reunido sin el compromiso de un logro, meta u objetivo común y un equipo solo le pueden integrar un grupo de individuos que se unen para acumular conocimientos y habilidades interactuando entre sí, para desarrollar un trabajo o actividad, con un fin común.

2.2. Equipo de Trabajo.

En la actualidad dentro de las organizaciones no solo basta tener buenos elementos que den resultado como individuos, ya que el proceso para poder otorgar un servicio ú ofrecer un producto de calidad, ahora se necesitan sumar esfuerzos conocimientos y habilidades para cumplir con las expectativas del cliente externo. Por este motivo vamos a desarrollar un capítulo que nos permita reconocer las bondades de un trabajo en equipo para poder aplicarlas a la práctica.

Analizaremos los conceptos de equipo de trabajo de algunos autores:

“Equipo de trabajo son dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.” (Stoner, 1996, p. 546)

“Cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos de un equipo de trabajo.” (Maddux, 1991, p. 17)

“Dentro de un equipo sé autoevalúa su comportamiento mediante determinadas variables, como el grado de confianza recíproca entre los participantes, la comunicación existente, el grado de apoyo, la comprensión de los objetivos, el tratamiento de los conflictos dentro del mismo, la utilización de las habilidades de los participantes, los métodos de control. Dentro de este trabajo de equipo se eliminan las barreras jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento, lo que proporciona una predisposición para la colaboración incondicional de innovación.” (Chiavenato, 1994, p. 456)

“Son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta u objetivo. De esta manera todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.”(Robbins / Coulter 1996 p. 506)

2.2.1. Tipos de Equipos.

"Si bien existen muchas formas de clasificar a los equipos, una manera útil de hacerlo es ver a los equipos con base en cuatro características: Su propósito, duración, membresía y estructura.

Los equipos pueden variar en su propósito o meta; un equipo podría participar en el desarrollo de un producto, en la solución de problemas y en cualquier otra actividad relacionada con el trabajo.

La duración de un equipo de trabajo puede ser permanente o temporal. Los equipos funcionales departamentales y otros que forman parte de la estructura formal de la organización son equipos de carácter permanente. Los equipos temporales, comprenden equipos comando, equipos proyecto, equipos para la solución de problemas y cualquier otro tipo de agrupación de corta duración creada para desarrollar, analizar o estudiar un negocio o problema relacionado con el trabajo.

La membresía en el equipo puede ser funcional o interfuncional. Un departamental es funcional porque extrae a sus miembros de un área específica, sin embargo muchas organizaciones están empleando los equipos interfuncionales como una forma de promover la innovación, la cooperación y el compromiso. El equipo interfuncional tiene miembros de diversas áreas funcionales y niveles organizacionales.

Finalmente los equipos pueden ser supervisados o autoadministrados, un equipo supervisado estará bajo la dirección de un gerente que es responsable de guiar al equipo al establecimiento de metas, al desempeño de las tareas de trabajo necesarias y para evaluar el desempeño. En contraste un equipo autoadministrado asume la responsabilidad de administrarse a sí mismo.

Clasificación de Equipos:

Propósito Desarrollo del producto
 Solución de problemas
 Reingeniería
 Cualquier otro propósito organizacional deseado.

Membresía Funcional
 Interfuncional

Estructura Dirigida
Autoadministrada

Duración Permanente
Temporal

Los tres Tipos más conocidos son los equipos funcionales, autodirigidos ó auto administrados y los equipos ínter funcionales." (Robbins / Coulter, 1996 p. 507,508)

"Los superequipos o equipos de alto desempeño son equipos de 3 a 30 miembros procedentes de diferentes áreas de una empresa; este tipo de equipos, al principio llamados "equipos auto administrados", "equipos ínterfuncionales", o "equipos de alto desempeño", Fueron llamados superequipos por la revista Fortune y el nombre pego.

Lo que distingue a los superequipos de otros equipos formales es que ignoran la "jerarquía piramidal" tradicional, un arreglo estricto de arriba hacia abajo, con los directores en la cima y los trabajadores en la base, que muchas veces es demasiado onerosa e impide que se resuelvan los problemas que enfrentan los obreros día con día. Los super equipos bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus programas de trabajo fijan sus cuotas de productividad, solicitan su equipo y suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con clientes y otros superequipos."(Stoner / Freeman Daniel G. R. Jr., 1996, p 548)

Es muy importante identificar o situar a nuestros equipos de trabajo, en primer lugar para poder evaluar los resultados y en segundo lugar, para seguir el proceso de globalización en el ámbito mundial; se inicia con grupos departamentales, seguimos con equipos interfuncionales, auto administrados, superequipos etc. El fenómeno de los equipos de trabajo resulta muy adecuado para la era moderna, las redes y las rutas de información conectan a todos los equipos de todo el mundo y facilitan el intercambio de información e ideas creativas. Las nuevas alianzas entre clientes y proveedores en el ámbito mundial crean otras oportunidades para crear a los equipos multinacionales con el objeto de desarrollo, cooperación e intercambios creativos. Las alianzas globales parecen una forma normal de operar en el nuevo siglo, cuando los nuevos equipos multinacionales creen nuevas empresas.

2.2.2. Tamaño de los Equipos de Trabajo.

La evidencia indica, que los equipos pequeños son más rápidos para terminar tareas que los más numerosos. Sin embargo si el equipo está dedicado a solucionar problemas, los equipos grandes consistentemente obtienen mejores resultados que los pequeños. Traducir estos resultados en cifras específicas es más complicado pero podemos presentar algunas guías. Los equipos grandes (integrados por doce o más miembros) son buenos para obtener información de diversas fuentes. Por ello, si las metas del equipo son encontrar hechos los equipos grandes son más efectivos. Por otra parte los equipos pequeños son mejores para alcanzar algo productivo con esos hechos. Los equipos cercanos a siete miembros tienden a ser más efectivos para tomar acción.

Uno de los descubrimientos más importantes relacionado con el tamaño del equipo es que conforme los equipos se hacen mayores, la contribución individual de los miembros frecuentemente tiende a disminuir. Es decir si bien, la productividad total de un equipo de cuatro miembros es generalmente mayor que la de un equipo de tres, la productividad individual de cada miembro del equipo declina conforme el equipo crece. Así un equipo de cuatro miembros tenderá a producir a un nivel inferior que cuatro veces el desempeño promedio individual. La mejor explicación para esta reducción en el esfuerzo es un fenómeno conocido como la tendencia del viajero gratuito. La dispersión de la responsabilidad, dentro de un equipo alienta a los individuos a disminuir el esfuerzo. Cuando los resultados del equipo no pueden atribuirse a una persona en particular, la relación entre la aportación del individuo y la producción del equipo se oscurece. En tales situaciones, los individuos pueden tener la tentación de convertirse en "viajeros gratuitos" y navegar en los esfuerzos del equipo. En otras palabras, Habrá una reducción en la eficiencia cuando los individuos creen que sus contribuciones no puedan medirse. (Robbins / Coulter, 1996, p. 502,503).

Podemos concluir que el tamaño de los equipos de trabajo dependerá del objetivo o de la complejidad de la actividad, siempre cuidando que sea el número adecuado para que todos los miembros estén realmente integrados al trabajo y al equipo y no se conviertan en "viajeros gratuitos", porque se pierde la esencia de un equipo de trabajo.

2.2.3. Sensibilización al Cambio.

Cuando es necesario un cambio o una mejora dentro de un proceso, actividad o sistema existe desconfianza por parte de los involucrados, porque no conocen la finalidad de los cambios y con mucha mayor razón, cuando no se les hace partícipes en la fijación de objetivos. La percepción del cambio provocara una reacción individual de acuerdo a cada situación personal.

Los beneficios del entrenamiento de la sensibilidad se deben contrapesar con las criticas que recibe este enfoque. Por ejemplo, algunas personas quizá sufran daños Psicológicos debido a que simplemente no puedan aceptar invasiones continuas de su intimidad. Debido a la presión del grupo y a la dinámica del mismo, los participantes pueden revelar de sí mismos, de lo que en realidad hubieran querido.

A pesar de las preocupaciones de los investigadores y observadores, algunas empresas usan los grupos "T" en sus actividades de desarrollo. Las siguientes normas pueden ayudar a reducir el posible daño y aumentar su eficiencia:

- La participación en los grupos "T" debe ser voluntaria;
- Se debe examinar a los participantes y se debe excluir de esta experiencia a aquellos que pudieran resultar dañados, (por ejemplo, personas con gran tendencia de ponerse a la defensiva);
- Se debe evaluar cuidadosamente a los entrenadores y establecer su competencia con toda claridad;
- A los posibles participantes se les debe informar sobre las metas y los procesos antes de que se comprometan con el entrenamiento de la sensibilidad;
- Antes de utilizar esta técnica, las organizaciones deben detectar con toda claridad las necesidades y objetivos de desarrollo y capacitación. Luego de ello, también se deben tomar en cuenta otros métodos.

Programas de conferencias.

Programas Universitarios de Administración.

Lecturas, televisión e instrucciones en videocintas.

Simulación de negocios.

Programas especiales de capacitación.

Evaluación y transferencia.

2.2.3.1. Técnicas Para Iniciar el Cambio.

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su teoría del campo de fuerza, que sugiere que se mantiene el equilibrio mediante las fuerzas impulsoras y las fuerzas moderadoras. Para iniciar el cambio, la tendencia prevaleciente debe aumentar las fuerzas impulsoras. Desde luego que esto puede producir algún movimiento, pero por lo general también aumenta la resistencia al fortalecerse las fuerzas moderadoras. Desde luego que esto puede producir algún movimiento pero por lo general también aumenta la resistencia al fortalecerse las fuerzas moderadoras. Otro enfoque, que por lo general es más eficaz, consiste en reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio. Por consiguiente en las organizaciones existe menos oposición al cambio de políticas cuando quienes resultan afectados participan en él.

El proceso de cambio incluye tres pasos:

Descongelamiento.
Movimiento ó cambio.
Recongelamiento.

La primera etapa, el descongelamiento, crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incomodas con la situación actual puedan advertir la necesidad del cambio. Sin embargo, en algunos casos se presenta un problema ético en relación con la legitimidad de crear en forma deliberada el descontento que puede iniciar el cambio.

La segunda etapa es el cambio en sí mismo. Éste puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

En la tercera etapa de recongelamiento, el cambio se estabiliza. Para que este sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamiento de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es esencial reforzar la nueva conducta. (Koontz, Wehrich, 1994, p. 431,432)

2.2.3.2 Resistencia al Cambio.

Son muchas las razones por las que las personas se resisten al cambio, por ejemplo:

- Lo desconocido produce temor y resistencia. Una reestructuración organizacional puede provocar incertidumbre en relación con los efectos sobre el trabajo. La gente quiere sentirse segura y tener algún control sobre el cambio;
- Desconocer la razón del cambio también provoca resistencia. De hecho con frecuencia las personas afectadas no ven con claridad por que es necesario el cambio;
- El cambio también puede provocar una disminución de beneficios ó una pérdida de poder.

La disminución de la resistencia se puede lograr de muchas formas. La participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio puede reducir la incertidumbre. La comunicación acerca de los cambios propuestos, también ayuda a clarificar las razones o los efectos de los cambios. Algunos enfoques se centran en las personas que participan en el cambio, otros incluyen cambios en la estructura o en la tecnología de la organización. (Koontz / Wehrich, 1994 p. 426-432)

2.2.4. Proceso de Integración de Equipos de Trabajo.

Durante el proceso de integración de un equipo de trabajo, podemos contemplar la tarea de administración de un equipo empleando las cuatro etapas del proceso administrativo clásicas: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Planificación. La definición de metas es una parte importante del proceso de planificación, los equipos efectivos tienen metas claras. Es importante que los miembros del equipo comprendan y acepten las metas del equipo de trabajo. Ya sea que estas metas les sean proporcionadas (impuestas) al equipo de trabajo ó que el equipo

desarrolle sus propias metas, cada miembro del equipo necesita saber cuáles son esas metas.

Organización. Las tareas de organización incluyen el esclarecimiento de la autoridad y de problemas estructurales. Si el equipo es auto dirigido o auto administrado, ya tiene el poder de autoridad para tomar ciertas decisiones y desempeñar tareas específicas. Sin embargo aunque el equipo no sea auto administrado, surgen con frecuencia preguntas relacionadas con lo que puede o no puede hacer. Si la cultura organizacional fomenta la participación y autonomía de los empleados, es probable que los equipos de trabajo, tendrán más sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Pero es importante que estas cuestiones de autoridad sean definidas tempranamente para que el equipo sepa sus parámetros y restricciones.

Dirección. Las cuestiones importantes en la dirección de un equipo que el mismo debe enfocar comprenden, entre otras, que papel desempeñará el líder, como se manejarán los conflictos y los procesos de comunicación a utilizar. El líder del equipo desempeña un papel importante en la dirección de los esfuerzos. Sin embargo, el líder de un equipo cada vez se convierte más en un facilitador y entrenador, que en una "persona a cargo". Dirigir un equipo normalmente requiere tener suficiente conocimiento técnico para comprender las tareas de trabajo del equipo y tener las habilidades interpersonales suficientes para facilitar la participación individual, motivar un desempeño sobresaliente, resolver conflictos y ganar el consenso sobre cuestiones clave. Tratar con la dinámica humana frecuentemente es la parte más difícil de administrar a un equipo.

Control. Ésta última función, dos de las cuestiones más importantes del control es: ¿Cómo se evaluará el desempeño del equipo y que tipo de recompensas habrá de utilizarse? (Robbins / Coulter, 1996, p. 513,514)

2.2.5. Habilidades de los Miembros.

Algunas de las habilidades más importantes, de los miembros de los equipos de trabajo que podrían ayudar a establecer metas, estándares y los planes de acción para alcanzarlos.

- Ayuda a establecer metas y estándares de desempeño. Éste es un autocontacto para alcanzarlo, así como un compromiso de mostrar el resultado al equipo;
- Desarrolla métodos para medir los resultados, y dispositivos par afines de control;
- Establece la acción requerida para alcanzar las metas y estándares;
- Específica la participación necesaria de otros colegas ó de otras unidades dentro de la organización;
- Informa respecto a los logros según se desempeña el trabajo. Busca guía y asistencia cuando es necesario. Ajusta el plan si se requiere. (Maddux, 1991, p. 45)

2.2.6. Los Papeles y Características de un Equipo Eficiente.

Los equipos no son promotores automáticos de la productividad. También pueden ser decepcionantes para la gerencia. Necesitamos examinar con mayor detenimiento como los gerentes pueden desarrollar y administrar equipos efectivos, veamos qué caracteriza a un equipo "Efectivo".

Metas claras. Los equipos de alto desempeño tienen una clara comprensión de la meta por alcanzar y una creencia de que las metas comprenden un resultado digno o importante. Además, la importancia de estas metas alienta a los individuos a cambiar el rumbo de sus preocupaciones personales por las metas del equipo. En los equipos efectivos, los miembros están comprometidos con las metas del equipo, saben qué se espera que obtengan y comprenden cómo trabajarán juntos para alcanzar dichas metas.

Habilidades pertinentes. Los equipos efectivos están integrados por individuos competentes. Tienen los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para lograr las metas deseadas y las características personales requeridas para alcanzar la excelencia al trabajar bien en equipo. "No todos los que tienen competencia técnica, tienen las habilidades para trabajar como miembros de equipo de trabajo". Los equipos de alto desempeño tienen miembros que poseen tanto habilidades técnicas como interpersonales.

Confianza mutua. Los equipos efectivos se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Esto es, los miembros creen en la integridad carácter y capacidad de cada uno de los miembros. El clima de confianza dentro de un grupo tiende a tener fuertes tendencias de la cultura de la organización y las acciones de la gerencia. Las organizaciones que valoran la franqueza, la sinceridad y el proceso de colaboración y que alientan a los empleados a participar con autonomía probablemente establezcan culturas de confianza.

Compromiso unificado. Los miembros de un equipo efectivo deben mostrar al equipo una lealtad y dedicación intensos. Están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para ayudar que su equipo salga adelante.

Buena comunicación. No es de sorprender que los equipos efectivos se caractericen por una buena comunicación. Los miembros son capaces de transmitir mensajes entre ellos de forma rápida y claramente comprendida. Esto implica mensajes no verbales y verbales. La buena comunicación también se caracteriza por una buena dosis saludable de retroalimentación entre los miembros del equipo y la gerencia. Esto ayuda a los miembros del equipo de trabajo a aclarar malos entendidos, los miembros de equipos altamente productivos son capaces de compartir ideas y sentimientos rápida y eficientemente.

Habilidad de negociación. Cuando los puestos se diseñan alrededor de los individuos, las descripciones de puesto, las reglas y los procedimientos, así como otros tipos de documentación formal explicitan los papeles del empleado. Los equipos efectivos, por otra parte, tienden a ser flexibles y realizan ajustes constantes. Esto requiere que los miembros del equipo posean las habilidades de negociación adecuadas. Los problemas y las relaciones cambian de manera regular en los equipos, pues exigen que sus miembros enfrenten y reconcilien diferencias.

Liderazgo apropiado. Los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a que los siga aun en las situaciones más difíciles. Demuestran que el cambio es posible al sobreponerse a la inercia, e incrementan la confianza de los integrantes del equipo en sí mismos, ayudándolos a desarrollar su potencial a toda su capacidad. Es importante señalar que los mejores líderes no son necesariamente directivos o controladores. Cada vez más, los líderes de equipos efectivos asumen el papel de guía y facilitador. Ayudan a guiar y apoyan al equipo, pero no lo controlan.

Apoyo interno y externo. La condición necesaria para un equipo efectivo es contar con un clima de apoyo. En lo interno, el equipo, el equipo debe contar con una infraestructura firme. Lo cual comprende un entrenamiento adecuado, un sistema de medición comprensible que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño general, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de apoyo de recursos humanos. En lo externo, la gerencia debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para que la tarea se cumpla. (Robbins, Coulter, 1996, p. 510-513)

2.3. Capacitación.

La capacitación forma parte del programa de mejora continua, para que el desarrollo del personal y de la empresa, este acorde a la evolución del mercado y se cumpla con las expectativas del cliente, que es un servicio de calidad.

Además de la capacitación en el trabajo existen muchos otros enfoques para el desarrollo. Los programas de capacitación los puede realizar la compañía ó pueden ser impartidos por instituciones educativas ó asociaciones especializadas:

El entrenamiento de la sensibilidad. Llamada también grupos "T" (donde la "T" significa "Training" entrenamiento) grupo de encuentro o adiestramiento. Sus objetivos incluyen: 1) mejores conocimientos sobre el comportamiento propio y la forma en que uno "se ve" ante los demás. 2) mejor comprensión de los procesos de

equipo. 3) desarrollo de aptitudes para diagnosticar y participaren los procesos de equipos.

Programas de conferencias. Estos programas se pueden usar e la capacitación interna y/o externa; los gerentes conocen las ideas de conferencistas expertos, en sus respectivas áreas y transmite al personal de la empresa los conocimientos sobre su historia y propósitos, políticas y relaciones con los clientes, consumidores y otros grupos. Las conferencias externas pueden variar mucho por su contenido, que regularmente es mas amplio.

Programas universitarios. En la actualidad las Universidades, llevan a cabo cursos, seminarios, conferencias, talleres y programas formales para la capacitación.

Lecturas, televisión e instrucciones en videocintas. Otro enfoque de desarrollo es la selección de relevante o actual, esto es fundamental para el autodesarrollo. Cada vez con mayor frecuencia la programación de televisión incluye documentales formativos que contribuyen al desarrollo personal. También se puede considerar las videocintas sobre varios temas para usarlos en la universidad o en el salón de clases de la compañía.

Simulación de negocios y ejercicios experimentales. Desde hace algún tiempo se han usado los juegos de negocios y los ejercicios experimentales pero la introducción de las microcomputadoras ha popularizado aun más estos enfoques de la capacitación y el desarrollo. Sin embargo, la computadora es una de varias herramientas, muchos de los ejercicios no requieren equipo alguno. Los enfoquen fluctúan desde ejercicios de comportamiento que se relacionan por ejemplo, con aptitudes y valores, hasta simulaciones en casos como; mercadotecnia, contabilidad, sistemas de apoyo a las decisiones y política de negocios y administración estratégica.

Programas especiales. El desarrollo de las compañías necesita adoptar un enfoque de sistema abierto que responda a las necesidades y a las exigencias del ambiente externo; suelen ofrecer programas especiales sobre temas seleccionados incluyendo temas culturales.

La evaluación y transferencia de la capacitación.

Es difícil determinar la eficacia de los programas de capacitación, se requiere mediciones con estándares y una identificación sistemática de las necesidades y objetivos de capacitación.

En general los objetivos de desarrollo incluyen:

- Aumento de los conocimientos.
- Incremento de las aptitudes conducente a un mejor desempeño.
- Cambio hacia una actitud positiva.
- Logro de los objetivos de la empresa.

Para que la capacitación sea eficaz, es en extremo importante que los criterios expuestos en el salón de clases se parezcan lo más posible a los criterios relevantes en el ambiente laboral. (Koontz, Weihrich, 1994, p.426-430).

CAPITULO 3 ISO-9000

3.1. ¿Que es ISO?

ISO proviene de la palabra griega ISOS que significa igualdad y es tomada como nombre por "The International Organization For Standardization" (Organización internacional de Normalización). Esta organización nace en 1946 y tiene su sede en Ginebra, Suiza. ISO tiene 118 países miembros y sus objetivos son desarrollar y promover normas internacionales.

Las normas de ISO son elaboradas a través de comités técnicos, subcomités y grupos de trabajo.

Como se organiza ISO para realizar normas:

Comité ISO

Subcomités

<u>Grupos de Trabajo</u>	NORMAS
<u>Grupos de trabajo</u>	ISO

ISO es un conjunto de normas internacionales de calidad, las cuales fueron editadas en 1987 y reeditadas en 1994, está integrada por las normas: ISO-8402, ISO-9000 ISO-9002, ISO-9004 y la serie 10000. Cada una de estas normas es aplicada dependiendo del objetivo de la empresa, que pretenda certificarse, según se trate del giro, producto o servicio.

Las Normas Oficiales Mexicanas equivalentes a la norma ISO son:

NMX CC-2	-	ISO-9000
NMX CC-3	-	ISO-9001
NMX CC-4	-	ISO-9002
NMX CC-5	-	ISO-9003
NMX CC-6	-	ISO-9004

Estas normas Mexicanas son una traducción directa de las normas ISO, las normas pueden ser usadas para establecer y mantener sistema de "Administración de Calidad". Las normas pueden ser usadas internamente o para satisfacer los compromisos entre cliente - proveedor.

Las normas de calidad ISO-9000:

ISO-9000	
<u>Es</u>	<u>No es</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Normas bien pensadas que contribuyen a que las empresas mejoren, lo que las hace exitosas; - Una plataforma para mejorar las condiciones mediante la eliminación de barreras; - Un motivador para hacer de la capacitación y el aprendizaje las bases de la mejora continua; - Un vehículo para mejorar la productividad y la rentabilidad, al otorgar un amplio dominio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Otro sistema de calidad militar que exige que las compañías cambien solo por seguir los requisitos burocráticos; - Una pesadilla de procedimientos detallados y palabrería que solo entiende el departamento de calidad; - Un obstáculo que impide la creatividad y la iniciativa individual; - Otra oportunidad de agregar acciones policíacas que entorpezcan el progreso y costo al valor del sistema de distribución.

3.2. Serie ISO-9000

ISO-9000:

Normas para la administración y aseguramiento de la calidad, directrices para selección y uso.

ISO-9001:

Sistemas de calidad, modelo para aseguramiento de la calidad en diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio.

ISO-9002:

Sistemas de calidad, modelo para aseguramiento de la calidad en producción e instalación y servicio.

ISO-9003:

Sistemas de calidad, modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección y pruebas finales.

ISO-9004:

Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices generales.

3.3. Familia ISO-9000

La familia ISO-9000 ésta integrada por todas las normas internacionales emitidas por el comité técnico ISO/TC 176.

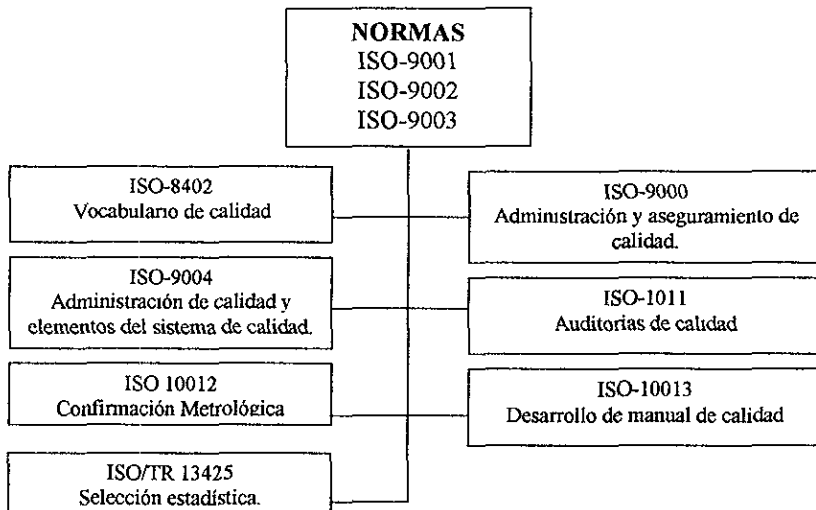
En 1979 se integra el comité Técnico 176 (TC-176) para elaborar Normas Internacionales sobre Sistemas de Calidad con sede en Canadá.

En 1986 el TC-176 publica la Norma ISO 8402: Vocabulario.

En 1987 se publica la ISO-9000, ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003 e ISO-9004.

En 1992 se hace la adopción formal de ISO-9000 por las empresas pertenecientes a la comunidad europea.

En 1994 se publica el TC-176 la nueva versión que sustituye a la de 1987.



ISO-9001, ISO-9002 e ISO-9003:

Son normas utilizadas para implementar sistemas de calidad con el objeto de ofrecer un producto o servicio de calidad a los clientes internos y externos. Son normas de certificación.

ISO-8402, ISO-9000, ISO-9004, ISO-10011, ISO-10012, ISO-10013 e ISO/TR 13425

Son normas utilizadas como soporte administrativo, para elegir y aplicar una norma de certificación.

3.4 Objetivos del Sistema de Calidad

Para poder implementar un sistema de calidad se tiene que tener bien definido el objetivo u objetivos, ya que se puede proyectar uno solo y cumplirse varios como consecuencia.

A continuación haremos mención de algunos de los objetivos generales del sistema de calidad.

- Prevenir riesgos.
- Detectar desviaciones.
- Corregir fallas.
- Mejorar la eficiencia.
- Reducción de costos.
- Ocupar un lugar privilegiado dentro del mercado como proveedor.
- Calidad en el producto ó servicio.

3.5 Beneficios del Sistema de Calidad.

Cuando el resultado de la implementación de un sistema de calidad, Ha sido positivo, se ha cumplido con el objetivo y además cuando se mantiene un proceso de mejora continua, los beneficios llegaran y permanecerán vigentes en la organización.

A continuación haremos mención de algunos de los beneficios que se pueden conseguir a través de un sistema de calidad:

- Calidad a todos los niveles de la empresa

Directivos
Administrativos
Operación

- Buena comunicación;
- Hacerlo bien a la primera;
- Satisfacción de los clientes internos y externos;
- Elevar la posición en el mercado;
- Mayores utilidades.

3.6 Requisitos Para el Establecimiento de un Sistema de Calidad.

Algunos de los requisitos indispensables para poder lograr el objetivo de implementación de un verdadero sistema de calidad.

- Decisión y apoyo por parte de la alta dirección de la empresa, para establecer el sistema;
- Asignación de los recursos necesarios;
- Designar al responsable del proyecto;
- Crear un compromiso;
- Establecer normas y políticas para el sistema de calidad;
- Desarrollo é implementación del sistema de calidad. Procedimientos;
- Seguimiento de la implementación del sistema de calidad. Auditorias;
- Mejora continua del sistema de calidad. Acciones correctivas y preventivas;
- Reconocimiento nacional y/o internacional del sistema de calidad. Certificación.

3.7. Fases de Desarrollo del Sistema de Calidad.

Para lograr que el desarrollo de implementación sea eficaz se recomienda cumplir con las siguientes fases:

- Documentación:
 - Manual de calidad.
 - Procedimientos.
 - Registros.
 - Planes de calidad.
- Implementación:
 - Difusión.
 - Sensibilización.
 - Capacitación.
- Seguimiento:
 - Auditorias internas.
 - Revisiones periódicas.
 - Evaluación de proveedores.

3.8. Manual Calidad.

Documento en el que se establece la política de calidad y se describe el sistema de calidad de una organización.

Normalmente contiene:

- La política de calidad;
- Objetivos;
- Responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal involucrado;
- Lineamientos generales para la organización en las actividades relativas a la calidad;
- Identificación de los documentos soporte del sistema de calidad;
- Una sección para la revisión, control y puesta al día del manual.

Este documento es la guía maestra, donde se sientan las bases para lograr el objetivo general.

3.9. Elementos del Sistema de Calidad.

	Requisitos	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
4.1	Responsabilidad de la Dirección	X	x	x
4.2	Sistema de Calidad.	X	x	x
4.3	Revisión del Contrato.	X	x	x
4.4	Control de Diseño.	X		
4.5	Control de Documentos y Datos.	X	x	x
4.6	Compras.	X	x	
4.7	Control de Productos Suministrados por el cliente.	X	x	x
4.8	Identificación y Rastreabilidad del Producto.	X	x	x
4.9	Control de los Procesos	X	x	
4.10	Inspección y Ensayos.	X	x	x
4.11	Control de los Equipos de Inspección y Medición.	X	x	x
4.12	Estado de Inspección y Ensayo	X	x	x
4.13	Control de Productos no Conformes.	X	x	x
4.14	Acciones Correctivas y Preventivas.	X	x	x
4.15	Manejo, Almacenamiento y Empaque.	X	x	x
4.16	Control de Registros de Calidad.	X	x	x
4.17	Auditorías Internas de la Calidad.	X	x	x
4.18	Formación y Adiestramiento.	X	x	x
4.19	Servicio.	X	x	
4.20	Técnicas Estadísticas.	X	x	x

Responsabilidad de la Dirección.

- Política de calidad.
- Organización.
 - Responsabilidad y Autoridad.
 - Recursos.
 - Representante de la Dirección.
- Revisiones por la Dirección.

Sistema de Calidad.

- Establecer el Sistema de Calidad
 - Preparar el Manual de Calidad (ISO 10013), Se define la estructura de la documentación del sistema, se identifican y referencian los procedimientos aplicables.

- Procedimientos del Sistema de Calidad
Deben cumplir con los requisitos de la norma y con la política de calidad.
Deben estar implementados efectivamente.
- Planeación de la Calidad
Como deben cumplirse los requisitos de la norma.
Se identifican y adquieren los controles y equipos.
La actualización de las técnicas de inspección y prueba
Se identifican las verificaciones en las etapas de producción.
Se identifican y preparan los registros de calidad.

Revisión de Contrato.

- La revisión de contratos que aseguren que:
Los requerimientos están definidos y documentados.
Los requerimientos que difieran entre la oferta y el contrato puedan ser resueltos.
Se verifica la capacidad de la empresa para su cumplimiento.
- Los cambios a los contratos:
Se identifican y se establecen como los cambios necesarios.
- Que se mantengan los registros de las modificaciones.

Control de Diseño.

- Procedimientos documentados para controlar y verificar el diseño del producto.

Control de Documentos y Datos.

- Procedimientos para el control de documentos y datos.
Relativos a los requisitos de esta norma incluyendo los externos como son normas, leyes y dibujos de clientes.
- Aprobación y edición de documentos y datos.
Revisados y aprobados por personal autorizado previo a su edición.
Lista maestra de control de su estado de revisión.
Control de la distribución para que estén disponibles por el personal que los aplica, siempre retirando los obsoletos.
- Cambios y modificaciones.
Por el área que los generó.

Compras.

- Procedimientos para que los productos adquiridos, estén conforme a los requisitos especificados.
- Evaluación de proveedores.
 - Evaluar su sistema de calidad.
 - Definir el grado de control hacia el proveedor según el tipo de producto.
 - Contar con registro de proveedores aceptados.
- Datos de adquisiciones.
 - Los documentos de compra deben contar con la información necesaria.
- Verificación de productos comprados.
 - En las instalaciones del proveedor ya sea por el cliente final o por la empresa.

Control de Productos Proporcionados por el Cliente.

- Cuando aplique documentar procedimientos para la:
 - Verificación, almacenamiento y mantenimiento adecuado de los productos proporcionados por el cliente.
 - Cualquier producto perdido, dañado o inadecuado para su uso, debe registrarse y darse aviso al cliente.

Identificación y Rastreabilidad del Producto.

- Se deben elaborar procedimientos para identificar por medio adecuados al producto desde la recepción hasta su entrega e instalación.
- Se deben desarrollar procedimientos para la rastreabilidad del producto.
- Se deben mantener registros.

Control de Procesos.

- Identificar y planear los procesos de fabricación, instalación y servicio.
 - Procedimientos documentados para producir, instalar y dar servicio.
 - Equipos de producción e instalación, servicios adecuados y ambiente laboral adecuado.
 - Cumplir con las normas y códigos de referencia.
 - Controlar los parámetros del proceso y características del producto.
 - Aprobación de los procesos y del equipo.

Incluir los criterios para la ejecución del trabajo.
Mantenimiento del equipo.

Inspección y Ensayos.

- Se deben tener procedimientos documentados para la inspección y pruebas de acuerdo al plan de calidad y/o procedimientos.
 - Inspección y pruebas de recibo.
 - Inspección y prueba en proceso.
 - Inspección y pruebas finales.
 - Registros de inspección y prueba.

Control de Equipo de Inspección Medición y Pruebas.

- Se deben tener procedimientos documentados para controlar, calibrar y mantener los equipos de inspección, medición y prueba, incluyendo el software de diagnóstico.

Estado de Inspección y Prueba.

- Identificación del estado por medios apropiados que indiquen la conformidad o no conformidad del producto con respecto a la inspección y prueba.
- Mantener el estado durante la producción, e instalación y servicio según el plan de calidad o procedimientos escritos.

Control de Productos No Conformes.

- Procedimientos documentados para prevenir el uso o instalación no intencionada de los productos no conformes.
- El control debe incluir la identificación, documentación, evaluación, segregación (cuando sea necesario), la disposición y el aviso a las áreas involucradas.
- Definir quien tiene la responsabilidad y autoridad de revisar y disponer de los productos no conformes.
- Procedimiento de revisión.
- Bajo contrato informar al cliente de la reparación o retrabajos aplicados para su aceptación.

Acciones Correctivas y Preventivas.

- Procedimientos documentados para implantar acciones correctivas y preventivas:
 - Que sean apropiadas a la magnitud de los problemas y corresponder a los riesgos encontrados.

Registrar los cambios en procedimientos documentados.

Acciones Correctivas:

Manejo efectivo de reclamaciones de los clientes.

Investigar las causas de las no conformidades.

Acciones Preventivas:

Uso apropiado de la información.

Determinación de los pasos necesarios.

Someterlas a la aprobación de la dirección.

Asegurarse de que ambas acciones son implantadas y efectivas.

Manejo, Almacenamiento, Empaque, Conservación y Entrega.

- Procedimientos documentados para el manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega de productos.

Manejo

Métodos y medios necesarios.

Almacenamiento.

Áreas definidas y locales adecuados.

Comprobar el estado a intervalos regulares.

Empaque, Embalaje y Marcado.

Que materiales son utilizados.

Conservación.

Métodos apropiados de conservación y segregación de lo que este bajo control de la empresa.

Entrega.

Después de las pruebas finales

Hasta el destino (por contrato)

Control de Registros de Calidad.

- Procedimientos documentados para identificar, compilar, codificar, acceder, archivar, almacenar, conservar y disponer de los registros.
- Demostrar que los registros se cumplieron.
Incluir los referentes a los proveedores.
Los registros deben:
Ser legibles, almacenados y conservados para que sean recuperados rápidamente.

Estar en lugares que prevengan daño o pérdida.
Se debe definir el tiempo de conservación.
Por contrato deben estar disponibles para el cliente o su representante.
Los registros pueden estar documento (papel), en sistemas electrónicos, cintas magnéticas, etc.

Auditorias de Calidad Internas.

- Procedimientos Documentados para auditorias internas.
Se debe el programa de acuerdo al grado de importancia.
Efectuadas por personal independiente al área auditada.
Los resultados deben documentarse y transmitirse al área auditada para que aplique las medidas correctivas.
En las actividades de seguimiento se debe verificar la efectividad de las acciones correctivas y registrarlas.
Forma parte de la revisión de la dirección.

Capacitación.

- Procedimientos documentados para detectar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal.
- El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica debe estar calificado sobre la base de su educación, capacitación y/o experiencias adecuadas según se requiera.
- Los registros de la capacitación deben mantenerse.

Servicio.

- Cuando el servicio de posventa sea un requisito especificado, se requieren procedimientos documentados para realizar este servicio y para verificar e informar que dicho servicio cumple con tales requisitos.
- Retroalimentación. (Jiménez, Sánchez, Quijada, 1996)

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO

Evaluar el servicio al cliente, en una empresa aduanal, posterior a la certificación de ISO-9002

4.1. Antecedentes.

Esta empresa aduanal cuenta con 15 años de experiencia de servicio, en la actividad importadora y exportadora, de grandes empresas de alto nivel nacional y mundial, principalmente dedicados a la comercialización de productos de alta tecnología, computación, departamentales y aquellas relacionadas con la industria pesada.

Cuenta con oficinas en distintas ciudades de la República Mexicana, donde la autoridad aduanera, ha otorgado los permisos correspondientes para despachar las mercancías de sus clientes.

Cada una de las oficinas, cuenta con la estructura e infraestructura suficiente para atender las necesidades de los clientes, siempre siendo supervisadas por la oficina matriz.

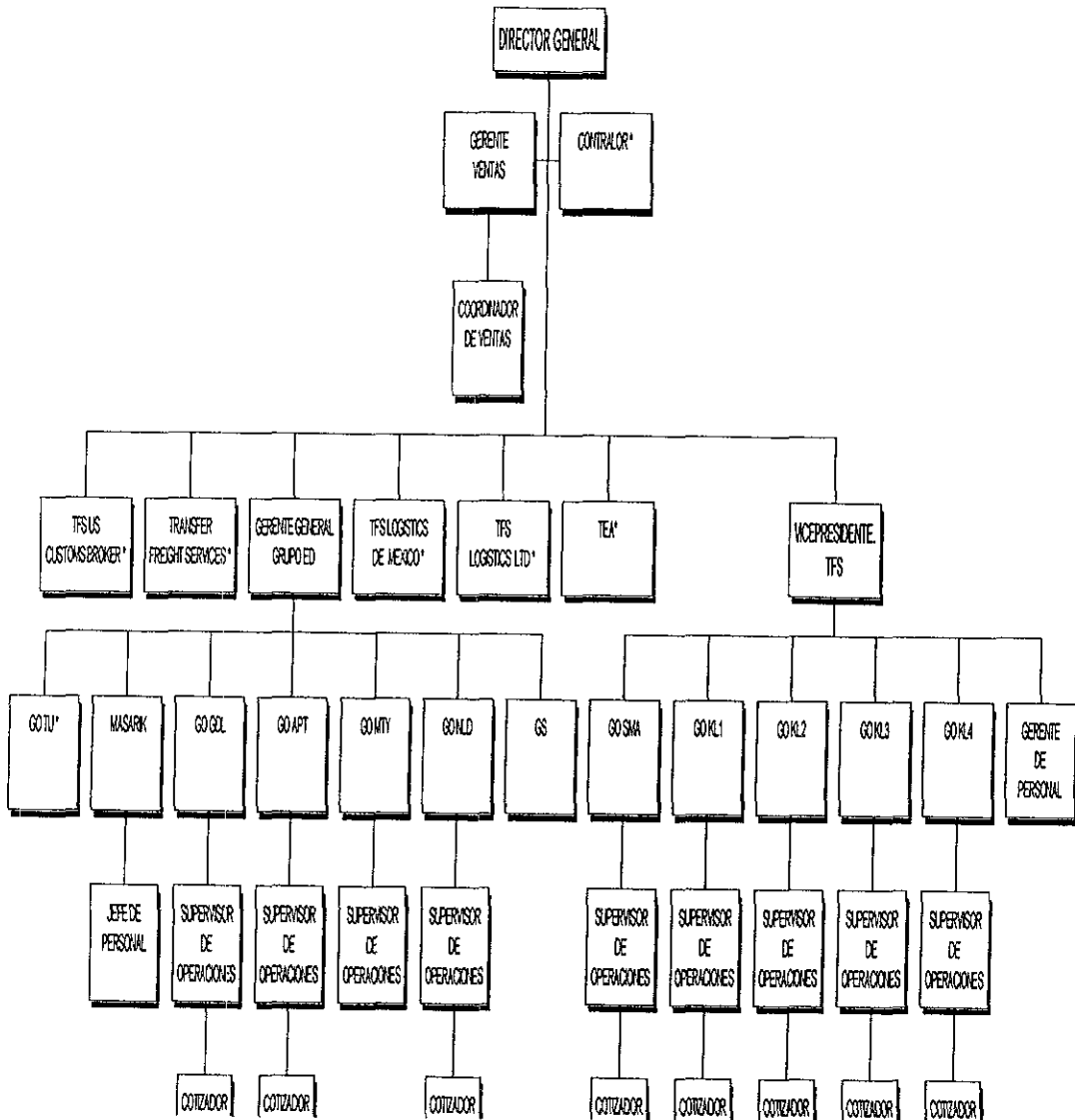
La oficina matriz se encuentra localizada en la Ciudad de México y en ella se controlan todas las operaciones en su aspecto Administrativo-Financiero y de atención de servicio a los clientes.

La oficina del aeropuerto de la Ciudad de México, del aeropuerto de Guadalajara, Jal. y de Nuevo Laredo, Tamaulipas, llevan a cabo las funciones operativas, manteniendo una constante comunicación entre ellas, con lo cual se logra la unificación de criterios, en la aplicación de leyes, reglas y normas impuestas por la Ley Aduanera. La oficina de Monterrey, Nuevo León, actúa como oficina de enlace y tramitación de documentos.

La oficina localizada en la Ciudad de Laredo, Texas, siendo la que cuenta con la mayor infraestructura; con amplias bodegas, y lo más

avanzado en sistemas de computo, sistemas de seguridad y sistemas en manejo y conservación de mercancías, con lo cual se pretende, garantizar la prestación de un servicio del más alto nivel, que es el que demanda el mercado.

ORGANIGRAMA:



4.2. ¿Porqué ISO?

Cuando se está inmerso en un mercado muy competitivo y los clientes son de primer nivel en el país y el mundo, sobran motivos por los cuales se quiera ó "se tenga" que implementar un sistema de calidad certificado, como lo es ISO-9002, en este caso.

Cuando estamos a un paso de un nuevo siglo, se deben tomar decisiones precisas, para afrontar los retos que se viven en una globalización mundial compleja y competitiva, creando una conciencia de esfuerzo, de dinamismo y deseos de avanzar.

El Comercio Exterior Mexicano, ha iniciado esta nueva etapa, por la gran cercanía, que se genera por el trato y los negocios, con grandes empresas exportadoras e importadoras del mundo entero, por este motivo, no se puede hablar de un servicio al cliente sin calidad, sin un sistema de calidad que lo respalde ante el comercio mundial.

También debemos considerar que los clientes que atiende esta empresa, son de primer nivel en el ramo de:

- Computación;
- Telefonía;
- Lubricantes Automotrices;
- Departamentales;
- Tractocamiones;
- Comercializadoras;
- Maquiladoras Textiles;
- Aparatos Electrodomésticos;
- Etc.

Como lo comentamos anteriormente, los clientes son empresas de reconocido nivel, y cuentan con sistemas de calidad de estandarización, implantados por sus corporativos, desde diferentes partes de Europa, Asia y Norteamérica.

Regularmente, estas empresas están certificadas por ISO, por ende este sistema obliga a las empresas, ha hacer una evaluación de sus proveedores, respecto a sus sistemas de calidad, grados de control respecto al producto o servicio solicitado y proveedores calificados y autorizados.

4.3. Como se Desarrolló el Sistema de Calidad.

La implementación del sistema de calidad, da inicio con la decisión por parte de dirección de ofrecer los recursos necesarios, para contar con la certificación, en una fecha determinada.

Continúa con la contratación de un despacho que otorgue la asesoría necesaria, para determinar cual de los sistemas de calidad de ISO-9000, se ajustaba al tipo de empresa y de servicio que se ofrece.

Además de contar con la asesoría permanente para:

- Definir exactamente la política de calidad;
- Elaborar el manual de calidad;
- Elaborar los manuales de procedimientos;
- Designar a los encargados de calidad por Oficina;
- Seleccionar al personal que se capacitaría como auditor interno;
- Supervisar y dar seguimiento a las auditorías internas, previas a las auditorías de certificación;
- Determinar la fecha, para solicitar las auditorías definitivas de certificación;
- Asesoría durante las auditorías de certificación;
- Asesoría para dar respuesta a las no conformidades de las auditorías de certificación.

4.4. Situación Actual.

Los servicios que se ofrecen en esta empresa aduanal, además de los despachos en importación y exportación, se debe considerar la asesoría fiscal, Clasificación de mercancías, infraestructura acondicionada, reportes especiales, entrega de documentación oficial oportuna. En ocasiones, no se cumple con este servicio al 100% debido a que la asesoría la puede ofrecer un número reducido de personas o se tiene que recurrir a los asesores externos; en lo que respecta a la clasificación de mercancías, en algunos casos hay reclamación, por errores de este tipo; regularmente los clientes al cierre de mes ó anual, requieren su información especial y si no se cumple proceden al reclamo.

Durante la operación el cliente requiere del apoyo y servicio de calidad de parte de la empresa, con eficiencia, un buen trato, comunicación veraz y oportuna, documentación y reportes de la mercancía en tránsito y de esto depende el buen servicio que demanda el cliente, si no se cumple con este servicio no se cumple con las expectativas del cliente.

Dentro de los procesos de importación y exportación, los clientes requieren que se realice en el menor tiempo posible sus operaciones, ya que regularmente sus mercancías importadas, corresponden a ventas hechas o suministros para plantas a punto de parar producción, aun sabiendo el cliente, que desde origen viene con los tiempos cortos su embarque, por tal motivo el cliente exige al máximo en tiempos de respuesta, de lo contrario vienen reclamaciones muy comúnmente.

La seguridad que puede ofrecer la empresa aduanal es elemental, puesto que se resguardan y manejan mercancías con un alto valor de costo, y con un tiempo de reposición muy extenso, por tal motivo se requiere de una infraestructura que cuente con seguridad y a esto se le tiene que agregar que la información que se le tenga que entregar al cliente respecto del estado de su mercancía sea veraz y oportuno, en algunas ocasiones existen reclamos por daños o supuestos faltantes de mercancías.

Al cliente le interesa de sobremanera que la persona que le atiende este capacitada para resolver cualquier tipo de problema o cuando menos que se le dirija con la persona indicada en el preciso

momento, además que se le otorgue un trato amable, que se le respete su tiempo y que siempre exista alguien para dar una respuesta a sus problemas o inquietudes. Una de las reclamaciones más constantes de parte del cliente, es el ausentismo del personal que les atiende además de la rotación del personal y no se cuenta con un directorio del personal para recurrir directamente en caso de ser necesario y no andar rebotando por todas las extensiones telefónicas.

4.5. PROGRAMA DE EVALUACIÓN.

Este programa está planeado para llevarse a cabo en un periodo de 20 días hábiles.

Mediante una gráfica de Gantt, mostraremos la metodología que se aplicará, durante este programa, misma que se ajustará en caso de requerirse durante el proceso de investigación. (Ver anexo 1)

4.5.1. Determinación de la Muestra.

La muestra que se determinará, será una muestra no probabilística también llamada muestra dirigida, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario.

Recordemos, que en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador o encuestador.

La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere, no tanto una "representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas previamente en el planteamiento del problema".

Para este caso utilizaremos la muestra dirigida de los sujetos-tipo:

Esta clase de muestra se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información.

4.5.2. El Tamaño de la Muestra.

Dado que la población es de 30 clientes, ¿cual es el menor numero de unidades muestrales, que necesito para conformar una muestra (n) que me asegure un error estándar menor de .015?

Para este estudio consideramos a "todos aquellos clientes que durante el segundo semestre de 1998 hayan importado mercancías con un valor superior a los 5 millones de dólares".

Con estas características se preciso que la población era de $N= 30$ clientes.

$N=$ Tamaño de la población 30 clientes.

$Y=$ Valor promedio de una variable.

$Se=$ Error estándar 0.15 determinado por nosotros.

$V2=$ Varianza de la población. Su definición (Se) cuadrado del error estándar

$S2=$ Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y .

$n'=$ Tamaño de la muestra sin ajustar.

$n=$ Tamaño de la muestra.

Sustituyendo tenemos que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1-p) = .9(1-.9) = .09$$

$$V = (.015)^2 = .000225$$

$$n' = \frac{.09}{.000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1+n'/N} = \frac{400}{1+400/30} = 27$$

Es decir, para nuestra investigación, necesitaremos una muestra de 27 clientes.

Debido a que la muestra es muy amplia, con relación a la población determinada, cambiaremos nuestro criterio de selección de población; sólo considerando a los clientes que hayan importado más de 9 millones de dólares valor factura.

Por tal motivo será una muestra del tipo **Sujetos-Tipo**; para llevar a cabo nuestro trabajo de investigación, basándonos en que estos clientes representan un 85% del volumen total de operación.

Considerándolo de esta manera, éste porcentaje es muy representativo, para hacer valederos los resultados de nuestra investigación.

4.5.3. Definición de las Variables.

Es muy importante definir las variables sobre la base de la evaluación que se pretende realizar para obtener resultados y conclusiones precisas a nuestros objetivos de evaluación.

La Capacidad de Servicio. Dentro del servicio que ofrece este tipo de empresas, se encuentra, la asesoría, actualización, clasificación de mercancías, informes y reportes, bodegas de almacenaje, oficinas, equipos, etc. Es muy importante considerar la capacidad de servicio puesto que es el punto de partida para darnos a conocer con clientes potenciales.

La Realización de Operación. Durante la operación del servicio es muy importante lograr un servicio de calidad, a través de la eficiencia, una excelente comunicación hacia el cliente y proporcionar una correcta documentación.

El Tiempo. Para los clientes el tiempo de respuesta y de cruce son importantes puesto que mucho depende, que su mercancía llegue a tiempo a destino par cumplir con su objetivo de ventas, producción, etc. Por esto es muy importante ofrecer un horario de servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

La Seguridad. El Cliente se siente seguro y respaldado, cuando se le ofrece una infraestructura sólida que proteja sus mercancías, además de contar con procesos calificados, de manejo de mercancías.

El Personal. El cliente tiene la necesidad de sentirse respaldado por personal calificado y actitudes positivas hacia un servicio de excelencia.

4.5.4. Integración del Cuestionario.

El cuestionario se hará de tal forma que muestre resultados que puedan facilitar la evaluación sobre las variables determinadas.

CUESTIONARIO

Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno
----------	------	-------	-----------

Como considera nuestra capacidad de servicio?

- En asesoría
- En actualización
- En operación
- En clasificación
- En bodegas
- En oficinas
- En equipos
- En solución de problemas
- En entrega oportuna de doctos. Cta de gastos

Como considera nuestra operación?

- En eficiencia
- En comunicación
- En manejo de doctos.
- En manejo de mercancías

Como considera que son nuestros tiempos?

- En tiempo de cruce
- En tiempo de respuesta
- En horario de trabajo

Como considera nuestra seguridad?

- De la mercancía
- De la información
- De la infraestructura

Como considera a nuestro personal?

- En amabilidad
- En eficiencia
- En capacidad

4.5.5. Presentación de Resultados.

Se hará una concentración de resultados, de los cuestionarios, que se aplicaron a los clientes determinados en la muestra. Considerando la siguiente escala de evaluación.

Muy malo	1
Mal	2
Bueno	3
Muy bueno	4

Resultados de cuestionarios.

Of. de servicio Cliente	Ldo hp	Ldo ibm	Ldo mob	Ldo eric	Ldo k&s	Apt sun	Gdl cem	Gdl hp	Ldo votr	Ldo xer	Ldo liv	Ldo sa	Ldo tel	Ldo afia
Variable														
Servicio														
Asesoría	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3
Actualización	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	4	3	3	2
Operación	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2
Clasificación	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3
Bodega	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	4	4	3	4
Oficina	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
Equipo	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
Solución a proble	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2
Cuentas de Gtos	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
Operación														
Eficiencia	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3
Comunicación	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3
Documentos	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3
Mercancías	4	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	4	3	2
Tiempo														
Cruce	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
Respuesta	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2
Horario de trabaj	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Seguridad														
Mercancía	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2
Información	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4
Infraestructura	3	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3
Personal														
Amable	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Eficiente	4	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3
Capacidad	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3

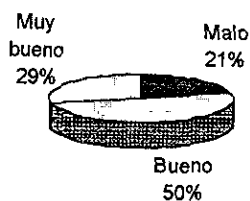
Análisis de Resultados.

Variable	1-Muy malo	2-Malo	3-Buena	4-Muy Buena	Total
Variable					
<u>Servicio</u>					
Asesoría	0	3	7	4	14
Actualización	0	4	7	3	14
Operación	0	1	6	7	14
Clasificación	0	1	9	4	14
Bodega	0	3	6	5	14
Oficina	0	0	9	5	14
Equipo	0	1	11	2	14
Solución a problem.	0	2	10	2	14
Cuentas de Gtos.	0	2	11	1	14
	0	17	76	33	126
<u>Operación</u>					
Eficiencia	0	2	10	2	14
Comunicación	0	5	7	2	14
Documentos	0	1	9	4	14
Mercancías	0	3	7	4	14
	0	11	33	12	56
<u>Tiempo</u>					
Cruce	0	0	10	4	14
Respuesta	0	3	9	2	14
Horario de trabajo	0	0	9	5	14
	0	3	28	11	42
<u>Seguridad</u>					
Mercancía	0	1	8	5	14
Información	0	1	9	4	14
Infraestructura	0	2	5	7	14
	0	4	22	16	42
<u>Personal</u>					
Amable	0	0	6	8	14
Eficiente	0	2	10	2	14
Capacidad	0	3	7	4	14
	0	5	23	14	42
Total	0	40	182	86	308

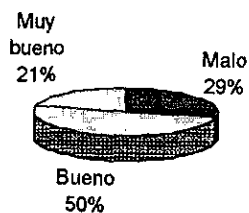
A continuación presentaremos las gráficas, para interpretar los resultados reales de nuestra investigación, haremos una presentación por cada una de las preguntas de nuestras variables que manejamos en los cuestionarios:

SERVICIO

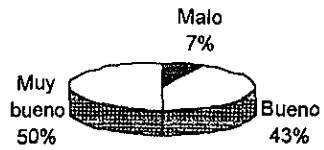
Asesoría:



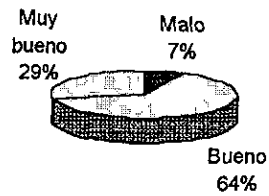
Actualización:



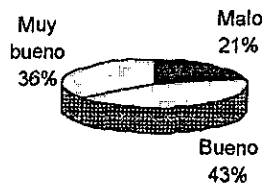
Operación:



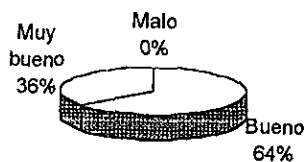
Clasificación:



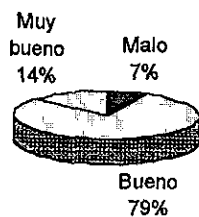
Bodega:



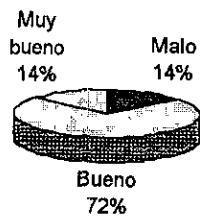
Oficina:



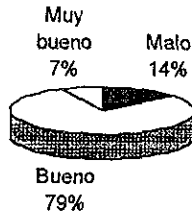
Equipo:



Solución a Problemas:

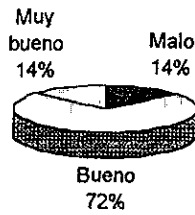


Cuentas de Gastos:

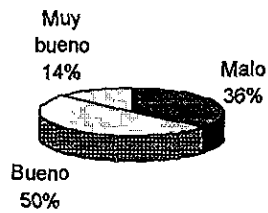


OPERACIÓN

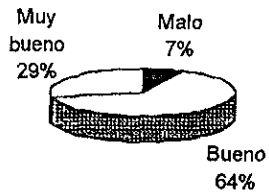
Eficiencia:



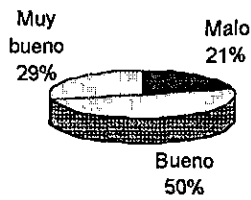
Comunicación:



Documentación:

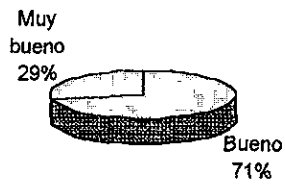


Mercancías:

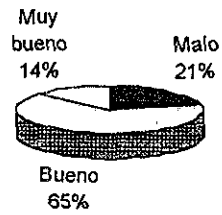


TIEMPO

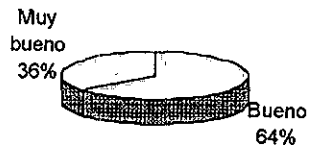
Cruce:



Respuesta:

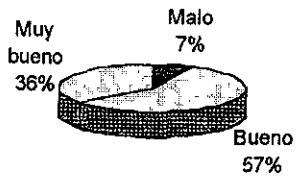


Horario de Servicio:

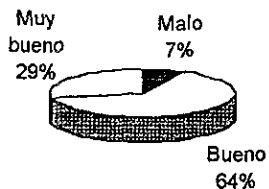


SEGURIDAD

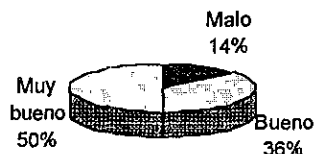
Mercancía:



Información:



Infraestructura:

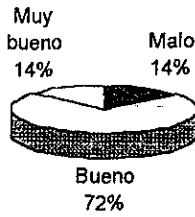


PERSONAL

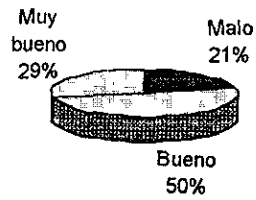
Amable:



Eficiencia:

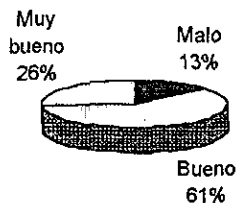


Capacidad:

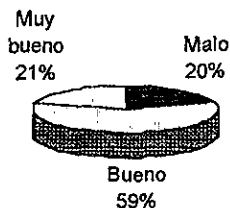


A Continuación presentaremos las gráficas generales, de las variables determinadas, para nuestro trabajo de investigación:

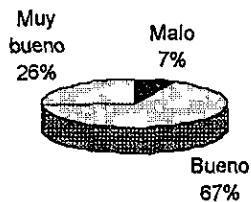
El Servicio en General:



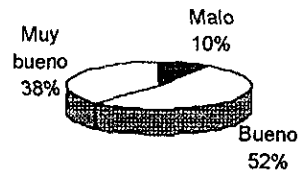
La Operación en General:



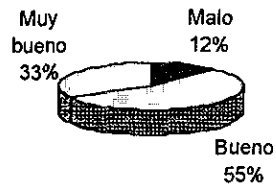
EL Tiempo En General:



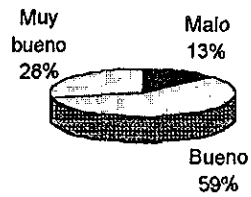
La Seguridad en General:



El Personal en General:



EN GENERAL:



**Programa de Trabajo , Para la Evaluación del Servicio al Cliente,
en una Agencia Aduanal, Certificada en ISO-9002.
(Gráfica de Gannt.)**

Duración en Días

Actividad	Duración en Días																					
	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Determinación de la Muestra.	E	█																				
	R		█																			
Tamaño de la Muestra.	E		█	█																		
	R			█	█																	
Definición de las Variables.	E			█	█	█																
	R				█	█	█															
Integración de Cuestionarios.	E					█	█	█														
	R						█	█	█													
Aplicación de Cuestionarios.	E								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	R									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Análisis de Resultados.	E																					
	R																					
Presentación de Resultados.	E																					
	R																					

CONCLUSIONES

Se ha desarrollado este trabajo de investigación, con el objetivo de determinar mediante una evaluación, si realmente ISO-9002 coadyuva a mejorar el servicio al cliente en una empresa aduanal.

Considerando los resultados obtenidos se puede determinar decididamente, que en este caso, la certificación en ISO-9002, **no garantiza un servicio de calidad, sólo representa el requisito solicitado por los clientes.**

Este tipo de servicio es vigilado desde el inicio de la operación y durante todo el proceso por los clientes, es por eso que exigen calidad, porque un error u omisión implica pérdida de dinero, tiempo, negocios, producción, costos, imagen, etc. No se puede ofrecer un servicio simplemente bueno, porque sólo estaría cumpliendo con el mínimo requerido, se tiene que ofrecer un servicio que supere las expectativas del cliente.

El promedio general de los resultados es el siguiente:

- El 50% de los clientes consideran que el servicio es BUENO;
- EL 25% de los clientes consideran que el servicio es MALO;
- El 25% de los clientes consideran que el servicio es MUY BUENO

En estos resultados, ninguna de las variables consideradas, para evaluar el servicio, se obtuvo cuando menos que el 50% de los clientes, respondieran a favor de un MUY BUENO; resultado que pudiera indicar que están en proceso hacia la excelencia en el servicio.

Además, se ha determinado específicamente, donde se requiere una mayor e inmediata atención para identificar las deficiencias y poder implementar medidas correctivas.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Reiterando, los resultados nos demuestran que hay varias "áreas de oportunidad"; en asesoría, en actualización, en bodegas, en comunicación, en mercancías, en tiempo de respuesta y en capacitación; en estas áreas habrá que poner mayor atención para ofrecer soluciones definitivas.

Por otra parte se han identificado por cliente, inquietudes e insatisfacciones en el servicio, lo que permitirá darle un verdadero seguimiento y retroalimentar el sistema de calidad y poder ofrecer resultados favorables.

Cuando un NEGOCIO pretende mantenerse en un nivel de excelencia; de cero defectos, de hacerlo bien a la primera, de cumplir con la satisfacción total del cliente, de superar las expectativas del cliente, etc. Es necesario que se cuiden los pequeños detalles, que para el cliente pueden ser muy grandes.

Bibliografía

- Chiavenato, Idaiberto.
Administración de Recursos Humanos
Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
2ª Edición, 1994
- Cottle, David W.
El Servicio Concentrado en el Cliente.
Editorial Díaz de Santos.
Edición, 1991.
- Denton, D. Keith
Dirección Horizontal, Mas Allá de la Satisfacción Total del Cliente.
Panorama Editorial.
1ª Edición, 1993
- Dra. Baena Paz, Guillermina.
Montero Olivares Sergio.
Tesis en Treinta Días Lineamientos Prácticos y Científicos.
Editores Mexicanos Unidos, S.A.
15ª Reimpresión, 1998
- Dressler, Gary.
Administración de Personal.
Prentice Hall
6ª Edición, 1996
- Fainstein, Hector N.
La Gestión de Equipos Eficaces Organizaciones del Siglo XXI
Ediciones Macchi
Edición 1997
- Fremont, Kast E.
Administración en las Organizaciones.
Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A.
4ª Edición, 1994

Galindo, Münch.
García, Martínez.
Fundamentos de la Administración
Editorial Trillas, S.A.
5ª Edición, 1992

Graham Brown, Marck.
Como Evaluar la Calidad de su Empresa.
Panorama Editorial
1ª Edición, 1993

Hernández Sampieri, Roberto.
Fernández Collado, Carlos.
Baptista Lucio, Pilar
Metodología de la Investigación
Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A.
2ª Edición, 1991

Jiménez, Leticia.
Sánchez, Laura.
Quijada, Alejandra.
Seminario de Auditoria de Calidad
Bereau Veritas Mexicana, S.A.
2ª Edición, 1998

Kaoru, Ishikawa.
¿Que es el Control Total de Calidad?
Editorial Norma, S.A.
Edición, 1986.

Keith, Davis.
Comportamiento Humano en el Trabajo.
Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A.
2ª Edición, 1994

Koontz, Harold.
Wehrich, Heintz .
Administración Una Perspectiva Global.
Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A.
10ª Edición, 1994

Maddux, Robert B.
Formación de Equipos de Trabajo
Editorial Trillas
1ª Edición, 1991

Margerison, Charles.
Mc Cann, Dick.
Administración en Equipos, Nuevos Enfoques Prácticos.
Ediciones Macchi
Edición 1993

Megginson Leon, C.
Mosley, Donald, C.
Pietri, Poul H. Jr.
Administración Conceptos y Aplicaciones.
Cia. Editorial Continental.
Edición,1988.

Reza Trosino, Jesús Carlos.
Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las
Organizaciones.
Editorial Panorama
1ª Edición, 1995

Robbins, Stephen P.
Coulter, Mary.
Comportamiento Organizacional.
Prentice Hall
7ª Edición, 1996

Rodríguez Valencia, Joaquín.
Introducción a la Administración Con Enfoque de Sistemas.
Ediciones Contables y Administrativas.
Edición 1993

Stoner, James A. F.
Freeman, R. Edwards
Daniel R. G. Jr.
Administración
Prentice Hall
6ª. Edición, 1996