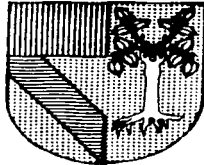


308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACION DEL SISTEMA DE GESTION DE
CALIDAD DE AUTO AHORRO AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V. BASADO EN
LA NORMA ISO 9001-2000

I N F O R M E A C A D E M I C O
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
L I C E N C I A D A E N P E D A G O G I A
P R E S E N T A :
B E A T R I Z E R E N D I R A M A R T I N E Z C O R T E S

DIRECTORA DE INFORME ACADEMICO:
MTRA: MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA

TEMA CON
FOLIO DE ORIGEN

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

A mis padres quienes no solo me dieron la vida, sino que día con día me han brindado la oportunidad de vivirlo feliz, impulsado mis sueños y enseñándome a levantarme de las caídas con la frente en alto. Espero que haya valido la pena esperar estos años para que nos tituláramos... por fin lo logramos y... vamos por más.

A mis hermanos, por su compañía y por compartir su vida conmigo a pesar de que somos tan diferentes: A Jorge porque me enseñó a valorar lo que tengo, y A mi enana por la fuerza que me ha transmitido siempre.

A toda mi familia: mis abuelos, tíos y primos ya que con el sólo hecho de estar aquí han logrado que mi vida sea como es. De los mejores regalos que tengo es saber que cuento con ustedes.

A Marce, porque su amistad no está basada en la frecuencia del trato sino en lazos de cariño y apoyo.

A Toño, Leo, Héctor y Bibiana, quienes como buenos pedagogos me han enseñado que la amistad es uno de los dones más preciados que tiene el ser humano, a pesar de la distancia y el tiempo.

A Pedro Landaverde y Jorge Maldonado quienes más que mis jefes fueron mis maestros en este difícil pero apasionante mundo laboral.

A mis compañeros y amigos de PLANFÍA porque en estos casi seis años con ustedes, me han dado grandes lecciones de vida y aunque algunas dolieron, me han dejado crecer. Pero de manera especial al Lic. José de Jesús Venegas por la confianza depositada en mí y por compartir conmigo parte de este gran reto que es PLANFÍA.

A todas las personas que, tanto directa como indirectamente, participaron en mi formación académica. Algunas más que conocimientos me transmitieron experiencias que han formado mi carácter, en especial gracias a Mónica Meza, Tere Suárez y Cecilia Quiroga.

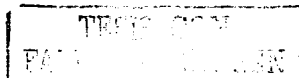
Y por último, pero principalmente, quiero agradecer a Dios por todo lo que me da, por lo que no me concede y sobretodo por dejarme aprender que las cosas siempre suceden por una razón; Señor, gracias por el maravilloso don de la Fe.

Este trabajo está dedicado con cariño y el más profundo de mis agradecimientos para todos ustedes,

Beatriz

PD. Si omití tu nombre es accidental, espero que recuerdes que estás en mi corazón y que tienes una misión muy importante en mi vida.

B



ÍNDICE

EXORDIO

Exposición de motivos	1
Justificación de la relación del informe académico con la carrera de Pedagogía	3

1. CUERPO DEL TRABAJO

1.1. Descripción general	
1.1.1. Tipo de institución	4
1.1.2. Misión institucional	8
1.1.3. Estructura general	9
1.2. Descripción específica	
1.2.1. Funciones y acciones desarrolladas	15
1.2.2. Presentación de la propuesta pedagógica	22

2. VALORACIÓN CRÍTICA

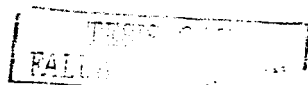
2.1. Fundamentación de la crítica	
2.1.1. Reflexiones sobre la disciplina en la que se inscribe la práctica	38
2.1.2. Logros, posibilidades y limitaciones	47
2.2. Presentación de la propuesta	50

3. CONSIDERACIONES FINALES

58

ANEXO 1- ISO 9000

BIBLIOGRAFÍA



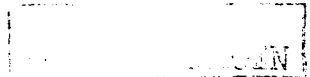
EXORDIO

➤ Exposición de motivos

La razón de existir de una empresa, independientemente del tipo de giro que ésta tenga, radica en sus clientes, entendiendo por clientes todo aquél que esté relacionado con la organización, tales como: público en general, accionistas y a sus empleados. Crear en éstos últimos una cultura para brindar un servicio de calidad representa uno de los constantes retos institucionales; la interrogante sería entonces, ¿Cómo lograr un servicio de calidad para el cliente tanto interno como externo?

Hoy en día, ya no es suficiente con tener a un empleado bien pagado, que proporcione servicio a sus clientes, además se requiere de capacitación constantes, de sistemas de trabajo que le permitan conocer sus avances y su desarrollo ente otros, es decir, de elementos que permitan al personal sentirse parte en el logro de los objetivos de la empresa.

En Auto Ahorro Automotriz, S.A. de C.V. se ha encontrado un método que permite atender estas necesidades y además lograr la satisfacción del cliente: este método se fundamenta en la aplicación de la norma internacional ISO 9000, misma que se adoptó desde 1999 con la



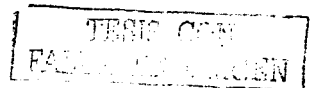
finalidad de institucionalizar el sistema de trabajo, es a partir de esta necesidad que se crea el área de Calidad, la cual tiene como principal función al mantenimiento de este sistema.

Actualmente, Auto Ahorro Automotriz ha conseguido la recertificación de su sistema de trabajo ante este organismo internacional con la versión 2000 de la norma, lo que implica tres años más de contar con este reconocimiento, sin embargo esto no basta para asegurar la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de la empresa. Es necesario tener los elementos y las herramientas necesarias para lograr mantener el Sistema de Gestión de Calidad, es por ello que el tema del presente informe es el seguimiento y actualización del Sistema de Gestión de Calidad.

La estructura del trabajo, conforme a lo solicitado para conformar un informe académico se conforma de:

- Descripción de la empresa
- Organigrama general y delineación de actividades por área
- Cómo funciona el área de Calidad
- Plan de trabajo para lograr la recertificación.
- Fundamentación del proceso de mejora continua
- Propuesta para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad

La propuesta ofrece en primer lugar una reestructura organizacional con base en el análisis de procesos que se realizó durante el año pasado, y en segundo lugar, señala una serie de actividades que procuran tener en proceso de mejora continua el Sistema de Gestión de Calidad.



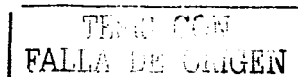
Y Justificación de la relación del informe académico con la carrera de Pedagogía

Ahora bien es necesario mencionar, ¿Qué hace un pedagogo dentro de un área de calidad?: Y la respuesta es tan clara, como complicada es su aplicación: Enseñar.

Las labores de un pedagogo como profesional de la educación van desde el conocimiento técnico de normas y procedimientos junto con la manera de transmitir las al personal hasta la complicada tarea de sensibilizar a éste sobre la importancia de mantener la calidad en su trabajo diario.

El área de calidad requiere de un profesional que constantemente se cuestione sobre la manera de eficientar las labores que se realizan cotidianamente y que convenga a las personas que en su trabajo pueden encontrar una realización profesional en la medida en que se sientan satisfechos con lo que realizan y la manera como lo hacen.

Este trabajo se llevó a cabo, pues se cree firmemente que el área de calidad es un elemento de cambio dentro de la empresa, y el proceso de mejora continua es un fundamento de toda persona que tenga la preparación para ser un profesional de la educación.



1. CUERPO DEL TRABAJO

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1 Tipo de institución

Auto Ahorro Automotriz, S.A. de C.V. es una empresa privada que proporciona servicios financieros para la adquisición de vehículos nuevos de la marca Chrysler, Dodge y Jeep; fue fundada el 10 de marzo de 1982 como una iniciativa del entonces Presidente de la Asociación Mexicana de Distribuidores Chrysler, Don Alberto Guerrero Pérez, con la finalidad de tener un canal adicional de ventas denominado autofinanciamiento¹. PLANFÍA es la marca comercial de este producto.

Durante sus veinte años de operación han existido épocas de crisis muy importantes, sin embargo en los últimos cinco años se ha presentado un crecimiento en ventas del 700%, lo que implica también un crecimiento en infraestructura y recursos humanos; por ello, en 1999, Auto Ahorro Automotriz decide adoptar los estándares de la norma internacional ISO 9002:1994, con la finalidad de atender con calidad a sus clientes y distribuidores y, tener un

¹ El sistema de autofinanciamiento consiste en la integración de grupos de consumidores que aportan cierta cantidad periódicamente, formando un fondo común para la adquisición de un bien.



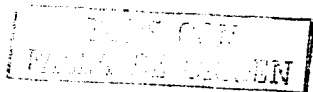
método formal para adaptarse al crecimiento. Actualmente, como parte de su estrategia de negocio, se encuentra la recertificación a través de la nueva versión de ISO 9000 publicada el 15 de Diciembre del 2000.

Nuestra empresa además cuenta con la calificación financiera de Standard & Poor's empresa internacional, cuya finalidad es la de certificar el adecuado manejo de los recursos financieros de diferentes instituciones, así como de otorgar recomendaciones para inversionistas tanto nacionales como extranjeros.

El producto que tiene Auto Ahorro Automotriz, denominado "Autofinanciamiento Automotriz",

Tiene las siguientes características:

- Es un sistema de ahorro e inversión, debido a que permite al cliente no descapitalizarse para adquirir un vehículo o tener recursos guardados para este fin.
- Integra grupos cerrados de consumidores, lo que brinda oportunidad con el paso del tiempo de tener mayores probabilidades de entrega de su unidad.
- Forma un fondo común controlado por un fideicomiso, para el pago de las unidades por entregar.
- Realiza Eventos de adjudicación mensual, donde se les asigna a los clientes las unidades contratadas.
- Otorga un crédito para entregar la unidad y de esa manera asegurar al resto de las personas que integran el grupo recursos suficientes para que todos reciban su unidad.



Y Su contrato está regulado por instituciones como Secretaría de Comercio y Secretaría de Gobernación, lo que da al cliente seguridad en su inversión.

Por lo que respecta a los servicios

Para los clientes pueden mencionarse:

- a. Asesoría comercial.
- b. Recepción y resolución de quejas y aclaraciones.
- c. Autorización de crédito.

Y para la red de distribuidores Chrysler:

- a. Asesoría para la comercialización de los contratos.
- b. Apoyo para la administración de la cartera de clientes.

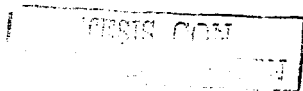
Dentro del apartado **Estructura General** (*Vid. Infra.* 1.1.3) se conocerán los diferentes servicios que ofrece Auto Ahorro Automotriz de manera detallada, a través de las diferentes áreas que lo conforman.

La estructura organizacional con la que cuenta actualmente Auto Ahorro Automotriz, es de 90 empleados y un cuerpo de ventas directas de, aproximadamente, 160 vendedores dentro del Distrito Federal y, a pesar de contar con una sucursal en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, ésta no se contempla dentro del presente estudio, debido a que, todavía no se encuentra dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.



Por lo que respecta a sus recursos, Auto Ahorro Automotriz tiene una infraestructura tecnológica de vanguardia que permite tener información en tiempo real de sus más de veinte mil clientes: Dentro de la empresa a través del SIOP (Sistema Integral de Operaciones PLANFÍA) y de manera remota mediante herramientas como son la página de Internet y el IVR (Interactive Voice Responsive); además debe mencionarse que todo el personal cuenta con estación de trabajo y extensión telefónica propia.

El recurso humano, representado en su mayoría por mujeres, tiene un promedio de edad que no rebasa los treinta años y un nivel de estudios universitario.

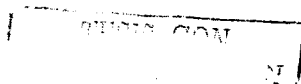


1.1.2. Misión institucional

El futuro de Auto Ahorro Automotriz radica en ser una empresa de financiamiento automotriz que proporcione a sus socios la más alta rentabilidad del sector y, a sus clientes un servicio de atención que sobre pase sus expectativas, por lo que su misión se enuncia de la siguiente manera:

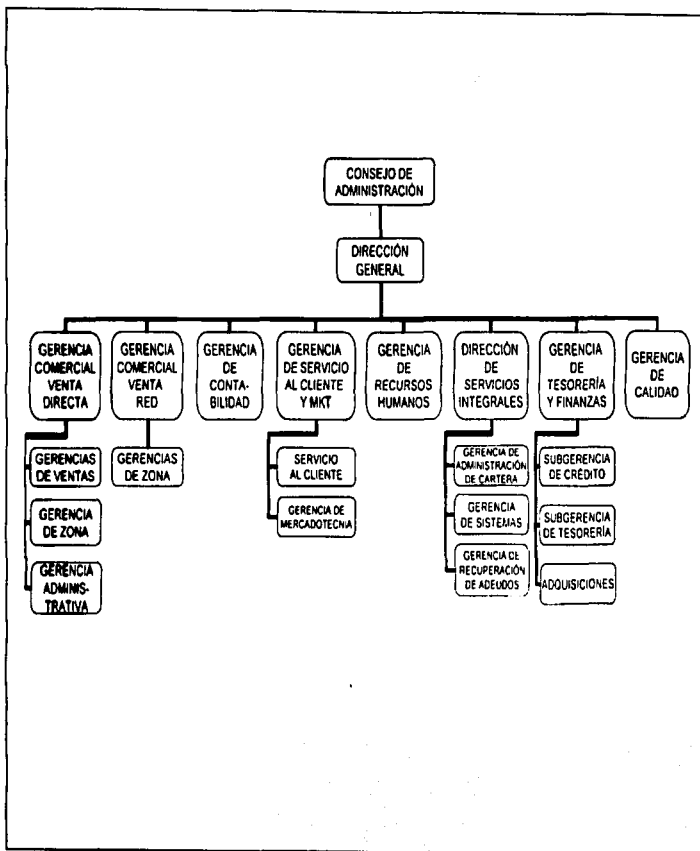
“Proporcionar esquemas para la entrega de vehículos nuevos, mediante la prestación de servicios de excelencia con personal altamente calificado. Con el propósito de lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa”

Su visión es *“Reforzar la imagen como empresa de los distribuidores Chrysler, incrementando nuestra participación en el mercado de las autofinanciadoras de marca, con el fin de proporcionar servicios eficientes y de calidad a los distribuidores y clientes mediante el aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales”* y los valores que rigen la empresa son: *“Honestidad, lealtad, respeto, sentido de pertenencia e identidad”*



1.1.3. Estructura General

Cuadro 1. Organigrama General de Auto Ahorro Automotriz.



La descripción de funciones por área se menciona a continuación:

1. Gerencia Comercial Venta Directa

Le corresponde el manejo del programa Venta Directa, que implica la conformación de grupos de vendedores que comercializan el sistema dentro de plazas comerciales. Dichos contratos son asignados a los distribuidores participantes dentro del DF y zona metropolitana y sus funciones son:

Ventas:

- a. Venta de contratos.
- b. Coordinación de grupos de vendedores.

Zona:

- a. Apoyo a la red de distribuidores participantes.

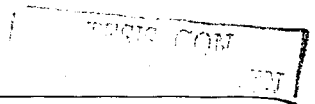
Administrativa:

- a. Supervisión de plazas comerciales.

2. Gerencia Comercial Venta Red

Su tarea consiste en asesoría para la Red de distribuidores Chrysler en el interior de la República (excluyendo Monterrey) y sus funciones son:

- a. Visitas a todos los distribuidores Chrysler.



- b. Apoyo para la comercialización de contratos.
- c. Orientación para la administración de la cartera de clientes.

3. Gerencia de Tesorería y Finanzas

El fin de esta área es el control y adecuado manejo del recurso financiero, mediante las siguientes funciones:

Crédito:

- a. Autorización de créditos para los clientes.
- b. Elaboración y resguardo de garantías crediticias.

Tesorería:

- a. Pago de unidades a distribuidores.
- b. Pago por baja de clientes.
- c. Pago a proveedores.
- d. Control de inversiones.

Compras:

- a. Realización de compras.
- b. Evaluación de proveedores.
- c. Control del activo fijo.

4. Dirección de Servicios Integrales

Su función es la coordinación de la cartera de clientes y la infraestructura tecnológica de la empresa con las siguientes áreas que integran esta Dirección:

Administración de Cartera:

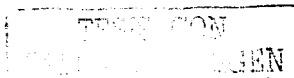
- a. **Captura de contratos dentro del SIOP.**
- b. **Elaboración y entrega de carpetas de integrante.**
- c. **Emisión de estados de cuenta.**
- d. **Control y entrega de papelería de venta.**
- e. **Control de aseguradoras.**

Sistemas:

- a. **Desarrollo y modificación del SIOP.**
- b. **Respaldo de base de datos.**
- c. **Mantenimiento de equipo de cómputo y conmuto.**
- d. **Desarrollo y mantenimiento de IVR y página de Internet.**

Recuperación de adeudos:

- a. **Recuperación de adeudos de clientes adjudicados.**
- b. **Coordinación de cobranza judicial y extrajudicial.**



5. Gerencia de Contabilidad

La labor de esta área consiste en los registros contables de toda la empresa y el pago de impuestos.

6. Gerencia de Recursos Humanos

El propósito de esta gerencia es el desarrollo y administración del recurso humano a través de:

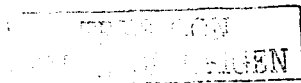
- a. Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.
- b. Medición y evaluación de competencias.
- c. Administración de personal.

7. Gerencia de Servicio al cliente y Mercadotecnia

Su misión es el conocimiento y contacto directo con el cliente, con el fin de conocer sus necesidades:

Servicio al cliente:

- a. Proporcionar información general a clientes y distribuidores.
- b. Recepción y resolución de aclaraciones y quejas.
- c. Cobranza de integrantes no adjudicados.



Mercadotecnia:

- a. Investigación y análisis de mercado.
- b. Coordinación y realización del Evento de Adjudicación.
- c. Alta de tarifas.
- d. Publicidad y promoción.

8. Gerencia de Calidad

Su propósito es el desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad realizando las siguientes funciones:

- a. Administración del Sistema de Gestión de Calidad.
- b. Planeación y coordinación de auditorías internas.
- c. Seguimiento a indicadores de calidad.
- d. Seguimiento a acciones correctivas, preventivas y planes de mejora.

Además de que dentro de la estructura se cuenta con una Dirección General y un Consejo de Administración que toman las decisiones del rumbo que ha tomado y tomará la empresa y procura por los intereses de sus accionistas.

Para el propósito del presente estudio se analiza detalladamente las funciones que desarrolla el área de Calidad así como las acciones realizadas para darle seguimiento y actualización al Sistema de Gestión de Calidad.



1.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1.2.1 Funciones y acciones desarrolladas

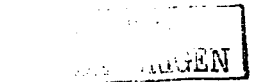
El área de Calidad dentro de Auto Ahorro Automotriz, finca su razón de existir dentro de la organización a partir de 1999, donde se desarrolla un Sistema de Aseguramiento de Calidad a través de los estándares de la Norma Internacional ISO 9000 y su objetivo es la conformación y administración de este Sistema.

Las funciones y actividades que se realizan dentro del área se describen y analizan desde un contexto pedagógico.

1. Desarrollo del Sistema Documental

Tiene como principal objetivo el asegurar que la documentación de este Sistema sea adecuada a la organización en todos sus niveles y a las actividades que se realizan, además vigila que se actualice oportunamente; para ello se cuenta con tres procedimientos básicos documentados:

- a. *Estructura del Sistema de Gestión de Calidad.* Este procedimiento establece las directrices y lineamientos para conformar y estandarizar la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad, considerando aspectos de forma y contenido, así



como facilitar el entendimiento y manejo de los mismos. Aplica a toda la documentación que se contempla en los cuatro niveles² de la estructura documental.

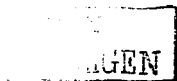
- b. *Control de documentos y datos.* Define las reglas para la aprobación, emisión, control, distribución y en su caso modificación de los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad y busca garantizar, de esta manera, que sólo se utilicen las versiones vigentes de dichos documentos. Aplica para todos los documentos controlados³ relacionados con el Sistema, tanto de origen interno como externo, que pueden estar tanto impresos como en medio electrónico.
- c. *Control de registros de calidad.* Indica a los usuarios las directrices para mantener a través de los registros de calidad la evidencia objetiva⁴ del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de Calidad a través de su identificación, almacenamiento, protección, recuperación tiempo de retención y disposición final. Establece la manera de usar la Lista de Control de Registros de Calidad, así como su oportuna actualización.

Esta función plantea una metodología de trabajo en la cual el pedagogo desarrolla sus habilidades para la aplicación de métodos y su transmisión, pues esta área también es la encargada de dar a conocer a las personas involucradas dichos procedimientos. Colabora en

² Los cuatro niveles que conforman la estructura documental son: Primero, Manual de Calidad; segundo, Manual de procedimientos; Tercero, instrucciones de trabajo y cuarto, registros de calidad.

³ Documento controlado que como su nombre lo indica es un documento que debido a su relevancia dentro del Sistema, obliga a tener un control sobre las versiones que se emiten del mismo.

⁴ Evidencia objetiva se define como los datos que respaldan la existencia o veracidad de algo, en este caso del funcionamiento adecuado del Sistema de Gestión de Calidad (Cfr. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. *Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*. p. 23)



proyectos, diseñando y desarrollando marcos teóricos y metodológicos del Sistema, verificando su comprensión y adecuada implementación, lo que permite la evaluación del conocimiento transmitido.

2. Planeación y coordinación de auditorías internas

Esta función tiene la finalidad de verificar que el Sistema de Gestión de Calidad esté implantado adecuadamente en toda la empresa, o en su caso detectar hallazgos⁵ que permitan mejorar, corregir o prevenir las prácticas de calidad que se han identificado para cumplir con la misión de la organización. Para realizar esta actividad de evaluación existe un procedimiento documentado en el cual se brindan los lineamientos para elaborar el programa de auditorías internas de calidad, así como verificar el grado de cumplimiento de las actividades con relación a los establecido en el Sistema, detectando las no conformidades⁶ y estableciendo planes de acción para corregirlos.

Inicia con la selección de auditores de calidad⁷, analizando a las personas que dentro de la organización cumple y con el perfil requerido en las diferentes áreas de la empresa, además de proporcionar capacitación teórica que comprende el conocimiento de la Norma ISO 9000, metodología de investigación y análisis, desarrollo de entrevistas, detección de no conformidades y seguimiento al cierre de las mismas.

⁵ Hallazgo de auditoría son los resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de esta. (Cfr. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario. p. 25.)

⁶ Una no conformidad se define como el incumplimiento parcial o total de algún elemento de la Norma, de manera que se pueden catalogar en no conformidades menores y mayores. (Cfr. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario. p. 20.)

⁷ Los criterios para la selección de auditores internos de calidad sugeridos por ISO 9000 se encuentran plasmados dentro de la guía de "Criterios para auditores de sistemas de calidad", emitido por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.



La capacitación práctica corresponde a la asesoría de campo, tanto en las entrevistas como en la revisión de la documentación y evidencias; y la correspondencia con las cláusulas de la Norma.

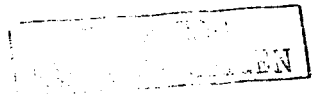
También se organiza el programa de auditorías, definiendo objetivos por alcanzar, fechas, elementos y áreas por auditar dependiendo de las necesidades que se detectan en el Sistema.⁸

Con estas auditorías el pedagogo cumple con la parte final del proceso administrativo que es la evaluación, aplicando instrumentos de evaluación, además de dar un tratamiento estadístico que permite a la Dirección General y al cuerpo gerencial la toma de decisiones. Pone de manifiesto las habilidades del profesional de la educación para el análisis y la planeación de programas de trabajo; con relación a la selección de auditores, aplica sus conocimientos en el proceso de Desarrollo del recurso humano. Además de que forma el criterio de los auditores referente a la calidad en cada revisión que realiza.

3. Seguimiento a las acciones correctivas y preventivas.

Cuando se han detectado las no conformidades o las áreas de oportunidad, ya sea en auditorías o fuera de ellas, el área de Calidad cuenta con un procedimiento documentado que marca la metodología a seguir para un adecuado cierre, además de establecer los controles administrativos que aseguren que la organización, a través de las diferentes áreas

⁸ Los documentos guía para este proceso son: Directrices para auditar sistemas de calidad Parte 1-Auditorías y Parte 2-Administración del programa de auditorías.



que la conforman, adopta acciones correctivas y/o preventivas apropiadas para eliminar las causas de no conformidades reales y potenciales y que dichas acciones son apropiadas a la magnitud de los problemas y riesgos detectados.

Esta labor incluye las siguientes actividades: análisis de causas, desarrollo de acciones, establecimiento de planes de acción y seguimiento.

Se brinda apoyo al área o áreas involucradas para verificar que las acciones implementadas hayan sido adecuadas para resolver el problema actual o potencial, o la situación de mejora. De ser necesario, señala a las áreas los documentos que sufrirán modificación.

Los beneficios y cambios que generan estas acciones y decisiones son comunicadas al personal a través del área de Calidad.

En esta labor se pone de manifiesto que el pedagogo debe de conocer metodologías de análisis, además de ser un elemento de cambio dentro de la organización.

4. Desarrollo de planes de mejora.

Debido al amplio conocimiento que el área de Calidad tiene de todos los procedimientos dentro de la organización, se facilita la detección de algunos cambios que mejoren u optimicen la operación, lo que hace que el área sea un factor de cambio en sí misma.



Esta actividad se materializa en la orientación y elaboración de planes de mejora en conjunto con las áreas involucradas. Aquí el pedagogo cumple su función en el ámbito empresarial de la siguiente manera:

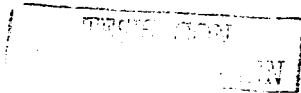
- Aplicando los principios de la administración en el análisis, planeación y solución de problemas de la organización.
- Siendo un agente de mejora dentro de la institución.
- Trabajando en equipos multidisciplinarios, ejercitando sus habilidades de comunicación, colaboración y liderazgo.

5. Seguimiento a indicadores de calidad para el cumplimiento de Objetivos y Política de Calidad.

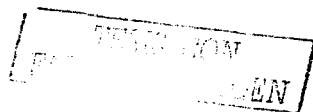
Esta función se cumple realizando propuestas de indicadores y objetivos de calidad a la Dirección General, actualizando la información para que la alta gerencia tome decisiones; y comunicando los avances y resultados a las personas que requieran conocer dicha información. Esto refuerza el cumplimiento de la Política de Calidad en todas las áreas de la empresa.

De esta manera el pedagogo cumple con el propósito para el cual fue preparado, reafirmando su capacidad para valorar el comportamiento humano y educativo en la empresa, con la finalidad de hacer las propuestas necesarias para la modificación de conductas.

Es por ello, que el perfil del pedagogo cubre adecuadamente con las necesidades y funciones dentro de un área de calidad, pues sus conocimientos y habilidades están



destinadas al perfeccionamiento del recurso humano de la organización y se adecua para que la empresa brinde un servicio de calidad que mejore día con día tanto al cliente interno como externo.



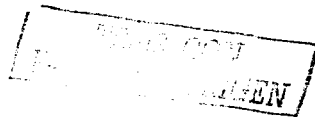
1.2.2 Presentación de la propuesta pedagógica

El proyecto seleccionado para realizar el presente informe académico es el "Seguimiento y actualización del Sistema de Gestión de Calidad de Auto Ahorro Automotriz, basado en la Norma ISO 9001 versión 2000".

Como ya se analizó Auto Ahorro Automotriz, cuenta actualmente con la certificación ISO 9002 en su versión 1994, la cual se obtuvo en Diciembre de 1999; la estrategia de negocios durante 2003 exige la recertificación del Sistema, y debido a que el 15 de diciembre de 2003 es la fecha límite para que las empresas que están certificadas con la versión 94 hagan su transición y no pierdan la validez de su certificación, es que se opta por la recertificación con la nueva norma. Además de otros objetivos particulares que se mencionan más adelante.

La nueva norma está basada en ocho principios:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque de procesos.
- Gestión basada en sistemas.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basada en hechos.
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.



Estos principios representan los requerimientos a los que debe adaptarse la organización para tener conformidad con esta nueva norma; de manera más específica los cambios son los siguientes:

- Transformar el Sistema de Aseguramiento de Calidad a un Sistema de Gestión de Calidad, lo que implica la conformidad del producto sumada a la satisfacción del cliente.
- Adaptar los veinte requerimientos de la norma anterior en cuatro grandes bloques: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de recursos, Realización del producto y, Medición, análisis y mejora.
- Sólo se obliga a tener seis procedimientos documentados⁹ y se hace responsable a la organización para decidir que procedimientos deben dejarse documentados para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Se agregan requisitos como comunicación interna y elementos de entrada para la revisión de la Dirección.
- La mejora continua ya no es sólo deseable, sino que es necesario que se compruebe su implantación.
- El Sistema de Gestión de Calidad se debe orientar a la satisfacción del cliente a través de un nuevo requisito para la medición de ésta.

⁹ Estos procedimientos son: Control de documentos, control de registros, auditoría interna, control de producto no conforme, acción correctiva y acción preventiva.

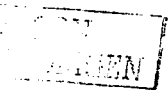
Pero el cambio fundamental radica en que el Sistema de Gestión de Calidad debe contar con un “Enfoque basado en procesos”, es decir, con la finalidad de que la organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar las actividades relacionadas entre sí, logrando que los elementos de entrada se transformen en resultados, mismos que serán la entrada de otro proceso.

Cuadro 2. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos¹⁰.



Como se ve en la figura anterior, la entrada del sistema son los requisitos del cliente y se integra a los cuatro bloques del sistema, ingresando en la realización del producto, a obtener el cliente su producto (que también se puede entender como servicio); el elemento

¹⁰ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario p. 6.



de salida es la satisfacción del cliente. Sin embargo, la realización del producto en si misma no ofrece la satisfacción del cliente, sino que está apoyada por los elementos que permiten la mejora continua que son la medición, análisis y mejora, así como la responsabilidad de la dirección y la gestión de recursos.

El objetivo general del proyecto es, una vez, que se integró el Sistema de Gestión de Calidad a la metodología de "Enfoque de procesos", debe de desarrollarse el proceso de mejora continua que fortalezca y haga crecer la organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Como objetivos particulares destacan los siguientes:

- Lograr el compromiso de todo el personal de la empresa desde el operativo, hasta la alta gerencia.
- Eficientar los procesos de trabajo con la finalidad de optimizar costos y recursos.
- Mantener la certificación ISO 9001:2000.

Se presenta el programa de trabajo que se realizó, como base de las propuestas que se presentarán en el apartado destinado para ello, primero se enumeran las actividades y posteriormente se expone el objetivo de cada actividad realizada, describiendo circunstancias y detalles bajo los cuales se llevó a cabo.

PLAN DE TRABAJO

1. Plan de sensibilización y reacción
2. Convocatoria política de Calidad
3. Definición del modelo de procesos de la organización
4. Taller de interpretación de la Norma
5. Desarrollo de procedimientos
6. Desarrollo del Manual de Calidad
7. Definición de indicadores de Calidad
8. Difusión de la Política de Calidad
9. Revisión Gerencial
10. Rally
11. Auditoría interna

1. Plan de sensibilización y reacción.

Fue una plática que se impartió a todo el personal administrativo (aproximadamente 5 pláticas de 20 personas cada una), cuya meta fue presentar un panorama general a cerca de lo que es ISO 9000, los requerimientos necesarios para implantar un Sistema de Gestión de Calidad, y el tema del cambio como elemento de mejora.

Se transmitió un mensaje por parte del Director General sobre el beneficio que representa el trabajar con un enfoque de procesos y lograr la certificación ante ISO 9001:2000 de cara a la globalización.



Los tópicos tratados durante la reunión fueron:

- Evolución de los sistemas de calidad.
- Descripción de la familia de normas ISO.
- Principales cambios de la Norma.
- Requerimientos de la Norma ISO 9001:2000
- Estructura documental del Sistema.
- Definición de conceptos como: Calidad, proceso, sistema, etc...
- Proceso general de Auto Ahorro Automotriz.
- Esquema de mejora continua.

Se proyectó una película con el título "Cómo dirigir a la gente a través del cambio" que tiene como objetivo la sensibilización de los mandos altos e intermedios, para el primer grupo que fue el gerencial, y para el resto del personal la película *Morkramia*, cuya temática es sobre trabajo en equipo y la aceptación de nuevas ideas. Posteriormente, se hicieron comentarios sobre estas películas para establecer las conclusiones de manera grupal. A todo el personal se le entregó material con la información más relevante de la plática.

2. Convocatoria Política de Calidad.

Esta actividad tenía como finalidad que la Dirección General hiciera participe al personal de la redacción de nuestra Política de Calidad. Se convocó a través de correo interno y de *posters* en los pizarrones de información interna requiriendo las siguientes bases:



Podrá participar todo el personal que labora para Auto Ahorro Automotriz. Las propuestas deberán estar basadas en el servicio que ofrece la empresa, la satisfacción del cliente y relacionadas con la misión, visión y valores de PLANFÍA, las cuales deberán presentarse en una hoja tamaño carta con el nombre del participante y del área a la que pertenece.

Esta convocatoria recibió propuestas durante una semana obteniendo una respuesta del 30% de participación del total del personal, se agradeció a los participantes el envío de sus propuestas por correo interno y por este mismo medio se informó el nombre de los ganadores; los premios consistieron en dinero en efectivo entregado directamente en la oficina del Director General. Se otorgó un primero, dos segundos y dos terceros lugares.

Posteriormente, la Dirección General en conjunto con el representante de la Dirección¹¹ y el Gerente de Calidad desarrollaron la redacción de la Política de Calidad.

3. Definición del modelo de procesos de la organización.

En conjunto con la Dirección General se definió cuales eran los procesos básicos, de soporte y de control¹² con los que contaba la organización a fin de tener una guía para la revisión que se realizaría en juntas de trabajo con los encargados de cada parte del proceso.

¹¹ El representante de la Dirección es un miembro de la organización que independientemente de sus responsabilidades debe de asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios, informar a la Dirección General sobre el desempeño del sistema y cualquier necesidad de mejora y asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. (Cfr. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario p. 10.)

¹² Procesos básicos, son aquellos que están enfocados directamente al cliente, la razón de ser de la empresa; los de soporte, aquellos que harán lo necesario para que los procesos básicos funcionen y los de control contribuyen al buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

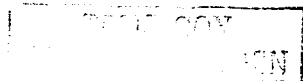


Los procesos básicos que se identificaron fueron:

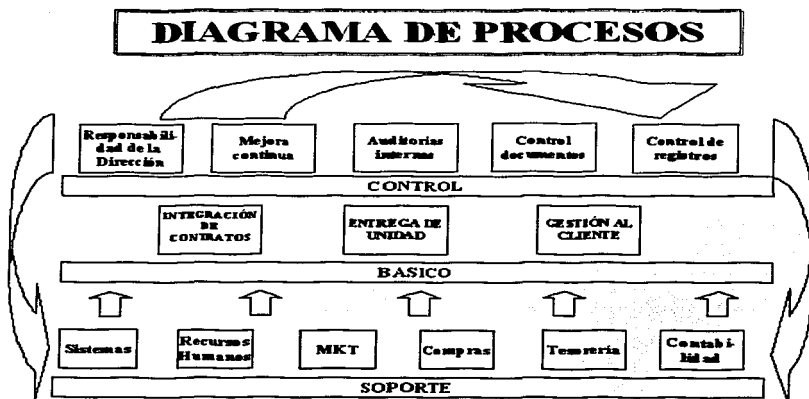
1. *Integración de contratos:* Su meta es obtener información del solicitante para formar grupos de autofinanciamiento, va desde las actividades de venta hasta la llamada post-venta.
2. *Entrega de unidad:* Su objetivo es establecer las actividades que permitan la entrega de unidad a los clientes, asegurando el pago oportuno de dichas unidades a los distribuidores, este proceso inicia en el Evento de Adjudicación y concluye con el pago de la unidad.
3. *Gestión al cliente:* Su finalidad es orientar y atender al cliente durante todo el proceso de autofinanciamiento, así como mantener una cartera sana, y aplica para la atención al cliente y al distribuidor.

Con base en esta definición, se nombraron tres personas como responsables de cada proceso, los cuales tiene la obligación (independientemente de las actividades de su puesto) de revisar la información que surja, así como proponer y/o coordinar acciones correctivas y preventivas, y planes de mejora.

Dentro de las juntas de trabajo se estableció por cada proceso básico: las entradas y las salidas, los puntos críticos por controlar, lo que se requiere de los procesos de soporte y control, además de los documentos de referencia. Se realizó un mapeo de procesos junto con su descripción por cada proceso básico; a continuación se presenta el diagrama general.



Cuadro 3. Diagrama de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad.



4. Taller de interpretación de la Norma.

Este taller tuvo como intención que el personal que desarrollara los procedimientos de su área conociera y estudiaran todos los requerimientos de la Norma ISO 9001: 2000, sus subcláusulas, así como la manera como se interpretaban dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

La elección de las personas que participaron en este evento se hizo con base en su experiencia dentro de la empresa consistió en un 30% de la plantilla total del personal.

Este curso tuvo una duración de dos días y los temas revisados fueron los siguientes:

- Definición de conceptos de sistema, proceso, calidad, etc.
- Análisis de las premisas para la administración por procesos.
- Identificación de procesos básicos, de soporte y control.
- Definición de términos para la documentación: formato, registro, documento, etc...
- Estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad.
- Cambios entre la Norma ISO 9002 versión 1994 y la ISO 9001 versión 2000.
- Requerimientos de la Norma ISO 9001:2000.

Se realizó una evaluación de conocimientos sobre los requerimientos de la Norma, cuyo promedio de calificación fue de 8.3. y a partir de este taller se inició el proceso de documentación de los procedimientos de cada área.

5. Desarrollo de Procedimientos.¹³

La finalidad era documentar las actividades que integran los procesos de la empresa, los que ya estaban desarrollados dentro de la versión anterior se adecuaron a un nuevo formato que se diseñó con la finalidad de facilitar la identificación de responsabilidades.

¹³ Los puntos 5, 6 y 7 del presente trabajo se realizaron de manera paralela debido a que están interrelacionados, y la revisión y corrección de uno podría llevar a la modificación de otros puntos.



Se diseñaron nuevos procedimientos como investigación y análisis de mercados, y se eliminaron procedimientos que se identificaron como obsoletos, pues no otorgaban ningún valor agregado al Sistema de Gestión de Calidad. Esta actividad la realizaron cada una de las áreas con constantes revisiones por parte del área de Calidad y de la Dirección General.

6. Desarrollo del Manual de Calidad.

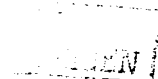
Habiendo definido el diagrama de procesos, se desarrollo también el Manual de Calidad, mismo que fue elaborado completamente por el área de Calidad; se originó un nuevo nivel de cambio, debido a que la estructura de los requerimientos de la Norma anterior era de 20 elementos y ahora se presenta en una organización de cuatro bloques con sus respectivos incisos.

La razón de existir del Manual de Calidad radica en ser la guía de cómo cumple la organización con cada uno de los requerimientos de la Norma, debe incluir los detalles y la justificación de las exclusiones¹⁴ definidas por la organización, hacer referencia a los procedimientos documentados y describir la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.¹⁵

Dentro de este manual se incluyeron los siguientes anexos que facilitan la comprensión de su estructura:

¹⁴ Estas exclusiones son requerimientos de la Norma ISO 9001:2000 que por la naturaleza de la empresa no se pueden adoptar, en el caso de esta organización no aplica el diseño y desarrollo de producto, la propiedad del cliente y control de dispositivos de seguimiento y medición. (Cfr. Auto Ahorro Automotriz, S.A. de C.V. Manual de Calidad, apartado 7.)

¹⁵ Cfr. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario p. 7.



- A. **Glosario:** En él, se encuentran todas las definiciones relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad.
- B. **Diagrama de procesos:** Mapeo general o diagrama de procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- C. **Matriz de requerimientos/documentos por proceso:** En este anexo se define con cada requerimiento, cómo es sustentado a través de documentos de referencia y el área responsable de cumplir con el punto de la Norma.
- D. **Organigrama:** Está graficado de manera general y sólo la parte que conforma el nivel gerencial de la empresa, el organigrama detallado se encuentra ubicado dentro del Manual de la Organización. Dentro de este organigrama se identifica el representante de la Dirección y el auditor líder.
- E. **Medición de la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad:** En este se establecen los objetivos de calidad, con los indicadores que permiten verificar su cumplimiento, el área a cargo y la manera como se medirá: objetivo o meta del indicador y herramienta de medición.

7. Definición de indicadores de Calidad.

Después de haber sido revisados los procedimientos desarrollados y habiendo establecido los puntos críticos de los procesos básicos se definieron los indicadores de calidad, mismos que tienen una doble función: primero, medir el cumplimiento de los procesos y segundo, establecer el grado de avance de los objetivos de calidad.

Para definir éstos, fue necesario el desarrollo de estadísticos históricos y hacer propuestas de mejora, por cada una de las áreas que conforman la empresa. Los indicadores permiten a la organización detectar aspectos por corregir y por mejorar dentro de la operación, y son la base de la mejora continua. Este trabajo se plasmó en el Manual de Calidad en la parte de anexos.

8. Difusión de la Política de Calidad.

La finalidad de esta plática fue que todo el personal conociera la revisión que se hizo de la Política de Calidad, además de reforzar conocimientos generales de calidad; nuevamente se impartió a través de sesiones de trabajo con grupos de 20 personas y los puntos tratados fueron:

- Revisión de conceptos como: Enfoque de procesos, sistema, proceso, tipos de proceso, etc...
- Revisión del diagrama de procesos de la empresa, entradas y salidas de procesos básicos y, a qué proceso básico pertenece cada puesto.
- Presentación de la nueva Política de Calidad y su interpretación.
- Presentación de objetivos de calidad y sus respectivos indicadores.

En dicha plática también se entregó al personal un díptico con la información básica y se hicieron ejercicios de refuerzo.

Adicionalmente, se colocaron en toda la empresa cuadros con la Política de Calidad, la misión, visión y valores de la empresa.



9. Revisión Gerencial.

La Norma ISO 9001: 2000 pide como punto obligatorio realizar una revisión del Sistema de Gestión de Calidad para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Auto Ahorro Automotriz, cumple con este punto de la Norma a través de una junta de planeación anual, donde se analizan los logros de cada una de las áreas y cuales son los objetivos por alcanzar durante el año que comienza. Los participantes de esta actividad pertenecen al nivel gerencial de la empresa.

En esta ocasión hubo una modificación, ya que mediante equipos de trabajo heterogéneos se definieron cuales son los principales problemas que aquejan a la empresa y de que manera se pueden solucionar. Esta labor se plasmó en un concentrado llamado "Propuestas de mejora" de donde se despenden actividades con fechas de cumplimiento, el cual proporcionará a Auto Ahorro Automotriz, la oportunidad de no repetir los errores de otros años, y al Sistema de Gestión de Calidad el desarrollo de la mejora continua.

10. Rally.

Durante dos semanas se envió vía correo interno a todo el personal preguntas sobre ISO 9000, con la finalidad de reafirmar los conocimientos que se habían impartido hasta esa fecha; era necesario estar al pendiente de cada pregunta, debido a que no tenían una hora definida para enviarse y de esta manera los aspectos por calificar no sólo era la respuesta correcta, sino también la rapidez.

Las preguntas realizadas además de comprobar conocimientos, también permitieron que se conociera el grado de compromiso que tiene cada persona.

La participación fue de un 83% de la plantilla del personal y se otorgaron premios como computadoras, televisiones, etc, hubo un primero y un segundo lugar, y dos terceros lugares. El nombre de los ganadores se dio a conocer mediante una junta con todo el personal.

11. Auditoría interna.

Este proceso permite a la organización detectar hallazgos que permitan mejorar o corregir el Sistema de Gestión de Calidad, es decir, representa la evaluación interna del sistema. Se programó durante tres días, pero para ello fue necesario impartir un curso de capacitación a los auditores internos de calidad, elaborar listas de verificación como guión de la entrevista y alinear criterios para el levantamiento de no conformidades.

Una vez realizado este proceso, se procedió al cierre de las no conformidades detectadas a través de la elaboración de acciones correctivas, este cierre se realiza analizando las causas de no conformidad y estableciendo planes de trabajo. Las no conformidades que, por su naturaleza lo permitan, están sujetas a seguimiento y revisión de avances para verificar su adecuada implantación.

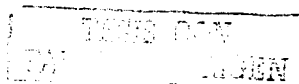
Al finalizar estas actividades estuvimos listos para la auditoría de recertificación por parte de la casa certificadora electa.



Los resultados obtenidos fueron los esperados: la recomendación ante ISO 9000, con una vigencia de tres años; lo que conlleva a tener visitas de seguimiento cada seis meses a través de auditorías de tercera parte¹⁶.

Sin embargo, el impacto de este proyecto no sólo era el logro de la recertificación, sino que, al mismo tiempo se hiciera conciencia de la importancia que tiene el trabajo de cada persona y cómo repercute en la satisfacción del cliente.

¹⁶ La auditoría de tercera parte es el proceso de revisión que realizan las casas certificadoras con la finalidad de evidenciar que el Sistema de Gestión de Calidad de las organizaciones puede seguir recomendado ante ISO.



2. VALORACIÓN CRÍTICA

2.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA CRÍTICA

2.1.1 Reflexiones sobre la disciplina en la que se inscribe la práctica

El seguimiento y actualización del Sistema de Gestión de Calidad tiene como base la mejora continua, la cual define la Norma ISO 9001:2000 como la *“... actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”*^{17,18}, es decir, es un proceso que permite a la organización mejorar sus actividades de manera tal que cumplan adecuadamente con su propósito u objetivo.

El *“... proceso para la mejora continua debería utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas”*¹⁹

¹⁷ Un requisito es la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario p. 12.)

¹⁸ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario p. 14.

¹⁹ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Sistemas de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño p. 71.

Según la Norma ISO 9001:2000 en sus directrices para la mejora del desempeño²⁰, existen dos vías fundamentales para llevar a cabo la mejora continua de los procesos²¹:

1. Proyectos de avance significativo, los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes o a la implementación de procesos nuevos,
2. Actividades de mejora continua escalonada realizadas por el personal en procesos ya existentes.

Estas dos vías tienen su fundamento en dos teorías de mejora continua, la primera a través del ciclo PDCA, también llamado *Círculo de Deming*²² y la segunda en la disciplina japonesa *Kaizen*²³.

La mejora continua debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:²⁴

1. Razón para la mejora: identificar el problema del proceso y seleccionar un área para la mejora así como una razón para trabajar en ella.

²⁰ Este documento no obligatorio, es una guía para mejorar el Sistema de Gestión de Calidad.

²¹ Cfr., Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Systemas de gestión de la calidad: Directrices para la mejora del desempeño p. 85.

²² Este círculo está formado por cuatro pasos: planificar, estudiando la situación actual y trazando un plan de mejora; hacer, realizando el producto o servicio; controlar, comprobando si se han alcanzado las metas previstas y actuar, para mejorar procesos y analizando posibles desvíos. (Cfr. <http://www.claveempresarial.com/empresa/notas/nota010507a.shtml>)

²³ También se conoce como mejora continua escalonada la cual consiste en medir un proceso, desarrollar una innovación para alcanzar el estándar y una vez logrado esto, se definirá un nuevo estándar que mejora el proceso. (Cfr. Gestión y planificación Integral, S.A. de C.V. Apuntes de Management ODE, p. 3)

²⁴ Cfr., Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Systemas de gestión de la calidad: Directrices para la mejora del desempeño p. 85-86.

2. **Situación actual:** Recopilar y analizar datos para descubrir que tipo de problemas ocurren más frecuentemente. Seleccionar un problema y establecer un objetivo para la mejora.
3. **Análisis:** Identificar y verificar las causas raíz del problema.
4. **Identificar soluciones posibles:** Explorar alternativas para las soluciones.
5. **Evaluación de los efectos:** Confirmar que el problema y la causa raíz han sido eliminados o disminuidos sus efectos, logrando la meta de la mejora.
6. **Implementación y normalización de la nueva solución:** Reemplazar los procesos anteriores con el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el problema.
7. **Evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso al completarse la acción de mejora:** Evaluar estos aspectos del proyecto de mejora y contemplar la posibilidad de usar esta solución en otra parte de la organización.

Esta mejora continua lo que genera es el cambio constante del Sistema de Gestión de Calidad y por lo tanto de la organización. El error en el que suelen caer algunas empresas certificadas es pensar que porque ya tienen la recomendación ante ISO, su sistema es adecuado a la organización y a sus clientes, por lo que la mejora continua es sólo un requisito nuevo que hay que cumplir; de tal manera que lo van limitando, no dejando que su organización crezca y que se adapte al mundo cambiante, por lo que con el pasar del tiempo sus métodos de trabajo terminan siendo obsoletos.

Pese a conocer esto y los beneficios que puede brindar a la organización, el personal se resiste al cambio, ya que se desconfía que lo desconocido pueda dar buenos resultados tanto a la organización como de manera personal (desempeño, permanencia, etc...)



Es por ello, que las organizaciones deben preparar y propiciar en sus empleados una adaptación al cambio, dicha adaptación debe de ser activa y conciente de las ventajas que pueden traer nuevas maneras de hacer las cosas, optimizando procesos, recursos y costos.

Según James O'Toole, en su libro "El liderazgo del cambio" los procesos de cambio iniciados por algunas compañías y que alcanzaron éxito tuvieron los siguientes puntos en común:²⁵

- El cambio contó con el apoyo de la alta dirección. *"Sus líderes deben comprometerse a realizar el arduo y prolongado trabajo que ello implica, incluso comprometerse a cambiar su propia conducta"*²⁶
- El cambio se basó en puntos fuertes y en los valores propios de la organización.
- La alta dirección no impuso los elementos específicos del cambio. Lo que implica que todos los niveles participaron de manera amplia y abierta.
- El cambio fue total. Esto implica que todas las partes se adaptan a los cambios y realizan a su vez cambios para lograr la consistencia.
- El cambio fue planeado.
- Los cambios se efectuaron en las entrañas de la organización.
- El cambio se enfocó desde el punto de vista de los grupos de interés. *"Debido a que la meta del cambio debe ser la de cumplir las necesidades de todos los grupos de interés de la organización con la mayor eficiencia posible, por lo general la fuente*

²⁵ Cfr. O'TOOLE, James, El liderazgo del cambio, p.74-75.

²⁶ Ibidem, p. 74.

primaria de impulso y de dirección del cambio debe provenir del entorno externo, a menudo de los clientes."²⁷

➤ El cambio se volvió constante.

Pero para que estas estrategias de adaptación al cambio se den de una manera positiva y funcionen, la línea a seguir es tener un personal motivado, por tal razón se analiza el concepto de motivación.

La motivación es entendida como la causa, conocida o desconocida de un comportamiento humano que se origina de una necesidad y se dirige a un fin²⁸, es lo que nos mueve a actuar.

La persona al trabajar, pone de manifiesto su necesidad de completarse y completar el medio que le rodea²⁹, es decir, que el trabajo no tendría razón de ser, si no existiera una finalidad, un sentido último, que es la realización de la vocación personal³⁰ además de buscar su seguridad económica busca satisfacer otras necesidades más profundas, más humanas, esto lo explica Abraham Maslow a través de su teoría de "Jerarquía de necesidades", ya que identificó cinco niveles de necesidades que van de lo concreto a lo intangible. Éstas son: fisiológicas, de seguridad, de filiación, de afecto y de autorrealización³¹.

²⁷ *Ibidem*, p. 75.

²⁸ *Cf.*, CELORJO, Benito, *Hablemos otra vez sobre motivación (Parte D)*, p. 4.

²⁹ *Cf.*, MELENDO, Tomás, *La dignidad del trabajo*, p. 142.

³⁰ *Cf.*, CHALMETA, Orlao, Gabriel, *Ética especial. El orden ideal de la vida buena*, p. 136.

³¹ *Cf.*, CELORJO, Benito, *Op. Cit.*, p. 3.



Junto con las necesidades individuales, el ser humano se motiva ante el deseo de satisfacer otras necesidades que provienen del grupo de trabajo al que pertenece "... *el valor, mérito o importancia del trabajo que estamos haciendo, en el contexto de un ambiente que cambia y desafía, puede asegurar nuestro más profundo interés y comprometer nuestra energía utilizable*"³²

Se analizan ocho reglas para la motivación propuestas por John Adair, en su libro ¿Cómo motivar?, pero para el presente estudio, más que reglas representan factores que propicien la motivación dentro de una organización.³³

1. Motivarse a sí mismo: Debido a que la motivación se capta, no se enseña, es necesario preguntarse a sí mismo, si el entusiasmo y la dedicación a la tarea es honesta y tangible.
2. Seleccionar gente motivada: Es preferible contar con personal con "... *alta motivación y talento moderado a considerable talento pero poca o ninguna evidencia de motivación*"³⁴
3. Tratar a cada persona como un individuo: Este punto se refiere a que los motivadores no son universales, lo que puede representar para alguien un incentivo fuerte para otro empleado puede pasar desapercibido, por ello, es necesario que el jefe conozca a cada persona que trabaja con él.
4. Fijar metas realistas y desafiantes: "*Si los objetivos son irreales, desmotivarán a la gente, si son fáciles de alcanzar, tampoco van a inspirar nada*"³⁵

³² ADIR, John, ¿Cómo motivar? ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?, p. 33.

³³ Cfr, *Ibidem*, p.127-136.

³⁴ *Ibidem*, p. 128.

³⁵ *Ibidem*, p. 130.



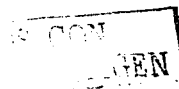
Este punto, también lleva a la importancia que tiene el convenir las metas y objetivos con las personas que lo van a realizar, "... mientras más compartamos decisiones que afecten nuestra vida de trabajo más se nos motiva para ponerlas en marcha"³⁶

5. Recordar que el progreso motiva: Mientras más importante sea la tarea más fuerte será la necesidad de terminar la tarea. "*Si la gente sabe que está avanzando, es lo que le ayuda a aumentar sus esfuerzos*"³⁷
6. Crear un ambiente de motivación: Esto no sólo involucra las relaciones interpersonales, también los controles, la manera cómo se mide al personal incluyendo los sistemas de trabajo, donde se pone de manifiesto la importancia de la tarea individual para el logro de los objetivos generales de la organización.
Se puede hacer referencia también a contar con un líder que muestre entusiasmo por el trabajo que realiza, quien influye de manera positiva en un adecuado equipo de trabajo; el pertenecer a un equipo de trabajo así, también crea un ambiente de trabajo motivador.
7. Ofrecer recompensas justas: Junto con la manera cómo se mide el cumplimiento del trabajo es necesario encontrar un balance con la remuneración para que el empleado note un equilibrio entre lo que da y lo que recibe.
8. Manifestar reconocimiento: Además del factor económico y el desarrollo profesional, es fundamental para un empleado el reconocimiento por la labor bien hecha.

Una vez que se ha analizado la importancia de tener personal motivado y los factores generales para motivarlo, es necesario también tratar el tema de la comunicación, debido a

³⁶ Idem.

³⁷ Ibidem, p. 131.



que sin comunicación, es imposible hablar de motivación. *“La comunicación y el compromiso constituyen los instrumentos más importantes para motivar a los empleados que buscan seguridad.”*³⁸

La comunicación es un proceso que facilita la labor cotidiana dentro de la organización, cuando es adecuada propicia la participación del personal y logra el intercambio de información.

Para el logro de objetivos es necesario que todos se encuentren informados, no sólo con datos técnicos, sino con información que permita desarrollar un sentido de lealtad respecto a lo que está tratando de lograr la organización, así como la manera de contribuir de forma efectiva.

Existen cuatro áreas principales que deben ser informadas a los empleados:³⁹

- La información que se refiere a situaciones especiales dentro de la organización.
- Respecto a las políticas y prácticas de la organización, en especial los cambios.
- Referente a su empleador o a la organización para la cual trabajan (esto con la finalidad de conocer sus posibilidades de crecimiento y permanencia)
- La relación del empleado con el ambiente total, es decir su entorno.

Sin embargo, la falta de comunicación efectiva es real dentro de las empresas, debido principalmente a la manera como se interpreta la información que se nos proporciona, es

³⁸ GRENSING, Lin, *La fuerza de la motivación*, p. 43.

³⁹ Cfr., TERRY, George R., *Principios de administración*, p. 180-181.

decir, antepone nuestra experiencia incluyendo prejuicios a la información de hechos y, a la falta de compartir información con otros, por creer que hacer esto disminuye su superioridad.

Para mejorar la comunicación es necesario realizar prácticas tales como sesiones de trabajo, juntas regulares, sistemas de quejas y sugerencias, información escrita, entre otros, que son vehículos de comunicación,⁴⁰ y es necesario que a cada tema se le de el medio o tratamiento adecuado ya "*... el medio es tan importante como el mensaje*"⁴¹

Cabe destacar que la falta de comunicación implica, además de una falta de motivación por no conocer hacia donde se dirige la organización o la importancia de la labor dentro de ella, también el no conocer qué labor se debe realizar o cómo se debe hacer. Es aquí donde radica la trascendencia de tener una comunicación efectiva dentro de los niveles formales e informales de la organización.

⁴⁰ Cfr. GRENSING, Lin, *Op. Cit.*, p. 78.

⁴¹ *Ibidem*, p. 75.

2.1.2 Logros, posibilidades y limitaciones.

Los logros que puede tener el presente proyecto es que se mantenga siempre actualizado el Sistema de Gestión de Calidad de Auto Ahorro Automotriz, a través del proceso de mejora continua, lo cual permitirá reconocer los aciertos de alguna decisión para adaptar y repetir la fórmula en actividades de naturalezas similares, además de detectar errores para plantear acciones correctivas acorde a las necesidades de la organización.

Al implantarse la propuesta de este proyecto se puede obtener la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y distribuidores, pues ellos son la guía que rigen nuestras estrategias y procesos; como se analizó anteriormente, los procesos no tendrían razón de ser si no satisfacen las necesidades de los clientes, es decir, sus resultados deben estar centrados en éste.

Otro logro es que al comprender cada uno de los empleados qué es lo que espera la organización de su puesto, a través de la descripción de procesos y demás documentación (manuales, instrucciones de trabajo, etc) se encuentren más comprometidos con los objetivos no sólo de calidad, sino también son los objetivos estratégicos de la empresa, para dar finalmente cumplimiento a la misión de la empresa.

Finalmente, se mantiene la recomendación ante ISO 9000, brindando a nuestros clientes y proveedores la seguridad de trabajar con una empresa que independientemente de

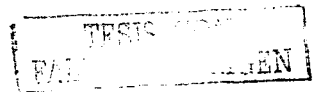
proporcionar calidad, tiene formas de trabajo que no son obsoletas, pues se adecuan constantemente a las necesidades del mercado.

Como posibilidades de este proyecto están: Que cada persona que colabora en la organización tenga muestras tangibles de su desempeño y desarrollo profesional a través de la medición de sus resultados (Objetivos de calidad y metas), lo que brindará también al área de Recursos Humanos la posibilidad de desarrollar un esquema de remuneración y compensaciones. Así como lineamientos claros para el desarrollo de planes de carrera.

Las posibilidades que brinda el Sistema de Gestión de Calidad a la empresa son muchas, ya que gracias a su metodología de trabajo (acciones correctivas, preventivas y planes de mejora) se pueden tomar decisiones en tiempo y forma dentro de cualquier área de la empresa.

Dentro de la optimización de documentos también se están buscando opciones para facilitar el manejo de la información de manuales, ya sea través de un software especializado o mediante la Intranet que se está desarrollando en Auto Ahorro Automotriz; esto facilitará la parte administrativa del Sistema de Gestión de Calidad.

Finalmente, existe también la posibilidad de lograr que al alcance del Sistema de Gestión de Calidad de Auto Ahorro Automotriz, se implante en nuestra sucursal de Monterrey, Nuevo León.



Por lo que respecta a las limitaciones considero que la resistencia al cambio es uno de los factores más importante para que no se logre la adecuada implantación del proceso de mejora continua.

Así mismo la falta de un adecuado canal de comunicación entre las diferentes áreas que conforman Auto Ahorro Automotriz, puede producir el que los procesos no trabajen de manera adecuada, y por lo tanto no arrojen los resultados esperados dentro de los planes de calidad.

Además esto no depende solo del área de Calidad, como se mencionó anteriormente, a nadie se le puede obligar a estar motivado y por ello existen muchos factores que deben intervenir, tales como: el jefe, el lugar y el tipo de trabajo, el desarrollo profesional y personal, la capacitación y las condiciones de remuneración entre otras.

Es importante acotar que el área de Calidad al tener una autoridad staff⁴² no está plenamente integrada en las operaciones de la empresa, lo que tiene cierta desventaja, pues existe la posibilidad de que se realicen adecuaciones a procesos, actividades y puestos, que no se realicen o informen a través del área de calidad.

Pero en contraste tiene una gran ventaja, ya que al no estar inmersa en la problemática cotidiana, puede tener más elementos para dar alternativas de solución en las diferentes áreas donde se puedan detectar los problemas.

⁴² Staff significa función de apoyo, es decir el problema que se puede suscitar es que "existen honradas diferencias de opinión sobre quién debe decidir qué, cuál decisión es mejor y quién toma cada acción cuando se adopte la decisión" (TERRY, George R., *Op. Cit.*, p. 362).

2.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

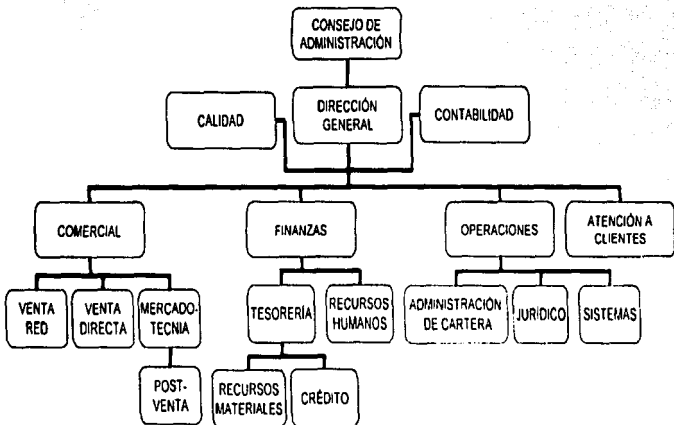
Una vez que se ha analizado lo que representa la comunicación y la motivación para lograr objetivos y la aceptación del cambio dentro de una empresa, la propuesta que se presenta tiene la finalidad de darle seguimiento a toda la labor que durante un año se realizó con el Sistema de Gestión de Calidad, para mantener frescos los conceptos adquiridos por el personal, como son: Calidad, mejora continua, entre otros, y por otra parte no permitir que los procesos se vuelvan obsoletos.

La propuesta se presenta en dos grandes bloques, la primera es una reestructura organizacional y la segunda, son las actividades de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad.

Por lo que respecta a la reestructura organizacional, ésta, tiene su base en el cuadro 3. Diagrama de Proceso del Sistema de Gestión de Calidad, pues mediante la identificación de procesos básicos y de soporte, se pone de manifiesto que existen actividades repetidas en ciertas áreas y que además, el flujo de la operación que pasa de área en área no ofrece ningún valor agregado como podría ser la verificación o el control.

A continuación se presente la propuesta de organigrama y posteriormente una breve explicación de cómo cambiarían algunas actividades.

Cuadro 4. Propuesta de Organigramas General de Auto Ahorro Automotriz.



Se propone que se diseñe un área comercial donde los dos canales de venta estén integrados en estrategias comunes y donde el área de Mercadotecnia pueda trabajar en conjunto bajo la misma línea jerárquica. Al área de Mercadotecnia se le integraría la actividad de post-venta con la finalidad de que tenga información directa de nuestros clientes, y pueda integrarla a los estudios de mercado que se realizan actualmente.

De esta manera, la primera parte del proceso básico de integración de contratos se genera desde una fuente principal, el área comercial y continua su flujo como hasta ahora con Administración de Cartera que servirá como filtro para el ingreso a SIOP.

Por lo que respecta la área de Finanzas, que en su objetivo se encuentra el manejo de recursos, también se puede integrar el área de Recursos Humanos, además el área de Tesorería manejaría directamente los Recursos Materiales (donde está integrada la función de compras) y Crédito a fin de funcionar como un área de control para efectos de pago de unidad a los distribuidores.

El área de operaciones estaría integrada por Administración de Cartera, a la cual se le agregan las funciones completas de mensajería, Sistemas y Jurídico bajo la connotación de atender todo lo relacionado con demandas (Profeco, y de cobranza judicial y extrajudicial)

Por lo que respecta al área de Atención a Clientes, ésta se encargará de todo lo involucrado con las actividades del proceso de Gestión al Cliente, excepto la emisión de estados de cuenta que continua realizando Administración de Cartera.



Esta propuesta además busca proporcionar a la empresa un organigrama más lineal, donde los colaboradores puedan desarrollar un plan de carrera buscando alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

Por lo que respecta a la segunda parte de la propuesta que es la actualización constante del Sistema de Gestión de Calidad de Auto Ahorro Automotriz en todos los aspectos que abarca éste, como puede ser: capacitación del personal, revisión de procedimientos, indicadores, etc.

Las actividades que se tienen contempladas para dar seguimiento son las siguientes:

1. Conferencias y pláticas de Calidad

Se propone programar cuatrimestralmente conferencias con todo el personal con temas como:

- Calidad en el servicio
- Mejora continua
- Manejo de la insatisfacción del cliente

Con ello lo que se pretende es capacitar al personal y transmitirles la importancia de su participación dentro del sistema. Esta actividad se encuentra enfocada a continuar sensibilizando al recurso humano de la organización, pues esto permitirá que haya mayor apertura a los cambios que se vayan generando con base en el conocimiento de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos y distribuidores.



Otro medio para lograr la sensibilización del personal es a través de análisis de películas lo que se conoce como cine club, con temas motivacionales y de servicio principalmente.

Reforzando el aspecto de conocimientos, pero directamente enfocado a la empresa, se han venido realizando estudios de mercado por parte del área de Mercadotecnia, mismos que no son comunicados a todo el personal, y que es importante que se den a conocer a través de pláticas, con la finalidad de que surjan ideas de solución desde el mismo personal, ya que son los que tienen contacto directo con el cliente.

2. Comunicación interna

Es un aspecto por reforzar dentro de la organización y que debe ser evidenciado para las visitas de seguimiento de la empresa certificadora, por ello, se sugiere el envío de correos internos sobre los resultados de las mediciones de satisfacción al cliente y al distribuidor, modificaciones dentro de los procesos básicos y su repercusión dentro de la empresa, con la finalidad de que conozcan los aspectos que destacan dentro de su trabajo y que tienen impacto sobre el cliente, esto reforzado a través de la publicación de la información en los pizarrones internos.

Un proyecto que el área de recursos humanos tiene para este año es el boletín interno, por lo que se solicitará un espacio para comunicar datos importantes del Sistema de Gestión de Calidad, esta información se transmitirá de manera electrónica una vez que esté lista la Intranet, proyecto del área de Sistemas.



3. Juntas de trabajo

Se realizarán juntas periódicas por cada uno de los procesos básicos con la participación de cada persona involucrada y de los líderes de proceso, cada que se detecte una falla o un plan de mejora se revisará para informar los aspectos fundamentales, si existe cambio dentro de los procedimientos y cómo afecta a las demás áreas, a fin de ajustar los cambios propuestos por el equipo de trabajo.

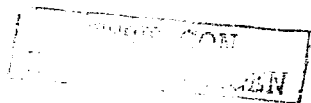
Previo a estas juntas de procesos es necesario que las juntas de trabajo se realicen por departamento, en la alta gerencia y entre áreas que trabajen de manera muy cercana.

Cabe destacar que tampoco se recomienda abusar de estas juntas, sólo se deben realizar cuando se consideren necesarias y con una duración breve, ya que el personal lo requiere de retroalimentación sobre su trabajo.

4. Capacitación para nivel gerencial

Este punto se considera de suma importancia debido a que todos los puestos con personal a su cargo deben de ser los más concientes de la importancia del seguimiento y actualización del Sistema de Gestión de Calidad.

Se deben brindar herramientas al personal gerencial a través de cursos con temas como: liderazgo, análisis y solución de problemas, trabajo en equipo, *coaching*, planeación estratégica, etc.



5. Buzón de quejas y sugerencias

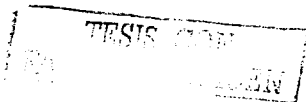
Este, es un medio a través del cual todo el personal podría participar en la mejora de procesos y de la organización en general, se colocará un buzón dentro de la empresa y mensualmente la información obtenida se comentará con Dirección General y a los líderes de proceso (sobre el respectivo proceso)

Se invitará a participar al personal mediante mensajes de correo interno para que conozcan los beneficios de su participación, ya que al exponer sus inquietudes y sugerencias, se buscará la manera de darle solución mediante planes de trabajo. Recordemos que no hay nadie más comprometido que aquél, cuya aportación a la empresa ha sido tomada en cuenta.

6. Premios y reconocimientos

Con base en la medición de indicadores y trabajando en conjunto con el área de Recursos Humanos se propone otorgar reconocimientos por el "Departamento del mes", con la finalidad de dar a conocer a toda la empresa y de reconocer el trabajo que se realiza dentro de un área con "buenos" resultados.

Este reconocimiento es de una fácil evaluación a través de los indicadores que se establecieron por parte de cada área, y de esta manera se obtendría también el logro de los objetivos de calidad.



Los premios podrían consistir en días libres o la organización a visitas culturales para los empleados que participaron en el logro de sus indicadores.

Estas son propuestas que se someterán a juicio del Director General de la empresa con la finalidad de comenzar su trabajo y que se presenten como planes de mejora durante las visitas de seguimiento de la casa certificadora. De los resultados que se obtengan se buscará un nuevo desarrollo de actividades para continuar motivando la actitud de servicio pero ante todo la aceptación al cambio.

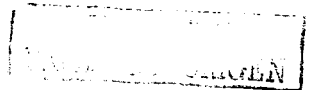


3. CONSIDERACIONES FINALES

Una empresa al estar formada por personas, no sólo se puede dar a la tarea de generar utilidades o de lograr sus objetivos institucionales, esto ha provocado que muchas de ellas actualmente no existan. Hacia el interior de cada empresa existen diferentes valores e intereses que tiene el personal y que es necesario atender para lograr la misión de la organización. El trabajo brinda a las personas su principal fuente de satisfactores, pues le brinda conocimiento, relaciones personales, desarrollo profesional pero principalmente un sentido de trascendencia.

Es necesario que las organizaciones procuren un método adecuado para que el personal conozca su evolución y logros, y la manera acerca de cómo colabora para alcanzar los objetivos y metas propuestos, y es aquí donde la motivación juega un papel preponderante, ya que sin motivación no podrá ser posible el logro de objetivos, tanto personales como organizacionales.

Como se señaló en el interior del trabajo, no es posible motivar a nadie, cada persona se motiva de manera diferente, por lo que la empresa debe de buscar un adecuado equilibrio entre sus intereses como institución lucrativa y los intereses de cada persona que labora para ella.



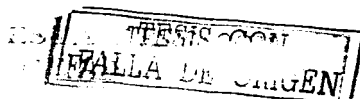
El tema principal de este trabajo es la mejora continua de la organización y por ello es necesario que este proceso también sea parte de la actitud del recurso humano.

Si se logra tener apertura hacia nuevas formas de trabajo y una actitud de constante renovación se logrará por ende la mejora continua, ya que por si mismos los empleados propondrán a sus superiores una mejor manera de hacer las cosas y estarán más abiertos a adaptar nuevas formas de trabajo a su labor diaria.

Para ello es que existen los departamentos de Calidad dentro de las empresas, para captar la manera en que se pueden hacer mejor las cosas, ahorrando recursos como son: tiempo, costos, personal, material, etc, teniendo presente ante todo la satisfacción del cliente. Un área de calidad es un motor constante de cambio, ya que su función es encontrar aciertos y errores de la empresa que permitan mejorar sus procesos y procedimientos.

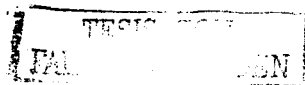
Un pedagogo cumple con el perfil adecuado para realizar las funciones dentro del área de calidad, ya que su capacidad investigadora mantiene en observación y análisis constante las actividades de las demás áreas.

Tiene la capacidad para el trabajo interdisciplinario lo que lleva a ser un mediador para lograr acuerdos entre las diferentes áreas, además el conocer todo el proceso administrativo puede evaluar las diferentes decisiones que se tomen, lo que en ocasiones no logran realizar los gerentes por la necesidad de dar resultados y solucionar problemas cotidianos.



El pedagogo, profesional de la educación, también cuenta con las herramientas suficientes para la implantación de los planes de mejora que se diseñan.

En suma, un pedagogo es importante para la implantación, seguimiento y evaluación de un Sistema de Gestión de Calidad que conlleva a la empresa a que sus objetivos institucionales se logren, y que de manera natural logre imponerse nuevos retos para hacer crecer la organización donde trabaja.



ANEXO 1 ISO 9000

ISO 9000 es un conjunto de normas a nivel internacional relacionadas con aspectos de Gestión de Calidad. La Gestión de Calidad es una serie de elementos que interactúan o que están interrelacionados, para establecer y cumplir con una política y objetivos, con el fin de dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad.

La familia ISO 9000 se conforma por las siguientes normas:

ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario.- Donde se describen los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología.

ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requerimientos.- Son los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a las organizaciones que necesiten demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean aplicables.

ISO 9004 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la Mejora del Desempeño.- Propone mejora para el desempeño de la organización así como la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.



BIBLIOGRAFÍA

1. ADAIR, John.
¿Cómo motivar? ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?
Legis, Santafé, Bogotá, 1992.
2. AUTO AHORRO AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.
Manual de Calidad
Auto Ahorro Automotriz, S.A. de C.V., D.F., México, 2002.
3. CHALMETA OLASO, Gabriel.
Ética especial. El orden ideal de la buena vida
Eunsa, Pamplona, España, 1996.
4. GRENSING, Lin.
La fuerza de la motivación
Selector, D.F., México, 1994.
5. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.
Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., D.F., México, 2001
6. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.
Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., D.F., México, 2001
7. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.
Sistemas de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., D.F., México, 2001
8. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.
Directrices para auditar sistemas de calidad Parte 1-Auditorías
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., D.F., México, 1994
9. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.
Directrices para auditar sistemas de calidad Parte 2-Administración del programa de Auditorías
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., D.F., México, 1994
10. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C.
Criterios de calificación para auditores de sistemas de calidad
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., D.F., México, 1994

11. MELENDO, Tomás.
La dignidad del trabajo
Rialp, Madrid, España, 1992.

12. O'TOOLE, James.
El liderazgo del cambio
Prentice Hall Hispanoamericana, D.F., México, 1995.

13. TERRY, George R.
Principios de Administración
CECSA, D.F., México, 1980.

Nota Técnica:

14. CELORIO, Benito.
"Hablemos otra vez sobre motivación (Parte I)"
EDAC, D.F., México, 1988

63

