



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

“La Calidad en el Servicio al Cliente en La Voz de Michoacán”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
Lic. En Administración de Empresas

PRESENTA:
Eva Ireri Gutiérrez Cendejas

ASESOR
M. en A. Jaime Muñoz Ochoa

Morelia, Mich. Septiembre del 2013



AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES.

Mauricio Isidoro Gutiérrez Sosa y

Ma. Guadalupe Cendejas Álvarez.

Porque ellos me apoyaron a realizar este logro más en vida, gracias a su comprensión y apoyo incondicional que me brindaron durante la realización de este proyecto, a ellos les dedico mis triunfos de aquí en adelante, gracias papás por haberme dado la vida, por enseñarme que querer es poder, los amo y los respeto, con su ejemplo seguiré para adelante.

A MIS PROFESORES: Que a lo largo de mi vida me han brindado todos mis conocimientos, siendo mi guía y un pilar muy importante, para crecer en mi vida profesional. Principalmente a mi asesor, El Maestro Jaime Muñoz Ochoa que gracias a su apoyo y conocimientos brindados tuve este logro.

A MIS ABUELITOS: Por su ejemplo, fortaleza y sabiduría. A mi abuelito Alfredo Gutiérrez Prado que me inspiró a este logro. Así como a mis tres abuelitos que aunque ya no están conmigo, en vida me dejaron su enseñanza y ejemplo.

A MIS HERMANOS: Pili, Lupita, Mauri, Héctor y Chuchis, que me han brindado su apoyo en las buenas y en las malas, a ellos les dedico mis logros, porque han sido un apoyo muy grande en mi vida, me han impulsado y han estado conmigo siempre.

A MI NOVIO: Vicente Calderón, que gracias a su apoyo incondicional que me ha brindado, logre terminar mi proyecto, por apoyarme desde el principio y hasta su término de la realización.

A MIS TIOS: Con su ejemplo de personas, profesionistas, trabajadoras, y dedicadas a sus profesiones me enseñaron el camino que debo de seguir, a mi tío Antonio Cendejas Álvarez, con sus conocimientos, sabiduría y fe me ha inspirado a terminar mi proyecto, con su ejemplo sé que si uno se propone algo lo puede lograr.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO: Por su ejemplo, conocimientos, apoyo y motivación que me brindaron durante la realización de mi tesis.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACION	9
OBJETIVOS	10
HIPOTESIS	11
CAPITULO I	
GENERALIDADES	
1.1. MISION	13
1.2. VISION	13
1.3. VALORES	13
1.4. CODIGO DE ETICA INSTITUCIONAL.....	14
1.5. OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA.....	14
CAPITULO II	
HISTORIA	
ANTECEDENTES E HISTORIA	16
CAPITULO III	
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	
3.1. REGLAMENTO DE LA EMPRESA.....	20
3.2. ORGANIGRAMA	28
3.3. FUNCIONES POR DEPARTAMENTO.....	33
3.4. ADMINISTRACION DEL PERSONAL	33
3.4.1. DEFINICION	33
3.4.2. ANALISIS DE PUESTOS	35
3.4.3. ORGANIGRAMA.....	37

3.4.4. DESCRIPCION DE PUESTOS	37
CAPITULO IV	
FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD	
4.1. SIGNIFICADO DE CALIDAD.....	44
4.2. ORIGENES.....	47
4.3. FILOSOFIA LA CALIDAD.....	49
4.4. PRINCIPALES EXPONENTES DE LA CALIDAD.....	50
Walter A. Shewhart.....	51
W. Edward Deming.....	53
Joseph Juran	61
Kauro Ishikawa.....	65
Philip B. Crosby	67
Armand Feigenbaum.....	71
Genichi Taguchi.....	73
4.5. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.....	76
4.6. CIRCULOS DE CALIDAD	82
4.7. LA PARTICIPACION DE LAS AREAS EN LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE LA CALIDAD	83
4.8. NORMAS DE CALIDAD	87
CAPITULO V	
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO EN LA VOZ DE MICHOACAN	
5.1. METODOLOGIA.....	127
5.2. CRONOGRAMA.....	128
5.3. MUESTREO	128

5.4. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	135
5.5. DISEÑO DE LA ENCUESTA	137
5.6. ELABORACION DE CUESTIONARIO PILOTO Y DEFINITIVO	139
5.7. INVESTIGACION DE CAMPO.....	142
5.8. ANALIS DE DATOS	143
5.9. RESULTADOS	143
CONCLUSIONES.....	149
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFIA.....	151
ANEXO	153

INTRODUCCIÓN

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes.

Ellos buscan buenos precios, productos de calidad, un buen servicio o atención al cliente, es decir, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, etc.

Cuando un cliente recibe un buen servicio o atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese, además es muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Pero si un cliente resulta insatisfecho y además recibe un mal servicio o atención, no sólo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo (dependiendo de su estado de indignación).

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio desde el saludo del personal, hasta la llamada contestada por algún empleado. Para lo cual es necesario capacitar a todo el personal en el buen servicio al cliente.

El éxito o fracaso de cualquier organización, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de dicho proceso y de la forma como se establece, así como de la eliminación de las barreras que le puede afectar.

Plantear el tema de la comunicación representa una inquietud para cualquier empresa que se preocupe por sus clientes, así como por sus trabajadores. Por lo tanto esta investigación tendrá como objetivo fundamental evaluar la calidad en el servicio prestado en La Voz de Michoacán S.A. de C.V, mencionando en el presente trabajo los siguientes puntos importantes:

- Organización de la empresa.
- Fundamentos de la calidad.
- La calidad en el servicio al cliente.
- Análisis de datos obtenidos, así como del resultado de esta investigación.

Para el logro de una mejor calidad del servicio y la satisfacción de nuestros clientes, así como de los empleados mismos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La Calidad en el Servicio al Cliente en La

Voz de Michoacán”

JUSTIFICACION

Realizado para saber si el servicio que se brinda en la Voz de Michoacán a los clientes es bueno, regular o deficiente, presentando los resultados obtenidos y dar sugerencias que nos servirán para mejorar dichos servicios.

OBJETIVO

Lograr la satisfacción de los clientes que solicitan cualquier servicio.

ESPECIFICOS

- Ser el periódico estatal preferido de los michoacanos.
- Ofrecer atractivas promociones en los servicios que ofrece La Voz de Michoacán.
- Ofrecer la mejor calidad en el impreso de la edición.
- Buscar de forma permanente la calidad en el servicio informativo y publicitario para satisfacer a nuestros lectores.
- Buscar la calidad en el entorno laboral para satisfacer a nuestro equipo de trabajo.
- Así como cumplir los requisitos sociales, aportar en la protección del medio ambiente, la salud, la seguridad, la conservación de la energía y de los recursos naturales.

HIPOTESIS

El servicio que brinda La Voz de Michoacán es bueno y los clientes lo usan frecuentemente. Es posible que al determinar la calidad de los servicios (aviso económico, desplegado, paquetería, suscripción, caja) se pueda elevar la calidad en estas áreas de la Voz de Michoacán.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. MISION

SER “LA VOZ DEL PUEBLO”

1.2. VISION

Ser el periódico estatal preferido de los michoacanos, con un sistema de trabajo encaminado al desarrollo integral de su mercado a las diferentes corrientes de pensamiento y propuestas fundamentales en la objetividad, veracidad y oportunidad, que den como resultado un periodismo que sirva de guía al periodismo nacional.

1.3. VALORES

1. Trabajo en equipo.

2. Pluralidad

3. Democracia

4. Verdad

5. Honradez

6. Respeto

7. Iniciativa

8. Integridad

9. Profesionalismo

10. Mejora continua

1.4. CODIGO DE ETICA INSTITUCIONAL.

- Trabajo en equipo. La unidad de propósito, la diversidad y la eficiencia son resultados de la suma de habilidades por lo que el reconocimiento será al equipo más que a las personas.
- Pluralidad. Trabajar en equipo en busca de un fin común.
- Democracia. Libertad y respeto de la opinión de cada persona.
- Verdad. Decir los sucesos que transcurren tal y como son.
- Honradez. Ser honesto con los hechos transcurridos.
- Respeto. Libertad ante las opiniones e ideas de los demás.
- Iniciativa. Tomar decisiones propias anticipadas.
- Integridad. Transparencia y claridad en cada uno de nuestros actos.
- Profesionalismo. Realizar actividades con ética y,
- Mejora continua. Mejorar constantemente los servicios y productos de la empresa y buscar día con día satisfacer las necesidades de la misma y la del cliente

1.5. OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

La voz de Michoacán tiene como objetivo y función principal fortalecer y desarrollar con características homogéneas el proceso de la información de una manera oportuna y veraz a fin de satisfacer las demandas de una sociedad abierta, cada vez más compleja y en continuo proceso de transformación.

CAPITULO II

HISTORIA

ANTECEDENTES E HISTORIA

La Voz de Michoacán nació el 19 de junio de 1948 a iniciativa del Sr. José Tocavén Lavín, siendo Fundador y Director General.

En la actualidad La Voz de Michoacán tiene como Director General y Presidente del Consejo de Administración al Lic. Miguel Medina Robles, quien ha mantenido vivas las palabras de su fundador: “MAS QUE UN MEDIO, UNA INSTITUCION ESENCIA HUMANA DE LOS MICHOACANOS, CON SUS BUSQUEDAS, SUS RESPUESTAS, SUS LOGROS Y SIEMPRE NUEVAS METAS”. En honor y cumplimiento de estas palabras, La Voz ha mantenido su liderazgo desde su fundación gracias a ese espíritu de renovación que vive en todos y cada uno de sus más de 300 empleados que buscan cumplir diariamente su Misión: “SER LA VOZ DEL PUEBLO”.

La Voz de Michoacán con generaciones que han estado por mas de 64 años con este diario, aspiran y exigen una lectura veraz, oportuna, objetiva, variada, y con un impacto en el diseño editorial capaz de informar visualmente, muestra y demuestra una vez mas ser el periódico líder en el estado, con una tradición comprometida con el mañana, con las demandas de nuestros lectores.

El compromiso de La Voz de Michoacán es con todos los michoacanos, ya sea que vivan en el Estado, en el Bajío guanajuatense, Occidente del país, porque en dondequiera que estén, La Voz estará abriendo siempre nuevas rutas, ofreciendo atractivas promociones y mejorando sus servicios. Es por eso que sus directivos, ejecutivos, operativos y hasta el joven que entrega La Voz en sus manos trabajan cada día con su visión en la mente: “Ser el periódico estatal preferido de los michoacanos, con un sistema de trabajo encaminado al desarrollo integral de su mercado interno y externo, abierto a las diferentes corrientes de pensamiento y propuestas fundamentadas en la objetividad, veracidad y oportunidad, que dé como resultado un periódico que sirva de guía al periodismo nacional”.

El trabajo en equipo, pluralidad, democracia, verdad, honradez, respeto, concertación, perseverancia, iniciativa, integridad e innovación son los valores que caracterizan a LA VOZ. La innovación, el diseño, la calidez y la audacia en el diario quehacer periodístico, son parte de una estrategia que aplica para mantener y acrecentar su liderazgo en este nuevo siglo. Con la mirada en el futuro, con los pies en el presente y con la confianza en la tradición informativa de LA VOZ DE MICHOACAN, avanza y se fortalece pensando siempre en servir a sus lectores en este siglo XXI; siendo también la mejor opción para su publicidad en todo el estado.

Con más de 40,000 ejemplares diarios y 150,000 lectores diarios, somos el medio impreso más importante del Estado de Michoacán y con más de 900 puntos de venta la empresa la mejor opción para anunciante nacional, regionales y locales

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN DE

LA EMPRESA

El autor Stephen P. Robbins dice que la organización es determinar qué tareas hay que hacer, quién las hará, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones. (P. Robbins, 2004 p 4)

Richard L. Daft nos comenta que las organizaciones son:

1. Entidades sociales que
2. Están dirigidas por metas
3. Están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada
4. Están vinculadas con el entorno. (Richard L. Daft, 2007 p 13)

Todas las organizaciones se componen por las personas y por sus relaciones interpersonales.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a lograr metas.

La importancia de una organización lo menciona Richard L. Daft. En los siguientes puntos:

1. Reunir recursos para alcanzar las metas y los resultados
2. producir bienes y servicios de manera eficiente
3. facilitar la innovación.
4. utilizar tecnologías modernas de información y de manufactura
5. adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio.
6. crear valor para dueños, clientes y empleados
7. adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética, la motivación, y coordinación de los empleados. (Richard L. Daft, 2007 p 14)

3.1. REGLAMENTO DE LA EMPRESA

La Voz de Michoacán S.A. de C.V.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.- EL _____ (1) _____ y sus empleados, de acuerdo con las facultades que les concede el Capítulo V del Título Séptimo de la Ley Federal del Trabajo, formulan el presente Reglamento Interior de Trabajo que establece disposiciones obligatorias tanto para el patrón y sus representantes como para sus empleados en el desarrollo de sus labores.

ARTÍCULO 2.- Este Reglamento contiene disposiciones obligatorias y en contra de su aplicación no podrá alegarse ignorancia o desconocimiento de las disposiciones en él contenidas.

ARTÍCULO 3.- Las prohibiciones contenidas en este Reglamento y sus sanciones no son limitativas. La empresa podrá aplicar en cualquier caso las sanciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo.

CAPITULO II

OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

ARTÍCULO 4.- Horas de principiar y terminar la jornada de trabajo:

TURNO MATUTINO: De las 8:30 a las 16:00 horas.

TURNO VESPERTINO: De las 16:00 a las 23:00 horas.

TURNO MIXTO: De las 9:00 a 14:00 horas y 16:00 a las 18:30 horas

De lunes a viernes conforme al artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo.

TURNO SABATINO: De 10:00 a 14:00 horas

ARTÍCULO 5.- Cada empleado deberá checar personalmente su tarjeta de asistencia en el reloj respectivo, tanto a la hora de entrada como a la hora de salida de los turnos matutino y vespertino, así como el mixto.

ARTICULO 6.- Queda estrictamente prohibido quedarse en las oficinas después de haber concluido la jornada de trabajo; como consecuencia de lo anterior, todo el personal tiene la

obligación de checar su tarjeta inmediatamente después de que haya terminado el turno respectivo, matutino, vespertino o mixto.

ARTICULO 7.- EL empleado está obligado a dar aviso inmediatamente a la Dirección General o a la Gerencia Administrativa, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a sus labores; tratándose de causa provenientes de enfermedades o accidentes no profesionales, o de cualquier riesgo de trabajo sufrido, dichas faltas únicamente serán justificadas cuando entregue los certificados de incapacidad expedidos por el Instituto Mexicano del Seguro Social, mismos que deberán hacerse llegar al Gerente Administrativo de la empresa, dentro de los dos días hábiles siguientes a la fecha de su expedición.

ARTICULO 8.- Los empleados deberán ejecutar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos; obligándose en casos eventuales a desempeñar alguna otra actividad diferente pero relacionada con las actividades de la Institución y que por extraordinarias ordene la Dirección.

ARTÍCULO 9.- Los empleados deberán dirigirse a los Asociados de la mejor manera posible y con un lenguaje adecuado; de igual forma lo harán con sus compañeros de trabajo, adoptando una actitud de compañerismo y cooperación.

ARTÍCULO 10.- En caso de recibir de su jefe inmediato la orden de salir del centro de trabajo, por cualquier causa, el empleado deberá informar de su salida a la Dirección General y/o a la Gerencia Administrativa.

ARTICULO 11.- En el caso de falta de cooperación de parte de sus compañeros, el empleado tendrá la obligación de reportarlos así a la Dirección General para que sea esta la que intervenga en el restablecimiento del orden interno.

ARTÍCULO 12.- Todos los empleados deberán guardar orden y disciplina en la empresa.

ARTÍCULO 13.- Todos los empleados tendrán la obligación de asistir a los Seminarios y/o Cursos de Capacitación que señale el patrón, de acuerdo a los planes y programas del mismo.

ARTÍCULO 14.- Se prohíbe expresamente el comercio de dulces, ropa, cigarros u otros, las rifas o tandas, así como el consumo de alimentos o bebidas en las horas de trabajo dentro de las oficinas de la empresa.

CAPITULO III

DERECHOS DE LOS EMPLEADOS

ARTÍCULO 15.- Todos los trabajadores tendrán los derechos que la Ley Federal del Trabajo les confiere.

ARTICULO 16.- La jornada de trabajo se ajustará de acuerdo a lo que dispone el Capítulo II del Título Tercero de la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO 17.- El pago de los salarios se hará en moneda nacional los días 15 y último de cada mes y se cubrirán en el domicilio de la empresa al final de la jornada del día de pago. O los días viernes de cada semana, dependiendo el departamento al que se pertenezca. Dichos salarios se someterán a los descuentos que deban hacerse orden expresa de la Ley del Seguro Social, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, los previstos en la Ley Federal del Trabajo, así como las aportaciones que establecen las leyes de la materia.

ARTÍCULO 18.- Los empleados tendrán derecho a un día de descanso por cada seis que laboren siempre que se observe la jornada establecida en el artículo cuarto del presente Reglamento; así como los días de descansos obligatorios establecidos en la Ley Federal del Trabajo, todos con goce de sueldo.

ARTÍCULO 19.- Al cumplir el trabajador el año de servicios prestados, disfrutará del periodo de vacaciones que le corresponda en la forma y términos que establece la Ley Federal del Trabajo.

AÑOS DE ANTIGÜEDAD DIAS LABORABLES

1 año, igual a 6 días

2 años, igual a 8 días

3 años, igual a 10 días

4 años, igual a 12 días

De 5 a 9 años, igual a 14 días

De 10 a 14 años, igual a 16 días

De 15 a 19 años, igual a 18 días

De 20 a 24 años, igual a 20 días

De 25 a 29 años, igual a 22 días

ARTÍCULO 20.- El patrón se obliga a proporcionar los días que correspondan a sus empleados en el periodo comprendido del miércoles turno vespertino al sábado en la Semana Santa.

CAPITULO IV

DEL UNIFORME DE TRABAJO

ARTÍCULO 21.- Todos los empleados deberán presentarse a sus labores debidamente uniformados, atendiendo para ello a las siguientes disposiciones:

I. Es obligatorio el uso del uniforme de trabajo durante la jornada de labores y dentro de las instalaciones.

II. Los uniformes serán usados conforme a la siguiente calendarización:

- a) Empleados administrativos (mujeres únicamente)

LUNES: Uniforme No. 1

MARTES: Uniforme No. 2

MIERCOLES: Uniforme No. 3

JUEVES: Uniforme No. 4

VIERNES: Uniforme No. 5

En todos los casos con zapatos preferentemente de color negro o combinables con el color de dicho uniforme.

- b) Empleados circulación y redacción (hombres y mujeres respectivos)

LUNES: Uniforme No. 1

MARTES: Uniforme No.2

MIERCOLES: Uniforme No. 3

JUEVES: Uniforme No. 1

VIERNES: Uniforme No. 2

En todos los casos zapato preferentemente de color negro.

III. Los empleados de nuevo ingreso, deberán vestir con ropa formal, en su caso pantalón de vestir y blusa o camisa que se parezca con los uniformes usados actualmente por sus demás compañeros, esto en lo que se les proporciona el uniforme de la empresa.

IV. En caso de que el trabajador no cumpla lo establecido en las fracciones I y II del presente artículo, será sancionado con un descuento de \$75.00 del sueldo establecido.

De existir reincidencia, en un periodo de 30 días, se castigará hasta con ocho días de suspensión sin goce de sueldo.

CAPITULO V

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

ARTÍCULO 21.- La empresa y los empleados, se obligan a integrar las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, así como de Capacitación y Adiestramiento que establece la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 22.- Los empleados serán capacitados y/o adiestrados en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en el centro de trabajo, conforme a lo dispuesto a la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO 23.- Los empleados dispondrán para la realización de sus labores de un lugar limpio y adecuado y tendrán derecho a que se les proporcionen todos los elementos necesarios para el mejor desempeño de su trabajo así como agua purificada y vasos desechables para su consumo.

ARTÍCULO 24.- El patrón, se obliga a cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a la Institución.

ARTICULO 25.- Es obligación de la empresa, pagar a sus empleados los salarios, de conformidad con las normas vigentes en la Institución.

ARTÍCULO 26.- La empresa, tiene la obligación de mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de sus empleados.

ARTÍCULO 27.- Los representantes del patrón, deberán guardar a sus empleados la debida consideración absteniéndose de mal trato de palabra o de obra.

ARTÍCULO 28.- El patrón cumplirá con las disposiciones de Seguridad e Higiene que fijan las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en la Institución.

CAPITULO VI

PERMISOS

ARTÍCULO 29.- Los permisos para faltar al trabajo deberán solicitarse con una anticipación mínima de cuarenta y ocho horas antes de que el trabajador deba iniciar su jornada de trabajo.

ARTÍCULO 30.- Las concesiones de permisos siempre serán potestativas para la Dirección General y en todos los casos que se otorguen serán por escrito, y sin goce de sueldo.

ARTÍCULO 31.- Tratándose de horarios especiales que deban fijarse para las labores que así lo requieran para el mejor funcionamiento de la Institución, sobre el Director General y/o el Gerente Administrativo podrán autorizarlos.

CAPITULO VII

SANCIONES

ARTICULO 32.- Será motivo de despido justificado, checar alguna tarjeta de asistencia que no sea la propia.

ARTÍCULO 33.- Cuando algún empleado falte a sus labores y no dé aviso o no presente el certificado a que se refiere el artículo siete de este Reglamento dentro del plazo señalado, será suspendido dos días sin goce de sueldo.

ARTICULO 34.- El ingreso a las labores después de los cinco minutos de tolerancia posteriores a la hora en que deban principiar los turnos, ya sea matutino, vespertino o mixto, se considerará retardo y se computarizan en periodos de treinta días, sancionándose dentro del lapso de treinta días:

- a) Por el segundo retardo con un día de suspensión.
- b) Por el tercer retardo con dos días de suspensión.
- c) Por el cuarto retardo con tres días de suspensión.
- d) Por el quinto retardo con cuatro días de suspensión, y los que excedan hasta con ocho días de suspensión.

Los días de suspensión se entienden sin goce de sueldo.

ARTICULO 35.- Será facultad de la Dirección General y/o Gerencia Administrativa, el retirar las tarjetas de asistencia pasados los cinco minutos de tolerancia; en cuyo caso se debe justificar ante Dirección General y/o Gerencia Administrativa el motivo del retardo y será facultad permitir al empleado el desempeño de sus actividades; tratándose de ingreso matutino, el empleado se presentará hasta el día laborable siguiente, tratándose del ingreso

se podrá permitir al trabajador el desempeño de sus actividades, pero al acumular dos retardos de esta especie en un periodo de treinta días será suspendido por un día.

Las suspensiones se entienden sin goce de sueldo, así como la prohibición de entrar a laborar, la que además se considerará como falta injustificada.

ARTICULO 36.- Las faltas de asistencia dentro del lapso de treinta días se sancionarán de la siguiente manera:

I. La primera con dos días sin goce de sueldo.

II. La segunda con tres días de suspensión sin goce de sueldo.

III. La tercera con cuatro días de suspensión sin goce de sueldo.

IV. La cuarta falta de asistencia se podrá sancionar hasta con ocho días de suspensión, reservándose la Institución el derecho de ejercitar la acción de rescisión por la causal prevista en la Fracción X (Décima) del artículo 47 de la materia en caso de que el empleado persista en sus faltas.

ARTICULO 37.- La primera vez que algún empleado infrinja alguna de las disposiciones del presente Reglamento, si la falta es leve, se le sancionará con amonestación.

ARTÍCULO 38.- El empleado que acumule tres amonestaciones dentro del lapso de quince días se le sancionará con un día de suspensión con goce de sueldo.

ARTICULO 39.- Si el empleado reincide más de tres veces en la misma falta, que sea leve, en un lapso de quince días, se le podrá sancionar hasta con ocho días de suspensión sin goce de sueldo en un mes como máximo.

ARTÍCULO 40.- Se consideraran faltas de disciplina grave del empleado, la desobediencia a ejecutar de inmediato cualquier orden o indicación relacionada con el trabajo contratado, así como la falta de cortesía y educación en su trato hacia los clientes o visitantes.

ARTICULO 41.- Si la violación de las disposiciones es grave, se podrá imponer la sanción de suspensión sin goce de sueldo hasta por ocho días aun cuando se cometa por primera vez; si reincide mas de dos veces en dicha falta que siendo grave no esté incluida de manera explícita que en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, se le rescindirá su Contrato, con fundamento en el mismo artículo y concretamente en su Fracción XV.

ARTÍCULO 42.- Si la violación cometida está considerada implícita o explícitamente por el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, el patrón podrá rescindir el Contrato de Trabajo correspondiente sin responsabilidad para él.

ARTÍCULO 43.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para la empresa:

- a) Que el empleado sustraiga dinero, artículos artefactos, objetos, máquinas, material didáctico, papelería propiedad de la Institución que se utilice y guarde en sus instalaciones y almacén y sin previa autorización de la Dirección General y/o de la Gerencia Administrativa.
- b) Que el empleado profiera insultos graves a sus compañeros de trabajo, asociados o visitantes perjudicando el prestigio y buena imagen de la Institución.
- c) Que el empleado reiteradamente no cumpla con el trabajo encomendado.
- d) Que el empleado cometa alguna falta de disciplina seria en contra de sus compañeros de trabajo, asociados, visitantes o superiores.
- e) Concurrir el empleado a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
- f) Que el trabajador incurra en cualquiera de las demás causales previstas por el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 44.- Las violaciones o falta de cumplimiento en que incurran los empleados respecto a las disposiciones comprendidas en este Reglamento se sancionarán, dependiendo de la falta, con suspensión del trabajo sin goce de sueldo de uno a ocho días en el término de un mes o con la separación definitiva del trabajo sin responsabilidad para la empresa cuando así proceda.

CAPITULO VIII

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE SANCIONES

ARTÍCULO 45.- El patrón, practicará una investigación sobre los hechos, dando intervención al empleado afectado; se levantará un acta y con base en ello se aplicará la sanción correspondiente.

ARTÍCULO 46.- EXAMENES MEDICOS.

- a) Los exámenes médicos se practicarán cada vez y en la forma que lo requiera la Institución.
- b) Las medidas profilácticas que sean aplicables, se observarán de acuerdo a la Autoridad que las dicte.

c) Será obligación ineludible de todo empleado, cumplir con todos los requisitos que las Autoridades competentes exijan.

Declaran el patrón y sus empleados, que la redacción de este Reglamento Interior de Trabajo tiene como fundamento y motivo el mejor manejo de nuestros intereses y los de nuestros asociados, por eso se considerarán una indisciplina grave de parte del empleado todo aquello que represente una falta de atención o comedimiento para con nuestros asociados.

Se extiende el presente Reglamento Interior de Trabajo por triplicado y las partes están de acuerdo en depositar, dentro de los ocho días siguientes a la fecha de su celebración un ejemplar del mismo en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado, para los efectos de la Ley Federal del Trabajo, pudiendo hacerlo cualquiera de las partes signatarias.

Morelia, Mich., ____ (2)_____.

POR LA EMPRESA POR LOS TRABAJADORES (3)_____
(4)_____

3.2. ORGANIGRAMA

Estructura de la organización

Eh aquí tres componentes clave en la definición de estructura de organización:

1. Estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los departamentos en la organización total
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Estos tres elementos pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Los primeros dos elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre

los empleados organizacionales. Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando es necesaria. La estructura de la organización está reflejada en el organigrama. No es posible ver la estructura interna de una organización en forma en que se podrían ver sus herramientas de mano factura, oficinas o productos. También se puede observar a los empleados ocuparse de sus deberes, realizar diferentes tareas y trabajar en distintos lugares, pero la única forma de conocer en realidad la configuración básica de toda esta actividad es a través del organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización. Este instrumento es de gran utilidad para entender la forma en que una compañía trabaja. Muestra las diferentes partes de una organización, como están interrelacionadas y como cada posición y cada departamento encaja en un todo. (Richard L. Daft, 2007 p 90)

El tipo de estructura de organización se generó en la última parte del siglo XIX y la primera del XX en la que el director general se colocaba a la cabeza y todos los demás en niveles de forma descendente. La toma de decisiones y las tareas estratégicas se realizaban en los niveles más altos mientras los trabajadores desempeñaban el trabajo físico. Estos estaban organizados en distintos departamentos funcionales. (Richard L. Daft, 2007 p 90)

Las organizaciones pueden elegir si orientarse a una organización tradicional diseñada para eficiencia, lo que enfatiza la comunicación vertical y el control, o hacia una organización que aprende, en la que se enfatiza la comunicación horizontal y la coordinación.

Organización vertical diseñada para la eficiencia.

La estructura vertical es dominante: Tareas especializadas, jerarquía estricta, muchas reglas, comunicación vertical y sistemas de subordinación, pocos equipos, fuerzas de tareas y tomas de decisiones centralizada, lo cual implica que los problemas y las decisiones se canalizan hacia los altos niveles de la jerarquía para su resolución.

Organización horizontal diseñada para el aprendizaje.

La toma de decisiones de centralizad implica que la autoridad encargada de esta función se transfiere hacia los niveles organizaciones de menor jerarquía.

Vínculos verticales de información.

Facilitar la comunicación entre los empleados y los departamentos es lograr la tarea global de organización. Un vínculo se define como el grado de comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales.

Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre la parte superior e inferior de una organización y están diseñados de manera fundamental del control para la misma. Los empleados de menor jerarquía deben desempeñar actividades que sean congruentes con las metas fijadas por los jefes, y por su parte, los altos ejecutivos deben informar de sus actividades y logros a los niveles menores.

Mecanismos estructurales:

Referencia jerárquica. El primer mecanismo vertical es la jerarquía, o cadena de mando. Si surge un problema que los trabajadores no puedan resolver, este se puede remitir al siguiente nivel superior en la jerarquía. Cuando se resuelve el problema, este se canaliza hacia los niveles menores. Las líneas del diagrama actúan como canales de comunicación (Richard. L. Daft. 2007 p 93)

Reglas y planes: en la medida en que los problemas y decisiones se han repetitivos, será posible establecer una regla o establecimiento de manera que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse en forma directa sin su gerente.

Sistemas de información vertical: es otra estrategia para incrementar la capacidad de información vertical. Estos sistemas incluyen informes periódicos, comunicaciones escritas y automatizadas que se distribuyen entre los directivos y hacen que la información que fluya hacia arriba y hacia debajo de la jerarquía sea más eficiente.

Vínculos horizontales de información

Los vínculos horizontales se refieren a la cantidad de comunicación y coordinación que cruza en forma horizontal a los departamentos organizaciones.

Mecanismos estructurales:

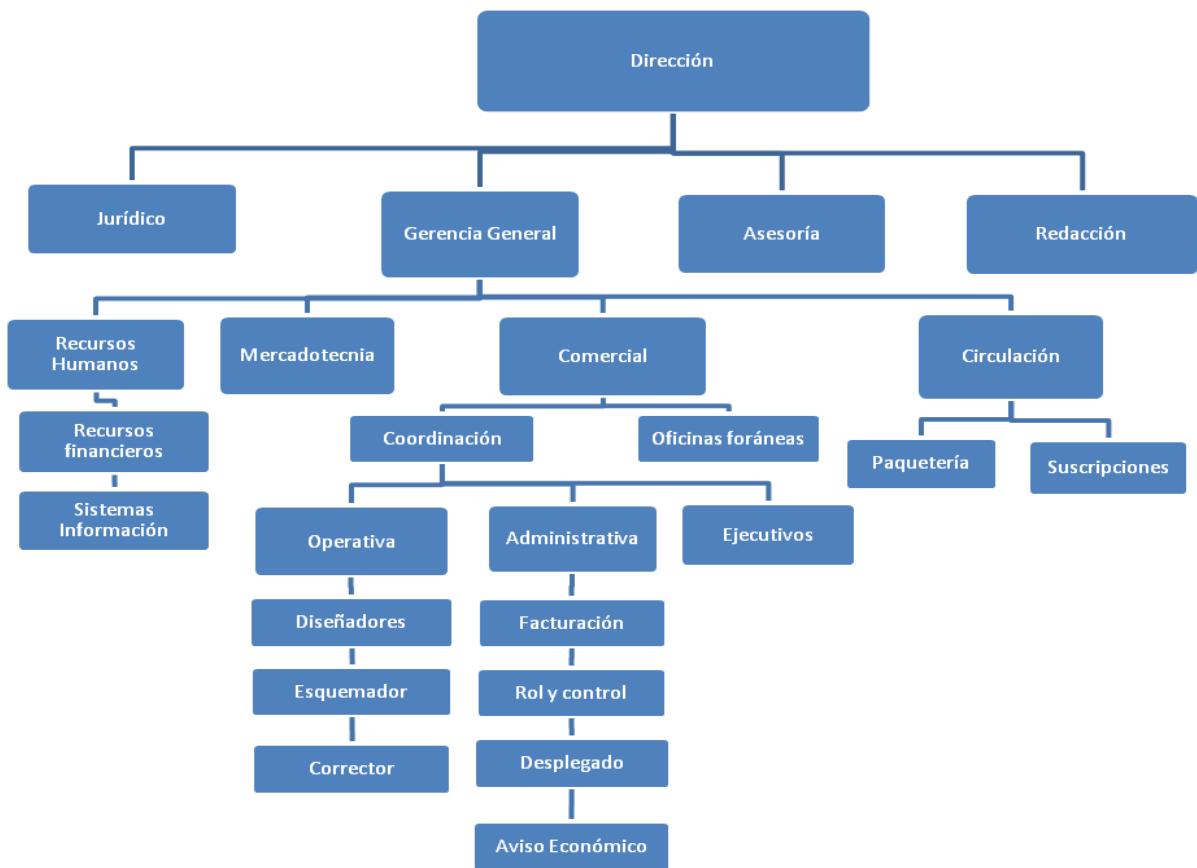
Sistemas de información: los sistemas computarizados de organización permiten a los directivos o trabajadores en la línea frontal de toda la organización intercambiar información en forma rutinaria acerca de los problemas, las oportunidades, las actividades o las decisiones. La base de datos facilita a los empleados a trabajar a través de las fronteras para buscarse entre sí, al compartir ideas e información y construir conexiones horizontales perdurables.

Contacto directo: Un nivel superior de vinculación horizontal es el contacto directo entre los directivos y empleados que son afectados por un problema. Una forma de promover el contacto directo es crear una función de enlace especial. Un coordinador está ubicado en un departamento pero tiene la responsabilidad de comunicar y lograr la coordinación con otro departamento.

Fuerza de tarea: cuando la vinculación implica a varios departamentos, se requerirá un mecanismo más complejo como una fuerza de tarea. Una fuerza de tarea es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema. Cada miembro representa el interés de cada departamento o división y puede transmitir la información de las juntas a su departamento.

Integradores de tiempo completo: un mecanismo más poderoso de vinculación horizontal es la creación de un puesto o departamento de tiempo completo con el único propósito de coordinar. El integrador no le reporta a unos de los departamentos funcionales que esta coordinando. Él o ella se ubican fuera de los departamentos y tienen responsabilidad varios de ellos.

Equipos: los equipos son fuerzas de tareas permanentes y a menudo se utilizan junto con un integrador de tiempo completo, pueden utilizarse cuando las organizaciones tengan un plana a gran escala, una innovación importante o una línea nueva de producto (Richard L. Daft, 2007 p 94)



Organigrama General La Voz de Michoacán

3.3. FUNCIONES POR DEPARTAMENTO

Los servicios que brinda La Voz de Michoacán se desglosan de los siguientes departamentos.

- Publicidad. Como parte de la gerencia de comercialización, se encarga de realizar todas aquellas actividades relacionadas con el servicio publicitario, siempre aplicando todo su esfuerzo en las actividades administrativas y operativas para la preparación e inserción de desplegados y para la elaboración de aviso económico, llevando a cabo la mejor coordinación entre sus sucursales, corresponsalías y oficinas de representación comercial y agencias de aviso económico, brindando el mejor servicio y atención al cliente y estructurando planes de pago de acuerdo a sus distintas necesidades.
- Mensajería y Paquetería. Brindar un servicio con la mayor cobertura a nivel estatal, con la tarifa más baja del mercado, contando con un servicio rápido, seguro y puntual.
- Suscripción de periódico. Brindar un servicio en el que el cliente tenga su periódico puntualmente de acuerdo a su suscripción, y reciba promociones y beneficios exclusivos.

3.4. ADMINISTRACION DEL PERSONAL

3.4.1. DEFINICION

Retos competitivos y administración de recursos humanos

Hay estudios continuos sobre las cuestiones de competitividad que enfrentan las empresas. Estas tendencias se enfocan en la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo capacitada y flexible para competir en el siglo XXI.

Durante la década pasada se giró en torno a las siguientes cuestiones:
Ser Global. La competencia y colaboración con empresas extranjeras se han convertido en un punto central para los negocios. (Importación y exportación) (Bohlander, 2009 p5)

Adoptar la nueva tecnología. El uso de internet en las transacciones de negocios se ha vuelto muy dominante para pequeñas y grandes empresas que el comercio electrónico se está convirtiendo con rapidez en el reto de las organizaciones del nuevo milenio. (Bohlander, 2009 p 9)

Administrar el cambio. Ser capaz de administrar el cambio es un tema de gran importancia para el éxito de cualquier empresa. Es involucrar a los empleados en la institución de una innovación continua y un excelente servicio al cliente.

Tipos de cambio.

Cambio reactivo. Ocurre después de que las fuerzas externas ya han afectado el desempeño.

Cambio proactivo. Iniciado para sacar ventaja de las oportunidades clave. (Bohlander, 2009 p 13)

Administrar el talento o capital humano. La idea de que las organizaciones compiten mediante las personas destaca el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para administrar el talento o capital humano.

El capital humano describe el valor económico del conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados. El valor de estos activos no se ve reflejado en el balance general de una empresa sino que se ve reflejado en el desempeño de la organización.

El capital humano es intangible y elusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos. (Bohlander, 2009 p 15)

Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento de las

habilidades, en particular en las áreas que no se pueden transferir a otras empresas si los empleados se van. Además, los empleados necesitan oportunidades para el desarrollo del puesto. La inteligencia más valorada tiende a ser asociada con las competencias y capacidades que se han aprendido mediante la experiencia y que no son fáciles de enseñar

3.4.2. ANALISIS DE PUESTOS

Definición. Análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos. (Bohlander, 2008 p 144)

El objetivo principal del análisis de puestos es ayudar a la organización a establecer hasta qué punto sus requisitos de selección y desempeño se relacionan con el puesto.

Dentro de las características que determinan la principal satisfacción del empleado tenemos:

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Recopilación de la información del puesto.

La información la podemos obtener de distintas maneras. Los métodos más comunes que se utilizan son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios.

- Entrevistas. Solicitar a los empleados y gerentes la información sobre el puesto.
- Cuestionarios. Circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto. Son utilizados para obtener información de los deberes y tareas desempeñadas en el puesto. El equipo y los materiales que se utilizan para desempeñarlos.
- Observación. Observar y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan.
- Diarios. Solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo.

Los puestos que se relacionan con los clientes directamente en las oficinas de La Voz de Michoacán son:

- Aviso Económico.
- Desplegados
- Paquetería
- Suscripciones
- Caja

3.4.3. ORGANIGRAMA

Puestos con atención a los clientes.



3.4.4. DESCRIPCION DE PUESTOS

Descripción del Puesto de Encargada de Aviso Económico.

Titulo del puesto: Encargada de aviso económico.

Departamento: Publicidad

Fecha analizado: 2 de julio del 2012

Reporta a: Coordinadora del departamento de publicidad

Código del puesto:

Especificaciones del puesto:

- Manejo de pc y programas de office
- Facilidad de palabra
- Habilidad para trato y comunicación con los clientes

- Experiencia en manejo de tarifas de aviso económico

Resumen del puesto.

Desempeño del trabajo profesional de publicidad en el área de aviso económico en mostrador, y por internet.

Funciones esenciales.

- Proporcionar formas de llenado para recibir el aviso económico.
- Auxiliar en el llenado de formas de aviso económico.
- Transcribir los anuncios recibidos en mostrador de los clientes, así como los recibidos por internet (correo electrónico) y por las agencias que brindan este servicio dentro de la ciudad de Morelia.
- Atender llamadas para corrección de palabras, cambios de fechas.
- Desempeñar tareas relacionadas que sean asignadas por el gerente comercial de publicidad.

Descripción del Puesto de Encargada de Desplegados.

Titulo del puesto: Encargada de Desplegados.

Departamento: Publicidad.

Fecha analizado: 6 de julio del 2012

Reporta a: Coordinadora del departamento de publicidad

Código del puesto:

Resumen del puesto.

Desempeño del trabajo profesional de publicidad en el área de desplegados en mostrador, teléfono y por internet.

Especificaciones del puesto:

- Manejo de pc y programas de office
- Facilidad de palabra
- Habilidad para trato y comunicación con los clientes
- Experiencia en manejo de tarifas desplegado y página web
- Rapidez y precisión para contar palabras de edictos

Funciones esenciales.

- Proporcionar costos y medidas de desplegados en aviso económico y otras secciones.
- Programar fechas a publicar los desplegados, de forma manual así como en el sistema.
- Archivar los diseños publicados y a publicar.
- Atender llamadas de los clientes para realizar cambios y cancelaciones de desplegados.
- Proporcionar cotizaciones por medio de internet.
- Recibir desplegados de oficinas exteriores y corresponsalías.
- Desempeñar tareas que sean asignadas por el gerente comercial.

Descripción del Puesto de Encargada de Paquetería.

Titulo del puesto: Encargada de Servicio Paquetería y mensajería.

Departamento: Mensajería y Paquetería

Fecha analizado: 11 de julio del 2012

Reporta a: Coordinador del departamento de mensajería y paquetería.

Código del puesto:

Especificaciones del puesto:

- Manejo de pc y programas de office
- Facilidad de palabra
- Habilidad para trato y comunicación con los clientes
- Conocimiento de los municipios del Estado de Michoacán

Resumen del puesto.

Desempeño del trabajo profesional de paquetería y mensajería en mostrador.

Funciones esenciales.

- Recibir paquetería que dejan los clientes en mostrador.
- Transcribir en el sistema los paquetes recibidos durante el transcurso del día.
- Acomodar los paquetes de acuerdo al destino.
- Realizar la bitácora diaria de los paquetes recibidos.

Descripción del Puesto de Encargada de Facturación.

Título del puesto: Auxiliar de contabilidad.

Departamento: Contabilidad

Fecha analizado: 17 de julio del 2012

Reporta a: Gerente de finanzas

Código del puesto:

Especificaciones del puesto:

- Manejo de pc y programas de office
- Facilidad de palabra
- Habilidad para trato y comunicación con los clientes
- Experiencia en manejo de programa de contabilidad (Sae)

Resumen del puesto. Desempeño del trabajo profesional de facturación de servicio.

Funciones esenciales.

- Facturación de publicidad
- Facturación de mensajería y paquetería
- Facturación de venta de periódico
- Facturación de suscripciones adquiridas
- Facturación de servicios adquiridos por la empresa (gastos generales)

Descripción del puesto de Encargada de suscripciones.

Titulo del puesto: Encargada de servicio de suscripciones

Departamento: Circulación

Fecha analizado: 23 de julio del 2012

Reporta a: Gerente de Circulación

Código del puesto:

Resumen del puesto. Desempeño del trabajo profesional de suscripciones.

Especificaciones del puesto:

- Manejo de pc y programas de office
- Facilidad de palabra
- Habilidad para trato y comunicación con los clientes
- Experiencia en manejo de tarifas de suscripciones.

Funciones esenciales.

- Atender a los clientes que contratan el servicio de periódico.
- Ofrecer beneficios y promociones a los clientes nuevos y actuales
- Recibir las suscripciones contratadas en oficinas externas de la voz y corresponsalías

Descripción del puesto cajera

Titulo del puesto: Encargada de caja general

Fecha analizado: 26 de julio del 2012

Reporta a: Gerente de Finanzas

Código del puesto:

Especificaciones del puesto:

- Manejo de pc y programas de office
- Facilidad de palabra
- Habilidad para trato y comunicación con los clientes
- Experiencia en corte de caja diario
- Experiencia en manejo de terminales bancarias.

Resumen del puesto. Desempeño del trabajo profesional de cierre de caja.

Funciones esenciales:

- Realizar cobros a los clientes de los servicios adquiridos (aviso económico, desplegado, paquetería, suscripciones, promociones, periódico, etc.)
- Realizar el corte de caja diario
- Registrar los movimientos de caja
- Realizar el arqueo de caja al final del día
- Resguardo de cheques y documentos operativos

CAPITULO IV

FUNDAMENTOS DE

LA CALIDAD

La palabra calidad tiene muchos significados, no hay una definición universal en si, de forma básica la podemos referir a la satisfacción de las necesidades de un cliente. No es entregar al cliente lo que quiere, sino lo que nunca ha imaginado que quería y una vez que lo obtenga sepa que es lo que siempre había querido.

4.1. SIGNIFICADO DE CALIDAD

Existen diversas definiciones de la calidad en mención algunos autores.

El autor Armand V. Feigenbaum define a la calidad como “La resultante del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente” (Feigenbaum, 2004 p 7).

En esta definición queda claro que La calidad la determina el cliente basando su experiencia real con el producto y servicio, no la define el ingeniero, ni mercadotecnia, ni la gerencia general, pero los responsables para que este llegue a la calidad deseada son dichos departamentos que intervienen, como lo son ventas, producción, mercadotecnia, ingeniería, mantenimiento, almacenes, etc.

Los autores James R. Evans y William M. Lindsay nos definen este significado con los siguientes puntos:

- Perfección.
- Consistencia
- Eliminación de desperdicios
- Velocidad de entrega
- Observancia de las políticas y procedimientos
- Proveer un producto bueno y útil.
- Hacerlo bien la primera vez
- Complacer o satisfacer a los clientes
- Servicio y satisfacción total para el cliente

(R. Evans, 2009 p 12)

El propósito de la mayor parte de las medidas de calidad es determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio se acerca a su resultante total.

Una pequeña explicación sobre lo que nos mencionan estos autores, es que el producto o servicio tenga el mínimo de errores.

Juran define a la calidad como la adecuación al uso y la ausencia de defectos, relaciona la calidad al desempeño del producto que da como resultado la satisfacción del cliente.

Deming no definió en si a la calidad, pero podemos pensar que el la conceptualiza como el conjunto de elementos (sistema) que buscan la satisfacción del cliente. Menciona que cuando mejoramos la calidad, los costos disminuyen por menor reproceso, menor número de errores, menos demoras y obstáculos, menor utilización de máquinas, con esto la productividad mejora, se captura el mercado con mejor calidad y precios más bajos.

Perspectivas de las cuáles se ve la calidad.

- Perspectiva con base en el juicio. Una noción común sobre la calidad, que los consumidores utilizan con frecuencia es que es sinónimo de superioridad o excelencia. Como tal, no se puede definir con precisión, usted la reconoce cuando la ve.
- Perspectiva con base en el producto. En esa definición las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún atributo del producto. Como resultado, se supone de forma equivocada que la calidad se relaciona con el precio: cuanto más alto sea el precio, más alto será la calidad.
- Perspectiva con base en el usuario. Una tercera definición de la calidad se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por tanto diferentes normas de calidad, lo que nos lleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto.

- Perspectiva con base en el valor. Este enfoque se basa en el valor; es decir, la relación de la utilidad o satisfacción con el precio. Desde este punto de vista un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compite y se vende a un menor precio, o bien comparable. En esencia, los incentivos y descuentos son pagos a los clientes para compensar la menor calidad.
- Perspectiva con base en la manufactura. En este se define a la calidad como el resultado deseado de la práctica de ingeniería y manufactura o la conformidad con las especificaciones. Las especificaciones son objetivos y tolerancias que determinan los diseñadores de productos y servicios. Los objetivos son los valores ideales por los que se esforzara la producción; las tolerancias se especifican porque los diseñadores reconocen que es imposible alcanzar los objetivos en todo momento de la manufactura.

Los bienes y servicios producidos deben satisfacer las necesidades del cliente, la existencia de las organizaciones de negocios depende de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Es el papel de la función de mercadotecnia determinar estas necesidades. Un producto que satisface las necesidades del cliente se puede describir como un producto de calidad.

El fabricante debe traducir los requisitos del cliente en especificaciones detalladas del producto y el proceso. Las especificaciones de producto podría atender atributos como tamaño, forma, acabado, sabor, dimensiones, tolerancias, materiales, características operativas y aspectos de seguridad. Las especificaciones del proceso indican los tipos de equipo, herramientas e instalaciones que se utilizaran en la producción. Los diseñadores de producto deben equilibrar desempeño y el costo para cumplir con los objetivos de mercadotecnia; por tanto, la definición de la calidad basada en el valor es la más útil en esta etapa.

El ciclo de producción o distribución se completa cuando el producto ha sido llevado de la planta de manufactura, quizá a través de tiendas al mayoreo o al detalle, al cliente.

4.2. ORIGENES

HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Aseguramiento de la calidad se refiere a cualquier actividad planeada y sistemática dirigida a proveer a los clientes productos (bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que den los productos.

La época del trabajo manual

Durante la edad media en Europa, el artesano experto se desempeñaba como fabricante de inspector, los fabricantes que trataban directamente con el cliente se enorgullecían del trabajo.

Los gremios, constituidos por maestros, oficiales y aprendices surgieron para garantizar que los artesanos tuvieran una capacitación adecuada. El aseguramiento de la calidad era informal; las personas que fabricaban un producto se esforzaban por incorporarle calidad.

Principios del siglo XX

La calidad dentro de la historia percibe gran importancia en principio de la década de 1900, época en la que grupos de personas desempeñaban tareas muy similares a las de ahora, se hacían dirigir por una persona que podemos conocer como un supervisor, quien asumía la responsabilidad del trabajo.

Durante la primera guerra mundial se controlaba un gran número de trabajadores por cada supervisor de producción, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y se inicio el control de la calidad por inspección. (Feigenbeum, 2009 p 16)

A principios de la década de 1900 el trabajo de Frederick W. Taylor, llamado “el padre de la administración científica” dio lugar a una nueva filosofía de producción.

Su filosofía era separar la función de planificación de la función de ejecución. A administradores e ingenieros se les dio la tarea de planificar; los supervisores y obreros se encargaron de la ejecución. Este método funcionó bien a comienzos del siglo.

Los fabricantes pudieron enviar al mercado productos de buena calidad, pero a costos muy altos. Los defectos estaban presentes, pero la supervisión los eliminó. Las plantas dieron empleo a cientos, incluso a miles de supervisores. Así la supervisión era el medio principal de control de la calidad durante la primera mitad del siglo XX. (Evans y Lindsay, 2008)

Las grandes organizaciones en las décadas de 1920 y 1930 se encabezaron por superintendentes. Surgiendo así el control estadístico de la calidad. (Feigenbeum, 2009 p 17)

En la década de 1920 los empleados de departamento de inspección de Western Electric fueron transferidos a Bell telephone laboratories. Las obligaciones de este grupo incluían el desarrollo de nuevas teorías y métodos de inspección para mejorar y mantener la calidad. Los pioneros del aseguramiento de la calidad Joseph Juran y W. Edwards eran miembros de este grupo. Estos pioneros no sólo acuñaron el término aseguramiento de la calidad, sino que crearon técnicas útiles para mejorar la calidad y solucionar problemas relacionados con ésta. Así la calidad se convirtió en una disciplina por sí misma.

Bell System fue el líder en la historia moderna del aseguramiento de la calidad industrial.

El grupo Wester Electric, dirigido por Walter Shewhart, introdujo la era del control estadístico de la calidad (statistical quality control, SQC), la aplicación de métodos estadísticos para controlar la calidad.

La época posterior a la segunda guerra mundial.

Durante esta época, dos asesores estadounidenses, Joseph Juran y W. Edwards Deming, presentaron a los japoneses las técnicas de control estadístico de la calidad para ayudarlos en sus esfuerzos de reconstrucción. Con apoyo de los directivos, los japoneses integraron la calidad en sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua.

Las mejoras en la calidad japonesa fueron lentas y continuas, pasaron casi 20 años antes de que la calidad de sus productos superara la de los fabricantes occidentales.

En la década de 1970 se dio los resultados de los niveles de más alta calidad de sus productos. Uno de los hechos más sorprendentes fue en 1980 al probar 300 000 chips de RAM de 3 fabricantes y 3 japoneses, los japoneses tenían un índice cero fallas por cada 1,000, en comparación con los índices de 11 y 19 para los chips estadounidenses. En pocos años, los japoneses lograron grandes avances en un mercado que anteriormente era dominado por compañías estadounidenses.

La Revolución de la calidad en Estados Unidos.

Una de las personas que más influyen en la revolución de la calidad fue W. Edwards Deming en 1980, la NBC televisó un programa titulado “si Japón puede... ¿porqué nosotros no? el programa revelaba el papel clave de Deming en el desarrollo de la calidad de los productos japoneses. Las compañías estadounidenses pidieron su ayuda hasta después del programa, desde 1980 y hasta su muerte, en 1993 su liderazgo y experiencia ayudaron a muchas empresas estadounidenses a revolucionar su estrategia para la calidad.

4.3. FILOSOFIA LA CALIDAD

Cumplir con las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización, enfocarse en los asuntos internos, cumplir con requerimientos de calidad, innovación, variedad y sensibilidad de los clientes son estándares que se requieren de manera constante en los procesos.

Las innovaciones en la administración como la administración de la calidad total y la reingeniería de procesos son dos de los métodos más amplios para responder a los clientes.

Las técnicas de la administración total de la calidad fueron desarrolladas a mediados de la década de los cuarenta por el Dr. Edward Deming después de estudiar la reconstrucción de las empresas japonesas una vez terminada la segunda guerra mundial. En estados unidos la empezaron a mediados de la década de los ochentas.

Desde entonces los criterios explicados en el premio nacional de calidad Malcom Baldrige han impulsado a las empresas pequeñas y grandes a reconsiderar su enfoque de la administración de recursos humanos. (Bohlander, 2008 p17)

Los cambios importantes en la filosofía de la administración en los programas de recursos humanos surgieron en un método sistemático de la calidad llamado Six Sigma

Este método traduce las necesidades de los clientes en tareas separadas y define como desempeñar cada tarea en conjunto con las demás.

Puede tener un efecto poderoso en la calidad de los productos, en el desempeño de servicios al cliente y en el desarrollo profesional de los empleados. (Bohlander, 2008 p 17)

4.4. PRINCIPALES EXPONENTES DE LA CALIDAD

La calidad o mejor dicho los sistemas de calidad no serían lo que son si algunos de los autores listados a continuación no hubieran compartido sus conocimientos y sus experiencias, cada uno tiene un peso específico en la historia, sus aportaciones siguen siendo vigentes hasta nuestros días.

Así, la calidad en nuestros días se ve renovada por diferentes herramientas, algunas retomadas de tiempos pasados y otras surgidas en respuesta a las nuevas necesidades de la sociedad, a la globalización y por supuesto otras apoyadas por la tecnología.

Principales exponentes de la calidad son, entre otros, los siguientes:

- Walter A. Shewhart.
- W. Edward Deming.
- Joseph Juran
- K. Ishikawa
- Phil Crosby
- Armand Feigenbaum
- Genichi Taguchi

Walter A. Shewhart.

Considerado como el padre del Control Estadístico de Procesos (SPC), fue el primero en realizar estudios sistemáticos sobre calidad, desarrollando métodos estadísticos. Empezó a implantar en la Bell Telephone Company el Control Estadístico de Procesos en el año 1924. Consiguió reducir el porcentaje de defectos de la empresa.

Fue miembro fundador de la Sociedad Americana de Calidad (ASQ), así como miembro honorario de la Real Sociedad Estadística de Inglaterra, y de la Asociación de Estadísticas Matemáticas, de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia y formó parte de la Asociación Americana de Estadísticas y de la Academia de Ciencias de Nueva York.

Algunas obras publicadas:

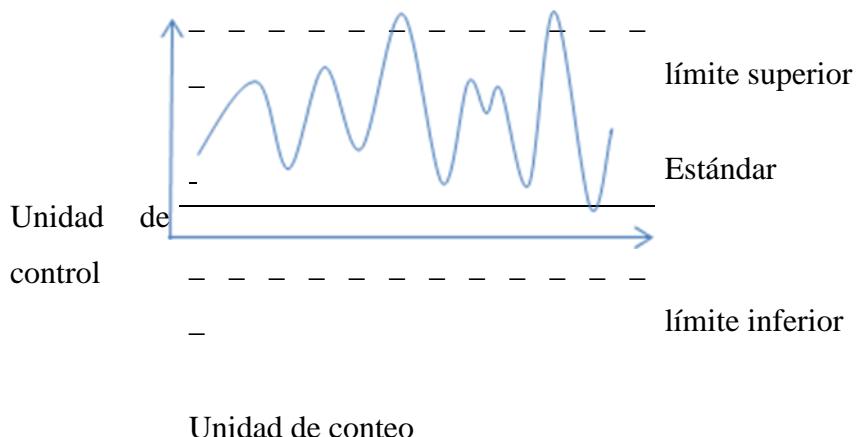
- Describe su teoría en el libro *Economic Control of Quality of Manufactured Products*.
- En 1939, escribió *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, haciéndose así de prestigio en la comunidad estadística.
- Publicó diversos artículos en revistas especializadas, utilizados de manera interna en los Laboratorios Bell; uno de dichos documentos fue el memorándum del 16 de mayo de 1924, mediante el cual proponía el uso de gráficas de control a sus superiores.

Principales aportaciones:

- Creó un ciclo administrativo y de mejora basado en cuatro etapas: a) planear, b) hacer, c) verificar y d) actuar, se le conoce también como el ciclo PHVA (PDCA siglas en inglés: plan-Do-Check-Act). Pocos lo conocen como el ciclo de Shewhart ya que el Dr. Deming se los enseñó a los japoneses, ellos los “re-bautizaron” como el ciclo Deming.

- La creación de las Cartas de Control y en general el uso de la estadística para controlar y mejorar la calidad desde los procesos

Ejemplo de la aplicación de las Cartas de Control en su forma más simple:



En la figura se puede observar lo siguiente:

- a) Se realiza en el eje “x” una medición de una variable (temperatura, altura, diámetro, etc.) y ésta se grafica en función del tiempo, eje “y”.
- b) Se puede observar en ella comportamientos que representan tendencias o en el caso específico de la figura, puntos que se salen de los límites de control y que representan desviación en los procesos. A estas desviaciones o tendencias se les debe poner atención para mejorar el proceso y la calidad del producto.
- c) Existe un rango de aceptación para considerar que el proceso está dentro de control.

En su honor se creó la medalla Shewhart y se le considera como el “Padre del control estadístico de la calidad”.

Walter Shewhart define la calidad como “resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

W. Edward Deming.

Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux, Iowa.

Deming desarrolló en conjunto con los japoneses, dentro del organismo internacional conocido como ChuSanRen. Su ciclo de mejora, inicialmente diseñado por W. Shewhart ayudó a introducir a los japoneses a los enfoques modernos de investigación del consumidor y su relación con la mejora continua.

Algunas obras publicadas.

“Calidad, productividad y posición competitiva”. En el que presenta los 14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva.

Principales aportaciones.

- Los 14 puntos para la mejora continua.
- Ciclo Deming
- La identificación de las siete enfermedades mortales
- Identifica algunos obstáculos para lograr la mejora continua
- Desarrolla el diagrama de “La reacción en cadena positiva”.

Los 14 puntos de Deming para la Mejora Continua:

1. Crear una visión y demostrar compromiso con ella.
2. Aprender nuevos principios generales
3. Dejar de depender de la inspección masiva
4. Dejar de tomar decisiones tan sólo basándose en el costo
5. Mejorar en forma constante y por siempre
6. Instituir la capacitación
7. Instituir el liderazgo
8. Eliminar el miedo
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos (derribar las barreras que hay entre las áreas
10. Eliminar exhortaciones

11. Eliminar cuotas numéricas y administración por objetivos
12. Eliminar las barreras que impidan el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho
13. Impulsar la educación y el auto-mejoramiento
14. Tomas acción

A continuación se hace una explicación de los 14 puntos para clarificar el propósito de cada uno de ellos.

1. Crear una visión y demostrar compromiso con ella.

Es la base de los principios de Deming: un compromiso de mejoramiento sin término de la calidad. Las empresas encaran dos tipos de problemas: los actuales y los de mañana. Los actuales son de corto plazo y presentan el mantenimiento de calidad, rendimiento, utilidades y ventas, los problemas del mañana son a largo plazo y significan mejoramiento e innovación.

2. Aprender nuevos principios generales

El sistema actual crea falta de confianza, miedo y ansiedad, y un enfoque hacia “satisfacer” más bien que a “optimizar”. Se debe desarrollar una conciencia de calidad y una actitud nueva según la cual “es suficiente” no lo sea. Esto sólo se puede llevar a cabo con un ciclo interminable de mejoramiento y cambios en las actitudes administrativas y de los trabajadores.

3. Dejar de depender de la inspección masiva.

La inspección de rutina reconoce que hay defectos presentes, pero no agrega valor al producto; en lugar de ello, impulsa la producción de partes defectuosas; rara vez es exacta y el reprocesar y desechar materiales defectuosos disminuye la productividad y aumentan los costos. En los servicios, no se puede llevar a cabo el reproceso: las fallas externas son las más perjudiciales para las empresas.

4. Dejar de tomar decisiones tan sólo basándose en el costo.

Desde hace mucho tiempo a los departamentos de adquisiciones los impulsa la minimización de los costos, sin importar la calidad. Sin embargo, el desempeño del gerente de compras se mide en forma tradicional por los costos. ¿Cuál es el costo verdadero de comprar materiales de menor nivel que el normal? Los costos directos que pueden surgir durante la producción o durante los períodos de garantía debidos a materiales de mala calidad, la pérdida de la buena voluntad del cliente, puede ser mucho mayores que los “ahorros” de costo que obtiene compras.

5. Mejorar en forma constante y por siempre.

La administración occidental ha considerado al mejoramiento en el contexto de innovaciones grandes y caras. El éxito de los fabricantes japoneses se debe principalmente a mejoras continuas, pequeñas y graduales.

6. Instituir la capacitación

Para mejorar en forma continua, los empleados, sean administrativos o trabajadores, necesitan las herramientas y los conocimientos adecuados. Las personas son el recurso más valioso de una organización.

7. Instituir el liderazgo

El trabajo de la administración consiste en liderazgo, no en supervisión. La supervisión es tan sólo examinar y dirigir el trabajo; el liderazgo es dar la guía para ayudar a que los empleados hagan su trabajo mejor con menos esfuerzo. Los supervisores están poco enterados del trabajo mismo, nunca han trabajado en el departamento y no pueden entrenar a los trabajadores.

8. Eliminar el miedo

Ningún sistema puede trabajar sin el mutuo respeto entre administradores y trabajadores. Con frecuencia, los trabajadores tienen miedo de informar problemas de calidad porque podrías no cumplir con su tarea; se podría reducir su pago de incentivos, o

porque se les culparía de los problemas en el sistema. Los administradores tienen miedo de cooperar con otros departamentos porque los otros administradores pueden recibir mayores calificaciones de eficiencia y bonos, o bien, porque tienen miedo de adquisiciones o reorganizaciones.

9. Optimizar los esfuerzos de los equipos (derribar las barreras que hay entre las áreas)

El trabajo en equipo ayuda a eliminar las barreras entre departamentos e individuos. Las barreras entre áreas funcionales surgen por el miedo cuando los gerentes sienten que podrían perder poder. Existe competencia interna para obtener aumentos y calificaciones de rendimiento. La falta de cooperación conduce a la mala calidad porque otros departamentos no pueden comprender lo que desean sus “clientes”

10. Eliminar exhortaciones

Los pósters, eslóganes y programas motivacionales como “Cero defectos”, “hágalo bien a la primera vez”, o “mejore productividad y calidad”, etc., se dirigen al personal inadecuado. Estos programas motivacionales suponen que todos los problemas de calidad son de naturaleza conductual y que los trabajadores pueden mejorar simplemente mediante métodos motivacionales. Los trabajadores se sienten frustrados cuando no pueden mejorar o se les castiga por los defectos.

11. Eliminar cuotas numéricas y administración por objetivos.

Las normas y las cuotas se tienen en cuenta en las perspectivas a corto plazo y crean miedo. No impulsan mejorías, en especial si hay recompensas o evaluaciones de eficiencia ligadas al cumplimiento de las tareas. Los trabajadores pueden olvidarse de la calidad para alcanzar la meta. Si se alcanza la norma, no hay incentivo para continuar la producción o mejorar la calidad. Los trabajadores no harán más que lo que se les pida.

12. Eliminar las barreras que impidan el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

El personal del peso de manufactura y hasta de la administración puede llegar a ser “una mercancía”. A los trabajadores se les dan tareas monótonas, máquinas, herramientas o

materiales corrientes, se les dice que procesen artículos defectuosos para cumplir con la presión de ventas, e informes a sus supervisores que no sabe del trabajo. Se pide que los empleados asalariados trabajen por las noches y durante los fines de semana para compensar medidas de recorte de costos que dieron como resultado el despido de sus colegas. A muchos se les da el título de “gerente” para que no se le necesite pagar tiempo extra. Un técnico inspector podría afirmar que “en esta profesión parece que siempre nos llaman buscadores de dificultades”. Un ingeniero de control de calidad diría que “los gerentes, mis superiores, me dan poca dirección, son muy resistentes al cambio y hacen poco para que progrese su personal” ¿Cómo pueden estas personas estar orgullosas de su trabajo? Muchas no saben con certeza si tendrán empleo el año próximo.

13. Impulsar la educación y el auto-mejoramiento

Este punto se refiere a la educación continua y amplia para el auto-mejoramiento. Las empresas deben invertir en su personal en todos los niveles, a largo plazo. Una misión fundamental de los negocios es dar empleos, pero tanto negocios como sociedad tiene la responsabilidad de mejorar el valor del individuo. Desarrollar el valor de un individuo es un potente método de motivación.

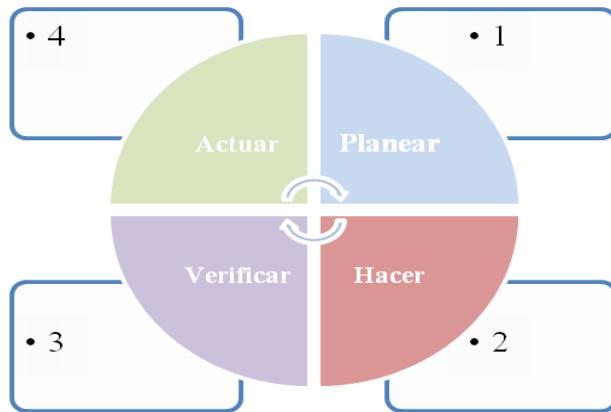
14. Tomar acción.

La transformación debe iniciarse desde la alta dirección y abarcar a toda la organización.

Aplicar los principios de Deming representa un gran cambio cultural que muchas empresas encuentran difícil, en especial porque muchas de las prácticas administrativas tradicionales, que Deming siente se deben eliminar, se han impreso durante décadas en la cultura de la empresa.

El Ciclo Deming

La siguiente figura muestra los elementos del ciclo Deming



La aplicación del ciclo también conocido por sus siglas PHVA implica lo siguiente:

1. Planear

- Identificar el proceso que se quiere mejorar
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
- Análisis e interpretación de los datos
- Establecer los objetivos de mejora
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

2. Hacer

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

3. Verificar

- Pasado un periodo de tiempo previsto, volver a recopilar datos de control y analizarlos, compárandolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
 - Documentar las conclusiones
4. Actuar
- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
 - Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior
 - Documentar el proceso

Deming identificó lo que llamó: “Las siete enfermedades mortales”

1. Falta de constancia en el propósito
2. Enfasis en las utilidades a corto plazo
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o el desempeño
4. Movilidad de la alta gerencia
5. Manejar una organización basándose sólo en cifras visibles
6. Gastos médicos excesivos
7. Costos excesivos de garantía

Obstáculos para lograr la mejora continua

1. Descuido de la planificación a largo plazo
2. Suponer que la automatización, equipo nuevo o las novedades son la solución de los problemas
3. En busca de ejemplos, adoptar, no adaptar

4. Nuestros problemas son diferentes, la calidad no aplica a lo que hago
5. La instrucción obsoleta en las escuelas
6. Depender de los del área de calidad, cuando realmente todos hacemos la calidad
7. Achacarles a los trabajadores la culpa de los problemas
8. Calidad por inspección
9. Salidas en falso (sin un método, sin compromiso)
10. No saber utilizar los medios
11. Cumplir las especificaciones, no necesariamente satisface las necesidades
12. Cualquier persona que nos ayude, que sepa del negocio

La reacción en cadena positiva propuesta por el Dr. Deming (1986):

Sí se... Mejora la Calidad



Entonces... Los costos disminuyen por menor reproceso, menor número de errores, menos demoras y obstáculos, menor utilización de máquinas, tiempo y materiales



La productividad mejora



Se captura el mercado con mejor calidad y precios más bajos



Se permanece en los negocios



Se proporcionan más puestos de trabajo

Aunque estrictamente Deming no definió a la calidad, se puede pensar que él conceptualiza a la calidad como el conjunto de elementos (sistema) que busca la satisfacción del cliente.

Joseph Juran

Nació en 1904 en Bralia, ahora parte de Rumania, en 1912 emigró a los Estados Unidos, ha sido llamado El Padre de la Calidad.

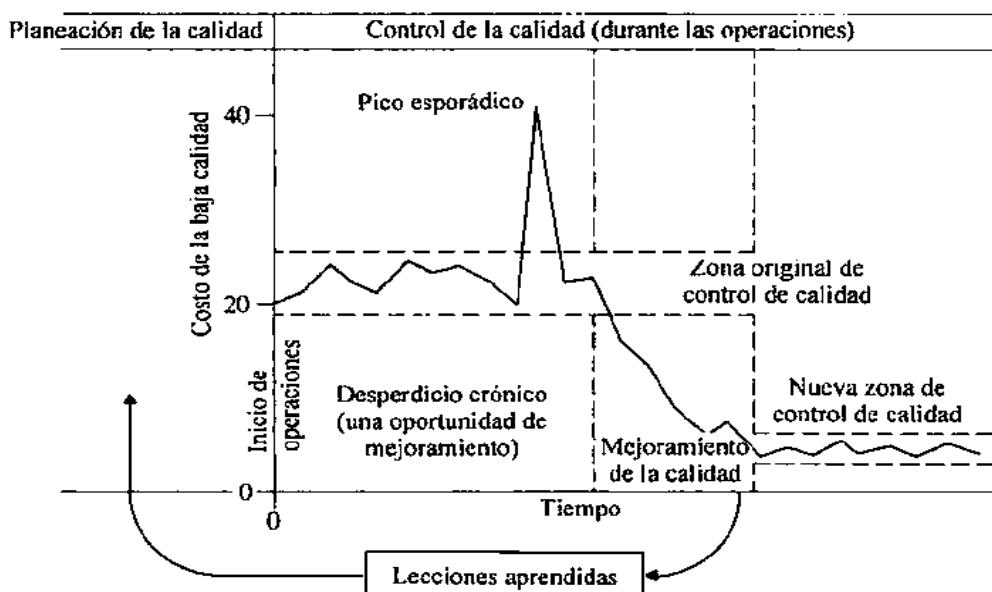
Juran trata el tema de los costos de la calidad y de los ahorros substanciales que se pueden lograr si se atienden de manera inteligente los problemas.

El enfoque de Juran: planificar, controlar y mejorar la calidad.

Obras publicadas.

- “Juran en el liderazgo para la calidad (1989). En el que resume su conocimiento desarrollado en el área de administración por la calidad total
- Quality Control Handbook, Quality Planning and Analysis y Management of Quality Control, que han sido traducidos a 13 idiomas y difundidos en más de 30 países.

Trilogía de Juran



(Gráfica trilogía Juran)

Los tres procesos de la trilogía están interrelacionados. El grafico indica el tiempo en el eje horizontal y el vertical el costo de la mala calidad. Los planificadores determinan quiénes son los clientes y cuáles sus necesidades. Luego, los planificadores desarrollan diseños del producto y del proceso que sean capaces de responder a esas necesidades. Finalmente, los planificadores pasan los planes a las fuerzas operativas.

Las fuerzas operativas hacen funcionar los procesos y producir los productos. Conforme avanzan las operaciones se ve que el proceso es incapaz de producir el 100 por ciento de trabajo bien hecho. La figura muestra que el 20 por ciento del trabajo se tiene que rehacer como consecuencia de las deficiencias de la calidad. Así, estos desechos se convierten en desechos o rechazos crónicos porque se planificó así.

Bajo los patrones convencionales de responsabilidades, las fuerzas operativas son incapaces de eliminar tales desechos. En su lugar lo que hacen es realizar el control de la calidad (evitar que las cosas empeoren). El control comprende el apagado de incendios como el pico esporádico.

Con el tiempo los desechos crónicos se llevaron a un nivel muy inferior al que había sido planificado originalmente. Ese logro fue conseguido por el tercer proceso de la trilogía, la “mejora de la calidad”. En efecto, se comprendió que los desechos crónicos eran también una oportunidad para mejorar. Así pues, se tomaron medidas para no dejar parada esa oportunidad.

La escala vertical exhibe unidades de medida tales como el costo de la mala calidad, tasa de errores, porcentaje de unidades defectuosas y tasa de llamadas al servicio de asistencia técnica. En esta escala la perfección se encuentra en el cero. Lo que va hacia arriba es malo. El resultado de reducir las deficiencias ha sido reducir el costo de mala calidad, cumplir más promesas de entrega y reducir la insatisfacción de los clientes.

La escala vertical se puede interpretar de las siguientes maneras:

- Para las deficiencias de la calidad las llamaremos “conste de la mala calidad”. En estos diagramas lo que va hacia arriba es malo (muestra en gráfica anterior) algunos ejemplos: tiempo de espera en las colas, consumo energético, tiempo de restablecer servicios, etc.
- Para las características de calidad la llamaremos “vendibilidad del producto”. En tales diagramas lo que va hacia arriba es bueno, algunos ejemplos: horas de vida nominales, capacidad de carga, tiempo medio entre fallos, etc.

La trilogía se compone de:

1. Planificación de la calidad
2. Control de calidad
3. Mejora de la calidad

Planificación de la Calidad.

Actividad de desarrollo de los procesos de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes, implica, esencialmente, los siguientes pasos:

- a) Inicia con la determinación de los clientes
- b) Se determinan sus necesidades y se traducen en especificaciones
- c) Se elabora productos que estén orientados a cubrir las necesidades originales de los cliente
- d) Diseñar y crear los procesos adecuados que produzcan los productos con las características que requieren los clientes.
- e) Enseñar a los trabajadores todos los elementos involucrados para generar esos productos que requieren los clientes.

Control de Calidad

El proceso de control de calidad puede cubrirse con las siguientes actividades.

- a) Inspeccionar el producto fabricado
- b) Comparar los resultados obtenidos con las especificaciones requeridas
- c) Si se cumplieran las especificaciones, aprobar el producto, si no, entonces tomar acciones para llegar al objetivo planeado (especificaciones del cliente)

Mejora de la calidad

La mejora es un proceso que requiere ejecutar actividades constantes para elevar los niveles actuales de desempeño de la organización. Se puede considerar los siguientes pasos para lograrlo:

- a) Determinar la infraestructura necesaria para mejorar la calidad del producto y proceso.
- b) Identificar diferentes necesidades de mejora en los productos, en los procesos y en la organización en general, cada necesidad se maneja como un proyecto de mejora
- c) Designar a un equipo para cada proyecto de mejora

- d) Proporcionar la capacitación y recursos necesarios así como el tiempo para que puedan concentrarse en la mejora, en el análisis de causas relacionadas con la mejora y en la determinación de las acciones correspondientes para lograrla.

Juran define a la calidad como la adecuación al uso y la ausencia de defectos, relaciona la calidad al desempeño del producto, dando como resultado la satisfacción del cliente.

Kauro Ishikawa.

Nació en 1915 en Japón, en marzo de 1939, obtuvo su grado de química aplicada en la Universidad de Tokio.

En 1949 se incorporó a la Unión de científicos e ingenieros japoneses (UCIJ-JUSE) como profesor sobre métodos estadísticos.

Ishikawa es una autoridad japonesa en el control total de la calidad (CTC). Para él la esencia de CTC es conocer los requisitos de los consumidores, saber qué es lo que comprarán, es el autor de la frase “La Calidad empieza con la educación y termina con la educación”.

Obras publicadas.

- ¿Qué es el Control Total de Calidad?

Principales aportaciones.

- Contribuye al desarrollo y promoción de los círculos de calidad
- Implementó métodos estadísticos
- Desarrolló el diagrama de causa y efecto
- Consideró que la educación se debe dar a todos los niveles y que es un proceso constante
- Se destaca porque hizo un análisis sobre las diferencias entre las distintas formas de lograr la calidad entre los japoneses y el estilo occidental. Su hipótesis principal fue

que diferentes características culturales en ambas sociedades fueron clave en el éxito japonés en calidad.

- Gracias a su trabajo, se desarrolló el sistema de producción de Toyota, que evolucionó en 2008 y que servirá de base para la norma ISO 26,000.
- El inició e impulsó los círculos de calidad (CC) en Japón, en abril de 1962

Diagrama de Ishikawa

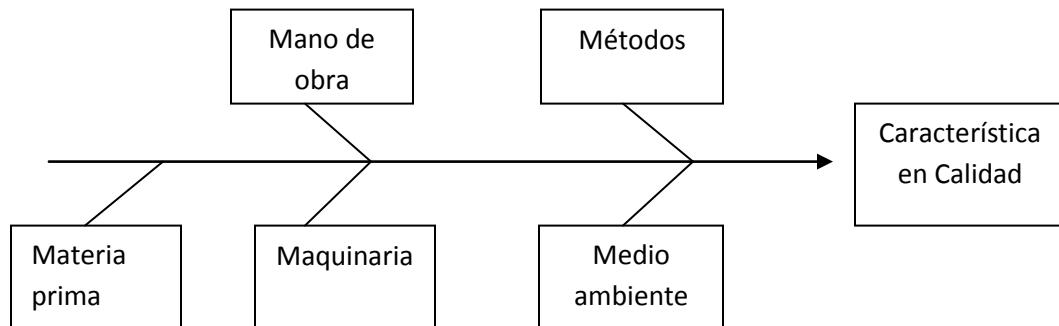
Fue desarrollado por el Dr. Kauro Ishikawa en 1953 y desde entonces ha contribuido a la solución de problemas para la realización de mejoras en el trabajo, de manera preponderante.

El diagrama de Ishikawa es una de las técnicas de análisis causa-efecto para la solución de problemas, de allí que se le llama también Diagrama de Causo-Efecto.

Se le llama también “Espina de Pescado” por la forma que adquiere la figura, en el cual la espina dorsal o central constituye el camino que lleva a la cabeza del pescado, que es donde se coloca el problema, defecto o situación que se va a analizar y las espinas o flechas que la rodean, indican las causas y subcausas que contribuyen al defecto, problema o situación.

El grado de variabilidad de una variable es un aspecto que se debe controlar y tratar de reducir al máximo posible, en el objeto de evitar el riesgo de producir productos inadecuados para su uso, por el hecho de que sus dimensiones se alejen de las especificaciones establecidas.

El diagrama Causa-Efecto permite analizar los factores que intervienen en la calidad de un producto. Los factores que pueden considerarse para dicho análisis son las 5 M.



(Diagrama causa efecto)

Materiales (materia prima)

Mano y mente de obra (fuerza de trabajo)

Métodos (procesos y tecnología)

Maquinaria o equipo (máquinas, herramientas)

Medio o ambiente (condiciones de trabajo y clima)

Al conjuntar estos elementos de dispersión, se puede obtener como resultado un alto grado de variabilidad en la calidad.

Philip B. Crosby

Nació en 1926 en West, Virginia. Se graduó en la Western Reserve University como ingeniero industrial y consultor de empresas. Durante 14 años, presidente y director de calidad de I.T.T.

En los años setenta propuso un programa de 14 pasos conocido como el programa Cero Defectos o los 4 pasos para mejorar la calidad. En 1979 fundó Philip Crosby Associates Inc.

Algunas obras publicadas

- La calidad no cuesta (1979)

- Calidad sin lágrimas (1984)
- Hablemos de calidad (1989)

Principales aportaciones

- Lanza su concepto cero defectos
- Desarrolla los cuatro principios básicos de la calidad
- Los catorce pasos del proceso de mejoramiento de la calidad
- Las seis C para el involucramiento de la alta dirección: comprensión, compromiso, competencia, comunicación, corrección y continuidad.
- Presentó su prescripción para la salud corporativa (1988) y la vacuna de la calidad (1984), que son dos ideas que utiliza para representar la necesidad de cualquier organización de vacunas contra la ocurrencia de errores.

Los cuatro principios básicos de la Calidad.

Crosby afirma que la calidad está basada en los 4 principios.

1. ¿Qué es? **Definición.** Es el cumplimiento de requisitos del cliente, no la excelencia.
2. ¿Cómo se hace? **Método.** Prevención. Elimina los errores antes de que ocurran.
3. ¿Cuál es el nivel de ejecución? **Estándar.** Cero defectos. No perfecto, cumple desde la primera vez.
4. ¿Cómo sé cómo voy, cuánto tengo? **Medición.** Costo del incumplimiento, calcular el costo de hacer mal las cosas.

Además, propone el programa de “Los Catorce Pasos del Proceso de Mejoramiento de la Calidad”.

1. Compromiso de la dirección. Discutir las mejoras de la calidad con la administración, enfatizando la necesidad de prevenir defectos. Acordar que la mejora es un camino práctico para mejorar las ganancias.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad. Juntar a los representantes de cada departamento para formar el equipo de mejora de la calidad. Estos deben ser personas que puedan hablar por sus departamentos para comprometerse a tomar acciones.
3. Medición. A través de indicadores para cada área debe ser establecida con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad. Los registros de calidad mostraran dónde es posible la mejora y dónde se requiere de alguna acción correctiva.
4. El costo de la calidad. La medición del costo no es una medición absoluta del desempeño, es un indicador de donde la acción correctiva será costeable para la organización. A más alto costo, se requiere de mas acción correctiva.
5. Crear conciencia sobre la calidad. Es ahora necesario compartir con los empleados la medición de lo que cuesta la No-Calidad. Esto hará con gente entrenada para orientar a los empleados y para proveer una evidencia visible de la mejora de la calidad a través de la comunicación. No confundir con esquemas de motivación.
6. Acción correctiva. Se aliente a los trabajadores a hablar de sus problemas. Esos problemas tienen que ser llevados a las juntas de supervisión para buscar una solución, los que no puedan ser resueltos un equipo se encargara de encontrar la solución correspondiente.
7. Planear el día cero defectos. Seleccionar de tres a cuatro miembros para investigar el concepto de cero defectos y caminos para implementar el programa. El propósito es comunicar a todos los empleados el significado literal de las palabras “Cero Defectos” y el concepto que implica que cada quien tiene que hacer las cosas bien a la primera.

8. Capacitación del personal. Conducir una formal orientación a todos los niveles previo a la implantación de todos los pasos. Todos los gerentes deben entender cada paso de manera que lo puedan explicar a su personal.
9. Día cero defectos. Establecer el día cero defectos como el estándar del desempeño de la compañía y debería ser ejecutado en un día. Los supervisores explicarían el programa a su personal y todos reconocerán que es el día de la nueva actitud.
10. Fijar objetivos. Durante reuniones con los empleados cada supervisor requiere que se establezcan objetivos para alcanzar. Todos deben ser específicos y medibles.
11. Eliminar causas de error. Pedir a los trabajadores que describan cualquier problema que les impida trabajar libre de errores. Grupos encontrarán las causas y las soluciones.
12. Reconocimiento. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos o desarrollos sobresalientes. También reconocer los problemas que se eliminaron al identificar las causas. El reconocimiento no debe ser económico.
13. Consejo de calidad. Que los líderes de la calidad y el equipo administrativo realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para la mejora de la calidad.
14. Repetir todo el proceso, típicamente el programa se llevará a entre un año y 18 meses. Si fuera necesario crear un nuevo equipo para reiniciar el programa. El punto es que el programa de mejoramiento de calidad nunca termina.

Crosby identifica también las seis “C” para el involucramiento de la alta dirección.



Armand Feigenbaum

Nació en 1922, en 1944 trabajo en General Electric en Nueva York en el área de calidad, en 1956 introdujo por primera vez la frase “El Control de Calidad Total”.

Definió el concepto de “Calidad Total” que los japoneses recuperaron como “Total Quality Control”.

Obras publicadas.

- Principios de control de calidad, principios, prácticas y administración.
- La calidad como gestión. Que versa sobre experiencias de desarrollo de la calidad en las diferentes direcciones de la GE control total de calidad

Principales aportaciones.

- Creador del concepto de control total de calidad (la participación de toda la empresa en el proceso de calidad)
- Su idea de calidad es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización.

- El total quality management se aplica a todos los productos y servicios y abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.
- Propone cambiar los métodos técnicos de control de calidad al control de calidad como método de hacer negocios.
- Considero las relaciones humanas como fundamento de las actividades del control de calidad.
- Busco integrar la teoría general de sistemas a los de calidad.

Dentro de sus principios del sistema de calidad, le da un papel muy preponderante a la ingeniería de sistemas de calidad (fundamento de la verdadera administración total de la calidad)

Ingeniería de sistemas de calidad da cabida a la participación de todos los integrantes “clave” de la organización: debe ser reconocido un grupo sistémico de disciplinas de calidad aplicadas y coordinadas por todas las funciones y a lo largo de toda la empresa.

También debe establecer una responsabilidad en toda la organización hacia la calidad, estableciendo controles muy eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos.

- Control del Nuevo diseño (de producto)
- Control de calidad de materiales adquiridos
- Control del producto
- Estudios especiales del proceso

Establece tres subfunciones del control de calidad:

1. Ingeniería de calidad (desarrolla la planeación detallada de la calidad; crea el sistema de calidad de la organización)
2. Ingeniería del control del proceso. (instruye en la organización sobre el sistema de control para sustituir de manera gradual a la inspección.)
3. Ingeniería del equipo informativo de la calidad (diseña y desarrolla los elementos de inspección y pruebas necesarias para obtener mediciones, controles y flujo de información requerido en el control de proceso)

La ideología se resume en los siguientes puntos:

1. La calidad es un proceso en toda la compañía
2. La calidad es lo que el cliente dice que es
3. La calidad y el costo son una suma y no una diferencia
4. La calidad requiere de un apasionado trabajo tanto individual como en equipo
5. La calidad es un modo de dirigir
6. La calidad y la innovación son mutuamente dependientes
7. La calidad requiere mejoras continuas
8. La calidad es la ruta a la productividad más eficiente en costo y menos intensiva en capital
9. La calidad se implementa como un sistema total conectado tanto a los clientes como a los proveedores.

Genichi Taguchi.

La ingeniería de calidad fue desarrollada por Taguchi y comprende la combinación de métodos de ingeniería y estadísticos que enfrentan el problema de la calidad, a fin de lograr rápidas mejoras en coste y calidad optimizando el diseño de productos y procesos.

La ingeniería de la calidad tiene que ver con la reducción de la variación de una característica de un producto.

Principales aportaciones

La función de Pérdida y el Método de experimentos que lleva su nombre.

La Función Pérdida.

Para este autor la calidad es la pérdida que ocasiona un producto a la sociedad, después de haberlo embarcado, sin considerar cualquier pérdida producida por sus funciones intrínsecas.

Las pérdidas puedes ser provocada por dos causas:

- a) Por la variabilidad de la función. Por ejemplo un tornillo con un diámetro mayor del especificado requiere de un esfuerzo adicional para poder utilizarse.
- b) Por efectos colaterales dañinos. Por ejemplo si un tornillo produce una diferencia de potencial eléctrico en la presencia de lámina de cobre, qué la erosiona, se ocasiona un problema de efecto colateral dañino, del cual se puede evaluar la pérdida provocada.

“A menor pérdida, mayor calidad”.

El concepto de función de pérdida es el instrumento para evaluar la pérdida a la sociedad; según la función de pérdida es una relación cuadrática; la que existe entre la magnitud de un error y el costo de sus consecuencias.

En otras palabras, las consecuencias económicas para un consumidor que adquiere un bien o servicio de mala calidad crecen cuadráticamente a la diferencia entre la calidad observada y la calidad objetivo del bien. (Costo entre fabricante-consumidor)

Si la calidad del bien o servicio es exactamente la calidad objetivo, la pérdida ocasionada al consumidor es cero.

Costos en que incurre el fabricante por una reacción negativa del consumidor.

- Devoluciones
- Costos de garantía
- Consumidor insatisfecho
- Tiempo y dinero gastado por los consumidores
- Pérdida eventual de participación en el mercado

Los arreglos ortogonales que propone este autor japonés son una buena alternativa al uso de diseños experimentales tradicionales para resolver muchos problemas de calidad en la industria, ya que reducen: el tamaño de los experimentos, su costo de realización y el tiempo necesario para obtener los resultados experimentales.

La metodología de análisis de los arreglos ortogonales también es muy sencilla.

Estas metodologías han mostrado dar buenos resultados después de haberse aplicado en compañías de diversos giros y tamaños.

Factores de ruido

Causan que una característica funcional se desvíe de su valor objetivo, causando variación y pérdida de calidad.

Entre los factores de ruido que menciona Taguchi son los siguientes:

- Ruido externo. Se da durante el uso del producto y puede ser producido por cambios de temperatura, humedad y polvo
- Ruido interno. (deterioro) este es un gasto de los componentes del producto
- Ruido entre productos. Variación entre productos que son manufacturados bajo especificaciones similares.

Los factores que causan que una característica funcional, como por ejemplo, la eficiencia del combustible, los cambios de presión, la maniobrabilidad, etc., se desvíe de su valor objetivo, se llaman factores de ruido.

Los factores de ruido causan variación y pérdida de calidad. El Dr. Taguchi ha observado que esta pérdida de calidad, afecta en términos de tiempo y dinero, tanto a los consumidores como a los fabricantes, y en último término a la sociedad.

4.5. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

Es la calidad tanto como el precio lo que vende hoy, y la calidad lo que atrae de regreso a los clientes por una segunda, tercera o decima vez.

Conforme las compañías empezaron a reconocer el amplio alcance de la calidad, surgió el concepto de Calidad Total (TQ) (Total Quality). En 1992 presidentes y directores ejecutivos de 9 corporaciones estadounidenses importantes, en cooperación con los directivos de las facultades de administración e ingeniería de las principales universidades y asesores reconocidos, respaldaron una definición de calidad total:

La Calidad Total (TQ) es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intentan lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La TQ es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; la TQ destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización.

El concepto de TQ se reconoció por A. V. Feigenbaum como la importancia de un enfoque integral para la calidad desde la década de 1950 y acuñó el término control de la calidad total. Denomino las 9 letras M.

Las nueves eMes: factores que influyen en la calidad.

La calidad de los productos y servicios están influida directamente en nueve áreas básicas.

1. **Mercados (Markets).** El numero de productos nuevos o modificados ofrecidos al mercado crece de una manera explosiva. Resultado de tecnologías nuevas que abarcan al producto en si, a los materiales y métodos empleados en su manufactura.

Los negocios de hoy están identificando cuidadosamente los deseos y necesidades de los consumidores como una base para el desarrollo de producto nuevo. Haciendo creer al consumidor que se cuenta con productos que satisfacen casi toda las necesidades.

2. **Dinero (Money).** El costo de la calidad es considerado como un punto débil, ya que se debe mejorar las necesidades, disminuyendo sus costos y pérdidas operativas.
3. **Administración (Management).** La responsabilidad de la calidad se ha distribuido entre varios grupos especializados o departamentos.
4. **Personal (Men and Women).** El crecimiento rápido de conocimientos técnicos y la creación de campos totalmente nuevos han creado gran demanda de personas con conocimientos especializados.
5. **Motivación (Motivation).** Llevar un producto de calidad al mercado aumenta la importancia de la contribución de la calidad por parte de cada empleado. La investigación de la motivación humana ha mostrado que además de la recompensa en dinero, los trabajadores de hoy requieren de refuerzos con un sentido de logro en sus tareas y el reconocimiento positivo de que están contribuyendo al logro de las metas de la compañía.
6. **Materiales (Materials).** Debido a los costos de la producción y exigencias en calidad, los ingenieros están usando los materiales dentro de límites más estrechos que antes empleando a algunos raros para aplicaciones especiales. Ya no sirven para la aceptación la simple inspección visual por el contrario se exigen mediciones físicas y químicas, rápidas y precisas, empleando maquinas especiales de laboratorio, y equipo de maquinado de prueba.
7. **Maquinas y mecanización (Machines and Mechanization).** La exigencia dentro de las compañías de lograr reducciones de costos y mayor volumen de producción para satisfacer al consumidor el mercados altamente competitivos ah conducido al uso de equipos mas y mas complicado, que dependen en mucho de la calidad de los materiales empleados.
8. **Métodos modernos de información (Modern Information Methods).** La rápida evolución de la tecnología computacional hace posible la recolección, almacenamiento, recuperación y manipulación de información.

9. Requisitos crecientes del producto. (Mounting Product Requirements) Los avances en los diseños exigen un control más estrecho en proceso de fabricación, es decir transformando las cosas insignificantes, en cosas de gran importancia. (Feigenbaum, 2004 p 64-66)

¿Qué es el control total de la calidad y cuál es su propósito?

El autor Armand V. Feigenbaum nos define “El control total de la calidad” como un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, satisfacción total del consumidor y al costo más económico.

El control total de la calidad constituye las bases fundamentales de la motivación positiva por localidad en todos los empleados y representantes de la compañía, desde altos ejecutivos hasta trabajadores de ensamble, personal de oficina, agentes y personal de servicio. Y una capacidad poderosa del control total de la calidad es una de las fuerzas principales para lograr una productividad total muy mejorada. (Feigenbaum, 2004 p 5)

Significado de control en la industria.

Se puede definir como un proceso para delegar responsabilidades y autoridad para la actividad administrativa mientras se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios.

Normalmente hay cuatro pasos para este control:

1. Establecimiento de estándares. Determinación de estándares requeridos para los costos de la calidad, el funcionamiento, la seguridad y la confiabilidad del producto.
2. Evaluación del cumplimiento. Comparación del cumplimiento entre el producto manufacturado o el servicio ofrecido y los estándares.
3. Ejercer acción cuando sea necesario. Corrección de los problemas y sus causas en toda la gama de los factores de mercadotecnia, diseño, ingeniería, producción y mantenimiento que influyen en la satisfacción del usuario.

4. Hacer planes para mejoramiento. desarrollar un esfuerzo continuo para mejorar los estándares de los costos, del comportamiento de la seguridad y de la confiabilidad del producto. (Feigenbaum, 2004 p6)

Wayne S. Reiker menciona cinco aspectos del control de calidad total que se práctica en Japón;

1. El énfasis en la calidad se extiende al análisis del mercado, diseño y servicios al cliente y no solo a las etapas de producción.
2. El énfasis de la calidad esta dirigida a las operaciones en cada departamento desde los ejecutivos hasta el auxiliar administrativo.
3. La calidad es responsabilidad de la persona y el grupo de trabajo.
4. Los dos tipos de características de calidad consideradas por los clientes son las que satisfacen y las que motivan.
5. El primer cliente para una parte o segmento de información es por lo general el siguiente departamento en el proceso de producción. (Evans, Lindsay, 2008, p. 20)

Principios de calidad total.

La Calidad Total se basa en tres principios fundamentales:

1. Un enfoque de los clientes y accionistas.
2. La participación y el trabajo en equipo de todos en la organización.
3. Un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuos.

Enfoque en clientes y accionistas.

El cliente es el juez principal de la calidad. Las percepciones de valor y satisfacción son afectadas por muchos factores en todas las experiencias generales de compra, posesión y servicio del cliente. Para realizar esta tarea deben incluir diseño de nuevos productos, así como una pronta respuesta a las exigencias cambiantes del consumidor y el mercado. El éxito de una organización depende del conocimiento de sus empleados y socios.

Participación y trabajo en equipo.

Joseph Juran hace mención de que los japoneses hacen del conocimiento y la creatividad de toda fuerza laboral por lo que los logros son más rápidos en el área de la calidad.

Cuando los directivos dan a los empleados las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas, así como libertad y motivación para hacer contribuciones, garantizar la obtención de productos y procesos de producción de mejor calidad, estos (tanto en forma individual como equipo) realizan contribuciones importantes a la calidad.

Facultar a los empleados para tomar decisiones que satisfagan a los clientes sin limitarlos con reglas burocráticas demuestra el más alto nivel de confianza.

Enfoque en el proceso y mejora continua.

Según AT&T, un proceso es cómo el trabajo crea valor para los clientes, realizando una secuencia de actividades que tienen como objetivo lograr un resultado.

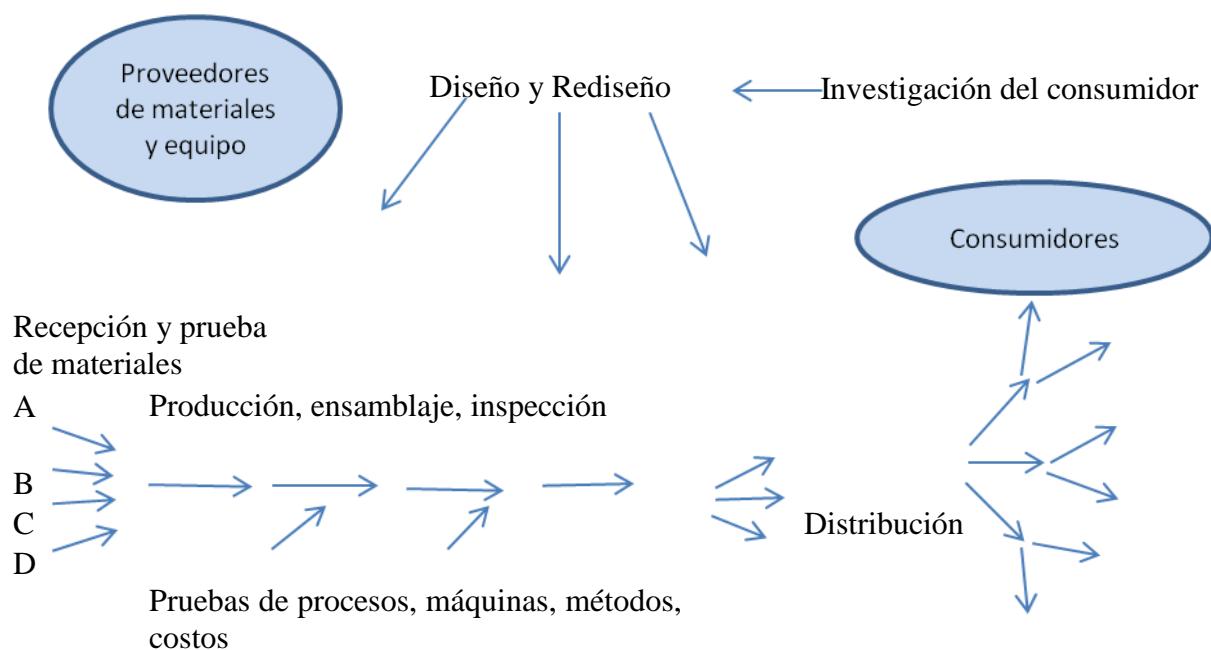
La perspectiva de un proceso reúne todas las actividades necesarias e incrementa nuestro entendimiento de todo el sistema, en lugar de enfocarse en una sola parte. Muchas de las mayores oportunidades de mejorar el desempeño de una organización se encuentra en las interfaces de esta: aquellos espacios entre los cuadros de un organigrama.

El mejoramiento continuo

Se refiere a los cambios incrementales que son pequeños, así como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas. Estas mejoras pueden adoptar cualquiera de varias formas.

1. Aumentar el valor para el cliente a través de productos y servicios nuevos y mejorados.
2. Reducir los errores, defectos, desperdicios y sus costos relacionados.
3. Aumentar la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos.
4. Mejorar la capacidad de respuestas y el desempeño del tiempo del ciclo para procesos, como resolver las quejas de los clientes o la introducción de nuevos productos.

En 1950 W. Edwards Deming remarcó la importancia de la mejora continua mediante el siguiente diagrama:



El comprador y las industrias de servicio.

La satisfacción de los compradores de servicio representa uno de los determinantes más importantes de la calidad en los mercados nacionales e internacionales de hoy, y el grado de esta satisfacción tiene progresivamente efectos cruzados más importantes con la satisfacción de la calidad y las exactitudes hacia la calidad de los compradores.

Una característica principal de las actividades de servicio a consistido en que son probablemente muy dependientes de las habilidades, actitudes y entrenamiento humano, y la importancia de las aplicaciones pertinentes del control total de la calidad lo han reflejado.

La reputación de la calidad, buena o mala, no es un acontecimiento fortuito. Es el resultado directo de las políticas internas de una compañía relacionadas con el establecimiento y mantenimiento de programas de calidad dinámicos y bien planeados. Para hacer estos programas totalmente operacionales en las compañías, se requiere, como

punto inicial, un claro entendimiento de los muchos factores claves con los que deben tratarse. Estos factores deben relacionarse con las tareas claves que deben llevarse a cabo dentro de las compañías para lograr las metas de calidad. (Feigenbaum, 2004 p 33)

4.6. CIRCULOS DE CALIDAD

Kauro Ishikawa inició e impulso los círculos de calidad en Japón, en abril de 1962, dicho conceptos se ha transformado y aplicado como Equipos para el Mejoramiento de la Producción y de la Calidad.

El circulo de CC es un grupo pequeño que se forma dentro de una organización que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo lugar de trabajo.

Sus objetivos son:

- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo agradable donde valga la pena permanecer.
- Ejercer las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Características de los círculos de calidad:

1. Son voluntarios. Una característica distintiva de los círculos de calidad es que su creación tiene que ser de manera voluntaria. El personal se junta para desarrollar una mejora en su trabajo sin recibir órdenes de sus jefes.
2. Autodesarrollo. Es preponderante que los integrantes tengan la disposición para prepararse de manera independiente y constante.
3. Desarrollo Mutuo. Participar en otros círculos para que las mejoras lleguen a todos los ámbitos de la organización.
4. Gran Participación total. En algún momento determinado los círculos se deberían estar aplicando a lo largo de toda la organización.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y

participen, incluyendo a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

4.7. LA PARTICIPACION DE LAS AREAS EN LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE LA CALIDAD

Departamento de publicidad

El departamento de publicidad participa en la estructuración del sistema de calidad con las siguientes actividades:

- Revisión a los contratos de publicidad
- Control de la planeación de los servicios
- Control de los productos suministrados por los clientes
- Control de los procesos
- Inspecciones y pruebas
- Control de los productos defectuosos
- Acciones correctivas y preventivas

Revisión a los contratos de publicidad.

Se debe realizar una revisión a los contratos de publicidad que se tienen con los clientes (convenios agencias de publicidad, municipios, inmobiliarias, etc.)

Se hacen procedimientos para realizar dichas revisiones y para que antes de hacer un contrato o propuesta de contrato nos aseguremos que:

- Los puntos estén adecuadamente definidos y documentados
- Las diferencias entre los puntos del contrato logrado y los de la propuesta de contrato inicial sean resueltas
- Tengamos capacidad para satisfacerlo

También hay que hacer procedimientos para cuando sea necesario realizar modificaciones al contrato, llevando registros de dichas modificaciones.

Control de la planeación de los servicios.

Este punto se refiere al control de los diseños publicitarios, al control técnico para su manejo interno y al diseño del servicio publicitario en general.

- Diseño de desplegados. Es necesario definir y aplicar algunas convenciones sobre los trabajos de diseño que se hacen cuando el cliente encarga el desplegado a la empresa con el objetivo de hacerlos cada vez más atractivos y que al mismo tiempo armonicen con el diseño del periódico. De estos se encargan los diseñadores del departamento de publicidad.
- Planes y formas de cobro. Sobre el diseño de los planes que publicidad ofrezca a los clientes (de acuerdo a las pautas, tiempo de publicación, espacios, etc.)

Control de los productos suministrados por el cliente

Se debe documentar la forma en que se lleva el control de todo el material que nos proporcionan nuestros clientes para realizar el servicio publicitario. Ejemplo los encartes que manda telcel, los paquetes de mensajería, los que recibe publicidad para los desplegados, etc.

Debemos hacer procedimientos para la revisión del producto y material que recibimos de los clientes, para su almacenamiento y mantenimiento cuando estos se realicen, etc. Cualquier producto que sea perdido, dañado o inutilizado debe ser registrado y reportado al cliente. La verificación por nuestra parte no libera a nuestro cliente de la responsabilidad de suministrar productos conformes.

Control de los procesos

Este proceso comprende la necesidad de identificar y planear los procesos que afectan directamente a la calidad y asegurar que estos procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir lo siguiente:

- El uso del equipo apropiado para los procesos
- El monitoreo y control de ciertos parámetros del proceso y características del producto

- Los criterios al ejecutar el trabajo (definidos de la forma mas clara y practica: mediante escritos, con el uso de muestras o ilustraciones, etc.)
- El mantenimiento del equipo para asegurar la continuidad efectiva del proceso

En esto puede ayudar la documentación que se realizo durante el estudio de métodos sobre los procesos de preparación e inserción de desplegados y elaboración del aviso económico.

Deben mantenerse registros de calificaciones y evaluaciones de los procesos, del equipo y del personal, según sea apropiado.

Inspección y pruebas

En este punto se refiere al establecimiento de procedimientos para las actividades de inspección y prueba que verifican que los diseños de los desplegados, los archivos electrónicos en que se manejan, así como los procedimientos operativos y administrativos que se siguen para cumplir con el servicio publicitario, van de acuerdo a los objetivos del departamento y a las políticas. Las inspecciones y pruebas, así como los registros que se obtienen de estas, deben quedar documentadas.

Inspección y prueba en recepción

Se debe inspeccionar el producto suministrado por el cliente: el caso de encartes, diseños, originales, etc.

La intensidad y la naturaleza de la inspección en recepción deben ser acorde con la intensidad del control ejercido por quien nos lo proporciona, y acorde también con la evidencia registrada que nos muestre.

Inspección y prueba en proceso

Debemos inspeccionar y probar el producto según se requiera en los procedimientos documentados. Aquí intervienen los roles de sistema y manual, las actividades de corrección de avisos y desplegados, etc. Hay que realizar un análisis para determinar si las inspecciones que actualmente se lleven son realmente efectivas y si en algunas otras partes del proceso también deben llevarse a cabo.

Inspección y prueba final

Debemos realizar todas las inspecciones y pruebas finales para completar la evidencia de que el producto terminado está acorde con los objetivos generales de publicidad y las políticas.

Se pueden hacer inspecciones al final de cada una de las fases del proceso (a medida que el producto va cambiando su forma) y no exclusivamente hasta el final (cuando todo el trabajo ya está en negativos).

La gran inspección final se realiza hasta después de que se publica el periódico; es decir, revisando la respuesta de los lectores y de los clientes a las publicaciones diarias. Esto es algo difícil y además un proceso permanente.

Control de los productos defectuosos

Este punto se refiere a hacer procedimientos para asegurarnos de no publicar un desplegado con errores, etc.

Con estos procedimientos debemos poder identificar, evaluar, segregar y disponer de los productos y trabajos defectuosos, además de notificar a los involucrados. Debe definirse la responsabilidad para la revisión y la autoridad para la disposición. El producto no conforme debe ser re trabajado para cumplir con los objetivos del departamento y con las políticas.

Además, se deben hacer procedimientos para saber qué hacer cuando el trabajo no conforme llega a publicarse. Cuando se publica un desplegado con errores se debe documentar qué se va a hacer para satisfacer el cliente.

Acción correctiva y preventiva

Debemos hacer procedimientos para implementar acciones preventivas o correctivas. Cualquier acción que tomemos para prevenir o corregir un problema debe ser acorde con la magnitud de dicho problema y con los riesgos que representa.

Debemos llevar registros sobre cualquier cambio a cualquier procedimiento, producto de alguna acción preventiva o correctiva.

Acción correctiva. Se deben manejar de manera efectiva las quejas de los clientes y los reportes de defectos encontrados. Quejas de los clientes hacia un error de desplegado, con un desplegado faltante, con errores en el aviso económico, etc. Se deben investigar las causas de los defectos, ya sea que estén relacionados con el producto o el proceso. Los resultados de las investigaciones deben registrarse. Se debe determinar como se corregirá el defecto reportado (determinar la acción correctiva a aplicar). Se debe aplicar controles para asegurar que la acción correctiva sea efectuada y sea efectiva.

Acción preventiva. Se deben aprovechar las fuentes de información al alcance (descripciones de trabajo que afecten la calidad del producto, resultados de revisiones, estudios y auditorias, registros, reportes, historiales de queja, etc.), para detectar, analizar y eliminar las posibles causas de defectos.

Se debe determinar los pasos necesarios para tratar cualquier problema o situación que requiera acción preventiva. Se deben iniciar acciones preventivas y se deben aplicar controles para asegurarse que son efectivas. Se debe asegurar que la información importante sobre las acciones tomadas es reportada a la gerencia para su revisión

4.8. NORMAS DE CALIDAD

Normalización y Norma.

Definición de Norma.

Norma es un documento en el que se establecen ciertas características o especificaciones de un elemento de interés, ese elemento de interés puede ser un producto, sistema o metodología; y normalmente un grupo de personas se tiene que poner de acuerdo y llegara una aprobación correspondiente de manera consensada sobre ella.

Otra definición usada comúnmente es la que menciona que es una serie de pasos o reglas a seguir para ejecutar o llevar a cabo determinadas acciones.

Clasificación básica de las normas:

- Normas sobre especificaciones técnicas de productos, en donde se definen las características específicas de los productos.
- Normas de procesos o servicios, como ejemplo las características de las categorías de los hoteles; tres, cuatro o cinco estrellas.
- Normas de sistemas, como las normas para sistemas de calidad o ambiental.
- Normas nacionales e internacionales, dependiendo del alcance y del organismo nacional o internacional que las emita.

Definición de Normalización.

Es un proceso mediante el cual un grupo de personas, para lograr un propósito específico, se pone de acuerdo y establece parámetros o reglas sobre ese elemento de interés, como se dijo el documento en donde se reúnen las características de ese acuerdo se llama: Norma.

La palabra “normalización” proviene norma; esta a su vez del latín norman, lo que se puede definir como una regla que fija características de un objeto. Se podría decir que la normalización implica el acto o la acción de establecer normas.

Entre las definiciones se destaca que es una actividad técnica y económica que tiene por objeto establecer los requisitos característicos de los productos, métodos y formas similares de representación, que se define y formula en una norma, con el propósito de obtener producción nacional, distribución y utilización apropiados al periodo considerado.

Ley federal de metrología y normalización.

La ley federal de metrología y normalización es indispensable para la calidad en México, ya que de ella se desprenden los lineamientos generales que deben seguir las organizaciones que realizan actividades comerciales y productivas.

Esta ley tiene por objeto lo que se establece a continuación:

I. En materia de Metrología:

- a) Establecer el sistema general de unidades de medida.
- b) Precisar los conceptos fundamentales sobre metrología.
- c) Establecer los requisitos para la fabricación, importación, reparación venta, verificación y uso de los instrumentos para medir y los patrones de medida.
- d) Establecer la obligatoriedad de la medición en transacciones comerciales y de indicar el contenido neto en los productos envasados.
- e) Instituir el sistema nacional de calibración.
- f) Crear el centro nacional de metrología, como organismo de alto nivel técnico en la materia; y
- g) Regular, en lo general, las demás materias relativas a la metrología.

Como se puede observar se tiene mucha relación con las mediciones, ya que en múltiples actividades productivas que se realizan en el país involucran mediciones. La idea es que las mediciones, derivado de sus propias actividades, para propósitos incluso comerciales, sean reales. Esto implica todo un sistema nacional que regule y proporcione el soporte que se requiere para garantizar mediciones exactas.

II. En materia de normalización, certificación, acreditación y verificación.

- a) Fomentar la transparencia y eficiencia en la elaboración y observancia de normas oficiales mexicanas y normas mexicanas.
- b) Instituir la comisión nacional de normalización para que coadyuve en las actividades que sobre normalización corresponde realizar a las distintas dependencias de la administración publica federal.
- c) Establecer un procedimiento uniforme para la elaboración de normas oficiales mexicanas por las dependencias de la administración publica federal.

- d) Promover la concurrencia de los sectores público, privado, científico y de consumidores en la elaboración y observancia de normas oficiales mexicanas y normas mexicanas.
- e) Coordinar las actividades de normalización, certificación, verificación y laboratorios de prueba de las dependencias de administración pública federal.
- f) Establecer el sistema nacional de acreditación de organismos de normalización y de certificación, unidades de verificación y de laboratorios de prueba y de calibración; y
- g) En general, divulgar las acciones de normalización y demás actividades relacionadas con la materia.

Lo más importante son los elementos necesarios que se dan para la elaboración de los tipos de normas con que México cuenta: NOM, Normas Oficiales Mexicanas de carácter obligatorio y las NMX, Normas Mexicanas de carácter voluntario. También se da el tratamiento a lo relacionado con un tema que se llama Evaluación de la conformidad y que implica una serie de actividades y organismos (de certificación, de verificación y laboratorios de prueba y calibración) involucrados para asegurarse de que se da cumplimiento a las NOM o NMX.

Entre los primeros en reconocer los beneficios de las normas de sistemas de calidad como medio para mejorar los negocios fue el Reino Unido. Al adoptar las normas para establecer el control de los negocios, reducir el desperdicio y mejorar los procesos, demostró los beneficios del enfoque del sistema de calidad para la administración de los negocios.

En 1979 el Reino Unido y en general la comunidad europea impulsaron a ISO, que oficialmente se constituye el TC 176 (Technical Committee- Comité técnico 176) de ISO. Su principal función: la construcción de las normas necesarias para los sistemas de calidad.

Las normas ISO de la serie 9000 aparecieron en 1987, experimentando su mayor crecimiento a partir de la versión 1994, comprendían un conjunto de normas entre las

cuales sobresalían las siguientes: ISO 9000 parte 1,2,3 y 4 (guía para selección de normas, su uso y aplicación), ISO 9001 Sistema de Calidad (modelo aplicable al proyecto/diseño, fabricación, instalación y el servicio), ISO 9002 Sistema de calidad (aplicable a la fabricación e instalación y servicio), ISO 9003 Sistema de calidad (aplicable a la inspección y pruebas finales), ISO 9004 de la parte 1 a la 8 (directrices para aplicación de las normas en diferentes tipos de empresas)

La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2009 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

La Normatividad ISO 9001-2013 entró en vigor a finales de septiembre del 2012 por lo que se habla acerca de las innovaciones que se procesan a través de las exportaciones que se han hecho en Mazatlán, Tijuana, Querétaro y Torreón.

Su raíz se originó en la Oficina de Chihuahua.

La comunidad económica europea oficialmente adoptó las normas ISO 9000 como el sistema de calidad genérico a partir del 1 de enero de 1993.

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en las empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas.

Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos pesada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública, con el fin de implantarla y posteriormente, si lo deciden, ser certificadas conforme a la norma ISO 9001.

Normas de calidad en México.

En México, a finales de la década de los ochenta comienzan a formarse los grupos de trabajo para elaborar las normas sobre sistemas de calidad. Se establece el comité técnico para elaborar y revisar los proyectos de normas mexicanas de sistemas de calidad.

En el año de 1991 se publican en México por primera vez las normas de calidad.

Entre las revisiones que se han llevado a cabo a las normas se encuentran:

- a) En el año de 2005 se actualizó la norma ISO 9000 que contiene los fundamentos y vocabulario y
- b) En el año 2008 se actualiza la norma ISO 9001 que contiene los requisitos para la implantación de un sistema de gestión de calidad, se buscó homologar textos con otras normas como es el caso de la norma ISO 14001, sin embargo la norma sigue siendo la misma que la editada en versión 2000. Recientemente, a finales de 2009, se ha actualizado la norma ISO 9004.

Las normas nacionales de sistemas de calidad son de carácter voluntario, y son equivalentes en su totalidad a las normas ISO 9000 por ser México un país miembro de ISO.

¿Qué es ISO 9001?

La ISO 9000 es la base del sistema de gestión de la calidad que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC)

Existen más de 640,000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001. ¿Qué saben ellas que usted no sepa?

Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez sólo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento

Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9001, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

Cada seis meses, un agente de certificadores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas.

Requisitos de la Norma ISO 9001

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Sección 1. Ámbito

Sección 2. Referencias normativas

Sección 3. Términos y definiciones

Sección 4. Requisitos del sistema

La organización deberá establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, y mejorar continuamente la eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma.

Se tratan aquí los temas principales de gestión del proceso y se solicita a las organizaciones de:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Determinar la secuencia y las interacciones de tales procesos
- Determinar los criterios y los métodos de funcionamiento y el control de tales procesos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos y la información necesaria para el funcionamiento y la monitorización de tales procesos.
- Monitorizar, medir y analizar tales procesos, implementar acciones necesarias para obtener los resultados previstos y la mejora constante de tales procesos.

Sección 5. Responsabilidades de la dirección.

La Dirección General deberá suministrar pruebas para apoyar y desarrollar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y su mejora continua:

- Comunicando a la empresa la importancia de satisfacer los requisitos de ley previstos por las normativas para los clientes.
- Estableciendo la política de calidad
- Asegurando que estén establecidos los objetivos de calidad
- Conduciendo revisiones de la Dirección

La Dirección debe estar en condiciones de suministrar pruebas de su compromiso con el desarrollo y la implementación del sistema de calidad. Para hacerlo, debe llevar a cabo las tareas listadas anteriormente.

Más allá de que se esté efectuando la transición de la norma de 1994 o se esté implementado por primera vez ISO 9001, la Dirección tendrá un papel fundamental. Ese papel implicará asumir parte del control de la implementación o del proyecto de transición.

Para involucrar a la Dirección determine cómo estructurar el liderazgo de control del proyecto. Un modo de guiar el proyecto consiste en crear un equipo de liderazgo. Este equipo debería estar compuesto por el Representante de la Dirección, Directivos de cada área de la empresa, y la Dirección General. El equipo se encuentra regularmente durante todo el proyecto, incluso durante la planificación del proyecto.

La planificación del proyecto implica asegurarse de que los recursos estén disponibles. Ésta es una de las responsabilidades de la Dirección General exigidas por la norma. Asimismo al equipo pueden asignarse responsabilidades para la proyección del proceso y la definición de la política de calidad, de modo que se cumpla con los requisitos contenidos en el punto 5 de la norma.

La planificación del proyecto implica asegurarse de que los recursos estén disponibles. Ésta es una de las responsabilidades de la Dirección General exigidas por la norma.

Sección 6. Gestión de recursos

La empresa deberá determinar y suministrar los recursos necesarios para:

- Implementar el SAC y mejorar constantemente la eficacia; esto significa que usted o una persona (o varias) por usted designada(s) deberá(n) no sólo desarrollar el SAC sino también trabajar periódicamente en el sistema para mejorarlo.
- Un sistema que permanece inmóvil no es suficientemente válido
- Mejorar la satisfacción del cliente cumpliendo con los requisitos

Donde había que suministrar recursos para actividades de gestión, trabajo y verificación, incluidas las verificaciones internas, ahora hay que suministrar recursos para implementar y mejorar el SAC. La dirección debe suministrar los recursos necesarios para todo el SAC.

La norma requiere asimismo que se cuente con recursos suficientes para satisfacer al cliente

Los recursos incluyen no sólo el personal sino también las instalaciones, el material y los equipos y suministros.

Asegúrese de que se incluyan todos los recursos necesarios para satisfacer al cliente. ¿Qué recursos son necesarios para cumplir con los requisitos del cliente? ¿Qué recursos son necesarios para comunicar los requisitos del cliente y la importancia de cumplir con ellos? ¿Qué recursos son necesarios para abordar las quejas del cliente?

Sección 7. Realización del producto

Esto requiere que su organización programe y desarrolle los procesos necesarios para realizar (hacer/generar) el producto de acuerdo con el SAC. Al hacerlo, deberá determinar, si corresponde:

- Los objetivos y los requisitos de calidad (y en lo posible los del cliente) para cada producto
- La necesidad de determinar procesos, documentos en apoyo de estos procesos (deberá siempre utilizar formularios de algún tipo, ya sea de papel o electrónicos, pero aquí no hay requisitos de procedimientos documentados), y la necesidad de suministrar recursos adecuados para satisfacer estos requisitos
- La verificación, la validación, la monitorización, la inspección y las actividades de prueba específicas del producto, y los criterios de aceptación del producto (control final antes de la entrega al cliente)
- Los registros para suministrar la prueba de que lo dicho anteriormente se ha realizado de la manera descrita por el SAC

Es aquí donde se enfatizan los requisitos de planificación. Planifique sus procesos, establezca los objetivos, documente y mida los resultados, y luego verá que le sirven como instrumento de mejora.

La realización del producto es el proceso efectivo de producción de su producto o suministro de su servicio. Estos procesos deben planificarse. Ésta es una de las cláusulas clave que llevará a su empresa a un enfoque de los procesos, aquí el objetivo consiste en entender y gestionar la realización del producto como sistema de procesos correlacionados entre sí.

Sección 8. Medición, análisis y mejora.

Planifique e implemente los procesos de monitorización, medición, análisis y mejora necesarios:

- Para demostrar la conformidad del producto
- Para asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad
- Para mejorar constantemente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad

Debería incluirse la determinación de métodos aplicables, incluidas las técnicas estadísticas y la medida de su uso.

Esto se aplica a todos sus procesos clave y, una vez más, los métodos que utilice para mejorarlos deben ser coherentes. La intención de esta cláusula es hacernos crear la medición y la monitorización necesarias para verificar si el producto es conforme y suministrar la información necesaria para aportar mejoras a los procesos.

Esta cláusula puede ser aquella en la que algunas organizaciones encuentran una de las mayores necesidades de cambio, pasando del sistema actual al nuevo para conformarse a la nueva norma. Pide identificar qué se mide para la conformidad del producto y cuál es la información de mejora del proceso. No hay datos específicos sobre cuánto se debe medir.

Es necesario determinar lo apropiado para su organización.

Es muy probable que la medición de la conformidad del producto ya exista y esté documentada en su procedimiento de prueba junto a todas las demás instrucciones de trabajo y otras informaciones relacionadas. Esto deja abierto el desafío de determinar qué otra información se necesita para demostrar que el Sistema de Gestión de Calidad es conforme y para obtener una mejora del Sistema.

¿Qué mediciones puede utilizar para evaluar el rendimiento de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad? Muchas empresas utilizan mediciones para monitorizar las acciones correctivas.

Se puede medir la cantidad retrasada, el número generado en cada zona de la empresa, el tiempo medio de entrega y la eficacia de las acciones correctivas. ¿Y su proceso de capacitación? ¿Está en condiciones de medir el efecto de la capacitación en el número de no conformidad en una determinada área.

¿Está en condiciones de medir el efecto de su proceso de compras en la cantidad de materiales aceptados por la verificación?

Su organización tiene la oportunidad de definir este sistema para suministrar información útil a la organización misma. Piense atentamente en esta cláusula. Necesitará un sistema eficaz de medición y monitorización para poder mejorar de manera constante el Sistema de Gestión de Calidad.

Certificación

Para verificar que se cumplen los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que auditán la implantación y mantenimiento, emitiendo un certificado de conformidad. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que regulan su actividad.

Para la implantación o preparación previa, es muy conveniente que apoye a la organización una empresa de consultoría, que tenga buenas referencias, y el firme compromiso de la Dirección de que quiere implantar el Sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la empresa para implantar el Sistema de gestión de la calidad.

A la hora de elegir una empresa de asesoramiento, es necesario definir cual es la necesidad del proyecto. Es en función de esta necesidad que la empresa debe elegir entre las variadas ofertas del mercado.

Proceso de Certificación

Con el fin de ser certificado conforme a la norma ISO 9001 (única norma certificable de la serie), las organizaciones deben elegir el alcance que vaya a certificarse, los procesos o áreas que desea involucrar en el proyecto, seleccionar un registro, someterse a la auditoría y, después de completar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación.

Los requerimientos de la norma son genéricos, a raíz de que los mismos deben ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc. Por tanto, en los requerimientos se establece el "que", pero no el "como". Un proyecto de implementación involucra que la empresa desarrolle criterios específicos y que los aplique, a través del SGC, a las actividades propias de la empresa. Al desarrollar estos criterios coherentes con su actividad, la empresa construye su Sistema de Gestión de la Calidad.

En el caso de que el auditor encuentre áreas de incumplimiento, la organización tiene un plazo para adoptar medidas correctivas, sin perder la vigencia de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación (dependiendo de que ya hubiera o no obtenido la certificación).

Un proyecto de implementación, involucrará, como mínimo:

- Entender y conocer los requerimientos normativos y como los mismos alcanzan a la actividad de la empresa.
- Analizar la situación de la organización, dónde está y a dónde debe llegar.
- Construir desde cada acción puntual un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellas que la actividad propia de la empresa requiera.

La norma solicita que se documenten procedimientos vinculados a: gestión y control documental, registros de la calidad, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas.

- Detectar las necesidades de capacitación propias de la empresa.

Durante la ejecución del proyecto será necesario capacitar al personal en lo referido a la política de calidad, aspectos relativos a la gestión de la calidad que los asista a comprender el aporte o incidencia de su actividad al producto o servicio brindado por la empresa (a fin de generar compromiso y conciencia), herramientas de auditoría interna para aquellas personas que se vayan a desempeñar en esa posición.

- Realizar Auditorías Internas.
- Utilizar el Sistema de Calidad (SGC), registrar su uso y mejorarlo durante varios meses.
- Solicitar la Auditoría de Certificación.

Las normas ISO se clasifican en ISO 9001,9002 ,9003, 9004.

Dificultades en la certificación de calidad Normas ISO

Las normas ISO aportan grandes beneficios en el sistema de calidad a las empresas, pero aunque ella está diseñada para agregar valor en el sistema de calidad, no siempre se cumple el objetivo, no por causa de la misma norma.

El efecto negativo puede tener origen en diferentes aspectos, el más común, es que no en todas las empresas adoptan la norma como un sistema de calidad, la motivación hacia el ISO es más un certificado necesario que otorga ventajas competitivas, alejándolos del propósito inicial de la misma norma, por lo que el interés esta centrado más que en el mejoramiento, en la certificación y lo que ello significa, y la otra razón es que se inicia el proceso de implementación sin antes hacer un debido proceso de sensibilización que la facilite, pues todas las empresas no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación en la norma ISO.

Por las anteriores razones no es difícil encontrar que son varios los casos en que la norma ISO dejó de ser un valor agregado al sistema de mejoramiento de la calidad, convirtiéndose en un serio problema que afecta el ambiente organizacional, y lo peor, que repercutió negativamente en la misma satisfacción a cliente. El problema no es la norma en si, es el grado de conciencia del empresario, la seriedad con que se tome, la comprensión de la misma y la capacidad de flexibilización o de adaptación de la empresa.

Implementar un sistema hacia la calidad como ISO 9000 requiere más que educación en la norma, es necesario hacer un proceso de sensibilización que involucre a todos los actores de la empresa, entendiendo la sensibilización no como una fase académica del proceso o como un marco conceptual, la sensibilización debe ser más que eso, debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aportará elementos que crean un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad en la empresa.

Es necesario entonces que antes de iniciar un proceso ISO, se intervenga la cultura de la empresa y el mismo clima, orientándolo hacia una posición favorable o propicia para recibir el sistema de calidad que se propone en el sistema ISO.

"Si no se atiende previamente la cultura organizacional y si no se crean las condiciones favorables del clima laboral, el efecto del sistema de calidad ISO será visto como otra de las tantas tendencias o teorías administrativas que han hecho parte de la proliferación de los tantos enfoques organizacionales que pasan de moda".

Simplemente como cliente o usuario de muchas empresas, puedo ver que muchas empresas certificadas lo único que logran es "un certificado", pues sus problemas internos y externos continúan y en algunos casos se agudizan. Algunas empresas certificadas han quedado igual o peores de cómo eran, pero con un certificado.

Podría decirse que ISO está de moda, y que muchas empresas seducidas por la moda de la certificación, deciden la implementación sin estar culturalmente preparadas.

"Todo a su debido tiempo", esta premisa también aplica para el ISO, pues no es prudente que una organización con una cultura inmadura, o empresarios no comprometidos, o una empresa sin ningún tipo de estructura y procesos, busque la certificación ISO.

Para implementar las normas ISO, más que para la certificación en la norma, las empresas deben tener unas mínimas condiciones, las que deben ser valoradas por la entidad que les audita, pues si una empresa que no tiene aún las condiciones favorables y opta por una certificación ISO, comete un pecado, pero la empresa que le audita, comete un acto de irresponsabilidad para con la misma empresa, así como para con la misma norma, pues esta es una forma de prestarse para corromper la norma.

El proceso de la globalización económica impone nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en la estructura y la estrategia, en la forma de hacer las cosas con el fin de presentar al mercado además de un producto de excelente calidad, un servicio eficiente y sin reparos que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes, un mercado cada vez más exigente, consumidores que busca la mayor satisfacción al menor precio.

Los requerimientos del mercado día a día son más rígidos y exactos, la demanda adquiere una postura más severa ante la oferta, por lo que se hace necesario replantear los procesos, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización en su proceso productivo o de servicio.

La transformación de la empresa tradicional que sabe hacer bien las cosas pero sin procesos eficientes y rigurosos que cuiden la calidad, el costo y que finalmente alcancen un nivel de excelencia hacia el cliente, es una necesidad más que una moda, la productividad y la competitividad pasaron de ser términos económicos que estimulan el norte de las empresas, se convirtieron en un propósito fundamental, en la meta.

La adaptación del sistema a las nuevas exigencias que impone el mercado mundial, permite a las empresas mantenerse en los mercados que cada día son más competitivos, y a su vez les posibilita para su crecimiento, el que se logra solo en la medida que las organizaciones alcancen un sistema interno orientado a la calidad total, a la excelencia empresarial.

El tema de la calidad total adquiere cada vez más importancia, en el último decenio la noción de "calidad" se ha convertido en un tema central para todo tipo de empresa productiva, de servicios tanto públicas como privadas e inclusive para las organizaciones no lucrativas. Uno de los hechos más evidentes de esta "moda de la calidad" ha sido el incremento de más empresas que se han certificado y de otras muchas que lo están haciendo.

Las normas ISO 9000 se idearon originalmente para empresas de la industria de fabricación. Desde comienzos de 1990, no obstante, su aplicación se ha difundido con extremada rapidez a otros sectores de la economía. La evolución experimentada en los

últimos años ha llevado a un reconocimiento generalizado del valor de un certificado ISO 9000 y de su función como pilar de la calidad.

Es de anotar que la calidad como tal no es un fenómeno nuevo en las empresas productoras o de servicios, pero el interés por las ISO 9000 si es de origen relativamente reciente.

Son cada día más las empresas que desean acogerse a éstas normas buscando algunas la certificación simplemente como un requisito de moda que le permite mayor capacidad de negociación con empresas que exigen que sus clientes y proveedores estén certificados, o algunas otras que buscan con las normas ISO 9000 mejorar sus procesos y acogerse realmente a los estándares de calidad internacionales.

No hay que poner en duda el beneficio que puede aportar la normalización ISO 9000, o cualquier otra que repercuta en el mejoramiento de la calidad en busca de ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, pero esto es lo teórico, más no necesariamente la motivación de todas las empresas ya certificadas, o las que optan por la certificación.

Me identifico plenamente con opiniones tales como: "No se trata de pasar un examen sino de mejorar la gestión de calidad de la empresa de manera efectiva. El objetivo no debería ser la certificación, sino utilizar ésta para alcanzar la calidad total".

A pesar de que esta es la posición ideal, nos encontramos con frecuencia con empresas que optaron por la certificación no por lo que ella significa, sino por lo que otorga, "una ventaja competitiva para con la competencia", certificación que es anunciada majestuosamente como su principal logro y su ventaja diferencial, convirtiéndose en tema central de toda su estrategia de comunicación, en todas sus piezas publicitarias, pero la norma en si, el objetivo de la gestión de calidad no se cumple, la filosofía de la norma y del concepto de calidad total no ha sido asimilada por la empresa, los problemas de satisfacción a cliente son los mismos de siempre o peores, ya que la norma para muchos se convierte en una disculpa para generar más demoras en los procesos de solución de las quejas y reclamos, así como en el sistema de atención y servicio a sus clientes y proveedores.

ISO 9000 se ha convertido para muchos en la moda, en una necesidad sin ser comprendida, en un propósito sin estar preparados, en un logro que proporciona orgullo, pero nada del mejoramiento de la calidad en sí.

Un análisis del ambiente para la implementación de las normas ISO

Son muchas las razones que deben tenerse en cuenta antes de la implementación de las Normas ISO 9000.

- "No se le puede enseñar física o química a una persona que está en un nivel básico de aritmética".
- "Es imprudente darle para el manejo una retroexcavadora a una persona que está iniciando las primeras clases de conducción"

Hay un sentido lógico de las cosas, todas las empresas por constituidas que se encuentren, o al tiempo que lleven operando, no necesariamente están en el nivel de implementar una norma como ISO, para ello se necesita más que tiempo de experiencia empresarial, cobertura del mercado o tipo de producto, son indispensables unas condiciones básicas de organización:

1. Una cultura organizacional madura
2. Un clima o ambiente laboral sano y proactivo.
3. Compromiso total de todos los líderes de la empresa.
4. Orientación hacia el trabajo en equipo.
5. Una planeación básica (Con preferencia estratégica)
6. Un mínimo de procesos ya definidos.
7. Una conciencia total del mejoramiento, más que una necesidad sin fundamento.

Sin lugar a duda la implementación de las normas ISO requieren en principio de una cultura madura de la empresa, es decir con unas características muy propias que deben hacer parte del diagnóstico previo al proceso de la implementación. Si el diagnóstico inicial se efectúa solamente sobre los procesos sin considerar el asunto cultural, y si ésta no está en las condiciones ideales, en la fase de la implementación se encontrarán una serie de obstáculos e interferentes que se convertirán en impedimentos fuertes que alterarán el flujo

ordenado y eficiente de la norma, ocasionando problemas de alta relevancia que se reflejarán en los resultados, así la empresa logre ser certificada.

Una cultura madura se caracteriza por:

- Interdependencia. Empoderamiento del personal.
- Autocontrol. Cada persona tiene clara su responsabilidad y ejerce sus controles.
- Auto motivación. Existen factores higiénicos debidamente controlados, hay sentido de pertenencia, existe una comunicación organizacional buena.
- Actividad. Las personas ofrecen más de lo que se espera, aportan.
- Perspectiva a largo plazo. Hay planeación y visión de futuro clara, objetivos definidos y se administra más para el futuro.
- Mando. Menos líneas de mando, más liderazgo.
- Conocimiento del "yo". Auto confianza, el empleado manifiesta seguridad.
- Aceptación, extroversión. Apertura al cambio, capacidad de desaprender, orientación a las modificaciones, resistencia al cambio dentro de lo normal.
- Apoyo, interactividad. Participación de grupos de trabajo.
- Claridad conceptual. Todos conocen los objetivos organizacionales y los siguen, el empleado sabe el por qué de su trabajo, la razón de los cambios, la importancia del puesto, la situación de la empresa. El norte es claro por todos.
- Complejidad conceptual. No hay temor a los retos, se mantiene una alta actualización en el todo del sistema. La empresa en general ya ha implementado sistemas nuevos de mejoramiento con cierta complejidad. Hay una orientación al proceso eficiente.
- Creación. Más que deseos hay aportes concretos, resultados, ideas novedosas, se vive en constante cambio y mejoramiento permanente.
- Proactivos. Se mantiene una orientación de futuro para el aporte, para evitar problemas, se adelanta a los hechos.
- Enfoque creativo: el sistema funciona y los ejecutivos aportan mejoras al sistema.
- Trabajo en equipo. Integración del trabajo por las diferentes áreas, hay comités establecidos que trabajan con eficiencia.

- Orientación al resultado. Lo importante no es el esfuerzo sino el resultado, hay un sistema que refleja logros, se hacen mediciones constantes.

En una cultura organizacional madura un nuevo proceso no representa amenaza, es esperado por todos y de buena forma. El sistema existente facilita los procesos nuevos, las dificultades son menores.

La cultura madura se refleja desde la posición y postura de la gerencia, en la forma de administrar, en el enfoque de la organización, lo que determina la favorabilidad del ambiente para implementación de la norma.

En una empresa con una cultura inmadura los procesos no solamente son más difíciles, la implementación puede convertirse en problema, pues no va a ser aceptada por convicción, sino por presión o imposición, y esto es muy característico en la empresa nacional, el gerente o un comité directivo lo decide y lo impone, así no estén en las condiciones favorables.

Una cultura inmadura refleja varios de los siguientes síntomas:

- Dependencia. El poder está centrado en la gerencia o en un pequeño grupo de personas denominados los directivos. Todo el resto hace lo que se le manda.
- Control por otros. Hay coordinadores y jefes que tienen como objetivo mandar y controlar lo que los demás hacen. Se realizan muchos controles y poca educación.
- Motivación por otros. No hay una orientación clara y decidida hacia los factores auto motivacionales. La motivación es por salario o por amenaza o no la hay, así la gente trabaje bien.
- Pasividad. Las personas hacen lo necesario y acatan lo que les manda, no existe de parte de ellos el aporte, esto no ha sido estimulado.
- Perspectiva a corto plazo. Se solucionan cosas del día a día, no hay planeación a largo plazo, se carece de una planeación estratégica. Todos solucionan cosas y trabajan de acuerdo a lo que está establecido, se cumple con eficiencia el día a día.
- Subordinación. Los jefes mandan, los demás obedecen. Los jefes piensan y los demás actúan. El jefe es jefe, y él manda, así no estén de acuerdo.

- Desconocimiento del "yo". Cobra más importancia lo que hacen las personas que la persona como tal, hay poca orientación a fortalecer la autoestima de los empleados.
- Temor, defensividad. Las personas obedecen y cuidan su puesto. Unos con otros se culpan por los fracasos. Se reflejan estados de tensión, no hay una libertad total de expresión y participación. El empleado está más orientado a satisfacer los caprichos de su jefe que en hacer las cosas como deben ser, menos en hacerlas con la calidad que exigen los clientes.
- Explotación de los demás. Se abusa de la capacidad física de las personas, del tiempo laboral y de la necesidad de trabajar.
- Confusión conceptual. Se sabe que hay que hacer, no necesariamente por que es importante hacerlo. Hay confusión del por qué de las cosas, inclusive existe confusión en las líneas de mando.
- Simplicidad conceptual. Las cosas se hacen sencillamente porque es una rutina, porque es la tradición, porque alguien lo impuso, no se toma criterio profesional para discrepar y para defender una idea.
- Deseos. La gente desde los mismos directivos tienen grandes deseos, pero pocos planes concretos y concatenados. Hay poco compromiso de la gente. Se crean demasiadas expectativas pero pocos resultados.
- Impulsividad, reacción. Poca pro actividad, las personas están dispuestas a solucionar asuntos, más no a prevenirlos, no hay cultura de la previsión y del mejoramiento.
- Enfoque a lo operativo. Hay más cosas por hacer que por pensar, el trabajo se mide más por la cantidad de asuntos realizados que por la calidad de los mismos. La gente es más operativa que aportativa.
- Individualización del trabajo. Poco trabajo en equipo. Las personas se centran mucho en su función y se desconoce la interrelación con otros.
- Departamentalización. Áreas y funciones totalmente definidas o demarcadas, con una baja orientación hacia el trabajo integral o inter-funcional.
- Tradicionalismo. Mucho apego a los paradigmas, "así lo hemos hecho siempre y así nos ha funcionado".

Los anteriores entre algunos de otras tantas evidencias.

En una empresa con un ambiente de gerencia inapropiado generalmente el proceso se acepta más por imposición de la gerencia que por convicción, y si la hay es de pocos, pero a pesar de ello, por las características anteriores, por ser muy operativos, poco participativos, con comunicaciones deficientes, con una baja experiencia en la planeación y por otros asuntos, podría decirse que la implementación ISO no solamente les queda grande, sino que será vista como una gran amenaza, como algo que transforma radicalmente el sistema.

Y no solamente los asuntos anteriores son factores que se oponen a la implementación de la norma, hay otros que aparentemente son más sencillos, pero que para el gran total de la gente, pueden ser las principales razones, y estos tienen que ver con problemas menores no solucionados.

Muchas de las empresas que entran en la ruta de la certificación ISO no han solucionado asuntos menores tales como la calidad de baños de sus empleados, el sitio de guardado de las bicicletas de los empleados, un sistema de carteleras debido, mejoramiento de los utensilios de oficina, etc. Hay empresas que entran en el proceso de certificación y mantienen una cantidad de equipos obsoletos, espacios inapropiados, costumbres de mando y dirección irregulares, discriminación social, etc.

Existe otra cantidad de asuntos que se oponen a la favorabilidad de la implementación ISO, y tienen que ver con las costumbres de la empresa.

- Al comité de gerencia, si acaso existe, pues en muchas empresas no lo hay, y que generalmente se convierte en el comité de calidad, no se le ha enseñado a la participación abierta y proactiva, la tradición es una reunión impositiva liderada por la gerencia, él imparte el instructivo y todos acatan.
- Los jefes o coordinadores cuando se reúnen con sus grupos, generalmente lo hacen para llamarles la atención, pocas veces, o casi nunca para compartir y explorar ideas.
- No ha existido una dinámica hacia el mejoramiento, hacia la construcción y diseño de planes, siempre se ha trabajado para el día a día.

- Se carece de procesos, hay una tendencia muy marcada a la improvisación, a hacer las cosas de forma provisional.
- Se trabaja más en reacción a las situaciones.

En una cultura inmadura el proceso de implementación ISO se logra más por presión o por imposición que por convicción, y sea como sea, las condiciones no favorables hacen que lo que se está realizando, carezca de datos más fundamentados, es decir, se acata y se acoge a una norma tal como ella lo indica, sin que exista mayor cuestionamiento o sin un proceso analítico de soporte.

“El que aprende por que le toca, puede hacerlo bien, pero quien aprenda por que lo entiende y le gusta aprender, siempre lo hace mejor”

La empresa muestra por su estilo de gerencia y por su cultura, si esta en las condiciones favorables o no, y este se refleja en el enfoque gerencial:

El enfoque en la forma de gerencia

LA GERENCIA TRADICIONAL	LA GERENCIA MODERNA
Orientada a utilidades y solo a corto plazo	Orientada a resultados económicos - sociales en el largo plazo
Centrada en aspectos internos rutinarios	Estudia el contexto para definir <u>estrategias</u> .
Estilo directivo autocrático y centralizado	Estilo participativo y descentralizado
Empleo asociado a salario y estímulo económico por eficiencia	Empleo asociado a la realización personal. Estímulos por resultados
Control de lo existente, énfasis en costos	Orientada a innovar y asignar <u>recursos</u> a la generación de valor agregado
Modernización en máquinas y procesos técnicos.	Moderniza en <u>valores</u> e interviene

En conclusión una empresa con cultura inmadura, tipo tradicional, la implementación del ISO no solamente será difícil, es muy probable que si lo hacen bien, puedan ser certificadas, pero no agregaran valor a la calidad de vida de la misma organización.

Las condiciones favorables para la implementación ISO

La cultura de una empresa se valora entonces en su enfoque, no en el deseo, no en la cantidad de unidades producidas, menos en la cantidad de empleados o tamaño de la empresa, y esos asuntos no son los que permiten un ambiente favorable para la implementación de la norma, se requiere de una apertura mental, de un enfoque hacia el mercado, de un sistema abierto al cambio, y se manifiesta en aspectos tales como:

- La evolución de la empresa manifestada en asuntos de la especialización de un producto o servicio, se oferta un producto o servicio base más opciones para elegir, muestra su orientación a clientes, un enfoque hacia el mercadeo integral, creatividad y disposición a la mejora continua y al cambio.
- Estandarización productiva más flexibilidad en lo administrativo, para la innovación continua. Rompe esquemas, se mantiene actualizada, es ágil y flexible.
- Del énfasis en las áreas funcionales, al énfasis en los procesos. Mas que operativa es una empresa orientada a crear, a planear, a producir cambios que repercutan en la mejora continua.
- De la venta "esperando clientes", a la búsqueda profesional y el afianzamiento de un mercado. Demuestra planeación, tiene las condiciones favorables para garantizar los nuevos resultados.
- Del enfoque en costos, al enfoque basado en productividad y efectividad en el mercado.
- De la valoración de resultados a través de los rendimientos financieros, a la valoración del mercado a través de la satisfacción y el cumplimiento de metas Cero error.

No se requiere que una empresa este al 100% de efectividad en este nivel, pero al menos que se encuentre enfocada, y que además la cultura, es decir, su estilo de vida, sus creencias y formas de hacer las cosas pasen de la autocracia a un sistema más participativo, que el cambio y las mejoras no sean vistas como una obligación, que todos las consideren importantes, que exista vocación hacia el mejoramiento y estén dispuestos a ello.

En una cultura inmadura las personas pueden trabajar mucho y reflejar resultados, pero estos se dan más por inercia, por tradición, que por planeación. En una cultura inmadura hay tensiones muy marcadas poco manifiestas, y aunque las personas aparentemente trabajen bien, no necesariamente lo hacen con toda la eficiencia y productividad de que se es capaz. El ambiente es poco favorable para recibir nuevos retos, lo nuevo es interpretado más como una amenaza o problema, algo así como más carga laboral.

Una cultura inmadura se reconoce en el lenguaje, en las expresiones de su gente. Frases elementales y corrientes como las siguientes, definen una cultura inmadura:

- "No tengo tiempo ahora, tengo mucho por hacer".
- "Con tanto trabajo como el que hay, como es posible que se inventen una reunión".
- "En estos momentos hay cosas más importantes que atender que esa minucia".
- Después de una reunión, el jefe expresa. "Ahora si a trabajar", como si en la reunión se hubiera perdido tiempo.
- "Donde manda capitán, no manda marinero". "El jefe manda aunque mande mal".
- "No tengo autoridad para decidir, espere que venga X persona".
- También se refleja en posiciones que refuerzan el temor hacia los jefes: "Por mi yo no tomaría esta decisión, pero el jefe lo dijo o lo decidió". La gente no asume criterio propio.
- "Eso no me corresponde, que lo atienda otro".
- "No pregunte tanto y haga que las explicaciones sobran"
- "No le pierda tanto tiempo en explicaciones, eso es sencillo y él lo aprende rápido".
- "Así lo hemos hecho siempre"
- "No entiendo para qué tanta complicación"

Son muchas las frases que reflejan la inmadurez cultural de una empresa, y siendo así, esto se convierte en un obstáculo para un proceso de normalización, pues entendamos que las normas se enseñan, pero no transforman una cultura.

Al contrario de una cultura madura se siente al aporte de todos, no hay resistencia al cambio, la gerencia es abierta y los directivos son líderes de la organización, no jefes. Una cultura madura se refleja en muchos aspectos.

- Hay planes concretos que se ejecutan y se miden.
- Aunque los procesos no estén estandarizados, hay procesos lógicos.
- Los ejecutivos o directores trabajan en equipo.
- Hay mucha orientación a la actualización conceptual.
- Los jefes se reúnen constantemente con su personal.
- Hay libertad de expresión.
- Las ideas se expresan libremente y se estimula la creatividad.
- Se trabaja más por metas y resultados que por un control de tiempo.
- Las cantidades no son el fundamento, hay enfoque hacia lo cualificable.
- Hay tiempo para la planeación.
- El personal está comprometido, hay sentido de pertenencia.
- Las comunicaciones fluyen favorablemente de forma horizontal y vertical.
- Todo lo nuevo se ve como otro reto, no como problema.

ISO requiere entonces un ambiente propicio, es decir un terreno favorable, igual que el proceso de siembra, no todos los terrenos son favorables para un cultivo, sea el que sea, cada semilla necesita de un terreno con algunas características especiales.

Igual entonces con ISO, el terreno necesita de vocación, de ciertas características que permitan que la siembra germe, madure y proporcione una buena cosecha. De no ser así ISO pasa a ser una siembra perdida, e inclusive, puede conllevar a su degeneración. Favorable es una cultura que manifieste:

1. Orientación hacia lo estratégico y mayor delegación de lo operativo.
2. Organización orientada hacia el servicio a clientes
3. Un recurso humano de mayor nivel posible.

4. Innovación permanente en métodos, en los procesos y sistemas de trabajo.

La organización debe estar orientada entonces a la búsqueda de:

- Menos costos
- Menos tiempo para decidir
- Menos niveles organizacionales.
- Organización más horizontal
- Menos funciones... Mas procesos
- Mas conocimiento del cliente
- Benchmarking - comparación con las mejores
- Mas conocimiento de la competencia
- Mas utilización de la tecnología
- Mas trabajo en equipo (menos individual)
- Más empowerment. Autonomía
- Crecimiento en las ventas y filosofía de servicio con calidad a clientes
- Más educación que capacitación. Procesos formativos integrales
- Mas control de gestión - menos de resultado
- Mas proactiva - abierto al cambio
- Tendencia a la innovación.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Con orientación a la maduración de su cultura.

La obtención de certificados que garanticen ciertos estándares de calidad o de preservación del medio ambiente proporciona entonces a la empresa una serie de ventajas competitivas. Entre las más importantes: Reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso por parte del personal en una cultura de calidad, mejor posicionamiento en el mercado, para ello se requiere de una condición especial que permita que estos resultados se den como esperamos, o de lo contrario solamente será una norma rígida e inflexible que aleja a la empresa de los enfoques fundamentales del mercadeo.

Un proceso de certificación en ISO no puede ni debe alejar a la empresa de enfoques estratégicos importantes como:

- El Justo a tiempo.
- El sistema participativo.
- El mejoramiento continuo.
- Las 5'S y otros métodos y sistemas que aportan a la calidad.
- La administración participativa
- El enriquecimiento del trabajo
- La calidad de vida en el trabajo
- Los equipos de trabajo inteligentes
- La seguridad en el trabajo
- La inter-funcionalidad de la cadena productiva: Proveedor – empresa – cliente.
- Y otros programas

La aplicación de un sistema de la calidad basado en las ISO 9000

En la toma de decisiones no solamente debe valorarse la adopción de las ISO 9000 con sus ventajas e inconvenientes para el sistema de la calidad, debe también tomarse en cuenta la complejidad y los riesgos de su implantación, la que no necesariamente es fácil o sencilla. La creación de un sistema de la calidad no consiste en añadir unos cuantos adornos decorativos a una organización existente, implica un importante "proceso de cambio" que ejercerá su impacto sobre toda la organización.

"Es de conocimiento que la implantación de procesos de cambio, -dice Wouter Van den Berghe Director de los Servicios de Gestión de la Calidad en Deloitte & Touche Belgium,- siempre resulta difícil y con riesgo, y que con frecuencia se subestiman los recursos necesarios para ello. Lo mismo puede decirse también de todo el proceso de certificación. Aun cuando sea peligroso generalizar los requisitos "ideales" de partida para las ISO 9000, expresa él "diez favoritos" de los cuales transcribo 8 de ellos:

1. La organización debe disponer ya de una buena estructura organizativa;
2. Existe ya una política de la calidad (al menos implícitamente), y normas que se toman en serio;

3. La organización ha sido y continuará probablemente siendo bastante estable en cuanto a sus actividades y personal (no se están produciendo cambios esenciales, ampliaciones u operaciones de reorientación)
4. Se comprenden bien todos los procesos internos;
5. Ya existen numerosos documentos estandarizados;
6. La organización está saneada financieramente;
7. Se dispone de una persona cualificada, motivada y con credibilidad (muy respetada) para coordinar la implantación de las normas;
8. El nivel directivo superior cree en la importancia de la certificación y se compromete con el tema;

Si se cumplen la mayoría de estas condiciones, una organización podrá iniciar la ruta de las ISO 9000 con seguridad de llegar a buen puerto. Pero si no se cumplen ninguna o sólo unas cuantas, será probable que la travesía hacia la certificación sea larga y empedrada de dificultades.

No se trata de que una empresa este normalizada y que busque simplemente la aprobación, se entiende que la norma ISO ayudará a mejorar y a crear procesos, pero si se parte de la nada, no solamente el camino será altamente dificultoso, sino que generará una serie de problemas que pueden afectar los mismos resultados de la empresa, hay confusión, desgaste y desorientación.

Recomendaciones

Para una efectiva implementación de los programas de calidad, y en especial para iniciar un proceso de normalización ISO, es prudente que la empresa inicie por algo más elemental, por definir una cultura orientada a la excelencia.

Se trata de crear las condiciones favorables para que el nuevo sistema tenga receptividad en la organización. Es algo así como preparar la tierra, antes de hacer un cultivo, siempre se hace un proceso de acondicionamiento de la tierra, una nivelación, una

fertilización o abono, se controlan las fuentes de agua, se establecen los límites, se prepara al personal, se consigue la maquinaria especial, se alista el capital de trabajo y más, haciendo un cronograma de actividades.

Al igual debe ser el ISO, antes de recibirlo es importante que la empresa haga la fase de alistamiento, empezando por crear unas condiciones de favorabilidad en el clima, en el ambiente, en el compromiso, cambios de ciertas rutinas, motivación, y demás.

Se trata pues de iniciar antes de ISO un proceso de sensibilización al cambio con énfasis en la calidad, el cual intervenga la cultura y el clima, pues es indispensable que la empresa desarrolle previamente una cultura específica, una dinámica y una rutina que facilite el proceso que va a iniciar.

Un programa de sensibilización hacia el ISO no solo capacita, sino que enseña, forma y entrena a las personas para que puedan desaprender para aprender, para que cambien sus patrones mentales y culturales permitiendo que el proceso sea eficiente y agradable.

Como recomendación antes de iniciar un proceso de implementación ISO, en la empresa se debe realizar los pasos previos que incluyen:

1. Medición de clima organizacional y su consecuente valoración.
2. Atención de factores de bajo nivel reflejados en la valoración del clima.
3. Un proceso de capacitación orientado a la motivación y a enseñar el trabajo en equipo.
4. Concientización e implementación de sistemas de orientación al mercadeo integral y de servicio a cliente.
5. Mejoramiento de los sistemas de comunicación horizontal y vertical.
6. Creación de un grupo de apoyo al programa.
7. Implementar sistemas elementales hacia la calidad como el de las 5'S.
8. Atender problemas menores en las diferentes áreas.

Errores en la implementación del ISO.

Es importante enunciar algunos de los errores que son causa de los fracasos en el proceso de implementación de la norma, y entre ellos se expresan algunos:

- Crear un comité de calidad cerrado conformado por los ejecutivos, el cual se convierte en una logia casi secreta, que ante los ojos del resto de empleados lo único que hacen es confabular peligrosamente contra lo normal de la empresa.
- Ser tan incautos y creer que con la fase de sensibilización hacia la norma, es decir, la fase instructiva, la gente queda convencida y comprometida.
- Poner en el trabajo de la normalización de la empresa el ritmo del consultor, y no el de la capacidad de respuesta de la empresa y de su gente, es decir, no permitir tiempos para la asimilación y el ensayo error. Cada empresa debe tener su propia dinámica. Aunque existen tiempos ligeramente establecidos, de 12 a 18 meses promedio para una certificación, habrá empresas que necesitan más de eso, y esto lo define el profesionalismo de las personas, la orientación que se tenga hacia los procesos, el mismo trabajo de la empresa y otros asuntos.
- Convertir el proceso de certificación en una amenaza para la gente.
- Manejarlo con estructura académica evaluativo que genera susto y desmotivación.
- Tratarlo como un método estándar que aplica de la misma forma en todas las empresas, sin considerar singularidad del sector, del mercado, de las personas, de las necesidades, del tamaño, de la idiosincrasia y otras variables.
- Que la norma caiga en la burocratización o aburguesamiento de la empresa.
- Que el sentido de orden y el cumplimiento de la norma sea más importante que la agilidad o inmediatez de respuesta.
- Que la terminología sea muy técnica y genere desconcierto en quienes llevaran a cabo las acciones de los procesos, es decir, en la base.
- Partir de cero, es decir, normalizar a una empresa que carezca de procedimientos básicos.
- Que se haga por imposición y no por convencimiento.
- Que se implemente por moda o simplemente que se busque un certificado.

- Que se le dé más importancia a la norma como tal descuidando otros frentes que en la empresa requieren de atención inmediata por su actual operación.
- Que el proceso se convierta en enemigo del tiempo de los empleados y que no se controlen las cargas laborales que se tienen, simplemente por cumplir un tiempo deseado.
- Que se descuide lo elemental de la calidad simplemente por crear normas y manuales: Calidad del ambiente laboral, enriquecimiento del puesto de trabajo y otros.
- Que se dejen de lado otros programas de la empresa por darle prioridad a la normalización ISO. Programas de las 5'S, programas de bienestar, etc.
- Que el consultor sea un especialista en la norma pero no un motivador.
- Que el especialista consultor se centre en la creación de la norma, del manual y no se tome tiempo para compartir con todo el equipo de la empresa, por ver de cerca la realidad de la misma.
- Que el consultor no tenga el carisma que permita credibilidad, aceptación, que genere confianza y por ende que motive a la participación voluntaria.
- Que el comité trabaje a puertas cerradas y no le de la participación a todo el grupo laboral.
- Que los empleados estén desinformados de lo que está pasando.

CAPITULO V

CALIDAD EN EL SERVICIO

AL CLIENTE PRESTADO EN

LA VOZ DE MICHOACAN

Una decisión muy importante para los publicistas es la elección del medio, permitiéndonos comunicar el mensaje a la audiencia meta de manera óptima y eficiente en costo. Determinando cuándo y cuánto se transmitirá el anuncio.

Medio

Periódico

Ventajas. Selección y flexibilidad geográficas; compromisos de publicista a corto plazo, valor e inmediatez de la información, lectores todo el año, alta cobertura de mercado individual, disponibilidad de cooperación y conexión local, poco tiempo de anticipación.

Desventajas. Capacidades de color limitadas, puede ser alto el costo publicitario, vida publicitaria corta.

Revistas

Ventajas. Buena reproducción especialmente en el color, vida publicitaria relativamente larga, alta tasa de compartición del medio.

Desventajas. Compromisos del anunciante a largo plazo, lenta acumulación de audiencia, capacidad de demostración limitada, incapacidad para la urgencia, largo tiempo de anticipación.

Radio

Ventajas. Bajo costo, inmediatez del mensaje, se programa con poca anticipación, sin cambio estacional o temporada en audiencia, portátil, acarreo de entretenimiento.

Desventajas. Sin tratamiento visual, corta vida publicitaria del mensaje, se requiere alta frecuencia para generar retención, el ruido de fondo crea distracciones.

Televisión

Ventajas. Capacidad de llegar a una audiencia amplia y diversa, oportunidades de demostraciones creativas, inmediatez de mensajes, acarreo de entretenimiento, selección demográfica en los canales de cable.

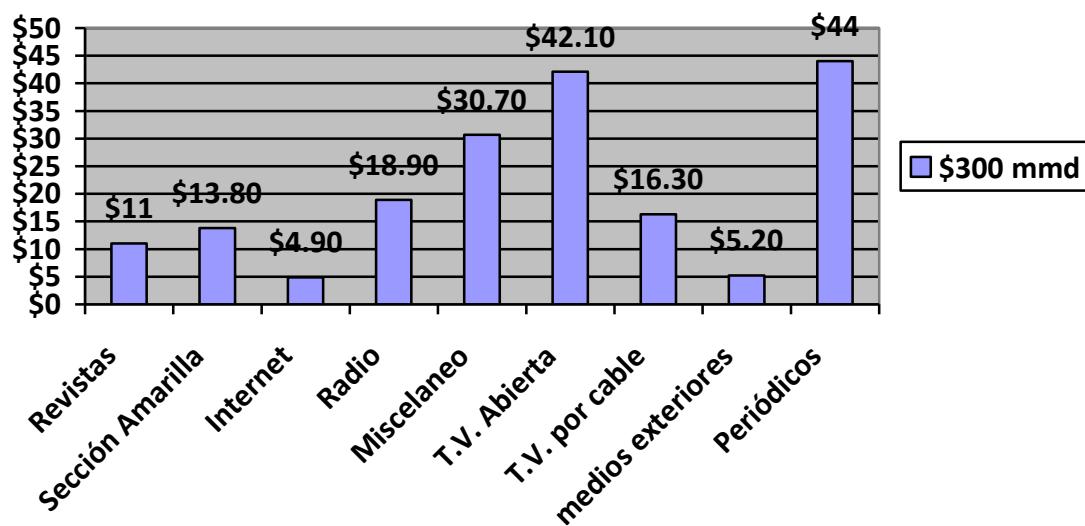
Desventajas. Corta vida del mensaje, alto costo de la campaña, se requieren largos plazos de anticipación para la producción.

Internet

Ventajas. El medio más rápido, capacidad de llegar a una estrecha audiencia meta, tiempo de anticipación relativamente corto requerido para la creación de publicidad basada en la web, costo moderado.

Desventajas. La exposición del anuncio depende del click (de entrada, o activación con el ratón) a los anuncios en los espacios publicitarios o banners, no todos los consumidores tienen internet.

Charles W. Lamb Jr, Joseph F. Hair, Jr y Carl Mc Daniel mencionan que los publicistas estadounidenses gastan alrededor de 300 mil millones de dólares en publicidad de medios al año. Casi la mitad se gasta en medios controlados por los servicios de información nacional: diarios, revistas, sección amarilla, internet, radio, televisión y medios en exteriores. El resto se gasta en medios no monitoreados, como correo directo, exhibiciones comerciales o del ramo, publicidad cooperativa, folletos, cupones, catálogos y eventos especiales. (Charles W. Lamb, Jr, 2006 p 522)



La Voz de Michoacán es un periódico informativo, su información general es la siguiente:

- 110 páginas en promedio diariamente
- 64 años de trayectoria
- Distribución Estatal
- Más de 40 mil ejemplares diarios
- Más de 160 mil lectores diarios
- Medio líder en oportunidades comerciales, de empleo y de servicios profesionales

Información General

El periódico de La Voz de Michoacán maneja ocho secciones diarias:

- Sección “A” o Primera Sección: Información general de Morelia e información de trascendencia estatal.
- Sección “B” o sección País: Información nacional o internacional.
- Sección “C” o sección Dinero: Información que emana de los sectores económicos del Estado.
- Sección Aviso Económico: los mejores anuncios clasificados del Estado.
- Sección “D” o sección Deportes: Información deportiva estatal, nacional e internacional.
- Sección “E” o sección Espectáculos: Información de cultura y espectáculos.
- Sección “F” o sección Facetas: Información sobre eventos sociales.
- Sección “G” o sección Regional: Información sobre los diferentes municipios del Estado.

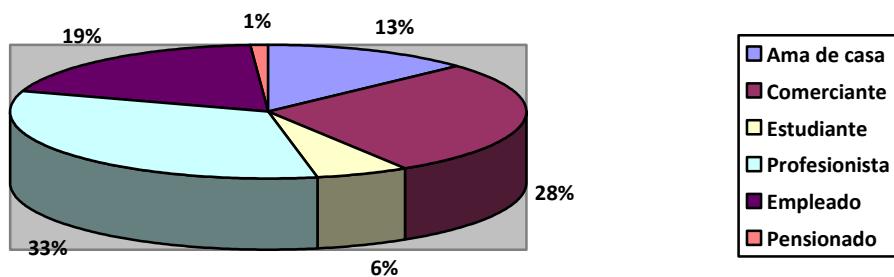
Ofrece suplementos y una revista semanalmente:

- Identidad Nicolaita (día miércoles): Información más relevante de la UMSNH.

Así como sus suplementos por temporada:

- Regreso a clases, torneo clausura, día de la amistad, semana santa, día de la madre, nupcias, día del padre, regreso a clases, torneo apertura, noche mexicana, festival internacional de cine de Morelia, noche de muertos y navidad (Ver anexos)

Perfil del Lector



(Grafica de acuerdo a las 276 encuestas realizadas)

Distribución

Los destinos donde se distribuye el periódico informativo son:

Acámbaro Gto.	La Barca, Jal.	Tacazcuaro
Acuitzio	La Piedad	Tafetán
Aguillilla	Lagunillas	Tanaquillo
Álvaro Obregón	Las Mojarras	Tancítaro
Angamacutiro	Lázaro Cárdenas	Tangancicuaro
Angangueo	Lombardía	Tanhuato
Antúnez	Los Llanos	Tarecuato
Apatzingán	Los Pirules	Taretan

Aporo	Los Reyes	Tarímbaro
Aquila	Maravatio	Tecairo
Aranza	Morelia	Tepalcatepec
Ario de Rosales	Nahuatzen	Tingambato
Benito Juárez	Naranja	Tingüindín
Briseñas	Nocupetaro	Tiquicheo
Buenavista	Nueva Italia	Tiríndaro
Caracuaro	Nuevo Urecho	Tiripetío
Carapan	Numarán	Tlalpujahua
Charo	Ocampo	Tlazazalca
Cherán	Opopeo	Tocumbo
Chilchota	Pajacuarán	Turendeó
Chucandiro	Panindicuaro	Tuxpán
Chupio	Paracho	Tuzantla
Churintzio	Paracho de Verduzco	Tzintzuntzan
Ciudad Hidalgo	Paracuaro	Tzitzio
Coahuayana	Paso Ancho	Ucareo
Coalcomán	Pastor Ortiz	Uriangato, Gto.
Coeneo	Pátzcuaro	Uruapan
Comanja	Pedernales	Uruetaro
Copandaro de Galeana	Penjamillo	Venustiano Carranza
Cotija	Peribán	Villa Escalante
Cuitzeo	Pontezuelas	Villa Jiménez
Cuto del Porvenir	Pueblito El	Villa Madero
Ecuandureo	Puerto de Buenavista	Villa Mar
El Tamarindo	Purepero	Viña La
El Temazcal	Moroleón, Gto-	Vista Hermosa
Erongaricuaro	Puruandiro	Yurecuaro
Fco. Villa	Puruarán	Yoricostío
Guadalajara, Jal.	Querendaro	Yuriria, Gto

La Huacana	Quiroga	Zacapu
Huajumbaro	Riva Palacio	Zamora
Huandacareo	Ruana La	Zicuiran
Huaniqueo	Sahuayo	Zihuatanejo, Gro.
Huetamo	San Fco de los Reyes	Zinaparo
Huiramba	San Fco Pichátaro	Zinapécuaro
Indaparapeo	San Felipe	Ziracuaretiro
Infiernillo	San José de Gracia	Zitácuaro
Iramuco Gto.	San Juan Nuevo	
Irapeo	San Lucas	
Iranche	San Pedro Juacaro	
Irimbo	Santa Ana Maya	
Ixtlán	Santa Clara Ingenio	
Jacona	Sengui	
Janumuato	Santa Ana Pacueco	
	Santiago	
Jiquilpan	Tangamandapio	
Jungapeo	Tacámbaro	

El periódico se distribuye de la siguiente manera:

Local: 26,044

Foráneo: 17,018

Número de lectores promedio por ejemplar: 3.8

Lectores diarios: 163,635.

Servicios que ofrece La Voz de Michoacán:

- Suscripciones
- Productos Especiales
- Mensajería y Paquetería
- Publicidad
- PáginaWeb

El sistema de la calidad de la Voz de Michoacán es una forma de trabajo con la que aseguramos que los productos y servicios que ofrecemos a nuestros lectores y clientes cumplan con los requerimientos necesarios para lograr su satisfacción y sean de la más alta calidad.

¿A quienes involucra?

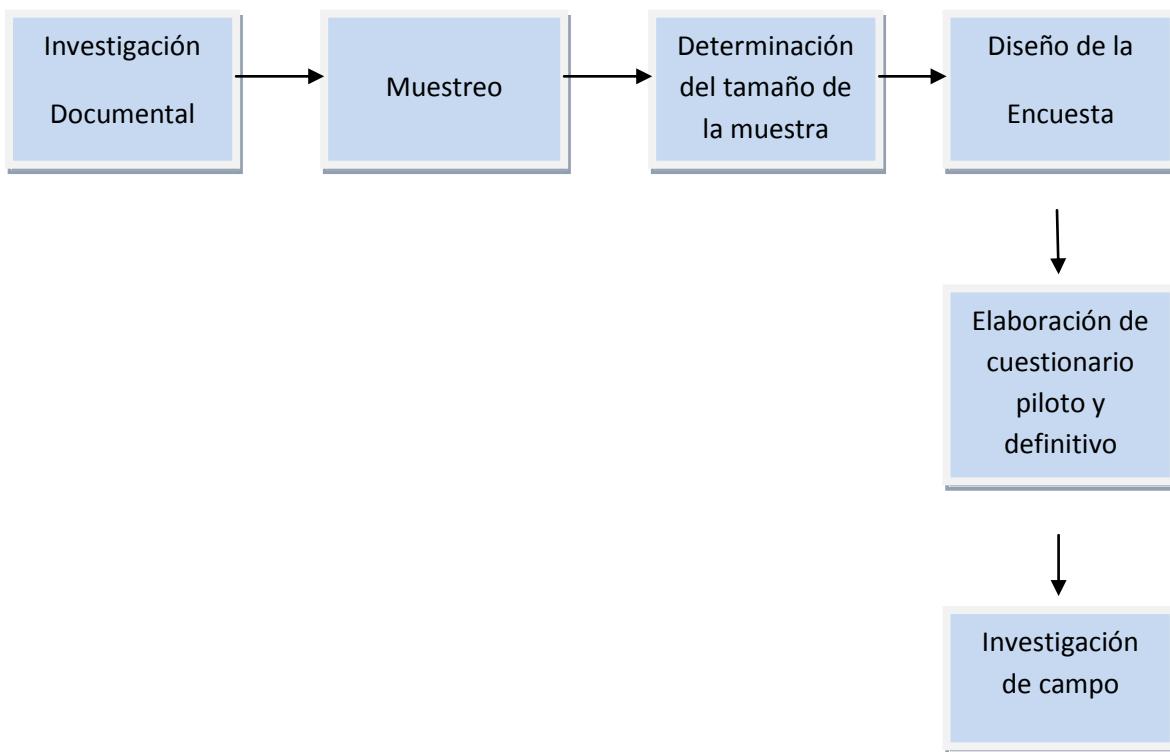
El sistema de calidad abarca

- la estructura organizacional
- las responsabilidades del personal
- los procedimientos de trabajo y
- los recursos necesarios (capítulo III)

Para lograr en los productos y servicios a ofrecer.

5.1. METODOLOGIA

Para llevar a cabo el objetivo de mi proyecto, realizare las siguientes etapas de investigación.



Investigación Documental.

Para la elaboración de esta etapa de investigación se realizo una consulta bibliográfica en el área de calidad, recursos humanos, así como mercadotecnia, con el objeto de fundamentar los antecedentes y el origen de los mismos, asistiendo a la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH, así como obteniendo información de archivo del periódico La Voz de Michoacán.

5.2. CRONOGRAMA

	1-15 JUN	16-30 JUN	1-15 JUL	16-31 JUL	1-15 AGO	16-31 AGO	1-15 SEPT	16-30 SEPT	1-15 OCT	15-31 OCT
1. INVESTIGACION DOCUMENTAL										
2. ANALISIS DE PUESTOS										
AVISO ECONOMICO										
DESPLEGADOS										
PAQUETERIA										
FACTURACION										
SUSCRIPCIONES										
CAJERA										
3. ELABORACION DE HIPOTESIS										
4. MUESTREO										
5. DISEÑO DE ENCUESTA										
6. APLICACIÓN DE ENCUESTA										
7. INVESTIGACION Y ANALISIS DE DATOS										
8. ELABORACION DE GRAFICOS										
9. OBTENCION DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES										

5.3. MUESTREO

En el transcurso de este trabajo aparecerán los siguientes conceptos muestra, población o universo, tamaño de la muestra y procedimientos de selección. También se presenta una tipología de muestra probabilísticas y no probabilísticas de las cuales nos ayudaran a recolectar los datos. (Hernández Sampiere, 2006)

Unidad de análisis: el sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, eventos, etc.)

Muestra: es un subgrupo de la población de interés del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Al seleccionar la muestra debemos evitar tres errores que pueden presentar:

- 1) No elegir a casos que deberían ser parte de la muestra
- 2) Incluir a casos que no deberían estar porque no forman parte de la población
- 3) Seleccionar casos que son verdaderamente inelegibles (Mertens, 2005)

Población o universo: es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Parámetro: Característica de la población que nos interesa, es decir es lo que tratamos de descubrir mediante el procedimiento muestral.

Estimación: medición llamada también “estadístico”, que resulta de la muestra escogida, es nuestra mejor estimación del verdadero valor de la característica de la población.

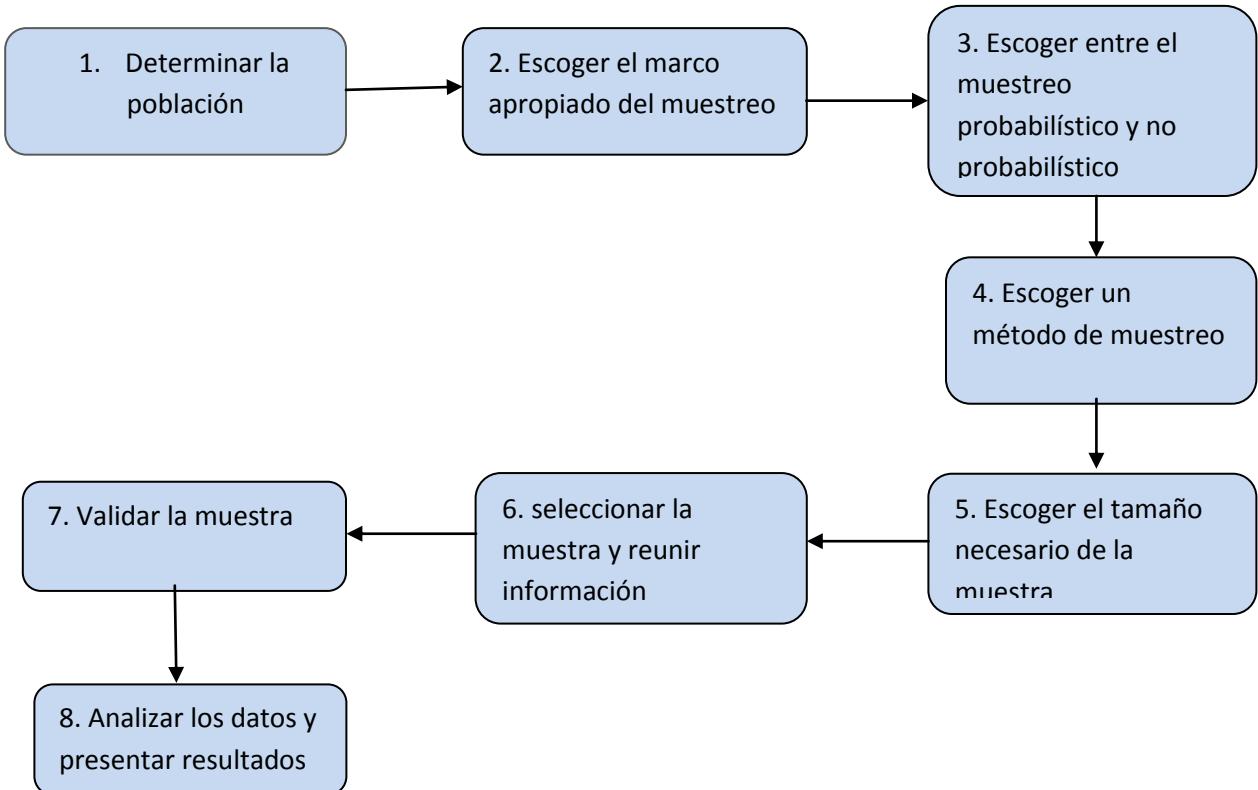
Error muestral: se debe a que hemos extraído una muestra en vez de un censo. Este error es inevitable.

Error no muestral: a veces denominado sesgo o tendencia a un error direccional (estimación hacia arriba o hacia abajo del parámetro de la población) puede presentarse aun cuando no hayamos tomado una muestra sino un censo completo.

Exactitud: A veces denominado precisión, representa la aproximación más cercana de nuestra muestra al valor verdadero del parámetro de la población.

Confianza: Es el grado de certidumbre que tenemos sobre la exactitud de la estimación de la muestra.

Los pasos generales de la muestra son los siguientes resumidos del libro Metodología de la Investigación de los autores Roberto Hernández Sampieri



Esquema. Pasos generales proceso del muestreo.

1. Determinación de la Población

El paso inicial consiste en seleccionar una población que nos interesa, establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuales serán los parámetros muestrales.

2. Seleccionar el marco apropiado del muestreo

El marco de referencia debe representar a los miembros de la población, y el marco ideal es una lista completa de todos ellos. Los errores del marco de referencia son

prácticamente ineludibles cada vez que tratamos de obtener una muestra en el mundo real de los consumidores y de la mercadotecnia.

3. Selección entre el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico.

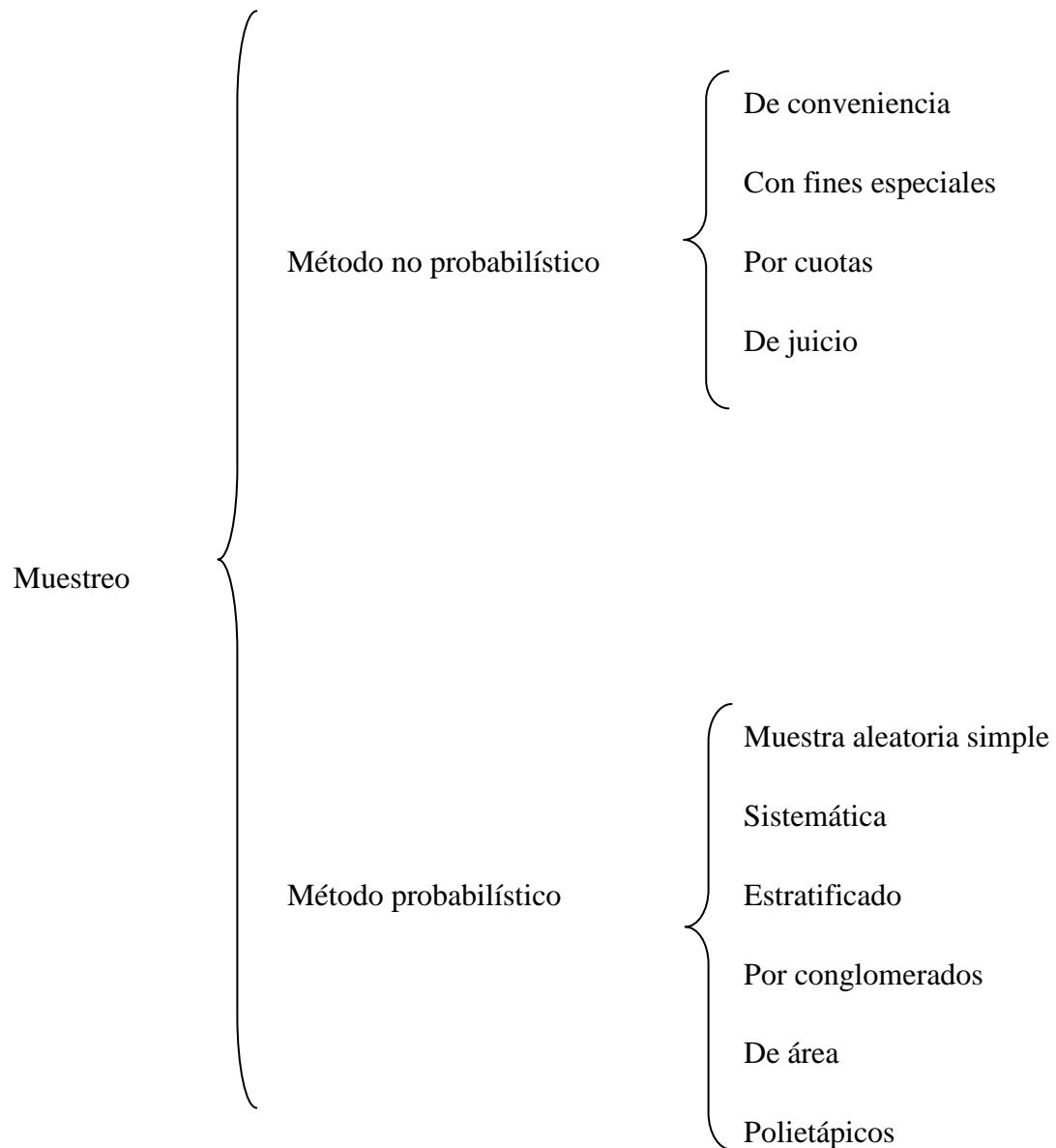
El muestreo probabilístico ofrece la ventaja de permitirnos calcular el error muestral de la medición en tanto el muestreo no probabilístico no lo ofrece. Es decir luego de hacer el muestreo probabilístico estaremos en condiciones de afirmar que tenemos una seguridad del 95% sinónimo de calidad.

4. Escoger el método de muestreo que se utilizara.

En esta etapa decidiremos de qué manera se seleccionara a los integrantes de la muestra, es decir exactamente cual procedimiento utilizar.

5. Escoger el tamaño necesario de la muestra

En esta etapa hemos de decidir de qué manera se seleccionara a los integrantes de la muestra, es decir cual procedimiento utilizar (probabilístico o no probabilístico).



Esquema. Muestreo probabilístico y no probabilístico.

Método no probabilístico

- a) De conveniencia. Se selecciona de acuerdo a la comodidad del investigado. En cada caso la unidad o elemento se auto selecciona o se selecciona con base en su fácil

disponibilidad. En todos los casos no se especifica claramente la población de la cual se ha tomado la muestra real.

- b) **Seleccionada con fines especiales.** Son aquellas en que los miembros se escogen a fin de cumplir con criterios previamente establecidos que se juzgan importantes. El investigador puede seleccionarlas aun cuando se sepa que no son representativas de la población. Además de ser basada en la comodidad del investigador (porque su empleador tiene una ubicación accesible y la muestra es fácil de extraer) se trata a más de una muestra tomada con fines especiales (porque se seleccionan a los miembros sobre la base de no ser representativos de la población).

Tal es el caso seleccionado para este trabajo de investigación.

- c) Muestreo por cuotas. Esta técnica trata de garantizar sistemáticamente que la muestra se parezca un poco a la población. El paso inicial consiste en dividir a la población en categorías, luego los miembros de la muestra se escogen según las cuotas establecidas que hacen que la composición de la muestra sea proporcionalmente semejante a la de la población respecto al número de miembros de esas categorías.
- d) Muestreo por juicios. Este tipo de muestra es el que a juicio del investigador, representa a la población. Una importante distinción estriba en que no es que la muestra sea típica, sino en que el investigador lo considera como tal. Ello no significa que la muestra no sea representativa: puede haber casos en los cuales el juicio de un especialista en la materia producirá una muestra más representativa que la que se hiciera aplicando un método de muestreo probabilístico. Y esto ocurre especialmente cuando los tamaños de la muestra son pequeños.

Método probabilístico.

- a) Muestreo aleatorio simple. Es el tipo más conocido de una muestra probabilística. En especial porque cada miembro de la población tiene igual probabilidad de figurar en la muestra. Sin embargo la principal desventaja sea la necesidad de tener una lista completa de los miembros de la población. Otro problema es el costo de

determinar el numero de elementos dela muestra y recabar información a partir de ese elemento. Este muestreo es de gran utilidad cuando se muestra una población pequeña.

- b) Muestreo sistemático. Es similar al muestreo aleatorio solo que mas sencillo de aplicar. Consiste en seleccionar dentro de una población un numero de elementos a partir de un elemento k.
- c) Muestreo estratificado. En esta modalidad la población se divide en categorías mutuamente excluyentes (no se traslanan) y colectivamente exhaustivas (todos los miembros quedan incluidos) el fundamento del muestreo estratificado es que las categorías pueden variar mucho entre si respecto al parámetro de interés y, pese a ello exhibir una gran semejanza dentro de cada categoría.
- d) Muestreo por conglomerado. Este método esta orientado a la selección de grupos y no de individuos dentro de la población.
- e) Muestreo por áreas. Es una forma de muestreo por conglomerados en el cual las áreas geográficas sirven de base para determinar estratos de la población. Estos se describen en términos de condados, manzanas de ciudades u otras definiciones de zonas.
- f) Muestreo polietápicos. Las muestras puedes ser de una etapa o de varias, según el número de niveles en que se use el procedimiento probabilístico de selección. Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida de figura en la muestra definitiva.

6. Seleccionar la muestra y reunir información

Una vez seleccionada la muestra y su tamaño se prosigue a la obtención de la información, en la cual se emplean diversos medios para este caso de estudio, el medio por el cual se pretende obtener información fue por un cuestionario estructurado, el cual se muestra mas adelante.

7. Validar la muestra

En este verificaremos que la muestra que se determino es una sección representativa de la población.

Toda medición de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

La confiabilidad. Es el grado en el que un instrumento de medición (cuestionario) produce resultados consistentes y coherentes.

La validez. Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

Objetividad. Grado en que este es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan.

8. Analizar los datos y presentar resultados

En este paso se concentra la información a manera de simplificar la información y hacerla comprensible al momento de presentar los resultados.

5.4. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para tomar la muestra se tomo una población en este caso del mes de julio, y de ahí se saco la media muestral por semana, y a esa media aplicando la formula se obtuvo la muestra.

La presente investigación se efectuó mediante la aplicación del método no probabilístico (método experimental), el cual muestra una debilidad esencial ante el método probabilístico, pues no permite el cálculo del error muestral.

La investigación resultara beneficiada con este método ya que la aplicación será en un tiempo menor respecto con la muestra probabilística, donde el tamaño de la muestra resultaría muy amplio debido a la gran demanda de los servicios de la voz, el cual implicaría un mayor tiempo para la investigación de campo, lo que resultaría al final de esta investigación con resultados pocos reales.

Como se menciono anteriormente se saco primero la media de la población, mediante la fórmula tomada del libro Gary A. Simón “Estadística Elemental”

La cantidad de clientes que asistieron por semana a la Voz de Michoacán en las cuatro semanas del mes de julio son:

1er semana: 368

2da semana: 387

3er semana: 374

4ta semana: 364

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

$$\mu = 368 + 387 + 374 + 364 / 4 = 373 \text{ clientes por semana}$$

Para la obtención del tamaño de la muestra se utilizo la formula requerida por el método , estimando la proporción de una población finita, la ecuación empleada fue la siguiente:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Número de unidades de desviación estándar en distribución normal, que producirá el grado de confianza deseado (para una confianza del 95%, z = 1.96)

P = Proporción de la población que posee la característica de interés.

Usando un criterio conservador, $P = 0.50$

E= Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza del 95%

Considerando un error (E) de tres puntos porcentuales, una proporción (P) de 0.5 y además un grado de confianza de 95%, por lo que (Z) es igual a 1.96, con una población (N) de 492 clientes se calcula el tamaño necesario de la muestra.

Sustituyendo estos datos en la ecuación correspondiente, se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{0.25}{\frac{0.0009}{3.8416} + \frac{0.25}{374}}$$

$$n = \frac{0.25}{0.0002342 + 0.0006684}$$

$$n = 276$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra (n) es igual a 276 clientes.

5.5. DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta es un plan formalizado para recolectar datos de los encuestados, empleando una comunicación mediante preguntas oral o escritas, que se les hacen a personas que se cree poseen información deseada. (Hernández Sampieri, 2006 p. 277)

El instrumento que ocupare para recolectar los datos en mi investigación será el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas, y reuniendo los tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

- **Confiabilidad.** La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.
- **Validez.** Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

- Objetividad. Se refiere al grado en que este es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan.

Los cuestionarios se pueden aplicar de dos maneras: autoadministrado y por entrevista.

1. Autoadministrado. El cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Los contextos que puede tener son individual, grupal o por envío.
- Individual: el cuestionario se entrega al sujeto y éste lo responde, ya sea que acuda a un lugar para hacerlo o lo conteste en su lugar de trabajo, hogar o estudio.
- Grupal: se reúne a los participantes en grupos (a veces de 4 a 6 personas, grupos intermedios entre 7 y 20 sujetos, y grupos grandes de 21 a 40 sujetos)
- Por envío: enviados por correo tradicional, correo electrónico y página web.
2. Por entrevista personal. Implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro. También se puede realizar la entrevista por teléfono, siendo de las más rápidas de realizarse.

El cuestionario que aplicare será el individual, entregando los cuestionarios directamente a los clientes, así como algunos que se realizaran por medio de envío electrónico.

Las preguntas que se manejaran serán preguntas cerradas, que se han delimitado previamente, ya que estas son más fáciles para preparar el análisis más adelante.

Nuestro cuestionario está formado básicamente por:

- Portada. Atractiva para favorecer las respuestas, incluyendo el nombre del cuestionario.

- Introducción. Incluye propósito general del estudio, motivaciones para el sujeto encuestado, agradecimiento, cláusula de confiabilidad del manejo de información individual, instrucciones iniciales y claras.

5.6. ELABORACION DE CUESTIONARIO PILOTO Y DEFINITIVO

Se diseñaron dos cuestionarios, el piloto y el definitivo, los cuales se presentan a continuación.

El cuestionario piloto fue diseñado con 12 preguntas y aplicado con la finalidad de obtener un parámetro para corroborar si las preguntas estaban bien estructuradas, y con ello saber si estas permitirían así obtener la información esperada para la investigación.

En el aspecto práctico se encontró que el cuestionario piloto en la pregunta 10 se hacía repetitivo con la pregunta 4, por lo que se eliminó esta pregunta, pero se continuó con 12 ya que se agregó otra que ha sugerencia de los mismos clientes se incluyó.

CUESTIONARIO PILOTO

Encuesta de opinión de personas para determinar la calidad del servicio.

Instrucciones: las siguientes preguntas tienen solamente un uso estadístico. Sirven de apoyo para analizar los datos de la encuesta. Por ningún motivo usted será identificado por sus respuestas. ¡Gracias por su colaboración!

INVESTIGACION

Encuesta de opinión de personas para determinar la calidad del servicio.

Instrucciones: las siguientes preguntas tienen solamente un uso estadístico. Sirven de apoyo para analizar los datos de la encuesta. Por ningún motivo usted será identificado por sus respuestas. ¡Gracias por su colaboración!

Edad: _____

sexo:

1. ¿Qué tipo de servicio utilizó usted?
 Paquetería y mensajería publicidad: aviso económico
 Suscripciones publicidad: desplegado

2. ¿Con qué frecuencia acude a la Voz de Michoacán?
 Diario 1 vez a la semana
 1 vez al mes cada 6 meses o más

3. ¿Cómo es el trato del personal en el servicio que usted recibió?
 Excelente bueno
 Regular deficiente

4. ¿Cómo considera el servicio que La Voz de Michoacán presta al cliente?
 Excelente bueno
 Regular deficiente

5. ¿Le indicaron de manera adecuada dónde se le iba a atender para su servicio?
 Si no parcialmente

6. ¿Cómo califica el lugar donde se le atendió para su servicio?
 Limpio sucio

7. ¿Considera que la atención a clientes, ha mejorado respecto a años anteriores?
 Mucho poco nada

8. En una escala de porcentaje ¿Cuanto considera que ha mejorado dicha atención?
 0% 25% 50% 75% 100%

9. ¿Cómo considera usted la imagen que tiene La Voz de Michoacán?
 Excelente Buena
 Regular Deficiente

10. ¿Considera que el servicio que se brinda es bueno?
 Si no

11. ¿considera que los horarios son adecuados?
 Si no ¿Por qué?

12. Tiene alguna sugerencia para un mejor servicio al cliente

CUESTIONARIO DEFINITIVO

Encuesta de opinión de personas para determinar la calidad del servicio.

INVESTIGACION

Encuesta de opinión de personas para determinar la calidad del servicio.

Instrucciones: las siguientes preguntas tienen solamente un uso estadístico. Sirven de apoyo para analizar los datos de la encuesta. Por ningún motivo usted será identificado por sus respuestas. ¡Gracias por su colaboración!

Edad: _____ sexo:

1. ¿Qué tipo de servicio utilizó usted?

- Paquetería y mensajería publicidad: aviso económico
 Suscripciones publicidad: desplegado

2. ¿Con qué frecuencia acude a la Voz de Michoacán?

- Diario 1 vez a la semana
 1 vez al mes cada 6 meses o más

3. ¿Cómo es el trato del personal en el servicio que usted recibió?

- Excelente bueno
 Regular deficiente

4. ¿Cómo considera el servicio que La Voz de Michoacán presta al cliente?

- Excelente bueno
 Regular deficiente

5. ¿Le indicaron de manera adecuada dónde se le iba a atender para su servicio?

- Si no parcialmente

6. ¿Cómo califica el lugar donde se le atendió para su servicio?

- Limpio sucio

7. ¿Considera que la atención a clientes, ha mejorado respecto a años anteriores?

- Mucho poco nada

8. En una escala de porcentaje ¿Cuanto considera que ha mejorado dicha atención?

- 0% 25% 50% 75% 100%

9. ¿Cómo considera usted la imagen que tiene La Voz de Michoacán?

- Excelente Buena

Regular

Deficiente

10. ¿considera que los horarios son adecuados?

Si

no ¿Por qué?

11. De acuerdo al tiempo de recepción ¿Cómo lo considera el servicio prestado?

Rápido

Lento

12. Tiene alguna sugerencia para un mejor servicio al cliente

5.7. INVESTIGACION DE CAMPO

Dentro de esta etapa se prosiguió con la aplicación del cuestionario piloto, el cual se aplicó a 10 usuarios de los distintos servicios prestados por la Voz, tomados al azar para de esta forma conocer si se estaban obteniendo los parámetros esperados en las respuestas del cuestionario, y así mismo tomar la decisión de rediseñar dicho cuestionario y convertirlo en definitivo.

El cuestionario definitivo se aplicó al tamaño de la muestra determinado para la cantidad de 276 usuarios.

Para poder aplicar todos estos cuestionarios el lugar más adecuado fue atención a clientes ya que en este lugar tenemos clientes que solicitan cualquier servicio, publicidad, paquetería o alguna suscripción.

El cuestionario se les daba a los clientes, cuando ellos habían terminado con la solicitud de su servicio, y se les pedía de favor que contestaran dicho cuestionario, haciéndoles saber que su opinión y su respuesta era importante para aumentar la calidad en el servicio que ellos recibían.

También se les envió el cuestionario a nuestros clientes que hacen contrataciones por correo electrónico (publicidad), así como los clientes de otros departamentos que han solicitada servicios actualmente (paquetería, suscripciones) y nos han proporcionado sus correos electrónicos anteriormente.

La reacción de nuestros clientes fue muy participativa por el hecho de tomar en cuenta su opinión acerca de los servicios y de esta manera logramos obtener la información necesaria para sustentar este trabajo de investigación.

5.8. ANALIS DE DATOS

Con la finalidad de dar un resultado estadístico, sistemático y metódico a los datos para llegar a obtener resultados, el procedimiento de datos se realizo empleando estadística descriptiva a través de un análisis de la información resultante de las encuestas de opinión aplicadas, mediante el vaciado de respuestas obtenidas por los usuarios, prosiguiendo así a la evaluación de manera general e independiente de las respuestas de cada una de las preguntas.

Así mismo se realizo una determinación de frecuencia y porcentaje de cada una de las respuestas de cada pregunta, lo cual permitió tener un panorama mas claro de la opinión y al mismo tiempo tener más precisión en las conclusiones y recomendaciones.

De las encuestas aplicadas a los 276 clientes que utiliza nuestros servicios se obtuvieron los resultados por respuesta, teniendo como base lo establecido en el cuestionario definitivo.

5.9. RESULTADOS

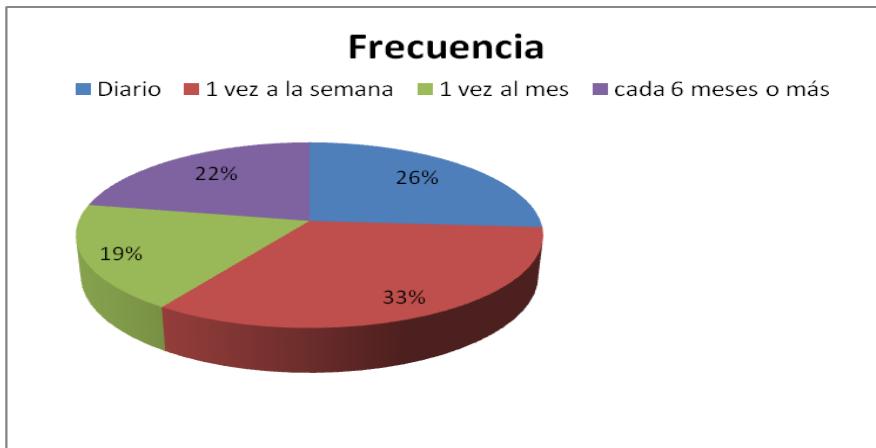
Cuestionario definitivo.

Pregunta 1. ¿Qué tipo de servicio utilizó?

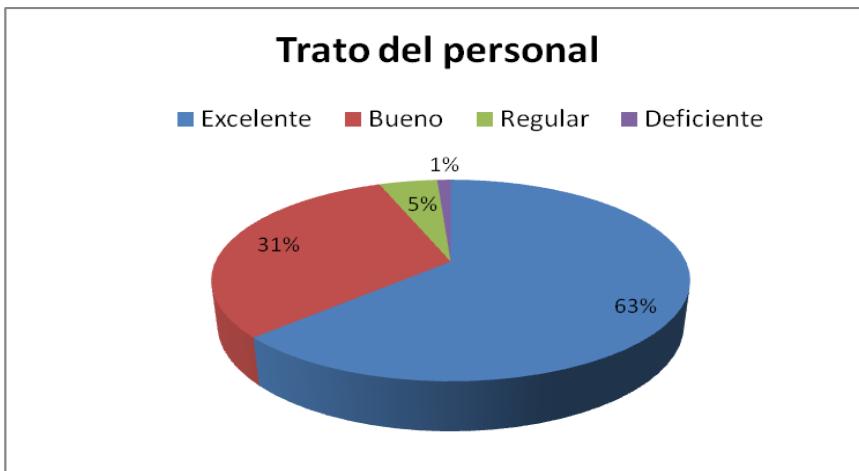
	Frecuencia	Porcentaje
Mensajería y Paquetería	124	44.93
Publicidad: Aviso Económico	92	33.33
Publicidad: Desplegado	36	13.04
Suscripciones	24	8.70
Total	276	100.00



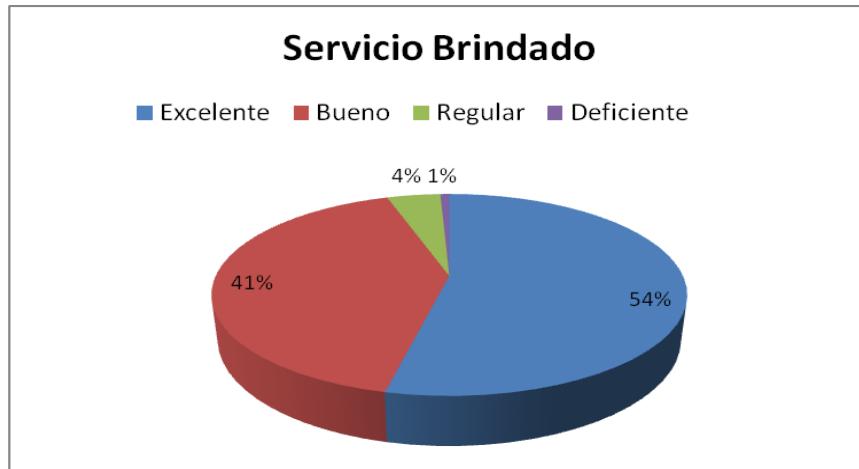
2. ¿Con qué frecuencia acude a La Voz de Michoacán?		
	Frecuencia	Porcentaje
Diario	72	26.09
1 vez a la semana	92	33.33
1 vez al mes	51	18.48
cada 6 meses o más	61	22.10
Total	276	100.00



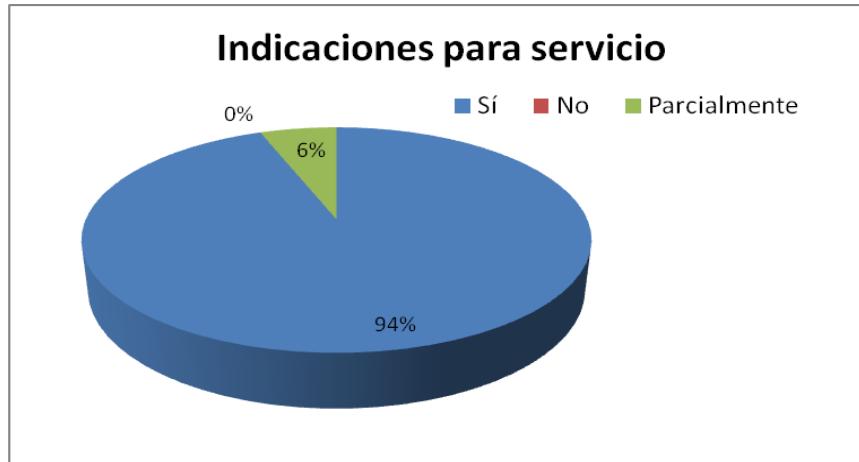
3. ¿Cómo es el trato del personal en el servicio que usted recibió?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	174	63.04
Bueno	86	31.16
Regular	13	4.71
Deficiente	3	1.09
Total	276	100.00



4. ¿Cómo considera el servicio que La Voz de Michoacán presta al cliente?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	148	53.62
Bueno	114	41.30
Regular	12	4.35
Deficiente	2	0.72
Total	276	100.00



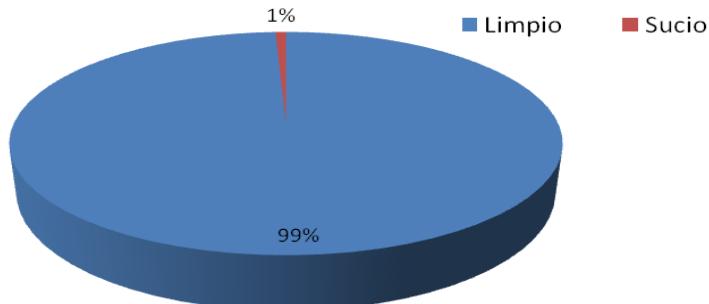
5. ¿Le indicaron de manera adecuada dónde se le iba a atender?		
	Frecuencia	Porcentaje
Sí	260	94.20
No	0	0.00
Parcialmente	16	5.80
Total	276	100.00



6. ¿Cómo califica el lugar donde se le atendió para su servicio?

	Frecuencia	Porcentaje
Limpio	274	99.28
Sucio	2	0.72
Total	276	100.00

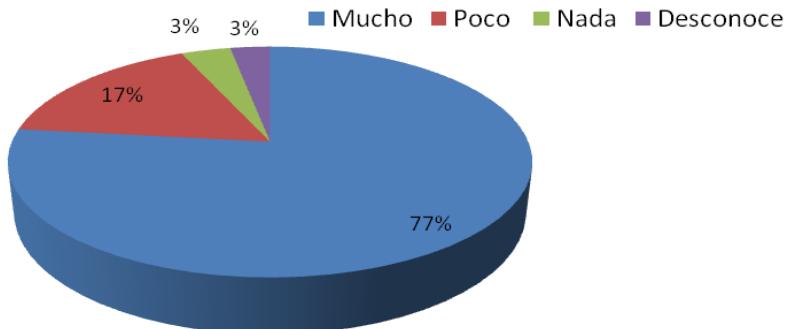
Calificación del lugar



7. ¿Considera que la atención a clientes, ha mejorado respecto a años anteriores?

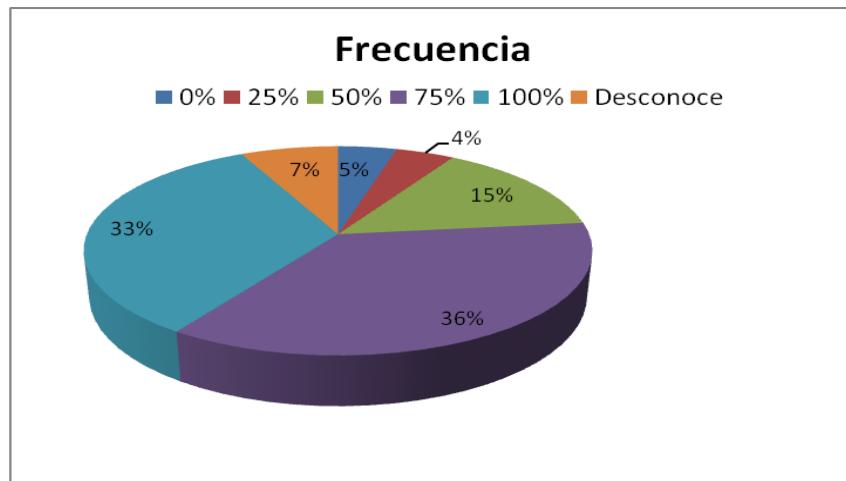
	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	212	76.81
Poco	46	16.67
Nada	10	3.62
Desconoce	8	2.90
Total	276	100.00

Atención mejorada años anteriores



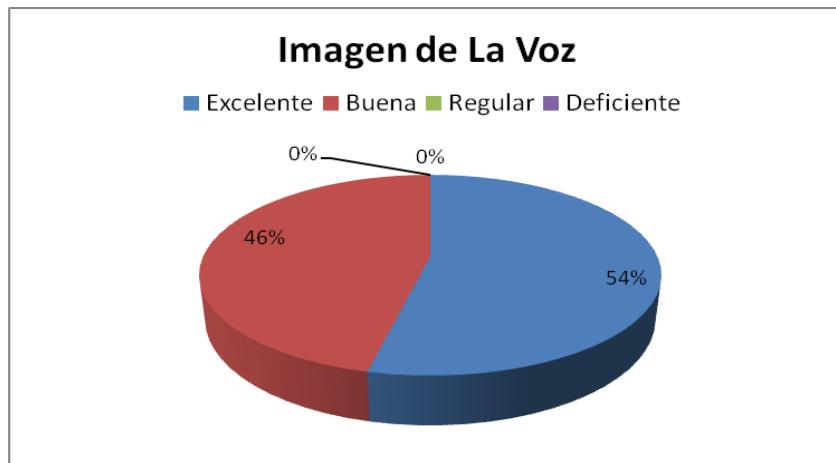
8. En una escala de porcentaje ¿Cuánto considera que ha mejorado dicha atención?

	Frecuencia	Porcentaje
0%	12	4.35
25%	12	4.35
50%	40	14.49
75%	100	36.23
100%	92	33.33
Desconoce	20	7.25
Total	276	100.00

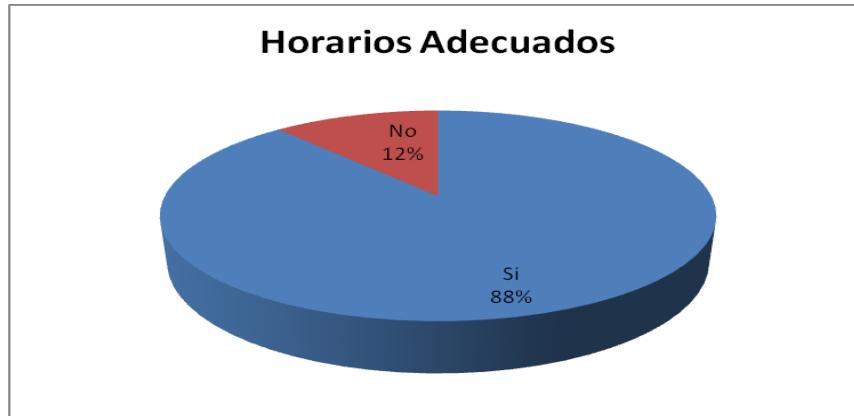


9. ¿Cómo considera usted la imagen que tiene La Voz de Michoacán?

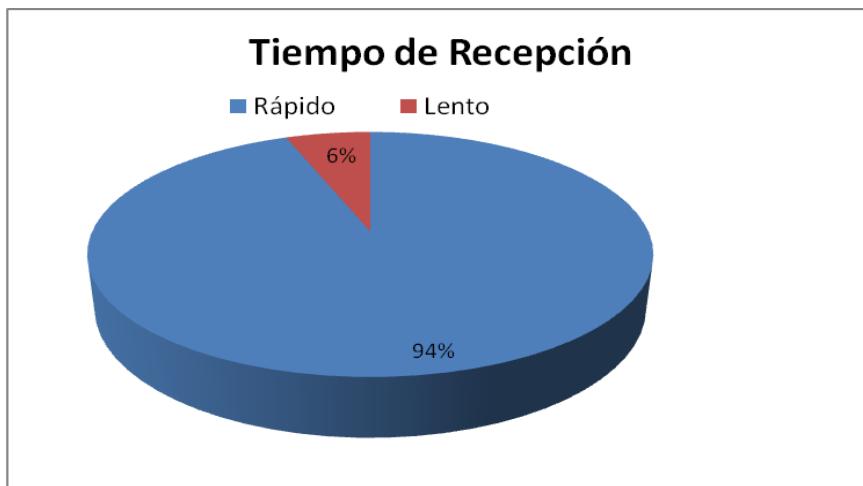
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	148	53.62
Buena	128	46.38
Regular	0	0.00
Deficiente	0	0.00
Total	276	100.00



10. ¿Considera que los horarios son adecuados?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Si	244	88.41	
No	32	11.59	
Total	276	100.00	



11. De acuerdo al tiempo de recepción ¿Cómo lo considera de acuerdo al servicio prestado?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Rápido	260	94.20	
Lento	16	5.80	
Total	276	100.00	



CONCLUSIONES

Finalmente de obtener la información, a través de las encuestas realizadas a los 276 Clientes que solicitan el servicio de La Voz de Michoacán, se concluyó que el objetivo se alcanzó al conocer las opiniones establecidas de las encuestas por los usuarios, al mismo tiempo la hipótesis planteada resulta verdadera y trascendental, debido que al conocer la opinión de los clientes, se denota que la calidad que presenta en los servicios que ofrecemos en la voz en su gran mayoría van de bueno a excelente.

A continuación presento las conclusiones acorde a los datos registrados en los cuestionarios.

Dentro de los servicios prestados el que más se utiliza es de mensajería y paquetería con 44.93%, continuando en segundo lugar con aviso económico 33.33 % y el menos solicitado en oficina es el servicio de suscripciones con 8.70%.

La frecuencia con la que asisten la mayoría de los usuarios a solicitar el servicio es de una vez por semana correspondiendo al 33.33%, mientras que los clientes que más tardan en regresar es aproximadamente de cada mes con un porcentaje de 18.48%.

El trato que se recibe en las instalaciones de parte del personal en su mayoría es excelente ya que se obtuvo el 63.04% de los encuestados y como deficiente hicieron mención 3 personas únicamente de las 276 encuestadas, correspondiente a 1.09%.

El servicio que se presta dentro la empresa es excelente en opinión de los clientes encuestados, siendo el 53.62%, únicamente consideran deficiente el servicio 2 personas correspondiente al 0.72%.

Respecto a años anteriores 212 opinan que el servicio a mejorado mucho, siendo el 76.81% de los clientes y 8 personas por el contrario desconocen el mejoramiento, siendo el 2.90%.

La imagen de La Voz de Michoacán la consideran Excelente los clientes obteniendo el 53.62% y buena el 46.38%.

De acuerdo a los horarios que se manejan en la Voz el 55.41% cree que son adecuados y únicamente el 11.59% no lo cree.

Sobre el tiempo de recepción el servicio es rápido haciendo mención el 94.20% y solamente el 5.80% dice que es lento.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la información que obtuve puedo hacer las siguientes recomendaciones que beneficiaran a la empresa de la cual se realiza la investigación:

Proporcionar ayuda más ágil a los clientes cuando la necesiten vía electrónica, por medio de internet y la página web de la empresa:

Aviso económico y desplegado (ubicaciones de agencias, llenado de anuncio, costos, etc.)

Paquetería (muestra de listado de poblaciones a las que se tiene el servicio, costos, etc.)

Suscripciones (promociones actuales y contrataciones más rápidas)

Hacer publicidad para que los clientes conozcan las ubicaciones de las sucursales que tiene La Voz de Michoacán dentro de Morelia y dentro del estado, ya que la mayoría desconoce estas ubicaciones, por lo que hace que pierdan más tiempo en su traslado.

Promover la apertura de más agencias autorizadas dentro de la ciudad de Morelia y dentro del estado de Michoacán.

Publicitar campañas de descuentos como ayuda a los clientes, para aquellos que son muy constantes, así como darles preferencia en aviso sobre promociones futuras.

Estar en constante comunicación con clientes o suscriptores que tienen años con la empresa, tomando su opinión en cuenta, ya que este sector la mayoría de las empresas lo llegan a descuidar mucho, lo que genera descontentos en estos clientes y terminan cambiando a otra empresa similar.

BIBLIOGRAFIA

- Bohlander George, Snell Scott, Administración de recursos humanos, 14a edición, México, Ceange Learning, 2008.
- Daft Richard L., Teoría y diseño organizacional, 9a edición, México, Cenage Learning, 2007.
- Evans James R., Lindsay Willian M., Administración y control de la calidad, 6a edición, México, Cenage Learning , 2008.
- Evans James R., Lindsay Willian M., Administración y control de la calidad, 7a edición, México, Cenage Learning , 2009.
- Feigenbaum Armand V., Control total de calidad, 3a edición, México, Cecsa, 2004.
- Gryna Fran M., Analisis y planeación de la calidad, México, Mc Graw Hill, 2008.
- Gutiérrez Mario, Administrar para la calidad, México, Limusa, 1989.
- Hernandez Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos, Baptista Bucio Pilar, Metodología de la investigación, 4a edición, México, Mc Graw Hill, 2006.
- Ishikawa Kaoru, ¿Que es control total de la calidad?, México, Norma, 1995.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, duodécima edición, Colombia, Mc. Graw Hill interamericana, 2004.
- Lamb Jr. Charles W, Hair Jr. Joseph F., Daniel Carl Mc., Marketing, 8a edición, México, Ceange Learning, 2006.
- Robbins Stephen P, Comportamiento organizacional, 10a edición, México, Prentice Hall, 2004.

Páginas web.

- <http://www.aworldofquality.com/home.aspx> (consulta 28 septiembre del 2012)
- <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/16279463.pdf> (consulta 5 octubre 2012)
- <http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/ingcalidad/unidad2.html> (consulta 7 octubre del 2012)
- <http://mciajajime.files.wordpress.com/1-metodología-taguchi> (consulta 7 octubre del 2012)

- <http://www.monografias.com/trabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml> (consulta 24 septiembre 2012)
- <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.htm> (consulta 20 septiembre 2012)
- <http://es.scribd.com/doc/78871677/15/LAS-SEIS-C-DE-CROSBY> (consulta 9 octubre del 2012)
- http://es.wikipedia.org/wiki/normas_iso_9000 (consulta 18 septiembre 2012)
- http://es.wikipedia.org/wiki/phil_crosby (consulta 8 octubre del 2012)
- <http://www.monografias.com/trabajos76/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum.shtml> (12 octubre del 2012)

ANEXO

LA VOZ
DE MICHoACÁN
LA VOZ DE MICHoACÁN

AGENCIAS
Aviso Económico

00 OFICINAS AV. PERIODISMO Av. Periodismo J. T. L. No. 1270 Tel. 322-5600 ext. 1026 y 1031, Col. A. Arriaga Rivera.	23 MINISUPER JUNIORS Priv. Sierra de Pichiláro No. 385, Col. Santagueda.	45 VINOs PLAZA FIESTA CAMELINAS Av. Morelos Local No. 28-F Tel. 333-2787, Col. Electricistas.
01 SUCURSAL CAMELINAS Av. Camelinas No. 2645-A Tel. 324-0807, 324-1017. Fracc. Camelinas.	24 PAPELERÍA EL PORTÓN Calle del Estudiante No. 542 Tel. 324-5453, Col. Entríndira.	46 GUAU MIL COSAS Bucareli No. 1359 Tel. 315-0736, Col. Entríndira.
02 PAPELERÍA Y PRONÓSTICOS "GABY" Loma Grande No. 20 Tel. 299-6218, Lomas del Valle.	25 SUMAK Av. Francisco I. Madero No. 1337 Tel. 315-1219, Col. Isaac Arriaga.	47 ZAPATO DEL FOLKLORE Av. Madero Ote. No. 890-4 Tel. 312-3844, Centro.
03 RED FISH Av. Juárez No. 554-B Col. San Pedro Atzacoa Tel. 317-24-55	26 FLORISTERÍA ORQUIDEAS Av. Morelos Sur No. 1009 Tel. 340-0443, Col. Ventura Puento.	48 LABORATORIO DE COMPUTACIÓN Av. Camelinas No. 1977-C Tel. 324-9893, Fracc. Camelinas.
04 MISCELANEA TZITZIJANICK Tecum No. 181 Tel. 313-0744, Col. Félix Ireta.	27 NOTIMUNDOS Av. Enrique Ramírez M. No. 1000 Int. Plaza de las Américas No. 101	49 JM MULTISERVICIOS Solidaridad No. 848 Tel. 333-2903 Fracc. Camelinas
05 MUEBLES Y EQUIPOS PARA ESTÉTICAS OLÍMPIA Av. Río Grande No. 242 Tel. 308-2099, Col. Carlos Salazar.	50 MINI SUPER RANCHO DEL CHARRO Calle Irrepan No. 277-A	50 IGUACEL Fidencio Juárez Mejía No. 29 Tel. 320-2508, Tenencia Morelos.
06 OROZ MULTISERVICIO Ocampo No. 1197 Tel. 274-9017, Col. Felicitas del Río.	51 REGA & GOO Av. Morelos No. 47 Nro. 1520 Col. Chapultepec Oriente. Tel. 314-68-07	51 COMERCIAL DOLAIT Morelos Norte No. 120 Tel. 312-1659, Centro.
09 SUMAK Av. Madero Poniente No. 3700 Tel. 334-7013, Col. Adolfo López Mateos.	52 VIAJES UNIVERSO Av. Pedregal No. 225-A Tel. 299-1477, Col. La Colina.	52 DIVINA Av. Madero Pte. No. 817 Tel. 312-7733, Centro.
10 CLUB DE LOS ESTUDIOSOS Corregidora No. 693. Tel. 312-4629, Centro.	53 FERRENGRANER INGOR María Rodríguez del Toro Lazarín No. 25, Col. Gertrudis Bocanegra. Tel. 316-1286	53 MINISUPER LA ESMERALDA Circ. Mintzita No. 67 Tel. 327-3890, Manantiales.
11 FLORERÍA ALVÉPOLE Teniente Almendro No. 95 Int.-D Tel. 315-8934, Col. Chapultepec Ote.	54 FOTO MAGAZIN Monseñor Noreña No. 150-A Tel. 312-2212, Centro.	54 SUMAK Perif. Paseo República No. 5043 Tel. 327-9382, Col. Ignacio Zaragoza.
12 EQUIP. ELÉCTRICO ROCHA Valle de Guayangareo No. 84 Tel. 316-8295, Col. Valle Queso.	55 SERVICIO DE TELEVISIÓN Juan Escutia No. 593 Tel. 315-3337, Chapultepec Sur.	55 EL MIRADOR Fray Bernardino de Sahagún No. 164, Mirador del Pumihuatl Tel. 274-5749.
13 PERIÓDICOS Y REVISTAS Av. Lázaro Cárdenas esq. Agustín Méjico, Col. Chapultepec Sur. Tel. 324-8365.	56 FERRELÉCTRICA JOSMAR 20 de Noviembre No. 810 Tel. 313-7848, Centro.	56 SERVICIO DE TELEVISIÓN Juan Escutia No. 593 Tel. 315-3337, Chapultepec Sur.
14 FARMACIA CHAPULTEPEC B. Cerro Gordo esq. B. Matamoros Tel. 314-2412, Col. Chapultepec Nte.	57 MULTISERVICIO PLAZA MORELIA Plaza Morelia Local No. 7-A, Tel. 315-3570, Jardines del Rincón.	57 IMÁGENES Vicente Santa María No. 993 Tel. 317-5680, Ventura Puento.
15 FARMACIA DEL ROSARIO Juán Escutia No. 15-B Esq. General Bravo, Col. Chapultepec Nte. Tel. 324-8635.	58 ABARROTES CHULAS FRONTERAS Av. Michoacán No. 155-A Col. Melchor Ocampo	58 PAPELERÍA MAG Paseo de la República No. 4107 Tel. 308-1542, Col. Ana María Gallaga.
16 ESTÉTICA ABRIL Vicente Santa María No. 182 Tel. 312-4999, Centro.	59 CASETA LÓPEZ MATEOS Unidad Tlatelolco No. 386-B Tel. 326-4882, Col. Adolfo López Mateos.	59 PAPELERÍA MAG Paseo de la República No. 4107 Tel. 308-1542, Col. Ana María Gallaga.
17 FARMACIA NIÑO DE LA SALUD Av. Morelos No. 3252 Tel. 314-1385, Col. Chapultepec Ote.	60 LA MUÑECA Mercado Vasco de Quiroga ext. 100 Tel. 314-1386, Col. Vasco de Quiroga.	60 CASETA LÓPEZ MATEOS Unidad Tlatelolco No. 386-B Tel. 326-4882, Col. Adolfo López Mateos.
18 PINTA SUPER Pasaje del Cedro No. 53 Tel. 317-1400, Col. Prados Verdes.	61 GRÁFICOS PRISMA Paseo de la República No. 3266 Av. del Campestre, Tel. 315-2299, Col. 5 de Diciembre.	61 GRÁFICOS PRISMA Paseo de la República No. 3266 Av. del Campestre, Tel. 315-2299, Col. 5 de Diciembre.
19 AUTOREFACCIONARIA MELINA Río Tepalcatepec No. 201 Tel. 314-6611, Col. Ventura Puento.	62 ABARROTES EL PINO Av. Insurgentes No. 98-A Col. Lomas de Hidalgo.	62 ABARROTES EL PINO Av. Insurgentes No. 98-A Col. Lomas de Hidalgo.
20 LONCHERÍA ABI "SAMMY" Av. José Ma. Rojo No. 236 Tel. 326-2699, Jardines del Quinceo	63 CIBER 10 Av. Cerro Grande No. 158 Fracc. Privadas del Sol 2, Mpio. Tarimbaro.	63 CIBER 10 Av. Cerro Grande No. 158 Fracc. Privadas del Sol 2, Mpio. Tarimbaro.
21 CLÍNICA VETERINARIA "SAMMY"	64 PERFUMES Y ACCESORIOS Av. Lázaro Cárdenas No. 336 Tel. 312-0207, Col. Ventura Puento.	64 PERFUMES Y ACCESORIOS Av. Lázaro Cárdenas No. 336 Tel. 312-0207, Col. Ventura Puento.
22 COMERCIAL DOLAJIT Carretera Morelia-Zinapécuaro L. 4 Tel. 341-3141, Col. Los Laureles	65 SUCURSAL CENTRO Corregidora No. 306 Tel. 312-2046, Centro.	65 SUCURSAL CENTRO Corregidora No. 306 Tel. 312-2046, Centro.

(Agencias Autorizadas por La Voz de Michoacán)

P**SUPLEMENTOS DE TEMPORADA****► De regreso a clases
(Enero y julio)**

Ofrece la oportunidad de hacer llegar su mensaje de servicio o atención a la comunidad en general, especialmente a quienes buscan alternativas de calidad para sus hijos. Ideal para escuelas de educación básica, media y superior, institutos de idiomas, actividades extraescolares. "De regreso a clases" sale al público previo a cada temporada de inscripciones.

**► Semana Santa
(Marzo)**

Estas primeras vacaciones del año permiten a los estudiantes y a las familias pasar de un periodo calido en el que bien pueden divertirse o descansar, este es la oportunidad para que las agencias de viajes, hoteles, restaurantes, balnearios, tiendas de artesanías, regalos o recuerdos den a conocer sus promociones especiales de temporada.

**► Día del padre
(Junio)**

Todo papá que desee compartir un momento agradable junto a su padre o esposo, buscará en este especial de temporada las mejores ofertas para salir a comer o pasar un agradable momento en un lugar donde se pueda brindar y conversar. Coloca tu producto o servicio en donde miles de miradas encontrarán tus promociones.

**► Noche de Muertos
(Octubre)**

Especialmente el sector turístico recibe un gran beneficio de esta conmemoración anual, visitantes del mundo entero llegan a nuestro territorio para adentrarse y ser parte de este festejo. Empresas de servicio turístico, transporte de pasajeros, guías de turistas, tiendas de artesanías, dulces o recuerdos, al igual que hoteles, restaurantes y bares encuentran en este especial la conexión con sus clientes potenciales.

**► Especial de San Valentín
(Febrero)**

San Valentín es una de las fechas más celebradas en el planeta que impulsa el comercio local, estatal y nacional en un amplio rango de productos y servicios que pueden ir desde regalos, flores, perfumería o joyería, hasta paquetes para viaje, restaurantes, bares o clínicas de belleza para disfrutar en pareja.

**► Línea
(Noviembre)**

Las agencias automotrices, distribuidores autorizados de refacciones, talleres de detallado automotriz, servicio de alineación y balanceo, al igual que una amplia rama de prestadores de servicios en este rubro tienen la oportunidad de hacer llegar a sus clientes cautivos y potenciales las promociones que ofrecen bajo el marco de los diseños automotrices que causarán furor entre los aficionados a la adrenalina y conocer la siguiente generación.

**► Navidad
(Diciembre)**

Una temporada de alta emotividad invita a compartir con los seres amados la prosperidad que se recibió o el mejor deseo de que el ciclo que inicia trae abundancia, aprovecha las visitas que recibirá la ciudad para ofrecer tus promociones y descuentos en regalos, postres, arreglos florales, banquetes, ropa, calzado, viajes e infinitud de servicios que miles de ojos verán en este especial.

**► Nupcias
(Fecha indefinida)**

Cada enlace nupcial es único, según las extensiones o posibilidades de cada pareja, por eso, en este suplemento especial les ofrecemos, a través de los anunciantes que nos favorecen con su preferencia la oportunidad de conocer la gran variedad de opciones que ofrece la ciudad para escoger al proveedor de banquetes, vino, salones para fiestas, agencias de fotografía y video, diseñadores de azules, estilistas, floristas, agencias de viajes, hoteles, clínicas de belleza, renta de mobiliario y todo aquello que contribuya a hacer de su boda un momento que viva por siempre en sus memorias.

**DATOS IMPORTANTES QUE DEBE CONOCER AL CONTRATAR.****DATOS DE FACTURACIÓN**

LA VOZ DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.
R.F.C. VM-600316-JGT
Av. Periodismo, José Tocatlán Lázaro
Col. Agustín Arriaga Rivera
C.P. 58190 - MORELIA, MICHOACÁN

DATOS BANCARIOS

SANTANDER SERFIN
LA VOZ DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.
Nº de Cuenta: 05-50073538-5
CLABE: 04470300500735383

BANCOMER BBVA

LA VOZ DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.
Nº de Cuenta: 04500000346
Plaza: 530 - Suc: 1795
CLABE: 0124704004509883496

ORDEN DE INSERCIÓN

La orden de inserción se recibirá por fax o por mail con los siguientes requisitos:
1. Datos de a quien se va a facturar: Nombre, Domicilio Fiscal, Colonia, C.P., Entidad Federativa, Teléfono y R.F.C. (anexar una copia de la cédula fiscal).
2. Nombre de la guía: (Título del anuncio)
3. Fecha de los días a publicar.
4. Medidas (altura x base en centímetros).
5. Sección.

ENTREGA DE MATERIALES

Los materiales a publicar deben ser enviados antes de la hora de cierre:

- Resolución mínima: 200 dpi (.jpg / tif / .pdf)
- Logotipos: 200 / 300 dpi (.jpg / tif / .pdf) o vectores (.eps / ai / .cdr)
- Textos para armar: formato Word (.doc)
- Correo electrónico: vppublicidad@gmail.com o publicidad@voznet.com.mx

* No enviar materiales gráficos / imágenes en paquete OFFICE (Word, Excel, Power Point)
* No enviar imágenes y/o fotografías bajas de páginas Web.

CIERRES DE PUBLICACIÓN**SUPLEMENTOS SEMANALES****PASIÓN FÚTBOL: Los Martes****FERROLIS: Los Lunes****SUPLEMENTOS TEMPORALES**

► 15 días antes de su publicación.

(Cortesía La Voz de Michoacán)

P WEB

TARIFAS PÁGINA WEB

Vigencia 01 de diciembre de 2011 al 30 de noviembre del 2013.

TARIFAS ONLINE 2013 - www.vozdemichoacan.com.mx

LA VOZ
DE MICHÖACAN

Sumando PÁGINAS a tu vida.



SUPER BANNER
(730 x 90 Pix)

\$ 3,950.00*
\$ 3,600.00**

SQUARE BANNER
(300 x 250 Pix)

\$ 4,500.00*
\$ 4,100.00**

**SKY SCRAPER
BANNER**
(300 x 600 Pix)

\$ 10,800.00*
\$ 9,800.00**

* Página de inicio. ** Página de sección.



FRONT PAGE: \$ 15,000.00 paquete de 2 veces por semana, durante un mes 10 (segundos) de duración

SCROLL: \$ 800.00 paquete semanal

OBSERVACIONES:

Costos mensuales más IVA

La mecánica de las medidas es base por altura

Cargos se aplican en la posición del sitio

Descuento del 10% en secciones de sitio

Comercialización de nota \$220.00 por cada una

Descuentos por pauta, frecuencia y medida

Para restricciones y consultas especiales sobre proyectos particulares de comercialización, consulte con su asesor

INTERCONEXIÓN DIGITAL *



Via Mont QR:



ViaAumentada



Apps La Voz (para ambiente iOS y Android)

\$ 5,000.00 + IVA Paquete mensual incluye: Superbanner permanente interior durante la navegación en nuestro sitio.

CONTACTO

Tel/Fax 01 (443) 322-5600
Ext. 1026,1030,1031

✓ Ofreceemos memoria en Imagen. ✓ Propaga por medidas personalizadas.

Contrataciones e invitación de cotizaciones publicidad@vozdemichoacan.com.mx / desplegadolavoz@vozdemichoacan.com.mx / desplegadolavoz@gmail.com / vozpublicidad@gmail.com

(Cortesía departamento Publicidad)

MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA

LA VOZ
DE MICHIGAN

Sumando PÁGINAS a tu vida.



 CONTACTO

Tel/Fax 01(443) 3225600 Ext.1073

Solicitud de cotizaciones:
circulacion@vozdemichoacan.com.mx

HORARIO DE ATENCIÓN

Lunes a Viernes: 8:30 a 22:00 hrs.
Sábado: 10:00 a 17:00 hrs.

KGS.	CONCEPTO	FLETE	I.V.A.	IMPORTE
0 a 1	SOBRE O PQ.	\$58.62	\$9.38	\$68.00
1 a 3	CAJA	\$63.80	\$10.20	\$74.00
3 a 6	CAJA	\$68.97	\$11.03	\$80.00
6 a 9	CAJA	\$77.58	\$12.42	\$90.00
9 a 12	CAJA	\$84.48	\$13.52	\$98.00
12 a 15	CAJA	\$94.83	\$15.17	\$110.00
15 a 18	CAJA	\$99.14	\$15.86	\$115.00
18 a 21	CAJA	\$107.75	\$17.25	\$125.00
21 a 24	CAJA	\$116.38	\$18.62	\$135.00
24 a 27	CAJA	\$125.00	\$20.00	\$145.00
27 a 30	CAJA	\$142.24	\$22.76	\$165.00

KG. ADICIONAL \$10.00

K.G.S.	CONCEPTO	FLETE	I.V.A.	IMPORTE
30 a 31	CAJA	\$150.86	\$24.14	\$175.00
31 a 32	CAJA	\$159.48	\$25.51	\$185.00
32 a 33	CAJA	\$168.10	\$26.90	\$195.00
33 a 34	CAJA	\$176.72	\$28.28	\$205.00
34 a 35	CAJA	\$185.34	\$29.66	\$215.00
35 a 36	CAJA	\$193.96	\$31.04	\$225.00
36 a 37	CAJA	\$202.58	\$32.42	\$235.00
37 a 38	CAJA	\$211.20	\$33.80	\$245.00
38 a 39	CAJA	\$219.82	\$35.18	\$255.00
39 a 40	CAJA	\$228.44	\$36.56	\$265.00

Mensajería y paquetería

2012

TARIFAS

POBLACIONES CON CARGO ADICIONAL DE \$25.00 (más IVA)

POR CONCEPTO DE CASETAS DE COBRO

RUTA GUADALAJARA

Huaniqueo / Coeneo / Villa Jiménez / Panindicuaro / Churintzio / Ecuandureo /

OBRAIS FUTAS

p.ii

| El servicio a TANCÍTARO Mich.

El servicio a UCAREO, JERAHUARO, CONTEPEC, Mich.

(Cortesía departamento Paquetería y mensajería)

PUBLICIDAD

TARIFAS 2013

Vigencia 01 de diciembre de 2012 al 30 de noviembre del 2013.

LA VOZ

Sumando PÁGINAS a tu vida.

* Altura x base	COMERCIAL	OFICIAL	POLÍTICO
Plana 31 cm. x 26 cm.* (40 Mod.)	\$16,800.00	\$31,200.00	\$47,600.00
Roblaplana Amer. 27 cm. x 20.7 cm.* (28 Mod.)	\$11,760.00	\$21,840.00	\$33,320.00
Robaplana 23 cm. x 15.4 cm.* (18 Mod.)	\$7,560.00	\$14,040.00	\$21,420.00
Media plana Vertical 31 cm. x 12.7 cm.* (20 Mod.)	\$8,400.00	\$15,600.00	\$23,800.00
Media plana Horizontal 15 cm. x 26 cm.* (20 Mod.)	\$8,400.00	\$15,600.00	\$23,800.00
Cuarto Vertical 19 cm. x 10 cm.* (10 Mod.)	\$4,200.00	\$7,800.00	\$11,900.00
Cuarto Horizontal 7 cm. x 26 cm.* (10 Mod.)	\$4,200.00	\$4,680.00	\$7,140.00
Octavo 11 cm. x 10 cm.* (6 Mod.)	\$2,520.00	\$4,680.00	\$7,140.00
Modulo 3.5 cm. x 4.8 cm.*	\$420.00	\$780.00	\$1,190.00
Modulo (Avis. Eco.) 3.5 cm. x 4 cm.*	\$350.00		

Medida mínima de contratación 1 módulo



www.vozdemichoacan.com.mx



► SUPLEMENTOS E INFOGRAFÍAS ESPECIALES



► INTERCONEXIÓN DIGITAL *



Ver Móvil QR



Ver Aumentada



CARGOS

Posición Especial +30%



Color +60%
(20% permitido, mínimo 3 páginas)



ENCARTES

(mínimo 20 millores en ejemplares de máximo 8 planas)



Módulo Comercial \$2,800.00
Módulo Oficial o Político \$4,800.00

AVISO CLASIFICADO

Palabra minúscula \$3.45

Palabra MAYÚSCULA \$3.88

Palabra Edicto \$1.56

Módulo con foto \$40.00



Precios más 16% I.V.A. Sujetos a cambios sin previo aviso.

*Pregunte a su asesor comercial

► CONTACTO

Av. Periodismo Jose Tocaven Lavin #1270 Morelia, Mich. CP. 58190 Tel. (443) 322-56-00 Ext. 1031, 1030, 1026
publicidad@vozdemichoacan.com.mx / desplegadolavoz@vozdemichoacan.com.mx / desplegadolavoz@gmail.com / vozpublicidad@gmail.com

(Cortesía departamento Publicidad)

PRODUCTOS ESPECIALES

LA VOZ
DE MICHoACÁN

Sumando PÁGINAS a tu vida.



Área especializada en ofrecerle no sólo la mejor calidad en impresos comerciales, si no también en servicios de Pre-prensa digital. Contamos con un equipo capacitado para resolver cualquier duda de diseño e impresión.

► SERVICIOS

Diseño

Impresión en rotativa y prensa plana (offset).

Elaboración de: periódicos, libros, revistas, papelería de oficina, tarjetas de presentación, hojas membretadas, material publicitario como: carteles, volantes, trípticos, dípticos, etc.

Pre-prensa en directo a placas (CTP)

Barniz Ultra Violeta: Brillante y Mate

► VENTAJAS

Soporte técnico

Soporte tecnológico

Certeza en los tiempos de entrega

Calidad en el servicio

Entrega de trabajos en el interior del Estado*

► CONTACTO

Tel/Fax 01(443) 3225600 Ext.1065

Solicitud de cotizaciones:
productoslavoz@vozdemichoacan.com.mx



► HORARIO DE ATENCIÓN

Lunes a viernes: 8:30 a 16:00 hrs.

Sábado: 9:00 a 14:00 hrs.

* Se aplican restricciones



(Cortesía departamento de Productos Especiales)

SUSCRIPCIONES TARIFAS 2012

LA VOZ
DE MICHÖACÁN

Sumando PÁGINAS a tu vida.

► LUNES A DOMINGO

PERÍODO	COSTO
MENSUAL	\$300.00
TRIMESTRAL	\$870.00
SEMESTRAL	\$1,600.00
ANUAL	\$3,100.00



► LUNES A VIERNES

PERÍODO	COSTO
MENSUAL	N / A
TRIMESTRAL	\$577.00
SEMESTRAL	\$1,062.00
ANUAL	\$2,056.00

*APLICA RESTRICCIONES

► CONTACTO Tel/Fax 01(443) 3225600 Ext. 1068, 1070, 1073 y 1074



HORARIO DE ATENCIÓN Lunes a Viernes 9:00 a 19:00 hrs. Sábado 9:00 a 14:00 hrs.

Atención a suscriptores, dudas, cambios de domicilio, suspensiones temporales, quejas y sugerencias.

Contrataciones o renovaciones, solicitud de cotizaciones:
suscripciones@vozdemichoacan.com.mx

Revista y tarjeta Suscriptor

Durante los primeros CINCO DÍAS de cada mes recibirá la REVISTA DEL SUSCRITOR en la cual podrá encontrar notas de interés y atractivos descuentos de servicios, productos y ofertas.

Al contratar su SUSCRIPCIÓN obtendrá la "TARJETA SUSCRITOR" con la cual podrá hacer válidas las promociones que la REVISTA DEL SUSCRITOR le ofrece.



*APLICA RESTRICCIONES:
- Tarjeta válida únicamente para período SEMESTRAL y ANUAL.
- Cobertura limitada.

(Cortesía departamento Suscripciones)



TARIFAS PARA Eventos Sociales

LA VOZ
DE MICHOACÁN
LA VOZ DEL PUEBLO HECHA PERIÓDICO



BAUTIZOS, XV AÑOS Y PRIMERAS COMUNIONES

Paquete Básico:

- ① Llamada en portada.
- ② 1 Plana a color con reseña.

\$2,500.00 I.V.A. INCLUIDO

①

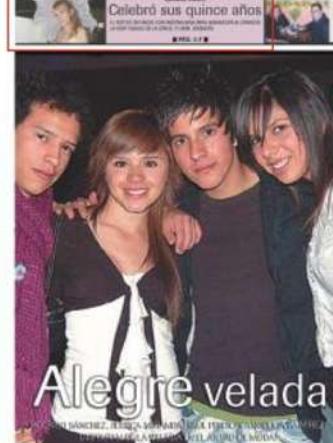


②



Facetas

LA VOZ
DE MICHOACÁN
Sector F



Cuide su garganta

Alegre velada





TARIFAS PARA Eventos Sociales

LA VOZ
DE MICHOACÁN
LA VOZ DEL PUEBLO HECHA PERIÓDICO



BAUTIZOS, XV AÑOS Y PRIMERAS COMUNIONES

Paquete Especial:

- ① Portada el día de la publicación de reseña.
- ② 2 planas con reseña a color, en páginas centrales.
- ③ Fotografía y reseña en alguna de nuestras columnas: La Escena o Aquí entre nos.

\$4,900.00 I.V.A. INCLUIDO

①

Facetas



②

③





TARIFAS PARA Eventos Sociales

LA VOZ
DE MICHOACÁN
LA Voz del Pueblo Hecha Periódico



PAQUETES NUPCIALES

Paquete Básico:

- ① Llamada en portada el día de la reseña de boda religiosa y recepción.
- ② Boda Religiosa en una plana a color.
- ③ 1 despedida o boda civil.

\$3,500.00 I.V.A. INCLUIDO

①



②



③





TARIFAS PARA Eventos Sociales

LA VOZ
DE MICHOACÁN
LA VOZ DEL PUEBLO HECHA PERIODICO



PAQUETES NUPCIALES

Paquete Especial:

- ① Foto de portada en fecha de publicación de reseña de boda religiosa y recepción.
- ② 2 Despedidas de soltera o boda civil y una despedida.
- ③ 2 planas con reseña a color, en páginas centrales de boda religiosa y recepción.
- ④ Fotografía y reseña en alguna de nuestras columnas: La Escena o Aquí entre nos.

\$7,200.00 I.V.A. INCLUIDO

①



②



③



④



(Cortesía departamento de Publicidad)