



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“Propuesta De Un Sistema De Gestión De Calidad En Base A La Norma ISO
9001:2008, Para La Empresa Viajemos Juntos”**

**Tesis que para obtener el Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

ARMANDO SALVADOR GUERRA HERNÁNDEZ

DIRECTOR DE TESIS

M.A. LUIS GUILLERMO GONZÁLEZ GARCÍA

MORELIA, MICH. MARZO DE 2017

ÍNDICE GENERAL		Página
1	Introducción	1
1.1	Antecedentes de la Empresa	1
1.2	Antecedentes del Proyecto	1
1.3	Planteamiento del Problema	1
1.3.1	Enunciado del Problema	1
1.3.2	Formulación del Problema	1
1.4	Objetivos de la Investigación	3
1.4.1	Objetivo General	3
1.4.2	Objetivo Especifico	3
1.5	Hipótesis del Proyecto	3
1.5.1	Hipótesis General	3
1.5.2	Hipótesis Especifica	3
1.6	Justificación y Delimitación de la Investigación	3
1.6.1	Justificación	3
1.6.2	Limitación	4
2	Modelo de Calidad	5
2.1	El Concepto de Calidad	5
2.2	Certificación y Premios	6
2.3	Consultores, Normalización y Premios	14
2.4	Las Normas ISO-9000	18
2.4.1	Historia de la Serie ISO 9000	19
2.4.2	La Familia de la Norma ISO 9000-2008	21
2.4.2.1	Norma ISO 9000	22
2.4.2.2	Norma ISO 9001	23
2.4.2.2.1	Principios de Gestión de la Calidad	23
2.4.2.2.2	Enfoque en el Cliente	24
2.4.2.2.3	Liderazgo	26
2.4.2.2.4	Participación del Personal	29
2.4.2.2.5	Enfoque Basado en Procesos	29
2.4.2.2.6	Mejora Continua	33
2.4.2.2.7	Enfoque en Hechos para la Toma de Decisiones	34
2.4.2.2.8	Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor	34
2.4.2.3	Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO-9000	35
2.4.2.4	Base Racional para los Sistemas de Gestión de la Calidad	35
2.4.2.5	Requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad y Requisitos del Producto	36
2.4.2.6	Enfoque de Sistemas de Gestión de Calidad	36
2.4.2.7	Enfoque Basado en Procesos	37
2.4.2.8	Política y Objetivos de Calidad	38
2.4.2.9	Papel de la Alta Dirección dentro del Sistema de Gestión de la Calidad	38
2.4.2.10	Documentación	39
2.4.2.11	Evaluación de los Sistemas de Gestión de la Calidad	41

2.5	Elementos y Requisitos de la Norma ISO 9000-2008	46
2.5.1	Sistema de Gestión de Calidad	46
2.5.2	Requisitos Generales	46
2.5.3	Requisitos de la Documentación	47
2.5.4	Manual de Calidad	47
2.5.5	Control de los Documentos	47
2.5.6	Control de los Registros	48
2.5.7	Responsabilidad de la Dirección	48
2.5.8	Gestión de los Recursos	50
2.5.9	Realización del Producto	50
2.5.10	Medición, Análisis y Mejora	52
2.6	Situación de la Empresa	53
3	Desarrollo de los Manuales de la Empresa Viajemos Juntos para Incorporarse a la Norma ISO 9001-2008	54
3.1	Manual de Recepción de Solicitudes de Chárter	54
3.2	Manual de Ventas Chárter	61
3.3	Manual de Realización de Viaje Chárter	68
3.4	Manual de Recepción de Solicitud de Renta de Unidades	77
4	Manuales de la Norma	85
4.1	Manual de Calidad	85
4.2	Manual de No Conformidades, Acciones Correctivas y Acciones Preventivas	96
4.3	Manual de Control y Registro de Documentos	102
4.4	Manual de Auditoría Interna	111
5	Conclusión	118
6	Propuestas	119
7	Bibliografía	120

RESUMEN

La empresa Viajemos Juntos dedicada a la transportación turística, realizó un análisis de su situación interna, su grado de atención a clientes y manejo de su administración, lo que llevo a encontrar una serie de fallas que determinaron que sus propietarios buscaran algún método para mejorar el negocio, a fin de hacerlo más redituable y competitivo.

De tal situación, se determinó la conveniencia que parte de su personal, participara en un curso denominado “Programa de Fomento a la Calidad y Mejora Continua”, impartido por el Instituto Tecnológico de Monterrey, campus Morelia, dirigido a las empresas participantes pudieran desarrollar un sistema de gestión de calidad, de acuerdo a sus necesidades y lograr así, el cambio que les permita convertirse en empresa de calidad.

Como consecuencia de lo anterior, se realizó un diagnostico por parte de los consultores que impartieron el curso, del cual, se determinó la situación prevaleciente, que llevó al análisis de sus deficiencias, carencias y oportunidades, a fin de buscar la implantación de un modelo de gestión que permita a la empresa Viajemos Juntos, lograr la certificación en la Norma ISO 9001-2008, que llevo a la realización de las actividades que se plasman en la presente investigación, dando como resultado, la elaboración de los diferentes manuales necesarios para la implantación del modelo de gestión, que permita lograr la certificación en la Norma.

Palabras Clave: Sistema, Gestión, Calidad, Procesos y Manuales.

ABSTRACT

The company Viajemos Juntos dedicated to tourist transportation, carried out an analysis of its internal situation, its degree of attention to customers and management of its administration, which led to a series of failures that determined that its owners looked for some method to improve the Business, in order to make it more profitable and competitive.

From this situation, it was determined the convenience that part of its staff, will participate in a course called "Program for Promotion of Quality and Continuous Improvement", taught by the Instituto Tecnológico de Monterrey, Morelia campus, aimed at participating companies could develop a Quality management system, according to their needs and achieve this, the change that allows them to become quality company.

As a consequence of the above, a diagnosis was made by the consultants who gave the course, which determined the prevailing situation, which led to the analysis of their deficiencies, shortcomings and opportunities, in order to seek the implementation of a model of Management that allows the company Viajemos Juntos to achieve certification in ISO 9001-2008, which led to the realization of the activities that are reflected in the present investigation, resulting in the preparation of the different manuals necessary for the implementation of the Management model, to achieve certification in the Standard.

Key Words: Quality Management System, Processes and Manuals.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Viajemos Juntos S. de R.L. de C.V. es una empresa familiar que empieza a ofertar sus servicios al público en el año 2009, es una empresa de servicios que se dedica a realizar viajes chárter a Ixtapa y también proporciona renta de unidades a los clientes que soliciten un viaje en especial.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El presente proyecto fue realizado bajo los términos de la Norma ISO 9001-2008, ya que fue realizado en el 2015 para la empresa Viajemos Juntos en ese tiempo ya se hablaba de la actualización de la Norma ISO 9001-2008 a la Norma ISO 9001-2015 que estaba en proceso de revisión y autorización para empezar a actualizar los sistemas de gestión de la calidad. Aunque ya está vigente la Norma ISO 9001-2015 el consejo de la ISO

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La falta de un sistema de gestión dentro de las pequeñas empresas hace que tengan decadencias en su forma de operar, ya que se encuentran en desorden y no pueden competir con las empresas bien estructuradas y con una garantía de excelencia en el servicio.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- 1.- ¿Consideran los dueños que están ofertando un servicio de calidad a sus clientes internos y externos?
- 2.- ¿Los dueños creen necesario la implementación de un sistema de gestión de calidad?

3.- ¿Los dueños se sienten comprometidos con la implementación de un sistema de gestión de calidad?

4.- ¿Qué resultados esperan los dueños con la implementación del sistema de gestión de calidad?

5.- ¿Los dueños quieren conseguir la certificación en la norma ISO 9001?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001-2008, para mejorar a la empresa Viajemos Juntos S. de R.L. de C.V. en sus procesos de manejo de documentos, control y resguardo, para ofertar un mejor servicio al cliente ya sea interno o externo.

1.4.2 OBJETIVO ESPECIFICO

Lograr que la empresa viajemos juntos S. de R.L. de C.V. se incorpore al tipo de empresas que tienen un sistema de gestión de calidad, para que en un futuro logre la certificación en la ISO 9001-2008.

1.5 HIPÓTESIS DEL PROYECTO

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

Los dueños se encuentran interesados en realizar un sistema de gestión de calidad para su empresa y cumplir lo necesario, para la certificación en la Norma ISO 9001-2008.

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Los dueños de la empresa Viajemos Juntos se comprometieron a realizar un trabajo conjunto para realizar el desarrollo de los manuales y procesos, para la certificación en la Norma ISO 9001-2008

1.6 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 JUSTIFICACIÓN

Establecer un sistema de gestión de calidad tiene como prioridad desarrollar una serie de procesos que se VIERTEN en manuales que sean de fácil entendimiento para todos los miembros de la empresa, generando una comunicación asertiva entre la dirección y los demás niveles de la empresa, sobre las funciones de cada persona dentro de la misma, para desempeñar su trabajo y mejorar continuamente los procesos de la empresa, gracias al involucramiento de todos los

miembros, creando un mejor clima laboral y mayor interacción entre el personal de la empresa.

1.6.2 LIMITACIÓN

El siguiente sistema de gestión de calidad está limitado a la aceptación y aprobación de los dueños de la empresa Viajemos Juntos S de R.L. de C.V, para su implantación, ya que es una propuesta, que les permitirá modificar la situación actual en su beneficio, al incorporarla a un modelo de calidad total, como lo es la Norma ISO 9000-2008.

2 MODELO DE CALIDAD

2.1 EL CONCEPTO DE CALIDAD

Con el propósito de fundamentar la investigación, a continuación se presentan las principales ideas que en la actualidad existen sobre el tema objeto de este estudio.

Hoy el mundo está cada día más interconectado (globalizado). Así, es posible entender la globalización como un proceso de interconexión financiera, económica, social, política y cultural que se acelera con el abaratamiento de los transportes y la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación. Un nuevo producto (de consumo, cultural, etc.) puede llegar a casi cualquier rincón de la tierra en cuestión de semanas.

En lo económico se han dado cambios muy importantes, como en las formas de producción, en el mundo del trabajo, en el capital, en el papel del Estado en la economía.

Otro hecho ligado a la producción se constata en una desnacionalización creciente de los productos. Esto significa dos cosas: que cada vez se consumen más productos extranjeros porque el comercio internacional ha crecido, pero cada día se cree menos en los “made in” debido a que los cambios recientes en las tecnologías, las comunicaciones y los transportes han facilitado a las empresas la división internacional de los procesos productivos: existen muchos bienes para los cuales cada fase del proceso puede realizarse en el país que más beneficios genere a la empresa.

La globalización y su revolución asociada conducen a un cambio constante en casi todos los aspectos de la vida; por lo tanto, lo que los niños hoy comen, sus diversiones, la información que reciben, y a lo que tienen acceso es significativamente diferente de los que ocurría hace apenas 20 años.

Cambian hábitos de consumo, diversión y entretenimiento. Los países se asocian para compartir sus fortalezas y superar sus problemas (muchas veces comunes), las empresas de diferentes países dan origen a empresas multinacionales.

Cada una de las disciplinas del conocimiento, como la administración, no se puede sustraer a todo este patrón de cambios. Por el contrario, muchas de ellas participan de manera activa para generar tal cambio. De tal forma que los supuestos básicos (paradigmas) a partir de los cuales cada disciplina analiza la realidad y recomienda ciertas conductas y comportamientos a quienes las estudian y practican, han ido cambiando (véase Drucker, 1999). Por ello, estos nuevos supuestos ayudan a tener una mejor actuación.

En este contexto, los países y las empresas han tenido que reaccionar a este mundo cambiante. Por ejemplo, en el caso de México éste pasó de ser una de las economías más cerradas a inicios de la década de 1980, a convertirse en una de las economías más abiertas al inicio del presente siglo.

2.2 CERTIFICACIÓN Y PREMIOS

La calidad es algo que las empresas hacen “con” los empleados y no, algo que hacen “a” los empleados, como afirma Fernández et al. (2003).

Esto se observa en los distintos Modelos de Gestión de la Calidad Total que han elaborado los diversos teóricos o consultores de calidad¹ como en los relativos a modelos de certificación o en aquellos generados por los distintos premios internacionales a la

¹ Crosby (1990; 1991); Deming (1989); Juran (1990; 1990a); Ishikawa (1989).

² La combinación de los tres enfoques ha de contribuir según Mahoney y Thor (1994) a la creación de la Gestión de la Calidad Total que para tener éxito ha de poner el énfasis en el concepto de Gestión Total más que en el propio concepto de calidad.

³Fernández et al (2003).

calidad² y que significan tres comportamientos orientados a facilitar el cambio cultural. En este sentido, la certificación que se otorga al esfuerzo y dedicación de una empresa u organización no lucrativa, en materia de calidad, así como su preocupación por alcanzar la máxima satisfacción de sus clientes, contribuye, por medio de estos reconocimientos, a que las organizaciones implanten métodos de evaluación y control del sistema de control de calidad a fin de que refuercen la calidad de los bienes o servicios que proporcionan. Al optar por un premio, las organizaciones se centran en desarrollar aquellos cambios que contribuyan a la satisfacción de sus diferentes agentes sociales³, a poder detectar no conformidades del sistema de calidad y poder trabajar en la Mejora Continua.

Para que la calidad sea un factor competitivo, reconocido por la sociedad y principalmente por el mercado, debe ser demostrada, esto sólo se puede hacer con la aplicación de conceptos como: la *Normalización, Certificación, la Homologación y los Premios*. Cabe expresar que en el terreno de la calidad, tanto la normalización como la certificación son conceptos que van unidos y se están potenciando en todo el mundo.

La **Normalización** es una actividad por la que se unifican criterios respecto a determinadas materias y posibilita el uso de un lenguaje común en algún campo de actividad concreto, en el que participan las partes interesadas y reguladas por un organismo de especializado y reconocido. En el otro lado, esta actividad de unificación y especificación de criterios, busca estandarizar el nivel de calidad en la producción o en los procesos. Por ello, frente a la estandarización de piezas y materiales propios de la producción integrada, bien sea orientada a la producción de pequeños o grandes

lotes de productos, la normalización está orientada fundamentalmente a la unificación de criterios de organización de la producción, como una condición necesaria para el desarrollo de estrategias de red. De esta forma, si la estandarización juega un papel clave en el desarrollo de estrategias de producción por medio de la interacción productiva, la certificación juega un papel esencial en los procesos de externalización, al difundir un lenguaje y métodos comunes entre diferentes empresas.

Una **certificación en calidad** no es más que un reconocimiento público de este hecho: que el logro del nivel de calidad se juzga sobre la base de una serie de normas y parámetros, es decir, que estos criterios se cumplen. Es una clara vía diferenciada de la homologación, para demostrar que los productos y procesos se cumplen y satisfacen los requisitos exigidos, ya que dicha homologación debe ser realizada por un organismo que tiene la facultad por una disposición reglamentaria. En cambio, la *certificación* es de carácter voluntario y se encarga de demostrar ante terceros, la conformidad respecto de unas normas que garanticen que el producto ofrecido es de confianza para su consumo y tiene ciertos valores asegurados. Sin embargo, mucho más exigente y completo que la normalización y la certificación, es el seguimiento de los criterios exigidos en los grandes premios de calidad.

Lo que se busca con estos premios es procurar el reconocimiento de aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y otorgar un medio por el cual estas compartan sus conocimientos y experiencias y así, elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas. En sus bases se recogen una serie de criterios que cumplen una doble finalidad: a) ser utilizados por los aspirantes como una guía en la elaboración del documento que respalda su solicitud y por el equipo examinador para evaluar y procurar el *feedback* a los solicitantes, ya que reciben un

informe donde se recogen sus recomendaciones y consejos y b) ayudar a las empresas a evaluar su situación actual y desarrollar e implantar su propio sistema de calidad, es decir, estos criterios sirven como herramienta unificada para la planificación, formación y evaluación de cualquier tipo de organización.

Premios como el Deming, el Malcom Baldrige y el Premio Europeo de la Calidad son una buena prueba de ello ya que:

- A) El primer modelo, el Deming, se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) y recoge la aplicación de los principios del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en Toda la empresa. El principal objetivo de la evaluación es comprobar mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, si se han obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público
- B) El premio Malcom Baldrige está destinado a empresas industriales, de servicios y Pymes, bajo la condición de que cuenten con un sistema de gestión de procesos y que sea homologable a nivel mundial. Las empresas que opten por este premio, han de garantizar un sistema de mejora continua de sus productos. Además, todas las empresas que lo soliciten, deben pasar por una selección previa y cumplimentar un formulario de autoanálisis. Una vez admitidas, las empresas son sometidas a una auditoria y tienen que pagar una cuota de participación.
- C) En octubre de 1990, el Comité Rector de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad fijó como prioridad el desarrollo de un premio europeo a la calidad. El Premio Europeo de la Calidad fue presentado en 1991, en el marco del Foro Europeo de la Calidad, celebrado en París. La primera entrega del premio tuvo lugar en Madrid durante la cuarta convocatoria del Foro. Con este premio se pretende rendir tributo a las organizaciones que destacan por la atención que prestan a la calidad total, así como fomentar la

emulación de estas prácticas por otras empresas. El desarrollo del Premio Europeo de la Calidad se debe a la labor de EFQM en colaboración con la Comisión Europea y la Organización Europea de la Calidad (*European Organization for Quality*). Los objetivos del premio son: a) incrementar el nivel de compromiso de las empresas y de la sociedad en la creciente importancia de la calidad en el nivel de vida y la competitividad en Europa; b) reconocer aquellas empresas que presentan una atención excepcional a la calidad y c) ser el instrumento de soporte más importante para el logro del éxito en la implantación de la gestión de la calidad total. Los candidatos al premio han de demostrar que su procedimiento hacia la gestión de la calidad total ha contribuido de manera significativa a la satisfacción de las expectativas de los clientes, empleados y otras partes interesadas. La evaluación se basa en resultados de la empresa, el liderazgo, los recursos, la gestión del personal, las políticas y la estrategia. Estas categorías son aproximadamente equivalentes a las de Baldrige y Deming.

Las certificaciones y premios desarrollan actualmente los conceptos de cómo ha de ser una empresa: una organización que esté orientada a un constante aumento en la satisfacción de sus clientes y, en la que el equipo de dirección estimule, fomente y apoye interiormente la Gestión de la Cultura de Calidad Total. Además debe proporcionar y apoyar exteriormente dicha Gestión. La relevancia que ha adquirido la Gestión de la Calidad Total está en que los mercados están saturados, por lo que las empresas centran sus esfuerzos en arrebatar la cuota de mercado a sus competidores y, la estrategia de liderazgo en costos, ya no es garantía, ya que es relativamente fácil de imitar por otros. Así, una de las formas de lograr esta diferenciación y obtener una ventaja competitiva perdurable es por medio de la implantación de la Gestión de la Calidad Total.

Hay que destacar que actualmente se tiene la creencia errónea de que la calidad y su control nacieron en Japón. Esto se debe a que la popularización de la calidad como estrategia primordial de la empresa, se desarrolló insistentemente como pilar del sistema de producción denominado *Justo A Tiempo (JIT)*; un sistema productivo originado en Japón. Este sistema pretende la excelencia productiva (es decir; obtener un producto bien hecho, en el momento preciso, con un grado máximo de eficiencia en máquinas y recursos humanos) y ello, no es posible al margen de la búsqueda permanente de la calidad. Una de las razones por la que se puede relacionar la filosofía de la calidad total con la del *Just in Time* es lograr la obtención de la rentabilidad mediante una reducción de costos empresariales. Esta reducción de costos se puede realizar por dos medios: 1) la reducción de costos en todas las áreas de la empresa, y 2) la eliminación del despilfarro en la producción. Este segundo medio, es el más difícil de realizar, ya que no se conocen de forma global, el total de los costos derivados del despilfarro de un proceso productivo. Para evitar estos despilfarros (los costos de no calidad), se puede actuar de diferentes formas: 1) sobre la calidad de un producto: es la fabricación de productos que satisfagan las necesidades de los clientes. El producto por tanto, responde a las normas y necesidades de los clientes; 2) aplicando sistemas JIT, esto es, un conjunto de sistemas de trabajo y actuación que minimicen los costos de no calidad, como pueden ser: los inventarios, los tiempos muertos, trabajadores no productivos, etc., y 3) calidad en la fabricación, es decir, aplicando procesos de trabajo y producción con la finalidad de fabricar productos buenos, realizando la revisión de los procesos de producción, en vez de verificar y revisar los productos finales. En todo caso, pese a que el estudio de la Gestión de la Calidad Total puede ser analizado como un concepto independiente del sistema JIT, sin embargo, como menciona Bañegil

(1993), su filosofía se integra totalmente en el sistema de producción *Justo A Tiempo*.

Como un referente histórico cabe decir que el término *Just in Time* fue introducido en los Estados Unidos a partir de los años 60 y fue definido así: fabricar productos acabados justo a tiempo para su entrega; producir productos semi terminados y auto reaprovisionarse con los materiales comprados justo a tiempo para su utilización. No es extraño que, dada la relación entre JIT y GCT, la aplicación de esta última quedara postergada en occidente hasta bien entrados los años 80. El mejor ejemplo lo dan las plantas de las empresas japonesas instaladas en Estados Unidos y que ya han sido analizadas por los expertos. Podemos citar la que tiene Kawasaki Motors en Lincoln (Nebraska), Sony de San Diego, entre otras. En ellas se ha demostrado cómo se pueden conseguir grandes resultados en calidad y productividad con los trabajadores norteamericanos, aplicando los métodos de gestión japoneses. El caso más conocido es la fábrica de televisiones que tenía la empresa norteamericana Motorola cerca de Chicago. Esta empresa producía 1,000 televisores al día con 1,000 trabajadores directos y 600 indirectos, con una tasa acumulativa de rechazos del 60% y gastos anuales de garantía de 16 millones de dólares. La planta fue adquirida por la empresa japonesa Matsushita y a los tres años le habían dado vuelta a la situación: producían 2,000 televisores diarios (el doble) con los mismos 1,000 trabajadores directos y 300 indirectos (la mitad), habiendo descendido sus rechazos al 1% y los gastos de garantía a 3 millones de dólares. Lo más destacado fue que los 1,300 trabajadores eran americanos, siendo japonesa únicamente la dirección.

Pese a la importancia que tuvo la empresa japonesa en la difusión de la calidad como instrumento estratégico de gestión, la idea original nace en los Estados Unidos y es importada posteriormente a Japón y

reimportada nuevamente al mundo occidental, pues no en vano, ha sido Japón quien ha logrado los mejores resultados. Entre otras razones el éxito obedece a: mientras los japoneses insisten en la necesaria implicación y participación de todos los miembros de la empresa, desde el presidente a todos los empleados, en los Estados Unidos la gestión de la calidad fue, durante tiempo, exclusiva competencia de los asesores y especialistas en la materia. En este sentido es la crítica de Ishikawa (1989) a la pervivencia del modelo taylorista en la civilización occidental. Para él, el sistema de calidad total es, ante todo, una revolución en los parámetros del pensamiento utilizados desde la gerencia que debe desembocar en las siguientes ventajas: a) una verdadera garantía de calidad (es decir, cero defectos). Para ello no solo se requiere detectar defectos, sino comprender sus causas; b) abre nuevos canales de comunicación en la empresa; c) permite que el diseño y la manufactura del producto se ajusten eficientemente a los cambios en las preferencias de los consumidores y, d) permite mejorar la “salud” y el carácter de la empresa⁴

Estos conceptos han revolucionado los parámetros del pensamiento utilizados desde la dirección, lo que ha constituido otro motivo de la investigación. Un hecho que lo confirma es el sistema de certificación de la calidad, que se está convirtiendo en un factor diferenciador en la competitividad de las empresas en las últimas décadas. Así, la Organización Internacional de Normalización adoptó en 1987 una serie de normas de calidad que se conocen como normas ISO 9000, mismas que han tenido tres revisiones desde su publicación, la primera en 1994, la segunda en el año 2000 y la última en el 2008. En México estas normas han sido aplicadas y se les conoce como Norma Mx, lo que representa aplicación voluntaria y el órgano

⁴ Monden (1988); Oakland (1993).

encargado de vigilar su aplicación es la Secretaria de Economía, dependiente del Gobierno Federal. Estas normas se apoyan en el supuesto de que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas pueden ser motivo de normalización y que un sistema de gestión de calidad bien diseñado, correctamente implantado y cuidadosamente dirigido, proporciona confianza en que los resultados satisfagan las expectativas de los clientes (Internos y Externos).

2.3 CONSULTORES, NORMALIZACIÓN Y PREMIOS

Este énfasis se ve también en Drucker (1995: 17) cuando indica que: “el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (“el suelo” de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, fuera esta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo”.

El énfasis aplicado a los recursos internos en la productividad y la innovación explica las transformaciones que afectan a las empresas, generándose un nuevo espacio que busca formular nuevos modelos para fundamentar las decisiones directivas. Uno de estos lo es la Gestión de la Calidad Total (GCT). Hay tres enfoques primordiales desde los cuales se aproximan las empresas al desarrollo de los sistemas de GCT: *el de los Consultores, el de la Normalización y el de los Premios*. El de *los consultores* consiste en seguir las filosofías y los métodos propuestos por los expertos o gurús de la calidad, a partir de aproximaciones propias y de amplio calado en el management internacional. Entre los consultores, destacan las aportaciones de Deming (1989), Juran (1992), Crosby (1990),

Feigenbaum (1994), Taguchi (1986) e Ishikawa (1990; 1994). Ellos en conjunto, han aportado los instrumentos técnicos y directivos para la aplicación de sistemas de calidad que son seguidos por un buen número de consultorías. En el siguiente cuadro exponemos las principales aportaciones, según Padrón (1996), de los llamados teóricos o consultores de la calidad.

Cuadro 1. Teorías de la calidad.

Característica identificativa	Sistema profundo conocimiento	Trilogía extendida	Sistema completo	Gestión de la Calidad Total	Gestión Calidad integrada	Sistema de calidad
Autor	E. Deming	J. Juran	P. Crosby	A. Feigenbaum	K. Ishikawa	G. Taguchi
Propósito	Optimización del sistema	La planificación, el control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar ventaja competitiva	Revisión y mejora continua de las normas de calidad	El diseño de productos robustos
Definición de la calidad	Calidad y productividad son una misma cosa	Adecuación al uso	Cumplimiento de los requisitos del cliente	Satisfacción de las necesidades de los clientes al coste más económico	Calidad retrógrada (fallos) y calidad progresista (atributos)	Productos robustos, atractivos y competitivos
Contenido	Teoría de la validación	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora	Tecnología de la ingeniería de la calidad, del control del proceso y del equipo de información	Análisis de los procesos y equipos interfuncionales	Función de pérdida de la calidad, calidad off-line y calidad on-line
Énfasis	Distinción entre un sistema estable e inestable	La gestión estratégica de la calidad	El papel de la alta dirección	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	La formación de los trabajadores	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo
Contribución	Estilo de gestión de cooperación positiva	La trilogía de los procesos de gestión de la calidad	El cambio en la cultura corporativa	Estructura operativa integrada (sistema de calidad)	El proceso siguiente es su cliente	Eliminar las causas en lugar de los efectos.

Fuente: Padrón (1996).

Siguiendo el enfoque de *la normalización*, las empresas adoptan normas internacionales (las normas ISO 9000⁵) a fin de obtener el reconocimiento institucional de la calidad. Estas normas armonizan la

⁵ <http://www.aenor.es/iso9000.htm>.

gestión y la calidad de productos y procesos que son, además, empleadas como referencia para la consecución (es decir, la implantación y el seguimiento) de la calidad. Resumiendo, estas normas se caracterizan por: a) haber sido elaboradas por los estamentos sociales y económicos interesados; b) haber sido aceptadas libremente por los interesados; c) ser de aplicación repetitiva; d) no ser en la mayoría de los casos de observancia obligatoria; e) estar basadas en la experiencia y f) haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización.

Los miembros nacionales de normalización suelen ser miembros de organismos europeos o internacionales de normalización y el papel que juegan es sumamente importante, ya que su función no es solo de participar en la creación de las normas para aplicarlas posteriormente, sino ser el eco de las necesidades existentes en sus respectivos países, con la representación de todos los sectores interesados. Los países miembros que no forman parte activa en los foros europeos e internacionales, se limitan a aplicar las normas ahí elaboradas, pero en esas normas no están plasmadas las necesidades y características de los productos y servicios relevantes en sus respectivos países, lo que los hace ir por detrás en la competitividad de esos países que han formado parte activa.

Existen organismos de normalización a nivel nacional (los propios de un país), regionales (que abarcan un amplio territorio geográfico, comprende a varios países, por ejemplo, la Unión Europea) e internacionales. En México existe la Dirección General de Normalización (DGN), dependiente de la Secretaría de Economía. Su función es otorgar la aprobación de los organismos de certificación, unidades de verificación, laboratorios de calibración y pruebas, que coadyuvan a evaluar la conformidad, cuyo objeto es comprobar que

el producto, servicio o proceso cumple con las especificaciones señaladas por las normas oficiales mexicanas y; en su caso, las normas expedidas por la Secretaría de Economía.

La DGN tiene la representación de México ante la ISO; sin embargo, la DGN no acredita, sino que dirige un organismo denominado Entidad Mexicana de Acreditación (EMA, www.ema.org.mx). La EMA está registrada como representante de México ante el Foro Internacional de Acreditación (IAF, por sus siglas en inglés).

Las normas afectan directamente a consumidores, empresas y a la Administración como se refleja en el siguiente cuadro;

Cuadro 2. Como afectan las normas a diversos agentes.

<i>Al consumidor</i>	<i>A la empresa</i>	<i>A la Administración</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Elevando su calidad de vida. - Protegiendo sus derechos. - Ofreciéndole mayor información de las características del producto - Informando sobre el etiquetado y embalaje. - Dando mayor calidad y seguridad de los productos. - Posibilidad de comparación entre productos semejantes. - Poder comprar sin ver antes el producto. - Simplificación de la gestión de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con el uso de las normas aumenta la rentabilidad de la empresa. - Facilitando la exportación al contribuir a la eliminación de las barreras técnicas al comercio. - Reducción de variedades de productos. - Disminución de stocks. - Disminución de costes de producción. - Organización de la producción. - Aumento de la producción. - Mejora de la gestión y diseño. - Mejor venta de los productos y servicios. - Incremento del valor añadido de los productos, de la rentabilidad. - Facilitando la cooperación entre empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizando el comercio. - Ayudando al desarrollo económico. - Incrementando la calidad de vida. - Ofreciendo una transparencia. - Beneficiándose de las ventajas de las normas, en su condición de gran consumidora.

Fuente: Galeana (2004).

2.4 LAS NORMAS ISO 9000

En la década de los 40, durante la Segunda Guerra Mundial, cuando los soldados de diferentes países quisieron ayudarse unos a otros, se llevaron la gran sorpresa: las tuercas no coincidían con los tornillos, las armas y municiones eran diferentes, el tamaño de las herramientas variaban por país. Esto consolidó la necesidad de estandarizar productos y procedimientos que habían iniciado en 1906 en el campo electrotécnico al establecerse la IEC (The International Electrotechnical Commission). En 1926 también se fundó la ISA (International Federation of the National Standardizing Associations) que desarrollo un trabajo pionero en este campo. Las actividades de esta asociación finalizaron en 1942.

En 1946, los delegados de 25 países que se reunieron en Londres, Inglaterra, decidieron crear una nueva organización con el objeto de “facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales”. Le dieron el nombre de Organización Internacional de Normalización (o, en inglés, The International Organization for Standardization) y le asignaron las siglas ISO, que es un prefijo griego que significa “igual”. La ISO inicio oficialmente sus operaciones el 23 de febrero de 1947. En la actualidad, ISO es una red de institutos nacionales de normalización de 148 países, que tiene un miembro por país y un secretario central que coordina el sistema y que tiene su sede en Ginebra, Suiza. La ISO es una organización no gubernamental, es decir, sus miembros no son, como en el caso de la ONU, delegados de los gobiernos nacionales. No obstante, la ISO ocupa una posición especial entre los sectores público y privado, ya que, por un lado, muchos miembros son parte de la estructura gubernamental de sus países o son designados por sus dirigentes. Por otra parte, otros miembros provienen del sector privado y son propuestos por las asociaciones de industriales.

Los comités técnicos de ISO se encargan de la preparación de normas internacionales. Cada organismo miembro, interesado en una materia para la cual se estableció un comité técnico, tiene derecho a estar representado en dicho comité. De esta manera, los proyectos de normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para su votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación de al menos 75% de los organismos, requeridos a votar. Desde su fundación en 1947 hasta 2004, la ISO ha publicado más de 13,700 estándares internacionales, que comprenden áreas tan variadas como agricultura, construcción, ingeniería mecánica, equipo médico, hasta aspectos relacionados con tecnologías de la información.

La familia de normas ISO-9000 (e ISO-14000) es de la más conocida y exitosa. Asimismo, ISO-9000 se ha convertido en un referente internacional para los requerimientos de calidad. Al contrario de la mayoría de las normas ISO, que son altamente específicas para un producto, material o proceso particular, el estándar ISO-9000 surgió como un estándar para sistemas administrativos.

2.4.1 HISTORIA DE LA SERIE ISO-9000

En la década de 1980 se hizo evidente la necesidad de que las organizaciones implementaran sistemas de aseguramiento de calidad con el propósito de complementar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, y así garantizar al cliente que la calidad fue alcanzada de manera consistente. Sin embargo, existían muchos y variados enfoques de cómo debería ser un sistema de aseguramiento de la calidad; así, atendiendo a lo anterior, la ISO integró un comité técnico y después de varios años de investigación y trabajo, en 1987 se aprobaron las normas serie ISO-9000, con el fin de establecer una racionalización en los diferentes enfoques de

sistemas de calidad. Cabe señalar que previo a lo hecho por ISO se realizaron trabajos para unificar los enfoques de sistemas de aseguramiento de la calidad. Por ejemplo, la OTAN adoptó en 1968 su estándar AQAP (Applied Quality Assurance Publication), y después el Departamento de Defensa Británico estableció su estándar para sistemas de calidad (llamado DEF/STAN, 05-8). Lo que se expuso antes y el propósito inicial de la norma ISO-9000, lo refleja la introducción de 1987 de esta norma que afirmaba:

Un factor primordial en la operación de una empresa es la calidad de sus productos o servicios. Además, en los últimos años existe una orientación mundial por parte de los clientes, hacia una mayor exigencia de los requisitos y expectativas con respecto a la calidad. De manera conjunta con esta orientación, hay una creciente comprensión y toma de conciencia de que el mejoramiento continuo en la calidad es necesario para alcanzar y sostener un buen desarrollo económico. Las organizaciones industriales, comerciales o gubernamentales proveen productos o servicios que pretenden satisfacer las necesidades o requisitos del usuario. Tales requisitos muchas veces son presentados como "especificaciones"; sin embargo, las especificaciones técnicas no pueden por si mismas garantizar que los requisitos del usuario fueron alcanzados consistentemente cuando se presentan desviaciones, deficiencias en las especificaciones o en el mismo sistema de organización, establecido para la obtención del producto o prestar el servicio. Por consecuencia, esto ha conducido al desarrollo de sistemas de calidad que complementen los requisitos del producto o servicio dados en las especificaciones técnicas.

La versión 1987 de la serie ISO-9000 se empezó a convertir en prescripciones generales que debía reunir un sistema de aseguramiento de la calidad en una organización. Para ello se establecieron cinco normas como parte de la serie ISO-9000, dos para propósitos de la gestión interna de la calidad: ISO-9000 e ISO-9004, y tres más para fines externos de aseguramiento de calidad en situaciones contractuales: ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003. Con una de estas tres normas las empresas podían certificar su sistema de calidad. La decisión de cuál de ellas adoptar obedecía a varios factores, entre los cuales destacaba la complejidad del proceso y las características del producto o servicio.

De manera específica, la ISO-9001 se empleaba cuando el cumplimiento de los requisitos de calidad debería ser asegurado durante diversas etapas, las cuales incluyen proyecto/diseño, la fabricación, la instalación y el servicio al cliente. Este modelo se caracterizaba por tener mayores exigencias. En cobertura le seguía

ISO-9002, que se empleaba cuando el cumplimiento de los requisitos de calidad debería ser asegurado solo en la inspección y las pruebas finales.

Muy pronto estos modelos se convirtieron en un estándar buscado por las organizaciones, ya que era bien vista la empresa que lograba la certificación por parte de organismos independientes avalados por la ISO. Por lo tanto, ya sea por iniciativa propia o en ocasiones por indicaciones de las grandes empresas compradoras, las organizaciones de todo el mundo y diversos ramos industriales y comerciales empezaron a certificarse con ISO-9000.

En 1994, la norma fue objeto de una revisión y una nueva edición, que en esencia mantenía las características de la versión de 1987. Ambas versiones hacían énfasis en la documentación y estandarización, y aunque también exigían la mejora, en la práctica, por lo general, esta no se daba en la medida que la misma norma lo planteaba. De esta manera, a finales de 1990 se empieza a preparar una nueva edición que respondiera a la importancia creciente de la calidad, a las nuevas prácticas administrativas y a los nuevos supuestos y conocimientos, ya que muchos de ellos venían a mejorar y corregir lo hecho en décadas anteriores. Así, la versión 2000 de la ISO-9000 recibe una reforma radical, disminuyendo el énfasis en la documentación y afianzando la necesidad de la mejora continua y el enfoque al cliente.

2.4.2 LA FAMILIA DE NORMAS ISO-9000:2000

El propósito central de la familia de normas ISO-9000:2008 es apoyar a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de sistemas de gestión de calidad eficaces. Lo relevante de esto radica no solo en la importancia de la calidad, sino en que en estas normas se refleja lo que a juicio de expertos de todo el mundo debe ser un sistema de administración de la calidad. En otras

palabras, no se trata de la opinión de un experto más bien es un acuerdo internacional sobre los conceptos, principios, directrices y requisitos con los que debe funcionar un sistema de calidad.

La familia de normas ISO-9000:2000 está conformada por:

2.4.2.1 Norma ISO-9000

Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. En otras palabras, esta norma sirve para comprender los aspectos esenciales de un sistema de calidad. Su contenido es el siguiente:

- 0 Introducción.
- 0.1 Generalidades.
- 0.2 Principios de gestión de la calidad.
- 1 Objeto y campo de aplicación.
- 2 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad.
- 2.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad.
- 2.2 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y para los productos.
- 2.3 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad.
- 2.4 Enfoque basado en procesos.
- 2.5. Política y objetivos de la calidad.
- 2.6 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad.
- 2.7 Documentación
- 2.8 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad.
- 2.9 Mejora continua.
- 2.10 Papel de las técnicas estadísticas.
- 2.11 Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión.
- 2.12 Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia.

- 3. Términos y definiciones

2.4.2.2 NORMA ISO-9001

Especifica los requisitos para los sistemas de la calidad que se aplican a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes así como los reglamentos que le sean de aplicación. El objetivo último es aumentar la satisfacción del cliente, ya que esta norma aplica cuando se quiere certificar el sistema o para propósitos contractuales. El análisis y certificación para determinar si el sistema de calidad de una organización cumple con los requisitos de un sistema ISO-9001, lo hacen organismos autorizados por la ISO. Asimismo, las normas ISO-9000 e ISO-9004 son necesarias para un mejor entendimiento y aplicación de la norma ISO-9001.

La norma ISO.9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. Su objetivo es tanto la mejora del desempeño de la organización como la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Esta norma tiene una estructura similar a la ISO-9001; además, son consistentes entre sí. Su comprensión ayuda a entender la ISO-9001 y es de utilidad para guiar los esfuerzos de mejora de una organización, sobre todo cuando se quiere ir más allá de lo que plantea la norma ISO-9001. Adicionalmente esta la norma ISO-19011. Proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

2.4.2.2.1 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la introducción a los principios la norma señala: “para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado ocho principios de gestión

de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño”.

2.4.2.2.2 ENFOQUE EN EL CLIENTE

La norma señala: “las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas”. El significado de este principio es sumamente claro: las organizaciones se deben a sus clientes, por lo que son el primer elemento en el que se tiene que basar la gestión de la calidad, ya que de no hacerlo así y perder la brújula de las necesidades de los clientes, conduce a mediano o largo plazo a que estos se alejen de la organización, y con ello su prestigio y viabilidad se pongan en serios cuestionamientos. Por lo tanto, dado que el cliente define y juzga la calidad, la organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a la satisfacción del cliente y al desempeño de la organización. Esto implica: una orientación al mercado, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, establecer una amplia comunicación con ellos y, por último, medir tanto su nivel de satisfacción como aquellos aspectos que contribuyen a ello. De esta manera, los resultados de esta medición serán la base de la mejora continua.

Lo anterior representa el eje principal en el que se sostienen el sistema de calidad y las acciones de mejora, ya que por desgracia, en el interior de las organizaciones a veces no se escuchan la opinión y las necesidades del cliente y, en consecuencia, se entrega un producto que no se necesita o que es de mala calidad, ya sea por actitud errónea en el trato, malos procesos en la operación o políticas comerciales equivocadas. En estos casos, el cliente vive a diario la mala calidad, todos la ven; sin embargo, al interior de la organización no hay acciones para revertir esto. De ahí que una recomendación

típica para la dirección de una organización es que “sea una vez su propio cliente”; es decir, es necesario ponerse en lugar del cliente, y recoger información sobre su satisfacción con el fin de darse cuenta de la calidad de su producto o servicio. En algunas ocasiones el mal servicio y la mala calidad se deben a la actitud o contacto de la persona que atiende al cliente; pero la mayoría de las veces obedece a algo que está en toda la empresa: el diseño de los procesos y productos. Por lo tanto, la dirección debe preguntarse el porqué de las fallas e insatisfacción del consumidor. El cliente no compra un producto o un servicio “compra toda la empresa”, nada vale un buen producto con un mal servicio y viceversa.

Las cuatro condiciones para un buen servicio son:

- Poner interés en el contacto con el cliente.
- Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto.
- Flexibilidad, es decir, ir una yarda más allá.
- Arreglo cuando las cosas salen mal.

Si lo anterior se aplica al funcionamiento interno de la empresa, entonces sería equivalente al principio de “Establecer relaciones cliente-proveedor” a lo largo y ancho de la empresa. De esta forma, el proveedor recoge información sobre la satisfacción del cliente interno, se establece la comunicación y se empieza a trabajar de manera conjunta en los problemas que obstaculizan la satisfacción de éste.

Otra recomendación para incrementar la sensibilidad de las organizaciones hacia el cliente es lo que se conoce como *elaboración de mapas de contactos con el cliente*, ya que el cliente queda satisfecho o no en el momento en que se hace contacto con la empresa; no obstante, está muy lejos de la administración de la empresa. Tanto los momentos de satisfacción o no (momentos de verdad), como los contactos que se realizan entre un cliente y la empresa que trata de servirle, ocurren lejos del director general. El

contacto es con quien está más a la mano para pedir informes: el vigilante, el barrendero, la persona que da informes por teléfono. Por desgracia, las empresas no están pensadas ni diseñadas en función de estos contactos y las consecuencias de esto las paga el cliente. Como al final toda la empresa tiene contactos con el cliente, una forma natural de mejora sería empezar por lo más delicado: el contacto con los clientes. En Ginebra y Aranda (1991) se recomienda seguir los siguientes pasos en relación a lo anterior.

- Identificar los puntos y momentos de contacto, y hacer un mapa de los mismos.
- Describir como ocurren tales contactos, bajo qué circunstancias, en qué lugar de la organización y con qué personal.
- Relacionar los contactos con los procesos para atenderlos y rediseñarlos en función de los contactos.
- Capacitar intensivamente a la gente que está haciendo los contactos, ahí en la “trinchera”.

Esta sección se cierra citando a Michael Dell (fundador y presidente corporativo de Dell Computer), quien comenta (Krames, 2003): “Desde el principio nuestra empresa, desde diseño hasta producción y ventas, buscaba ante todo escuchar al cliente, responderle y darle todo lo que deseaba”. Esta frase ilustra mucho de lo que significa el primer principio de un sistema de gestión de la calidad.

2.4.2.2.3 LIDERAZGO

Respecto a este segundo principio la norma señala: “los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización”. Hay varias formas de entender el liderazgo: es la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo o

líder es aquel que es capaz de motivar para que los otros den lo mejor de sí y hagan voluntariamente lo que el líder quiere. De aquí que el primer paso para un liderazgo efectivo sea crear la unidad de propósito, que en la parte de calidad se traduce en establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes, lo cual deberá ser acompañado por la creación de estrategias, sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento. En el Premio Nacional de Calidad (México), se señala: “Los líderes a través de su ejemplo, deben servir de modelo con su comportamiento ético y congruente, al involucrar, comunicar, dar asistencia y apoyo, así como al desarrollar a futuros líderes, revisar el trabajo de la organización y reconocer el desempeño de los empleados. Con estas acciones refuerzan los valores y expectativas a la vez que construyen liderazgo, compromiso e iniciativas a través de toda la organización para lograr su efectividad”.

Un liderazgo humanista se caracteriza por promover el comportamiento en cuando a valores de naturaleza humana: respeto, honestidad, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio, entre otros.

Por lo tanto, se requiere de un estilo de liderazgo profundamente comprometido con la calidad en la organización. Tal compromiso no se logra con buena voluntad, ni consiste en activismos o hacer las cosas lo mejor que se pueda. El concepto de liderazgo como carisma, guiador de multitudes, solitario, buscador incansable de estatus, ulceras y neurosis, ha sido rebasado. No obstante, si se requiere de energía y de energizar a los demás respecto a la visión de la organización y los resultados que se busca. Por lo tanto, se necesita tener claro lo que se quiere, capacidad de comunicación y contagio, trabajo en equipo, conocimiento, involucramiento, predicar con el ejemplo, facilitar, guiar, facultar, desarrollar el potencial de la gente. Las organizaciones de estos tiempos más que el líder solitario

e indispensable, requieren de directivos que desarrollen equipos de trabajo y que además tengan la habilidad de transferir responsabilidades a los demás.

Como lo señala el Premio Nacional de la Calidad (México), un sistema de calidad se fundamenta en un liderazgo efectivo y ejemplar, donde los líderes de una organización necesitan, de manera estratégica, balancear las necesidades de todos los grupos de interés. Asimismo, deben asegurar la creación de estrategias, así como de sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento. Los líderes con visión de largo plazo deben inspirar y motivar a la fuerza de trabajo y alentar su contribución; además, deben propiciar su desarrollo y aprendizaje, impulsándolos para ser creativos e innovadores a través de la utilización del pensamiento sistémico.

En suma, los líderes, a través de su ejemplo, deben servir de modelo con su comportamiento ético y congruente, al involucrar, comunicar, dar asistencia y apoyo, así como al desarrollar a futuros líderes, revisar el desempeño de la organización y reconocer el desempeño de los empleados.

En la actualidad se reconoce que no solo se requiere liderazgo en la parte alta de la jerarquía directiva en una organización, sino también en los niveles intermedios e inferiores, ya que se necesita de alguien que baje las iniciativas estratégicas, las comunique a la gente y desarrolle proyectos de mejora de procesos. En la parte baja de la jerarquía también se requiere liderazgo porque ahí está la gente que hace las cosas. Con estos tres tipos de liderazgo el sistema de gestión de la calidad tendrá un mayor impacto en los resultados de la organización.

2.4.2.2.4 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

En este principio la norma es contundente y señala: “el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma”. De aquí se deriva que este principio, además de hacer un planteamiento filosófico en el sentido de reconocer que la organización antes que todo está formada por seres humanos, reconoce la importancia de buscar que las personas se comprometan con los proyectos de la organización. Es evidente que esto será posible en la medida que la gente, desde el ámbito de su responsabilidad, se involucre y se comprometa con el reto de mejorar la organización. De aquí que la organización deba generar el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolle, crezca y se realice. Además, como se menciona en los principios de Deming, se requiere proporcionar una capacitación y auto mejora de las personas, o, como lo señala Senge, se necesita gente que aprenda a generar los resultados que desea.

2.4.2.2.5 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La norma ISO-9000 señala: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. Como se mencionó, cualquier actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas se consideran como un proceso. Por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio. De tal forma que a la salida de uno o más procesos es la entrada del siguiente. Gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa enfocarse en las actividades que producen los resultados en lugar de limitarse a los resultados finales. Además, implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el

trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada.

Lo contrario del enfoque basado en procesos es limitarse a ver solo al resultado, lo cual se hacía en las primeras etapas de la calidad así como en las organizaciones **sin** un sistema de gestión de calidad moderno, donde la forma predominante de trabajar por la calidad consistía en tener un departamento que vigilara, mediante inspección, que las cosas se hicieran bien. La función de tales departamentos, llamados de control de calidad o inspección, era no dejar pasar la mala calidad al mercado; en otras palabras, tenían la misión de vigilar los resultados a través de la inspección. Sin embargo, se vio que la final del proceso ya no había nada que hacer, la calidad buena o mala ya estaba dada, por lo que más que tratar de contener la mala calidad al final, era necesario ir hacia atrás y analizar el proceso generador de la mala calidad (enfocarse al proceso completo para atender las causas que producen la mala calidad). De esta forma, la calidad ya no sólo fue responsabilidad del departamento de control de calidad, sino que se convirtió en responsabilidad de todos (producción, ingeniería, diseño, etc.).

Así, cuando se quiera corregir un problema de calidad o productividad, más que limitarse a esperar el resultado, la tarea está en determinar qué proceso es el que origina tal resultado, analizando las actividades que realmente agregan valor al producto, los materiales, los métodos, los criterios y flujos de trabajo, la actitud de trabajo, las maquinas, etcétera.

En la Figura 1 se muestra un ejemplo de diferentes procesos que forman un ciclo de negocio típico de una fábrica. Se aprecia cómo cada proceso va creando valor para el cliente. Sin embargo, dado que los procesos están entrelazados unos con otros, una falla, incumplimiento, desviación o variación de uno afecta al siguiente, como se ilustra en la Figura 2.

La norma señala: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”. En otras palabras, la gestión en las organizaciones se debe hacer entendiendo que una organización es un sistema, es decir, un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin, y cuyos propósitos e intereses pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización. Esto implica aprender a ver el conjunto y sus interacciones, y corregir la fragmentación.

Cuando una organización se gestiona como un sistema se tiene claro que las relaciones de causa-efecto en las organizaciones no son obvias, ni lineales y por lo general están distantes en el tiempo y el espacio. Es evidente que, al no utilizar un enfoque sistémico, esto genera una complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una organización, lo cual se complica porque en una organización hay un predominio de las interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo. Así, el enfoque sistémico para la gestión implica entender a la organización como un ente dinámico que continuamente recibe retroalimentación del interior y del exterior, creándose ciclos de reforzamiento positivos y negativos que afectan su desempeño y su comportamiento. La obra de Senge y las otras referencias que se han citado ayudan a fortalecer el entendimiento y aplicación de este principio.

2.4.2.2.6 MEJORA CONTINUA

La norma señala: “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objeto permanente de esta”. Este principio es claro y contundente: la mejora debe ser global y permanente. Por lo tanto, este principio orienta la aplicación permanente de los cinco primeros principios. En este sentido, en la organización se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener un mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo; asimismo, es necesario perfeccionar el liderazgo para que este sea efectivo y ejemplar; incrementar la participación de los empleados fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorar la perspectiva de procesos (donde se genera la calidad) y, por último, mejorar el entendimiento del sistema.

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas y restricciones, estableciendo nuevas ideas y mejorar los procesos, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No hay ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de control. Es precisamente en el contexto de la mejora continua, donde los métodos y estrategias que se estudian, toman su mayor utilidad. Por ejemplo, varias de las herramientas básicas permiten evaluar la situación actual de la calidad para que a partir de ahí sea posible actuar sobre los aspectos más críticos.

2.4.2.2.7 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

La norma establece: “las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”; en otras palabras, para que la mejora continua y la aplicación de los otros principios sean efectivos se debe buscar que las decisiones tengan objetividad y estén apoyados en los datos y el análisis adecuado. Esto orientará la operación y mejora de los procesos. Son precisamente las herramientas básicas las que cubren en buena parte las técnicas básicas de análisis de datos.

2.4.2.2.8 RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

En este último principio la norma establece: “Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”. Lo anterior se refiere a que los proveedores son la primera etapa de los procesos de la organización, por lo que si en esta no hay calidad, se presentan retrasos o no existe mejora; esto afecta el potencial de mejora que hay en la organización. Por ello se deben establecer relaciones de mutuo beneficio, donde se fomente una amplia comunicación que, por un lado, permita al proveedor actuar sobre sus aspectos de no calidad y, por otro, que posibilite a la organización utilizar de mejor manera el producto o servicio que le entrega el proveedor. Esta comunicación se debe apoyar en los siete principios anteriores; por ejemplo, que las discrepancias en cuanto a la no calidad se sustenten con base en un análisis objetivo de los datos de la calidad.

2.4.2.3.FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO-9000

La familia de normas aplicables a las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de calidad, así como generar confianza a sus proveedores y clientes, a partir de los siguientes postulados:

2.4.2.4 BASE RACIONAL PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En este apartado la norma expone el razonamiento en el que se fundamenta la construcción y operación de un SGC: “Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente son denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente son especificados por el cliente de forma contractual o son determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos. El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de los productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.

“Un sistema de gestión de la calidad proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Asimismo, proporciona confianza tanto a la organización

como a sus clientes, de su capacidad de proporcionar productos que satisfagan los requisitos en forma consistente”.

2.4.2.5 REQUISITOS PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y

REQUISITOS DE LOS PRODUCTOS

Aquí la norma aclara que la familia de normas ISO-9000 no establece requisitos para los productos, y que más bien trata de los requerimientos para los sistemas de gestión de la calidad. De manera textual señala:

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la norma ISO-9000. Los requerimientos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La familia de normas ISO:9000 no establece requisitos para los productos. Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización anticipándose a los requisitos del cliente o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos, y en algunos casos, los procesos asociados están contenidos en, por ejemplo, especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

2.4.2.6 ENFOQUE DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Este apartado precisa algunas de las etapas que es necesario desarrollar para establecer un nuevo SGC o para mantener y mejorar uno ya existente. Tales etapas son:

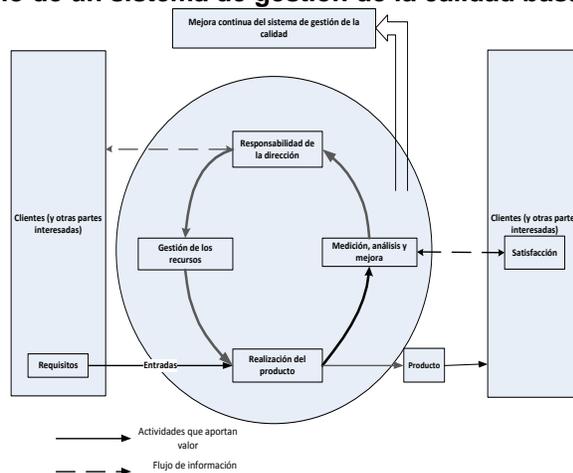
- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir inconformidades y eliminar sus causas.

- h) Establecer y aplicar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

2.4.2.7 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Aquí se ratifica que uno de los fundamentos de los SGC ISO-9000 es el enfoque a procesos. En particular, se presenta el diagrama de la figura 3, que ilustra el SGC basado en procesos, en donde queda claro que los clientes o las partes interesadas proporcionan los elementos de entrada a la organización, y a la salida es necesario evaluar si se cumplió con las necesidades y expectativas de clientes o partes interesadas, lo cual, junto con los demás análisis del producto y de los procesos son la base para mejorar el SGC. La idea del resto de la figura 3 es mostrar algunos de los posibles procesos y como la salida de unos es la entrada de otros.

Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Gutiérrez (2005).

2.4.2.8 POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Uno de los elementos distintivos de cada SGC de una organización son la política y objetivos de la calidad, sobre los cuales la norma establece: “La política y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados que se desean alcanzar y ayudan a aplicar los recursos de la organización para alcanzar dichos resultados. Asimismo, la política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos planteados. Por lo tanto, los objetivos de la calidad tienen que ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua; además, su logro debe ser medible. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y; en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas”.

2.4.2.9 PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la sección anterior, cuando se estudiaron los principios de la gestión de la calidad, se mencionó que el SGC debía ser dirigido mediante un liderazgo efectivo y ejemplar que buscara la efectividad así como un ambiente propicio para que el personal se involucrara completamente. De manera adicional la norma señala el papel o responsabilidad de la alta dirección, que consiste en:

- a) Establecer y mantener la política y los objetivos de calidad de la organización.
- b) Promover la política y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.

- c) Asegurarse de propiciar el enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.
- d) Asegurarse de la implementación de los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad.
- e) Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- f) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- g) Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
- h) Decidir sobre las acciones en cuanto a la política y los objetivos de la calidad.
- i) Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

2.4.2.10 DOCUMENTACIÓN

Una de las características de la versión 2000 de la norma respecto a las versiones previas es que se hace menos énfasis en la documentación, y se recalca el hecho de que esta no debería ser un fin, sino una actividad que aporte valor a la operación y efectividad del SGC, ya que posibilita la comunicación de los objetivos y propósitos de la organización sobre la calidad, pero también permite demostrar que las acciones fueron consistentes con estos. La norma ISO-9000 precisa que la utilización de la documentación contribuya a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- b) Proveer la formación apropiada.
- c) La repetibilidad y la trazabilidad.
- d) Proporcionar evidencias objetivas.
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

Además la norma señala que cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar, lo cual se hace en función del tipo y tamaño de la organización, la complejidad y la interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del SGC. En cuanto al tipo de documentos que son utilizados en los SGC, la norma precisa que pueden ser manuales de la calidad, planes de calidad, especificaciones, guías, procedimientos y registros. A continuación se presenta la definición de cada uno de estos documentos:

- a) Manuales de calidad: Documentos que proporcionan información coherente de manera interna y externa acerca del SGC.
- b) Planes de calidad. Documentos que describen como se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico.
- c) Especificaciones. Documentos que establecen requisitos.
- d) Guías. Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias.
- e) Procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos. Documentos que proporcionan información sobre como efectuar las actividades y los procesos de manera consistente.
- f) Registros. Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos.

2.4.2.11 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una forma de mantener y mejorar el funcionamiento del SGC es mediante su evaluación, ya que con ello es posible saber si se ha identificado y definido apropiadamente el proceso, si se han asignado las responsabilidades, si se han implementado y mantenido los procedimientos, y si el proceso es eficaz para lograr los resultados requeridos. La norma establece que la evaluación de un SGC varía en alcance y comprende una diversidad de actividades. De manera específica, incluye tres tipos de evaluaciones: auditorias, revisiones y autoevaluaciones.

La serie de normas ISO 9000 delimitan los requisitos de un sistema de aseguramiento de la calidad y es el referente que la mayoría de las empresas deben implantar. Fue en el año 1987 que se aprobó la serie de normas ISO 9000, que permite a las empresas tener un referente común para implantar sus sistemas de calidad. Originalmente la serie ISO constaba de cinco partes: las dos primeras (ISO 9000 e ISO 9004) conforman las guías para la selección y uso de las mismas. Las tres restantes (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003) son las que aplican las empresas para la certificación de sus sistemas calidad. La ISO 9001, la más completa, establece los procedimientos para el aseguramiento de la calidad desde el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio. La ISO 9002, que es la más extendida, comprende todos los procedimientos de la anterior, excepto los relacionados con el diseño y desarrollo del producto. Finalmente, la ISO 9003 es la más limitada, ya que es el referente del aseguramiento de la calidad solo en la inspección final y pruebas. Las normas ISO han sufrido evoluciones desde su publicación original, siendo estas: ISO 9000-2000, en que se unifica en una sola norma las ISO 9001, 9002 y 9003 anteriores, y reagrupa los puntos de la norma, poniendo un mayor énfasis en los aspectos de mejora continua y de satisfacción al cliente. Finalmente

en el año 2008 se publica una nueva actualización la ISO 9000-2008, que simplifica los aspectos de concentración de la documentación necesaria como evidencia en el proceso.

Los principales cambios se recogen en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Aspectos característicos de las nuevas normas ISO 9000-2000

Características de las ISO 9000/2000	
1. Nuevas normas de la familia ISO 9000 ISO 9000/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario ISO 9001/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos ISO 9004/2000 Sistema de gestión de la calidad. Guía para la mejora del desempeño ISO 19011 Directrices para las auditorías de la gestión de la calidad y el medio ambiente	Sustituyen a las normas: - ISO 8402 Definiciones e ISO 9000-1 Directrices para la selección y utilización de las normas - ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 Sistemas de aseguramiento de la calidad. Requisitos - ISO 9004-1 Directrices (queda incorporada a la nueva norma) - ISO 10011 (partes 1,2 y 3) Reglas para auditar los sistemas de aseguramiento de la calidad - ISO 14010 e ISO 14011 Reglas para auditar sistemas de gestión medioambiental
2. Orientación a los procesos	Los resultados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. El reconocimiento por las nuevas normas de este aspecto las dotan de una estructura más coherente con las prácticas de trabajo de las organizaciones
3. Desarrollo como parte de un par	ISO 9001/2000 e ISO 9004/2000 se desarrollan como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad. Se complementan entre sí, pero pueden utilizarse independientemente
4. Orientación al cliente	Las nuevas normas reconocen el protagonismo especial del cliente, el papel vital, esencial que desempeña en la definición del producto o servicio
5. Menor énfasis en la documentación	Al hacerse menor hincapié en la documentación se facilita la flexibilidad, eliminándose la posible burocratización y las rigideces asociadas a ella
6. Aplicación de los ocho principios de la gestión de la calidad total	La consideración de los ocho principios supone un avance desde el aseguramiento de la calidad hacia la gestión de la calidad, se aproximan así los sistemas de gestión definidos por las nuevas normas al concepto actual de calidad total

Fuente: Benavides y Quintana (2003).

De las características de la norma ISO 9001-2000. Caben destacar cuatro aspectos: 1) la norma hace especial hincapié en el enfoque basado en procesos; con ello pretende dar respuesta a la necesidad que las organizaciones tienen, para mejorar su eficacia y ser eficientes, de identificar y gestionar adecuadamente todos sus procesos estrechamente relacionados unos con otros. Este enfoque basado en procesos pretende mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos; 2) su desarrollo como parte de un par coherente de normas. Las normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que puedan utilizarse como documentos independientes. La norma ISO 9001.2000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad y la norma ISO 9004-2000 proporciona recomendaciones sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad, orientados a la mejora continua del desempeño y de la eficiencia y eficacia globales de la organización, si bien no es una guía para la implantación de la ISO 9001-2000, ni tampoco está pensada con fines de certificación o contractuales; 3) su vocación de ser compatible con otros sistemas de gestión. La norma se ha desarrollado con el fin de hacerla compatible con otros estándares internacionales reconocidos, es decir, con la norma ISO 14001, relativa a sistemas de gestión medioambientales⁶ y 4) su orientación al cliente.

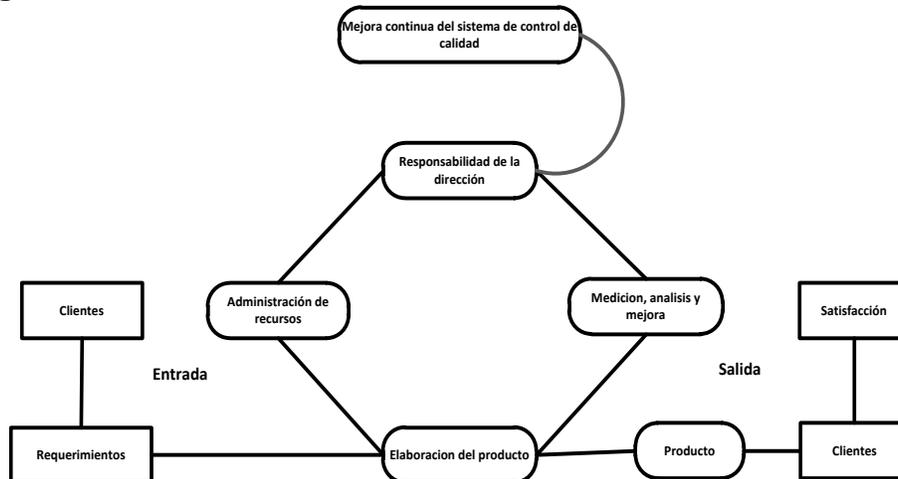
⁶ La norma ISO 14001 está basada en los principios tradicionales de gestión medioambiental –compromiso de prevenir la contaminación, la conformidad regulatoria y la mejora continua-, e indica que la empresa ha de definir sus planes y objetivos, basándose en la valoración de la situación medioambiental. Posteriormente, el personal ha de recibir formación e información, en especial aquellos empleados cuyo trabajo pueda ejercer un impacto medioambiental significativo. Así, la norma exige documentar los procedimientos de ejecución de actividades y la responsabilidad de los trabajadores. Además, la norma indica que las empresas deben medir periódicamente las emanaciones al medioambiente y compararlas con las metas y, si se detectan disconformidades, deben ser rectificadas mediante la acción correctiva. De ahí que se deban realizar auditorías regulares, y el sistema debe revisarse periódicamente por los gestores de la empresa.

En general, para que una organización sea acreditada, las normas ISO 9000 requieren que todos sus procesos tanto productivos como administrativos que afecten en forma directa la calidad del producto y el servicio se realicen durante el ciclo continuo de planear, controlar y documentar. Todos los procesos que afecten directamente a la calidad se deben planear y se les deben asignar metas, responsabilidades y niveles de autoridad apropiados. También se deben controlar para asegurar el cumplimiento de requisitos específicos; pero se preverá la ocurrencia de problemas, así como su solución. Además, deben documentarse para asegurar la comprensión de los objetivos y procedimientos de calidad y la interacción adecuada entre los miembros de la organización, de tal forma que el desempeño del sistema de calidad satisfaga al cliente.

En México, existe un estándar compatible en la norma mexicana: NMX—CC-9001-INMC-2000 (serie), a fin de que los organismos que deseen incorporarse a la acreditación puedan conocerlo para su desarrollo e implantación, con el apoyo de la Dirección General de Normalización dependiente de la Secretaría de Economía, que es la encargada de regular el cumplimiento de la norma en México. Esta norma pertenece al grupo de las voluntarias en el país, contra las NOM que son oficiales de cumplimiento obligatorio.

El modelo en que se fundamenta la norma ISO 9001-2008, se muestra en la figura 4.

Figura 4. Modelo de la norma ISO 9001-2008



Fuente: Cantú (2011).

Dicho modelo contempla cinco componentes principales:

- a) **Elaboración del producto:** se relaciona con la planeación y administración de los procesos, desde el diseño del producto o servicio hasta la entrega de este al cliente. Los requerimientos del cliente son la entrada al componente de elaboración del producto y la salida de este.
- b) **Medición, análisis y mejora.** El producto se entrega al cliente con cierto grado de satisfacción, el cuales procesado por el componente “medición, análisis y mejora”.
- c) **Responsabilidad de la dirección.** Una vez procesado el segundo componente, se retroalimenta a la dirección, cuya responsabilidad, desde la perspectiva de la norma, se define en este componente.
- d) **Asignación de los recursos.** A su vez, la dirección asigna los recursos humanos, financieros, materiales y de otro tipo necesarios para elaborar el producto.
- e) **Mejora continua del sistema de administración por calidad.**

Al final los cuatro componentes mencionados se mejoran de modo continuo mediante este último componente.

Para hacer operativo dicho modelo, la norma cuenta con los requerimientos que a continuación se mencionan.

2.5 ELEMENTOS Y REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9000-2008

2.5.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La organización debe establecer, documentar, poner en marcha y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de tal norma.

2.5.2 REQUISITOS GENERALES

La organización debe hacer lo siguiente:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación mediante la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de dicho procesos.
- f) Poner en práctica las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

Cuando la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control de dichos procesos contratados en forma externa debe identificarse en el sistema de gestión de la calidad.

2.5.3 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir lo siguiente:

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de calidad.
- Un manual de calidad.
- Los procedimientos documentados requeridos en esta norma.
- Los documentos que requiere la organización para asegurarse de la eficaz, planificación, operación y control de sus procesos, incluidos los registros que exige esta norma.

2.5.4 MANUAL DE CALIDAD

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

- El alcance del sistema de gestión de la calidad.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

2.5.5 CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad, así como los registros deben controlarse, además de establecerse un procedimiento documentado que define los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos otra vez.

- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- Verificar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- Verificar que se identifiquen los documentos de origen externo, necesarios para la planeación y operación del sistema de calidad.
- Prevenir el no uso de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en caso de que se mantengan por cualquier razón.

2.5.6 CONTROL DE LOS REGISTROS

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

2.5.7 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

En esta sección de la norma se establece como la dirección: a) se compromete con el diseño e implantación del sistema de gestión de la calidad; b) asegura un enfoque hacia la satisfacción de los clientes; c) define la política de calidad, d) plantea objetivos y el mismo sistema de gestión de calidad, e) define y comunica los niveles de responsabilidad y autoridad en la toma de decisiones y f) revisa el cumplimiento del sistema de calidad.

En esta parte, la dirección tiene que cumplir varios compromisos:

- Compromiso de la dirección. La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación con el sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua.
- Enfoque en el cliente. La alta dirección debe asegurarse de que los registros del cliente se determinan y cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción.
- Política de calidad. La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad:
 - Es adecuada al propósito de la organización.
 - Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
 - Se comunica y entiende en la organización.
 - Se revisa para su continua adecuación.
- Planificación. La alta dirección debe establecer con claridad los objetivos de la calidad, incluidos aquellos necesarios para cumplir con los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes en la organización.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación. La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están bien definidas y se comunican dentro de la organización. Deberá asignar un representante, miembro de la dirección, que aparte de sus obligaciones, debe tener la autoridad y responsabilidad para participar en el cumplimiento de la implantación, mantenimiento de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, informar sobre su desempeño y que promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Revisión por la dirección. La alta dirección debe revisar a plazos planificados, el sistema de gestión de calidad en la

organización, para asegurarse de: su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Esta revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora, la necesidad de efectuar cambios en el propio sistema, incluidas las políticas y los objetivos de la calidad.

2.5.8 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La organización debe procurar el debido cumplimiento en la dotación y asignación de los recursos necesarios para que el sistema de gestión de la calidad cumpla su propósito.

Entre los puntos más relevantes que se debe cuidar son:

- Recursos humanos. El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en: la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
- Infraestructura. La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los requisitos del producto.
- Ambiente de trabajo. La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

2.5.9 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Para que el sistema de gestión de la calidad cumpla sus finalidades, en la realización del producto se deben verificar las siguientes actividades:

- Planificación de la elaboración del producto. La organización debe planificar y realizar los procesos necesarios para elaborar el producto. Esta planeación debe ser coherente con los otros procesos del sistema de gestión de calidad.
- Procesos relacionados con el cliente. Es el momento en que la organización debe establecer: la determinación de los

requisitos relacionados con el producto, la revisión de los requisitos relacionados con el producto, debe determinar e implantar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes.

- Diseño y desarrollo. Las actividades que comprende este aspecto son: Planeación del diseño y desarrollo, los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, los resultados del diseño y desarrollo, la revisión del diseño y desarrollo la verificación del diseño y desarrollo, la validación del diseño y desarrollo y el control de los cambios del diseño y desarrollo.
- Compras. La organización debe asegurarse que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados, lo anterior le implicará centrar sus acciones en : el proceso de compras, la información sobre las compras, verificación de los artículos comprados
- Producción y prestación del servicio. En este punto la organización deberá implantar las siguientes actividades: control de la producción y de la prestación de servicios, la validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio, la identificación y trazabilidad, el concepto de propiedad del cliente y la preservación del producto.
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición. La organización debe determinar cuál será el seguimiento y la medición por realizar, con qué dispositivos de medición y seguimiento lo hará, a fin de proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

2.5.10 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

La organización debe planificar e implantar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- d) Seguimiento y medición. Para cumplir con estos procesos, se deberán implantar las actividades de: satisfacción del cliente, auditoría interna, el seguimiento y medición de los procesos, el seguimiento y medición del producto
- e) Control del producto no conforme. La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme a los requisitos se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y las autoridades relacionadas con el tratamiento del producto disconforme, deben precisarse en un procedimiento documentado.
- f) Análisis de datos. En este punto se debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia referente al sistema de gestión de la calidad.
- g) Mejora. En este último proceso, se involucran tres actividades: la mejora continua, la acción correctiva y la acción preventiva.

2.6 SITUACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Viajemos Juntos es una empresa familiar que trabaja desde 2009 de una forma empírica, ya que por la falta de conocimiento la empresa no cuenta con una buena organización, por eso buscaron la forma de mejorar su situación y profesionalizar sus servicios, encontrando la forma más adecuada para su desarrollo en el mercado, que es la creación de un sistema de gestión de calidad en base a la Norma ISO 9001-2008, la cual les ayudara a poner en orden su empresa y mejorar las oportunidades de crecimiento a mediano plazo.

3 DESARROLLO DE LOS MANUALES DE LA EMPRESA VIAJEMOS JUNTOS PARA INCORPORARSE A LA NORMA ISO 9001-2008

3.1 MANUAL DE RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE CHÁRTER

CÓDIGO: <PRO-VCH-01>

Elaboró: Armando Salvador Guerra Hernández Coordinador de Calidad	Firma:
Revisó: Coordinadora de Finanzas	Firma:
Autorizó: Gerente General	Firma:

Fecha 1ra emisión:	Versión vigente: 0 (Inicial)	Fecha de autorización:
--------------------	--	------------------------

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	56
2. ALCANCE	56
3. LINEAMIENTOS	56
4. PROCEDIMIENTO	57
5. REGISTROS	58
6. DOCUMENTOS AUXILIARES	58
7. NO CONFORMIDADES	58
8. ANEXOS	59
8.1 Diagrama del procedimiento de solicitud de viajes chárter.....	59
8.2 Formato de papeleta de viaje Chárter	60
8.3 Bitácora de cambios y versiones	60

1. OBJETIVO

Definir el procedimiento de recepción y registro de solicitudes de viajes chárter por parte de nuestros clientes operadores mayoristas o agencias de viajes.

2. ALCANCE

Este procedimiento está a cargo de la Responsable de Ventas Chárter y se lleva a cabo cada vez que se recibe vía Skype o vía telefónica una solicitud de viaje chárter.

3. LINEAMIENTOS

Atención y servicio:

- Con el fin de ofrecer un servicio de alta calidad, el personal de *Viajemos Juntos* debe de atender en todo momento la ***Política de Calidad de la empresa.***
- Se deberá informar oportunamente a los pasajeros o usuarios finales, sea directamente o a través de las operadoras mayoristas o agencias de viajes, la ***Política de Servicio a pasajeros para renta de unidades y viajes chárter.***

Venta de viajes chárter y política de pago:

- En caso que la fecha de viaje chárter se solicite en fecha diferente a las pre-establecidas, consultar con el Coordinador Administrativo o con el Gerente General la disponibilidad y autorización del viaje.
- A excepción de solicitudes de parte de la Operadora Click, se debe requerir el pago total del viaje antes de que se efectúe el mismo. En el caso de la Operadora Click se solicitará el pago el lunes siguiente a la realización del viaje.

Cancelaciones:

- Cuando por cualquier circunstancia el cliente cancele el contrato de prestación de servicio, se le aplicará un cargo por concepto de gastos administrativos; si cancela con 8 días de anticipación se cobrará el 25% del viaje, con 72 horas de anticipación el cargo será del 50% y con 24 horas el cargo será del 100%.

4. PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1.	Se recibe llamada o mensaje por Skype para solicitar un servicio de transporte chárter	Responsable de Ventas Chárter	
2.	Se registra el viaje en la cedula denominada Resumen Chárter	Responsable de Ventas Chárter	Se toman los siguientes datos: lugar de origen del cliente, usuario final, número de adultos y de menores, nombre del pasajero contratante, fecha del viaje (ida y regreso) y hotel en el que se hospedará.
3.	Se toma una decisión: <ul style="list-style-type: none">▪ Si el viaje es en la semana vigente o próxima continuar en el paso 4.▪ Si no, se concluye el procedimiento.	Responsable de Ventas Chárter	
4.	Se anota en el calendario de salidas el lugar de origen y el número de personas.	Responsable de Ventas Chárter	Se anota si ya aparece en el Calendario de Control la semana del viaje solicitado.
5.	Se elabora la papeleta de viaje y se envía a la operadora mayorista o a la agencia de viajes.	Responsable de Ventas Chárter	Papeleta (ver glosario).

El diagrama se muestra en el **Anexo 1. Diagrama de Flujo de Solicitud de viaje chárter.**

5. REGISTROS

No.	Clave	Nombre	Descripción
1.	VCH-REG-01	Resumen chárter	Hoja de Excel donde se registran las solicitudes de viajes chárter
2.	VCH-FOR-01	Formato de papeleta de viaje	Formato de papeleta de viaje que se envía al solicitante una vez que se confirma el viaje

6. DOCUMENTOS AUXILIARES

No.	Nombre	Descripción
1.	Catálogo de precios	Hoja de Excel con los precios actualizados y autorizados por el Gerente General para la cotización de viajes Chárter.

7. NO CONFORMIDADES

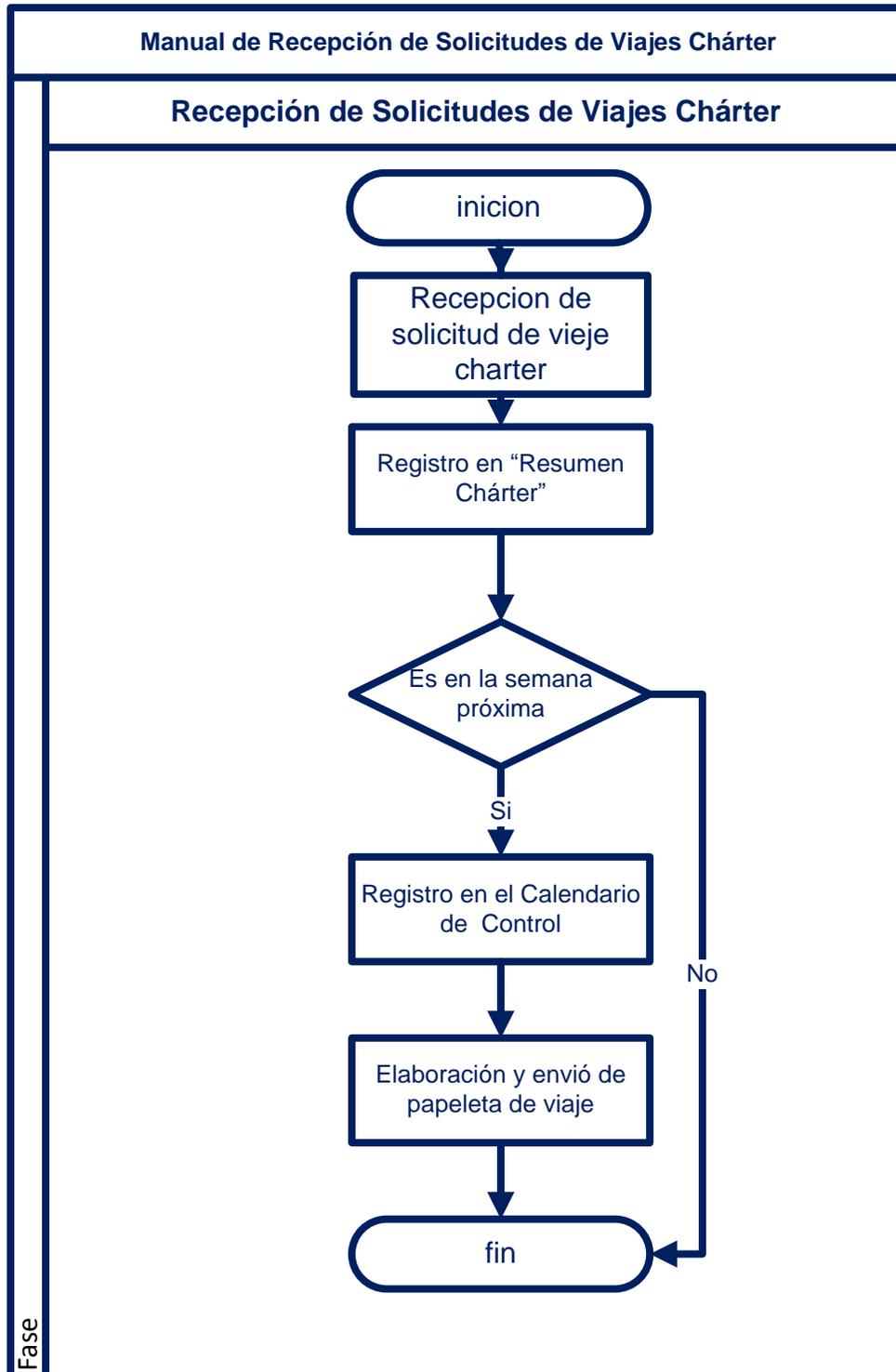
Las No Conformidades que lleguen a tener lugar en el desarrollo del procedimiento de *Recepción de Solicitudes de Viaje Chárter* pueden tener su origen en:

- Inconformidades o quejas de los clientes al considerar que no se cumplieron las condiciones establecidas en el contrato de servicio.
- Quejas de los clientes al no ser informados oportunamente de las políticas de pagos y cancelaciones de la empresa.
- Quejas u opiniones de los clientes en las encuestas de satisfacción del cliente que llegaran a aplicarse.
- Por errores en la toma de datos del cliente o el viaje solicitado, o durante el registro en la hoja de Resumen Chárter.

Las No Conformidades se deberán registrar en el formato de No Conformidades (PRO-SGC-02) definido en el Manual de procedimiento correspondiente (PRO-SGC-02).

8. ANEXOS

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE VIAJES CHÁRTER



FORMATO DE PAPELETA DE VIAJE CHÁRTER

Fecha			N° de Cupón:	
Destino:	IXTAPA		Nombre del Cliente:	
Viaje:	Redondo <input type="radio"/>	Sencillo <input type="radio"/>	Adultos:	3
Asiento(s) Asignado(s):			Menor:	
Salida:			Hotel:	
Fecha:		Hora:	Agencia de Contacto:	
Regreso:				
Fecha:			Tarifa Neta Adulto:	
Costo Total:			Tarifa Neta Menor:	
Comisión:			Tiempo Límite:	
A pagar:			Teléfono(s) de Contacto:	
Observaciones:				

BITÁCORA DE CAMBIOS Y VERSIONES

Versión	Fecha de autorización	Cambios a la versión
1.0		Versión inicial

3.2 MANUAL DE VENTAS CHÁRTER

CÓDIGO: < PRO-VCH- 01>

ELABORÓ: Armando Salvador Guerra Hernández Coordinador de Calidad	Firma:
REVISÓ: Coordinadora de Finanzas	Firma:
AUTORIZÓ: Gerente General	Firma:

Fecha 1ra emisión:	Versión: 1.0 (Inicial)	Fecha de autorización:
--------------------	----------------------------------	------------------------

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	63
2. ALCANCE	63
3. LINEAMIENTOS	63
4. PROCEDIMIENTO.....	64
5. REGISTROS	¡Error! Marcador no definido.
6. ANEXOS	65
Diagrama de procedimiento de Cobranza	66
Formato de Recibo de Caja	¡Error! Marcador no definido.

1. OBJETIVO

Definir el procedimiento de cobranza para por la venta de viajes chárter.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica para cobrar los viajes chárter que se vendan y está a cargo de la Responsable de Ventas Chárter.

3. LINEAMIENTOS

Política de pago:

- A la operadora Click se le tendrán consideraciones al ser nuestro mayor cliente a la hora de cobrar los viajes realizados.
- A excepción de solicitudes de parte de la Operadora Click, se debe requerir el pago total del viaje antes de que se efectúe el mismo.
- En el caso de la Operadora Click se solicitará el pago el lunes siguiente a la realización del viaje.

4. PROCEDIMIENTO

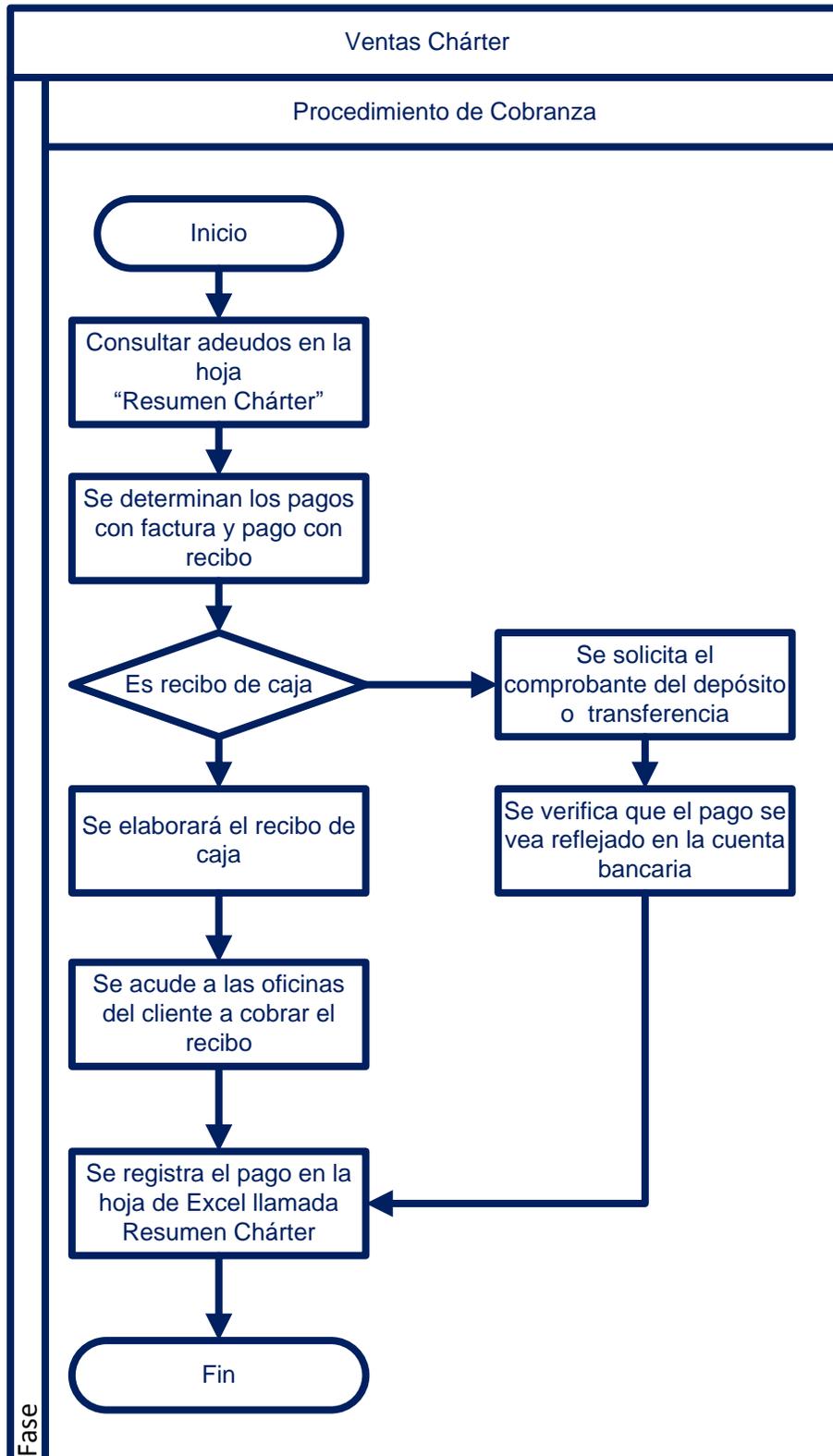
No.	Actividad	Responsable	Descripción
1.	Consultar adeudos en la hoja "Resumen Chárter"	Responsable de Ventas Chárter	Consultar la hoja de Excel resumen ventas chárter.
2.	Se determinan los pagos con factura y pagos con recibo.	Coordinadora de Finanzas	
3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si es pago con recibo (cobranza física) se continúa en el paso 4. ▪ Si es pago con factura se continúa en el paso 7. 	Coordinador Operativo	
4.	Se elaborará el recibo de caja.	Coordinador Operativo	Es un documento en el cual tiene el costo total del viaje chárter
5.	Se acude a las oficinas del cliente a cobrar el recibo.	Coordinador Operativo / personal de apoyo	Se va a la operadora mayorista o agencia de viajes minorista por el pago total de servicio
6.	Se registra el pago en Resumen de Ventas Chárter y se concluye el procedimiento.	Responsable de Ventas Chárter	Se registra en la hoja de Excel llamada resumen de ventas Chárter.
7.	Se solicita el comprobante del depósito o transferencia.	Responsable de Ventas Chárter	Se solicita el comprobante vía correo electrónico.
8.	Se verifica que el pago se vea reflejado en la cuenta bancaria. Se continúa en el paso 6.	Coordinadora de Finanzas	Entrar a la cuenta en línea para ver si se ve reflejado el deposito o transferencia en la cuenta

5. REGISTROS

No.	Clave	Nombre	Descripción
1	VCH-REC-01	Recibo de caja	Es un documento para ir a cobrar el monto del servicio a las operadoras mayoristas, agencias de viajes minoristas, clientes.
2	VCH-RVC-01	Resumen de ventas chárter	Documento en Hoja de Excel, donde se registra el pago de los viajes chárter.

6. ANEXOS

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA



FORMATO DE RECIBO DE CAJA.

RECIBO DE CAJA

Recibido de: _____

La cantidad de \$ _____ (_____)

Por concepto de: _____

////////////////////////////////////

Lugar y Fecha: _____

Nombre y Firma

3.3 MANUAL DE REALIZACIÓN DE VIAJE CHÁRTER

CÓDIGO: <PRO-RVC-01>

ELABORÓ: Armando Salvador Guerra Hernández Coordinador de Calidad	Firma:
REVISÓ: Coordinadora de Finanzas	Firma:
AUTORIZÓ: Gerente General	Firma:

Fecha 1ra emisión:	Versión: 1.0 (Inicial)	Fecha de autorización:
--------------------	----------------------------------	------------------------

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	70
2. ALCANCE	70
3. LINEAMIENTOS	70
4. PROCEDIMIENTO	71
5. REGISTROS	¡Error! Marcador no definido.
6. DOCUMENTOS AUXILIARES	72
7. NO CONFORMIDADES	¡Error! Marcador no definido.
8. ANEXOS	73
Diagrama del procedimiento de realización de viaje.....	73
Formato de Contrato de Viaje Chárter	74
Encuesta de calidad y Bitácora de cambios y versiones	75

1. OBJETIVO

Definir los pasos del procedimiento para el diseño de la logística de rutas y realización de los viajes chárter.

2. ALCANCE

Este procedimiento se realiza a las 19:00 horas del día previo a la realización del viaje, con la finalidad de coordinar a los operadores para que se programen para realizar el viaje. El responsable a cargo es el Responsable de Ventas Chárter.

3. LINEAMIENTOS

1. La unidad debe estar en óptimas condiciones antes de que se lleve a cabo cualquier viaje.
2. Los operadores deben de realizar la limpieza de las unidades después de realizar cada viaje.
3. El operador debe presentarse con los pasajeros y vestir su uniforme limpio y planchado.
4. Los operadores deben de descansar bien antes de cada viaje.
5. En caso de tener problemas en la realización del viaje consultar en los anexos de este manual para conseguir una solución a los probables problemas. (anexos)

4. PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1.	Se copia solicitudes de viaje en "Resumen Chárter" a la hoja "Listas Chárter"	Responsable de Viajes Chárter	
2.	Se ordenan por origen, ruta y destino de hotel	Responsable de Viajes Chárter	Verifica el número de pax y el lugar de salida de las diferentes ciudades
3.	Se determina las unidades que se requieren y los operadores de cada una.	Coordinador Operativo	La Responsable de Viajes Chárter solicita al Coordinador Operativo las unidades y operadores que se asignarán para los viajes contratados. El Coordinador Operativo realiza la distribución de acuerdo a la disponibilidad y viajes realizados previamente por los operadores.
4.	Se imprimen Listas Chárter por ruta	Responsable de Viajes Chárter	
5.	Se autoriza la logística de rutas y unidades asignadas.	Gerente General	
6.	Se elaboran los listados en formato PDF.	Responsable de Viajes Chárter	
7.	Se elaboran los contratos de viaje para los operadores.	Responsable de Renta de Unidades	
8.	Se envía a los operadores los contratos y listados chárter.	Responsable de Renta de Unidades	
9.	Se confirma vía telefónica el envío de los contratos y los listados chárter.	Coordinador Operativo / Responsable de Renta de Unidades	
10.	Se realiza retiro para gastos de viaje cuando se requiera.	Operadores	Los operadores cuentan con una tarjeta de la cual pueden disponer de efectivo en un cajero para realizar su viaje. (el operador puede retirar la cantidad que el Coordinador de Finanzas le autorice)
11.	Se realiza el viaje.	Operadores	
12.	Se recibe de comprobación de gastos.	Responsable de Renta de Unidades	Los días lunes siguientes a la realización del viaje los operadores entregan o envían su comprobación o relación de gastos y se liquidan diferencias.

5. REGISTRO

No.	Código	Nombre	Descripción
1.	REG-RCH-01	Resumen Chárter	Cedula elaborada en Hoja de Excel donde se registran las solicitudes de viajes chárter
2.	REG-LCH-01	Lista chárter	cedula Hoja de Excel donde se listan los viajes a realizar por ruta.
3.	REG-CDV-01	Contrato de viaje	Contrato de servicio que se envía a los operadores con la información de viaje y como documento legal de circulación en carreteras federales.

6. DOCUMENTOS AUXILIARES

No.	Nombre	Descripción
1.	Política de prestación de servicios chárter y de renta de unidades	

7. No Conformidades

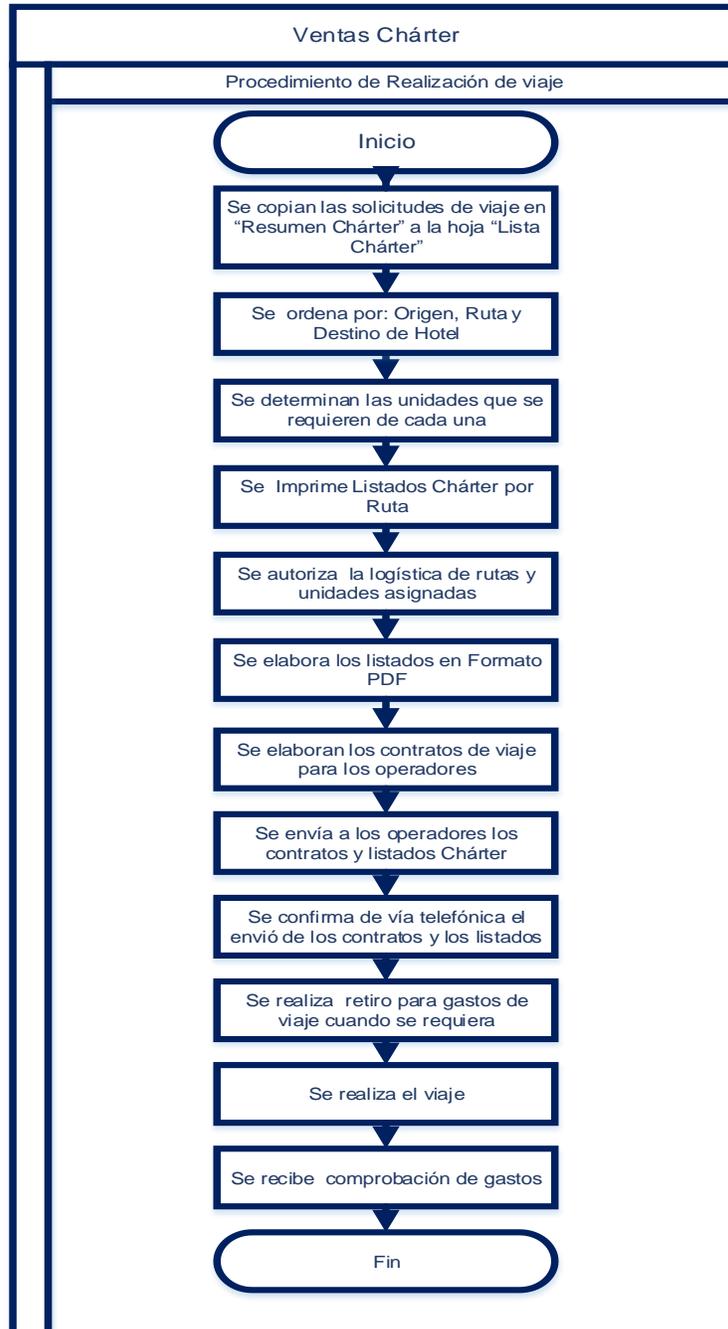
Las No Conformidades que lleguen a tener lugar en el desarrollo del procedimiento de *Realización de Viaje Chárter* pueden tener su origen en:

- Inconformidades o quejas de los clientes al considerar que no se cumplieron las condiciones establecidas en el contrato de servicio.
- Quejas de los clientes al no ser informados oportunamente de las políticas de pagos y cancelaciones de la empresa.
- Quejas u opiniones de los clientes en las encuestas de satisfacción del cliente que llegaran a aplicarse.
- Por errores en la toma de datos del cliente o el viaje solicitado, o durante el registro en la hoja de Resumen Chárter.

Las No Conformidades se deberán registrar en el formato de No Conformidades (PRO-SGC-02) definido en el Manual de procedimiento correspondiente (PRO-SGC-02).

8. ANEXOS

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE REALIZACIÓN DE VIAJE



Formato de Contrato de Viaje Chárter

CONTRATO ESPECIAL

FECHA 14/03/2015	Base Turismo en: MORELIA	Unidad: <u>02/BLANCA</u> Operador: <u>SR. RICARDO</u> KM. INICIAL: _____ KM. FINAL: _____
---------------------	-----------------------------	--

Contratante: AGENCIA DE VIAJES RENTOUR

Dirección: <u>ACERO 360</u>	Colonia: <u>INDUSTRIAL</u>
Ciudad: <u>MORELIA, MICH.</u>	Tel(s): <u>(443) 274 83 24</u>

Renta de:	Camioneta <input checked="" type="radio"/>	Autobús <input type="radio"/>	Por: <u>1</u> día(s) para realizar viaje:	<input type="radio"/> Redondo <input checked="" type="radio"/> Simple
Origen:	<u>IXTAPA ZIHUATANEJO, GRD</u>	Destino:	<u>QUERETARO, GRD</u>	
del	<u>15</u>	al:	<u>15</u>	de
			<u>MARZO</u>	de
			<u>2015</u>	
Escalas:	<u>MORELIA, MICH - CELAYA, GTO</u>			

LUGAR DE SALIDA

Domicilio:	<u>BLVD. IXTAPA</u>	Colonia:	<u>IXTAPA</u>
Ciudad:	<u>IXTAPA ZIHUATANEJO, GRD</u>	Referencia:	<u>ZONA HOTELERA I</u>
Salida:	<u>15/03/2015</u>	Hora:	<u>12:00 HRS</u>
Regreso:	_____	Hora:	_____

Importe del viaje	CINCO MIL PESOS 00/00/00/00	IMPORTE	\$ 5,000.00
con letra:		ANTICIPO	\$ -
Observaciones:	_____	SALDO	\$ 5,000.00

IAVE: \$ _____

 Firma del Contratante


 Sello y Firma
 del Prestador de Servicios

Nota importante: Si la firma de más cantidad de firmas sobre un sistema del 100% del costo del viaje, el saldo será más depositado antes de iniciar el mismo.

Encuesta de Calidad

La empresa Viajemos Juntos, quiere saber ¿cómo encontró nuestra unidad? y ¿cómo los trato nuestro operador?, por eso les proporcionamos este pequeño cuestionario que nos ayudara a mejorar nuestro servicio con ustedes.

Encuesta de Calidad		
Responda las siguientes preguntas tachando una de las opciones		
¿Encontraron la unidad limpia?	Si	No
¿Llego a tiempo el operador?	Si	No
¿Se presentó el operador al llegar por ustedes?	Si	No
¿El operador llevo con el traje de la empresa? (con logotipo de la empresa)	Si	No
¿El operador les puso una película en el transcurso del viaje?	Si	No
¿El operador puso el aire acondicionado?	Si	No
¿El operador les ayudo con su equipaje al llegar y al llegar a su destino?	Si	No

Comentarios adicionales:

La empresa Viajemos Juntos les agradece su tiempo para contestar esta encuesta y les desea un buen viaje.

Bitácora de cambios y versiones

Versión	Fecha de autorización	Cambios
1		Versión inicial

Instructivo para contingencias de las unidades

En caso de que las unidades no pueden realizar su viaje por alguna falla mecánica se tomaran en cuenta las siguientes opciones para resolver la situación:

1. El operador debe comunicar al Coordinador operativo la situación de la unidad.
2. Después de comunicar la situación el operador tiene que comunicarle a los pasajeros que se tiene la falla mecánica y se les pedirá que mantengan la calma ya que no se quedaran sin ir a su destino.
3. Ya teniendo en cuenta la situación el Coordinador Operativo con el apoyo del Coordinador de Calidad tomaran las siguientes decisiones:
 - a) Checar la disposición de otra unidad.
 - b) Subarrendar otra unidad que sea del mismo modelo de nuestras unidades.
 - c) Distribuir a los pasajeros entre otras camionetas (dependiendo del número de pasajeros y el espacio de las demás unidades).
4. Después de realizar una de las opciones del punto número 3 se mandara una grúa para recoger y llevar a la unidad a que el mecánico repare la falla que presento la unidad.

3.4 MANUAL DE RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE RENTA DE UNIDADES

CÓDIGO: < PRO-SRU-01 >

Elaboró: Armando Salvador Guerra Hernández Coordinador de Calidad	Firma:
Revisó: Coordinadora de Finanzas	Firma:
Autorizó: Gerente General	Firma:

Fecha 1ra emisión:	Versión: 1.0 (Inicial)	Fecha de autorización:
--------------------	----------------------------------	------------------------

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	79
2. ALCANCE	79
3. LINEAMIENTOS	79
4. PROCEDIMIENTO.....	81
5. REGISTROS	¡Error! Marcador no definido.
6. DOCUMENTOS AUXILIARES	¡Error! Marcador no definido.
7. NO CONFORMIDADES	¡Error! Marcador no definido.
8. ANEXOS	83
8.1 Diagrama del procedimiento de renta de unidades	83
8.2 Formato de Confirmación de Viaje.....	¡Error! Marcador no definido.
8.3 Formato de Contrato de Renta de Unidades.....	84
8.4 Bitácora de cambios y versiones	84

1. OBJETIVO

Definir el procedimiento de recepción de solicitudes para la renta de unidades por parte de nuestros clientes y su registro para su programación y realización.

2. ALCANCE

Este procedimiento está a cargo de la Responsable de Rentas de Unidades y se lleva a cabo cada vez que se recibe una solicitud de renta de unidad (sea esta vía Skype, vía telefónica, por correo electrónico o de manera personal).

3. LINEAMIENTOS

Atención y servicio:

1. Con el fin de ofrecer un servicio de alta calidad, el personal de *Viajemos Juntos* debe de atender en todo momento la ***Política de Calidad de la empresa***.
2. Se deberá informar oportunamente a los pasajeros o usuarios finales, sea directamente o a través de las operadoras mayoristas o agencias de viajes, la ***Política de Servicio a pasajeros para renta de unidades y viajes chárter***.
3. Se prestará el servicio de transportación de acuerdo al itinerario establecido en el contrato, por lo que el cliente no podrá efectuar cambio alguno una vez iniciado el viaje. Cualquier cambio del itinerario deberá hacerlo con 48 de anticipación.

Tipos de servicios de renta de unidades:

Los tipos de servicio de renta de unidades que se ofrecen son los siguientes:

- **Viaje sencillo:** esta opción de renta de unidad cubre únicamente el trayecto de ida.
- **Viaje redondo:** en esta opción se lleva al grupo a su destino y se recoge al grupo el día de retorno.

- **Servicio con estancia:** con esta opción la unidad permanece a disposición del grupo durante el periodo del servicio. Puede incluir varios trayectos programados previamente.
- **City tour:** esta opción se ofrece con el fin de dar recorridos en una ciudad en específico.

Autorización y Pago del servicio:

1. Para solicitudes de renta la unidad en temporada alta, la responsable debe consultar al Coordinador administrativo o al Gerente General la disponibilidad y autorización de la unidad.
2. Una vez que se recibe una solicitud de renta de unidad, el cliente debe de cubrir un anticipo del 30% en un plazo no mayor a 48 horas para realizar el bloqueo de la unidad. Esto debe de ser comunicado al cliente al momento de confirmar su solicitud de renta de unidad.
3. El cliente debe de cubrir el costo total de la renta de la unidad 72 horas antes de su la realización del viaje.

Cancelaciones:

Cuando por cualquier circunstancia el cliente cancele el contrato de prestación de servicio, se le aplicará un cargo por concepto de gastos administrativos; si cancela con 8 días de anticipación se cobrará el 25% del viaje, con 72 horas de anticipación el cargo será del 50% y con 24 horas el cargo será del 100%.

4. PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1.	Se recibe solicitud de renta de unidad.	Responsable de Renta de Unidades	La solicitud puede ser a través de mensaje Skype, correo electrónico, vía telefónica o en persona.
2.	Se toma una decisión: <ul style="list-style-type: none">▪ Si es viaje confirmado se continúa en paso 4.▪ En caso contrario (para cotización) se continúa en el paso 3.	Responsable de Renta de Unidades	
3.	Se cotiza y se concluye el procedimiento	Responsable de Renta de Unidades	
4.	Se toman los datos del cliente en una bitácora	Responsable de Renta de Unidades	Se toman los siguientes datos: lugar de origen del cliente usuario final, número de pasajeros, nombre del contratante, fecha del viaje (ida y regreso) y destino. Si no es un viaje confirmado, se continúa en el paso 6.
5.	Se registra en calendario la fecha y unidad (bloqueo temporal de la unidad)	Responsable de Renta de Unidades	La unidad que se bloquea no puede ser considerada para otra actividad hasta que se lleve a cabo el viaje para el que fue contratada.
6.	Se solicita anticipo para confirmación de viaje y se bloquea la unidad.	Responsable de Renta de Unidades	Se le informa al cliente que tiene 48 horas para realizar el anticipo del 30% y enviar el comprobante de pago (por correo electrónico o por Skype).

5. REGISTROS

No.	Clave	Nombre	Descripción
1.	RDU-REG-01	Bitácora de Renta de Unidades	Se registra en una libreta la fecha de salida, destino y regreso.
2.	RDU- CON-01	Formato de Contrato de viajes	Formato de papeleta de viaje que se envía al solicitante una vez que se confirma la renta de la unidad.

6. Documentos Auxiliares

No.	Nombre	Descripción
1.	Catálogo de precios	Hoja de Excel con los precios actualizados y autorizados por el Gerente General para la cotización de la renta de unidades.

7. No Conformidades

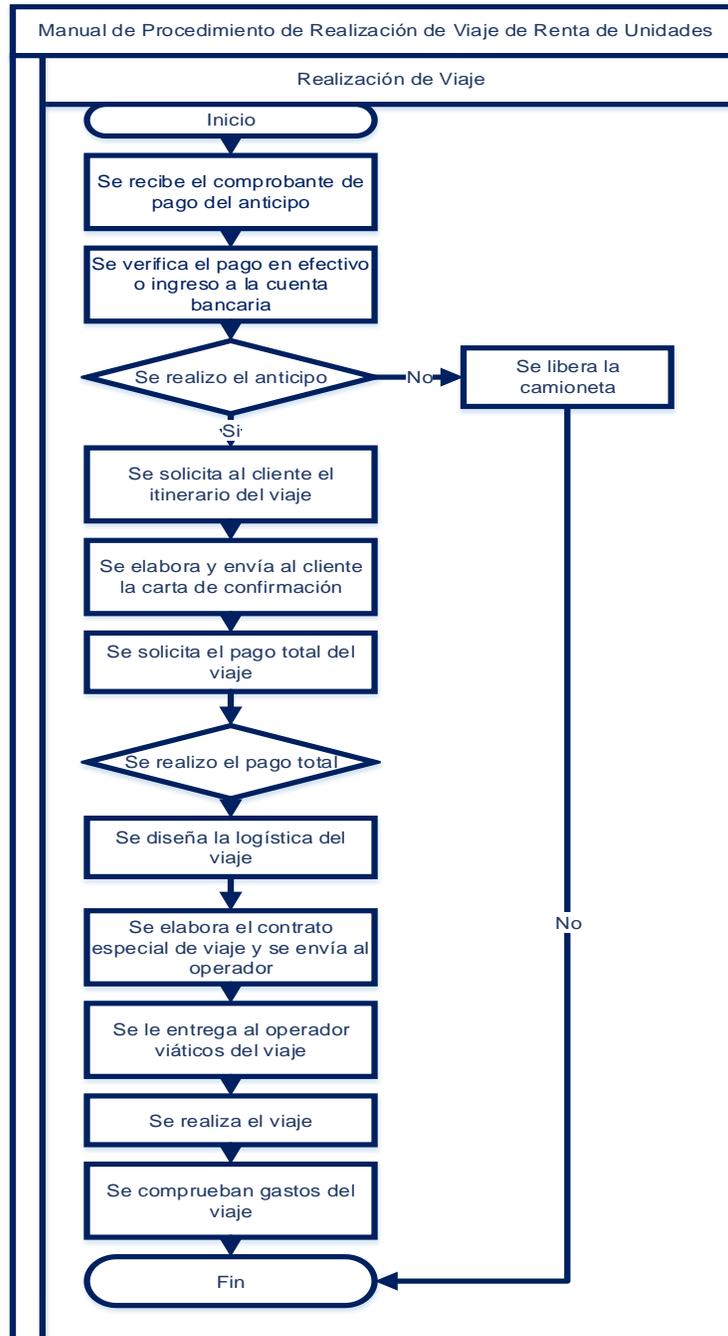
Las No Conformidades que lleguen a tener lugar en el desarrollo del procedimiento de *Recepción de solicitudes de Renta de Unidades* pueden tener su origen en:

- Inconformidades o quejas de los clientes al considerar que no se cumplieron las condiciones establecidas en el contrato de servicio.
- Quejas de los clientes al no ser informados oportunamente de las políticas de pagos y cancelaciones de la empresa.
- Quejas u opiniones de los clientes en las encuestas de satisfacción del cliente que llegaran a aplicarse.
- Por errores en la toma de datos del cliente o el viaje solicitado, o durante el registro en la bitácora de viaje.

Las No Conformidades se deberán registrar en el formato de No Conformidades (PRO-SGC-02) definido en el Manual de procedimiento correspondiente (PRO-SGC-02).

8. ANEXOS

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE REALIZACIÓN DE VIAJE DE RENTA DE UNIDADES



FORMATO DE CONTRATO DE RENTA DE UNIDADES

CONTRATO ESPECIAL

FECHA: _____

Unidad: _____
 Base Turismo en: MORELIA Operador: _____
 KM, INICIAL: _____
 KM, FINAL: _____

Contratante: _____ AGENCIA DE VIAJES RENTOUR

Dirección: ACERO 369 Colonia: INDUSTRIAL
 Ciudad: MORELIA, MICH. Tel(s): (443) 274 33 24

Renta de: Camioneta Por: ___ día(s) para realizar viaje: Redondo Sencillo

Origen: _____ Destino: _____
 del _____ al: _____ de _____ de _____
 Escalas: _____

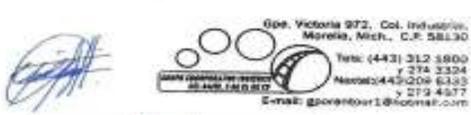
LUGAR DE SALIDA

Domicilio: _____ Colonia: _____
 Ciudad: _____ Referencia: _____
 Salida: _____ Hora: _____ Regreso: _____ Hora: _____

Importe del viaje con letra: _____ IMPORTE ANTICIPO: _____
 Observaciones: _____ SALDO: \$ _____

IAVE: \$ _____


 Firma del Contratante


 Sello y Firma del Prestador de Servicios

Gpo. Victoria 972, Col. Industrial, Morelia, Mich., C.P. 58130
 Tels: (443) 312-8900 y 274-3324
 Navtel: 443-204-6333 y 274-4377
 E-mail: gorenTour1@fibomil.com

Nota importante: A la firma de este contrato deberá cubrirse un mínimo del 30% del costo del viaje, el saldo restante liquidarlo antes de iniciar el mismo.

BITÁCORA DE CAMBIOS Y VERSIONES

Versión	Fecha de autorización	Cambios
1.0		Versión inicial

4 MANUALES DE LA NORMA

4.1 MANUAL DE CALIDAD

CÓDIGO: <MAN-CAL-01>

ELABORÓ: Armando Salvador Guerra Hernández Coordinador de Calidad	Firma:
REVISÓ: Coordinadora de Finanzas	Firma:
AUTORIZÓ: Gerente General	Firma:

Fecha 1ra emisión:	Versión: 1.0	Fecha de autorización:
--------------------	------------------------	------------------------

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	87
2. ALCANCE	87
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	87
3.1 Plan Estratégico	87
3.2 Estructura de la empresa (organigrama).....	88
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	88
4.1 Conformación del SGC	88
4.2 Documentación del SGC.....	88
4.3 Exclusiones	89
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	89
5.1 Política de Calidad	89
5.2 Objetivos de Calidad 2015.....	90
5.3 Representante de la Alta Dirección.....	90
5.4 Comunicación Institucional	90
5.5 Revisión por la Dirección	90
6. GESTIÓN DE RECURSOS.....	91
6.1 Recursos humanos	91
6.2 Infraestructura.....	92
6.3 Ambiente de trabajo.....	92
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	92
7.1 Requisitos relacionados con el Producto/Servicio	92
7.2 Diagrama del Macro-proceso	93
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	95
8.1 Medición de la Satisfacción del Cliente	95
8.2 Procedimientos de Medición y Mejora	95

1. OBJETIVO

El presente manual tiene por objetivo definir los requerimientos para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Viajemos Juntos con base en la norma ISO 9001-2008.

2. ALCANCE

Este manual contempla los procedimientos operativos y de apoyo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Viajemos Juntos.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

3.1 Plan Estratégico

MISIÓN:

Integrar la flota más nueva y moderna, comprometida en mantener la flotilla de unidades en las mejores condiciones de seguridad y comodidad, para los servicios de transporte Turístico.

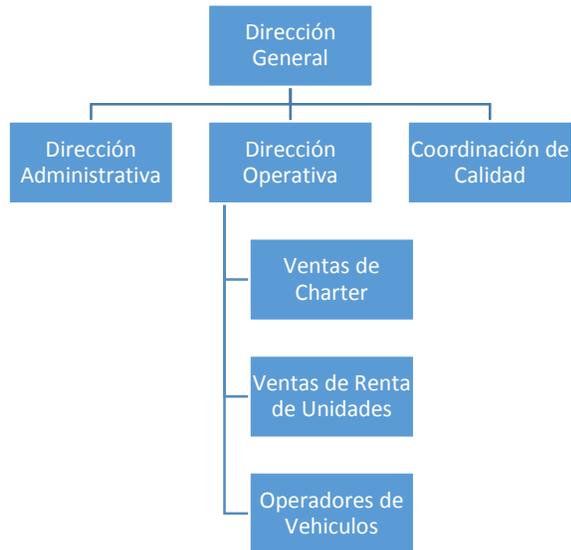
VISIÓN:

Convertirse en la empresa líder de la industria del transporte turístico terrestre de la región, logrando una mayor calidad en todos nuestros procesos, proporcionando confianza y permanencia en nuestros clientes, generando rentabilidad para los accionistas, satisfacción y orgullo para quienes integran la empresa respetando siempre el entorno social apoyado en un desarrollo sustentable.

VALORES:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| ✓ Liderazgo. | ✓ Seguridad. |
| ✓ Calidad. | ✓ Confianza. |
| ✓ Puntualidad. | ✓ Respeto. |
| ✓ Comodidad. | ✓ Honestidad. |
| ✓ Trabajo en equipo. | ✓ Responsabilidad. |

3.2 Estructura de la empresa (organigrama)



(Está pendiente desarrollar las descripciones y perfiles de puesto)

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1 Conformación del SGC

El Sistema de Gestión de Calidad de Viajemos Juntos está diseñado, documentado e implementado conforme se indica en el presente Manual de Calidad, en donde:

- Se definen los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Se determinar los criterios, métodos y registros para asegurar la operación y el control de los procesos que conforman el SGC.
- Se definen los procesos o mecanismos para el seguimiento, medición y el análisis de estos procesos.
- Se implementan las acciones y revisiones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua del SGC.

El Sistema de Gestión de Calidad de Viajemos Juntos está diseñado y documentado en el presente Manual de Calidad, el cual contiene o hace referencia a los siguientes documentos:

- Política de Calidad y Objetivos de Calidad de Viajemos Juntos.
- Manuales de procedimientos operativos y de apoyo para la realización del producto (servicio) que ofrece Viajemos Juntos.
- Manuales de los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2008.
- Registros de control y seguimiento de los procedimientos.

- Documentos auxiliares (manuales específicos, instructivos, catálogos, etc.) requeridos para el desarrollo de los procedimientos operativos y que están señalados en los manuales de procedimiento correspondientes.

Todos los documentos anteriormente señalados están contenidos o referidos en el presente manual de calidad y en los manuales de procedimiento.

Los documentos que respaldan el funcionamiento del SGC se elaboran, revisan, y actualizan según se define en el Manual de Procedimiento de Control de Documentos y Registros (PRO-SGC-01). Así mismo, en este procedimiento se establece el mecanismo de difusión y accesibilidad en las diferentes áreas de la empresa.

4.3 Exclusiones

Con base en la Norma ISO 9001:2008, el SGC de Viajemos Juntos presenta las siguientes exclusiones:

- 1) No documenta un procedimiento de diseño y desarrollo del producto (7.3) debido a que nuestra empresa no realiza diseño para otorgar su servicio. Las rutas que recorren nuestras unidades ya están diseñadas y desarrolladas en el sector turístico
- 2) No se documenta un procedimiento de compras (7.4) debido a que no es un procedimiento relevante en el servicio de transporte terrestre turístico.
- 3) No se incorporan políticas y procedimientos para el manejo de bienes propiedad del cliente (7.5.4) debido a que la empresa, según se establece en la política de servicio de transportación, no se hace responsable del equipaje y artículos que lleven los pasajeros.
- 4) No se incorporan políticas y procedimientos para la preservación del producto (7.5.5) debido a que no se producen productos que requieran procedimientos de preservación.
- 5) No se incorporan políticas y procedimientos para el control de equipos de seguimiento y medición (7.6) debido a que no se cuenta con maquinaria o equipo de medición y control.

5 Responsabilidad de la Dirección

5.1 Política de Calidad

En Viajemos Juntos nos comprometemos a ofrecer un sistema de traslado terrestre con los mejores estándares de calidad, con altos índices de seguridad, unidades modernas, con personal altamente capacitado y con procedimientos de operación y servicio estandarizados

5.2 Objetivos de Calidad 2015

Los objetivos de calidad para el año 2015 son:

- 1) Implementar y certificar un SGC en la empresa con base en la norma ISO 9001.
- 2) Incrementar nuestra flotilla con tres unidades adicionales modelos 2016.
- 3) Automatizar el procedimiento de ventas chárter a través del diseño de un software.
- 4) Realizar semestralmente una reunión con el equipo de trabajo para fomentar un clima laboral excelente.

5.3 Representante de la Alta Dirección

La alta dirección de Viajemos Juntos designa como su representante al Coordinador de Calidad (indicado en el organigrama de la empresa), quien tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- a) Vigilar y asegurarse de que se implementan y mantienen los procesos del SGC.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Promover al interior de la empresa cursos para la formación y toma de conciencia de la importancia del cumplimiento de los requisitos del cliente definidos en el presente Manual de Calidad.

5.4 Comunicación Institucional

Para mantener una comunicación efectiva al interior de la empresa, particularmente en lo referente al funcionamiento, revisión e implementación del SGC, los mecanismos de comunicación institucional establecidos son:

- 1) Vía correo electrónico para información referente a cambios, mejoras o No conformidades detectadas del SGC.
- 2) Reuniones institucionales bimestrales.

Las reuniones institucionales deben de ser notificadas por escrito a los integrantes con una semana de anticipación. Deben de ser coordinadas por el Gerente General o en su defecto, por el Coordinador de Calidad. En todas las reuniones deben de levantarse minutas donde todos los participantes firmen de asistencia y conocimiento de los temas y acuerdos que se tomen en la reunión.

5.5 Revisión por la Dirección

La Dirección de Viajemos Juntos llevará a cabo una revisión anual del SGC con el fin de garantizar la conveniencia, adecuación y eficacia del mismo, así como para detectar y evaluar oportunidades de mejora y efectuar cambios al SGC. En la

revisión anual del SGC se actualizará la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la empresa.

La revisión anual se realizará en el mes de octubre con base en los resultados de la auditoría anual del SGC (señalada en el programa anual de auditorías). Para la revisión anual, además de la auditoría anual, la Dirección deberá considerar:

- a) Los resultados de auditorías individuales realizadas en el año,
- b) La retroalimentación de los clientes (quejas, sugerencias),
- c) Las no conformidades levantadas en el periodo, así como el estado de las acciones correctivas y preventivas correspondientes,
- d) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- e) Los cambios al interior de la empresa que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- f) Las recomendaciones para la mejora por parte del personal de la empresa.

Como resultado de la revisión anual de la dirección se emitirá un informe (código de registro) donde se indicarán las propuestas de mejora al SGC, las propuestas de mejora al producto y los recursos que se destinarán para ello.

6. GESTIÓN DE RECURSOS

6.1 Recursos humanos

Con el fin de garantizar que el personal de Viajemos Juntos cuenta con las habilidades y competencias necesarias para realizar su trabajo, particularmente de aquellos cuya función incide directamente en la conformidad con los requerimientos del producto/servicio que ofrecemos, el SGC incluye:

- 1) Descripción detallada de los puestos y los perfiles requeridos para el personal que ocupa cada uno de los puestos de la empresa (por desarrollar).
- 2) Programa anual de capacitación y actualización por puesto y empleado (por desarrollar).
- 3) Evaluación anual de las competencias y habilidades del personal (por desarrollar).

El programa anual de capacitación incluye: (por desarrollar)

- Los cursos de formación y actualización que debe cursar el personal de la empresa,
- Los mecanismos de registro y evaluación de habilidades y competencias,
- Un curso de capacitación y actualización al personal sobre el funcionamiento del SGC con base en la norma ISO 9001:2008, y de toma de conciencia de la importancia de las actividades de cada puesto y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

El Coordinador de Calidad es el responsable de:

- a) Supervisar que el personal actual y de nuevo ingreso cumpla con los perfiles definidos para el puesto correspondiente.
- b) Diseñar el programa anual de capacitación y actualización para el personal de la empresa.
- c) Coordinar y supervisar el desarrollo del programa anual de capacitación, y
- d) Evaluar las competencias y habilidades del personal.

6.2 Infraestructura

Para proporcionar los servicios de transporte turístico terrestre, la empresa cuenta con la siguiente infraestructura:

- Ocho vehículos de
- Oficina administrativa para la recepción de solicitudes de viajes chárter o renta de unidades con el mobiliario, equipo de cómputo y servicios de comunicación necesarios.

Adicionalmente, la empresa proporcionará los recursos y equipo de uso personal necesarios para que el personal cumpla con las funciones y responsabilidades propias del cargo.

6.3 Ambiente de trabajo

Con el fin de garantizar un ambiente de trabajo adecuado y agradable, en Viajemos Juntos llevaremos a cabo las siguientes actividades:

- Realización de una convivencia anual.
- Aplicación anual de una encuesta de clima laboral.
- Festejar al personal de la empresa el día de su cumpleaños.

El Coordinador de calidad es el responsable de presentar a la dirección las actividades a realizar en este rubro, como anexo al programa anual de capacitación.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.

7.1 Requisitos relacionados con el Producto/Servicio

La empresa ofrece sus servicios de transportación a dos tipos de clientes: 1) Operadoras mayoristas y agencias de viajes, y 2) clientes o usuarios finales.

Los requerimientos de calidad a los que se compromete Viajemos Juntos son los siguientes:

Para Agencias de Viajes

- Disponibilidad de Espacios.
- Precio accesibles y competitivos en el mercado.
- Comisión por venta atractiva.
- Atención Inmediata.
- Variedad de Rutas.

Usuarios del Servicio

- Atención amable y cordial del operador.
- Seguridad en el servicio.
- Limpieza de las unidades.
- Puntualidad.

La empresa ofrece dos tipos de servicios:

1) Viajes Chárter con las siguientes rutas de ida y regreso:

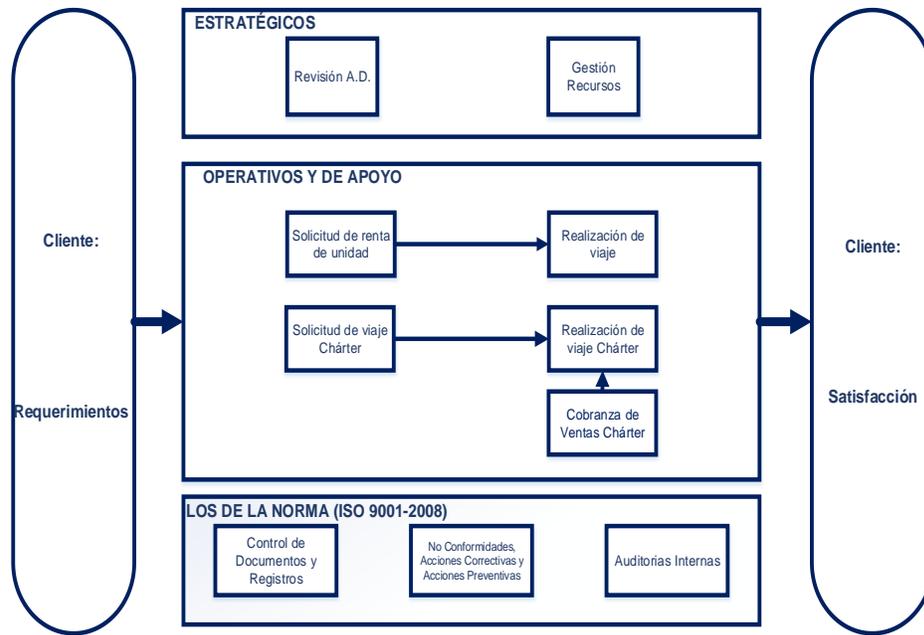
- Zacapu – Quiroga – Morelia – Pátzcuaro – Uruapan – Ixtapa.
- Acámbaro – Morelia – Pátzcuaro – Uruapan – Ixtapa.
- San Juan del Río – Querétaro – Celaya – Cortázar – Salvatierra – Valle de Santiago – Moroleón – Morelia – Pátzcuaro – Uruapan – Ixtapa.
- San Francisco del Rincón – León – Silao – Irapuato – Salamanca – Valle de Santiago – Moroleón – Morelia – Pátzcuaro – Uruapan – Ixtapa.
- Ciudad Hidalgo – Morelia – Pátzcuaro – Uruapan – Ixtapa.

2) Renta de unidades para viajes especiales, con los siguientes servicios:

- **Viaje sencillo:** esta opción de renta de unidad cubre únicamente el trayecto de ida.
- **Viaje redondo:** en esta opción se lleva al grupo a su destino y se recoge al grupo el día de retorno.
- **Servicio con estancia:** con esta opción la unidad permanece a disposición del grupo durante el periodo del servicio. Puede incluir varios trayectos programados previamente.
- **City tour:** esta opción se ofrece con el fin de dar recorridos en una ciudad en específico.

7.2 Diagrama del Macro-proceso

Para ofrecer los servicios señalados y cumplir con nuestra política de calidad manteniendo los requerimientos del cliente especificados, los procesos que Viajemos Juntos lleva a cabo como parte de su Sistema de Gestión de Calidad son los siguientes:



Fuente: Elaboración propia (2016).

La revisión de la Alta dirección y la gestión de recursos están desarrollados en el presente manual de calidad. Los procedimientos operativos, de apoyo y de medición y mejora están documentados en sus respectivos manuales de procedimiento, tal como se indica en la siguiente tabla:+

Código de documento	Procedimiento	Información de entrada	Información de salida
PRO-RDU-01	Procedimiento de recepción de solicitud de Renta de Unidades	Solicitud del cliente	
PRO-RRU-01	procedimiento de realización de viaje por Renta de Unidades		
PRO-VCH-01	Procedimiento de recepción de solicitud de Viajes Chárter	Resumen Chárter (VCH-REG-01)	Papeleta de viaje (VCH-FOR-01)
PRO-RVC-01	procedimiento de realización de Viaje Chárter		
PRO-CCH-01	Procedimiento de Cobranza de Viajes Chárter		
PRO-SGC-01	Control de documentos y registros		Listado maestro de documentos y registros
PRO-SGC-02	No Conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas		
PRO-SGC-03	Auditorías internas		

Nota: En el procedimiento de Control de Documentos y Registros se muestra el listado maestro de documentos completo, donde se indica la versión y fecha de autorización de cada uno.

Los manuales de procedimientos que documentan el proceso de prestación de servicio, deben de contemplar los requisitos de la Norma descritos en el apartado 7.5, así como los requerimientos de identificación, trazabilidad, propiedad y preservación de los bienes del cliente cuando apliquen.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Medición de la Satisfacción del Cliente

Con el fin de medir la conformidad de nuestro servicio con los requerimientos del cliente, se realizan semestralmente encuestas de satisfacción al cliente. Las encuestas son diseñadas y coordinadas por el Coordinador de Calidad.

Con el fin de medir la conformidad de nuestro servicio con los requerimientos del cliente, al entregar concluir cada servicio se aplica una encuesta de satisfacción al cliente para conocer su percepción sobre el servicio y sus propuestas de mejora si las tuviera. Estas encuestas se incluyen como parte del expediente del informe del servicio. En el manual de realización de viaje chárter aparece el formato de encuesta de satisfacción que se aplica.

8.2 Procedimientos de Medición y Mejora

Con el fin de vigilar y medir el funcionamiento del SGC de Viajemos Juntos se realizan de manera continua o los siguientes mecanismos:

- 1) **Procedimiento de No Conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas:** Cuando se detecta una No conformidad, sea por queja de un cliente, porque no se cumplió con los requerimientos especificados o porque se detecta que no se realiza un procedimiento de manera correcta, ésta se informa al Coordinador de calidad, quién es el responsable de ejecutar el procedimiento correspondiente (PRO-SGC-02).
- 2) **Auditorías internas:** anualmente se elabora el plan de auditorías internas con el fin de adaptarlo al estado y necesidades del SGC de Viajemos Juntos. El plan anual de auditorías es elaborado en una reunión institucional en el mes de octubre donde participan los gerentes, coordinadores y un representante de cada área operativa con el fin de realizar un diagnóstico de la empresa (y del SGC), determinar los procedimientos que requieren una medición específica y definir objetivos y calendario de las auditorías individuales a realizar. El programa anual vigente se puede consultar en el manual de auditorías internas (PRO-SGC-03)
- 3) **Revisión de la Alta Dirección:** tal como se describe en el apartado 5.5 del presente manual, la Alta Dirección realiza anualmente una revisión del SGC, así como de la conformidad de los requerimientos del cliente con relación al producto/servicio que ofrecemos.

4.2 MANUAL DE NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y ACCIONES PREVENTIVAS.

CÓDIGO: <PRO-SGC-02>

ELABORÓ: Armando Salvador Guerra Hernández Coordinador de Calidad	Firma:
REVISÓ: Coordinadora de Finanzas	Firma:
AUTORIZÓ: Gerente General	Firma:

Fecha 1ra emisión:	Versión: 1.0 (Inicial)	Fecha de autorización:
--------------------	---------------------------	------------------------

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	98
2. ALCANCE	98
3. LINEAMIENTOS	98
4. PROCEDIMIENTO	99
5. REGISTROS	¡Error! Marcador no definido.
6. ANEXOS	100
Diagrama del procedimiento de no conformidades, acciones correctivas y preventivas	100
Bitácora de cambios y versiones.....	101

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objetivo establecer un sistema que controle las No Conformidades así como el proceso de las acciones correctivas que correspondan para cumplir con el Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma ISO 9001-2008.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable cada vez que se genera una No Conformidad cuando se detectan fallas en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, por quejas de los clientes o como consecuencia de las auditorías internas o externas que se realicen. Este procedimiento está a cargo del Coordinador de Calidad.

3. LINEAMIENTOS

- Cuando se detecta una probable No Conformidad por parte del personal de la empresa se deberá informar al Coordinador de Calidad.
- El Coordinador de Calidad debe evaluar el detalle de la situación o reclamo y determina si es una No conformidad y por lo tanto ejecutar el presente procedimiento.
- El Coordinador de Calidad deberá revisar mensualmente las encuestas de satisfacción del cliente y determinar si se requieren levantar No Conformidades.
- Se deben levantar evidencias de las No conformidades que se detecten.
- El Coordinador de Calidad debe verificar que se lleven a cabo las acciones correctivas y/o las acciones preventivas que se determinen, así como levantar las evidencias que correspondan.

4. PROCEDIMIENTO

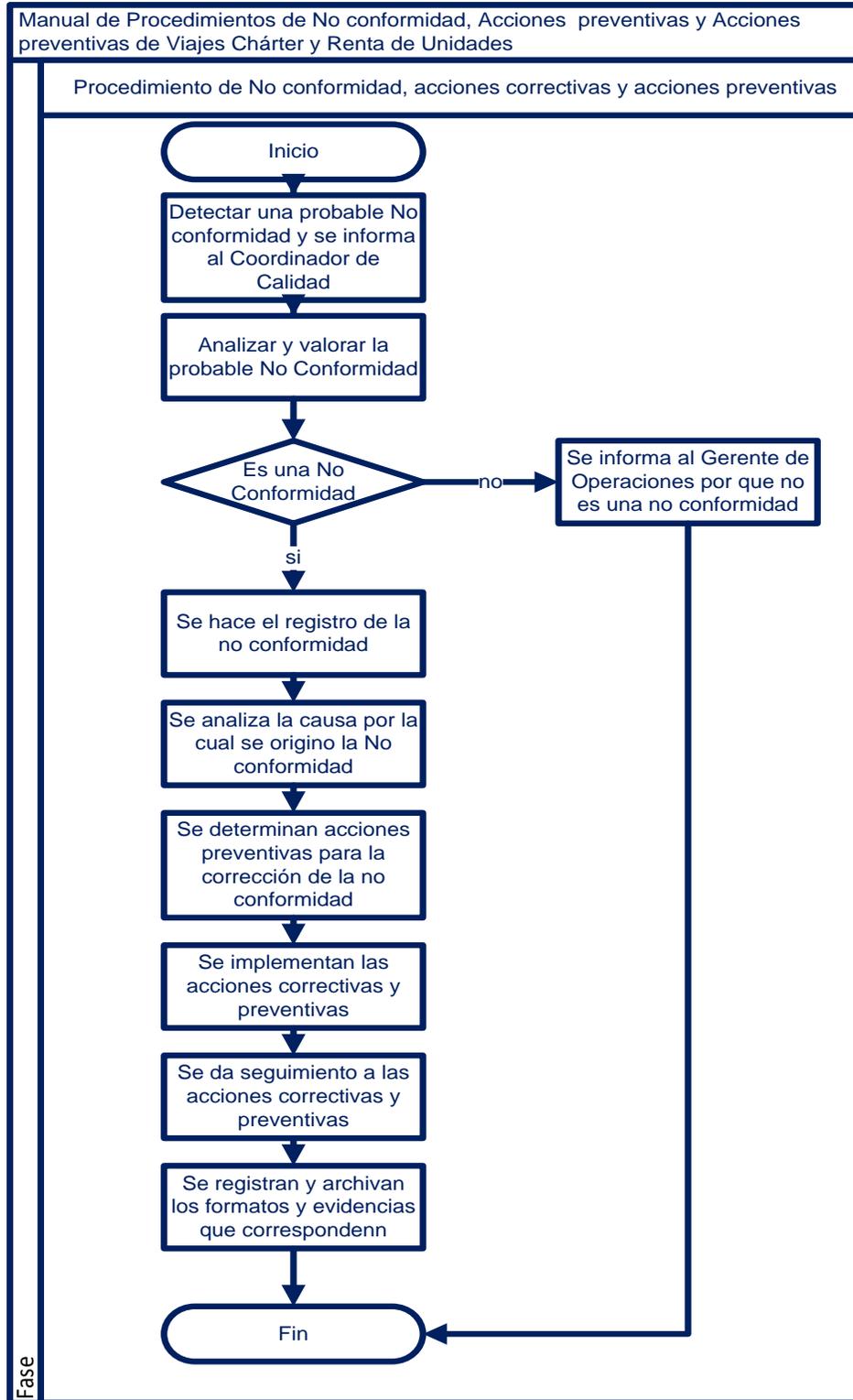
No.	Actividad	Responsable	Descripción
1.	Detectar una probable No Conformidad y se informa al coordinador de calidad	Coordinador de Calidad	
2.	Se analiza y valora la probable No Conformidad	Coordinador de Calidad	
3.	¿Es una No Conformidad? <ul style="list-style-type: none"> • Si, continua en el paso 4 • No. Se explica a la persona que detecto la no conformidad porque no procede y se concluye el procedimiento. 	Coordinador de Calidad	
4.	Se registra la no conformidad	Coordinador de Calidad	
5.	Se analizan las causas que originaron la no conformidad (o bien, las causas de la deficiente ejecuciones de acciones).	Coordinador de Calidad	
6.	Se determinan las acciones preventivas y/o correctivas que correspondan	Coordinador de Calidad	
7.	Se implementan las acciones correctivas y/o preventivas	Responsable	
8.	Se verifica la ejecución de las acciones correctivas y/o preventivas.	Coordinador de Calidad	
9.	¿Se realizaron satisfactoria-mente las acciones propuestas? <ul style="list-style-type: none"> • Si: continuar en el paso 10. • Si: continuar en el paso 5. 	Coordinador de Calidad	
10.	Se registran y archivan los formatos y evidencias que correspondan.	Coordinador de Calidad	

5. REGISTROS

No.	Clave	Nombre	Descripción
1.	REG-NCO-01	Bitácora de no conformidades	
2.	REG-NCP-01	Informe de no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas.	

6. ANEXOS

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE NO CONFORMIDADES, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS



Bitácora de cambios y versiones

Versión	Fecha de autorización	Cambios a la versión
1		Versión inicial

4.3 MANUAL DE CONTROL Y REGISTRO DE DOCUMENTOS

CÓDIGO: <PRO-SGC-01>

Elaboró: Armando Salvador Guerra Hernández Coordinador de Calidad	Firma:
Revisó: Coordinadora de Finanzas	Firma:
Autorizó: Gerente General	Firma:

Fecha 1ra emisión:	Versión: 1.0 (Inicial)	Fecha de autorización:
--------------------	---------------------------	------------------------

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	104
2. ALCANCE	104
3. LINEAMIENTOS	104
3.1 Esquema de codificación de Documentos y Registros	104
3.2 Esquema de codificación de folio	104
3.3 Cambios y actualizaciones a los documentos y registros.....	104
3.4 Publicación de las nuevas versiones	105
3.5 Resguardo, respaldo, conservación y destrucción de versiones no vigentes.....	105
4. PROCEDIMIENTO	106
5. REGISTROS	107
6. NO CONFORMIDADES	¡Error! Marcador no definido.
7. ANEXOS	108
Diagrama del procedimiento de Control de Documentos y Registros	108
Listado maestro de Documentos (REG-LMD-01 ver. 1.0)	109
Listado maestro de Registros (REG-LRE-01 ver. 1.0)	110
Bitácora de cambios y versiones. ¡Error! Marcador no definido.	

1. OBJETIVO

Definir el procedimiento para el control de documentos y registros de los documentos de Viajemos Juntos.

2. ALCANCE

Este procedimiento se lleva a cabo cada vez que se realizan cambios, mejoras y actualizaciones a los documentos y registros del sistema de gestión de calidad de Viajemos Juntos

3. LINEAMIENTOS.

3.1 Esquema de codificación de Documentos y Registros

Los documentos y registros controlados del Sistema de Gestión de Calidad se codifican usando el siguiente esquema:

XXX-XXX-XX

- Las primeras 3 posiciones se refiere al tipo de documento o registro (POL-Política, PRO-Procedimiento, MAN-Manual, REG-Registro).
- Los siguientes 3 dígitos representan las siglas del documento o registro.
- Los últimos dos dígitos se refieren a la versión del documento o registro.

Ejemplo: El código del Manual de procedimiento de Recepción de solicitudes de viajes chárter es: PRO-VCH-01.

3.2 Esquema de codificación de folio

Cada servicio solicitado a Viajemos Juntos se le asigna un folio que lo identifique. El esquema de codificación de los folios es el siguiente:

XXX-XXX-XXXX

- Los primeros tres dígitos significan el tipo de servicio (RUN – Renta de unidades, VCH – Viajes chárter).
- Los siguiente tres dígitos son el año (017 para el 2017).
- Los últimos cuatro dígitos son un consecutivo del servicio solicitado.

3.3 Cambios y actualizaciones a los documentos y registros

- Los cambios o mejoras a los documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad pueden ser propuestos por cualquier integrante del equipo administrativo. Para ello deberán comunicar al Coordinador de calidad su propuesta de cambio o mejora.
- El Coordinador de calidad deberá recibir las sugerencias y validar junto con el Gerente General la viabilidad de las mismas.
- Todos los cambios y mejoras a los documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad deben ser autorizados por el Gerente General.

- Los documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad deben de actualizarse cuando existan cambios en la estructura de la empresa o en las funciones del personal, o bien, derivados de las propuestas por parte de la Gerencia General.

3.4 Publicación de las nuevas versiones

- Las actualizaciones a los documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad se darán a conocer a través de una reunión institucional con el personal administrativo.

3.5 Resguardo, respaldo, conservación y destrucción de versiones no vigentes

- El Coordinador de Calidad es el responsable del resguardo de los documentos y registros impresos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad, así como su destrucción en los períodos que corresponda previa autorización del Gerente General. Además es responsable de retirar los documentos impresos no vigentes que existan.
- El Coordinador de Calidad deberá de realizar cada quincena un respaldo de la información digital (documentos y registros) que conforman el Sistema de Gestión de Calidad.
- Los documentos impresos del Sistema de Gestión de Calidad no vigentes deberán de conservarse por un periodo de tres años en una carpeta específica y los documentos digitales por un periodo de 5 años. Los documentos impresos deberán de destruirse mediante trituradora de papel.
- Los registros impresos o digitales deberán resguardarse por un periodo de dos años.

4. PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1.	Se recibe una solicitud de cambio o mejora a documentos o registros	Coordinador de Calidad	
2.	Se analiza la viabilidad de la propuesta	Coordinador de Calidad y el Gerente General	
3.	<p>¿Se autoriza la propuesta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si: se continúa en el paso 4. • No: se comunica a la persona que propuso el por qué no es viable y se concluye el procedimiento. 	Gerente General	
4.	Se elabora la nueva versión del documento o registro con base a la propuesta presentada.	Coordinador de Calidad	
5.	Se pasa a firma del Gerente General para su autorización.	Gerente General	
6.	Se actualiza el registro de Listado maestro de documentos o registros	Coordinador de Calidad	
7.	Se realiza reunión institucional para informar de la nueva versión del documento o registro.	Gerente General	
8.	Se retiran versiones anteriores si aplica.	Coordinador de Calidad	

5. REGISTROS

No.	Clave	Nombre	Descripción
1.	REG-LMD-01	Listado maestro de documentos	
2.	REG-LMR-01	Listado maestro de registros	

6. No Conformidades.

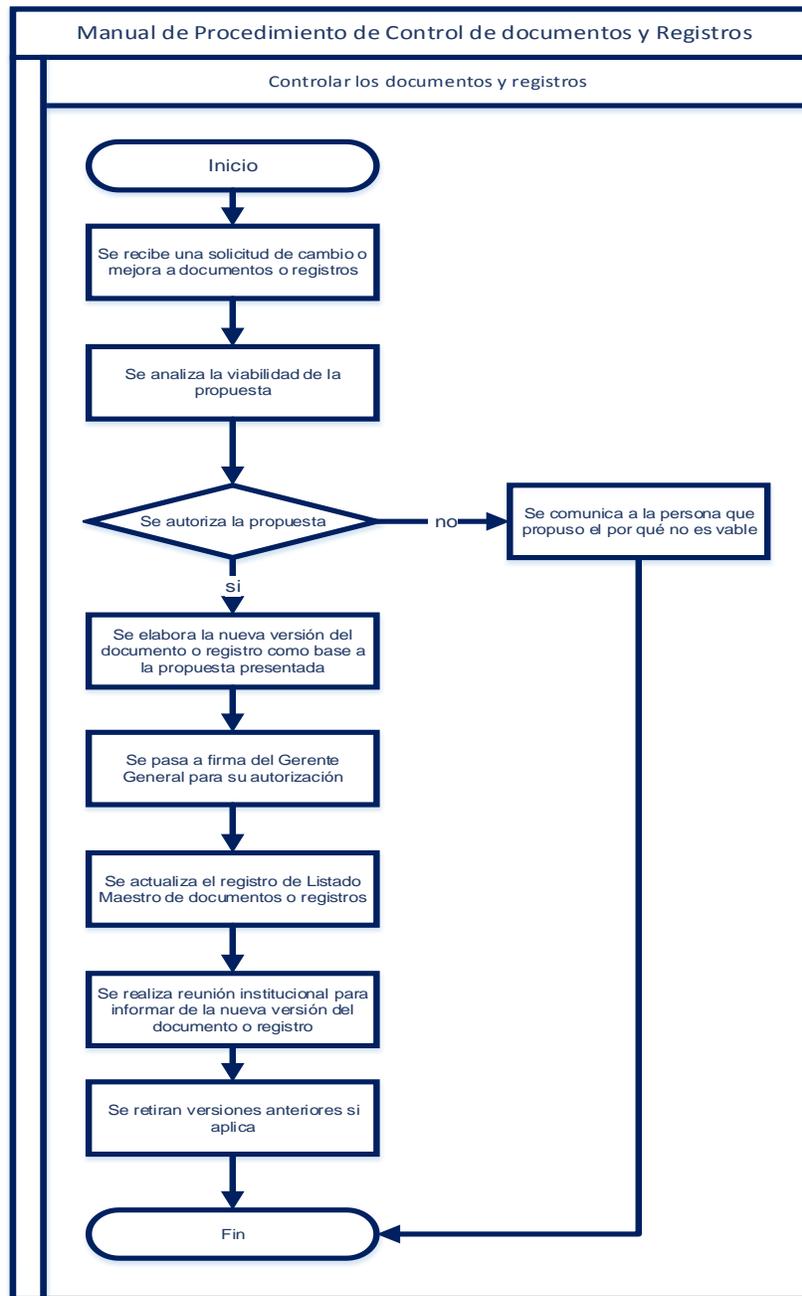
Las No Conformidades que lleguen a tener lugar en el desarrollo del presente procedimiento pueden tener su origen en:

- Cuando se detecte que se están realizando los procedimientos operativos de manera diferente a como están documentados en los manuales de procedimiento.
- Cuando se detecte que se están realizando los procedimientos de acuerdo a versiones anteriores.
- Cuando se detecta que los usuarios de los procedimientos no fueron notificados de los cambios o actualizaciones en las versiones vigentes.

Las No Conformidades se deberán registrar en la Bitácora de No Conformidades (REG-NCO-01) definido en el Manual de procedimiento correspondiente (PRO-SGC-02).

7. ANEXOS

Diagrama del procedimiento de Control de Documentos y Registros



Listado maestro de Documentos (REG-LMD-01 ver. 1.0)

Nombre	Código	Tipo Documento	Versión	Fecha de actualización
Manual de Calidad	MAN-CAL	Manual	1.0	
Manual de Procedimiento de recepción de solicitud de Viajes Chárter	PRO-VCH-01	Manual	1.0	
Manual de Procedimiento de recepción de solicitud de Renta de Unidades	PRO-RDU-01	Manual	1.0	
Manual De Procedimiento De Realización De Viaje Chárter	PRO-RVC-01	Manual	1.0	
Manual de Procedimiento de Cobranza de Viajes Chárter	PRO-VCH-03	Manual	1.0	
Manual de Control de Documentos y Registros	PRO-SGC-01	Manual	1.0	
Manual de No Conformidades, Acciones Preventivas y Acciones Correctivas	PRO-SGC-02	Manual	1.0	
Manual de Auditorías Internas	PRO-SGC-03	Manual	1.0	
Política de Servicio	POL-SER-01	Pol	1.0	
Política de Calidad	POL-CAL-01	Política	1.0	

Listado maestro de REGISTROS (REG-Lmr-01 ver. 1.0)

Nombre	Código	Tipo Documento	Versión	Fecha de actualización
Bitácora de Renta de Unidades	PRO-RDU-BIT	Bitácora	1.0	
Bitácora de no conformidades	REG-NCO-01	Bitácora	1.0	
Carta de Confirmación de Renta de Unidades	RDU-CDC-01	Carta	1.0	
Contrato Especial de Viaje	PRO-RDU-CVI	Contrato	1.0	
Carta de confirmación de viaje	PRO-RDU CON	Formato	1.0	
Informe de No Conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas.	REG-NCP-01	Informe	1.0	
Resumen Chárter	REG-RCH-01	Registro	1.0	
Lista Chárter	REG-LCH-01	Registro	1.0	
Contrato de viaje	REG-CDV-01	Registro	1.0	
Listado Maestro de documentos	REG-LMD-01	Registro	1.0	
Listado Maestro de registros	REG-LMR-01	Registro	1.0	

BITÁCORA DE CAMBIOS Y VERSIONES

Versión	Fecha de autorización	Cambios
1.0		Versión inicial

4.4 MANUAL DE AUDITORIA INTERNA

CÓDIGO: <PRO-AUI-01>

ELABORÓ: Armando Salvador Guerra Hernández Coordinador de Calidad	Firma:
REVISÓ: Coordinadora de Finanzas	Firma:
AUTORIZÓ: Gerente General	Firma:

Fecha 1ra emisión:	Versión: 1.0 (Inicial)	Fecha de autorización:
--------------------	----------------------------------	------------------------

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	113
2. ALCANCE	113
3. LINEAMIENTOS	113
4. PROCEDIMIENTO	114
5. REGISTROS	¡Error! Marcador no definido.
6. DOCUMENTOS AUXILIARES	¡Error! Marcador no definido.
7. NO CONFORMIDADES	115
8. ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo definir como se llevará a cabo el procedimiento de Auditoría Interna dentro de Viajemos Juntos (VJ)

2. ALCANCE

Este procedimiento está a cargo del Coordinador de Calidad para llevar a cabo una revisión interna en las ocasiones que crea prudente para tener un buen funcionamiento del SGC en VJ.

3. LINEAMIENTOS

- El equipo auditor estará integrado por el Coordinador de Calidad y Coordinadora de Finanzas.
- Las personas que conforman el equipo auditor deberán conocer el Sistema de Gestión de Calidad de Viajemos Juntos y haber participado en un curso de formación para auditores internos.
- El Coordinador de Calidad, mediante el análisis y aplicación de criterios técnicos determinarán los procesos específicos o departamento que sean objeto de Auditoría. A partir de ello, elaborará el Programa anual de auditorías internas (PRO-SGC-03) y lo presentarán para revisión y autorización del GERENTE GENERAL.
- El Programa anual de auditorías deberá contener:
 - 1) una auditoría anual del Sistema de Gestión de Calidad a realizarse en el mes de Agosto.
 - 2) Una auditoría semestral por área.
 - 3) Las auditorías extraordinarias que apliquen.
- El Coordinador de Calidad podrá determinar la realización de auditorías internas en los siguientes casos:
 - 1) Cuando haya cambios significativos de los Objetivos y del Plan Estratégico de la Empresa.
 - 2) Por la incorporación de nuevos procesos de manufactura, maquinaria y equipos o ajustes tecnológicos.
 - 3) Por solicitud de la Alta Dirección como resultados de la revisión efectuada al Sistema de Gestión de Calidad o cuando lo considere conveniente.
- El auditor responsable deberá preparar la auditoría individual a realizar junto con el Coordinador de Calidad.
- Al concluir la auditoría deberá elaborar el informe final de auditoría (PRO-SGC-03).

4. PROCEDIMIENTO

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1.	Se determina la realización de Auditoría Individual	Coordinador de Calidad	
2.	Se informa que se llevara a cabo la auditoría individual.	Coordinador de Calidad	
3.	Se prepara la auditoría individual	Coordinador de Calidad	
4.	Se realiza la reunión de apertura de auditoría	Coordinador de Calidad	
5.	Se solicita la información necesaria	Coordinador de Calidad	Se debe de solicitar la información necesaria conforme al plan de auditoría individual
6.	Se analiza la información conforme a los criterios de auditoría	Coordinador de Calidad	
7.	Se determinan y registran los hallazgos de Auditoría	Coordinador de Calidad	Anotar comentarios por encargado de proceso.
8.	Se realiza la reunión de cierre de auditoría	Coordinador de Calidad	
9.	Se elabora el informe final de auditoría y se entrega al Gerente de Calidad.	Coordinador de Calidad	Elabora informe en donde registra los hallazgos encontrados junto con las evidencias correspondientes
10.	Se analiza y se determina si se requieren levantar No conformidades	Coordinador de Calidad	Se analiza el Informe de Auditoría para determinar si se requieren levantar No Conformidades.
11.	Se entrega el Informe de Auditoría al Gerente General	Coordinador de Calidad	
12.	Se archivan los registros		

5. REGISTROS

No.	Código	Nombre	Descripción
1.			
2.			

6. DOCUMENTOS AUXILIARES

No.	Nombre	Descripción
1.	Política de prestación de servicios chárter y de renta de unidades	

7. NO CONFORMIDADES

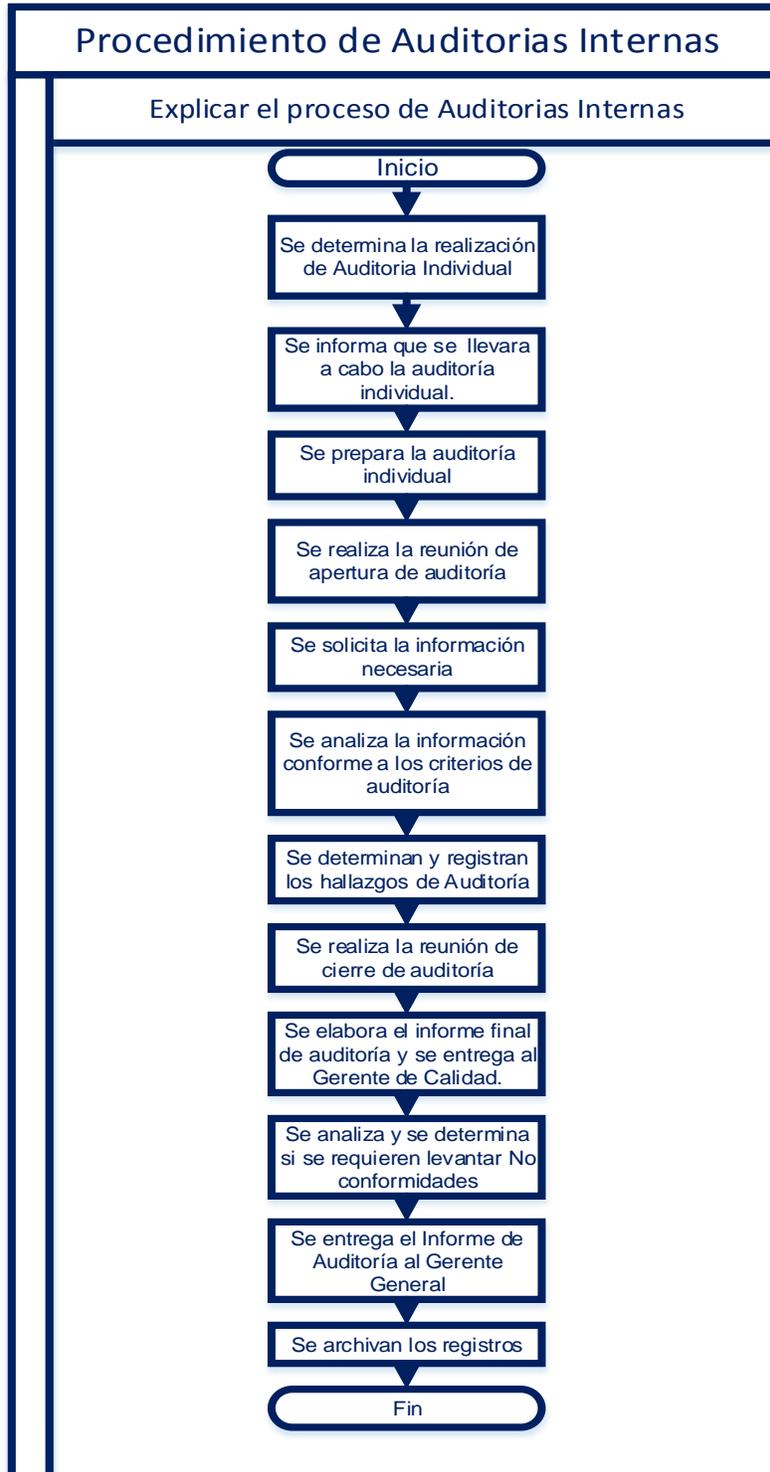
Las No Conformidades que lleguen a tener lugar en el desarrollo del procedimiento de Auditoria Interna pueden tener su origen en:

- Cuando se detecte que no se lleva a cabo el procedimiento como está plasmado en el manual
- Que no se tienen los registro como deberían de estar
- Por errores en la toma de datos del cliente o el viaje solicitado, o durante el registro en la hoja de Resumen Chárter.

Las No Conformidades se deberán registrar en el formato de No Conformidades (MAN-SGC-02) definido en el Manual de procedimiento correspondiente (PRO-SGC-02).

8. ANEXOS

Diagrama del Procedimiento de Auditoría Interna



BITÁCORA DE CAMBIOS Y VERSIONES

Versión	Fecha de autorización	Cambios
1		Versión inicial

5 CONCLUSIÓN

La presente propuesta tiene como finalidad contribuir al desarrollo de la empresa Viajemos Juntos en base a la implementación de un sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001, que se enfoca en desarrollar de acuerdo a sus necesidades, para satisfacer a sus clientes internos y externos, mediante el involucramiento de la alta dirección con los demás niveles de la empresa generando un compromiso con todo el personal de la empresa transportadora turística.

En el desarrollo de los diversos manuales de procedimientos de la empresa Viajemos Juntos, se comenzó a ver el desinterés de los jefes y administrativos dejando a la presente investigación incompleta por la falta de compromiso que mostro viajemos juntos al final del proyecto del cual solo quedan las bases necesarias para cuando los dueños y administrativos quieran terminar y conseguir la implementación del sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2008.

La propuesta presente fue realizada con el fin de cumplir con los lineamientos que nos exige la norma para la certificación y mejora continua de la empresa.

6 PROPUESTA

- Analizar la posibilidad de eliminar la columna de descripción en el procedimiento.
- Enfocar sus objetivos a los factores establecidos en la política de calidad, incorporar aspectos como resultados de encuestas de calidad y otras evaluaciones de calidad.
- Considerar los resultados de acciones que incorporarán en la revisión
- Desarrollar manual de recursos humanos que considere organigramas, perfiles de puesto, planes de capacitación, etc.
- Desarrollar encuesta de clima laboral, para garantizar un buen ambiente laboral.
- Considerar la contratación de servicios subcontratados de camionetas.
- Incorporar la encuesta de satisfacción del cliente en viajes chárter y renta de unidades.
- Desarrollar un procedimiento para el manejo de los bienes de los pasajeros.
- Desarrollar encuesta de calidad.
- Desarrollar los registros en el procedimiento de auditoría interna.

7 BIBLIOGRAFÍA

- ARTHUR ANDERSEN (1995): Factores humanos de la calidad. Colección la calidad en España, volumen 2. Madrid, España. Cinco días.
- ARTHUR ANDERSEN (1995a): Los conceptos básicos de la calidad, Colección la calidad en España, volumen 2. Madrid, España. Cinco días.
- BAÑEGIL, T. M. (1993): El sistema Just in time y la flexibilidad de la producción. Madrid, España. Pirámide.
- BENAVIDES, C. A. Y QUINTANA, C. (2003): Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid, España. Diaz de Santos.
- BERRY, T.H. (1992): Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Santa Fe de Bogotá. McGraw-Hill.
- CANTÚ D. HUMBERTO (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta edición. Distrito Federal, México. Mc Graw Hill.
- CERVANTES H. VÍCTOR (2005). Interpretaciones del Coeficiente Alpha de Cronbach. Colombia. Ensayo publicado en la Universidad Nacional de Colombia. 13.
- CHAMPY, J. (1996): Reingeniería de la dirección. Madrid, España. Díaz de Santos.
- CONTI, T. (1993): Building total quality. Londres, Inglaterra. Chapman Hill
- CONSEJO DE ACREDITACIÓN EN LA ENSEÑANZA DE LA CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. (2007). Metodología para la Evaluación de Programas Académicos. Distrito Federal, México. CACECA.
- COUND, D. M. (1993): Jornada de un líder hacia la Calidad. Distrito Federal, México. Panorama Editorial.

- CORTINA, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. USA. Journal of Applied Psychology, 78, 98-104.
- CROSBY, P.B. (1990): Hablemos de calidad. Distrito Federal, México, Distrito Federal. McGraw-Hill.
- CROSBY, P.B. (1991): La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Distrito Federal, México. Compañía Editorial Continental.
- CYERT, R.M. y MARCH, J. G. (1965): Teoría de las decisiones económicas de la empresa. Distrito Federal, México. Herrero Hnos.
- DALE, B.G. (1994): Managing quality. Londres, Inglaterra. Prentice Hall.
- DEMING, W. E. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid, España. Díaz de Santos.
- DRUCKER, P. F. (1995): La sociedad poscapitalista. Barcelona, España. Ediciones Apóstrofe.
- FEIGENBAUM, A. V. (1994): Control total de la calidad. Distrito Federal, México. Compañía Editorial Continental.
- FERNÁNDEZ, E; AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. (2003): Estrategia de producción. Madrid, España. Mc Graw Hill.
- GALE, B. T. (1996): Descubra el valor de su cliente. Distrito Federal, México. Prentice Hall.
- GALGANO, A. (1993): Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid, España. Diaz de Santos.
- GARVIN, D. (1988): Managing Quality. New York USA. Free Press.
- GASALLA, J. M. (1993): La nueva dirección de personas. Madrid, España. Pirámide.

GRIMA, P. Y TORT-MARTORELL, J. (1995): Técnicas para la gestión de la calidad. Madrid, España. Diaz de Santos.

GONZALEZ, L. G. (2015) “La percepción de los alumnos de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo frente a la acreditación de las Licenciaturas que se proporcionan”. TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION

GUTIÉRREZ P. HUMBERTO. (2005). Calidad Total y Productividad. Segunda edición. Distrito Federal, México. Mc Graw Hill.

HALL, R. H. (1993): “A Framework Linking Intangible Resources an Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”. Strategic Management Journal. Vol.14. No. 8.

HAIR F. JOSEPH, BUSH, P.R. & ORTINAU J. D. (2010). Investigación de Mercados. Cuarta edición. Distrito Federal, México. Mc Graw Hill.

AENOR (1994): UNE EN ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad (principios y vocabulario). Madrid, España.

AENOR (1994): UNE EN ISO 9001: 1994. Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa. Madrid, España.

IEC 60300-1:2003, Gestión de la confiabilidad — Parte 1 : Sistema de gestión de la confiabilidad.

IEC 61160:2006, Revisión de diseño.

IMAI, M. (1989): Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. Compañía Distrito Federal, México. Editora Continental.

ISHIKAWA, K. (1989): Prácticas de los círculos de control de calidad. Madrid, España. Tecnologías de Gerencia y Producción.

ISHIKAWA, K. (1994): Introducción al control de calidad. Madrid, España. Díaz de Santos.

ISO 9004-:—¹⁾: Gestión para el éxito sostenido de una organización — Un enfoque basado en la gestión de la calidad.

ISO 10001:2007, Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.

ISO 10002: 2004, Sistemas de gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el tratamiento de las quejas en la organización.

ISO 10003:2007, Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones.

ISO 10005:2005, Sistema de gestión de calidad — Directrices para los planes de calidad.

ISO 10006:2003, Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos.

ISO 10007:2003, Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la configuración.

ISO 10012:2003, Sistemas de gestión de las mediciones — Requisitos para los procesos de medición y los equipo medición.

ISO/TR 10031:2001, Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.

ISO10014:2006, Gestión de la calidad — Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos.

ISO 10015:1999, Gestión de la calidad — Directrices para la formación.

ISO/TR 10017:2003, orientación sobre las técnicas estadísticas para la norma ISO 9001:2008.

ISO 10019:2005, Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios.

ISO 14001:2004, Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso.

ISO 19011:2002, Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

ISO/IEC 9003:2004, Ingeniería del software — Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 al software.

Principios de la gestión de calidad²), ISO, 2001 [Folleto].

ISO 9000 — Selección y uso²), ISO, 2008 [Folleto].

ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendación del Comité Técnico ISO/TC 176³).

ISO Management Systems⁴).

JAMES, P. (1996): Total Quality Management: An Introductory Text. London England. Prentice Hall.

JOINIER, B. L. (1996): “Calidad, Innovación y Democracia Espontánea”. Madrid, España. Excelencia. No. 14.

JULIÁ, M; PORSCHE, F; GIMÉNEZ, V. y VERGE, X. (2002): Gestión de Calidad aplicada a Hostelería y restauración. Madrid, España. Prentice Hall.

JURAN, J. M. (1990): Juran y el liderazgo de la calidad. Madrid, España. Díaz de Santos.

JURAN, J. M. (1990a): Juran y la planificación para la calidad. Madrid, España. Díaz de Santos.

JURAN, J. M. (1992): Juran on Quality by Design. New York, USA. Free Press.

KOMORITA, S. S., & Graham, W. K. (1965). Number of scale points and the reliability of scales. U S A. Educational and Psychological Measurement, 25, 987-995.

LÓPEZ, J. y GADEA, A. (2001): Una nueva administración pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno. Bilbao, España. Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea.

MALHOTRA K. NARESH. ((2008). Investigación de Mercados. Quinta edición. Distrito Federal, México. Pearson Prentice Hall.

- MARCH, J. G. y SIMON, H. A. (1977): Teoría de la organización. 3a edición. Barcelona, España. Ariel.
- MEMBRADO, J. (2002): Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Madrid, España. Díaz de Santos.
- MINTZBERG, H. (1993): La estructuración de las organizaciones. Barcelona, España. Ariel.
- MAHONEY, F. X. y THOR, C. G. (1994): The TQM Trilogy. New York, USA. Amacon.
- MONDEN, Y. (1988): El sistema de Producción de Toyota. Madrid, España. CDN.
- MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. (2001): Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid, España. Prentice-Hall.
- MULDER, R. J. (1991): The ISO 9000 standars. Don't stop after registration. Milwaukee, USA. ASQC Quality Congress Transactions.
- NAPOLITANO, L. (1994): "La relación cliente-proveedor". En : LABOUCHEIX, Vicent. Tratado de la Calidad Total. Tomo II. Distrito Federal, México. Limusa.
- Normas ISO 9000-2008
- OAKLAND, J. S. (1993): Total quality management. The route to improving performance. Londres, Inglaterra.
- PADRÓN, V. (1996): Análisis c Butterworth-Heinemann Ltd. Comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. Esic Market. No. 96. Madrid.
- MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. (2001): Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid, España. Prentice-Hall.

- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. (1984): En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos. Barcelona, España. Folio.
- PETRICK, J. A. y FURR, D. S. (1997): Calidad total en la Dirección de los Recursos humanos. Barcelona, España. Gestión 2000.
- PLAZA, M. A. (2002): Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total: aplicación a la empresa agroalimentaria. Madrid, España. Colección EOI Empresa.
- REEVES, C. A. y BEDNAR, D. A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications". USA: Academy of Management Review. Vol. 19. No. 3.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (1991): La participación y la calidad integral. Bilbao, España. Ediciones Deusto.
- ROTGER, J. J. y CANELA, M. A. (1996): Gestión de la calidad. Una visión práctica. Barcelona, España. Beta.
- RUIZ-CANELA, J. (2004): La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. Madrid, España. Ra-Ma Editorial.
- SENGE PETER M. (2009). La Quinta Disciplina. Barcelona, España. Ediciones Granica.
- SCOTT, D. (1992): La satisfacción del cliente. Distrito Federal, México. Grupo Editorial Iberoamericana.
- SIMON, H. A. (1977): The new science of management decision. New York, USA. Prentice Hall.
- SIMON, H. A. (1979): El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Madrid, España. Aguilar.
- STREINER, D.L. (1993). A checklist for evaluating the usefulness of rating scales. Canada. Canadian Journal of Psychiatry, 38, 140-148.

TAGUCHI, G. (1986): Introduction to Quality Engineering. Tokio, Japan. Asian Productivity Organization.

Sitios Web de Referencia

<http://www.iso.org>

<http://www.tc176.org>

<http://www.iso.org/tc176/sc2>

<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>