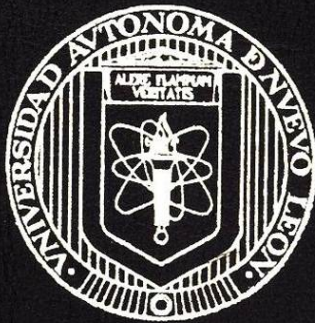


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA**



**BASES PARA LA IMPLEMENTACION
DE UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

PRESENTA

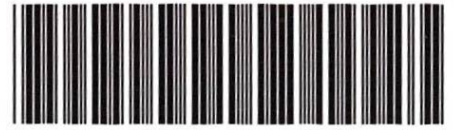
MARTHA ISABEL DURAN MARTINEZ

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO V.

MONTERREY, N. L.

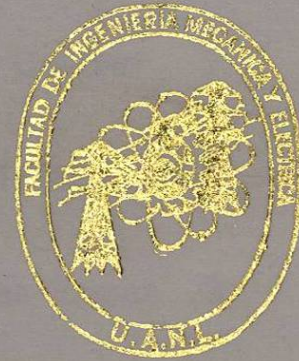
MAYO DE 1996

T
TS156
.6
D8
C.1



1080064361

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA



BASES PARA LA IMPLEMENTACION
DE UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

MARTHA ISABEL DURAN MARTINEZ

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO V.

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 1996

T
75 156
.6
08



Biblioteca Central
Magna Solidaridad

F. Ferris



BU Raw Rango Filas
UANL
FONDO
TESIS LICENCIATURA

ÍNDICE

1.	Introducción	
2.	Requerimientos básicos para un sistema de Calidad	2
2.1.	Comprensión clara del proceso de Calidad Total	2
2.2.	Utilizar un proceso que permita que las cosas sucedan	3
2.3.	Cambiar las practicas del negocio	3
2.3.1.	Cultura	4
2.3.2.	Recursos Humanos	5
2.3.3.	Sistemas	5
2.3.4.	Relación de clientes, proveedores y sindicatos	7
3.	Calidad Total	8
3.1.	Metodología enfoque al cliente	10
4.	Introducción al modelo de implementación en un proceso de Calidad Total	15
4.1.	Evaluación de la situación actual	16

4.2.	Elementos de soporte	18
4.3.	Planeación	20
4.4.	Concientización y educación	23
4.5.	Involucración y compromiso	24
4.6.	Implementación	25
4.7.	Revisión y reconocimiento	26
5.	¿Que es el ISO 9000?	27
5.1.	Introducción al ISO 9000	28
5.2.	Elementos de las Normas ISO 9000	32
	Conclusiones	33
	Bibliografía	34
	ANEXO 1	35

DEDICATORIAS

A MI MADRE:

FRANCISCA MARTÍNEZ DE DURÁN

Porque con su esfuerzo me ayudo a salir adelante, con su amor me apoyó en todo lo necesario para llegar hasta este momento y con su comprensión me hizo comprender que en ella tengo una amiga en quien puedo confiar. Gracias por ser la mejor de las Madres.

A MI HERMANO Y HERMANAS:

RAMIRO, ESTHER, OLGA, RAQUEL, MIREYA Y MARICRUZ

Por todo el apoyo que me dieron para obtener una de mis metas y por todos los consejos los cuales me ayudaron a ir por el buen camino y saber que era lo que quería. También porque con ustedes he pasado los mejores momentos de mi vida.

A MI NOVIO:

ALEJANDRO GUSTAVO CASTAÑON CORZO

Por que con su amor me hizo comprender que en el tenia un amigo en quien podía confiar y estaría conmigo en las buenas y en las malas.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo exitoso de un proceso de Calidad Total en cualquier organización, depende basicamente del impulso que los directivos den a este proceso, aunado a la integración del mismo en la planeación estratégica de la empresa. Sin embargo, cabe recalcar que existen tres elementos básicos que deben ser llevados a cabo por los directivos para que la Calidad Total sea adoptada de una manera formal y continua dentro de una organización:

- I. Comprender claramente el significado de Calidad Total, así como de las acciones que esto involucra.
- II. Utilizar un proceso que permita que las cosas sucedan dentro del contexto de Calidad Total.
- III. Cambiar las prácticas del negocio para asegurar que la mejora de la calidad llegue a ser continua y abarque todo lo largo y ancho de la organización.

2. REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA UN SISTEMA DE CALIDAD

2.1 Comprensión clara del proceso de Calidad Total:

Un proceso de Calidad Total se requiere para mejorar la productividad, costos, Calidad de los productos y servicios, satisfacción de los clientes, incrementar la participación en el mercado, mejorar la satisfacción de los empleados e incrementar las oportunidades de supervivencia de la organización.

El proceso de Calidad Total es un concepto para la administración de la organización (y no un programa), que estipula la mejora continua de las operaciones, practicas de negocios, productos y servicios, en base a los requerimientos del mercado y de los clientes, satisfaciendo y excediendo sus expectativas.

El corazón de un proceso de Calidad Total es el enfoque a los clientes, al personal y al trabajo en equipo.

Las acciones hablan más alto que las palabras: si los ejecutivos, administradores y supervisores no actúan de acuerdo a los conceptos fundamentales de mejora continua, el cambio esperado nunca se dará.

2.2 Utilizar un proceso que permita que las cosas sucedan:

El diseño del proceso de Calidad Total se cimienta en 5 elementos:

- Identificar lo que se requiere o se desea.
- Preparar la estructura organizacional para llevar a cabo lo que se desea.
- Involucrar a toda la organización.
- Realizar las actividades establecidas en base a lo anterior.
- Medir el desempeño.

2.3 Cambiar las practicas del negocio:

Un proceso de Calidad Total involucra todas las partes de una organización, es decir, su **cultura**, su **personal**, sus **sistemas** y **relaciones con los clientes, proveedores y sindicatos**; por lo que el cambio esperado debe abarcar estas áreas. La administración de las mismas impactan significativamente en la calidad de los productos y el servicio brindados por la organización.

Lo que debe hacerse al respecto en cada una de ellas es lo siguiente:

2.3.1 CULTURA:

Misión: Utilizar la misión empresarial para comunicar el propósito o deber de la organización, los valores y el direccionamiento de la misma. De esta manera, la dirección o alta administración enfoca la atención de cada uno de los miembros en lo que es importante, y direcciona sus acciones hacia el logro deseado.

Liderazgo: Los administradores de todos los niveles deben de estar visibles, activa y constantemente involucrados en la mejora continua, aprendiendo lo que necesita hacerse y organizando su ejecución, estableciendo estrategias, objetivos y planes de acción, facilitando el camino, revisando y recompensando el progreso.

Alineación de políticas: Las políticas y procedimientos operativos, financieros, de recursos humanos, de información, etc., deben ser modificados o adecuados de tal manera que soporten el logro de la misión de la organización. De esta manera, la mejora de la calidad se convierte en parte integral de los planes del negocio.

Comunicación: Por medio de boletines, videos, juntas, conferencias, reportes anuales u otros medios de comunicación, los miembros de la organización aprenden que está pasando y porqué, se abren los canales de comunicación entre los administradores y empleados.

2.3.2 RECURSOS HUMANOS:

Involucración de los empleados: A los empleados se les debe cuestionar que es lo que se necesita hacer para mejorar la calidad, la productividad y el servicio, facultándolos para que ayuden a la realización de lo anterior.

Equipos: Se debe establecer procesos de solución de problemas, procesos de mejoras y equipos interfuncionales para identificar y definir áreas de oportunidad. De esta manera, los empleados paulatinamente se convierten en equipos autodirigidos para mejorar las operaciones y los productos.

Educación y entrenamiento: Se debe dar entrenamiento en mejora de la calidad, solución de problemas, herramientas y técnicas de mejora, para trabajar en equipo y desarrollar habilidades.

Reconocimiento y recompensas: Los reconocimientos pueden ser monetarios (compartir ganancias por productividad, recompensas por sugerencias, etc.) o no-monetarios (placas, cartas, comidas, etc.).

2.3.3 SISTEMAS:

Administración y control de los procesos: Las interacciones entre la gente y las organizaciones en las operaciones administrativas,

de producción y de soporte, son analizadas y ajustadas para reducir las variaciones y eliminar problemas crónicos, tareas sin valor , pasos y tiempo innecesarios.

Calidad desde el diseño: El desarrollo de los productos y servicios deben basarse en las expectativas y necesidades de los clientes: calidad de clase mundial, minimización de costos y la satisfacción de los clientes son los principales objetivos.

Indicadores: Las encuestas de clientes y de empleados deben de utilizarse para detectar las áreas de oportunidad, es decir, los indicadores de calidad y productividad deben de ser desarrollados para monitorear la mejora y el desempeño.

Solución de problemas con evidencias reales y documentadas: Diagramas de causa-efecto (Ishikawa), diagramas de Pareto, histogramas, gráficas de control y otras herramientas estadísticas son utilizadas para recolectar y presentar los datos verdaderos (basados en hechos) en la identificación y solución de problemas.

2.3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES, PROVEEDORES Y SINDICATOS:

Clientes: Para examinar la percepción interna y externa del cliente respecto a la calidad y servicio, es necesario ejecutar cuestionarios, entrevistas de grupos, visitas y diálogos.

Proveedores: Los proveedores deben de ser vistos como una extensión de la organización y parte integral del esfuerzo de mejora continua: el factor de elección de los proveedores es la consistencia en la calidad de sus productos y servicios, no el bajo precio.

Sindicatos: Cuando existe sindicato laboral, los representantes de estos deben involucrarse en el aseguramiento de la Calidad en la organización, planeación, concientización, involucración, mejoramiento y revisión de la administración de la Calidad Total; Los equipos de trabajo conformados entre personal obrero y empleado deben ser parte integral del trabajo diario, y todos deben gozar los mismos privilegios (lugares para estacionarse, cafetería, etc.).

Tecnología: El equipo, los procedimientos técnicos y las técnicas administrativas deben ser revisadas y actualizadas.

La mayoría de las organizaciones comienzan su proceso de Calidad Total con modestos proyectos de mejora, con la visión de ir extendiéndolos a todo lo largo y ancho de la organización. La Calidad Total no es otra moda pasajera: es la manera de asegurar la estabilidad y la competitividad en el futuro.

3. CALIDAD TOTAL:

Es el conjunto de recursos y acciones que la empresa asigna y ejecuta, para el logro de la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos; con apoyo en mecanismos y sistemas generadores de alta productividad, que permitan obtener niveles de rentabilidad y desempeño de clase mundial.

Es el conjunto de recursos y acciones:

- Al hablar de Recursos y de Acciones nos referimos a dinero y objetivos. La Calidad si cuesta, pero bien orientada no es un costo, sino una inversión. Así mismo, se debe tener bien definido cual es el rumbo que queremos seguir; ya que el logro de estos objetivos serán la referencia del avance del proceso de Calidad Total.

Que la empresa asigna y ejecuta para el logro de las satisfacciones plenas de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos:

- En este párrafo se clarifica cual es la meta del proceso de Calidad Total desde el punto de vista del negocio, por lo que es importante definir la visión sobre la cual se fincará el proceso de Calidad. Desde el punto de vista familiar, podría ser el logro de una buena educación para los hijos, en un medio ambiente armónico y estable.

Con apoyo en mecanismos y sistemas generadores de alta productividad:

- Al hablar de mecanismos y sistemas se refiere a los procesos de trabajo (mecanismos) y a las herramientas necesarias para hacer el trabajo (sistemas), lo cual implica que un proceso de Calidad Total involucra el analizar si los procesos actuales de trabajo son los óptimos, y el proveer las herramientas para realizarlo, bajo el contexto de sacar mayor provecho a los recursos disponibles (productividad), dando como resultado menor costo con la mas alta Calidad, y ¿por que hablamos de productividad? porque la tendencia actual del mercado es una disminución de los precios y un incremento en los costos. Es por esto que todo lo anterior debe recaer en el ultimo párrafo de la definición de Calidad Total.

Que permitan obtener niveles de rentabilidad y desempeño de clase mundial:

- Es decir, que los productos de la empresa en cuestión puedan venderse de manera competitiva en cualquier parte del mundo.

Como se puede observar, el punto de partida para la implementación del proceso de Calidad Total, es clarificar el significado de la satisfacción de las necesidades del cliente.

A continuación se explicará la metodología enfoque al cliente la cual nos ayudará a la plena comprensión de lo anterior.

3.1 METODOLOGÍA ENFOQUE AL CLIENTE

Algunas veces se piensa que el tener un gran avance tecnológico es suficiente para asegurar la calidad de un producto, pero no es así, ya que los recursos humanos están totalmente ligados a la calidad del mismo, y para asegurar la calidad, es necesario estar conscientes del significado de “calidad”, del significado de “producto”, y cuidar de dirigir nuestras acciones hacia un objetivo común: la satisfacción al cliente.

Cada organización está familiarizada con diferentes tipos de problemas y con programas de sugerencia, círculos de calidad y toda clase de equipos para tratar estas situaciones. Lo ideal es eliminar todos los problemas para que la organización marche excelentemente. Sin embargo, el primer cambio en cualquier organización es definir que es lo que se necesita, y no que debe ser eliminado. El primer paso para hacer esto es tratar al servicio como un producto tangible, ya que como un servicio se encuentra en continua actividad, se le cataloga como algo intangible, difícilmente medible.

La estrategia centrada en generar un producto que cumpla con las necesidades del cliente es la clave para crear e implementar en la organización una cultura enfocada al cliente, cuyo objetivo principal es la satisfacción del mismo.

En esta metodología, la efectividad de la organización es medida en su habilidad para satisfacer al cliente, por lo tanto la efectividad se mide en la habilidad de:

- Proveer el producto o servicio en un mercado de continuo cambio. (**Planeación**).
 - Proveer el producto a un precio razonable. (**Productividad**).
- Proveer el producto requerido en el tiempo preciso en un mercado cambiante. (**Adaptabilidad**).

Como se analizó en el párrafo anterior el Control Total de Calidad contribuye en la satisfacción del cliente, existiendo una estrecha relación entre lo anterior y la efectividad de la organización.

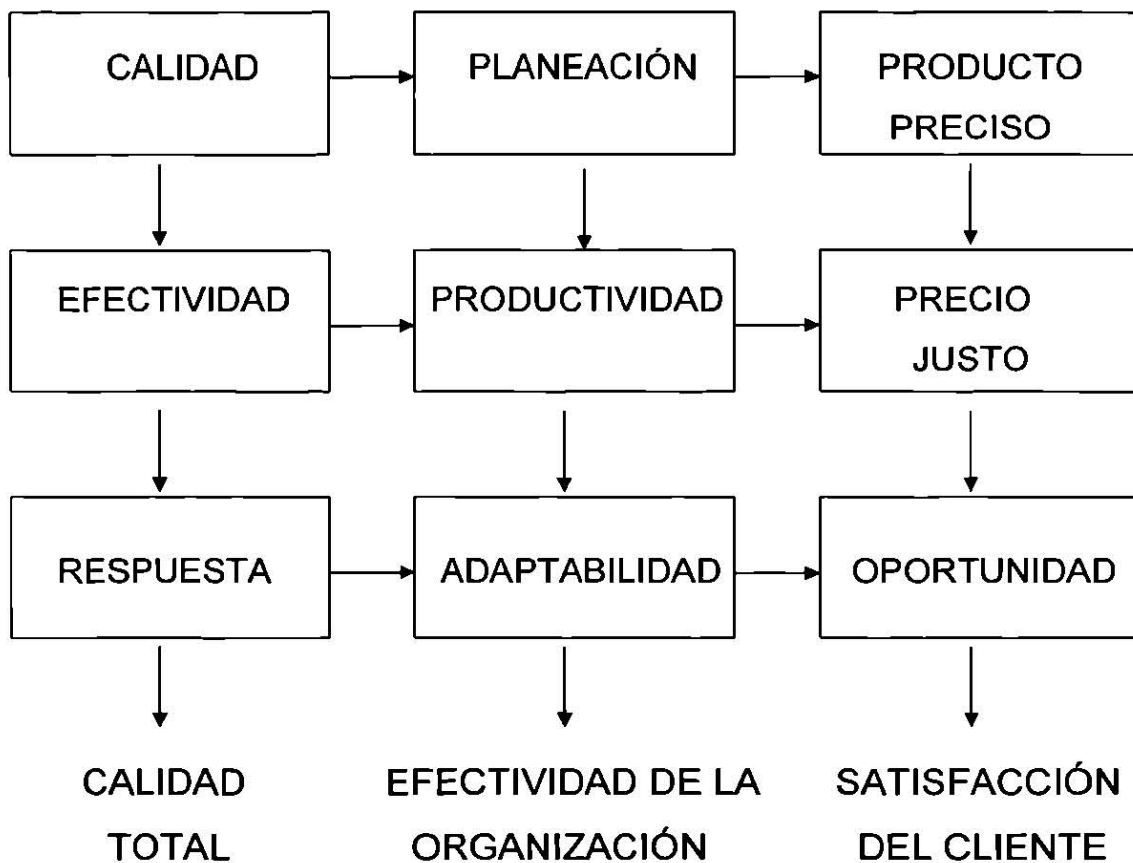


FIGURA 1. Efectividad de la Organización

Analizando el diagrama tenemos que al tener Calidad en la planeación de nuestros productos estamos asegurando la generación de un producto preciso que requiere el cliente. La Calidad en la planeación trae como consecuencia ser más eficiente (Hacer las cosas de mejor manera), lo cual nos permite ser más productivos (Tener menos desperdicios), y poder ofrecer nuestros productos a un precio razonable. La eficiencia ayuda a optimizar nuestro tiempo de respuesta a los requerimientos de nuestros clientes, lo cual nos facilita la adaptabilidad ante un mercado cambiante, permitiendo entregar con oportunidad nuestros productos.

De esta manera podemos concluir que un proceso de Calidad Total influye positivamente en la efectividad de la organización, permitiendo satisfacer plenamente los requerimientos y necesidades de los clientes. Las bases principales de la metodología enfoque al cliente es clarificar la relación Cliente-Proveedor interno.

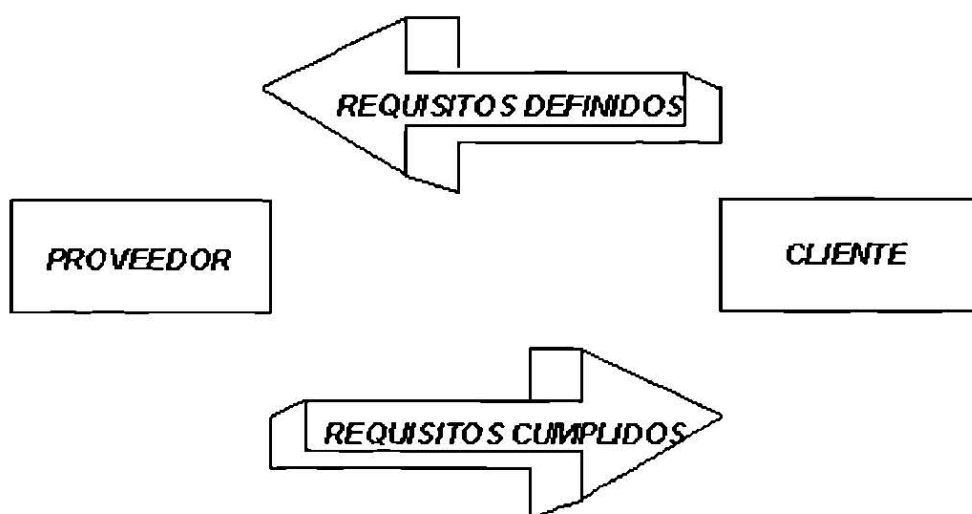


FIGURA 2. Relación Cliente-Proveedor Interno

La responsabilidad principal del Cliente es definir claramente los requerimientos a sus proveedores.

La responsabilidad principal del Proveedor es satisfacer las necesidades de su Cliente.

La relación de Cliente-Proveedor debe visualizarse como parte intrínseca de la estructura organizacional de la empresa, mostrando las interrelaciones más críticas entre los proveedores internos, clarificando quien es el cliente interno, cuales son sus requisitos u los apoyos que su proveedor interno necesita para asegurar su cumplimiento. El modelo genérico es el siguiente:



FIGURA 3. Relación Cliente-Proveedor Externos en una Organización

Los elementos principales para que una relación entre Cliente-Proveedor interno exista y sea sana son la existencia de:

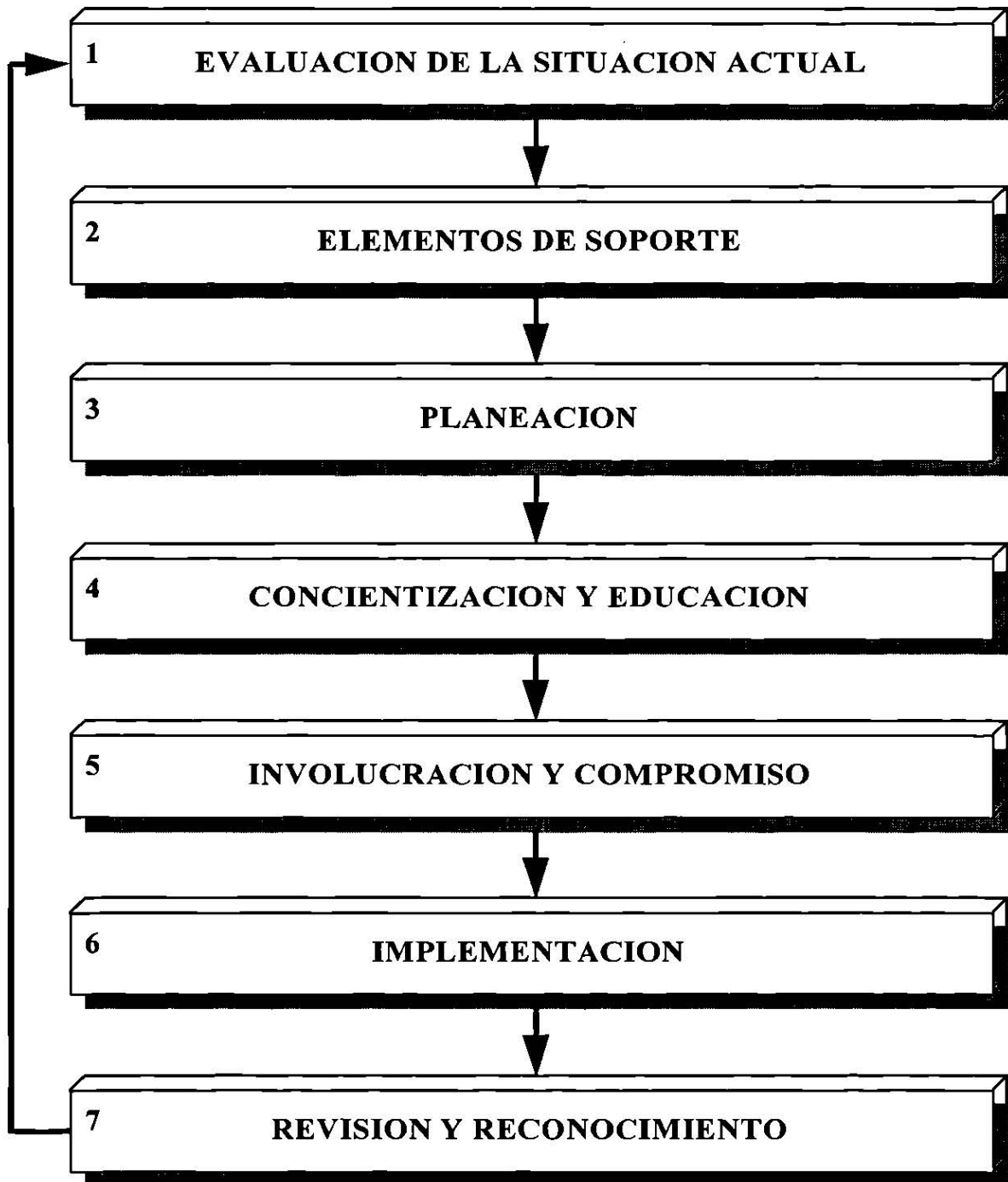
- *.- Confianza
- *.- Respeto
- *.- Beneficio Mutuo

Es importante aclarar que no se puede ser cliente y proveedor del mismo proceso y siempre el cliente será el elemento que definirá los elementos a cumplir.

Al esquematizar las relaciones Cliente-Proveedor internas, es importante que la empresa se oriente hacia el servicio del cliente externo, el cual debe estar en concordancia a las necesidades del cliente interno, ya que la empresa que no está orientada a lo anterior solo busca el control por el control, desviándose completamente de las necesidades del mercado a satisfacer.

El cambio de época que vivimos actualmente nos trae como consecuencia entre otras cosas satisfacer plenamente los deseos y expectativas de los clientes, lo cual implica que las organizaciones deben contar con personal deseoso de aprender nuevas formas de hacer las cosas y que estén dispuestos a ejecutarlas. Para lograr lo anterior es necesario contar con esquemas de entrenamiento y desarrollo de habilidades, y lo más importante, buscar quien este dispuesto a hacerlo, ya que actualmente importa una persona con capacidad de aprender que aquella con una gran experiencia en técnicas del pasado.

4. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL



4.1 Etapa No1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

OBJETIVO: Evaluar el grado en que la organización está satisfaciendo las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, y de esta manera, definir los elementos que soportará el proceso de Calidad Total.

REQUERIMIENTOS: Los medios necesarios para obtener un esquema de la situación actual de la organización son los siguientes:

- **Estudio de la situación actual de los clientes existentes en la Organización:**

Es un análisis cuyo objetivo es conocer cuales son las características más importantes para los clientes en lo relacionado a los productos y servicios brindados por la organización. Así mismo se cuestionan cuales son, en opinión de ellos mismos, las debilidades de la empresa e incluso, se puede ir más allá solicitándole al cliente que califique a la Organización en relación a sus competidores. Este estudio puede llevarlo a cabo personal interno ó externo a la Organización. La muestra de clientes a participar en el análisis debe representar por lo menos el 70% del consumo producto total de la empresa. Si el personal a realizar la encuesta es personal interno se recomienda que no sea personal del área de ventas para evitar conflictos de intereses.

- **Autodiagnóstico Malcolm Baldrige.**

Este análisis es el premio Institucional de Calidad de los Estados Unidos. Sin embargo se considera una excelente herramienta para medir el clima de las Organizaciones. En este análisis debe participar por lo menos el 70% del personal de la Organización (tanto empleados como sindicalizado), donde ellos calificarán a su empresa en los siguientes puntos:

- *.- Liderazgo.
- *.- Retroalimentación de los indicadores de la Compañía.
- *.- Planeación de Calidad.
- *.- Desarrollo de Recursos Humanos.
- *.- Administración del proceso de Calidad.
- *.- Resultados Operacionales y de Calidad.
- *.- Satisfacción del Cliente.

Con los resultados de este análisis se detectan las áreas de oportunidad, que una vez cumplidas direccionan e integran el desempeño de la organización hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. (Ver Anexo 1: Detalle del Diagnóstico Malcolm Baldrige).

- **Indicadores.**

Esté punto consiste en un análisis detallado de los niveles de desempeño de la Organización, tales como:

- *.- Indicadores de Productividad (que y cuanto producimos).
- *.- Estadísticas de Ventas
- *.- Indicadores de Mermas
- *.- Estadísticas de reclamaciones y devoluciones
- *.- Estadísticas de Tiempos de Entrega
- *.- Estadísticas de Reprocesos (volver a hacerlo por falla).

NOTA: Este análisis debe ser continuo.

4.2 Etapa No 2 ELEMENTOS DE SOPORTE

OBJETIVO: Establecer la política de calidad, misión y valores de la empresa, así como garantizar la asignación de recursos y ejecución de acciones que permitan lograr que el proceso de mejora sea una realidad en la Organización.

REQUERIMIENTOS: Para ejecutar un proceso de Calidad Total en la Organización se requerirá la estructuración de:

- **Comité Directivo.**

El Comité Directivo está conformado por todos los directores de área y por el Director General de la Organización. Esto se hace con el objetivo de establecer el compromiso de la alta Administración para el seguimiento de este proceso.

- **Coordinador de Calidad Total.**

Se debe nombrar una persona responsable del establecimiento, seguimiento y retroalimentación del proceso de Calidad Total hacia el comité directivo. Esta coordinación puede ser a nivel Gerencia ó Dirección, pero siempre asegurándose que exista un canal de retroalimentación hacia la Dirección General.

- **Enfoque Cliente-Proveedor interno.**

Implementar la metodología enfoque al cliente vista anteriormente.

- **Establecimiento de la Política de Calidad, Misión y Valores de la Organización.**

En primer lugar se debe definir el concepto de Calidad Total adecuándolo al nivel cultural de la empresa. En seguida se debe de establecer la política de calidad, misión y valores de la empresa. La

política de calidad es la declaración del compromiso del comité Directivo y de todo el personal de la empresa para llevar a cabo con éxito el proceso de Calidad Total. La misión de la empresa debe clarificar la razón de ser de la misma (objetivo de la empresa), y los valores de la Organización deben de expresar lo que el comité Directivo espera de todo su personal para el éxito de este proceso. Se recomienda que estos puntos sean lo más claro y sencillo posible.

Todas estas declaraciones deben ir firmadas por el Comité Directivo.

4.3 Etapa No 3 PLANEACIÓN.

OBJETIVO: Estructurar el conjunto de herramientas y medios que permitirán la implementación del proceso de Calidad Total en la Organización.

REQUERIMIENTOS: Involucrar al Comité Directivo par identificar cuales serán las herramientas y técnicas básicas de mejora de la calidad que se implementará.

- **Posibles herramientas y técnicas de mejora de la calidad.**

- *.- 5 S's.

- *.- C.I.P. (Control Integral de Proceso).

- *.- Proceso de diagnostico y solución de problemas.

- *.- ISO 9000

5 S's:

Metodología japonesa que se basa en 5 factores claves para lograr un medio ambiente organizacional orientado a la Calidad Total. Estos factores claves son los siguientes:

1. ORGANIZACIÓN (Seiri): Poner las cosas en orden de acuerdo a reglas o principios específicos.
2. ORDEN (Seiton): Tener las cosas en su lugar para que en una urgencia sean fácilmente localizables (no estarlas buscando).
3. LIMPIEZA (Seiso): Crear un ambiente de trabajo impecable.
4. ESTANDARIZACIÓN (Seiketsu): Mantener continua y repetidamente en la organización el orden y la limpieza.
5. DISCIPLINA (Shitsuke): Hacer las cosas de la manera en que se supone deben de ser hechas, es decir crear un ambiente de trabajo con buenos hábitos y disciplina.

CONTROL INTEGRAL DE PROCESOS:

Metodología cuyo objetivo es estandarizar aquellas practicas de trabajo de un proceso productivo que tengan una impacto en la Calidad de los procesos. A través de esta enstandarización, la variabilidad de los procesos disminuye, dando como resultado mayor cumplimiento de los requerimientos o especificaciones de los procesos.

DIAGNOSTICO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

Metodología que utiliza herramientas estadísticas básicas (Pareto, Gráficas de Control, Diagramas Causa-Efecto, etc.) para corregir un problema, detectando la raíz del mismo y generando acciones correctivas para prevenir su recurrencia.

ISO 9000:

Serie de Normas Internacionales que indican cuales deben ser los requisitos mínimos que debe cumplir el sistema de Calidad de una empresa; es decir, los puntos que debe cumplir un proceso desde que elabora un pedido, se programa, se produce y se embarca, para asegurar que se cumplan los requisitos y satisfacción de los clientes.

- **Definir los mecanismos de medición del proceso de mejora en la empresa:**

En base a las herramientas y técnicas de mejora de la calidad que se hayan definido anteriormente.

4.4 Etapa No 4 CONCIENTIZACIÓN Y EDUCACIÓN.

OBJETIVO: Trasmitir el conocimiento de la significación de la Calidad Total y el enfoque al cliente en todos los niveles de la Organización.

REQUERIMIENTOS: Según las herramientas o técnicas de comunicación seleccionadas, se desplegarán en cascada los siguientes conceptos:

- **Proporcionar entrenamiento en Calidad Total el cual incluye:**
 - *.- Política de calidad.
 - *.- Misión y filosofía de la empresa.
 - *.- Definición de Calidad.
 - *.- Definición de Calidad Total.
 - *.- Metodología de enfoque al cliente.
 - *.- Introducción a la herramienta de mejora que vaya a implementarse en cada área.

- **Explicar a todo el personal la razón de la implementación del proceso de Calidad Total, así como las metas que se persiguen.**

- **Identificar y utilizar medios de comunicación para el personal.**

En este punto se debe definir como llevar a cabo el programa de concientización y educación para todo el personal, es decir, determinar si el entrenamiento será impartido por asesores externos ó instructores

internos. En caso de que se decida por esto último, se les debe establecer canales de retroalimentación para el personal a entrenar. (Autoevaluaciones de cursos impartidos, buzón de sugerencias, pizarrones informativos, publicaciones internas de calidad, etc.).

4.5 Etapa No 5 INVOLUCRARÓN Y COMPROMISO.

OBJETIVO: Involucrar y lograr el compromiso a todos los niveles de la Organización, en el cambio hacia la mejora continua.

REQUERIMIENTOS: Para generar la involucración y el compromiso del personal, es necesario desarrollar las siguientes actividades:

- **Contar con el apoyo de los integrantes del comité ejecutivo Sindical.**

Comunicar a los integrantes del comité Ejecutivo Sindical el inicio del proceso de Calidad Total, para contar su apoyo en la ejecución de la capacitación y de las nuevas actividades que trae consigo un proceso de Calidad Total.

- **Trabajar activamente con la relación de Cliente-Proveedor interno.**

De esta manera se va creando una cultura enfocada a satisfacer los requerimientos internos, dando como resultado una Organización orientada al servicio y a la mejora continua. Esto también hace que los equipos tanto departamentales o interdepartamentales operen correctamente.

4.6 Etapa No 6 IMPLEMENTACIÓN

OBJETIVO: Lograr que todas las áreas interactuen para la ejecución de los objetivos de la empresa y del proceso de Calidad Total a través de planes de acción especificados.

REQUERIMIENTOS: Las actividades necesarias para encaminar los procesos administrativos y operativos hacia la mejora continua son:

- **Formular e implementar planes de acción.**

Esto es tomar acciones decisivas para mejorar el servicio al cliente, hacer cambios notorios para mejorar el servicio.

- **Remover las barreras al desempeño.**

Facultar a los empleados y transformar al jefe “supervisor” en jefe “asesor”, esto con el propósito de que haya más intercambio de ideas y se pueda mejorar la calidad del servicio.

- **Alinear políticas y practicas con la Misión y la Filosofía de la empresa.**
- **Fomentar la innovación del Producto o servicio (en base a la alineación de las políticas).**
- **Revisar y/o adecuar los indicadores de desempeño de todas las áreas de la Organización.**

4.7 Etapa No 7 REVISIÓN Y RECONOCIMIENTO.

OBJETIVO: Verificar los niveles de desempeño de los empleados, reconocer sus logros, y generar un clima organizacional sano y de alta motivación.

REQUERIMIENTOS: Usar mecanismos de medición de calidad.

- **Evaluación del desempeño individual.**
- **Evaluación del sistema de Calidad.**
- **Proponer y otorgar reconocimientos, premios y recompensas al personal.**

El programa de implementación es probablemente la clave para el éxito de una iniciativa de Calidad en cualquier organización pero esta iniciativa debe ser ajustada a las realidades de la situación actual.

Para evaluar la eficiencia de un sistema de Calidad es necesario realizar auditorias al sistema de Calidad.

Al realizar auditorias de Calidad dentro de una compañía se deberá establecer y mantener procedimientos documentados para la planeación e implementación del sistema de Calidad, verificar si las actividades y resultados cumplen con los requisitos de Calidad especificados por la empresa y determinar la eficiencia del mismo.

5. ¿QUE ES EL ISO 9000?

Cuando una organización requiere un reconocimiento Internacional de la efectividad de su sistema de Calidad, es muy recomendable que lo certifique a través de las Normas ISO 9000

ISO significa: "International Organization for Standardization

El ISO tiene como objetivo desarrollar y promover estándares de alcance mundial, para mejorar el intercambio de bienes y servicios.

Las Normas ISO 9000 se utilizan para ayudar a administrar y mantener el sistema de Calidad de una organización (son normas genéricas). Dentro de estas, se encuentran las Normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 y ISO 9004.

5.1 INTRODUCCIÓN AL ISO 9000

Para que un cliente tenga la seguridad de que la Calidad será y ha sido lograda dentro de una compañía esta deberá adoptar un sistema formal de administración el cual requiere los siguientes puntos:

- Estructura organizacional formal con responsabilidades completamente definidas para cada individuo de la Organización (organigrama y descripción de puestos).
- Amplia disposición para planeación de actividades.
- Procedimientos para todas las actividades claves que tienen que ser formulados, documentados autorizados e implementados.
- Iniciativa individual controlada pero no eliminada.
- Mantener registros adecuados y analizados sistemáticamente.
- Acciones preventivas y correctivas para incumplimientos.

La manera de asegurar el cumplimiento consistente de lo anterior, es monitoreando el sistema de Calidad a través de auditorias, ya sea internas o externas ya que cuando el sistema de Calidad de una compañía está siendo auditado el auditor tratará continuamente de juzgar:

- Si el sistema es el adecuado o no para la compañía con respecto al tamaño, organización y naturaleza del negocio.
- Si el proceso que tiene impacto en la Calidad están adecuadamente controlados.
- Si el control es consistente y efectivo.

Si las auditorias a realizar son internas, es decir, son ejecutadas por el mismo personal de la empresa, deberán ser llevadas a cabo por personal independiente de aquellos que tienen responsabilidad directa en el área que está siendo auditada. Las auditorias internas de Calidad deberán ser programadas en base al grado de importancia de la actividad que va a ser auditada.

Los resultados de las auditorias deberán ser documentados y dados a conocer al personal que tiene la responsabilidad en el área auditada. El personal responsable del área deberá tomar la acción correctiva oportuna en las deficiencias encontradas durante la auditoria.

Cuando la auditorias son externas es recomendable que los resultados (en caso de que sean positivos) sean reconocidos Internacionalmente, ya esto da a la organización una ventaja comercial contra sus competidores.

Por está razón, a través de los resultados de las auditorias internas la organización se da cuenta que su sistema de Calidad es efectivo, es recomendable que el mismo sea certificado a través de una Norma de reconocimiento Mundial.

Los beneficios que obtiene una empresa al implementar el ISO 9000 son las siguientes:

- Constituye una herramienta de apoyo para el desarrollo de sistemas de Calidad bajo criterios aceptados Internacionalmente.
- Establece la documentación suficiente para permitir la evaluación de sistemas e iniciar el proceso de mejora continuo.
- Fomenta la competitividad y acceso a mercados Internacionales.
- Constituye una guía para la evaluación y desarrollo de proveedores.
- Proporciona un marco de trabajo para mostrar a los clientes como:
 - * Se prueban los productos.
 - * Se adiestra a los empleados.
 - * Se mantienen los registros de Calidad.
 - * Se corrigen las no conformidades.
- Mejoras al sistema de Calidad.

ISO 9000 establece criterios para elegir que Norma (9001, 9002 ó 9003) es la más adecuada para la organización.

El ISO 9001 especifica los requisitos que debe tener un sistema de Calidad desde el diseño hasta el suministro del producto.

ISO 9002 especifica los requisitos que debe tener un sistema de Calidad para controlar los procesos que determinan la aceptabilidad del producto suministrado, cuando el diseño del producto no forma parte de estos procesos.

ISO 9003 especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de Calidad para controlar cualquier producto no conforme durante la inspección y ensayos finales.

ISO 9004 describe un conjunto básico de elementos con los que puede desarrollarse e implementarse un sistema de Calidad.

A continuación se presentan los elementos básicos de las Normas ISO 9000.

ELEMENTOS DE LAS NORMAS ISO 9000		9001	9002	9003
ELEMENTO	FUNDAMENTO			
01. Responsabilidad de la Dirección	<i>La Dirección define su política, sus objetivos y su compromiso en materia de calidad.</i>	X	X	X
02. Sistema de la Calidad	<i>Manual de Calidad, Manual de Procedimientos, Especificaciones y Normas.</i>	X	X	X
03. Revisión de Contrato	<i>Asegurar que los requisitos del cliente se han definido y que hay capacidad para satisfacer los requisitos.</i>	X	X	X
04. Control del Diseño	<i>Establecer los procedimientos para controlar y verificar el diseño del producto, para asegurar que se cumplen todos los requisitos especificados.</i>	X		
05. Control de la Documentación	<i>Definir los documentos sobre Calidad y distribuirlos.</i>	X	X	X
06. Compras	<i>Definir los materiales sometidos a control y los proveedores certificados.</i>	X	X	
07. Productos Suministrados por el Cliente (Maquilas)	<i>Establecer y mantener procedimientos para la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos suministrados por el cliente (Maquilas).</i>	X	X	X
08. Identificación del Producto	<i>Establecer y mantener procedimientos que permitan identificar el producto a partir de las especificaciones, durante todas las etapas de la fabricación y entrega.</i>	X	X	X
09. Control de los Procesos	<i>Procedimientos de fabricación, inspección, calibración, definir los parámetros fundamentales para cada fase de fabricación.</i>	X	X	
10. Inspección y Ensayo	<i>Inspección y prueba en la recepción y durante la fabricación de los productos finales.</i>	X	X	X
11. Control de los Equipos de Inspección, Medición y Ensayo	<i>Controlar, calibrar y realizar el mantenimiento de los equipos de inspección, medición y prueba.</i>	X	X	X
12. Estado de Inspección y Ensayos	<i>Señalar en que estado de inspección y ensayos se encuentran los productos: aceptados, rechazados o pendientes.</i>	X	X	X
13. Control de Productos no Conformes	<i>Establecer procedimientos para evitar que se utilicen productos no conformes con los requisitos especificados.</i>	X	X	X
14. Acciones Correctivas	<i>Investigar causas de la no conformidad y las medidas correctivas para evitar repetición.</i>	X	X	X
15. Manipulación, Almacenamiento, Empaque y Entrega	<i>Establecer documentalmente y mantener al día los procedimientos para manipular, almacenar, empaquetar y entregar los productos.</i>	X	X	X
16. Registro de Calidad	<i>Establecer procedimientos para identificar, archivar y mantener al día todos los registros de calidad.</i>	X	X	X
17. Auditorías Internas de la Calidad	<i>Poner en práctica auditorías internas preestablecidas y documentadas.</i>	X	X	X
18. Formación y Adiestramiento	<i>Establecer procedimientos para la formación de todo el personal.</i>	X	X	X
19. Servicios Postventa	<i>Establecer procedimientos para llevar a cabo este servicio.</i>	X	X	
20. Técnicas Estadísticas	<i>Establecer procedimientos para identificar las técnicas estadísticas necesarias para verificar si la capacidad del proceso y las características de los productos son aceptables.</i>	X	X	X

CONCLUSIONES

Actualmente el listado de las empresas que han adoptado un modelo para la implementación de la Calidad Total en todas sus funciones se hace más larga cada día, unos ejemplos serian: Hylsa, Cydsa, Gobierno Estatal, Imsa, Vitro, Cervecería, Xerox, Metalsa, Nylon de México, American Express, Etc.

Cada uno de estas empresas tienen un modelo de implementación de Calidad Total, basado en su historia particular, su nivel cultural, sus necesidades y sus oportunidades; inclusive cada uno de ellos lo llaman de una manera diferente.

Sin embargo a pesar de estas diferencias, ellos tienen algo en común: tienen un claro entendimiento del significado e implicaciones de la implementación de un proceso de Calidad Total.

La mayoría de las empresas comienzan su viaje sin fin hacia la mejora de la Calidad con modestos proyectos de mejora, para después de haber visto buenos resultados, hacerlos extensivos al resto de la Organización.

LA CALIDAD TOTAL NO ES OTRA NOVEDAD MÁS: ES LA MEJOR MANERA DE ASEGURAR EN EL FUTURO LA COMPETITIVIDAD Y ESTABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

BIBLIOGRAFÍA

1. Aseguramiento de la Calidad (Folletos)

Hylsa D. A. P.

1992

2. Metodología Enfoque al Cliente (Folletos)

Hylsa D. A. P.

1992

3. C.I.P. (Folletos)

Hylsa D. A. P.

1991

4. Malcolm Baldrige (Folletos)

Hylsa D. A. P.

1992

5. The 5 S's (Folletos)

Hylsa D. A. P.

1992

ANEXO 1

AUTODIAGNÓSTICO MALCOLM BALDRIGE

El premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige es un reconocimiento institucional en U.S.A. el cual es otorgado anualmente a aquellas organizaciones que han sobresalido por los logros obtenidos por su sistema de Administración de Calidad.

Basicamente, este premio promueve lo siguiente:

- Conciencia de la Calidad como un elemento importante para incrementar la competitividad.
- Comprensión de los requisitos claves para lograr un nivel de excelencia y de Clase Mundial.

Las empresas u organizaciones que participan para este premio, son sometidos a un examen donde se evalúa el funcionamiento de su proceso de Calidad y los logros y/o mejoras obtenidas a través del mismo, dando como resultado un diagnostico completo de la administración de la Calidad de la organización evaluada.

Cada vez más las empresas están utilizando estos criterios como una medida de autoevaluación para conocer los estándares de Calidad y expectativas de los miembros que componen su organización, convirtiéndola en una herramienta de trabajo para ayudar en la planeación, entrenamiento y medida de mejora de la empresa.

Una vez realizado el autodiagnóstico, se formulan planes de mejoramiento en base a los resultados de cada área analizada; que en conjunto con otras actividades, direccionan e integran el desempeño de la compañía hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN
MALCOLM BALDRYGE**

División _____ Departamento _____ Clasificación _____
Ubicación _____ Supervisor _____
Edificio _____ Años de Servicio _____

INSTRUCCIONES

Para cada pregunta use la escala que está abajo para calificar la Calidad en una Organización, con respecto a:

- Nivel de esfuerzo emprendido para alcanzar la Calidad de Clase Mundial, y la cantidad de éxito obtenido.

Piensa en Los grados (A, B, C, D Y F) como si estuvieras en la escala comparándote (tú compañía) con el mejor estudiante en la escuela (Líderes en Calidad de Clase Mundial).

A = EXCELENTE

Hace un esfuerzo sobresaliente demostrando la Calidad de Clase Mundial en esta área.

B = MUY BIEN

Hace un esfuerzo honesto alcanzando Calidad de Clase Mundial en esta área.

C = BIEN

Hace un esfuerzo para mejorar la Calidad resultando un éxito moderado en esta área.

D = REGULAR

Hace algún o muy poco esfuerzo para mejorar la Calidad en esta área.

E = NO HAY ESFUERZO

No hay ningún esfuerzo para mejorar la Calidad en esta área.

? = NO SE

PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN

- 1) Nuestros Directores y Gerentes están involucrados en una amplia variedad de esfuerzos para mejorar la Calidad en nuestra empresa. Ellos hacen lo que predicán.

- 2) Nuestra Misión Empresarial (Valores y Metas) enfatiza la Calidad y es comunicada tanto dentro como fuera de la empresa.

- 3) Mi superior demuestra y mantiene la orientación al cliente de nuestra compañía y los valores de Calidad.

- 4) Nuestros Directivos promueven visiblemente la orientación hacia el cliente así como los valores de Calidad.

- 5) La descripción de mi trabajo incluye tareas específicas de Calidad, tales como elaboración de estándares, control de variables, reportes para toma de decisiones, indicadores, etc. contra los cuales soy medido.

- 6) La Estructura Organizacional de la empresa es eficiente en términos de “hacer negocio” y servir al Cliente.

- 7) Frecuentemente se realizan juntas para revisar la información de Calidad y nos es dado el apoyo necesario para alcanzar Metas específicas de Calidad.

8) He notado que el estilo o enfoque de la Gerencia de mi área ha mejorado durante los últimos años.

9) Nuestros Principios y Políticas Empresariales incluyen aspectos de Seguridad y Protección Ambientales.

10) Nuestra Compañía impulsa y apoya que su personal de discursos y/o presentaciones a grupos fuera de la Compañía en el tema de Calidad y Mejoramiento de Calidad.

11) Datos e Información muy específica de todos los departamentos , grupos de trabajo, etc., son recolectados para medir y administrar la Calidad.

12) Nuestra Compañía utiliza una serie de equipos y técnicas para asegurar un rápido acceso a datos e información confiable, consistente y actualizada.

13) Continuamente tratamos de mejorar y actualizar los métodos de recolección de información para adquirir mejores datos y acortar el ciclo de tiempo para la recolección.

14) Regularmente nosotros nos comparamos contra Compañías que reconocidas por ser o tener la Categoría de Clase Mundial, sin importar si tienen el mismo giro de negocio que nuestra Compañía.

15) Nuestros indicadores de Competitividad y Comparación son recolectados por nuestra Compañía o por una firma externa , para varias tareas tales como productos de la competencia, percepciones del cliente, operaciones internas del negocio, desempeño de proveedores, etc.

16) Los indicadores de competitividad o comparación son usados para comprender como operan diferentes Compañías, lo cual nos ayuda a mejorar nuestros procesos.

17) Frecuentemente nosotros mejoramos y hacemos extensivos nuestros métodos de recopilación y uso de indicadores de competitividad y de comparación.

18) Las quejas del cliente son resueltas prontamente y sus causas son identificadas y corregidas.

19) La eficiencia en cuanto a “como hacemos negocio” es medida, analizada y mejorada en términos del tiempo de ciclo de surtimiento, número de personas requeridas, etc.

20) La relación de la posición financiera de nuestra compañía, en términos del tiempo de ciclo de surtimiento, número de personas requeridas, etc.

21) Nuestros métodos de análisis de datos referentes al cliente, desempeño del producto, finanzas, participación de mercado, calidad, etc., para la toma de decisiones, es continuamente evaluada y mejorada, tanto como para reducir costos y/o para acortar los tiempos de ciclo de surtimiento.

22) Los indicadores recolectados sobre clientes y sobre comparación competitiva son usados para desarrollar metas y planes en nuestra compañía .

23) Metas de calidad y planes a corto plazo (1-2 años) y a largo plazo (3-5 años) son difundidos , utilizando un proceso bien definido.

24) Nuestros procesos de establecimiento de objetivos y de planeación estratégica son evaluados y mejorados regularmente en nuestra compañía.

25) Los planes de nuestra compañía, en cuanto a productos y/o servicios futuros (nuevos productos o servicios), tienen metas específicas de calidad que de ser alcanzadas, aseguran nuestro liderazgo en el mercado.

26) Los recursos comprometidos para cumplir los objetivos y planes de calidad de mi grupo de trabajo en el corto plazo (1-2 años), son realistas.

27) Nuestros planes y metas de calidad de largo plazo (3-5 años) están directamente relacionados con nuestros objetivos y planes de corto plazo (1-2 años).

28) Está claro que si logramos nuestras metas de calidad, veremos a nuestra compañía tener éxito en términos de incremento en ventas y participación de mercado.

29) La capacitación que recibo de la compañía está directamente relacionada con incrementar mis habilidades para poder ayudar mejor a lograr nuestras metas del negocio.

30) Yo he participado en el establecimiento de mis planes de capacitación en el corto plazo (1-2 años) y en el largo plazo (3-5 años).

31) La formación relacionada con el personal , tales como el tipo de capacitación , cantidad y reconocimiento que han recibido , es evaluada regularmente para mejorar los planes estratégicos de recursos humanos.

32) Yo he visto un incremento en la integración y uso de grupos de trabajo y comités durante los últimos años en nuestra compañía.

33) Durante los últimos años, me han dado mayor oportunidad de asumir responsabilidades y de tomar decisiones en mi trabajo, así como de ser innovador en el mismo .

34) Yo he sido capaz en mi grupo de trabajo , de marcar una diferencia en la manera en que “hacemos las cosas”. Esto es, he contribuido con ideas creativas e innovadoras que se han adoptado o implementado.

35) Yo he presentado más sugerencias e ideas innovadoras durante el último año que en los años anteriores.

36) Después de que mi capacitación formal fue completada, se me está dando el tiempo suficiente durante el trabajo para practicar y dominar las herramientas y técnicas de mejoramiento de la calidad.

37) En los últimos años , yo he recibido mas cursos de capacitación y entrenamiento en Calidad.

38) Es claro que nosotros estamos mejorando como negocio, como resultado de la capacitación y entrenamiento en calidad que hemos recibido.

39) Yo soy reconocido y/o recompensado por mi desempeño con respecto al logro de nuestras metas y objetivos de calidad.

40) Me he dado cuenta que ha crecido el número de personal que está recibiendo premios de reconocimiento por su contribución a la mejora de la calidad en nuestra compañía .

41) La política de reconocimientos por calidad de nuestra compañía ha mejorado durante los últimos años.

42) Nuestra compañía mantiene un ambiente seguro y sano que conduce al bienestar y crecimiento personal de toda su gente .

43) Estoy entrenando para hacer otras tareas y/o funciones, para ser aún más valioso para la compañía .

44) Nuestra compañía ofrece una amplia variedad de servicios especiales o programas de asistencia tales como: eventos deportivos , actividades artísticas y culturales , actividades de orientación , etc.

45) La satisfacción del personal es medida regularmente en la compañía .

46) La satisfacción del personal se ha incrementado e los últimos años , y como consecuencia, ha disminuido el ausentismo, rotación quejas, huelgas, etc.

47) En la compañía se utiliza un proceso completo y sistemático para recopilar y analizar las necesidades de satisfacción del cliente, traduciéndolas a requerimientos internos para cumplir con esas expectativas.

48) El proceso por el cual los nuevos productos y/o servicios son diseñados y probados es regularmente evaluado y mejorado

49) Nuestra compañía a acortado exitosamente el tiempo de ciclo desde que un producto o servicio nuevo es diseñado, hasta que es introducido al mercado.

50) Se da un mayor énfasis a prevenir defectos y problemas, en lugar de detectarlos y después corregirlos.

51) Dentro de mi grupo de trabajo hay un esfuerzo para simplificar los procedimientos de trabajo, reducir el número de papelería o formas y reducir los desperdicios.

52) La información recopilada de nuestros clientes son referencia al desempeño de nuestros productos o servicios, es analizada y usada para determinar las causas raíz de los problemas, y hacer mejoras a los procesos.

53) La mejora continua se refleja diariamente en mis actividades de trabajo.

54) Se han implementado sistemas y procedimientos para asegurar la Calidad dentro de las funciones de soporte de la compañía, tales como Contabilidad, Compra de Materiales, Mercadotecnia, etc.

55) Durante los últimos dos años se han incrementado las mejoras a la Calidad dentro de las áreas con funciones de soporte, tales como contabilidad, Compra de Materiales, Mercadotecnia, etc.

56) Se han establecidos metas e indicadores de Calidad medibles, para evaluar los productos y/o servicios suministrados por nuestros proveedores.

57) Nuestra compañía se asegura que los proveedores externos conozcan o excedan nuestros requerimientos de Calidad, efectuando inspecciones y auditorias.

58) Son otorgados premios de reconocimiento a los proveedores externos que han demostrado ser sobresalientes en la Calidad y en la entrega de sus productos y/o servicios.

59) Nuestra compañía hace auditorias o revisiones por gente interna y/o externa, para evaluar la Calidad de sus sistemas, proceso, practicas, productos y servicios.

60) Los resultados de las evaluaciones son utilizados para mejorar nuestros sistemas, procesos, productos y servicios.

61) La Calidad de nuestros productos y/o servicios se ha incrementado en los últimos años. Como consecuencia, los desperdicios, los retrabajos y los rechazos se han disminuido, y he visto datos que soportan esta mejora.

62) Los resultados de la medición interna de la Calidad son comparados regularmente con nuestros grandes competidores, tanto nacionales como internacionales, y líderes de la Industria sin importar su giro.

63) Los indicadores de Calidad asociados a nuestro desempeño operacional tales como productividad, eficiencia y eficacia han demostrado mejora durante los últimos años.

64) Los indicadores de Calidad asociados a nuestro desempeño operacional tales como productividad, eficiencia y eficacia, son frecuentemente comparados con los de nuestros principales Competidores, tanto Nacionales como Internacionales, y líderes de la Industria sin importar su giro.

65) Los indicadores de Calidad asociados con los servicios de soporte en nuestra compañía, tales como finanzas y contabilidad, ventas, mercadotecnia, personal, compras de materiales, etc., han mejorado en los últimos años.

66) Los indicadores de Calidad asociados con los servicios de soporte en nuestra compañía, tales como finanzas y contabilidad, ventas, mercadotecnia, personal, compras de materiales, etc., son frecuentemente comparados con los de nuestros principales competidores, tanto Nacionales como Internacionales, y líderes de la Industria sin importar su giro.

67) Se ha incrementado la Calidad de nuestros proveedores externos en cuanto a tiempos de entrega, confiabilidad, etc.

68) Los indicadores de Calidad asociados con nuestros proveedores externos son comparados frecuentemente con los de nuestros principales competidores, tanto Internacionales como Nacionales, y líderes de la Industria sin importar su giro.

69) Nuestra compañía ve a los clientes como gente extremadamente importante y busca mejorar sus relaciones con ellas.

70) A nuestros clientes les es fácil comunicarse con nosotros sobre los productos y servicios que les brindamos.

71) Nuestra compañía les da seguimiento a sus clientes después de la venta para ver si están satisfechos con el producto o servicio.

72) Los estándares de Calidad de servicio al cliente, son específicos y medibles. También son frecuentemente monitoreados y continuamente mejorados.

73) Tenemos un sistema accesible para rastrear y dar seguimiento a quejas y comentarios que provienen de nuestros cliente.

74) El personal que tiene contacto diario con nuestros clientes cuenta con entrenamiento o capacitación especial y está autorizado para tomar decisiones que satisfagan al cliente.

75) He visto evidencia que nuestra manera de servir al cliente se ha estado mejorando como resultado del análisis de la información relacionada con el cliente.

76) Nuestro compromiso hacia la satisfacción del cliente en cuanto a nuestros productos y/o servicios promueve u esquema de respeto y confianza en el largo plazo.

77) Las garantías y promesas que nuestra compañía ofrece en los productos y/o servicios se han reforzado durante los últimos años.

78) Nuestra compañía evalúa y mejora frecuentemente su compromiso para la satisfacción del cliente, en términos de garantías de producto y servicio.

79) La satisfacción del cliente es frecuentemente medida y recolectada usando una variedad de técnicas por ejemplo: encuestas a clientes, tarjetas de comentarios, etc.

80) En la compañía la información sobre satisfacción del cliente en cuanto a productos y servicios es recolectada y comparada regularmente contra la información de nuestros competidores.

81) Los métodos que usamos para recolección y medición de datos sobre la satisfacción del cliente ha mejorado durante los últimos años.

82) La satisfacción del cliente respecto a nuestros productos y/o servicios a mejorado durante los últimos años.

83) El número de quejas, reclamaciones, reembolsos, devoluciones, reparaciones y reemplazos de nuestros productos o servicios se ha reducido significativamente durante los últimos años.

84) He visto evidencia de que la satisfacción de nuestros clientes en cuanto a nuestros productos y/o servicios se ha incrementado en comparación con nuestros grandes competidores durante los últimos años.

85) Nuestra compañía ha ganado clientes nuevos como resultado de nuestros esfuerzos de mejora en Calidad durante los últimos años.

86) Nuestra compañía ha ganado participación de mercado en nuestra industria durante los últimos años como resultado de nuestros esfuerzos de mejora en Calidad durante los últimos años.

87) Nuestra compañía considera las futuras necesidades y expectativas de nuestros clientes en el diseño de sus nuevos productos y/o servicios.

88) Nuestra compañía es líder, más que un seguidor en términos de proveer hoy lo que los clientes “desean” en el mañana.

89) Los procesos de nuestra compañía para determinar los requerimientos y expectativas futuras de los clientes son evaluados y mejorados frecuentemente.

90) Yo compraría con gusto un producto y/o servicio que la compañía provee.

