

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y**  
**CIENCIAS SOCIALES**



**“SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO UN CASO  
EXPERIMENTAL EMPRESA ENVASES DE VIDRIO”**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO ECONOMISTA**

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS**

**ELABORADO POR:**

**YENNY EMILIA TERARROSA RODRIGUEZ**

**LIMA - PERU**

**2008**

**A**

**Corina y Guillermo:**

***Dos sencillos obreros,  
Que con la suma de todos sus esfuerzos  
Forjaron en Mí, ser una Persona con  
Responsabilidad y Perseverancia.***

***En tu Memoria querido Papá.***

***Gracias Padres.***

## **INDICE**

### **INTRODUCCION**

### **CAPITULO 1 FUNDAMENTOS Y LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO EN LA GESTION DE CALIDAD.**

- 1.1 Conceptos Fundamentales
  - 1.1.1. Los Sistemas de Gestión de Calidad
  - 1.1.2. ¿Por qué el Sistema de Gestión de Calidad?
  - 1.1.3. Ventajas del Sistema de Gestión de Calidad.
  - 1.1.4. Riesgos del Sistema de Gestión de Calidad
  
- 1.2. Norma ISO y Familia ISO 9000
  - 1.2.1. Los estándares de la Serie ISO 9000
  - 1.2.2. ISO 9000 ISO 9001 e ISO 9004
  
- 1.3. Métodos y Modelos de Implantación
  - 1.3.1. Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad.
  - 1.3.2. Métodos
  
- 1.4. ISO versus Competitividad Empresarial
  - 1.4.1. Ámbito de Aplicación
  - 1.4.2. Como estimular la Competitividad.
  - 1.4.3. Ventajas y Desventajas de incorporar la Competitividad.
  - 1.4.4. La Estrategia Competitiva.
  - 1.4.5. Calidad Total – Maniobra clave de la Competitividad.
  
- 1.5. Norma ISO 9001:2000 Gestión de Calidad - Enfoque del Cliente

## **CAPITULO 2**

### **ADECUACION DE UNA PYME A LA CERTIFICACION ISO**

- 2.1 Conceptos Básicos
- 2.2 *Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos.*
- 2.3 Caso Experimental
- 2.4 Evaluación del Sistema de Gestión a Certificar
  - 2.4.1 *Situación Cuantitativa*
  - 2.4.2 *Situación Cualitativa*
  - 2.4.3 *Planeación del Sistema de Gestión de Calidad*

## **CAPITULO 3**

### **EVALUACION DE LOS NIVELES DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES**

- 3.1 ISO – Cliente Interno y su Satisfacción.
- 3.2 *ISO – Cliente Externo y su Satisfacción.*
- 3.3 Efectos del Cliente Interno en la Satisfacción del Cliente Externo
- 3.4 Herramientas de Evaluación

## **CAPITULO 4**

### **CLIENTE INTERNO Y EXTERNO NIVELES DE SATISFACCIÓN**

#### **CASO EXPERIMENTAL: EMPRESA. ENVASES DE VIDRIO S.A.**

- 4.1 El Cliente Interno y Externo : Semejanzas y Diferencias
- 4.2 Los Clientes Internos y sus efectos en los Niveles de Satisfacción.
- 4.3 Cuantificación de los Niveles de Satisfacción – Métodos Encuesta

## **CAPITULO 5**

### **METODO DE PREDICION DE LOS NIVELES DE SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO EN EL CASO EXPERIMENTAL EMPRESA ENVASES DE VIDRIO S.A.**

5.1 Identificación de los Puntos críticos a ser evaluados.

5.2 Método de Tabulación y Evaluación.

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

A.1 MAPA CONCEPTUAL DE LA FAMILIA ISO.

A.2 CADENA DE LA CALIDAD. El PHVA del Sistema de Calidad

A.3.1 MODELO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD BASADA EN PROCESOS.

A.3.2 MEJORA EN LOS MODELOS ISO MODELO ISO 9004:2000

A.4 PRINCIPIO DE LA NORMA ISO 9001:2000

A.5 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD MEJORA CONTINUA

A.6 CLIENTE EXTERNO CLAVE DEL ÉXITO

A.7 EL CLIENTE – CALIDAD TOTAL – SATISFACCIÓN AL CLIENTE

A.8 MAPA DE PROCESOS ASPECTO CONCEPTUAL

A.8.1 MAPA DE PROCESOS CASO EXPERIMENTAL

- A.9 ESCALA VALORATIVA DE NIVELES DE ACEPTACIÓN SEGÚN ISO 9001:2000
- A.10 CLIENTE EXTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA – HOJA DE CALCULO.
- A.11 CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA - HOJA DE CALCULO.
- A12 RESULTADOS DEFINITIVOS
  - 12.1 CLIENTE EXTERNO
  - 12.2 CLIENTE INTERNO

## **HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

- 10.1. Formato de encuesta Cliente Externo Caso Experimental
- 10.2. Formato Encuesta Cliente Interno Caso Experimental
- 10.3. Formato de Tabulación de Resultados de las Encuestas.
- 10.4. Formato de Determinación de los Eslabones Críticos.
- 10.5. Formato de Evaluación Final.

## **INTRODUCCION**

Entre las normas publicadas por la ISO la más conocida internacionalmente es la familia de Normas ISO 9000. Este conjunto de normas describe la manera de llevar adelante la Gestión de la Calidad y el armado de los correspondientes sistemas de calidad y mejora continua en una organización. En esta línea se han utilizado las normas ISO 9000:1994 y actualmente ISO 9000:2000. Estas normas se centran en los procesos, independientemente del producto o servicio específico al que se dedique la organización de que se trate.

Las normas de la familia ISO 9000 describen requisitos para la implantación de un modelo de gestión de la calidad en una organización (ver Anexo 1). La versión 2000 de esta serie de normas pretende ser aplicable también a organizaciones de servicios, buscando disminuir por lo tanto la necesidad de confección de normas aclaratorias específicas por ramo de actividad; como sería el caso de las Instituciones dedicadas a la educación y la formación.

El modelo de gestión de la calidad de las normas ISO 9000, tiene como objetivo, lograr una mayor eficiencia en sus procesos y suministrar productos y servicios que satisfagan al cliente, mejorando la productividad y la competitividad de la organización.

Tal como lo explican Bacza y Mertens (1), a diferencia del sistema de gestión de la calidad versión 1994 que normaliza y asegura la calidad a través de una visión estática, la versión 2000 se sustenta en una conceptualización integral y dinámica de mejora continua, dirigida a la satisfacción del cliente.

La versión 2000 tiene por objetivo que la organización pueda suministrar un producto o servicio acorde con los requisitos de los clientes y con las reglamentaciones, alcanzando la satisfacción del cliente, así como la prevención de no conformidades y el proceso de mejora continua.

Si bien es cierto la búsqueda de aplicar los términos conceptuales de las Normas ISO y ponerlas en práctica en las diversas organizaciones supone llegar alcanzar óptimos niveles de satisfacción del cliente; en este estudio vamos a encontrar que existen situaciones que pese a lo dicho, esa satisfacción no se logra, ya que se observa que aplicar una normatividad ISO

aisladamente de tener en cuenta, los tres campos básicos de la Gestión Empresarial (Dirección, Capital Humano e Innovación Tecnológica), de cómo ellos se interrelacionan e interactúan, lejos de facilitar el logro de tales niveles, mas bien lo dificultan.

Ante lo expuesto, la presente Monografía va a exponer la situación de un Caso Practico, de una empresa industrial en la cual actualmente laboro y que en la búsqueda de Cortificar y obtener el ISO, lleva cuatro años tratando de alcanzar los niveles de satisfacción de los clientes tal como lo norma un Sistema de Gestión de Calidad adecuado.

La presente Monografía, tocara muy superficialmente los Fundamentos y Lineamientos de la Norma ISO en la Gestión de Calidad, solo para presentar el marco referencial de sus principios básicos, fundamentos y terminología o vocabulario ISO.

Para luego ahondar como es la adecuación de una Pequeña o Mediana Empresa a la Certificación ISO, para lo cual se presentara el Caso Practico, tratando de evaluar el Modelo y Método de Implantación, sobre todo identificar la Cadena Interna de Calidad para luego analizar como ese Sistema de Gestión de Calidad es enfocado a satisfacer las necesidades del Cliente en términos generales.

Cabe resaltar que los Niveles a los cuales se alcancen de satisfacción de los Clientes tienen unos efectos directos en la competitividad de las empresas, para lo cual esta monografía buscara en principio definir lo que es un Cliente Interno y Externo, para detectar la estrecha relación que existe entre ellos a pesar de sus semejanzas y diferencias. Sobre todo la influencia del Cliente Interno en los Niveles de Satisfacción del cliente Externo, determinando así los puntos críticos de una empresa como el presente Caso Practico.



## Capítulo 1

### FUNDAMENTOS Y LINEAMENTOS DE LA NORMA ISO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

En el siguiente trabajo se desarrolla un método práctico para el diseño e implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad como elemento indispensable en la gestión organizacional y el incremento de la competitividad.

#### 1.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES:

##### 1.1.1 LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la **calidad**. (Ver Anexo 2)

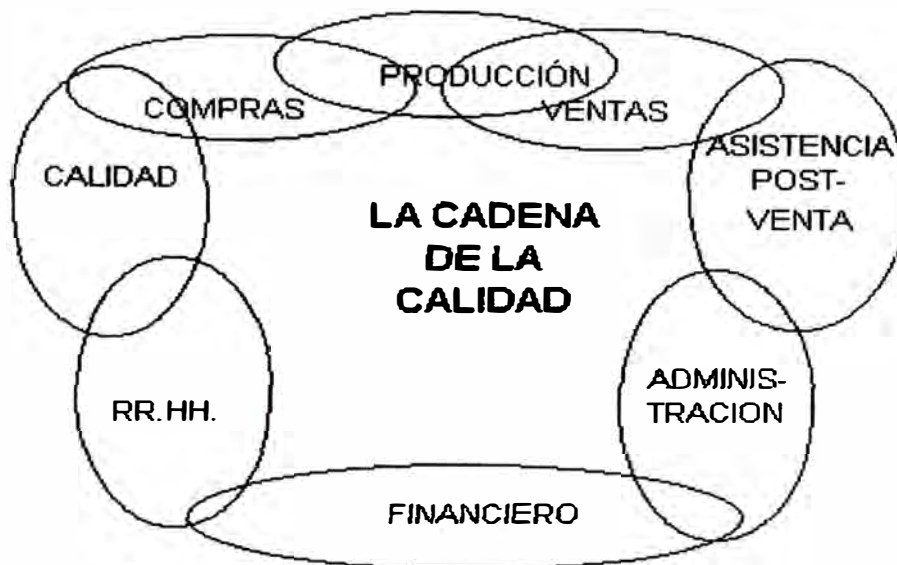
En general se puede definir la *Gestión de la Calidad* como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad; con el objetivo de orientar las actividades de la Empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

Con los nuevos paradigmas, el concepto "cliente" va más allá del cliente externo, del cliente final, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio. Dentro de una misma empresa, el receptor de un producto o servicio, ya sea terminado o semielaborado, también puede y debe considerarse cliente o sea: **Cliente Interno**.

Esta misma filosofía puede aplicarse al concepto "proveedor". Ahora dentro de la empresa, podemos hablar de una relación "cliente-proveedor" continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como "cliente interno", quien a su vez puede ser un "proveedor interno" al cual debe satisfacer y de su accionar si los niveles de satisfacción son los mas

adecuados a lo largo de los eslabones de la cadena productiva de la empresa, puede conseguir una satisfacción mayor o menor en el cliente externo.

### Relación cliente – proveedor



EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD debe integrar los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa. Cada una de esas operaciones están reflejando el accionar de un **Proceso**.

Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO9000:2000), integra todas las operaciones de la empresa u organización para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento; a esto se suele denominar **Mejora Continua**.

Proporciona además a lo largo de ese accionar, herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos (procedimiento de acciones correctivas).

Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

### **1.1.2 ¿POR QUÉ EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión, o por las mismas exigencias del entorno. Hoy por hoy en este mundo globalizado las exigencias a las empresas son mayores, a parte de ser totalmente competitiva, este debe verse reflejado y sustentado en la opinión de Empresas Certificadoras. (Ver Anexo 3)

### **1.1.3 VENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

#### **Desde el punto de vista externo:**

- Incrementar y valorar la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales; al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegurar la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilitar la salida de los productos y/o servicios al exterior, asegurándose que a las empresas receptoras les lleguen bajo estricto cumplimiento de sus requisitos de calidad, posibilitando así la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

#### **Desde el punto de vista interno:**

- Mejorar en la calidad de los productos y servicios, derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo.

Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.

- Disminuyen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

#### **1.1.4 RIESGOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

- El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.
- No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
- Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

## **1.2 NORMA ISO Y FAMILIA ISO 90000**

### **1.2.1 LOS ESTÁNDARES DE LA SERIE ISO 9000**

#### **¿Qué es la ISO?**

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

El trabajo de preparación de las normas internacionales, normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido, se denomina **un comité técnico** y este tiene el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en

coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con cada Comisión Internacional en todo lo que se vincule a las materias de normalización siguiendo normalmente algunos pasos básicos:

- Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI.
- Los Proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación.
- La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar.
- Las Normas ISO 9000, han sido preparadas por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

### **1.2.2 La serie ISO 9000**

Es un método práctico y probado para gestionar la calidad eficazmente, está constituida por un conjunto de documentos separados, pero relacionados, que definen estándares internacionales para los sistemas de administración de la calidad.

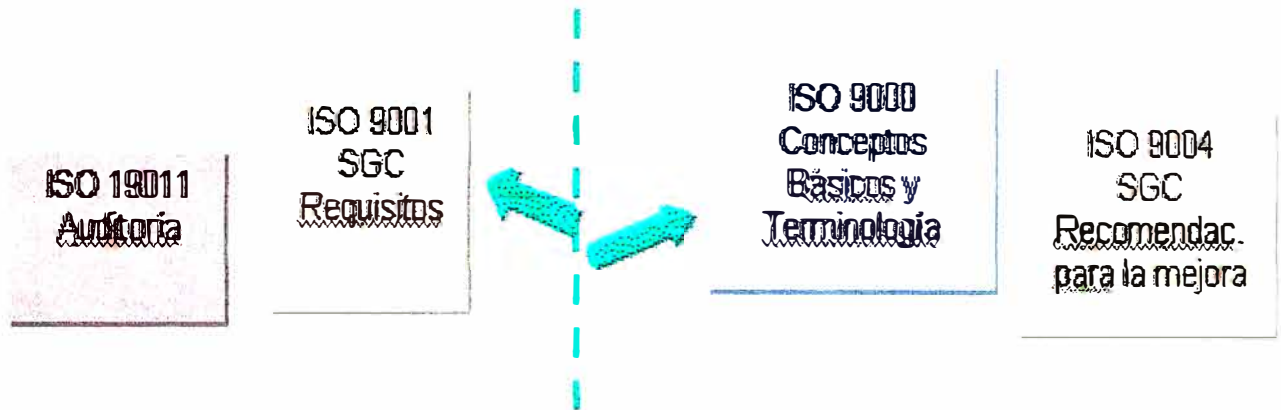
Éstos se desarrollaron con la meta de documentar los elementos de un sistema de éste tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de la calidad efectivo. La serie no determina técnicas o tecnologías específicas que deben emplearse.

Las Normas Internacionales ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño.

Al decir de H. James Harrington. "La serie ISO 9000 no define el mejor sistema de administración de la calidad, pero es un excelente punto de partida y proporciona una base sólida para su construcción".

La familia de Normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

## La Familia ISO 9000 del 2000



Algunas breves referencias:

- **La 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.
- **La Norma ISO 9001** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- **La Norma ISO 9004** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- **La Norma ISO 19011** proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

## **ISO 9001 REQUISITOS DE LOS Sistemas de Gestión de Calidad SGC**

La norma ISO 9001 se estructura en cinco partes fundamentales en los Capítulos del 4 al 8:

Cáp. 4 Sistema de Gestión de la Calidad;

Cáp. 5 Responsabilidad de la Dirección;

Cáp. 6 Gestión de los Recursos;

Cáp. 7 Realización del Producto y

Cáp. 8 Medición, análisis y mejora.

En cada uno de ellos van brindando las pautas necesarias para ir aplicando el método de implantación del sistema de gestión.

### **1.3 METODOS Y MODELOS DE IMPLANTACION**

#### **1.3.1 Implantación de los sistemas de gestión de la calidad**

La Norma es clara en este aspecto y regula cada fase de su implantación, independientemente del tipo de empresa a la cual se aplica; en ese sentido este proceso se desarrolla en las siguientes etapas:

- **DIAGNÓSTICO:** Compara las prácticas actuales con los requisitos de la Norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identifica lo que hay que hacer y establecer en un Plan de Acción.
- **COMPROMISO Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION:** Se formalización el compromiso de la Dirección, esta se trasmite a nivel general en la empresa y se procura demostrarlo con el día a día.
- **FORMACION INICIAL:** Se prepara la Empresa para el cambio, concientización e implicación del personal a través de charlas, *preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto.*

- **ESTIÓN DE LOS PROCESOS:** Donde se debe identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización.
- **DOCUMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA:** Que se refleja en escribir lo que se hace.
- **IMPLANTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA:** Que significa hacer lo que se ha escrito. Por lo que se requiere formación específica de los documentos preparados, efectuar el montaje y preparación de los registros que lo requieran.
- **SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO:** Aplicando Auditorias Internas, Revisiones al Sistema de Gestión de la Calidad y así ejecutar correcciones hasta la puesta a punto. Comprobar qué se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad; mejora continua y preparar a la Empresa a paso final y objetivo que es lograr la :
- **CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD:** Que viene a ser el reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir los objetivos propuestos.

### 1.3.2 METODOS

Su diseño e implementación en una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, el tamaño y estructura de la organización. No obstante la Norma regula los métodos a seguir en este proceso. Uno de los modelos a ser aplicados es el

#### MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTION

En el Perú, hace cuatro años, el Centro de Desarrollo Industrial Coordinación y Secretaría Técnica del Comité de Gestión de la Calidad conformado por empresas nacionales como:





Decidieron trabajar este modelo el mismo que ya había sido procesado en países como:

- Año 1950 Deming (Japón)
- Año 1987 Malcolm Baldrige (USA)
- Año 1989 México
- Año 1991 EFQM (Europa)
- Año 1991 Brasil
- Año 1991 Perú (Fue inicialmente Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad)
- Año 1992 Uruguay
- Año 1993 Colombia
- Año 1994 Argentina
- Año 1996 Chile
- Año 1999 Paraguay
- Año 2000 Iberoamericano

El Modelo de Excelencia en la Gestión, se basa directamente en considerara a La calidad como factor clave de éxito y se aplica en la Empresa para:

- Promover la gestión integral de la calidad.
- Realizar continuamente una Auto evaluación.
- Conocer un modelo de gestión que reúne prácticas universalmente aceptadas.
- Guiar la implementación de una Gestión basada en la calidad.
- Incrementar su competitividad

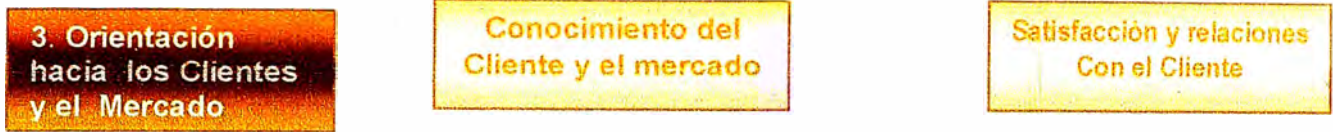
## PRINCIPIOS INSPIRADORES DEL MODELO

(Ver Anexo 4)

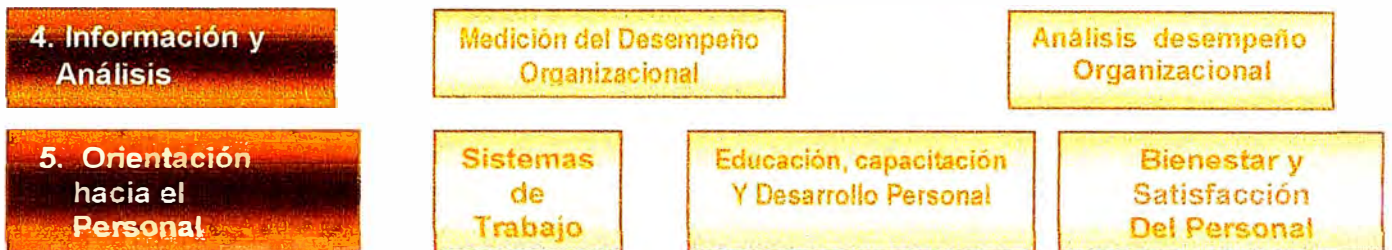
### 1. Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección



## 2. Satisfacción del cliente



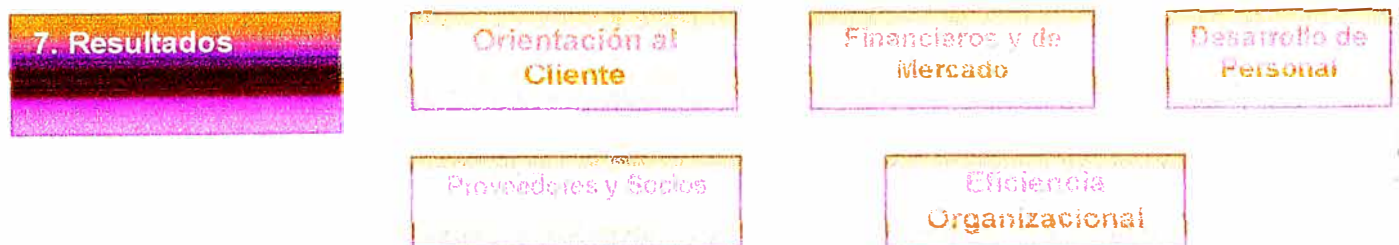
- 3. Aprendizaje personal y organizacional
- 4. Valoración del personal y de los socios
- 5. Agilidad y flexibilidad



- 6. Orientación hacia el futuro
- 7. Innovación permanente
- 8. Gestión basada en hechos



- 9. Responsabilidad social
- 10. Orientación a resultados y a creación de valor
- 11. Perspectiva de sistema



## OBJETIVOS

- Promover Gestión Integral de la Calidad en las organizaciones.
- Promover una cultura de calidad y desempeño en la sociedad.
- Promover auto evaluación.
- Reconocer los logros.
- Promover la búsqueda de intercambio de experiencias.

## MODELO DE LA CALIDAD



### 1.4 ISO VERSUS COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta 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.

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

Dentro del estudio realizado he podido identificar que en toda implantación de la ISO se debe tratar cuatro enfoques básicos para lograr un Sistema Ideal:

### **Enfoque al cliente:**

En donde se denota que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.

### **Enfoque basado en procesos:**

En donde un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Cada proceso tienen actividades definidas y cada uno de ellos dependiendo de la fase en la cual se encuentre podrá constituirse como un proceso demandante (cliente) u ofertante (proveedor).

### **Enfoque de sistema para la gestión**

En donde el identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un Sistema; contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

### **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, las mismas que aseguran a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisas y fiables. Se debe contar con datos accesibles para todos aquellos que los necesiten y les faciliten tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y porque no decir , la intuición.

### **1.4.1 AMBITO DE APLICACIÓN**

Hasta el momento la aplicación de la Norma ISO en diferentes empresas han tratado la búsqueda de hacerlas mas apreciables y competitivas en el actual mundo globalizado, de ahí que se ha podido encontrar tres tipos de empresas en las cuales se ha podido desarrollar todo un proceso de implantación:

- **En Empresas de producción,**
- **En Empresas de Servicios,**
- **En Pequeñas Empresas o PYME.**

Es el tercer tipo de Empresa, en el cual nos avocaremos para demostrar como la Norma brinda las facilidades para que una PYME desarrolle todo un mecanismo original de cambio, geste actividades en cada proceso, los vincule y forma conciencia del compromiso que tienen en tratar de cumplir con las exigencias y los requisitos de sus clientes; que la mejora esta en general valor y que la búsqueda de cero defectos no es, que no se tenga ningún error; sino mas bien que es hacer las cosas bien y en primera.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado; y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se estima que se debe considerar los niveles de competitividad existentes: La Competitividad Interna y La Competitividad Externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles; como personal, capital, materiales, ideas, etc.; e incluso los procesos de transformación. Al hablar de

la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenos; como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez haya alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y sobre todo de buscar nuevas oportunidades de mercado.

#### **1.4.2 COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD:**

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas.
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (precios acordes a la oferta y la demanda).

### **1.4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE INCORPORAR LA COMPETITIVIDAD:**

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización.

Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

#### **Entre las Ventajas tenemos:**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

#### **Entre las Desventajas puedo citar:**

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa; se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

#### **1.4.4 LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Competitividad significa un beneficio sostenible para el negocio y es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad.

Un ejemplo: Para ser productivo en lo que este vinculado a atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Observo que en mi Caso Experimental, las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de la estructura de la industria, bajo estrategias establecidas por las instituciones públicas o privadas y por la competencia entre empresas. Las condiciones y los factores de la demanda, que muchas veces se ha observado en los dos últimos años, una inestabilidad creciente. Los servicios de apoyo asociados, muy pocas veces se arriesgan, por la misma inseguridad que a veces una Empresa puede dar a notar.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

La labor del Presidente de Directorio o el nivel jerárquico correspondiente, es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y dar la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía.

En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Se ha podido investigar sobre el tema y se observa que luego de que la compañía adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general (Encuesta Interna) con relación a opiniones de gerentes y empleados. Siendo el principal propósito de dicho sondeo, en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.



El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias.

En este trabajo monográfico, he tratado de efectuar el sondeo respectivo dentro de la Empresa considerada como caso experimental, la intención fue efectuar cada tres meses el operativo durante los dos últimos años, lamentablemente; por cuestiones inherentes al funcionamiento de la empresa, solo se pudo realizar una sola vez.

No obstante, mas adelante se detalla el trabajo y evaluación efectuada al respecto; correspondiéndome por ahora solo el presenta los aspectos que se han tratado de cubrir al conformar el cuestionario de preguntas de la encuesta:

Y estos son:

- Abarcar el tema de los Niveles de Satisfacción General con la Empresa.
- Determinar el concepto del puesto en sí.
- Verificar si considera que exista oportunidades de ascenso.
- Tratar el tema del nivel salarial o sueldos.
- Opinión sobre la actual Administración.
- Como se ve el tema de Asesoramiento y Evaluación.
- Que considera como Productividad y Calidad.
- El Desarrollo Profesional.
- Atención a los problemas personales.
- Prestaciones de la empresa.
- Entorno laboral.

El cuidado ha sido extremo, desde el momento de seleccionar la muestra poblacional de la empresa para aplicar la correspondiente encuesta. Hasta el definir y determinar el momento oportuno de realizarla. Para ellos se consiguió la correspondiente autorización del nivel jerárquico respectivo, así como el ponerla a consideración del Comité de Calidad CODECA de la empresa que sirve para estos fines como el caso experimental.

#### **1.4.5 CALIDAD TOTAL - MANIOBRA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD**

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. (Ver Anexo 5)

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas".

Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

## **1.5 NORMA ISO 9001:2000**

### **GESTION DE CALIDAD-ENFOQUE DEL CLIENTE**

El enfoque de la Norma ISO 2001:2000 en este aspecto ofrece lo importante que son Los Clientes para las organizaciones, en ese sentido imparte instrucciones estrictas sobre lo que se debe comprender en lo que respecta a las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos establecidos por ellos y sobre todo esforzarse en exceder sus expectativas.

Para esto se ha analizado que debe realizarse las siguientes acciones:

- La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, entre estos requisitos se encuentran los especificados por el

- cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, los necesarios para el uso especificado o para el uso previsto (aunque el cliente no los haya especificado), los legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier otro requisito adicional determinado por la organización.
- La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:
    - 
    - Estén definidos los requisitos del producto,
    - Estén resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
    - Que la organización tenga la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
  - La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.
  - El Sistema de Gestión de la Calidad permite identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados dentro de una empresa y contribuye a ella para que encuentre eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos. Para ellos normalmente requiere lo siguiente:
    - Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.
    - Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
    - Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo.
    - Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

Una de las ventajas que se puede hacer notar del SGC, es que siempre busca la Excelencia a través de la Mejora Continua del desempeño global de la organización y esta debería ser un objetivo permanente de ésta

La Mejora Continua requiere analizar y evaluar la situación existente para identificar áreas de mejora, para así establecer objetivos de mejora. Busca soluciones para alcanzar los objetivos, evalúa las soluciones y selecciona la mas óptima y la implanta para ver mas adelante la evaluación de los resultados y según eso formalizar los cambios necesarios; lo que normalmente se dice: Determinar los Puntos Críticos que impiden el normal desarrollo de la Empresa.

El Formalizar los Cambios es dar una oportunidad de Mejora y alcanzar la Excelencia.

El generar Valor, es otra característica del Sistema de Gestión de Calidad y una empresa lo debe generar desde las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor; a pesar que sabemos que la empresa y sus proveedores son interdependientes; pero la experiencia indica que su relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Todo esto denota que el identificar y seleccionar los suministradores es clave, para que las relaciones equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.

Desde el punto de vista de los Colaboradores (trabajadores), el sistema busca hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados claves, fomenta comunicaciones claras y abiertas para que aplicando el trabajo en equipo se establezcan actividades conjuntas de mejora y de acuerdo a los resultados inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

Desde el punto de vista de la Gestión de Proyectos de Mejora, esta corresponde al trabajo sistemático realizado por un Equipo de la Empresa para mejorar la calidad de algún proceso o área en particular de la organización. Para esto, cuenta con el apoyo de su Alta Dirección, para la identificación y selección de las Mejoras a realizar, busca métodos de solución de problemas y herramientas de calidad. Trata de gestar el Proyecto con el trabajo en equipo, para lo cual se vale de las capacitaciones, explota la creatividad de sus colaboradores y eso lo realiza continuamente hasta el logro de los resultados.

## **CAPITULO 2**

### **ADECUACION DE UNA PYME A LA CERTIFICACIÓN ISO**

#### **2.1 CONCEPTOS BÁSICOS**

Antes de presentar como es la adecuación de un Sistema de Gestión de Calidad en una Pequeña y Mediana Empresa, este capítulo presentara algunos conceptos básicos que permiten definir el marco teórico referencial y práctico de nuestro Caso.

En el Perú una Empresa es considerada Pequeña y Mediana Empresa - PYME cuando en el desarrollo de sus actividades han logrado alcanzar niveles de ingresos que ascienden a < de US\$ 100,000 dólares mensuales y que en numero poblacional llegan a cubrir 50 puestos de trabajos, como sus colaboradores.

Muy a pesar de sus características inherentes y propias, son empresas que buscan generar Valor a través de una Mejora Continua y entre otras con el fin de volverse mas competitivas; tratar de incursionar en nuevos mercados y ser gestoras de mayores ingresos, vía crecimiento gradual y progresivo; muchas de ellas tratan de Certificar, como sustento de brindar un Servicio con Calidad a sus Clientes.

La Norma ISO establece para que una empresa funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (in puts) en salidas (out puts) y estas se puede considerar como un Proceso.

Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como el "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales (procesos unitarios) dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Habiéndose evaluado el Caso Experimental, se ha visto por conveniente brindar algunas definiciones que a lo largo del presente trabajo monográfico e incluso en las formulaciones de encuestas se van a citar:

### **MACROPROCESO:**

Conjunto de procesos interrelacionados en la organización para el cumplimiento de la misión y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **PROCESO:**

Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado, producto o servicio. Definido también como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

**ACTIVIDAD:**

Conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado.

**TAREA:**

Conjunto de acciones simples interrelacionadas para ejecutar una actividad.

**ELEMENTOS DE UN PROCESO: Constituidos por**

- Entradas de requisitos y medios que se necesitan para desarrollar el producto o servicio (desde personal hasta tiempo, incluyendo software y hardware).
- Salidas o definición del producto o servicio (resultados del proceso)

**PROVEEDORES:**

Considerado como elementos de un Proceso, son los ofertantes o facilitadores tanto en el desarrollo como en el logro del producto o servicio.

**CLIENTES:**

Considerados como elementos de un Proceso, son los demandantes del producto o servicio. Pueden ser denominados Clientes Internos (colaboradores) o Clientes Externos (ventas, marketing, generador de utilidad).

**SISTEMA DE CONTROL:**

Determinado por las medidas adoptadas, instructivos definidos y seguimiento de indicadores. Aquí ya podemos ir mencionando el Proceso de Nivel de Satisfacción del cliente sea este Interno o Externo.

## 2.2 MODELO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS:

Se muestra en la figura 1, un modelo con las relaciones entre los procesos.

Aun que la representación no refleja los procesos de una forma detallada, es preciso que cada organización, previamente haya realizado lo siguiente:

- Identificar los procesos.
- Determinar su secuencia e interacción.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar que tanto su operación como su control sean efectivos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento.
- Ejecutar las actividades de seguimiento, medición y análisis.
- Implantar acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

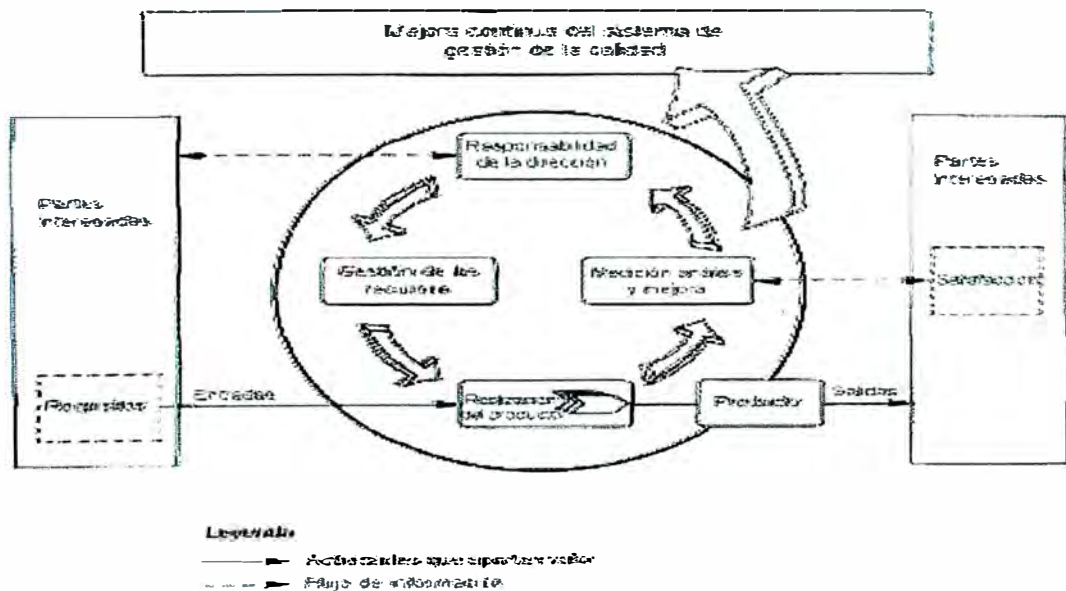


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



## **INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS:**

Denominado también **Mapa de Procesos**, que es un esquema donde se describe a los mismos procesos y en donde pueden emplearse técnicas o herramientas gráficas para describir a su vez a la empresa.

## **TÉCNICAS Y / O HERRAMIENTAS:**

Esquema que describe la empresa según sus procesos y sus relaciones con los principales grupos de interés de la misma. Pueden emplearse técnicas tales como: SIPOC, Flujo gramas, Métodos de Vías Alternas, Despliegue de Mapas y Flujo gramas trans funcionales.

Esta herramienta debe utilizarse cualquiera que sea el enfoque utilizado para identificar los procesos clave. Puede desplegarse por niveles según sea preciso, ayuda cuando y donde debe efectuarse la recolección de datos. También muestra actividades redundantes y actividades que no añaden valor.

Pueden representar al menos tres versiones del proceso:

- Lo que pensamos que es,
- Lo que realmente es y
- Como desearíamos que fuera

## **SIPOC:**

Técnica que relaciona las entradas, los proveedores, los subprocessos, las etapas o actividades del proceso, las salidas y los clientes para ver el proceso en todo su conjunto y sus relaciones con otros procesos.

## **METODOS DE VIAS ALTERNAS**

## **DESPLIEGUE DE MAPAS y**

## **FLUJO GRAMAS TRASNFUNCIONALES**

### **2.3 CASO EXPERIMENTAL ENVASES DE VIDRIOS S.A.**

Por razones de confidencialidad se ha modificado el Nombre de la Empresa la cual nos ha servido como caso experimental y así definir el presente trabajo monográfico.

La empresa se ha denominado: **ENVASES DE VIDRIO S.A.** y como su nombre lo indica se trata de una empresa industrial que fabrica envases para diversos sectores del mercado nacional. Nuestro Cliente Externo mayoritario son los Laboratorios a nivel nacional, centrando la demanda en la ciudad de Lima Metropolitana y Callao.

Es una empresa industrial originada del proceso de Privatización de Empresas Nacionales por los años de 1990 a 1996, su local industrial estaba inicialmente en la zona de la ciudad actualmente siniestrada de Pisco y el personal colaborador era totalmente procedente del lugar.

Siendo ya constituida como una Empresa Privada (1997), su característica básicamente era de Empresa Familiar en mayor participación y en menor cuantía, otros socios individuales.

En 1998 al 2000, nos equipamos para competir, para poder llegar a los objetivos y este era ser Competitivos, mantener nuestros logros y afinar nuestros procesos y procedimientos. Para que en el 2001 alcanzamos ser líderes en este tipo de industria y buscábamos ir mejorando cada vez mas nuestra imagen.

2002, UN NUEVO SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, para definir la necesidad de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad SGC, certificable. Para esto se realizó el Convenio con el Centro de Desarrollo de Investigación de la Sociedad Nacional de Industrias para capacitamos en lo que este vinculado a la ISO 9001:2000. Logrando la Inscripción en el programa OPTIMISO.



Nuestro objetivo en ese entonces era "EL CAMBIO".

Por las mismas necesidades del negocio así como por el crecimiento de la demanda de nuestros productos, la empresa en el 2003, migra de Pisco a la ciudad de Lima. Traslado eminente de toda la Planta Industrial y su personal, con todos los paradigmas por analizar y asimilar; damos así a la Bienvenida al Cambio; teniendo como objetivo implementar nuestro Sistema de Gestión de Calidad, aplicando los conocimientos adoptados en la Capacitación ya entonces concluida (Junio 2003).

En Lima, 2004 la IMPLEMENTACION DEL SGC resulta enfocando la Gestión en los procesos y estos siendo evaluados por sus indicadores. Se redefine la Visión Misión y Políticas de la Empresa; se define reducir mermas, quejas y reclamos. Se busca incrementar participación del personal, horas de capacitación, realizar capacitaciones generales. Tratamos de identificarnos con el cambio y para esto implantamos el lema "Yo soy el cambio".

En el 2005, conseguimos nuestro propio local y programamos seguir trabajando en el Programa Optimiso, efectuamos auditorias internas y externas con el fin de irnos preparando a la certificación y así tratar de liderar El Éxito, toda nuestra preocupación era operar en el nuevo local.

Durante 2006 y 2007 hemos logrado buenos resultados con un margen positivo, logrando incrementar los niveles de ingresos a través de las ventas y compromisos a través de un reflotamiento general de la capacidad instalada. Mas no así el hecho de lograr la Certificación definitiva, por eso al momento de establecer la presente evaluación, se observa que si bien es cierto hemos tratado de implementar e implantar en la empresa un Sistema de Gestión de Calidad, el cual se puede encontrar a un 95 % de avance, aun no logramos alcanzar el nivel optimo deseado, llegamos a niveles de mermas elevadas y niveles de satisfacción poco deseables. Ante esta situación y viendo que son casi cuatro años que hemos tratado de aplicar la teoría bajo la normatividad establecida por las Norma ISO, continuamos manteniendo algunos paradigmas que se están constituyendo, en trabas para el logro de nuestros objetivos.

Uno de ellos que es el Satisfacer a nuestros Clientes con Calidad Total, con el fin de lograr la fidelización de los mismos. (Ver Anexo 6)

Esta monografía tratara hasta hoy encontrar respuestas al actual cuestionamiento de porque aun no se puede Certificar en ISO, determinar e identificar cuales son los factores que hasta el momento nos imposibilitan llegar a los niveles de satisfacción adecuados entre los Clientes; vale decir estudiar y evaluar si existe un efecto del Cliente Interno de la Empresa, sobre el logro o no de los niveles de Calidad Total en el servicio entregado a nuestro Cliente externo; claro esta, todo esto bajo el estricto esquema normativo de la ISO.

## **2.4 EVALUACION DEL SISTEMA DE GESTION A CERTIFICAR**

En este acápite se presentará a manera de ensayo el avance que el Sistema de Gestión ha alcanzado dentro del período 2004 al 2007, en la Empresa "ENVASES DE VIDRIO S.A.", realizándose un corte al 31.12.2006 para reflejar la situación, evaluarla y detectar situaciones críticas para mejora o corrección.

### **2.4.1 SITUACIÓN CUANTITATIVA:**

#### **LOGROS ESTABLECIDOS AL 31.12.2006**

	AL INICIO	ACTUAL
Capital	S/. 1,200	S/. 2'023,296
Ventas unidades	30,000	69'371,000
Ventas – nuevos soles	137,000	8'341,522
Activos	S/. 1,200	S/. 6'237,000
% Participación mercado	0%	90%
Reducción Mermas	20%	7%
Producción mensual unidades	1'000,000	6'500,000

## **FORTALEZAS PARA EL LOGRO:**



Nota: No hubo acceso a información más actualizada.

### **2.4.2 SITUACIONES CUALITATIVAS:**

Tenemos que comenzar hablando de los enormes recursos que una empresa pierde, cuando en su gestión no se atiene a la excelencia en materia de calidad de procesos, servicios y productos.

Estudios efectuados por diversos investigadores nos hablan de altos porcentajes de desperdicios industriales (MERMAS), debidos a la falta de calidad que rondan en promedio entre el 25 y 35 por ciento del total facturado. Esto es un considerable porcentaje, generados muchas veces por la necesidad de cubrir o superar las falencias en materia de fallas y errores.

Teniendo en cuenta las cifras antes enunciadas queda totalmente claro el enorme potencial de mejora que en materia de beneficios y rentabilidad tiene para la empresa mejorar sus niveles de calidad, llegar a generar productos y servicios “a la primera” pero no sólo para el cliente externo sino también para los internos.

Un mejoramiento de la calidad implica aumentar los niveles de productividad y consecuentemente reducir los costos de producción, pero también los costos generales de la empresa, aumentando la competitividad tanto por la mayor calidad, como por los menores costos.

La empresa experimental, tiene así la posibilidad de ofrecer productos de alto valor (mayor calidad a menores precios) o bien ganar mediante precios “premium” resultantes de un alto nivel de calidad y diseño (mejora de diseño y métodos de fabricación). Actualmente el experimentar otros tipos de materia prima, que permitan conseguir mejores márgenes de utilidad aun con una baja en el precio.

Cuando de calidad se trata ya no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones, sino también de tener debidamente en cuenta, como antes se mencionó, la calidad de los procesos, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, la seguridad de trabajadores, usuarios y comunidad en su conjunto.

Así pues, calidad total es algo que lo abarca todo, tanto en procesos como en áreas y sectores. Calidad total implica un compromiso ético con la excelencia, lo cual significa un fervor por la mejora continua de los productos y procesos.

La calidad total es el paso a la excelencia, y ésta última es el objetivo estratégico de toda empresa que pretenda ser competitiva y ganarse el posicionamiento en la mente del público consumidor.

Por tales razones, es esencial que la calidad sea uno de los elementos centrales de la planeación estratégica. Sólo cuando la calidad forma parte de la visión, de la misión, de los objetivos, los valores y las políticas de la empresa, será factible lograr un compromiso absoluto de toda la organización, sus proveedores y, distribuidores con la Calidad Total.

### **2.4.3 PLANEACION DEI SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

Planificar para la calidad, o tomar con la debida consideración la calidad en la planificación es el tema fundamental de este punto. En nuestro caso se observo que la Calidad debía invadir todas las áreas, actividades y procesos de la organización. Era fundamental que ésta tome en cuenta la calidad en cada una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, siendo así como la primera de las funciones: **La Planificación**. (Ver Anexo 7)

La planificación fue concebida como la selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas, y procedimientos para lograrlos; donde la calidad era nuestro punto de referencia.

Aquí se hace una breve anotación ya que dentro de la Familia de las Normas ISO, cuando de objetivos de calidad se trata, la norma ISO 9004, define los objetivos de calidad como elementos fundamentales de calidad, tales como la aptitud para el uso, función, seguridad y confiabilidad.

En nuestro caso practico, el diseño e implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en diversas Empresas fue considerado como un método y elemento indispensable en la gestión organizacional y el incremento de la competitividad

La ISO 9000:2000 nos define a la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la **calidad**. Y en general se puede definir *la Gestión de la Calidad* como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad; con el objetivo de orientar las actividades de la Empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

Dentro de la empresa, el receptor de un producto o servicio, ya sea terminado o semielaborado, es y debe considerarse cliente. Esta misma filosofía puede aplicarse al concepto "proveedor".

Ahora dentro de la empresa, podemos hablar de una relación "cliente-proveedor" continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como "cliente interno", que su "proveedor interno" debe satisfacer. De ahí que se marca la relación que ya en el capítulo anterior lo citamos: (Ver Anexo 8 y 8.1)

## RELACION CLIENTE – PROVEEDOR



La adopción del sistema de gestión de la calidad surgió por una decisión estratégica de la **ALTA DIRECCIÓN**, lo que la motivo a estar dentro involucrados con los conceptos referidos a querer mejorar nuestro desempeño, porque ya estábamos desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre los aspectos específicos del trabajo y para que al término de todo; obtener la certificación por una tercera parte; tratando de cubrir también las mismas exigencias del entorno.

Como habíamos comentado el **PAPEL DE LA GERENCIA** o la Alta Dirección, con su importante compromiso con la implantación efectiva de los sistemas de la calidad y sobre todo demostrarlos con la mejor manera de dirigir, participar y demostrar su compromiso; dedicándole tiempo al Sistema de Calidad y liderado los esfuerzos para la implantación del sistema de la calidad en la función donde cada individuo sea responsable.

Hemos visto que dentro de nuestro caso experimental han existido algunas formas de demostrar tal compromiso. Como por ejemplo:

- Asistir a cursos, seminarios, conferencias.
- Participar y presidir reuniones referentes a temas de calidad.
- Asistir como delegados y/o ponentes en conferencias y eventos dentro y fuera de la organización.
- Dar charlas a los trabajadores.
- Suministrar los recursos necesarios para garantizar estén disponibles para apoyar el proceso las siete M:
  - MAN (personal entrenado y capacitado),
  - MÉTODOS (procesos que utilicen tecnologías apropiadas),
  - MATERIALES (partes, ingredientes, documentos),
  - MEDIOS (ambiente, tiempo),
  - MOTIVACIÓN (creatividad, espíritu de ayuda, actitud),
  - MONEDA (apoyo financiero con emisión y difusión de políticas y procedimientos de apoyo)
  - MEDIDAS ORGANIZATIVAS (Nombrando al representante de la Calidad por la Dirección)



- Determino la estructura para la calidad.
- Desarrolló acciones para garantizar un ambiente propicio dentro de la organización. Y,
- Reconocimiento de los buenos desempeños.

En ese sentido dentro de la implantación del sistema de gestión de la calidad, hemos podido encontrar que siempre se cumple el principio del **PHVA**,: Planear Hacer, Verificar y Actuar. En cada fase de la implantación se cumple este principio, por lo que se pasa a detallar nuestra primera fase:

**Fase 1. Planteamiento inicial y Compromiso de la Dirección,** Por el cual el personal directivo creo y mantuvo el compromiso con el proyecto de implantación del sistema de gestión de la calidad, por un lado implicándose activamente en el proceso y comprendiendo los fundamentos de la gestión de la calidad total y, por otro, dotando de los recursos económicos y materiales necesarios al grupo en el que se delegue el proyecto. El éxito de la implantación del modelo de calidad la dirección ejecuto:

- Posicionar a la gestión de la calidad como una herramienta estratégica.
- Mentalizarse ellos mismos y sensibilizar a los miembros de la organización de que se trata de un proceso orientado hacia el cliente y basado en una cultura de mejora continua (hacer las cosas bien, a la primera vez y siempre).
- Mostrar los éxitos alcanzados por otras organizaciones anteriormente.
- Lograr que las personas de la organización actúen como principal elemento propulsor del proyecto.

### **La Fase 2. Comunicación interna de la iniciativa:**

Desarrollamos desplegando la estrategia de comunicación, necesaria para que cualquier cambio organizacional (y en consecuencia la implantación de un sistema de calidad) resulte posible y sea exitoso.

Durante esta etapa se comunicó a las personas de la organización a través de publicaciones internas, reuniones de equipo, noticias en periódicos internos o en intranet, videoconferencias, etc. sobre el papel que ellas juegan en la introducción del sistema de calidad y sobre las características y elementos principales del modelo de excelencia que se implantará.

### **La Fase 3. Definición de responsabilidades / formación de las personas:**

En esta fase seleccionamos y se formaron a las personas directamente implicadas en el proyecto de implantación del sistema de calidad. Cada una de ellas vienen desempeñando un papel distinto.

Por ejemplo: Gestor del proyecto, Miembro del Comité de Calidad, Evaluador, Facilitador, Encargado de recopilar Datos o Responsable de redactar Directivas, Memorias y/o Procedimientos.

Por lo que dependiendo del papel que le tocaba desempeñar y de los conocimientos que la persona seleccionada tenía, se le proveía de la formación necesaria para cumplir con sus nuevas tareas.

Cada miembro de la organización debía conocer tanto su papel en la estructura conformada para la gestión de la calidad, como las funciones específicas que se le asignan.

### **La Fase 4. Diagnóstico de la situación actual de la organización**

El proceso de auto evaluación es una pieza clave del proceso de implantación del sistema de calidad porque nos permitió hacer un diagnóstico de la situación del antes y actual e identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Existe a disposición de las organizaciones un amplio abanico de métodos de auto evaluación:

- Por simulación de presentación a un premio;
- Por formulario;
- A través de reuniones de evaluación;
- A través de cuestionarios o matrices;
- Por grupos de trabajo, entre otros, estos al menos fueron los aplicados en la empresa.

Corresponde a la organización, el decidir en la elección de elegir uno u otro en función de los factores tan diversos, como el tiempo que deseaba emplear.

Las demás fases son:

### **Fase 5. Definición del sistema de gestión de la calidad a implantar.**

Estableciéndose la Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad, se proporciona un punto de referencia para dirigir la organización.

Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, los objetivos de la calidad tienen que ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. 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. En nuestro caso aquí ya se detecta un primer punto crítico por evaluar, ya que al no obtener adecuados niveles de calidad de los productos a su vez generando niveles de desconformidad entre los clientes (externos); se identifica un eslabón que no genera en la Cadena Valor.

### **Fase 6. Implantación del sistema de gestión de la calidad.**

Esta fase nos demuestra la aplicación de todos los instructivos informados a fin de proceder bajo lo establecido por las Políticas y Objetivos de Calidad. Asociada al HACER con VERIFICAR, en todos los procesos involucrados a satisfacer los requisitos definidos por el Cliente y que por ende del cumplimiento o no de los mismos se pueda establecer niveles de satisfacción adecuados. Aquí juega un papel importante la Documentación que se pueda generar en el proceso de implantación del SGC. La documentación contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- Proveer la información apropiada;
- Generar la repetibilidad necesaria y la trazabilidad correspondiente;
- Proporcionar evidencias objetivas de las situaciones que se ha presentado (OCURRENCIAS), y
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

Como la elaboración de la documentación no se constituyó solo como un fin, sino que más bien se calificó como una actividad que aportaba VALOR. En la empresa se obligó como algo obligatorio: El Documentar lo que se hace (justificadamente) por lo que todo lo que se hacía con respecto a la cadena de valor se escribía y se mostraba. Aquí ya detecte otro eslabón crítico por analizar.

Realizamos diversa documentación en nuestro Sistema de Gestión de Calidad, entre los cuales, los puedo agrupar según el tipo de los mismos:

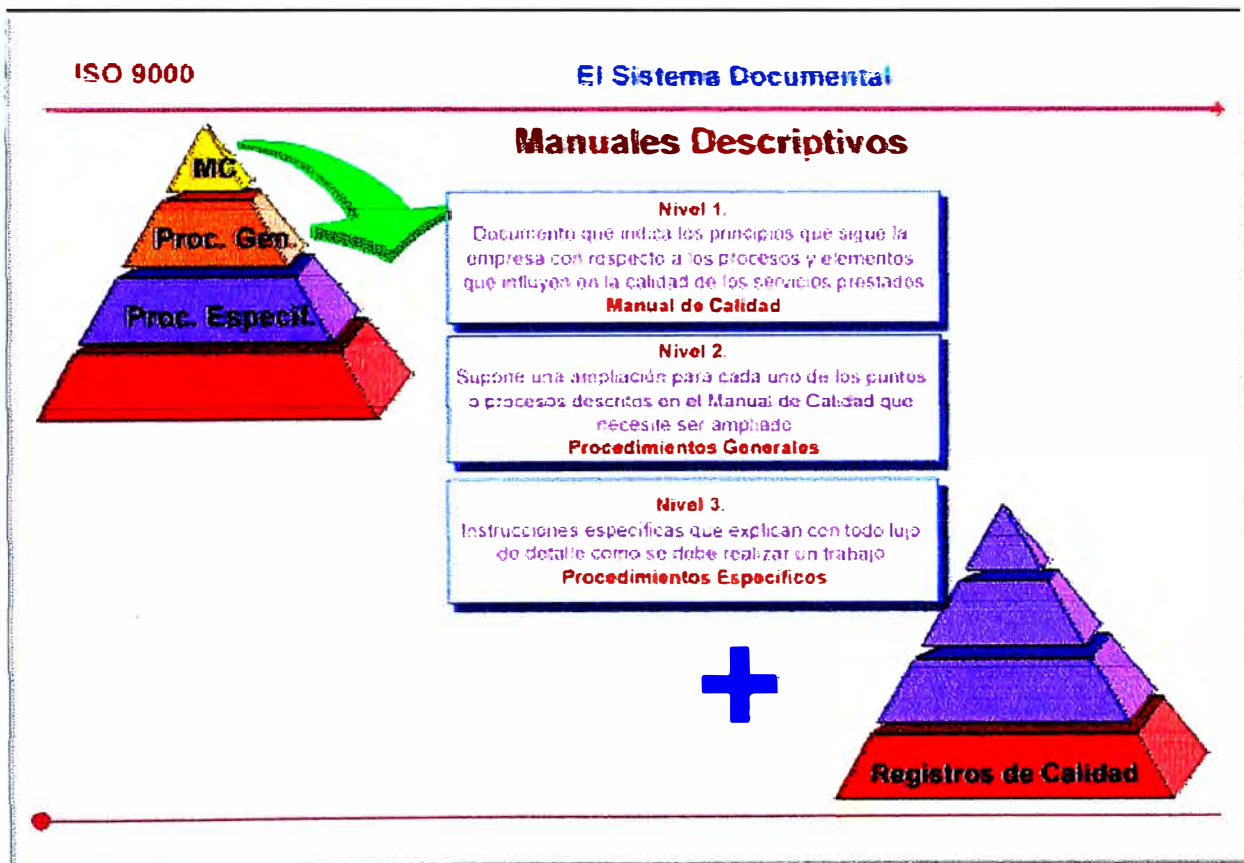
- Documentos que definen el propósito y la dirección de una organización (políticas y objetivos).
- Documentos que proporcionan información sobre el SGC de la organización (manuales de calidad).
- Documentos que describen cómo se aplica el SGC a proyectos o contratos específicos (planes de calidad).
- Documentos que proporcionan información relacionada con actividades específicas (procedimientos).
- Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades llevadas a cabo o de los resultados obtenidos (registros).

Que se debió haberse considerado, incluir en la documentación del sistema de calidad, a mi concepción solo debió ser:

- Declaraciones documentadas de política y objetivos de calidad
- Un manual de calidad
- Los 6 procedimientos documentados requeridos por la norma
- Control de la documentación
- Control de los registros
- Auditorías internas
- Control de productos no conformes
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos
- Registros para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del SGC.

Aquí se detecta otro punto crítico a evaluar, ya que se observa un abundante, diversa, repetitiva y hasta des actualizada documentación del SGC. Sin dejar de nombrar que no se tiene pleno conocimiento de la misma y de sus niveles jerárquicos.

### NIVELES JERÁRQUICOS DE LA DOCUMENTACIÓN SEGÚN LA NORMA ISO



### **Fase7. Auditorias, seguimiento y proceso de mejora continua.**

La primera Auditoría Externa fue realizada por los Auditores Seniors de LA Sociedad Nacional de Industrias SIN, en el año del 2003. Llegando establecer el Informe Final de Auditoria, con un numero significativo de no conformidades y por los cuales se debería proponer, medidas preventivas y de mejoras a fin de eliminar y sustentar las acciones correctivas por efectuarse en todos los procesos de la empresa.

## **CAPITULO 3**

### **EVALUACIÓN DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

Debido a todas las responsabilidades que se desprenden de la norma ISO 9001:2000, las organizaciones suelen experimentar una mayor implicación de la Alta Dirección en relación con el Sistema de Gestión de la Calidad. Esto comienza con el establecimiento de la Política de Calidad y de los Propósitos y Objetivos de Calidad. Continúa con una Revisión de la Dirección en la que se estudian los datos del SGC y se adoptan las medidas necesarias para garantizar que se cumplan esos objetivos, se establezcan nuevas metas, y se logre una mejora continua.

Al tener operativo el SGC y en orden, la organización se concentra en los Objetivos de Calidad. La Dirección va obteniendo datos en forma continua y puede ir evaluando el progreso o la falta de progreso hacia los objetivos y adoptará las medidas necesarias. El proceso organizado y programado de la Revisión de la Dirección garantiza que esta evaluación tenga lugar. Proporciona el mecanismo de revisar los objetivos y el rendimiento frente a los objetivos programados, y adoptar las consiguientes medidas en función de tal evaluación.

El aumento de la productividad proviene de la evaluación inicial y de las mejoras de los procesos que tienen lugar durante el proceso de implementación, así como de la mejoría en la capacitación y las aptitudes de los empleados. Una mejor documentación o control de los procesos proporciona consistencia en el funcionamiento y menos desperdicio y necesidad de corregir el trabajo. Los jefes no tendrán que estar recargados para solucionar problemas, ya que los propios empleados dispondrán de la información para resolverlos por sí mismos.

El aumento de satisfacción del cliente se considera como una demostración de que nuestros Propósitos y Objetivos tienen en cuenta sus necesidades. Hay una mayor comprensión de las necesidades del cliente gracias a que la opinión del cliente se busca, se recibe y se analiza. Los Propósitos y Objetivos se ajustan en virtud de esta información, consiguiendo que la organización esté más orientada hacia el cliente. Debido a que los objetivos se centran en el cliente, la organización pierde menos tiempo en centrarse en los objetivos de los departamentos y puede dedicar más tiempo al trabajo conjunto para satisfacer las necesidades del cliente.

En el caso de las PYME, consideradas entes productivos de menor tamaño o escala de negocio; en muchos casos, tal denominación ha sido un freno para su desarrollo exitoso. Admitiendo que la escala puede ser un problema y causa de exclusión de algunos segmentos de mercado, no debería ser una explicación general para el fracaso. Cuando una desea aplicar ISO en ellas, el propósito es ponderar al desarrollo estratégico del negocio (D.E.N.) como punto de partida para lograr los objetivos de la organización.

El desarrollo estratégico del negocio es una forma dinámica de planeamiento que debe ser guía en nuestras acciones. Nos orienta hacia los objetivos de más largo plazo dentro de una organización, es decir, la Misión de la empresa. ¿Qué queremos ser? ¿Qué somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Con quién? ¿Con qué? etc.

Define los objetivos de mediano y corto plazo, las estrategias, tácticas y planes que se emplearán para la consecución de esos objetivos.

Es una verdad a medias, que el más grande tiene oportunidades de vencer o sobrevivir que el más chico. Puede tener masa crítica para pagar más desarrollo técnico, lanzar más productos, pagar mejor a la gente, invertir en tecnología, en comunicación, etc. Pero todo depende de la elección de los objetivos y de las estrategias que se disponga para enfrentar esos desafíos.

La PYME tiene más facilidades que las grandes corporaciones para tener movilidad. Posee una cadena de decisiones más corta y más ágil. Se pueden tomar las decisiones más rápidamente. Y la velocidad es vital para introducirse primero en un mercado. En las grandes empresas, el peligro es su tendencia a la burocracia.

La PYME debería tener mayor conciencia de su poder. La falta de foco, es uno de los errores más comunes en todo tipo de empresas. Pero se agudiza cuando se eligen objetivos contrapuestos. Considerando estos enunciados me fui involucrando en uno de los problemas del Caso considerado como Experimental, el cual considero que es "el tener correctamente desarrollada la estrategia del negocio".

El desarrollo estratégico del negocio es un tema de **recursos humanos** y de la gerencia. No es un problema financiero, ni de tamaño de la empresa o de otra índole. Es una actividad prioritaria en la organización. Y se transformará en el diferencial de la empresa, por tratarse de un **esfuerzo intelectual del hombre enfocado en la percepción del negocio en el largo plazo**. Esta tarea debe concentrar gran cantidad de energías. Forma parte de la agenda de los gerentes de mayor responsabilidad y es liderada por el gerente general.



El objetivo es entregar una metodología para el desarrollo del negocio. Una lista para no olvidar nada importante, a la hora de enfrentar las cuestiones de fondo de la organización: **el plan del negocio**.

He podido observar que uno de los puntos débiles de las **PYMES** es el planeamiento. Se suelen asignar poco tiempo y escasos recursos a esta tarea.

La mejor forma de conseguir o consolidar una posición es pensar, para luego actuar. Tratar de avanzar con objetivos claros y estrategias estudiadas. No obedecer solo al impulso. Aun que se ha visto que el impulso, la intuición, han sido generadores de muchos éxitos en **PYMES** y no es conveniente perderlos. Lo aconsejable es sumarle las ventajas del pensamiento estratégico que puede brindar la metodología impuesta por las normas ISO.

Es aquí que para evaluar este desarrollo estratégico del negocio, es importante realizar un análisis y diagnóstico de la variable involucradas, las mismas que se ha procurado separar en dos sectores: El externo e Interno.

**El Análisis Externo**, involucra el Análisis del consumidor, Análisis competitivo, Análisis del sector industrial, Análisis del entorno, vale decir que el análisis se resume en: **Oportunidades y Amenazas que relaciona a la Empresa con su CLIENTE EXTERNO**. Que corresponde a la satisfacción de los clientes. El logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.

**El Análisis interno**, mas bien involucra el Análisis de la performance, Revisión Estratégica, Problemas estratégicos, Análisis de costos, Análisis de productos, Recursos financieros y restricciones, es decir el análisis resume en: **Fuerzas y Debilidades, que proviene desde la Empresa o sus CLIENTES INTERNOS**. Que corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.

El identificar las estrategias genéricas es una necesidad básica para el negocio. El debate de aplicar la Norma, permitirá al Equipo de Trabajo fijar mejor las incompatibilidades que existen en tratar de seguir estrategias contrapuestas.

Un ejemplo es el bajo costo y la diferenciación. La segmentación o foco es la elección de uno de esos dos caminos, pero seleccionando una porción relativamente pequeña del mercado, donde la empresa puede obtener el liderazgo.

Las **PYMES**, por su menor tamaño, deberían intentar la segmentación de las dos variantes antes de pretender atacar a todo el mercado.

Querer satisfacer al 100% de los clientes potenciales de un mercado, trae aparejado el desastre, incluso para la empresa más grande.

Apuntar a ser el mejor en todo, es ingenuo. Y lo importante, lo estratégico, es ser el mejor en algunos de los factores clave de éxito del negocio y el resto, hacerlo en forma adecuada.

Esto es así por que los recursos son escasos y alternativos. Si la empresa se focaliza en estrategias que son contrapuestas verá, rápidamente, los resultados negativos y haciendo todo más o menos bien, tendrá una lenta agonía, por no buscar la excelencia en los factores clave para su negocio.

La disciplina para mantener un camino estratégico es parte fundamental del éxito en los negocios. El problema que tienen las empresas que optan por diferenciarse en el producto, es que cada día es más difícil hacerlo. En ningún caso es para desanimarse, sino para duplicar los esfuerzos en ser consecuente con esa estrategia. La diferenciación está acompañada de talentos y recursos localizados en marketing e investigación y desarrollo.

La competitividad en costos puede imponer rigidez al negocio. La necesidad de reinvertir en maquinarias, procesos, sistemas más modernos y eficientes. La enorme magnitud de los activos físicos puede ser una pesada carga. Y frente a un salto tecnológico se puede poner en juego la existencia misma del negocio. El monto y la dirección de las inversiones constituyen una parte fundamental de la estrategia. Integrarse verticalmente, no confiere de manera automática una ventaja en costos, pero suma rigidez.

## EL CLIENTE DESDE LA OPTICA DE LA NORMA ISO

En ISO 9001 - 2000, el Cliente se define siempre en función de una organización, proceso, producto o servicio específico.

Es decir, el receptor o beneficiario de un producto o servicio, como usuario o receptor final, como agente que transfiere el producto o servicio, como procesador del producto, como receptor o beneficiario indirecto del producto o servicio (cliente de cliente o el que paga por el producto o servicio).

La Evaluación Externa del tema: Cliente Externo, se ha tratado de enmarcar en los mismos objetivos de aprendizaje indicados en la Norma, los cuales son:

- ✓ Reconocer que existen diferentes tipos de Clientes.
- ✓ Establecer la relación Cliente- Sistema de Calidad.
- ✓ Elaborar y aplicar cuestionarios o encuestas para establecer el nivel de satisfacción de los clientes externos.
- ✓ Analizar la cadena de procesos para determinar los eslabones críticos y medir la satisfacción de los clientes internos.
- ✓ Evaluar los resultados de cuestionarios y encuestas y recomendar cambios
- ✓ Implementar un proceso para la medición continua de la satisfacción del cliente.
- ✓ Analizar la relación entre calidad de diseño con calidad de conformidad y su interpretación en un servicio de producción.
- ✓ Implementar un proceso para la recepción y resolución de quejas y reclamos.

La Política de Calidad que pueda establecerse en la empresa debe fomentar la búsqueda de compromisos con los Clientes, para

- ✓ Construir una relación de *confianza* y alcanzar su *predilección y lealtad*.
- ✓ Ofrecer un servicio eficiente y amigable para *facilitarles su vida*.
- ✓ Ser un equipo comprometido con la *excelencia y el mejoramiento continuo*.

La Norma ISO 9001:2000 es clara y específica cuando trata el tema de Cliente, determinando en sus Numerales los aspectos relacionados con:

- **REQUISITOS DEL CLIENTE:** Identificar, definir y comprender las necesidades y requisitos del cliente.
- **PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES:** Identificación de los requisitos de los clientes Identificar requisitos de cliente, Revisión de los requisitos de los clientes Requisitos definidos y documentados,

registro pedidos verbales, resolver diferencias y la comunicación con los clientes Información producto y/o servicio, voz del cliente, pedidos

- **ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** Bienes del cliente, Verificación, Almacenamiento, Conservación, Comunicación con el Cliente
- **MEDIDA Y SEGUIMIENTO:** Medida y seguimiento de la satisfacción del cliente (Seguimiento Satisfacción o Insatisfacción Cliente), Medida y seguimiento de los productos y servicios ( Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y/o servicio)
- **TRATAMIENTO Y REVISIÓN DE LAS NO CONFORMIDADES Destino producto no conforme o Servicio de Post Venta:** Concesiones de Clientes, Satisfacción y/o insatisfacción del Cliente, Conformidad a los requisitos del Cliente, Características del productos, proceso y/o servicios.

ISO 9001:2000; Plantea un modelo de referencia para los sistemas de gestión de calidad de las empresas y que a su vez es utilizado como requisito contractual por muchos clientes hacia sus proveedores de manera directa o a través de organismos de certificación.

El objetivo de establecer una organización ORIENTADA AL CLIENTE, conlleva a la empresa a emprender actividades que favorecen este enfoque. Algunas actividades como:

- Definir y promover procesos que lleven a mejorar el desempeño de la organización.
- Adquirir y utilizar información del proceso en forma continua.
- Dirigir el progreso de la organización hacia la mejora continua.
- Utilizar métodos adecuados para evaluar la mejora del proceso

### **3.1 ISO CLIENTE INTERNO Y SU SATISFACCION**

La versión de la norma ISO 9001: 2000 tiene como uno de sus principales soportes su enfoque a procesos. Su diseño brinda las pautas que debe seguir la empresa para que su Sistema de Gestión de Calidad cumpla con los requisitos de ese enfoque.

Los objetivos de la Norma ISO proporcionar las bases fundamentales para identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, determinando la secuencia e interacción de los mismos. Afianza los conocimientos que permitan asegurar que tanto la operación como el control de los procesos identificados sean eficaces, logrando de esta forma satisfacer los requisitos de los clientes.

De acuerdo con los lineamientos de la norma ISO 9001 nos proporciona una metodología para el seguimiento, medición y análisis de los procesos, así como la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los mismos. Pero lo importante es remarcar a quienes está dirigido y la respuesta es:

Al personal de la empresa, encargado de la implantación y manejo del Sistema de Calidad. Estos son los Dueños de Procesos y sus colaboradores, en otras palabras el Cliente Interno.

Son muchas las causas porque un equipo no funciona, como por ejemplo: Las Tensiones en el trabajo, los miembros del equipo tienen diferentes caracteres, diferentes formas de ver las cosas y sobre todo si no están orientados, guiados en una forma direccional y madura; difícilmente van a llegar a constituirse un grupo homogéneo. Entendiéndose por homogéneo, No a la imposición de unos ante otros, más Si, a establecer un Consenso y sobre todo que este sea democrático.

Cuando analizamos lo referente al Cliente Interno dentro de una institución, no podemos dejar de mencionar los siguientes conceptos: Jefe ó Líder, Liderazgo, Los Hábitos, Competencias, El conocimiento, Actitudes Básicas, Círculo de Influencia, Habilidades, Comunicación, Inteligencia, Trabajo en Equipo, Revisión del Equipo. Todo relacionado a la parte Recursos Humanos ya que uno de los principales capitales de la empresa es su Personal y este elemento trae consigo toda la subjetividad que la empresa en algunos casos no puede controlar adecuadamente.

Hemos visto que la gerencia tiende a suponer control, supervisión y autoridad; esto es inherente a la descripción del puesto. El liderazgo es calidez, honestidad y desarrollo de un sentido de trabajo en conjunto. Es algo que los demás depositan en alguien. Los gerentes necesitan ser líderes para dirigir los equipos y no manejarlos, deben liberar el potencial de los miembros del equipo y obtener lo mejor de ellos, así la satisfacción es para todos y para la organización.

He podido observar que Liderazgo es un proceso de influencia, cuando la gente puede ver en tu visión, la de ellos, de esta forma se empieza a generar : el "nosotros".

El liderazgo en una Persona, empieza desde el interior de sus intenciones, sus motivaciones, sus emociones, por sí mismo y por los demás. Sus supuestos y creencias deben estar basados en teoría de lo que piensa y aplica su rol visionario y rol implementador.

Es en su rol visionario donde el líder crea un proceso, la gente que lidera debe saber cual es su propósito y como hacerlo y en su rol implementador es quien apoya el trabajo, asesora, alienta, es el "hincha de su equipo".

El manejo de los Clientes Internos dentro de una Institución, depende mucho de las cuatro fases que muestra el Líder para establecer las reglas de juego y normatividad de funcionamiento. La CABEZA lidera en cuatro etapas:

- **Orientación:** Planeación. Visión, Misión, comportamiento directivo, estructura.
- **Producción:** El equipo avanza sin su orientación, el líder apoya y dirige a través del feedback.
- **Dirección:** Es un soporte, asesoría y dirección en los momentos de insatisfacción del equipo.
- **Integración:** Todos los miembros del equipo conocen la norma y el propósito, el líder apoya y saca la magnificencia de los demás.

Por eso el Líder, trata de buscar un conjunto de capacidades que permiten a las personas desenvolverse eficazmente en los distintos ámbitos de su vida y de su trabajo, así como resolver situaciones problemáticas reales valorándose a sí mismas y a las demás. **Esto es Competencias.**

Los Procesos son equipos de trabajo y los equipos son personas y las personas tienen emociones, por eso se ha tratado de encontrar en la Norma, una lista de verificación para evitar entrapamientos de comunicación en el trabajo en equipo. Por eso la Norma explica que es importante, escuchar las contribuciones de los demás y recordar, que el escuchar es un proceso activo, no es lo mismo esperar turno para hablar. Otro detalle es aceptar que uno no es el único con sentimientos y sobretodo reconocer la importancia de los demás miembros del equipo y los papeles que desempeñan.

Hoy día el concepto de Cliente Interno, se mantiene vigente y es reforzado en los principios de la gestión de la calidad, con el "Enfoque basado en procesos", y el "Enfoque de sistemas".

Premios como el "Malcolm Baldrige" o el de la "Excelencia" de la Cámara de Industrias de Costa Rica en la categoría de "Gestión de Procesos", también reconocen la importancia del Cliente Interno. La metodología para el establecimiento de la conocida filosofía de Motorola sobre Six Sigma, establece como una de las condiciones la identificación de clientes internos.

Karl Albrecht en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan. Tanto en las evaluaciones de participantes en el "Premio a la Excelencia", como en las auditorías de los sistemas de Gestión de la Calidad de ISO, hemos encontrado muy pocas empresas, con una metodología para administrar el servicio al Cliente Interno o diciéndolo en términos de ISO: una forma para "gestionar las interacciones entre los procesos".

Se requiere unos pocos pasos para desarrollar una cultura de servicio interno:

- Identificar los Procesos y sus interacciones (Principio de ISO).
- Identificar los clientes internos de esos procesos.
- Identificar los productos entregados a esos clientes.
- Definir las posibles características de calidad valoradas por esos clientes (ponerse en los zapatos del cliente).
- Confirmar con los clientes los criterios definidos (preguntarle a ellos).
- Negociar parámetros de medición para el logro de satisfacción de esos criterios.(Contratos).

- Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación del Servicio (QFD).
- Iniciar el proceso de Mejora Continua o Kaizen (AMEF, Análisis de Modo y Efectos de Falla, Seis Sigma, Cpk, Índice de Capacidad de Proceso).

He podido observar que algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los Clientes con sus proveedores internos, tales como: Compras, Informática, Recursos Humanos, Mantenimiento, Contabilidad, etc., en donde para cada característica de servicio se mide tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción. Empresas de avanzada, ligan la entrega de bonificaciones, con el grado de satisfacción de los Clientes Internos. Si no hay satisfacción, no hay bonificación; de ésta forma se podría decir que el servicio interno si paga.

El mensaje implícito está orientado a verificar si las evaluaciones reflejan el verdadero comportamiento del proveedor interno y no como un simple ritual, con una calificación alta para no perjudicarlos en su bonificación, así mismo, evalúa si en los procesos de negociación se establecen parámetros de medición, sobre aquellos aspectos vitales para los Clientes Internos.

Cuando una gerencia realmente se involucra y actúa de forma estricta, los resultados se alcanzan, los clientes internos apoyan y por supuesto esto repercute en la satisfacción de los clientes externos, las ventas y las utilidades.

Un requisito adicional para el buen funcionamiento de este proceso, está relacionado con las técnicas de negociación entre los actores, en donde existen varias metodologías, las cuales facilitan la "comunicación entre las dos partes, para llegar a un acuerdo, cuando algunos intereses son compartidos y algunos son opuestos".

En los procesos de negociación cliente proveedor interno, algunas veces se plantea la duda sobre la dualidad de cliente y proveedor al mismo tiempo. Esto se soluciona utilizando el concepto de río abajo, siguiendo su cauce natural: "quién recibe mi trabajo, es mi cliente". Un ejemplo: el departamento de contabilidad, algunas veces se considera cliente de toda la empresa, todo lo contrario, este departamento brinda al resto de la empresa, un servicio de procesamiento de información para la toma de decisiones, servicio fácil de contratar con un proveedor externo (out sourcing).



Cuando se entrega información a un área para ser procesada o bien se nos brinde un servicio, no implica que en ese momento ellos sean los clientes, esto equivaldría a decir que cuando le doy mis requerimientos a la persona que nos atiende en un restaurante, en ese instante él sea mi cliente, esto en ningún momento es así.

Una pregunta usual es "¿tienen los clientes internos el derecho a exigir y recibir productos y servicios de calidad?".

La respuesta es SI, porque "las características de los productos que se entregan al cliente final, NO se obtienen solo en una única o última etapa del proceso, sino que cada etapa debe aportar su parte con la certeza de que el producto final, está condicionado por la calidad de esos aportes". "El desempeño de un sistema, nunca es igual a la suma del desempeño de cada una de sus partes. Es el producto de sus interacciones".

Tom Peters escribió: "No puedo imaginar una compañía que haya encontrado la manera de servir al cliente externo mientras maltrata al cliente interno". Lo anterior, referido principalmente a aquellas jefaturas, que creen son ellos los clientes de sus empleados. La razón de ser de una empresa son sus clientes, la razón de ser de un jefe son sus subalternos, colaboradores o sus Clientes Internos, a los cuales les brinda un servicio de liderazgo, motivación, entusiasmo, entrenamiento, etc. Esto es dar vuelta a la pirámide. Lo mismo es válido cuando se dan luchas internas entre Ventas y Producción y así entre otros departamentos, olvidando que la única pelea es contra la competencia luchando por el favor del cliente.

Recientemente escuche a un gerente decir que no compartía el concepto, pues solo existía un cliente, **el externo**, y a él se debía todo el esfuerzo de la organización. Bueno, si bien coincidimos en parte con esta opinión, es cierto que nadie entrega lo que no recibe, si un subalterno no recibe buen trato difícilmente brindará buen trato a los clientes. Igualmente escuche a un gerente decir "Mis empleados deben tratar a los clientes, de la forma como yo mismo quisiera ser tratado". Lo correcto hubiera sido escuchar: "Mis empleados deben tratar a los clientes, como yo los trato a ellos". El compromiso es diferente, pues muy probablemente muchas empresas se queden sin clientes si los empleados les dieran el mismo trato. En conclusión: ninguna unidad de la empresa se justifica a sí misma, sino que su razón de ser, está en el producto que entrega al proceso siguiente, ese proceso, es su **cliente**.

He leído en libros que hablan mucho del valor por esfuerzo aplicado al cliente. Siguiendo a Luis María Huete también se puede decir que existe el valor por esfuerzo de los empleados.

El fin último de la aplicación de estos conceptos a la organización es conseguir la satisfacción de los empleados, la fidelización del cliente interno. El valor por esfuerzo es una división entre el valor percibido y el esfuerzo.

El valor percibido, es decir, el conjunto de estímulos positivos que fluyen al cliente interno del trabajo, está compuesto de tres tipos de motivaciones.

- **La motivación de trueque** es la meramente monetaria. Supone la constatación de cambiar un trabajo por una recompensa. Fundamentar la satisfacción del trabajador meramente en esta motivación tiene un enorme peligro para la organización. En primer lugar porque supone una suma cero (dejando de lado teorías marxistas sobre la plusvalía), por otro lado genera un alto coste monetario al crear mercenarios en lugar de trabajadores fieles y comprometidos, y por último tiene un marcado carácter de insaciabilidad. Sin embargo puede ser un interesante instrumento por su efecto inmediato y carácter universal.
- **La segunda motivación es la del artista o profesional.** Esta viene generada por el trabajo en sí, ajeno a cualquier tipo de motivación externo. El trabajador ve atractivo su desempeño y ve un valor intrínseco en el mismo trabajo. La empresa ha de formar al trabajador en todas aquellas habilidades que le puedan ser útiles en su desempeño de modo que logre sacar el máximo provecho tanto de su trabajo como de las relaciones interpersonales que se crean en torno a él.
- **La tercera motivación es la del voluntariado,** por la que el trabajador encuentra valor en el trabajo por los beneficios que puede generar en otras personas. Estaría relacionado con el escalón más alto de la pirámide de Maslow.

Como se ve las motivaciones tienen tres dimensiones: una que está delimitada por los beneficios que me llegan del exterior, otra por los beneficios que me llegan del interior y otra por los beneficios que yo repercuto al exterior. Para cada individuo tendrán más valor unas motivaciones u otras. Evidentemente a la empresa le interesa minimizar la primera motivación y potenciar las otras dos, aunque las tres son fundamentales.

Por otro lado el esfuerzo necesario para realizar el trabajo puede ser físico o mental. Tanto uno como otro suponen una merma del valor que han generado las motivaciones. De todos modos el trabajador es muy consciente de que un cierto nivel de esfuerzo es necesario para efectuar el trabajo y para valorar en su justa medida el valor percibido.

La fidelización del cliente interno no se sustenta únicamente en esta ecuación como es evidente, sin embargo no se puede minusvalorar la importancia de aportar un valor cierto y adecuado al trabajo, lo que junto a otros elementos y acciones, como el employer branding, la marca interna o el work branding, generarán en el trabajador un deseo de pertenencia a un proyecto y una cultura empresarial determinada.

### **3.1.1 NIVELES DE SATISFACCION**

Describir el procedimiento a seguir para establecer un Observatorio de Clima Interno en las empresas, es conocer la opinión de los diferentes colectivos vinculados a las empresas y motivarlos mediante el reconocimiento de su labor. Es importante documentar el procedimiento y los registros que origine. Para que mas adelante se difunda las actuaciones del procedimiento de manera que estas sean públicas y de fácil acceso para las personas integradas o vinculadas a la comunidad empresarial. Los clientes son los equipos de gobierno de la empresa, sus procesos o centros y sus departamentos, así como sus servicios administrativos. (Ver Anexo 9)

El alcance de esta evaluación abarca la realización de distintas encuestas de satisfacción de carácter, por lo general, bianual. Normalmente se inicia con el diseño o, a veces con la revisión de los cuestionarios a utilizar. Eventualmente se coordinó con el Servicio Informático para la gestión técnica de la herramienta informática que permita la respuesta on-line en aquellos cuestionarios en que sea preciso. Pero se eligió seleccionar una muestra en los casos en que era necesario.

El ámbito del proceso, comprende la realización de distintas encuestas orientadas a conocer la opinión de los agentes, tanto internos como externos, vinculados a la empresa en relación con los procesos que se llevan a cabo en la Institución. Para ello, se considera necesario obtener información de los siguientes:

- **Colaboradores:** Encuesta de satisfacción con los servicios de la empresa.
- **Directores:** Encuesta de clima interno y cuestionario de satisfacción con los servicios de la empresa
- **Mandos Medios:** Encuesta de clima interno y cuestionario de satisfacción con los servicios de la empresa.
- **Líderes de la sector:** Encuesta de satisfacción con las empresas colaboradoras de la Institución
- **Proveedores:** Encuesta de satisfacción con la atención y el servicio recibido en su relación contractual y sus contactos con la Institución.

El diseño y envío de cuestionarios de clima laboral y satisfacción con los servicios, en este caso lo efectúa Ventas y fue con el apoyo metodológico del personal externo necesario de la SNI, se elaboraron unos cuestionarios que permitieron medir cuál era el clima interno de la Institución.

La metodología aplicada indicaba que los cuestionarios se ponen a disposición de los encuestados con una periodicidad generalmente bianual. El primer año se incorporan a la herramienta informática utilizada los cuestionarios completos de clima laboral y satisfacción con los servicios de la empresa. El segundo año se habilita un breve cuestionario que interroga sobre los aspectos valorados de forma negativa en las encuestas de clima laboral durante el año anterior.

Previa la publicidad necesaria para el conocimiento de la existencia del Observatorio de Clima Interno, así como de sus objetivos, se activan los cuestionarios dirigidos a los colaboradores, Directivos y Mandos Medios.

A las encuestas incluidas en plataforma informática se da acceso a la totalidad de los tres colectivos antes mencionados. En los cuestionarios de clima laboral se abordan ocho áreas consideradas imprescindibles en todo estudio de clima laboral y estas han sido:

- Características sociodemográficas, profesionales y laborales del sujeto.
- Condiciones de trabajo.
- Satisfacción del individuo con diferentes aspectos relacionados con su trabajo.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Formación y promoción.
- Salario, otros incentivos y carga de trabajo.

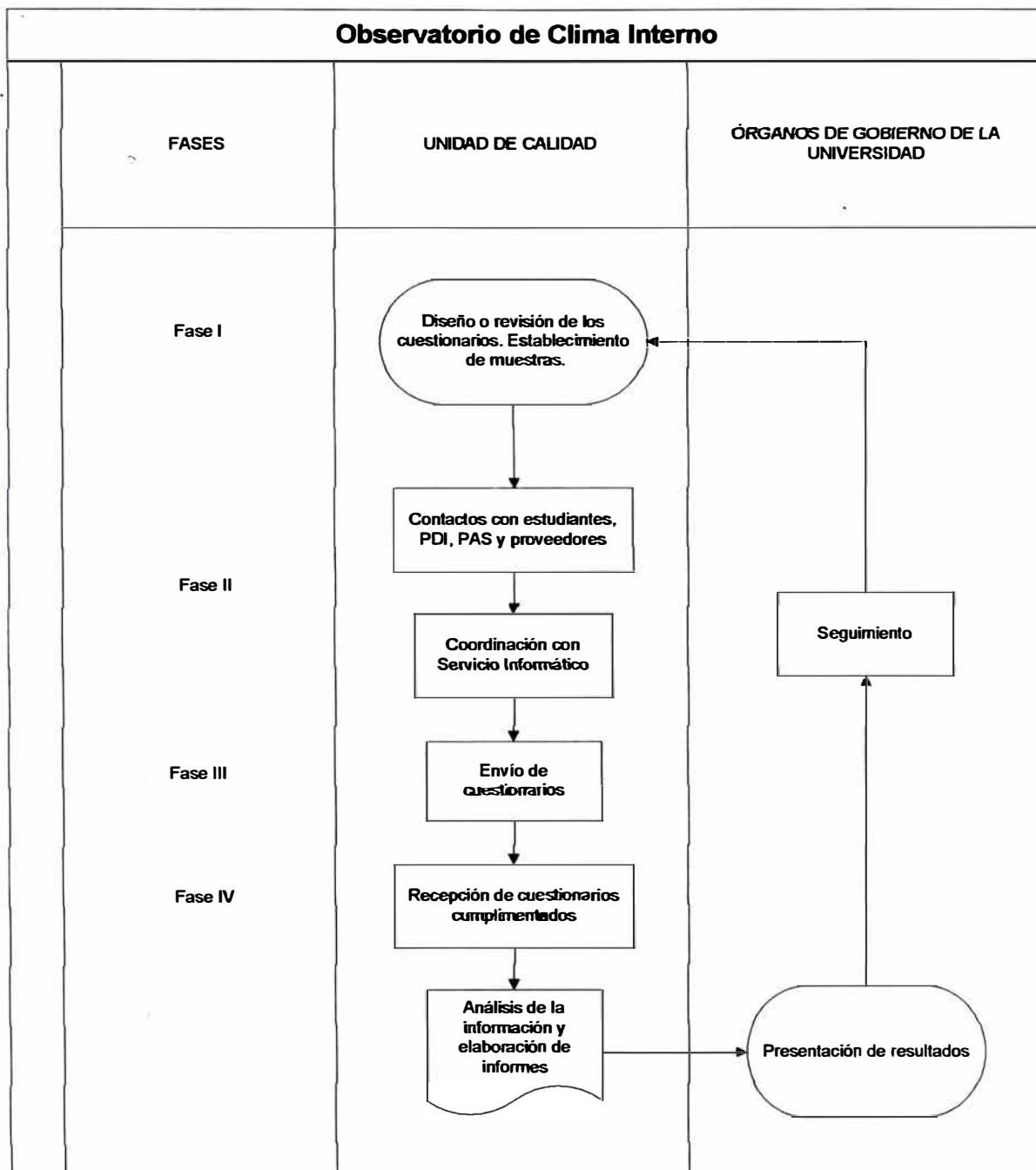
La Finalización del proceso, conlleva al: análisis de la información y remisión de informes. El análisis de las distintas encuestas se llevo a cabo con las herramientas informáticas adecuadas en un tiempo no superior a 4 meses desde la finalización del plazo de recepción de cuestionarios. Los resultados fueron debidamente descifrados y a su vez publicados a fin de determinar los más importantes para la empresa.

Paso a mostrar un Ejemplo de un Flujo grama donde se observa el clima interno de una organización.

### **Evaluación en una Universidad.**

Se ven las cuatro fases de observar el clima dentro de cada unidad de calidad y órganos directivos de la institución.

- FASE 1: Diseño y Evaluación del Cuestionario Determinar la Muestra
- FASE 2: Contacto CON las Personas y Determinación del Herramientas (Informáticas)
- FASE 3: Envío de los Cuestionarios.
- FASE 4: Recepción de Cuestionarios Resueltos, Análisis y Evaluación De los Resultados.



A pesar de que hace más de una década que Karl Albrecht y Jack Carson popularizaran el término de Cliente Interno en sus libros "La Excelencia de los Servicios" y "La Revolución de los Servicios", su uso no ha logrado generalizarse y es que no para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano, de momento resulte cliente. Los que así razonan afirman "Cliente es quien paga" y estos no pagan sino que cobran.

### 3.2 ISO – CLIENTE EXTERNO Y SU SATISFACCION

El propósito de calidad es proporcionarle al cliente una oferta apropiada con procesos controlados y al mismo tiempo garantizar que esta mejora no se traduzca en costos adicionales. Es posible mejorar un gran número de problemas a un bajo costo. Sin embargo, cuanto más cerca se está de la perfección, más se elevan los costos.

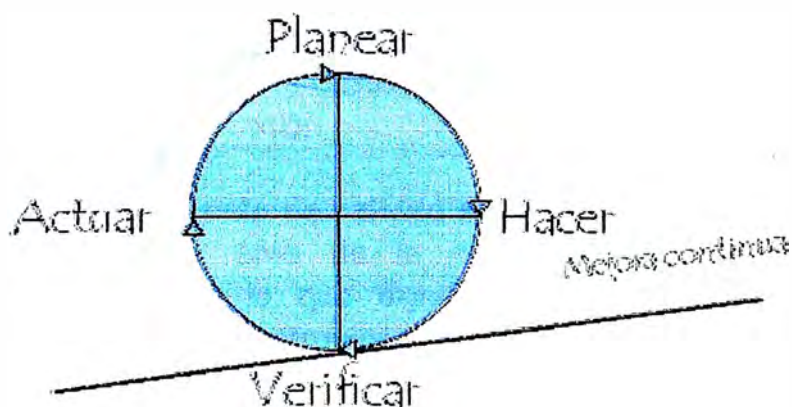
En lo absoluto, para las compañías del sector privado en realidad no es una cuestión de satisfacer exhaustivamente las expectativas del cliente ("sin defectos"), sino de satisfacerlas mejor que la competencia.

Lo opuesto a la calidad, (o un **defecto de calidad**), también tiene un costo. De hecho, generalmente es más costoso corregir defectos o errores que "hacerlo bien" desde el comienzo. Además, el costo de un defecto de calidad es mayor cuanto más tarde se detecta. Por ejemplo, rehacer un producto defectuoso costará, al final, más del doble del precio de producción de lo que hubiese costado el producto inicial si hubiera sido producido correctamente la primera vez.

Además, la diferencia de precio será menor si el defecto se detecta durante la producción que si lo detecta el cliente (insatisfacción del cliente, procesamiento del incidente, control del cliente, costos de envío, etc.)



Uno de los principios básicos de la calidad es la prevención y las mejoras continuas. Esto significa que la calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que ocurran. Así, la calidad puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado "**ciclo de Deming**":





Este ciclo, representado en el ciclo de Deming, se llama **modelo PDCA**. PDCA se refiere a las iniciales del inglés de los siguientes cuatro pasos:

- **Planear (plan):** definir los objetivos a alcanzar y planificar cómo implementar las acciones
- **Hacer (do):** implementar las acciones correctivas
- **Controlar (check):** verificar que se logre el conjunto de objetivos
- **Actuar (act.):** según los resultados obtenidos en el paso anterior, tomar medidas preventivas

Mejorar la calidad interna y externa permite que una compañía trabaje con sus beneficiarios en las mejores condiciones, lo que se traduce en una relación de confianza y ganancias de naturaleza tanto financiera (aumento de ganancias) como personal (clarificación de roles, necesidades y oferta, motivación del empleado).

La mejora de la calidad es un proceso que requiere la participación de toda la compañía y, en la mayoría de los casos, conduce a cambios en los hábitos de trabajo e incluso en la organización.

Por lo tanto, un **procedimiento de calidad** es un acercamiento organizativo al progreso continuo en el área de la eliminación de defectos. Es un procedimiento participativo, lo que significa que debe participar toda la compañía, incluyendo el nivel jerárquico más alto.

El término **cliente** se refiere a la entidad que posee la necesidad, que define el objetivo del proyecto, el programa y el presupuesto específico. El resultado esperado del proyecto es la creación de un producto, llamado **trabajo**.

El cliente está a cargo de la idea básica del proyecto, y representa, en este sentido, al usuario final al cual está destinado el producto.

Así, el cliente es responsable de la expresión funcional de las necesidades, pero no necesariamente posee la competencia técnica que se necesita para implementar el trabajo. (Ver Anexo 11)

Si el cliente no posee el conocimiento especializado necesario para comenzar el proyecto, puede designar a un delegado (especializado en gestión de proyectos). Esto se denomina **asistencia al cliente**.

**LA ATENCIÓN AL CLIENTE O EL SERVICIO AL CLIENTE**, se define como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

### **Cómo funciona realmente el Servicio al Cliente**

El Servicio al Cliente se logra por el esfuerzo de cinco componentes unidos, si uno solo de ellos falla, el cliente percibirá que la calidad del servicio no es la más apropiada. De todos, el más importante es, con toda seguridad, el personal que atiende al cliente. Debemos cuidar porque los cinco elementos trabajen en conjunto para que la empresa logre la proyección de calidad que deseamos.

Los 5 elementos clave en la mezcla del servicio al cliente son:



En el competitivo mundo globalizado de hoy, el ofrecer productos de primera calidad puede hacer la diferencia entre la aceptación o el rechazo del cliente.

Por eso la empresa debe cuidarse de ofrecer sólo productos percibidos por el cliente como de primera calidad.

En el caso experimental, se ha observado que el Cliente actual:

- No tiene tanto tiempo como tenía antes.
- Hoy todo ocupa ser más rápido, más ágil, más dinámico.
- La agilidad en la atención, la rapidez de respuesta nuestra, hará que el cliente perciba que este segundo componente es también de calidad.

- Por eso el procedimiento (la tramitología) de atención al cliente, entre más ágil y fácil sea, mayor puntaje nos dará cuando el cliente califique la calidad del servicio.
- Por eso, intente entrar en contacto con el cliente tan pronto él o ella llegue a su sección.
- Y agilice la atención de los clientes... pero sin perder calidad en la atención individual.

Igual que la gente se forma una primera impresión del vendedor por su "empaque", también se forma una opinión de la calidad y del nivel de las instalaciones de la empresa con sólo ver cómo se encuentra.

El factor "limpieza" e "higiene" entran en juego aquí como componentes esenciales del servicio al cliente.

Otros factores de importancia son los "impactos sensoriales", como la iluminación que haya, el color de las paredes, la decoración, el control de los olores, la limpieza del piso y de los equipos, e incluso la música o el nivel de ruido que haya en el ambiente.

La condición y apariencia de los equipos que utilicemos también impactan al cliente, lo mismo que el escritorio, cubículo o mostrador en donde se le atiende.

- Todo contacto que el cliente tenga con nuestra empresa "a distancia" influirá en cómo él perciba nuestra calidad de servicio.
- Se trata aquí de la información que él o ella consigan de nosotros antes de entrar directamente en contacto con el vendedor.
- Lo que se diga de la empresa, la imagen percibida que tengamos, influye mucho en la calificación que nos den en Servicio al Cliente.
- Se incluye aquí la publicidad, la información de boca a boca, el contacto con guardas y misceláneos y otros similares.
- La atención telefónica de los clientes que llaman solicitando alguna información, es de crucial importancia para la imagen que el cliente se formará de la empresa.
- Este es, indudablemente, el punto clave del negocio: Usted.
- Podemos contar con los otros cuatro elementos al cien por ciento. Pero sólo con el dinamismo de un Vendedor motivado y capacitado podremos brindar al cliente el servicio que él se merece, y hacer del nuestro un negocio exitoso.

Lo primero que se vende no es el producto ni la empresa. Lo primero que “se vende” es la persona de atención al cliente.

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

La mejor forma de decir el servicio que ofrece la empresa es que se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

Definitivamente la cultura del servicio es algo de lo que mucho se habla pero que muy pocas veces se pone en practica, y no es que no exista interés por quienes saben que sólo a través de un buen servicio se conseguirá que el cliente no sólo vuelva a comprar un producto o hacer uso de un servicio sino que atraerá a nuevos clientes que finalmente engrosarán la cadena de valor que hará posible la permanencia en el tiempo del negocio y la obtención de ganancias.

### **3.3 EFECTOS DEL CLIENTE INTERNO EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO.**

Para este capítulo de la monografía, nos hemos centrado en ver los aspectos casi psicológicos del elemento humano, hemos considerado que para evaluar los efectos de uno con respecto al otro, nada halagador vas a conseguir para el Cliente Externo, si es que el Interno no tiene los elementos subjetivos y cognoscitivos adecuados.

Ya hemos expresado en capítulo anterior que algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los Clientes con sus proveedores internos, tales como: Compras, Informática, Recursos Humanos, Mantenimiento, Contabilidad, etc., en donde para cada característica de servicio se mide tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción.

La Motivación interna es clave, Empresas de avanzada, ligan la entrega de bonificaciones, con el grado de satisfacción de los Clientes Internos. Si no hay satisfacción, no hay bonificación; de ésta forma se podría decir que el servicio interno si paga.

No se puede dejar de considerar lo que Tom Peters escribió:

"No puedo imaginar una compañía que haya encontrado la manera de servir al cliente externo mientras maltrata al cliente interno".

Lo anterior, referido principalmente a aquellas jefaturas, que creen son ellos los clientes de sus empleados. La razón de ser de una empresa son sus clientes, la razón de ser de un jefe son sus subalternos, sus colaboradores o sus Clientes Internos, a los cuales les debe brindar un servicio de liderazgo, motivación, entusiasmo, entrenamiento, etc.

Esto, como señalamos es dar vuelta a la pirámide. Lo mismo es válido cuando se dan luchas internas entre Ventas y Producción y así entre otros departamentos, olvidando que la única pelea es contra la competencia luchando por el favor del cliente externo.

La habilidad emocional de apreciar actitudes por encima de aptitudes es importante, cuando entramos a trabajar en un nuevo empleo, o nos integramos en un grupo de nuevos amigos, o conocemos a los familiares de

la persona con la que vamos a prometernos en matrimonio, adoptamos, de forma automática, una actitud prudente y positiva. Escuchamos con atención, pensamos las palabras precisas antes de hablar, nos comportamos con cuidadosa exquisitez. En suma, disciplinamos nuestra actitud pues intuimos que va a ser crucial en la imagen que ofrezcamos de nosotros mismos.

En esos momentos, comprendemos que lo básico es **la actitud a mantener** (de respeto, por ejemplo), y sobre la misma se podrán edificar las aptitudes (por ejemplo: hacerse simpático).

Las aptitudes se construyen sobre los cimientos de las actitudes. ¿Pero a qué llamamos actitudes? ¿Qué son?..Por lo que en el Caso de Cliente Interno siempre lo vamos a buscar asociado a diversos términos como por ejemplo: Actitud...motivada, Actitud...concentrada, Actitud...relajada, Actitud...firme, Actitud...alegre, Actitud...ambigua, Actitud...segura.; existen múltiples posibilidades, múltiples materiales para la actitud.

Entre otras cosas, la actitud es **motivación** (o desmotivación), y es **concentración** (o dispersión, despiste), y es **relajación** (tensión), y es **firmeza** (o titubeo, debilidad), y es **alegría** (o tristeza), y es **ambigüedad** (o claridad), y es **seguridad** (o duda).

En las aptitudes de los demás se suele depositar la confianza. **‘Es listo’, ‘podrá hacerlo’, ‘es capaz’, ‘ha demostrado ser hábil’.**

La desconfianza y la decepción llegan por la vía de las actitudes. **‘Ha perdido interés’, ‘va a los suyos y punto’, ‘es bueno, pero su soberbia le impide ser consciente de que aún debe seguir aprendiendo’, ‘siempre es el más rápido, pero últimamente mira a los demás por encima del hombro’.**

Lentamente, desde la niñez a la edad adulta, pasando por la adolescencia y la juventud, sin ser muy conscientes de su importancia, **vamos modelando nuestras actitudes.** Sin embargo, en nuestra vida diaria **atendemos mucho más a las aptitudes, a las habilidades, a las capacidades, pensando que serán éstas las decisivas.** Y a corto plazo, es muy posible que así sea.

Pero a medio y largo plazo, las que van a resultar fundamentales en nuestra relación con los demás, y con nosotros mismos, **serán las actitudes.** El control de las propias actitudes, y el desarrollo de las positivas y la mejora de las negativas, debe ser objeto de atención, dentro de la empresa.

Hemos denotado que el concepto de **gestión de calidad total** (TCM) se refiere a implementar un plan empresarial basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos los empleados, es decir una estrategia completa por la cual una compañía entera usa todos los recursos para satisfacer a sus beneficiarios en términos de calidad, costo y plazo. Por lo que se debe desarrollar un "espíritu de calidad" y todos deben compartirlo para que la gestión de calidad total tenga éxito.

El término **cliente** se refiere a la entidad que posee la necesidad, que define el objetivo del proyecto, el programa y el presupuesto específico. El resultado esperado del proyecto es la creación de un producto, llamado **trabajo**.

El cliente está a cargo de la idea básica del proyecto, y representa, en este sentido, al usuario final al cual está destinado el producto.

Así, el cliente es responsable de la expresión funcional de las necesidades, pero no necesariamente posee la competencia técnica que se necesita para implementar el trabajo.

La dificultad de la gestión de un trabajo radica en gran medida en la cantidad de personas involucradas. De hecho, en contrapartida con los proyectos personales o internos en pequeña escala para los cuales la necesidad y la respuesta para dicha necesidad puede ser provista por la misma persona o por un grupo limitado de personas, en un proyecto en el sentido profesional, la expresión de una necesidad y la satisfacción de esta necesidad generalmente es responsabilidad de diferentes personas.

La familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad, que se encuentran definidos por la ISO (*Organización Internacional de Normalización*); fueron escritas originariamente en 1987 y modificadas en 1994 y 2000. Por lo tanto, la versión 2000 de la norma ISO 9001, que es parte de la familia ISO 9000, se escribe "ISO 9001:2000". La norma ISO 9001:2000 se concentra principalmente en los procesos usados para producir un servicio o producto, mientras que la norma ISO 9001:1994 se centra fundamentalmente en el producto.



### 3,4 HERRAMIENTAS DE EVALUACION

El **diagrama de GANTT** es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto.

Esta herramienta fue inventada por Henry L. Gantt en 1917.

Debido a la relativa facilidad de lectura de los diagramas de GANTT, esta herramienta es utilizada por casi todos los directores de proyectos.

El diagrama de GANTT es una herramienta para el director del proyecto que le permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto.

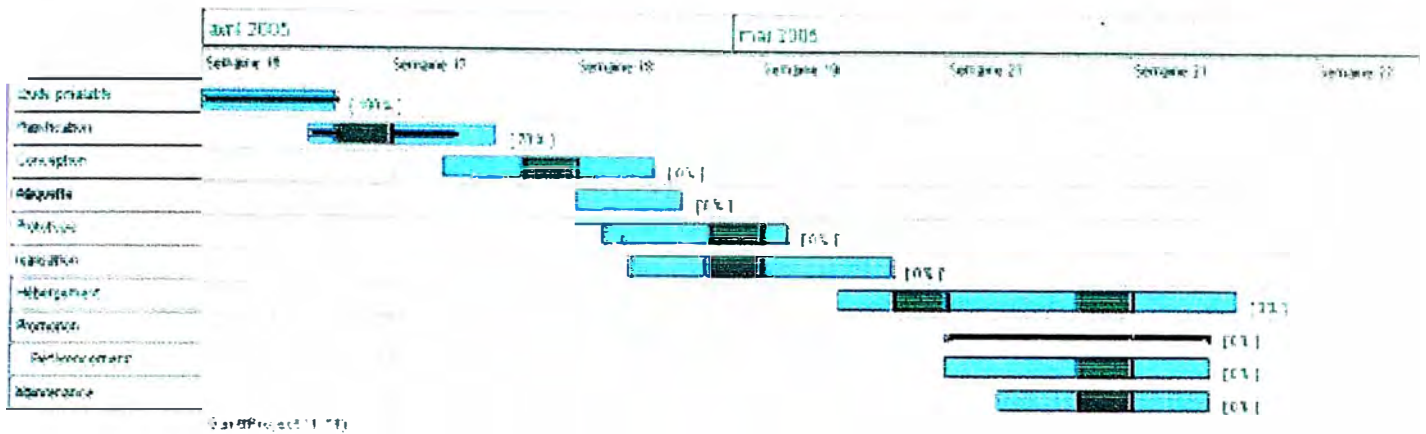
Este tipo de modelo es particularmente fácil de implementar con una simple hoja de cálculo, pero también existen herramientas especializadas, la más conocida es **Microsoft Project**.

También existen equivalentes de este tipo de software que son gratis.

En un diagrama de GANTT, cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto.

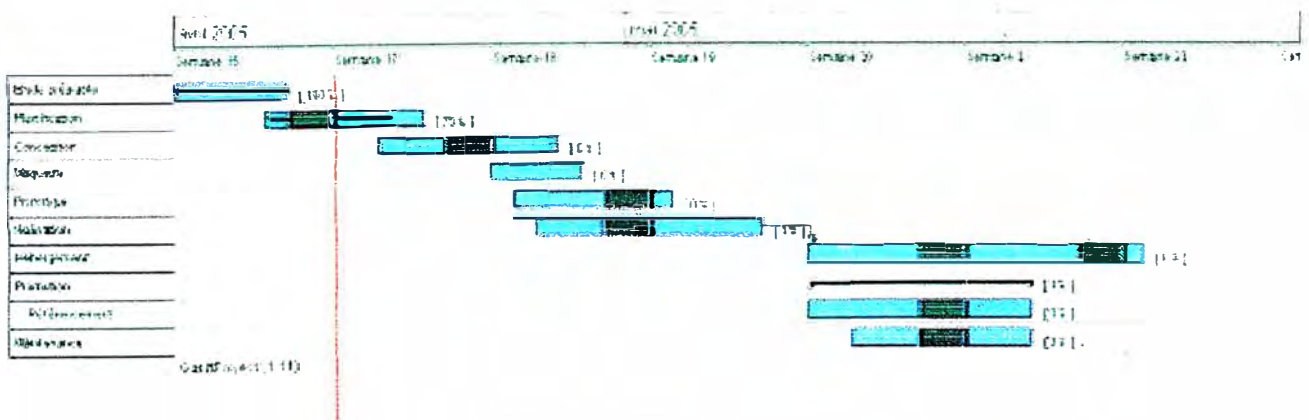
El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada.

Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.



Si las tareas son secuenciales, las prioridades se pueden confeccionar utilizando una flecha que desciende de las tareas más importantes hacia las tareas menos importantes.

La tarea menos importante no puede llevarse a cabo hasta que no se haya completado la más importante.



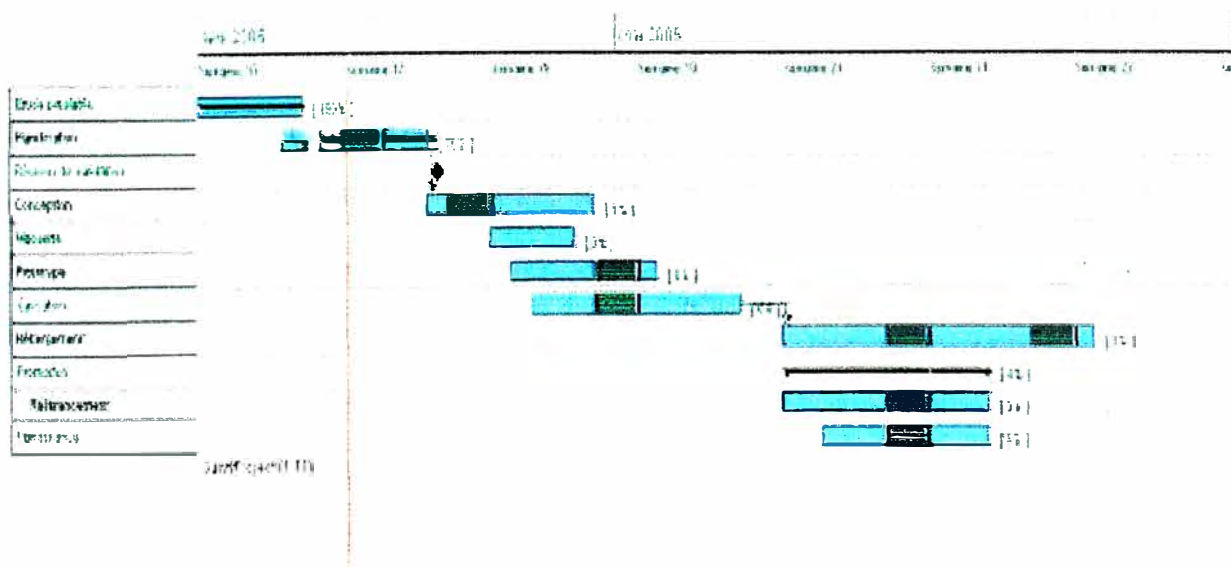
A medida que progresa una tarea, se completa proporcionalmente la barra que la representa hasta llegar al grado de finalización. Así, es posible obtener una visión general del progreso del proyecto rastreando una línea vertical a través de las tareas en el nivel de la fecha actual.

Las tareas ya finalizadas se colocan a la izquierda de esta línea; las tareas que aún no se han iniciado se colocan a la derecha, mientras que las tareas que se están llevando a cabo atraviesan la línea. Si la línea está cubierta en la parte izquierda, ¡la tarea está demorada respecto de la planificación del proyecto.

Idealmente, un diagrama como este no debe incluir más de 15 ó 20 tareas para que pueda caber en una sola hoja con formato A4. Si el número de tareas es mayor, es posible crear diagramas adicionales en los que se detallan las planificaciones de las tareas principales.

Adicionalmente, es posible que los eventos más importantes, que no sean las tareas mismas, se muestren en la planificación como puntos de conexión del proyecto: estos se denominan **acontecimientos**.

Los acontecimientos permiten que el proyecto se realice en fases claramente identificables, evitando que se prolongue la finalización del mismo. Un acontecimiento podría ser la producción de un documento, la realización de una reunión o el producto final de un proyecto. Los acontecimientos son tareas de duración cero, representadas en el diagrama por un símbolo específico, frecuentemente un triángulo invertido o un diamante.



Generalmente es posible (y útil) mostrar referencias en el diagrama, humanas o materiales, para permitir calcular el tiempo restante y tener una idea del costo global. Para ser más concisos, por lo general sólo serán necesarios las iniciales o los nombres de los responsables.

La dificultad de la gestión de un proyecto radica en gran medida en la cantidad de personas involucradas. De hecho, en contrapartida con los proyectos personales o internos en pequeña escala para los cuales la necesidad y la respuesta para dicha necesidad puede ser provista por la misma persona o por un grupo limitado de personas, en un proyecto en el sentido profesional, la expresión de una necesidad y la satisfacción de esta necesidad generalmente es responsabilidad de diferentes personas.

Así, es necesario asegurarse (para toda la duración del proyecto) que el producto que se está creando cumpla claramente con las expectativas del "cliente".

En contraposición con el modelo tradicional comercial ("vendedor"/"comprador") en el que un cliente compra un producto ya fabricado para que cumpla con su necesidad, el proyecto busca crear un producto original que cumpla con una necesidad específica que debe estar claramente expresada.

Esta expresión de las necesidades es incluso más difícil ya que generalmente el proyecto no tiene precedentes dentro de la compañía, dado que es una novedad. En forma opuesta, generalmente es difícil resumir soluciones existentes y concentrarse solamente en las necesidades en términos funcionales.

Otra herramienta que se ha podido observar es el de **la Evaluación del Nivel de Satisfacción al Cliente**, para medir la satisfacción del cliente, debemos primero repetir que el cliente evalúa varios aspectos (nosotros lo llamamos indicadores) respecto del servicio que recibe de una empresa, por lo que entonces al medir su satisfacción no lo podemos llevar a cabo solo con una pregunta como:

El servicio que recibió fue:...

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

Después de comprar en nuestra empresa usted se encuentra:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

Si el cliente considera varios indicadores (tome en cuenta 5 distintos: Tangibles, Cumplimiento de Expectativas, Actitud del personal, Habilidades del personal y Empatía) para evaluar la calidad en el servicio que recibe, entonces debemos buscar medir varios (o todos si así lo desea) aspectos de estos, de no ser así, la medición no será muy útil para tomar acciones de mejora, porque no representará la realidad de la opinión del cliente en cuestión.

Se debe aplicar una escala de medición. Los expertos en la investigación, sugieren evaluaciones con escalas de medición impares, es decir del 1 al 5, del 1 al 7. Desde mi perspectiva, son útiles si a cada valor le asignamos una escala específica.

Por ejemplo, nosotros utilizamos la siguiente:

1	=	Pésimo	2	=	Muy mal
3	=	Mal	4	=	Regular
5	=	Bien	6	=	Muy Bien
7	=	Excelente			

Cabe destacar que en otras encuestas que hemos realizado en algunas empresas hemos utilizado escalas del 1 al 10 y los resultados han sido favorables, porque - consideramos - que una parte importante de la utilidad de los resultados son las preguntas; por lo que si se desea hacerlo de esta manera, de momento, no creo que sea un problema.

Los clientes quieren pocas preguntas, el primer paradigma que encontramos al buscar medir - útilmente - la satisfacción del cliente, es que la mayoría de los ejecutivos o empresarios, pensamos que los clientes no están muy dispuestos a participar en mediciones si éstas son largas; lo cuál nos generaba problemas porque nuestra conclusión es que para aumentar la satisfacción del cliente, se requiere mayor detalle sobre su insatisfacción.

Son bastantes los ejecutivos que pensamos que si preguntamos mucho, no obtendremos respuesta, tal vez fundamentados por nuestra experiencia o nuestra opinión. Sin embargo, nuestros experimentos reflejan que cuando el cliente está interesado en el servicio que recibe, si está dispuesto a sacrificar más tiempo contestando más preguntas.

Lo que es importante enfatizar es que hemos obtenido esta respuesta, cuando los clientes son encuestados. Cuando los clientes reciben el cuestionario para llenarlos de manera individual, la respuesta es bastante pobre, por lo que decidimos averiguar la razón.

De los clientes que nos dieron su opinión al respecto, se obtuvo que no la contesten por las siguientes razones:

- El 42 % de los encuestados, nos comentan que sí están dispuestos o interesados a contestar el cuestionario, pero que por falta de tiempo no lo pueden llevar a cabo.
- El 24 % de los encuestados, manifiestan cierto temor a represalias por expresar la realidad de sus opiniones, debido a que consideran que sus respuestas serán analizadas por la persona que lo atiende.
- El 18 % respondió que iniciaron el llenado de los cuestionarios, pero que no entendieron algunas preguntas, o no sabían si algunas preguntas hablaban de todos los servicios o de casos específicos; y por ende no pudieron continuarlos.
- El 16 % nos manifestó abiertamente que imaginaban que no sería tomada en cuenta su opinión, por lo que sentían que solo gastarían de su tiempo.

Tal vez por estos comentarios, los resultados no fueron tan alentadores, ya que muchos de los formatos de medición del servicio que utilizamos actualmente, para que los llenen individualmente el cliente, nunca llegaron y esto se vio en los casos de laboratorios, empresas químicas, veterinarias etc.

Cuando encuestamos a los clientes de manera personal o telefónica, el cliente responde favorablemente debido a que:

- Agenda la entrevista la ven como una actividad de trabajo, lo cuál disminuye el riesgo de que no tenga tiempo para ella.
- Si el encuestador es alguien ajeno a la relación con el cliente, su temor a represalias disminuye drásticamente por lo que expresa sus opiniones verdaderas.
- Debido a que otra persona lo orienta, puede preguntar sus dudas y hasta cuestionar el enfoque de las preguntas, asegurando que las contestará adecuadamente.
- Debido a que la empresa interesada en mi opinión, dedica a una persona para escuchar mi evaluación, desaparece mi conjetura de que no será tomada en cuenta. De no ser así, no invertirían recursos.

Por lo que he notado que lo importante es entonces que si vamos incluso con la imagen de contar con los cuestionarios con muy pocas preguntas, estos van a ser llenados por los clientes, por las razones que le hemos expuesto; pero como se puede notar, nada tiene que ver con la cantidad de preguntas.

En nuestra experiencia con bastantes empresas, los clientes nunca se han quejado de la cantidad de preguntas que les hacemos, por que las escuchan útiles y específicas, lo que les da el gusto por contestarlas.

Pero si de cualquier modo no es conveniente hacer tantas preguntas, no hay que dejar de evaluar que al considerar eso, se estaría disminuyendo los indicadores a evaluar.

Los básicos para el cliente según nuestro estudio son el cumplimiento de expectativas y la actitud del personal. Por eso lo que se ha tratado es hacer preguntas específicas.

Por ejemplo:

Si decimos que vendemos ENVASES DE VIDRIO y queremos conocer la evaluación del cliente respecto del cumplimiento de expectativas se puede preguntar:

1. El ENVASE solicitado lo recibió en la fecha prometida.
2. El ENVASE lo recibió en la hora prometida.
3. El ENVASE recibido fue el solicitado (tamaño, precio, color, etc.).
4. El ENVASE llegó en las condiciones esperadas (sin rayones, golpes, maltratos, defectos de calidad, etc.).
5. Los recibió con los complementos necesarios para poder usarlo.

Preguntas muy específicas y que induzcan al Cliente dar respuestas cortas y con un significado valor para detectar puntos críticos en los cuales la Empresa debe aplicar Mejoras o Correcciones.

Los clientes también nos dijeron que en el indicador actitud, evalúan la disposición que tenemos para escucharlos, asesorarlos, resolverles problemas (si es que se presentan) y hasta para brindar el servicio de manera eficiente y ágil.

- Si yo le llamo y dejo recado, ¿se reportan conmigo?
- Cuando hay problemas o contratiempos, ¿me avisan?
- Me ofrecen alternativas de solución.
- Puedo seleccionar la más conveniente.
- Cumplieron con la solución ¿acordada?
- La solución resultó la más ¿adecuada?

Estos son solo ejemplos de preguntas específicas para estos indicadores, pero en el caso de otras organizaciones puede ser que necesiten más preguntas, o que consideren que podría preguntar más.

Claro esta que se le sugiere hacer una pregunta abierta sobre su opinión del servicio o su experiencia, para conocer la ponderación que le dio a cada suceso.



Por ejemplo:

Si después de conocer la opinión de 50 clientes, agrupadas · todas las respuestas y notan que es la pregunta peor evaluada por el cliente la que los envases no llegan con los accesorios, ahí es donde se sabe qué actividad debe llevar a cabo para mejorar el servicio. Con una pregunta tan clara, no puede haber suposiciones, solo he buscado identificar qué se está haciendo, por qué, y cómo cambiarlo para que los envases, lleguen con todo y accesorios.

Se ha evaluado también un Modelo de satisfacción del cliente, al cual lo denominaron Customer Satisfaction Model, que por los años ochentas el profesor **Noraki Kano** ofrece a los usuarios información sobre los atributos de un nuevo producto, importante para todos nosotros los consumidores.

El Modelo Kano, es la gestión de calidad y una técnica de comercialización que se puede utilizar para medir la satisfacción del cliente. Este modelo visualiza *los atributos o características del producto*.

Es una herramienta para:

La evaluación de ideas nuevas y  
Desarrollo de conceptos de nuevos productos.

## CAPITULO 4

### CLIENTE INTERNO Y EXTERNO NIVELES DE SATISFACCION CASO EXPERIMENTAL: EMPRESA ENVASES DE VIDRIO S.A.

#### 4.1 EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS EN LA EMPRESA ENVASES DE VIDRIO S.A.

En capítulos anteriores hemos presentado enunciados como que este trabajo pretende demostrar, de forma muy simple y a través del empleo del método analítico, las razones por las cuales existe el termino cliente interno y por las que este no acaba de ser aceptado. Y citamos que a pesar que hace más de una década se popularizaron términos como el de **Cliente Interno**, lo cierto es que su uso no ha logrado generalizarse y es que para todo el mundo resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, peón, obrero y a lo sumo, recurso humano, de momento resulte cliente, ya que ellos no pagan sino que cobran.

En este trabajo pretendo analizar donde radican las principales semejanzas y diferencias entre el cliente interno y el externo, para ello se partirá de conceptos planteados por las normas internacionales ISO 9000 del 2000, en las cuales dan directrices sobre que :

Un **Cliente** es la Organización o persona que recibe un **producto**.

- Un **Producto** es el Resultado de un **proceso**. Y

Un **Proceso** el Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

El sistema de Gestión que se aplico en ENVASE DE VIDRIO S.A., dentro de su plan operativo y estrategia logro esbozar la secuencia de procesos que permitieran operar con calidad total y mejora continua para llegar a niveles óptimos de satisfacción al cliente interno y externo.

De la unión de los tres conceptos anteriores resultaría acertado plantear que toda organización o persona que acuda a otra con vistas a recibir el resultado del proceso que se genere en esta puede ser considerado un cliente. O dicho de otra forma toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

*Aún cuando conceptualmente, utilizando los conceptos anteriores, resulte sustentable el término de cliente interno no todo el mundo acepta esta definición y es que entre ambos tipos de cliente existen diferencias que los separan notablemente entre las que se encuentran:*

- Las necesidades que satisfacen.
- Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección del cliente.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Cada una de las condiciones anteriores será analizada a continuación:

**a. Las necesidades que satisfacen:**

El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc; mientras que en el caso del cliente interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para este las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más clara.

*Ambos tipos de clientes al recibir un producto generalmente satisfacen no una única necesidad sino un conjunto de estas. En el caso del cliente externo la amplitud del conjunto con mayor frecuencia resulta más amplia y conocida, si bien al consumir un refresco se satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social o de afiliación si el acto de beber se realiza en colectivo o una necesidad de estatus si se compra un refresco de marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta una necesidad de autorrealización si tiempos atrás el consumidor no podía acceder al tipo de bebida que hoy degusta.*

Cuando se trata del cliente interno, a pesar de que múltiples son los autores (Maslow, Mac. Gregor) que han descrito el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y auto estima.

**b. Las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.**

Mientras para todos resulta claro que la forma fundamental que posee el cliente externo para retribuir la satisfacción de una necesidad es el dinero, sin ignorar las otras, no todos se percatan que es mediante el propio esfuerzo físico y mental que el cliente interno retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría sienten que le hacen un favor al pagarle al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar, mientras ruegan porque el cliente externo les haga el favor de dejarlo servirle. En su miopía no se percatan que si el interno no hubiera necesitado satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y recuperar el dinero pagado.

Al igual que el cliente externo paga más que el costo del producto recibido, el cliente interno recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado siendo el pago excedente del cliente externo la materialización del valor agregado por el cliente interno y en consecuencia la única vía de ganancia son pues cara y cruz de la moneda que se llama ganancia.

**c. El poder de elección del cliente.**

"El cliente es el Rey" afirman los que saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de él para materializar su ganancia y este lo sabe, pero como casi siempre no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente exaltando de esta forma la importancia del cliente externo. Esta situación otorga gran poder al cliente externo quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonará y buscará otro.

No corre igual suerte el cliente interno, pues tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y sus similares, los otros clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades.

Los que tienen trabajo ruegan por no perderlo pues de hacerlo tal vez no podrían volver a encontrarlo. Cuando un proveedor de fuente de empleo reconoce en uno de sus trabajadores una aptitud única o poco frecuente hace lo imposible por conservarlo concediéndole entonces el trato de cliente que siempre ha merecido y que rara vez le han otorgado.

En resumen el cliente externo goza de poder de elección pues su oferta para el proveedor es más escasa que lo que este último aporta, mientras que el cliente interno rara vez tiene poder de elección pues su oferta es abundante y lo que demanda escaso.

**d. La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.**

*Esta característica a pesar de ser la última tal vez sea la más importante pues es la que en nuestra opinión más influye en que no se reconozca por todos la existencia del cliente interno.*

La duración del ciclo del servicio mediante el cual el cliente externo recibe el producto que satisface sus necesidades resulta relativamente muy corta en comparación con la del ciclo del servicio que satisface las necesidades del cliente interno.

Usualmente los clientes externos consumen cualquier tipo de producto o reciben un servicio de atención personal de forma esporádica, incluso cuando la interacción es diaria, generalmente el intervalo de tiempo que le dedican a interactuar con el servicio para satisfacer una necesidad específica resulta pequeño en comparación con el total de horas del día, esto hace que durante ese breve periodo de tiempo el cliente externo se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

Esta brevedad induce a que el cliente sea más objetivo en su valoración y resulte muy difícil lograr modificar el proceso valorativo de este mediante la realización de cambios en sus expectativas, necesidades o en la propia valoración de lo recibido. Todo este proceso planteado podría resumirse como la contracción del ciclo del servicio mediante una comprensión de los momentos de verdad.

En contraposición a lo antes descrito está el proceso mediante el cual el cliente interno satisface sus necesidades. En este caso el cliente interno generalmente interactúa con el ciclo del servicio casi todo los días y como mínimo 8 de las 24 horas del día.

De tal forma que el cliente interno rara vez espera que sus necesidades sean satisfechas de forma inmediata sino durante el transcurso del tiempo, esto hace que sus necesidades, sus prioridades y expectativas se modifiquen en el transcurso de este periodo, durante el cual se logra que la valoración del cliente interno sea más subjetiva, pasiva y sujeta a una mayor influencia de quien oferta el servicio (empleador). Este otro caso podría resumirse como la dilatación del ciclo del servicio mediante la expansión de los momentos de verdad.

Otro argumento más a favor del cliente interno radica en el hecho de que como es sabido el concepto de proceso presenta un carácter relativo pues puede considerarse un proceso todas las actividades que se realizan en una entidad desde la recepción de la materia prima hasta el del producto terminado o el área de venta o por el contrario pueden considerarse procesos cada una de las áreas donde se realice algún tipo de operación durante la recepción, almacenamiento o transformación del producto inicial hasta convertirlo en producto final, por lo que entonces cada una de las áreas independientes dentro de la entidad podrían considerarse cliente de su predecesora en el proceso de transformación y por lo tanto sería un cliente interno, de igual forma dentro de una misma área cada obrero que realice una operación o conjunto de estas de forma independiente puede considerarse como ejecutor de un proceso y todo el que dependa de él será su cliente por lo que esto también será un elemento más que valide la existencia del cliente interno.

Veo de importancia llegar a algunas conclusiones en este breve análisis, por lo que es oportuno remarcarlos para generar el marco conceptual adecuado para el acápite siguiente, los cito a continuación:

- De acuerdo al análisis de los conceptos cliente, producto y proceso todo trabajador tiene derecho a ser considerado un cliente.
- Las razones fundamentales por las cuales muchos no reconocen la existencia del cliente interno son:
  - Las necesidades que satisfacen.
  - Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
  - El poder de elección del cliente.
  - La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.
  - La posibilidad que presenta cada proceso de poder a su vez ser descompuesto en otro conjunto de procesos se convierte en otra razón para la existencia del cliente interno.

## **4.2 EL CLIENTE INTERNO Y SUS EFECTOS EN LOS NIVELES DE SATISFACCION.**

La calidad la define quien consume y no quien produce. La calidad de atención al cliente es hoy en día la principal diferencia entre empresas competidoras para atraer o rechazar compradores.

En el momento de la compra, muchas veces es más importante la calidad en la atención que el precio, el ambiente, la presentación del producto u otros factores.

Si definimos CALIDAD desde el punto de vista del consumidor, podemos decir que es la relación entre Percepción y Expectativa.

Todos los seres humanos poseemos valores, deseos y estados de ánimo. En general, estos tres elementos son variables y son creados e influenciados por la familia de la que provenimos y la que formamos, la educación, el entorno, la edad cronológica, el estado económico, etc. y confluyen en la creación de expectativas personales:

- La expectativa es lo que se espera ver, lo que se espera recibir, lo que se espera que suceda.
- La percepción es lo que nuestros sentidos captan de la realidad. En un determinado momento, se hace una confrontación entre lo que se percibe y la expectativa que se tenía. A partir de esto, puede ocurrir una de las tres siguientes situaciones.

### **Caso 1: Percepción inferior a la expectativa**

Si lo que se percibe que se recibe es inferior a la expectativa que se tenía, hay un problema de insatisfacción y desilusión, lo que conduce a una frustración culminando en un bloqueo y negativización hacia ese producto, servicio, empresa, persona o lo que fuere.

### **Caso 2: Percepción igual a la expectativa**

Si lo que se percibe que se recibe es tal cual lo que el consumidor había esperado, éste queda satisfecho y en un estado emocional que le hace conceptuar el hecho como de calidad.

### **Caso 3: Percepción superior a la expectativa**

Si lo que se percibe que se recibe es superior a la expectativa que se había creado el consumidor, el impacto le lleva a conceptuar el hecho como excelente y/o de alta calidad. La experiencia fue altamente gratificante.

Como conclusión, la situación del primer caso es muy difícil de revertir; se podría decir que la cicatriz ya quedó, por lo tanto, lo recomendable es hacer el máximo esfuerzo para que esta situación no se presente. El segundo caso es de equilibrio inestable, ya que un cambio en cualquiera de las tres variables - valores, deseos y estados de ánimo- puede modificar tanto la expectativa como la óptica de la percepción. Por último, el caso tres es la situación que se debe intentar lograr permanentemente, a pesar de que es difícil, no sólo por una modificación de las variables por causas externas, sino también por causas intrínsecas de la situación en su reiteración.

La Satisfacción, referido al cliente es la sensación de gratificación que se logra cuando se cubre una necesidad, un deseo o se logra la solución de un problema. Esta Satisfacción es epidérmica, es puntual, es sutil y temporal.

El grado de satisfacción -positiva o negativa- determina la conducta subsiguiente del consumidor. Un consumidor satisfecho es más propenso a recomprar el producto y a dar referencias positivas. Un consumidor satisfecho es nuestra mejor publicidad. La calidad percibida es la sumatoria de satisfacciones a través del tiempo.

¿Quiénes hacen a la satisfacción y a la calidad de atención de un comercio o empresa?.....Todos los miembros de la empresa, dentro y fuera del horario de atención y en todos sus actos.

Por lo tanto, todo el personal de la empresa debe estar preparado para detectar lo que el consumidor considera por calidad, tratar de satisfacerlo y deleitarlo.

Entendiendo y atendiendo a esta fundamental premisa, desde hace un cierto tiempo atrás, la comercialización de bienes y servicios comienza a cambiar la orientación de sus acciones, que estaban principalmente enfocadas al producto, hacia el pensar primero en Los Clientes -Marketing de masas- para pasar luego acertadamente a pensar en El Cliente -Marketing personalizado o diferenciado (Clientes VIP, Potenciales, etc.)



Es así como aparecen en el mundo, y especialmente en estas últimas décadas, cambios que son catalogados como:

**Orientación al consumidor:** Como todos los productos se parecían, se comenzó a diferenciarlos, aunque tan siquiera, en aspectos psicológicos o formales como el color.

**Orientación al mercado:** Vender un producto que el cliente necesite. El cliente comienza a ser el rey. Algunos industriales preocupados, comenzaron a estudiar que es lo que los potenciales clientes deseaban, para producirlo y luego venderlo.

Comienzan las etapas de encuestas, de escuchar al cliente, de preparar profesionales de la venta y no meros ubicadores de productos.

**Orientación a la estrategia:** Profesionalización de las técnicas de venta para venderle al cliente lo que necesita. El problema detectado fue que también la competencia sabía lo que el cliente quería, la diferencia estaba en la estrategia para llegar más rápido y profundamente a la mente del cliente.

Entonces el nuevo objetivo pasó a consistir en buscar y obtener ventajas competitivas en relación con los competidores mediante la realización de campañas más profesionales de publicidad y promoción, el mejoramiento de la capacitación a los vendedores y los canales de distribución. Todo esto llevó a una alta competencia.

**Orientación al Servicio:** El cliente compra porque encuentra satisfacción total. Lo más importante ya no es el producto sino para qué sirve y cómo debe servir toda la organización. Asistir al cliente en función de sus necesidades, como asesor de compras y solucionador de problemas.

Conseguir además, una gran profesionalización del equipo de ventas y defender al cliente como si fuese a uno mismo. Aplicar la filosofía del Marketing Uno a Uno: tratar de descubrir las necesidades particulares de cada cliente, y actuar en consecuencia.

Todos estos criterios al implantar el Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa, fueron difundidos y establecidos como directrices que nombraron el cotidiano operar de los Procesos. Se efectuaron capacitaciones y todo un plan operativo ya descrito en capítulos anteriores.

Nuestra Línea Gerencial, no solo se preocupó de mantener satisfecho al "cliente comprador" o cliente externo, sino además, que se dedicó a no perder de vista al "cliente vendedor" o cliente interno, es decir a todos los integrantes de la empresa. Se realizó un detallado plan para concientizar a todo el personal y darles las herramientas necesarias para que todos puedan: o bien vender todos los servicios que dispone la organización, o saber recomendarlos, para que el servicio lo realice y termine de vender otro especialista de un determinado rubro o sector.

Se implantó, un plan general de incentivos motivacionales dentro de esta estrategia, en la que, entre otras cosas, se estimaron otorgar comisiones, premios y reconocimientos por las acciones que contribuyan al crecimiento de la organización.

La empresa trató de conseguir la manera de convertir en hombres de negocios a todo su personal. Todos deberían poder vender o recomendar los servicios que ofrece la organización y por eso ser recompensados.

Identifico que el **PERSONAL DE CONTACTO CON EL CLIENTE (P.C.C.)**, tenía que concebirse constituido no solo por los vendedores, recepcionistas, telefonistas, secretarías. En general, empleados. Si no que estaban también dentro de este rubro en principio, los titulares, gerentes o encargados de la empresa, y que eran los que primero se tenían que concientizar de esta situación.

También están todas aquellas personas que atienden o pueden atender las llamadas telefónicas, los repartidores, los chóferes, los cobradores y así podríamos nombrar a todos los miembros de la empresa; inclusive al personal de administración (contabilidad, logística, almacenes, etc.) que supuestamente ni atiende el teléfono ni está en el mostrador, pero es el que puede hacer la factura de compra, el remito de entrega o el recibo de pago y anota el nombre del cliente. Todos pueden estar o están en contacto con clientes o potenciales clientes, dentro o fuera de la empresa y del horario laboral, en algún momento del día. **Todos somos personal de contacto con el cliente.**

Por eso uno de los indicadores que el SGC muestra es que las características del personal que requiere la empresa, ya debe ser diferente y ante una creciente competencia y de un anterior estado de recesión y desequilibrio económico como el que estuvimos pasando y ahora con una total reactivación, el viejo modelo de personal improvisado y voluntarioso ya no alcanza. El personal que hoy se requiere debe ser mucho más eficiente y altamente entrenado, ya que debe desarrollar múltiples funciones laborales, con flexibilidad de adaptación al cambio, integración al trabajo en equipo, capacidad y creatividad, debe estar realmente involucrado en lo que hacen y en donde lo hacen.

En nuestro SGC, se han determinado funciones muy específicas del PERSONAL DE CONTACTO CON EL CLIENTE - P.C.C., estas son algunas de las funciones que debe cumplir el P.C.C.:

- Representar a la empresa.
- Intentar formar más clientes.
- Aumentar las cantidades vendidas.
- Aumentar las frecuencias de ventas.
- Obtener referentes y referencias.
- Lograr la fidelidad de los clientes.

El personal de contacto como integrante de un equipo es también miembro de una cadena de producción o de comercialización y está estrechamente ligado a las personas que le anteceden y a las que le siguen.

Por ejemplo: ¿qué pasa si la cajera del supermercado no tiene el cambio necesario?, ¿qué pasa si el electrodoméstico no funciona?, ¿qué pasa si el vendedor maltrató a un cliente en una tienda?, ¿qué pasa si la telefonista lo deja a uno enganchado con la musiquita?, ¿qué pasa si el vendedor con quien convinimos una entrevista, llega tarde o no viene? En mi caso, ¿qué pasa si no tengo la materia prima suficiente como para atender la totalidad de ordenes de compra que ingresan?, ¿qué pasa si no se planifica el orden de atención de dichos pedidos?

*La respuesta es muy simple para cualquiera de nosotros, compradores o clientes: los culpables son el supermercado, el comercio o la comercializadora, independientemente del nombre de la persona o su cargo, o en mi caso Logística o Planificación de la Producción. Todos los que están involucrados con esas empresas, los empleados, los directivos e incluso sus proveedores y probablemente hasta sus familiares, están salpicados por esa mala fama. Pero si la cosa funciona bien, también todos se salpican de laureles.*

Como podemos ver, el enfoque en esta edición del integrante de la empresa que usualmente es llamado "empleado" y al que, aplicando conceptos modernos de calidad de atención y trabajo en equipo, hacemos referencia como "cliente interno" o personal de contacto con el cliente (P.C.C.) y que encuadrado en viejas estructuras podría pensarse que se está nombrando a la misma función empresarial, empleando nuevos y acertados criterios nos podemos dar cuenta que no es lo mismo, el pensar en ellas como "clientes internos", que en realidad lo son, cambia la forma de ver y tratar a las personas que trabajan en una empresa; mientras el concepto de "empleado" da la idea de integrante de una estructura formal, en las que hay jerarquías y se dan órdenes que deben ser acatadas, en las otras se apunta a la idea más moderna de "orientación al cliente" y de ambientes laborales con sentido de cooperación, donde las personas se sienten motivadas al logro de los objetivos

definidos por la empresa porque se sienten involucrados e identificados con esos objetivos.

### **4.3 CUANTIFICACION DE LOS NIVELES DE SATISFACCION**

Para el presente caso experimental he tratado de realizar esta cuantificación siguiendo algunos pasos, uno de ellos ha sido:

#### **4.3.1 IDENTIFICANDO Y CONOCIENDO AL CLIENTE:**

No se necesita una gran habilidad para obtener datos de mercado que se brindan a raudales, gratuitamente y en forma indiscriminada. Lo que sí se necesita aprender, es a seleccionar, dentro de esta gran cantidad, los datos que puedan ser transformados en información útil.

El mercado actual ofrece infinidad de datos que se hallan disponibles permanentemente sin ningún problema, en el mercado, los clientes, ofrecen en la actualidad un flujo regular de información y de datos empresariales perfectamente utilizables. La base de datos debe operar como una refinería transformando el crudo en combustible, es decir los datos en información útil, que sirva para hacer funcionar correcta y adecuadamente nuestro motor, en este caso la empresa.

Ahora, ¿Cómo mantener, pues, la ventaja competitiva en un mundo en que cada participante puede valerse de información muy valiosa? Considero la respuesta de que no debía intentar hacerlo todo de golpe. Definí la idea y me pregunte ¿cuáles serian los datos mas importantes que necesito ahora mismo para que el sistema de identificación de clientes funcione?.

Luego analice con atención los que tenía y evalué si:

1. ¿Dispongo del dato que necesito, o tengo que buscarlo en otra parte (dentro o fuera de la empresa) para incorporarlo?
2. Si dispongo del dato, ¿cuál es la mejor forma de extraerlo?
3. Si no dispongo del dato, ¿quién puede ayudarme a incorporarlo?, ¿dónde puedo obtenerlo?

### 4.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que encontré fueron ser Internas y Externas

**Fuentes internas:** son aquellas desde donde las empresas pueden obtener información por sus propios medios sin necesidad de recurrir a terceros, por ejemplo los contactos con los clientes, registros contables, y demás datos financieros y operativos.

**Fuentes externas:** son aquellas donde existe información no elaborada que hay que obtener con ayuda de personal entrenado y mediante técnicas especializadas, por ejemplo guías telefónicas, guías de la industria, datos generados por el gobierno, estudios de asociaciones comerciales, revistas comerciales, e informes suministrados por empresas externas de recolección de datos, son solo algunas de estas fuentes. Son en general mas costosas que las anteriores, por ello se deben agotar primeramente, las fuentes internas.

Tanto si se vende a empresas como a consumidores, la misión principal de una base de datos individualizada es permitir identificar y diferenciar a los clientes. Así pues, las preguntas básicas que me planteé y respondí al planificar la base de datos fueron:

- ¿Cuántos consumidores conocen la empresa por separado?
- ¿Qué sabe de cada uno?
- ¿Cuál es el alcance de la información sobre cada cliente?
- ¿Qué porcentaje de las respuestas de sus clientes consta en archivos?
- ¿Cuántas bases de datos contienen esa información?
- ¿Cuánta información más necesitarán las nuevas aplicaciones individualizadas que la empresa obtenga, organice y archive?

La mayoría de las empresas que carecen de una base de datos de clientes, organizada como tal, poseen, por lo menos, algunos datos sobre ellos almacenados en algún departamento interno. En mi caso es Ventas, que probablemente solo se usando en el, que solo es conocido ahí y es importante realizar un "inventario" de esos datos preexistentes a fin de organizarlos y poder utilizarlos.

Los he tratado de organizarlos y procuro evaluar la calidad de los datos actuales. Los clientes no son entidades estáticas. La gente se traslada, se casa o se divorcia, tiene hijos, los manda a determinados colegios, cambia de empleo o de cargo, cambia de opinión y varía su lealtad a los productos sin cesar.

Cuanto más compleja sea la información, más probable es que se quede desactualizado. Hay que realizar periódicamente una verificación exhaustiva para mejorar la calidad de los datos sobre los clientes, lo que puede hacerse cuando mejor convenga. Se puede sugerir por ejemplo, que sería muy importante para la empresa dedicar un día para rescatar y actualizar la base de datos de clientes. Ese día todo el personal se dedicaría a revisar el registro de cada cliente para comprobar cualquier dato carente o incorrecto y, cuando sea necesario, contactar con los clientes o con los otros departamentos para asegurarse de la exactitud de la información que posee sobre el cliente en cuestión.

En la organización Ventas maneja la data de los clientes y este grupo debiera tenerlo dividido por sector, por territorio de ventas, geográficamente, o por cualquier otro sistema que se pueda considere conveniente para el estilo de la empresa.

En toda bibliografía y escritos por Internet que se haya visto, en la mayoría de los especialistas que hablan de marketing toma en cuenta como variables controlables de la comercialización a las cuatro "P" (producto, precio, publicidad o promoción y plaza o distribución), cuyo centro de atención es el producto o en su versión más moderna, a las cuatro "C" donde quien está en el centro de la escena es el CLIENTE.

- Producto – Cliente Satisfecho
- Precio -- Costo razonable para el cliente
- Publicidad o Promoción – Comunicación con el cliente.
- Plaza o Distribución -- Comodidad para el cliente.

Pero la mayoría de estos especialistas no toman en cuenta en forma explícita y como una quinta variable controlable o a controlar, la existencia e influencia del personal que desarrolla la tarea de estar en contacto con los clientes, vale decir El Cliente Interno de la Empresa. (Ver Anexo 10.1 y 10.2)

### 4.3.3 IMPORTANCIA DEL P.C.C. EN EL ÉXITO DE LA EMPRESA

He podido notar que la supervivencia y crecimiento de toda empresa dependen de la venta de sus productos o servicios a sus clientes.

Para que alguien compre algo, ese algo debe existir, debe tener un costo razonable para ese consumidor, su existencia debe ser suficientemente comunicada lo mismo que sus cualidades y los lugares de compra, y estar disponible en el momento que ese comprador lo requiera, pero hay alguien más que entra en el mix de Marketing: **Las personas que trabajan en esa empresa.**

**Recordando que un cliente es:**

- 1° un ser humano con necesidades y deseos insatisfechos.
- 2° que está dispuesto a hacer un intercambio de valores percibidos, o sea, que está dispuesto a dar algo que para él tiene un cierto valor a cambio de algo que tenga más valor.
- 3° y que además reitera las compras.

Una persona puede ser un comprador ocasional ya sea por oportunidades o necesidades. Puede haber ingresado a un local comercial con la intención de convertirse en asiduo comprador y si bien compró en esa ocasión, decidió no volver nunca más desmotivado por distintos factores: la presencia del lugar, los precios, la presentación de la mercadería o fundamentalmente la calidad en la atención al cliente.

Si bien en la actualidad el 46% de los consumidores admite que la causa más relevante en el momento de decidir la compra es el precio bajo, también la causa más frecuente de pérdida de clientes es la falta de calidad en la atención al cliente.

Revise un estudio realizado por la English Tourit Board en 1993, las causas más frecuentes de pérdidas de clientes son las siguientes:

- 1% se mueren
- 3% se mudan
- 7 % por recomendación de amigos
- 9 % por precio
- 68 % por mala calidad en la atención; indiferencia; poco interés en los clientes o en sus problemas
- 12 % otros.

Esa atención al cliente depende pura y exclusivamente del personal de contacto con el cliente.

Realice unas hipótesis sobre el tema y supuse que si imaginaba lugares donde habría concurrido en calidad de cliente (haya comprado o no).; me puse a pensar cual sería o fue la sensación con que salí y la calificué de excelente, buena, justa, regular o mala. Luego analice ¿qué fue lo que provocó que calificara de esa manera mi sensación?, me puse en el papel de un Cliente.

Es muy probable -por lo menos que en la mayoría de los casos ocurre- que esa calificación no estuviera vinculada a la existencia del producto, al precio, a la iluminación, a la ambientación, a la cartelera, etc., sino a la forma en que alguien de la empresa me atendió (o no me atendió o me desatendió o por último me maltrató).

Y ese alguien, de esa empresa, es el personal de contacto con el cliente.

En general, cuando nos atienden mal no decimos: "el empleado fulanito, de tal área, de tal comercio me atendió mal". En contraposición decimos: "en esa empresa o comercio atienden mal". Excepto que sea su dueño, ahí si lo reconocemos y castigamos directamente.

Por lo tanto, es lógico afirmar entonces que:

El personal de contacto con el cliente es el principal responsable del éxito (o fracaso) de la empresa. Es el que atrae o repele a los clientes.

Este estudio me ha permitido evidenciar el deseo constante de las pequeñas y medianas industrias por querer crecer y comenzar a prepararse para enfrentar la etapa de madurez. Al analizar la estructura de la empresa ENVASES DE VIDRIO S.A., veo con agrado que todos los pasos que ha realizado por superarse y adaptarse a los requerimientos de un mercado consumidor cada vez más exigente.

El modelo que he diseñado ofrece una metodología para localizar las respuestas del consumidor, siendo un instrumento para identificar y clasificar



las características y las propiedades del producto que aportan **satisfacción al cliente**. (Ver Formato 1 y 2)

El modelo distingue 6 categorías de las cualidades de la calidad; las tres primeras tienen influencia sobre la satisfacción del cliente y ofrece una metodología para localizar las respuestas de los consumidores así:

**Factores básicos**, atributos básicos esperados, requisitos necesarios, son los requisitos mínimos que causarán el descontento del cliente si no se satisfacen, pero que no causan la satisfacción del cliente si se satisfacen (o se exceden).

El cliente mira éstos como requisitos previos y toma éstos por descontados.

Los atributos básicos o las características son las que debe poseer un producto para tener éxito, un cliente permanecerá neutral en relación con el producto, aunque existan versiones mejoradas de estas características.

Hay determinados atributos básicos del producto, que se clasifican como básicos, intrínsecos a él y que no generan un incremento substancial de satisfacción en el cliente.

Ejemplos: si lo tiene OK, pero si le falta crea una gran molestia—papel higiénico en el baño—un carro con aire acondicionado—sábanas limpias en un hotel—jabón en el baño.

Otro ejemplo: si usted va a un banco, lo menos que espera es encontrar papel higiénico y agua; si la hay, OK, pero si no la hay, o está sucio, nos crea un gran disgusto. En cuanto a su cuenta, espera que se le informe periódicamente, con claridad y detalle suficiente el saldo o movimientos de la cuenta corriente. Esta característica, es un servicio intrínseco al producto que se ha comprado al banco y, por el hecho de que el banco le informe el estado de su cuenta, con una frecuencia diaria, el cliente no se encuentra mucho más satisfecho. Más bien si le produce una elevada insatisfacción que la periodicidad de la información no le permita seguir el estado de su cuenta. Si el banco no le facilita ningún estado de su cuenta, le llega a irritar y, muy probablemente, anulará o cancelará su cuenta.

**Factores de entusiasmo**, atributos de impacto (inesperados/ sorprendentes), requisitos atractivos son los factores que aumentan la satisfacción del cliente si son entregados pero no causan el descontento si no se entregan. Estos factores sorprenden al cliente y generan –placer—usando estos factores, una empresa de cualquier tipo puede realmente distinguirse de sus competidores de una manera más positiva.

Por ejemplo:

Si se manda su carro al taller y se va a quedar a pie, pero de repente el taller le da un carro equivalente o mejor, por el tiempo que el suyo va a estar en reparación, le cobran menos de lo que esperaba, le llevan su carro a su casa, limpio y brillado, le retiran el otro y cuando usted va a salir encuentra una bolsa con chocolates y una nota del gerente colocándose a la orden ,¿ a cuál taller va a ir la próxima vez? .

Los atributos de impacto son aquellos que sorprenden favorablemente al cliente porque le generan inesperados beneficios y rendimientos, con los que, en principio, no contaba.

La reducción de las características del producto en su calidad, funcionalidad o el número de estas no tendrán como resultado la insatisfacción del cliente, aunque el nivel de prestación del atributo sea inicialmente bajo.

Es difícil identificar estas características en los productos, dado que los clientes las consideran inesperadas y por lo general se identifican primero las necesidades básicas del cliente; algunas veces, estas características de un producto se llaman necesidades latentes. Los atributos de impacto representan deseos ocultos y desconocidos, nuevas facetas de uso y aplicación, aspectos de personalización del producto al cliente (customización).

Si un determinado atributo de impacto proporciona una atractiva ventaja competitiva, muchos competidores intentarán imitar al pionero y, en poco tiempo, lo que ayer proporcionaba una clara ventaja, pasará a ser hoy un atributo de rendimiento e incluso una característica básica.

Por ejemplo en el banco los atributos de impacto pueden ser la concesión de un crédito personal en 24 horas o, recientemente, la consulta del estado de cuenta por el Internet. Estos atributos agrupan características y cualidades del producto no expresadas en la mayoría de las ocasiones por el cliente.

**Factores de desempeño**, atributos de rendimiento, una dimensión, requisitos uni-dimensionales, factores del desempeño, performance/linear. Son factores que causan satisfacción; si el desempeño es alto, pero causan descontento si el desempeño es bajo. Estos factores están conectados típicamente con las necesidades explícitas de los clientes y los deseos y una empresa debe intentar ser competitiva aquí el Rendimiento es importante: tanto mayor rendimiento, tanta mayor satisfacción.

Por ejemplo:

Si en la cuenta corriente del banco, el tipo de interés de un depósito a plazo fijo es un atributo de rendimiento. Cuanto mayor sea el interés, más satisfacción genera al cliente. En el mismo banco, espera atención diligente, y un ambiente grato; si lo consigue se siente feliz, si no lo consigue causa contrariedad. Nos hace felices si la tenemos e infelices si no la tenemos. Si nos atienden rápido en el banco nos agrada, pero si tenemos que esperar una hora, nos molesta.

Pero si va a una ferretería, espera que lo traten con cortesía, que oigan su reclamo, si lo tiene, y traten de buscarle salida. Se presentan en una dimensión, se identifican como aquellas características y funciones que el cliente espera y que le permiten acceder a un mejor uso, un mayor aprovechamiento, una mayor rentabilidad de la finalidad a la que dedica el producto que compra.

La línea recta del diagrama se sitúa en la zona reservada a los atributos de rendimiento, para reflejar que hay una gran proporcionalidad entre el nivel de rendimiento de ese atributo y la satisfacción que produce.

Estas características están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente.

### **Cualidades indiferentes**

El cliente no le presta atención a las características.

**Cualidades Cuestionables,** no es claro si esta cualidad es esperada por el cliente.

**Cualidades Inversas,** esta característica de producto, a la inversa, era la esperada por el cliente en los pasos del modelo: Por Procesos.

Para identificar los factores básicos, de entusiasmo y desempeño, así como las tres cualidades o factores adicionales se ha desarrollado un cuestionario que evalúe, para cada característica de producto preguntas las cuales el cliente puede contestar en una de cinco diferentes maneras.

Se formulan preguntas que se refiere a la reacción del cliente sobre si el producto presenta esa característica (pregunta funcional).

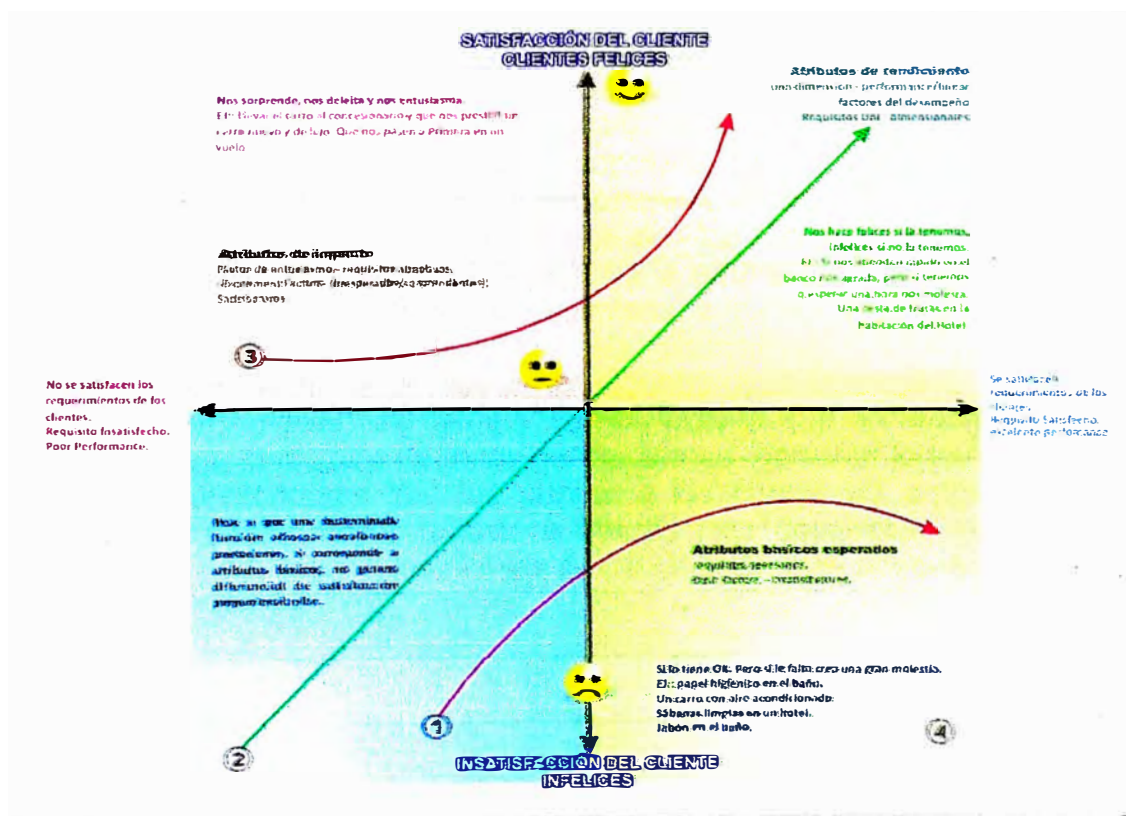
Otras que se hace a la reacción del cliente sobre si el producto no muestra esta característica (pregunta disfuncional). Luego se ha combinando las respuestas, todas las cualidades, se pueden clasificar dentro de los seis factores. Se aplica una metodología de tabulación instruida en el Programa de Capacitación OPTIMISO, SIN BID, para lograr los valores e interpretarlos.

Para ENVASES DE VIDIRIO S.A., hasta hace poco el lema era –la satisfacción del cliente –, con este modelo, hoy un cliente satisfecho espera más; hay que sorprenderlo y deleitarlo. El modelo plantea: **el cliente:**

- 1ero., exige (calidad de base).
- 2do., espera o requiere (calidad de desempeño).
- 3ero., descubre (calidad de exaltación).

El modelo recuerda: **EL CLIENTE ES LO MÁS IMPORTANTE, HAY QUE CUIDARLO Y NO LO DEBEMOS PERDER.**

El propósito es reforzar las especificaciones y así obtener un rendimiento sobre las necesidades y cualidades del producto para causar una mayor satisfacción del cliente.



## **Capítulo 5**

### **METODO DE PREDICCIÓN DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN EL CASO EXPERIMENTAL DE LA EMPRESA ENVASES DE VIDRIO S.A.**

#### **5.1 IDENTIFICACION DE LOS PUNTOS CRITICOS A EVALUAR.**

##### **5.1.1 DEFINICIONES BASICAS**

La satisfacción del cliente es un asunto teórico y práctico importante para la mayoría de encargados del marketing e investigadores del comportamiento del consumidor.

De acuerdo con Patterson (1933), la satisfacción del cliente es un asunto clave para todas esas organizaciones que desean crear y mantener una ventaja competitiva en el mundo altamente competitivo de hoy.

La satisfacción del consumidor ha sido materia de muchas investigaciones, algunas de ellas se han enfocado generalmente en la relación positiva que existe entre las expectativas de la PRE compra que una persona podría tener hacia el producto, envase; o servicio en particular y la satisfacción que uno tiene después de hacer uso del producto servicio.

Esta es la manera de concepción adoptada en la presente monografía; buscamos evaluar los niveles de importancia o expectativa de mi cliente externo, que en la mayoría de los casos son los Laboratorios y compararlas con los niveles de satisfacción al que llega la empresa en la búsqueda de los requisitos de calidad exigidos por los clientes.

No obstante es conveniente mencionar algunos otros conceptos, a fin de dar un mayor interpretación del tema y darnos cuenta que en muchas casos de investigaciones, la mixtura de estas concepciones, permiten lograr muy buenos resultados e indicadores de los puntos a los cuales las empresas, deben avocarse y poner mayor énfasis e interés en desarrollar e implementar herramientas para llegar a los niveles de satisfacción mas adecuados.

Algunas de ellas se pueden mencionar como por ejemplo:

- Investigaciones que se centran en observar la relación no significativa o contraria a la antes mencionada,
- Otras enfocadas en la baja participación y sin duración positiva de los productos,
- Otras con menos atención referidas a la importancia del precio y
- Otras vinculadas al índice de sustitución sobre la satisfacción.

En nuestro caso como esta la Empresa ENVASES DE VIDRIO S.A., sumergidos en toda una normatividad implantada bajo directrices de la Norma ISO 9001:2000, el Sistema de Gestión de la Calidad en el numeral 8.4, nos muestra lo relacionado a la Información – Dato referida a la satisfacción del cliente, de conformidad del producto, de sus características, tendencias y oportunidades para aplicar acciones preventivas de todos los procesos involucrados así como de los proveedores en búsqueda de ofrecer “CALIDAD”.

Así como la búsqueda de información externa de los niveles que la empresa va alcanzando en el servicio que ofrece a sus Clientes Externos, el Sistema de Gestión de Calidad hace uso del enfoque de la auditoria de procesos, y en ello se evalúa intempestivamente el seguimiento de la planeación, control, medición de los procesos para determinar los puntos críticos de control, tratar de modificarlos si no son los mas adecuados, se agregan los indicadores según los objetivos en la búsqueda de la Mejora Continua.

Considerándose como Puntos críticos de Control, las actividades, pasos, procedimientos que se pueden controlar y el cual previene, elimina o reduce la NO CONFORMIDAD que puede existir en el Proceso; esto es considerado un error y este puede afectar todo el Sistema o el éxito de este.

Para ENVASES DE VIDRIO S.A., el identificar sus puntos críticos, genero que previamente definiera en cada Proceso la Caracterización mas adecuada a fin de materializarlos.

Estas Caracterizaciones son muy explicativas y en ellas se detalla lo siguiente:

- Nombre del Proceso,
- Objetivos,
- Identificación del Responsable,
- Los Participante o Colaboradores,

- Los alcances,
- Los Requisitos necesarios a cumplir,
- Los Numerales de la Norma ISO que aplica al Proceso y
- La Descripción propia del mismo s Proceso y en donde se identifica la relación Cliente - Proveedor ya descrita en otros capitulo.

Es en la Descripción de la Caracterización en donde se detectan los puntos críticos de control, ya que identifica todos los Procesos (Cliente Interno) que se constituyen como facilitadores y entregan la "DATA", cuyo tipo ya esta previamente identificada (Identificación – Requisito); materializadas en las actividades que ejecuta, las medidas de control que aplica hasta llegar a los resultados que son consideradas como Salidas Criticas (Identificación – Requisitos) hasta el identificar el Proceso o al proceso que recibe el resultado (Cliente Interno).

Esta interacción continua entre Procesos, tratando de cumplir estrictamente el Plan Estratégico, busca lograr una producción cero defectos, evitar mermas, desperdicios, reprocesos de producción, mejorar tecnologías y reducir sobre costos por uso de mano de obra remunerada con sobre tiempo.

La determinación de estos Puntos Críticos, es una proyección a buscar la mejora, la eficacia y la eficiencia; con miras de reducir costos, que pueda sostener cualquier presión del mercado actual para reducir los precios en este tipo de producto: Envases de Vidrio.

En el caso experimental se observa que la empresa ENVASES DE VIDRIO S.A., enfrenta un reto al mantener una base de productos con Calidad aceptable, que a la vez que respeta los requisitos impuestos por el Cliente, los debe ofrecer a un menor precio y que como consecuencia el uso de estos, le genere menores costos. En esto la Norma ISO brinda directrices fundamentales y como hemos mencionado, el logro es complemento de Estrategia, Planeamiento, Recursos, Infraestructura o Capacidad Instalada adecuada y lo principal el Capital Humano simbolizado en sus Colaboradores.

Es en los Colaboradores uno de los mayores obstáculos que se les presenta a las empresas que buscan ser competitivas y en esa búsqueda, la necesidad radica en rediseñar no solo sus procesos sino que también y fundamentalmente, a los seres humanos que la componen.

Por eso ENVASES DE VIDRIO S.A., tuvo que fomentar disciplinas, practicas de nuevas formas de manejo organizacional y de interacción humana, que la oriente al aprendizaje permanente como medio de facilitar el mejoramiento y excelencia; lidiar con los diversos aspectos que la venían trabando en gestión organizacional y que eran fomentados en su factor humano. Aquí el resultado de implantar las capacitaciones sobre la Motivación y Liderazgo, para que en inicio se abra la VOLUNTAD de aceptar la batalla interna que se pueda generar ante el CAMBIO. El factor humano tenía que vencerse a si mismo para acoger la DISCIPLINA adecuada para superarse todos los días y desarrollar su Visión y Misión dentro de la Empresa.

### **5.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRITICOS**

La Empresa de ENVASES DE VIDRIO S.A., se ubica mayormente dentro del mercado de los Laboratorios Farmacéuticos y el producto que ofrecemos son los Frasco Viales y Ampollas en donde se comercializa todo tipo de fármacos y que por su misma condición de ser productos dirigidos al uso humano exige ser presentados en envases cuyo material es el Vidrio Tipo I.

En tal sentido hemos evaluado aspectos de ella a fin de determinar los eslabones críticos de su funcionamiento y que en su accionar traban el normal camino de la empresa hacia el logro de sus objetivos: Calidad Total y Cero Defectos.

Y de esa forma, podemos a manera de resumen mencionarlos:

- Cliente Interno, el personal de la empresa, se dice que “Escuchar la voz del empleado es tan vital como escuchar la voz del cliente final”.
- Proveedores, en muchas empresas son los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa: Proveedores, Patners o Intermediarios de Distribución.
- Cliente Final, que son los usuarios del los envases o del servicio, son quienes validaran todo cuanto de el se diga o publicite. En nuestro caso son los Laboratorios.



Hemos revisado a manera de complementar las ideas, definir que es Calidad de Servicio y se puede concluir que esta CALIDAD es igual a decir Satisfacción de los consumidores / clientes; en donde para lograr un alto nivel de satisfacción es necesario que los productos y servicios respondan con precisión a las necesidades, deseos, expectativas de los consumidores, lo cual no se trata necesariamente de una realidad, sino de la Percepción de cada uno.

En el Servicio siempre va las Percepciones versus Expectativas, los productos y servicios venden promesas. Esto crea expectativas en los usuarios y para crear esas expectativas la empresa ENVASES DE VIDIRO S.A., emite mensajes que se pueden detectar en las diversas comunicaciones formales, mensajes informales conscientes o inconscientes, que a mediano plazo, van determinando esos niveles de expectativas y que si la Empresa no las cumple, puede afectar la imagen de la organización.

Dentro de la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa, durante las cinco encuestas formuladas siempre se aplico la siguiente ecuación:

#### **ECUACIÓN DE LA CALIDAD**

$$\text{Calidad} = \text{Percepción} - \text{Expectativas}$$

**Dentro del enfoque de la calidad desde el punto de vista de los Clientes Externos**

De donde si las percepciones son inferiores a las expectativas, el servicio será calificado como Malo o Mediocre, si se iguales, es considerado aceptable o bueno y si las percepciones sobrepasan a las expectativas el servicio es considerado Excelente.

Esa Brecha que se detecta debe ser manejable y es aquí donde el nivel jerárquico interviene y efectúa las acciones de mejora o de prevención mas adecuadas a fin de reflotar su Marca para mas adelante buscar una mayor rentabilidad y ganancia a sus directores.

Sobre todo evitar la deserción de sus Clientes, lo cual tiene un impacto negativo en los resultados de la compañía, ya que si normalmente se ha observado que el negocio pierde de 15% a 20% de sus clientes cada año. Cuando la tasa de deserción se reduce a un 50 %, la tasa promedio de crecimiento aumenta. Esta tasa pocas empresas lo manejan y no se dan cuenta que es un indicador que evalúa el impacto en la rentabilidad de la empresa. Es así que uno de los factores críticos, es el nivel de deserción que dentro de los últimos 3 años, se ha presentado en la empresa experimental.

Los factores o puntos críticos van contra el éxito de la empresa, y son puntos neurálgicos que afectan el desempeño del ciclo del servicio y que la empresa debe tener claro, para que su ciclo de servicio sea positivo. En nuestro caso hemos podido denotar cuatro factores o puntos principales:

- Sistemas,
- Tecnología,
- Bienes de Capital y
- Perfil de los Recursos Humanos, este último de vital importancia ya que muchas veces predispone la opinión del Cliente sobre el servicio que va a recibir.

Las dimensiones evaluativas de la calidad de los servicios se han basado en su accesibilidad y búsqueda de la misma en el servicio que se ofrece, sobre la experiencia y vivencias del servicio desde la PRE venta hasta cobrar el valor monetario del servicio ofrecido y en base el nivel de credibilidad y confianza de la empresa ubicada en su IMAGEN.

Cada factor esta representado directa o indirectamente en las preguntas que se viene formulando en el Cuestionario establecido al Cliente Externo y que buscando complementar el presente estudio; también se ha tratado de considerarlos en el cuestionario establecido a colaboradores de una muestra de procesos a fin de conocer la opinión interna de estos Factores o puntos críticos establecidos. (Ver Formato 11.1)

## **5.2 METODO DE EVALUACIÓN Y TABULACION CLIENTE EXTERNO.**

Para determinar que método es factible hacer uso, hay que considerar como va ser el proceso de medición de la Satisfacción del Cliente, se ha dividido el tema en las siguientes fases:

1. Definición de nuestros objetivos, en donde las primeras preguntas surgen del:
  - a. ¿porqué estamos haciendo esto?,
  - b. ¿quién utilizara los datos?,
  - c. ¿que forma den tener los datos?,
  - d. ¿quiénes son nuestros clientes?,
  - e. ¿con que frecuencia se debe administrar el cuestionario?

En otras palabras que es lo que busco con esta medición y verificar que si mi interés es incrementar las ventas, aplicar buenos medios de intercomunicación, puedo conocer mas los componentes del buen servicio en mi sector.

2. Determinar los requerimientos de los Clientes, tener referencias de aspectos que les parece importante.
3. Desarrollo del diseño de la investigación, saber como debo recoger la información del Cliente, la misma que puede hacerse a través de entrevistas, encuestas, forum group o que herramienta es la que necesitamos.
4. Diseño del plan del muestreo, buscando tener diferentes elementos para recopilar en una muestra que sea representativa en cantidad y significativa en calidad de infamación a recopilar.
5. Diseño del cuestionario, que es la guía de la entrevista, en donde se procura que el Cliente se centre y brinde su opinión sobre los factores críticos ya definidos.
6. Efectuar el Pre-test , solo es una prueba para verificar la funcionalidad de la encuesta y se realiza en una muestra pequeña de clientes.
7. Recolección de los datos, que es la aplicación de la herramienta diseñada.

8. Análisis de los datos, que comprende tabular y analizar la información recavada.
9. Utilización de los datos, mayormente los graficamos y comparamos para determinar evolución de los resultados.
10. Mejorar el Programa, es donde se utilizan los resultados e identificamos las acciones de mejoramiento. En esta etapa se establece un equipo que establece las recomendaciones de acciones de mejora, mediante la libre generación de ideas identificara y jerarquizara las acciones destinadas a eliminar las causas raíces de las no conformidades y se deberá asignar las responsabilidades de ejecución.

El proceso de medición de la satisfacción del cliente y la identificación de acciones de mejoramiento correspondientes no termina aquí. Es este un proceso continuo y por lo tanto se debe repetir periódicamente (de acuerdo a las necesidades de la empresa), para determinar posibles cambios en los niveles de satisfacción en los clientes, así como para evaluar los resultados obtenidos con las acciones de mejoramiento.

El método que hemos utilizado en el caso de la Empresa ENVASES DE VIDRIO S.A., ES EL MÉTODO DEL INCIDENTE CRÍTICO, en donde nuestro cuestionarios es un ejemplo específico del producto /servicio que describe tanto el desempeño positivo (lo que el cliente desea ver) como el negativo (cuestionamiento del cliente ante alguna característica en especial de nuestro producto / servicio). Cada incidente crítico, determina los requerimientos del cliente y estos debe ser específicos, describir al proveedor del servicio o producto en términos conductuales, usando adjetivos muy concretos.

En nuestro caso en una primera oportunidad nosotros logramos entrevistar al Cliente para obtener información sobre el producto o servicio; para luego agruparla y categorizarla de acuerdo a su dimensión.

Van a observar que las entrevistas pueden ser individuales o grupales y nos hemos cerciorado de que sean dirigidas a personas que han recibido el producto o servicio y que hayan tenido varias interacciones con el mismo.

El desarrollo de la investigación a usado la alternativa de correo y correo electrónico, controlando el tiempo de implantación, el cual depende del periodo considerado (días / meses), en nuestro caso los Clientes se demoraron casi un año para remitir sus opiniones, por lo que solo se pudo ejecutar la investigación solo una vez (2006), en año 2007 por decisiones gerenciales no se efectuaron encuestas en la empresa y ahora en 2008, se ha planteado a la alta dirección una nueva investigación, la misma que según indicaciones será aplicada a comienzos del 2009. (Ver Formato 11.1.1)

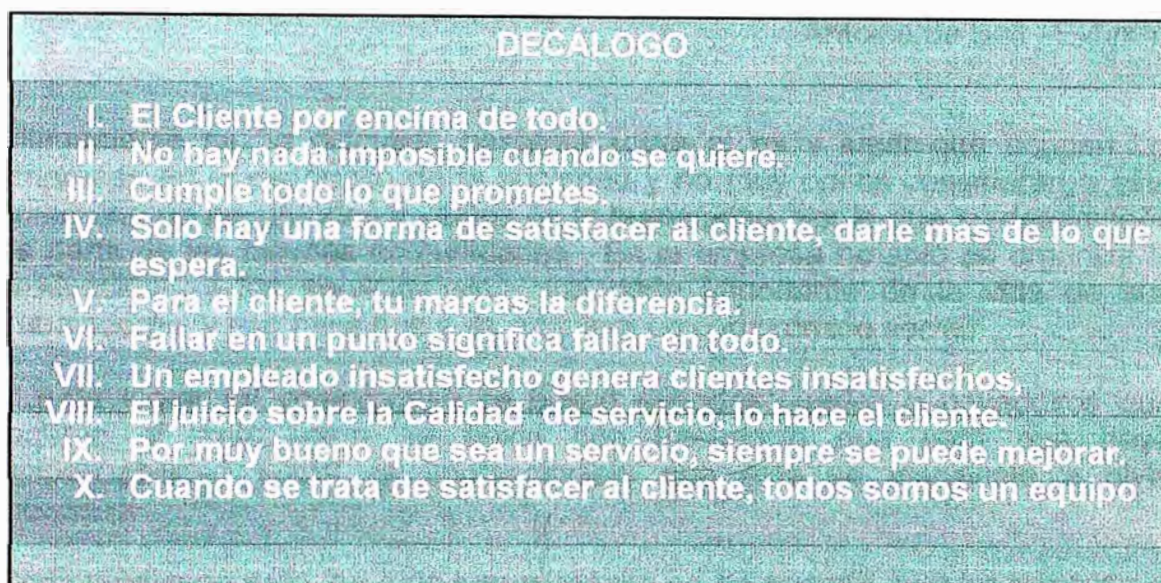
También debemos citar a los Formatos de Respuestas, en donde se determina como los clientes responderán a los items del cuestionario, en nuestro caso experimental el formato escogido fue el instruido en el Programa OPTIMISO, citado en capítulos anteriores, donde sus formatos determinaban como se procesarían los datos y el nivel de información a recoger. Existen muchos métodos y escalas para utilizar un cuestionario, el más recomendado por su sencillez y fiabilidad es el Sistema Likert (Numérico en función de variabilidad de factores críticos que queremos evaluar).

El análisis de los Datos fue determinado por el Programa Optimiso y de acuerdo a la forma de los datos y objetivos de la investigación, aplicamos una Tabulación de la Importancia y Satisfacción de cara factor crítico, indicado en cada ítem del cuestionario, no se realizaron gráficos de control ni análisis de frecuencia, ya que las directrices solo aplicaban ponderaciones y medias aritméticas, de acuerdo a la frecuencia de las respuesta. Lo que si se realizó, fue aplicar el método de "bombas", identificando con ellas los puntos o factores críticos que debían ser mejorados.

De toda esta evaluación, los resultados fueron puestos en conocimiento de la Gerencia General así como del Comité de Calidad, con el fin de:

1. Determinar e identificar los puntos y/o áreas críticas,
2. Comunicar y hacer partícipes de los mismos a las áreas y personal involucrado, para poner en marcha las medidas correctivas.
3. Luego emitir una comunicación a los Clientes para dar a conocer el Mejoramiento continuo implantado y establecer que a partir de la fecha se aplica el criterio de "Cliente satisfecho cada vez mas satisfecho".

4. Apoyar el Plan Estratégico de la Empresa, La Visión y Misión empresarial en el decálogo de la Atención al Cliente, ya que cumpliendo con cabalidad con él, se pueden lograr altos estándares de Calidad en el Servicio al Cliente.



### 5.3 ENCUESTA CLIENTE INTERNO

Para lograr el éxito del Sistema de Control de Calidad, es necesario capacitar a los trabajadores e incentivarlos a trabajar con calidad; pareciera un enunciado lleno de idealismo, mas dentro de la Norma ISO 9001:2000, se ha observado uno de los factores que abarca aspectos importantes y que según el avance de las condiciones cambiantes del mercado y modernidad de metodología viene incrementando su importancia y prioritaria participación de logros y metas trazadas en la empresa.

Existe un enunciado que enseña lo siguiente:

**“Si quieres construir un barco, no empieces a buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de navegar en el mar libre y ancho”**

Antoine de Sait –Exupery

Últimamente se ha discutido bastante sobre el rol y lugar que ocupan las empresas en el desarrollo de la sociedad y no muy pocos consideran a esta como uno de los grandes inventos de la humanidad, por lo que su desempeño es parte de las mismas comunidades. En la empresa no solo se organiza la producción y los servicios sino una parte importante de la vida de sus trabajadores y eso hace que esta adquiera un compromiso social.

Y para lograr tal compromiso se busca métodos usados o novedosos que faciliten el éxito; pero se obvia con frecuencia que para que haya responsabilidad social es imprescindible que esta se manifieste a nivel individual.

Comprendiendo esto, en este breve acápite se ha querido evaluar como es el papel de trabajo de cada individuo de la EMPRESA ENVASES DE VIDRIO S.A. y sobre todo la actitud de ellos ante el trabajo; situaciones que se considera debe constituirse como un aspecto que permanentemente intervienen en los resultados de una entidad.

Es a través de la labor cotidiana y la responsabilidad ante ella que puede construirse y consolidarse una estructura económica que sustente la superestructura sociopolítica de la sociedad socialista.

Si este proceso no constituye preocupación para los directivos y trabajadores no pueden pretenderse óptimos resultados económicos y por ende sociales.

Uno de los aspectos principales que garantizan el éxito de la producción es lograr que los trabajadores participen en ella, que se sientan comprometidos y para esto es vital el intercambio entre los trabajadores y de ellos con los dirigentes, lo que se desarrolla en la Empresa.

La responsabilidad ante el trabajo es la respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor y por lo que se responde ante los demás; y se consolida cuando en un colectivo los trabajadores y dirigentes se relacionan constantemente, analizan los problemas desde todos los ángulos para ver el proceso de trabajo como algo social y también personal, si no, nadie se sentirá responsable de los resultados de su Empresa, ni del proceso productivo del que él forma parte.

Lo que implica que los individuos:

- Se respeten a sí mismo y su capacidad de acción.
- Actúen como sujetos sociales activos.
- Tengan capacidad de autoanalizarse y auto perfeccionarse.
- Se sientan comprometidos con sus tareas.
- Asuman las consecuencias de sus actos.

Una empresa es eficiente cuando sus participantes son responsables de los resultados de su trabajo.

Se ha podido en este trabajo que el comportamiento organizacional se interesa en tres actitudes (S. Robbins, 1998):

- Compromiso con el trabajo; que considera el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en el y considera su desempeño importante para la valoración propia.
- Satisfacción Laboral; determinada por la actitud general de un individuo hacia su empleo y sobre la cual vamos a tratar extensamente mas adelante.
- Compromiso organizacional; representado por el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Es el mejor pronosticador de la rotación de la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado puede estar insatisfecho con su trabajo en particular y cree que es una condición pasajera y por ende no estar insatisfecho con la empresa.



## **SATISFACCIÓN LABORAL**

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud esta basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por ejemplo: Las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser” (lo que desea un empleado de su puesto) lo que normalmente se caracteriza por:

- Las Necesidades
- Los Valores
- Los Rasgos Personales

Esta situación de empleo “deberían ser” tiene tres aspectos:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

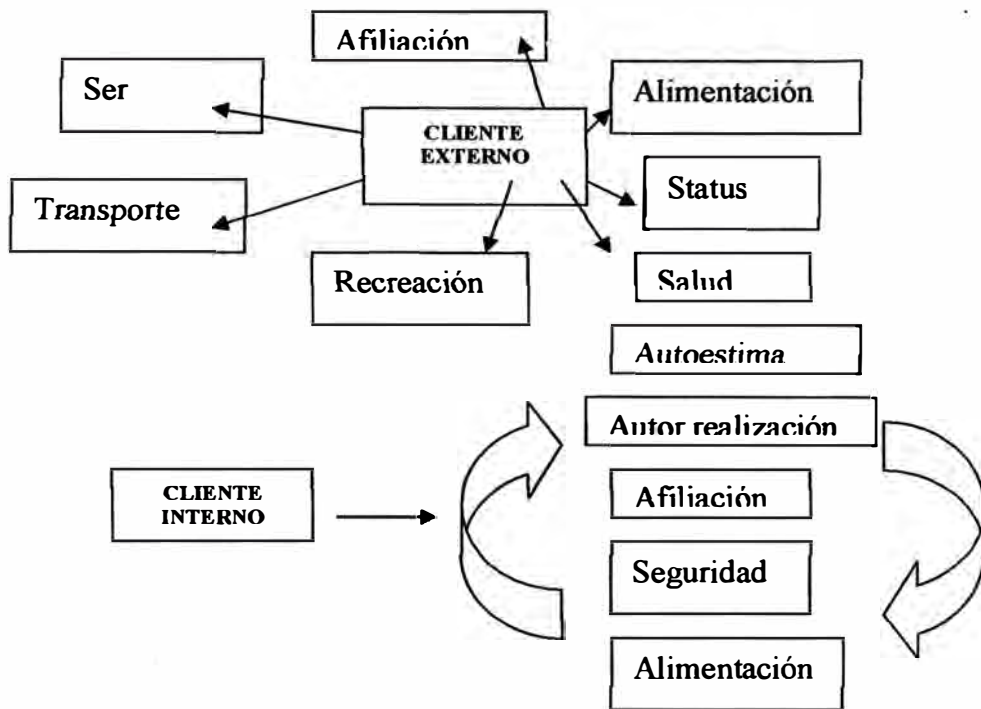
Para el trabajo monográfico, se desarrollo un cuestionario basado en los puntos antes referidos, como también por las características que influyen en la percepción de las condiciones actuales de cada puesto: Retribución Condiciones de trabajo, Supervisión, Compañeros, Contenido del puesto, Seguridad en el empleo y Oportunidades de progreso.

Existen dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Para nuestro caso experimental, el primer tipo ha sido de mucha aplicación en el desarrollo de la investigación del nivel de satisfacción laboral; en ese sentido el cuestionario a aplicar no tenia que ser muy complicado, ya que no se busca agobiar a los colaboradores tratando de seleccionar niveles valorativos y si mas bien tratar de conocer cual es su opinión de cada punto considerado a ser evaluado.

Podemos observar en el siguiente esquema las principales necesidades que por cada tipo de Cliente, la Satisfacción centra su interés de realización:



Y otro argumento que se considero como fundamento para realizar esta evaluación a favor del cliente interno, radico en el hecho de que como es sabido el concepto de proceso presenta un carácter relativo pues puede considerarse un proceso todas las actividades que se realizan en esta empresa y desde la recepción de la materia prima hasta el del producto terminado o el área de venta o por el contrario pueden considerarse procesos cada una de las áreas donde se realice algún tipo de operación durante la recepción, almacenamiento o transformación del producto inicial hasta convertirlo en producto final, por lo que entonces cada una de las áreas independientes dentro de la entidad podrían considerarse cliente de su predecesora en el proceso de transformación y por lo tanto sería un cliente interno, de igual forma dentro de una misma área cada obrero que realice una operación o conjunto de estas de forma independiente puede considerarse como ejecutor de un proceso y todo el que dependa de él será su cliente por lo que esto también será un elemento más que valide la existencia del cliente interno.

(Ver Formato No. 11.2)

En tal sentido para llevar a cabo la investigación, cada proceso identificado en la empresa fue abordado para desarrollar un cuestionario de 6 puntos, en cada uno de ellos abordábamos muy simplificada los temas de nuestro mayor interés y luego de obtener sus resultados se pudo certificar que de acuerdo al análisis de los conceptos: cliente, producto y proceso, todo trabajador tiene derecho a ser considerado un cliente y que muchas veces las razones fundamentales por las cuales muchos no reconocen la existencia del cliente interno y dejan de considerar situaciones como :

- Las necesidades que satisfacen.
- Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.
- La posibilidad que presenta cada proceso, de poder a su vez ser descompuesto en otro conjunto de procesos y ahí radica en otra razón para reconocer la existencia del cliente interno.

Estoy convencida que mientras el Personal colaborador de la empresa ENVASES DE VIDRIO S.A. no cuente con el Perfil adecuado que sea generador de Calidad desde el puesto asignado, los niveles de calidad y de satisfacción del cliente externo pueden verse mermados. Para ello la Empresa debe avocarse a Capacitar e Inducir a su gente, caso contrario no cumplirá el objetivo trazado.

## CONCLUSIONES

- I. La Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa ENVASES DE VIDRIO S.A., tuvo que romper esquemas y eliminar dentro de la misma muchos paradigmas, uno de ellos el considerado como sistema de control de resultados ex post o sea con posterioridad a que los hechos ocurrieron, a fin de evaluar si se cumplió o no con los objetivos trazados.
- II. Esta modalidad de revisar los resultados al terminar una fabricación, resultado muy in oficioso, se debatía extensamente y se centraba la atención directiva en resultados que ya se lograron y que no tenían opción de revertir. Por lo que se pensaba que debía ser más rentable, tratar de influenciar sobre resultados futuros o esperados.
- III. El hecho de implantar el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa caso experimental, innovo el concepto de considerar a la Empresa como un Sistema de Dirección Integrada, por lo que se comenzó a utilizar y determinar conceptos relacionados a los indicadores, factores exógenos, estrategias, trabajo en equipo, análisis de datos, conocimiento propios de los procesos a gestionar; así como también el tomar en cuenta otras herramientas de administración de procesos, tales como diagramas de flujo, histogramas, gráficos de tendencias, etc.
- IV. La implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, origino en la empresa la visión de que el control de proceso, para que sea real e integral, lo tiene que llevar aquellas personas que conoce y han vivido los procesos y saben lo que en su interior se ejecuta.
- V. El Sistema de Gestión en la empresa del caso experimental, no solo fue un sistema aplicable para los niveles directivos máximos de las empresas, mas bien; esta se constituyo como una herramienta de gestión y les presto una ayuda significativa, ya que sus directrices vía los lineamientos de comunicación eran transmitidos con mayor facilidad a los niveles intermedios y operativos. De ahí la búsqueda de ser coherentes en reconocer que; quien ejecuta (procesa) son los niveles operativos y si ellos procesan una mala atención de publico, tardía llamadas de respuesta o utilizan mas recursos de los necesarios para una operación común, los objetivos de alcanzar niveles de calidad total en el suministro del servicio no lleguen a los niveles óptimos proyectados.

- VI. El Sistema de Gestión de Calidad, bajo las directrices de la Norma ISO, no puede ser de igual aplicación en una y otra empresa; ya que depende del tamaño, multiplicidad de funciones, tareas y acciones que esta desarrolle. Muchas veces va a determinarse la duplicidad y mal uso del recurso humano, la ausencia de prototipos o estándares de calidad que permitan comparar y validar lo obrado hasta el momento. Tendremos la necesidad de integrar distintos sistemas de información, la natural resistencia al cambio; así como también una inversión a efectuar por el costo del proyecto de implantación que de no tenerlo bien previsto, puede ser muy oneroso.
- VII. Con las Capacitaciones se pretendió inducir conductas en las personas que podían ayudar a la organización a alcanzar sus resultados. Pero muchos casos fracasaron en el intento.
- VIII. Faltaba las descripciones de sus funciones y que a pesar de estar oficialmente distribuidas, eran impuestas a los colaboradores; limitando muchas veces la creatividad, la innovación y la toma de decisiones.
- IX. El desarrollo de la Misión, Visión y Políticas de Calidad en la empresa y de las cuales no tuvieron plena participación los mandos intermedios y colaboradores; buscaban implantar en ellos asumir un total compromiso por la calidad de nuestros procesos, tomar decisiones propias de nuestro ámbito como líderes, sin necesidad de continuas consultas al superior; o sea demostraban acciones que fomentaba una disposición en los colaboradores a ir mas halla de lo que dice la descripción de sus funciones. Situación que en muchos casos, no había el seguimiento adecuado para verificar y controlar si se cumplían.
- X. Cada capacitación buscaba que nuestros colaboradores debieran proyectarse exitosamente ante los demás. Situación que nunca fue considerada y que hasta la fecha determina porcentaje menor al de 100%.
- XI. Los colaboradores de la empresa mostraron resistencia al CAMBIO, porque como seres humanos que son, pensaban que el Sistema de Gestión buscaba romper su estabilidad y estaban acostumbrados a vivir en un mundo que no cambiaba tan rápido, observándose dentro de algunos miembros de trabajo, que ante el cambio reaccionan con miedo, desconociendo y cerrándose a reconocer lo que podemos lograr con el cambio. Creer que el cambio disminuirá el trabajo y no seremos útiles para la empresa, carece de sentido para la organización.
- XII. Tenemos mas de mas de tres años tratando de Certificar en ISO, pero hasta ahora no podemos evitar la generación de actitudes de rechazo ante las personas que proponen la mejora, no participan en la formulación del cambio y hasta tienen resentimiento por recibir una ayuda externa.

- XIII. Si vamos a tener colaboradores que ignoran el papel importante que ellos tienen dentro de la organización y los líderes no se dan cuenta y mucho menos toman acciones que frenen su impulso negativo al buen servicio; la empresa corre el riesgo de perder un número significativo de clientes.
- XIV. Identificamos que la Estrategia Comercial era básica y tenía que empezar por el análisis del sistema de información, aplicar diversos modelos de datos y herramientas de explotación; para comprender y transformar dichos datos en información válida de gestión.
- XV. Fue necesario conocer la tecnología disponible y buscar la adecuación de nuestros recursos para orientarlos a determinar cuáles eran nuestros impedimentos tradicionales sobre los cuales se basaban actuales formas de trabajo de muchas unidades organizativas de la empresa, las cuales solo se dedicaban a un trabajar con enfoque comercial altamente reactivo.
- XVI. Nos fijamos la meta de complementar y mejorar todo lo actuado hasta el 2003, con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que consideramos era el Instrumento diseñado para orientar a nuestra organización, en sus procesos de mejora continua y así contribuir a incrementar sus condiciones de competitividad. No obstante a la fecha aun no hemos podido superar situaciones críticas y de conflictos.
- XVII. Se ha visto como en la empresa adecua tecnología innovadora, capacita a sus colaboradores, invierte en hacer funcionar su plan estratégico; pero con las evaluaciones realizadas, hemos podido notar que existe un problema de cultura y ahí solo cabe efectuar otro tipo de evaluación que implique mas determinar las causas del malestar interno que mientras no se defina; seguiremos avanzando paulatinamente, pero no con el ritmo adecuado y que exige actualmente el sistema de competitividad y global.
- XVIII. La gestión de la empresa para ganar la eficiencia y efectividad necesaria para poder mantenerse en el mercado actual, debe considerar el diagnóstico del clima organizacional; materia que abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentra el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas.
- XIX. El estudio del Clima Organizacional, explicará porqué esta característica de las empresas, tiene tanta importancia. Según sea un Clima positivo o negativo, este repercute en la gestión de la implementación de proyectos, en acciones de cambios, resistencia a innovar, etc. La gestión directiva se verá más o menos complicada, según el Clima Organizacional. Situación que en la empresa del caso experimental, nunca se ha realizado y en esta oportunidad se trata de demostrar como influye el Cliente interno en el otorgamiento del servicio al Cliente Externo.

- XX. De ahí que las encuestas realizadas tanto al Cliente Externo como al Interno nos sirven de herramientas que nos permiten definir algunos puntos en donde mostramos debilidades, en otras fortaleza y que nos sirve como oportunidades para destacar en comparación con las otras empresas del mercado. Sin dejar de mencionar aquellos aspectos críticos que serian nuestras amenazas y de no efectuar algún plan correctivo para mejorar, estos pueden afectar el desarrollo del negocio, así como el cumplimiento de objetivos.
- XXI. La realización de ambas encuestas ha tenido carácter de importante y valioso; mientras que en la Encuesta del Cliente Externo, nos hemos centrado en conseguir la apreciación del cliente por el servicio que hasta el momento venimos otorgándole. La Encuesta del Cliente Interno, trata de dar a conocer, por un lado cuales son las trabas internas que atan a la empresa a no avanzar mas sobre la implantación del sistema de gestión, ya que desde el año 2005, nos hemos mantenido con el avance del 80 %. Así también el determinar los motivos o aspectos por los cuales un porcentaje considerable de colaboradores no van al ritmo deseado y muestras hasta cierto grado de desmotivación.
- XXII. Los colaboradores de la Empresa Envases de Vidrio S.A., sintieron el impacto del cambio, ya que en muchas ocasiones los temas relacionados a la implantación no eran tan difundidos a los diversos procesos. Muchas veces cuando se les preguntaba sobre sus opiniones ellos indicaban desconocimiento del tema.
- XXIII. No se puede llegar a niveles aceptables de Satisfacción en el Cliente Externo, si es que tu Cliente interno no esta motivado y realmente convencido que es una pieza importante del sistema. Por eso es necesario estudiar cual el clima organizacional en la empresa, el mismo que puede ser positivo o negativo, representa el grado de la gestión del área de Recursos Humanos en la implementación del proyecto al cambio.
- XXIV. Se decidió trabajar paralelamente las dos encuestas Cliente Interno / Externo, en ambos casos fueron muestrales. El trabajo previo fue evaluar los puntos que debían ser tratados para ofrecer una radiografía completa de la empresa. Facilitaron algunas capacitaciones y en base a criterios de otras experiencias se fueron determinando los 6 aspectos a tratar en la encuesta interna y los cinco aspectos de la externa.
- XXV. El nivel total de Satisfacción Externa, alcanzado por la empresa no es significativo, diluye la importancia de los resultados obtenidos en cada encuesta efectuada a cada cliente externo, que en nuestro caso son los Laboratorios.

- XXVI. La capacitación es importante, en una empresa que desea implantar un sistema de gestión de calidad, esta le abre caminos y busca salidas para resolver temas vinculados al manejo del recurso humano, la cual afecta directamente la relación con el cliente externo.
- XXVII. Las encuestas normalmente se establecen una vez al año, siendo aceptable para los Clientes Externos, cuya respuesta esta supeditada al tiempo que este le pueda dedicar. Pero para el caso de las encuestas internas, como en la presente monografía, se sugiere debieran ser por lo menos dos veces al año e ir incrementando el numero de colaboradores a ser encuestados; alcanzar la totalidad de empleados, para contar con un margen general de opinión. No olvidar que estamos tratando el caso de una Pequeña y Mediana Empresa, por lo que no se haría muy tedioso encuestar a menos de 100 personas.
- XXVIII. Para el 2006, que fue la ultima encuesta realizada en la empresa, determinamos un nivel de satisfacción del 83%, el cual no alcanzó las metas establecidas que era el 100%, vale decir dar un servicio cero defectos y con niveles de aceptación dentro del principio de Calidad Total.



## **RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS**

- I. Se debe mantener niveles de comunicación adecuados, de tal forma que todos los miembros de la empresa comprendan su papel dentro del sistema y procuren participar en la mejora de la calidad, de las relaciones entre personas.
- II. Se sugiere determinar el grado de cultura que cuenta la empresa, para esto se puede solicitar a Recursos Humanos, efectúe encuestas periódicas sobre temas puntuales de formación de valores, mecanismos de interrelaciones, autoestima, etc.
- III. Tanto los niveles gerenciales como los jefaturales, deben prestar atención a las señales que nuestros colaboradores transmitan, muchas veces son ignoradas y obviadas por parte de estos los niveles.
- IV. Mejorar los niveles de comunicación interna entre todos los procesos, buscando que la información tenga un recorrido de ida y vuelta.
- V. Los análisis que hasta el momento se han realizado al Cliente Interno no son muy representativos, por eso se sugiere que al iniciar un trabajo de análisis del desenvolvimiento de éste, se trate de abarcar e identificar aspectos psicológicos de su forma de ser. En este trabajo se contó con el apoyo de una Psicóloga amiga, la que según su experiencia en otras empresas, oriento a que la encuesta abarcara seis aspectos, los cuales con preguntas muy cortas se iba rescatando las diversas opiniones de los colaboradores.
- VI. La Gestión de la empresa tiene que considerar importante el diagnosticar cual era el clima organizacional a inicios y en el desarrollo de la implantación del sistema de gestión de calidad. Para esto debió efectuar mas encuestas internas en la empresa. (Clientes Externos, encuestas anuales por 5 años; Clientes Internos una encuesta anual en 1año).
- VII. Tener mucha cautela al efectuar las encuestas porque cuando las empresas empiezan a identificar los puntos críticos y sobre todo el tratar de solucionarlos; se puede originar bandos de trabajadores colaboradores, que no se hayan integrado por lo que van a mostrar resistencia y mas adelante puede afectar la rentabilidad de la empresa (boicot).
- VIII. Realizar un taller de inducción por cada colaborador nuevo que ingrese a la empresa, una inducción con valor agregado, para que adquieran desde los inicios los valores que le van a permitir una internalización de los principios que la Misión y Visión de la empresa los establece en su implantación.

- IX. El Encargado de llevar el Sistema de Gestión de Calidad, debe complementar sus capacitaciones a los colaboradores sobre el tema, con visitas periódicas a cada proceso, en cada colaborador siente la cercanía de la oportunidad de aclarar los conceptos que aun no haya podido esclarecer.
- X. Es importante estar alertas a los surgimiento de Lideres que renacen de los mismos colaboradores, los gerentes y jefes deben saber reconocerlos oportunamente e identificarlos para ir asignándoles tareas que lo adapten a los intereses de la empresa. Tener en cuenta que el mostrar desinterés, mucho de ellos pueden volcarse a poner resistencia y no son fieles a la empresa. Se ha visto casos de empresas que invierten mucho en capacitaciones de sus colaboradores, los prepara y entrena para una determinada tarea; pero si la empresa en el fondo no valora la real dimensión de los aportes de sus colaboradores; estos son candidatos para migrar a otras empresas, capaz a la competencia y muchas veces se retiran llevando todo un knockout y cartera de clientes.
- XI. El trato del jefe debe tender a generar un clima positivo organizacional, donde Jefe con sus colaboradores, mas las relaciones con los Clientes y Proveedores, sean armónicas, evitando generar situaciones de conflicto y tensiones.
- XII. Se sugiere adoptar diferentes medidas correctivas por cada Cliente externo (Laboratorios), el procedimiento a aplicar debe ser flexible y apoyarse en directivas auxiliares que busquen complementar el objetivo de la acción.
- XIII. Se sugiere que el diagnostico interno de la empresa sea realizado por un Equipo Externo, ya que muchos colaboradores al ver que este es realizado por una jefatura de la empresa, adoptan la postura de estar a la defensiva y muestran cierta resistencia a brindar sus respuestas.
- XIV. Fomentar el trabajo en quipo, usar las energiza de nuestros colaboradores, aprovechar sus ideas para mejorar sus procesos, tratar de implementarlos y convencemos si son factibles o no. Implementar concursos que reconozcan sus aportes.
- XV. Efectuar Evaluaciones de Desempeño (360°), fomentando la auto evaluación, determinando las líneas de carrera que puedan ser aplicadas en la empresa, trabajar mas con el recurso humano, brindarle mas importancia y éste al sentirse evaluado se va a considerar mejor valorado.

## **REFLEXION**

***En este mundo globalizado totalmente competitivo, donde empresas nacen y otras fenecen, no debemos olvidar que el Cliente Interno motivado y comprometido, explican el 70% del éxito de los negocios.***

***Estamos en una era de reconocer el potencial humano dentro de las empresas y que la globalización, también puede llegar a incidir en este Capital Humano, Los colaboradores, los Clientes Internos y sus relaciones.***

***Yenny Terarrosa Rodríguez***

## BIBLIOGRAFÍA

- Valor por Esfuerzo del Cliente Interno Hostelfur
- El Cambio Ing. Javier Banana Bustos
  
- El Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan
- Delivery Quality Services Coopers & Lybrand
- Calidad Total en la Gestión de Servicios Zeithaml
- Manual de Instrumentos para la Gestión Y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones Gan. F & Trigine J
- Nuestro viaje a la Calidad Intxausti Jose M<sup>a</sup> Elola
- Las Series ISO 9000 H. James Harrington
- Módulos de Gestión de la Calidad Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Villa 2001 Chile Dra. Ether Mechalena
- El Control como fase del Proceso Administrativo Dra. Aleida Gonzáles
- Diseño de Indicadores de Gestión y Calidad Dra. Mariena Romero
- Dra. Bárbara Susana Sánchez Vignau

## ARTICULOS PUBLICADOS EN LA WEB SITE:

- CESAE, Centro de Gestión Empresarial
  - ✓ Competitividad y Calidad
  - ✓ La Auditoria de Calidad como Herramienta de Gestión Empresarial
  - ✓ Calidad y Gestión por Procesos
  - ✓ Check List Auditorias.
  - ✓ Conocer La Satisfacción del Cliente
  - ✓ Competitividad y Calidad
  - ✓ Competencia y Calidad
  - ✓ Planificación Estratégica de la Calidad
  - ✓ Visiona de la Calidad por el Cliente
  - ✓ Visión de la Calidad por el Proveedor
  - ✓ La insatisfacción del Cliente
  - ✓ Eficacia y Eficiencia
  - ✓ Critica del Cliente
  - ✓ Valor añadido al Cliente
  - ✓ Costes y valor percibido por los Clientes

- ✓ Costes de la Mala Calidad
  - ✓ Ciclo de Gestión de la Calidad
  - ✓ Mejora de la Calidad
  - ✓ Proceso de Satisfacción del Cliente
  - ✓ Liderazgo de la Gestión de la Calidad I
  - ✓ Liderazgo de la Gestión de la Calidad II
  - ✓ Principios de Gestión de la Calidad I
  - ✓ Principios de Gestión de la Calidad II
  - ✓ Principios de Gestión de la Calidad III
  - ✓ Principios de Gestión de la Calidad IV
  - ✓ Calidad Total I Introducción
  - ✓ Calidad Estratégica y Competitividad.
- MONOGRAFÍAS .COM
    - ✓ La Competitividad
    - ✓ La Calidad Total como una Estrategia Competitiva, aplicada a una Empresa de Servicios.
- Documento Guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.
  - ISO 9001: 2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales
  - Alonso Hernández Hatre. Implantación de Sistemas de Calidad Normas ISO 9000: 2000. Centro para la Calidad de Asturias e Instituto de Fomento Regional. 2001
  - Selección de temas. Módulo Gestión de la Calidad, Maestría Ing Industrial. Universidad de Cienfuegos. 2004
  - Selección de temas. Módulo Sistemas de Calidad, Maestría Ing Industrial. Universidad de Cienfuegos. 2004
  - Selección de temas. Módulo de gestión de la calidad. Diplomado de perfeccionamiento empresarial. Departamento de matemática aplicada Facultad de ingeniería industrial. Universidad de las Villas. 2001, por Dra Ester Michelena Fernández. Dra. Aleida González González. Dr. Ernesto Rodríguez González. Dr. Carlos Díaz Llorca.

## **AUTORES:**

### **Iliana Monzón Quintana**

- Graduada de Ingeniero Termo energético en la Universidad de Cienfuegos, Cuba. 1989
- Ha cursados postgrados y diplomado en gestión de la calidad.
- Actualmente trabaja en la tesis por el título de master en ingeniería industrial, mención calidad.

- Es Especialista en ciencia y técnica y Consultora en Gestión empresarial del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Cienfuegos. Cuba

[imonzon@ciget.perla.inf.cu](mailto:imonzon@ciget.perla.inf.cu)

### **Ramón Prendes Gutiérrez**

- Graduado de Ingeniero Energético nuclear en la Universidad de La Habana, Cuba. 1988
- Ha cursados postgrados y diplomado en gestión de la calidad.
- Actualmente trabaja en la tesis por el título de master en ingeniería industrial, mención calidad.
- Es director del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Cienfuegos. Cuba

[prendes@ciget.perla.inf.cu](mailto:prendes@ciget.perla.inf.cu)

### **COAUTORES:**

#### **Pedro Falcón Villaverde**

- Graduado de Ingeniero Industrial en la Universidad de Cienfuegos, Cuba. 1997
- Ha cursados postgrados y diplomado en gestión de la calidad.
- Actualmente trabaja en la tesis por el título de master en ingeniería industrial, mención calidad.
- Es Especialista en ciencia y técnica y Consultor en Gestión empresarial del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Cienfuegos. Cuba

[falcón@ciget.perla.inf.cu](mailto:falcón@ciget.perla.inf.cu)

#### **Mayelín Diéguez Glez**

- Graduada de Ingeniero Industrial en la Universidad de Cienfuegos, Cuba. 2003.
  - Ha cursados postgrados y diplomado en gestión de la calidad.
  - Actualmente trabaja en la tesis por el título de máster en ingeniería industrial, mención calidad.
  - Es Especialista Energética del Municipio de aguada. Cienfuegos. Cuba
  - CONSULTORÍA GESTIÓN DE LA CALIDAD
  - CIGET CIENFUEGOS Cienfuegos, 2004 CAPIY
- Escritos y discursos de Ernesto Guevara. Editorial de Ciencias Sociales, tomo 7. P. 110-111.

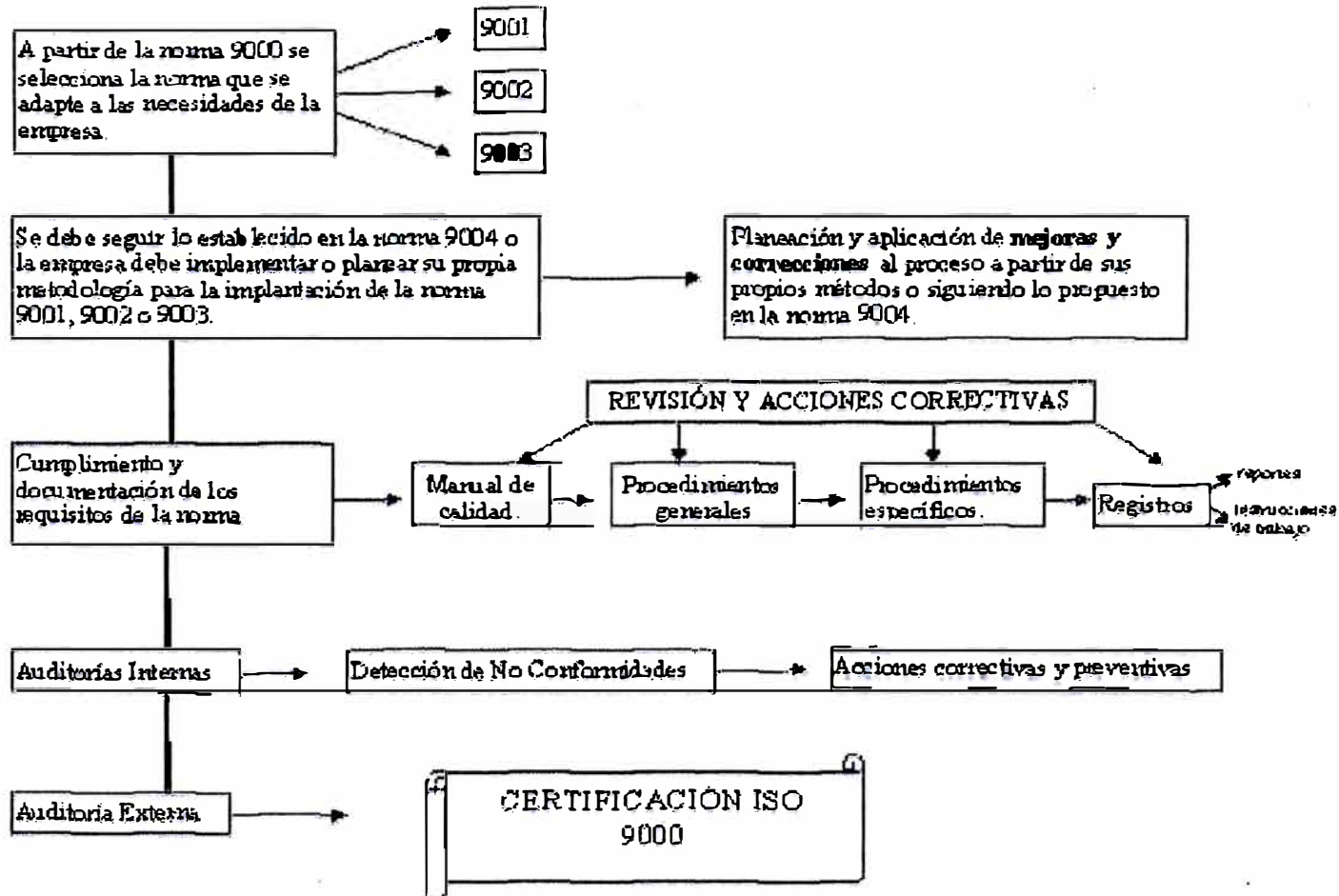
- El Che en la Revolución Cubana. Obras en 7 tomos, t4. P. 51.
- El hombre y la economía en el pensamiento del Che. Editorial de Ciencias Sociales. P.102. MsC. Irela Barreras Cedeño
- La Revolución de los Servicios. Karl Albrech.
- La Excelencia en el Servicio. Jan Carson.
- Administración. Harold Koon.

Autores vistos por website

- Reyner Pérez Campdesuñer. Ingeniero Industrial, Master en Dirección, Profesor del Centro de Estudio del Turismo, Dirección del Centro de trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario. [reyner@faceii.uho.edu.cu](mailto:reyner@faceii.uho.edu.cu)
- Marcia Noda Hernández.. Ingeniero Industrial, Master en Dirección, Vicerrectora Docente. [mnodea@ict.uho.edu.cu](mailto:mnodea@ict.uho.edu.cu)
- Gelmar García Vidal.. Ingeniero Industrial, Profesor del Centro de Estudio de Gestión Empresarial. [ggarcia@faceii.uho.edu.cu](mailto:ggarcia@faceii.uho.edu.cu)
- Margarita de Miguel Guzmán. Ingeniero Industrial, Master en Dirección. Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial. [maguy@faceii.uho.edu.cu](mailto:maguy@faceii.uho.edu.cu)

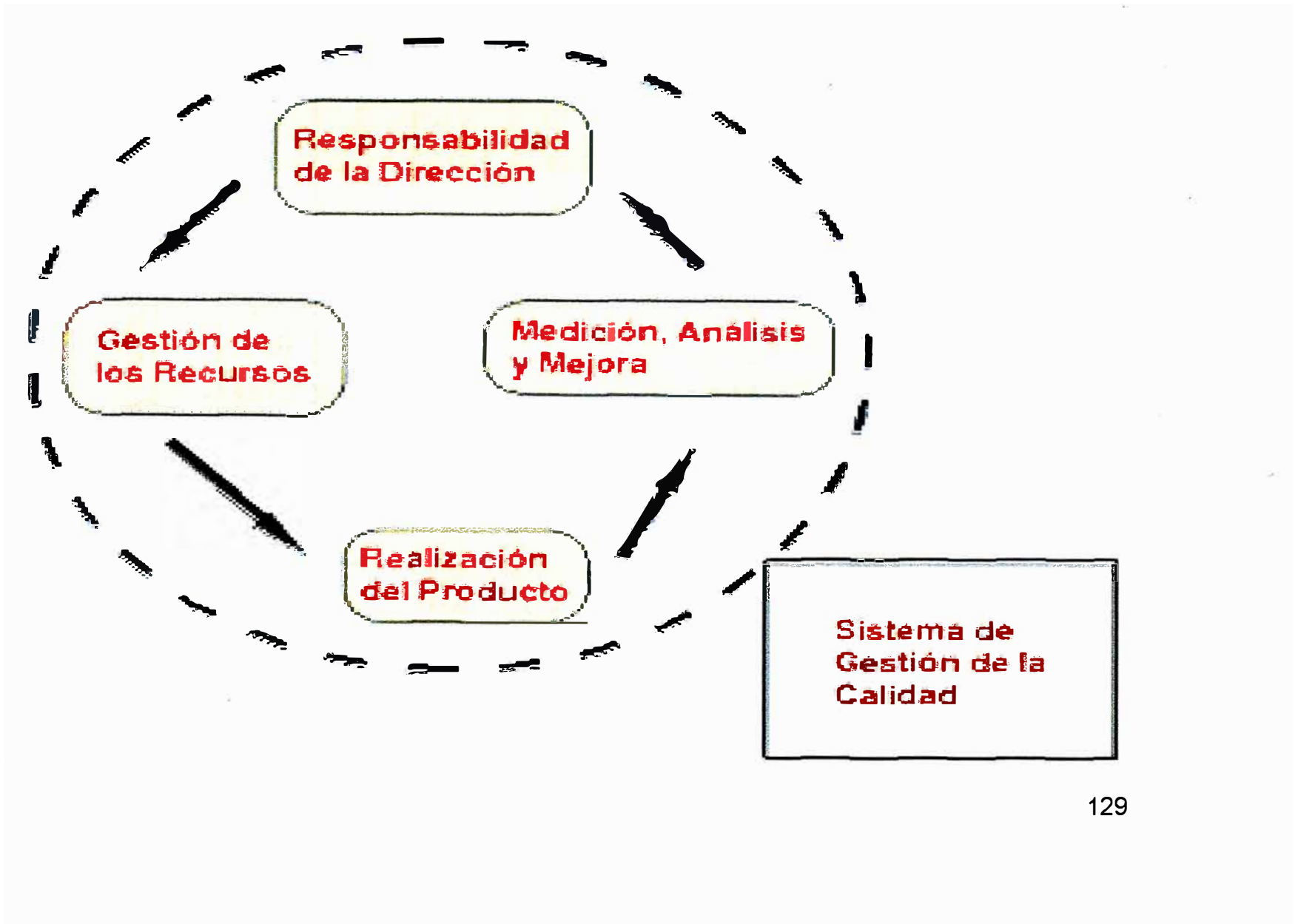
# ANEXO 1

## MAPA CONCEPTUAL DE LA FAMILIA ISO

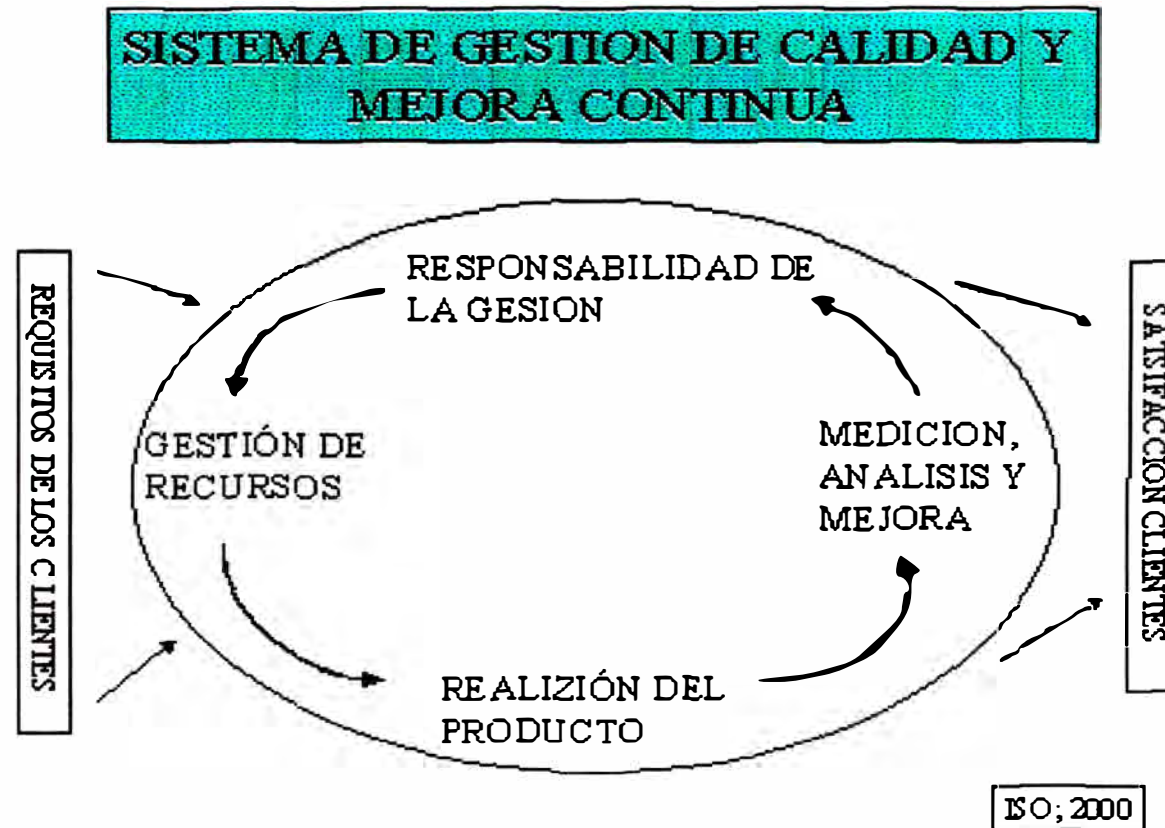




## ANEXO 2 PHVA SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

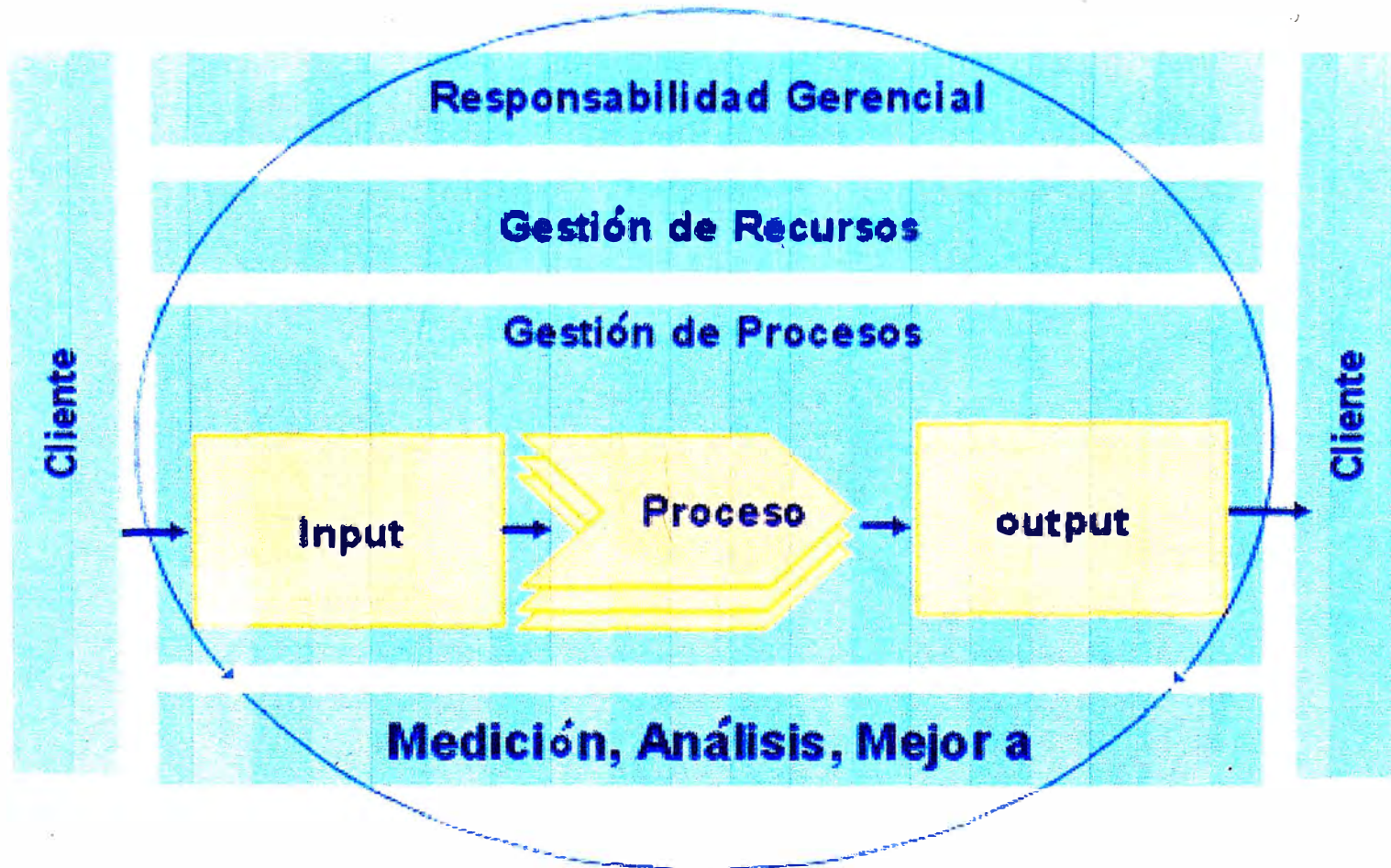


ANEXO 3.1  
MODELO DL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD  
BASADA EN PROCESOS - ISO 9001:2000

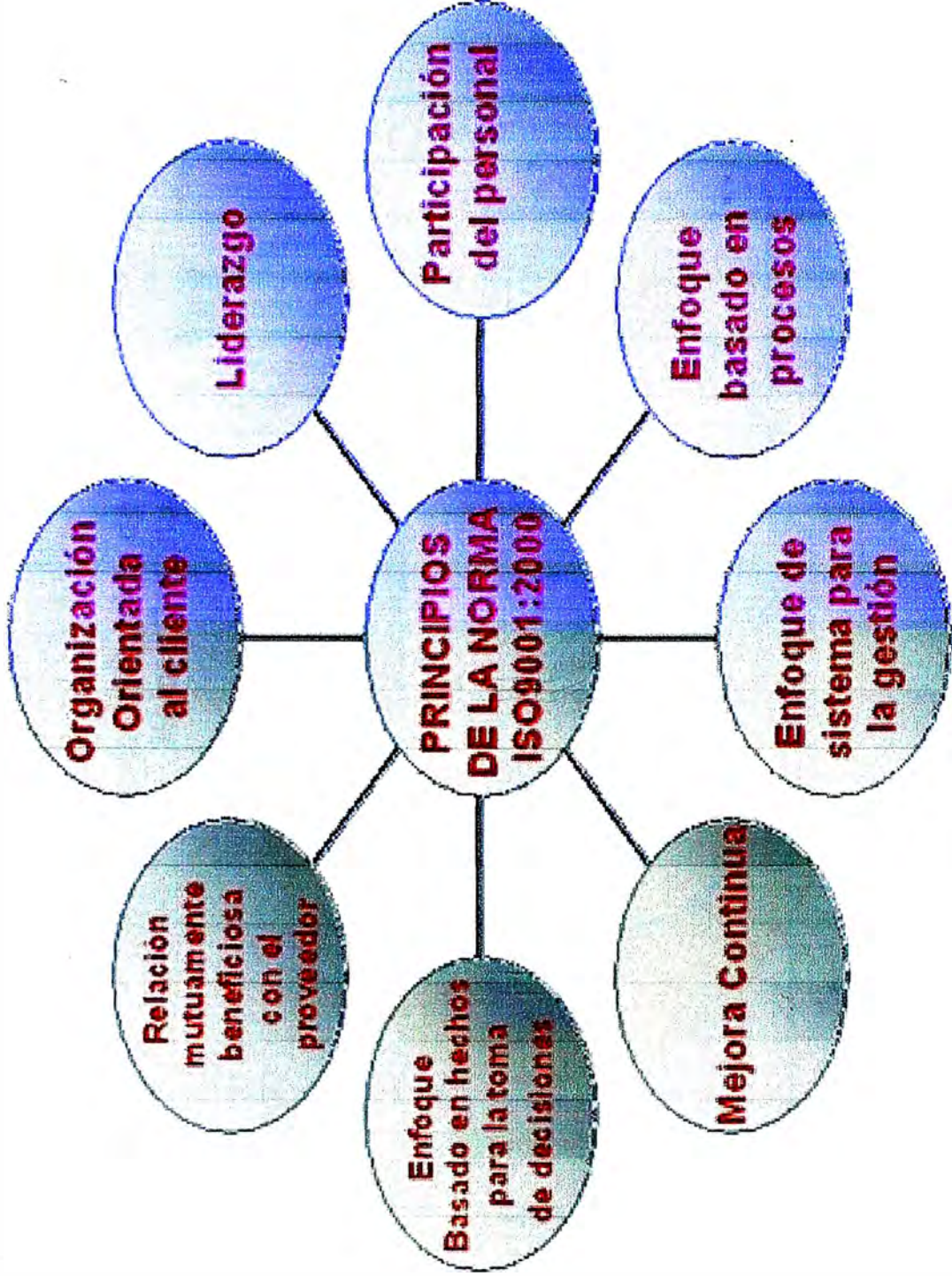


**ANEXO 3.2  
MEJORA EN LOS MODELOS ISO**

**Modelo ISO 9004:2000**



**ANEXO 4**  
**PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:2000**

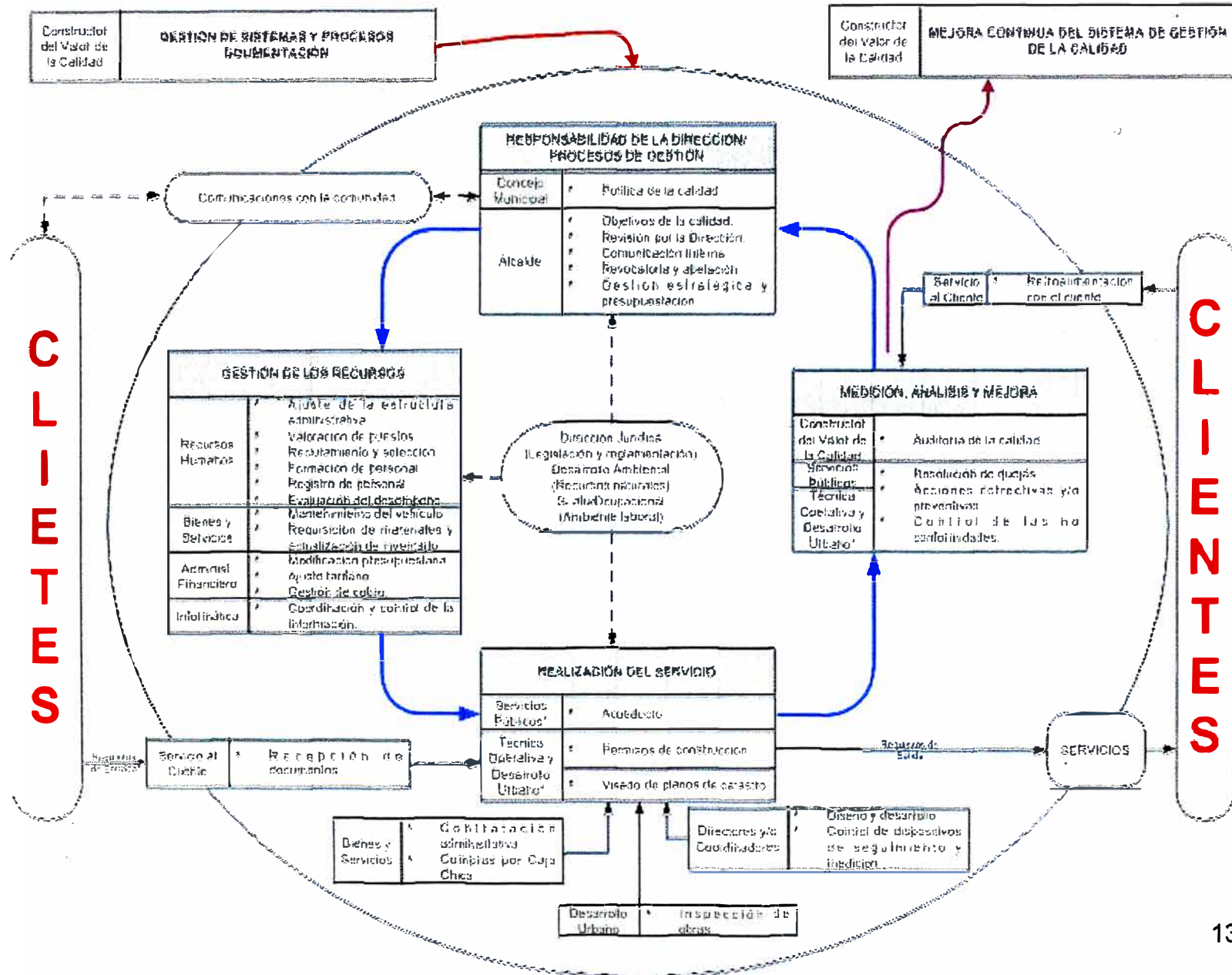


# ANEXO 5

## SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD MEJORA CONTINUA



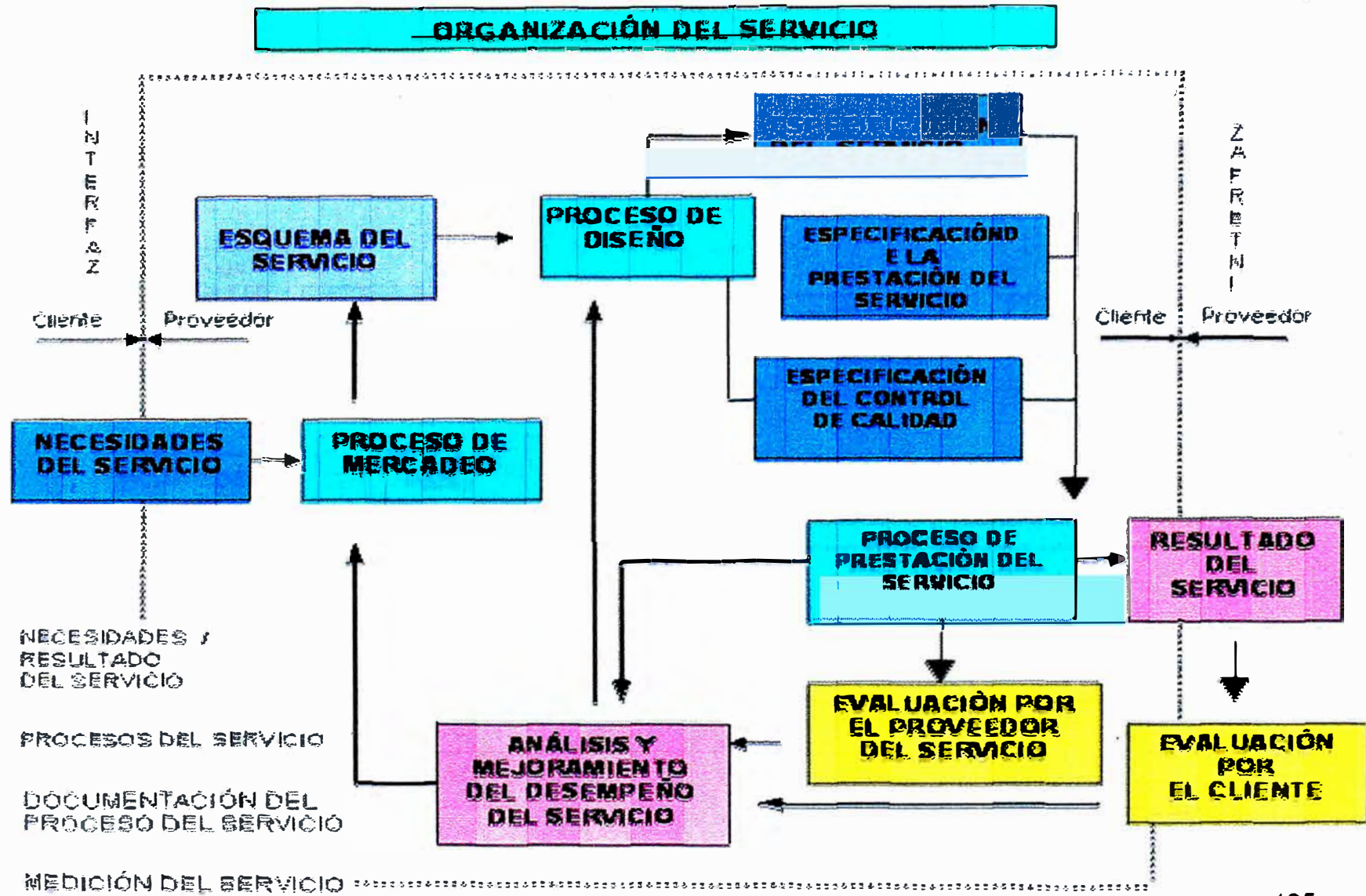
**ANEXO 6  
CLIENTE EXTERNO CLAVE DEL EXITO**



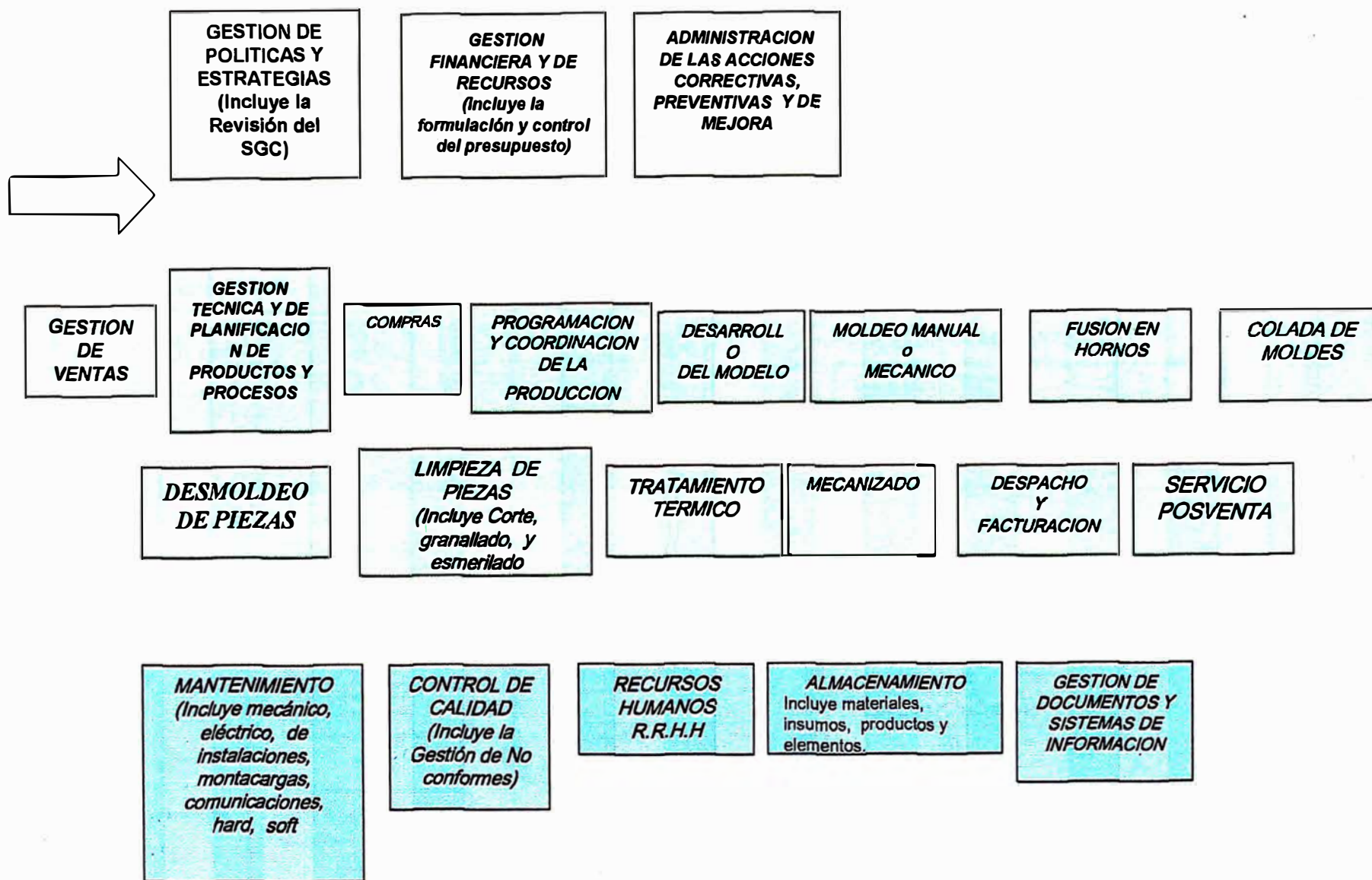
**DISEÑO DEL SISTEMA DE LA CALIDAD (MODELO CONCEPTUAL)**

# ANEXO 7

## EL CLIENTE - CALIDAD TOTAL - SATISFACCION AL CLIENTE



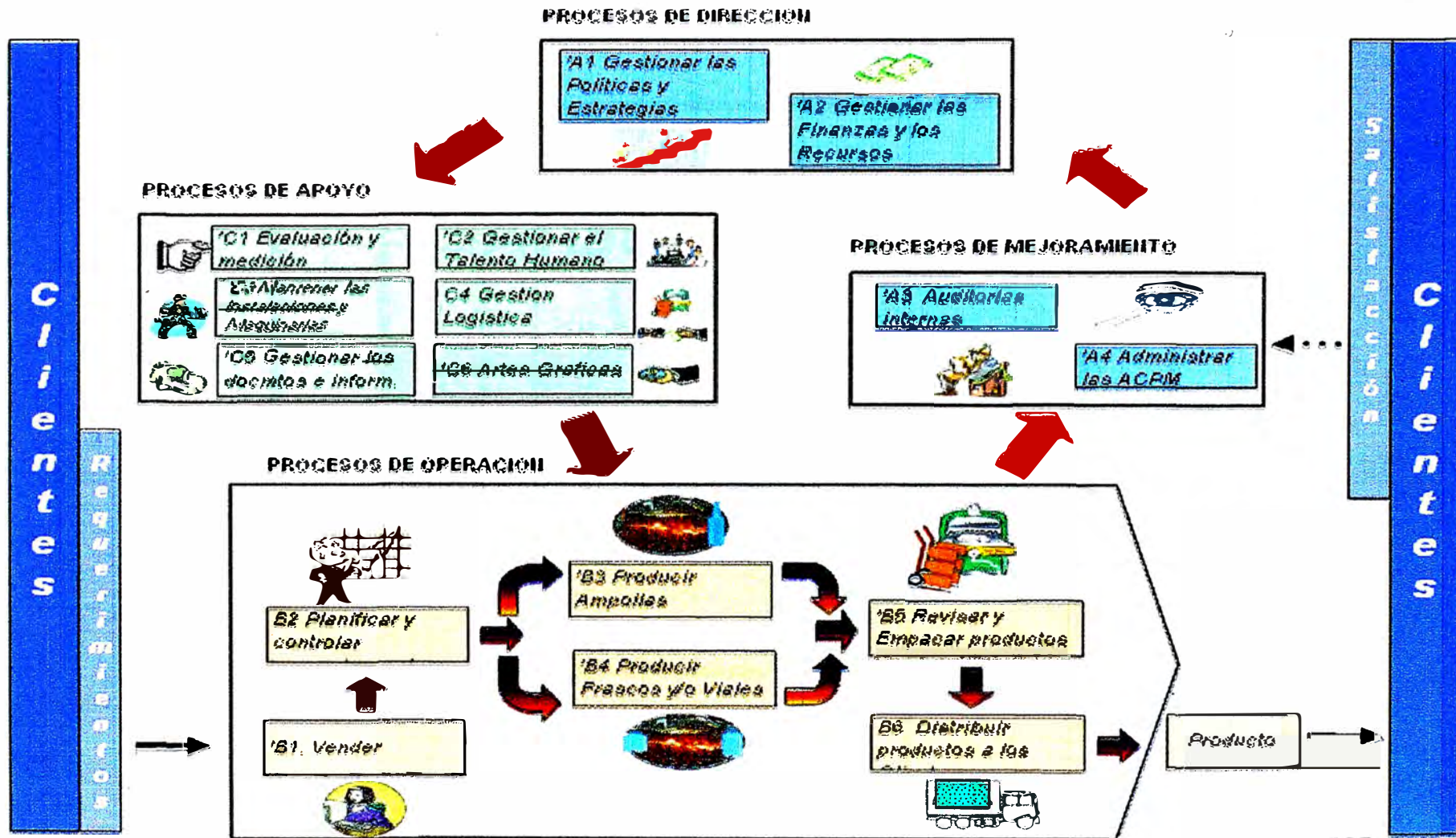
## ANEXO 8 MAPA DE PROCESOS (Aspecto Conceptual)





# ANEXO 8.1 MAPA DE PROCESOS CASO EXPERIMENTAL

## MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD



**ANEXO 9**  
**ISO 9001:2000 ESCALA VALORATIVA DE**  
**NIVELES DE ACEPTACION**



**ANEXO 10 CLIENTE EXTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA**

**(Ver Hoja de Calculo Adjunto)**

**ANEXOS**

**ANEXO 10 CLIENTE EXTERNO DESARROLLO DE ENCUESTAS**  
**ENCUESTA CIRCULAR No. 05 - 2006**  
 EVALUACION DE LOS NIVELES DE SATISFACCION POR CLIENTE

TOTAL DE CLIENTES EVALUADOS : 17

		GRUPAL		INDIVIDUAL		GRUPAL		INDIVIDUAL	
CLIENTES CON RESPUESTA		H. LOPEZ/E. ESPINOSA GIANFARMA S.A.		GLORIA MESTAS TECNOLOGIA QUIMICA Y COMERCIO		DRA. MARIA ASCENCIO/ DR. LUIS TANTAS COLICHON		DRA ANGELA EXEBIO BIOTECHNIK	
CLASE	NECESIDADES EVALUADAS	S	I	S	I	S	I	S	I
		Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación
<b>INDICADORES TANGIBLES Y MEDIBLES:</b>									
PRODUCTO Y EMPAQUE	<b>1: INFORMACION TECNICA</b>								
	1.1 Contar con Planos Aprobados y Vigentes.	7	5	6	5	7	5	7	5
	<b>1.2 Calidad y Funcionalidad:</b>								
	a. Requisitos Dimensionales	7	5	5	5	6	5	7	5
	b. Requisitos de Apariencia	7	5	5	5	6	5	5	5
	c. Requisitos Funcionales	7	5	5	5	6	5	6	5
	1.3 Embalaje (Grado de Limpieza, hermeticidad del termo sellado)	7	5	6	5	6	5	7	5
	1.4 Identificación correcta y fácil, para el inventario y el almacenaje	7	5	6	5	6	5	7	5
<b>CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS</b>									
DISTRIBUCION	<b>2: ENTREGA DE LOS ENVASES</b>								
	2.1 Cumplimiento de Fecha acordada y en los horarios establecidos	7	5	4	5	6	5	7	5
	2.2 Certificado de Calidad adecuado	7	5	7	5	6	5	7	5
	2.3 Cumplimiento de lo solicitado en su orden de compra (Cantidad, especificaciones, F	7	5	7	5	0	5	3	5
	2.4 Condiciones del traslado del Producto (sin daños y roturas)	7	5	7	5	6	5	5	5
<b>ACTITUD DEL PERSONAL</b>									
SERVICIO AL CLIENTE	<b>3: DISPOSICION DE ATENCION</b>								
	<b>3.1 Escuchar, asesorar y buscar soluciones a inquietudes del cliente:</b>								
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	7	4	5	4	6	5	7	5
	b. A través de la Visita Comercial	0	0	3	3	6	5	7	5
	<b>3.2 Mantener la comunicación activa e informar oportunamente los datos solicitados.</b>								
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	7	4	5	4	6	5	7	5
	b. A través de la Visita Comercial	0	0	3	3	6	5	7	5
	<b>3.3 Informa a tiempo los contratiempos e imprevistos del Cliente.</b>								
a. A través de los diversos medios de telecomunicación	7	4	5	5	6	5	7	5	
b. A través de la Visita Comercial	0	0	3	3	6	5	7	5	
<b>HABILIDAD DEL PERSONAL</b>									
COMPETENCIAS (Personal Amia)	<b>4: EN LA BUSQUEDA DE OFRECER SERVICIO CON CALIDAD TOTAL</b>								
	4.1 Pleno Conocimiento del Tema a tratar.	7	5	7	5	7	5	7	5
	4.2 Facilitador de soluciones, versatilidad.	7	5	5	5	6	5	7	5
	4.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio .	7	5	4	5	6	5	7	5
<b>EMPATIA</b>									
AMFA	<b>5: GRADO DE COMPROMISO E IDENTIFICACION CON EL CLIENTE</b>								
	5.1 Se identifica con las necesidades del Cliente	7	5	5	4	6	5	7	5
	5.2 Grado de compromiso y cumplimiento con los clientes	7	5	6	4	7	5	7	5
	5.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio .	7	5	4	4	7	5	7	5
SATISFACCION POR CLIENTE		133		113		130		145	
TOTAL RESPUESTAS POR CLIENTE		19		22		21		22	
PONDERACION MAXIMA POR RESPUESTA		7		7		7		7	
NIVEL MAXIMO DE SATISFACCION		133		154		147		154	
PORCENTAJE DE SATISFACCION POR CLIENTE		100.00%		73.38%		88.44%		94.16%	

**ANEXO 10 CLIENTE EXTERNO DESARROLLO DE ENCUES**  
**ENCUESTA CIRCULAR No. 05 - 2006**  
 EVALUACION DE LOS NIVELES DE SATISFACCION POR CLIENTE

TOTAL DE CLIENTES EVALUADOS : 17

		INDIVIDUAL		INDIVIDUAL		INDIVIDUAL		INDIVIDUAL	
CLIENTES CON RESPUESTA		JORGE COLMENARES AC FARMA		YOBANA SANCHEZ M. LABORATORIOS BIOCET S.A.		DR. JULIO CORTEZ CRISTALERIA LANGARD		CARLOS PANDURO CARDENAS DISTRIBUIDORA DANNY	
CLASE	NECESIDADES EVALUADAS	S	I	S	I	S	I	S	I
		Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación
<b>INDICADORES TANGIBLES Y MEDIBLES:</b>									
<b>1. INFORMACION TECNICA</b>									
PRODUCTO Y EMPAQUE	1.1 Contar con Planos Aprobados y Vigentes.	6	5	7	5	0	0	7	5
	1.2 Calidad y Funcionalidad								
	a. Requisitos Dimensionales	7	5	7	5	5	5	7	5
	b. Requisitos de Apariencia	7	5	7	5	6	5	7	5
	c. Requisitos Funcionales	7	5	7	5	6	5	7	5
	1.3 Embalaje (Grado de Limpieza, hermeticidad del termo sellado)	6	4	7	5	6	5	7	5
1.4 Identificación correcta y fácil, para el inventario y el almacenaje	6	4	7	5	6	5	7	5	
<b>CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS</b>									
<b>2. ENTREGA DE LOS ENVASES</b>									
DISTRIBUCION	2.1 Cumplimiento de Fecha acordada y en los horarios establecidos	5	4	4	2	3	5	5	5
	2.2 Certificado de Calidad adecuado	6	5	7	5	6	5	7	5
	2.3 Cumplimiento de lo solicitado en su orden de compra (Cantidad, especificaciones, P	6	4	4	2	5	5	7	5
	2.4 Condiciones del traslado del Producto (sin daños y roturas)	6	4	7	5	5	5	7	5
<b>ACTITUD DEL PERSONAL</b>									
<b>3. DISPOSICION DE ATENCION</b>									
SERVICIO AL CLIENTE	3.1 Escuchar, asesorar y buscar soluciones a inquietudes del cliente:								
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	6	5	2	0	5	5	7	5
	b. A través de la Visita Comercial	7	5	0	0	5	5	7	5
	3.2 Maniener la comunicación activa e informar oportunamente los datos solicitados.								
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	6	5	7	5	6	5	7	5
	b. A través de la Visita Comercial	6	5	0	0	6	5	7	5
	3.3 Informa a tiempo los contratiempos e imprevistos del Cliente.								
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	6	5	7	5	6	5	7	5
b. A través de la Visita Comercial	6	5	0	0	6	5	7	5	
<b>HABILIDAD DEL PERSONAL</b>									
<b>4. EN LA BUSQUEDA DE OFRECER SERVICIO CON CALIDAD TOTAL</b>									
COMPETENCIAS (Personal Amfa)	4.1 Pleno Conocimiento del Tema a tratar.	6	4	7	5	0	0	7	5
	4.2 Facilitador de soluciones, versatilidad.	6	4	7	5	0	0	7	5
	4.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio.	6	4	7	5	0	0	7	5
<b>EMPATIA</b>									
<b>5. GRADO DE COMPROMISO E IDENTIFICACION CON EL CLIENTE</b>									
AMFA	5.1 Se identifica con las necesidades del Cliente	6	4	7	5	4	5	7	5
	5.2 Grado de compromiso y cumplimiento con los clientes	6	4	7	5	4	5	7	5
	5.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio.	7	4	7	5	4	5	7	5
SATISFACCION POR CLIENTE		136		122		94		152	
TOTAL RESPUESTAS POR CLIENTE		22		19		18		22	
PONDERACION MAXIMA POR RESPUESTA		7		7		7		7	
NIVEL MAXIMO DE SATISFACCION		154		133		126		154	
PORCENTAJE DE SATISFACCION POR CLIENTE		88.31%		91.73%		74.60%		98.70%	

**ANEXO 10 CLIENTE EXTERNO DESARROLLO DE ENCUES**  
**ENCUESTA CIRCULAR No. 05 - 2006**  
 EVALUACION DE LOS NIVELES DE SATISFACCION POR CLIENTE

TOTAL DE CLIENTES EVALUADOS :		17		INDIVIDUAL		INDIVIDUAL		GRUPAL		GRUPAL	
CLIENTES CON RESPUESTA		JULY ROQUES FARMINDUSTRIA		ERICK GONZALES TRIFARMA		GRUNENTHAL PERUANA		MEDIFARMA S.A.			
CLASE	NECESIDADES EVALUADAS	S	I	S	I	S	I	S	I		
		Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación		
INDICADORES TANGIBLES Y MEDIBLES:											
PRODUCTO Y EMPAQUE	1. INFORMACION TECNICA										
	1.1 Contar con Planos Aprobados y Vigentes.	0	0	5	5	3	5	7	3		
	1.2 Calidad y Funcionalidad										
	a. Requisitos Dimensionales	0	0	4	4	6	5	6	3		
	b. Requisitos de Apariencia	0	0	5	4	6	5	6	3		
DISTRIBUCION	c. Requisitos Funcionales	0	0	4	4	6	5	6	3		
	1.3 Embalaje (Grado de Limpieza, hermeticidad del termo sellado)	0	0	6	4	7	5	6	3		
	1.4 Identificación correcta y fácil, para el inventario y el almacenaje	0	0	6	4	7	5	6	5		
	2. ENTREGA DE LOS ENVASES										
	2.1 Cumplimiento de Fecha acordada y en los horarios establecidos	4	0	2	4	8	7	7	5		
SERVICIO AL CLIENTE	2.2 Certificado de Calidad adecuado	0	0	5	4	6	5	7	3		
	2.3 Cumplimiento de lo solicitado en su orden de compra (Cantidad, especificaciones, F	5	0	3	4	6	5	7	5		
	2.4 Condiciones del traslado del Producto (sin daños y roturas)	4	0	7	4	5	4	7	4		
	3. DISPOSICION DE ATENCION										
	3.1 Escuchar, asesorar y buscar soluciones a inquietudes del cliente:										
COMPETENCIAS (Personal / Animo)	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	5	0	7	5	9	7	6	3		
	b. A través de la Visita Comercial	4	0	7	5	9	7	6	3		
	3.2 Maniener la comunicación activa e informar oportunamente los datos solicitados.										
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	2	0	7	5	8	7	6	3		
	b. A través de la Visita Comercial	2	0	7	5	5	5	6	3		
AMFA	3.3 Informa a tiempo los contratiempos e imprevistos del Cliente.										
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	4	3	7	5	9	8	6	3		
	b. A través de la Visita Comercial	4	3	7	5	5	5	6	3		
	4. EN LA BUSQUEDA DE OFRECER SERVICIO CON CALIDAD TOTAL										
	4.1 Pleno Conocimiento del Tema a tratar.	5	0	7	5	6	5	7	3		
EMPATIA	4.2 Facilitador de soluciones, versatilidad.	4	0	7	5	6	5	6	3		
	4.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio .	5	0	7	5	6	5	6	3		
	5. GRADO DE COMPROMISO E IDENTIFICACION CON EL CLIENTE										
	5.1 Se identifica con las necesidades del Cliente	0	0	7	5	7	5	6	3		
	5.2 Grado de compromiso y cumplimiento con los clientes	0	0	7	5	7	5	6	3		
		0	0	7	5	6	5	6	5		
SATISFACCION POR CLIENTE		48		131		143		138			
TOTAL RESPUESTAS POR CLIENTE		12		22		22		22			
PONDERACION MAXIMA POR RESPUESTA		7		7		7		7			
NIVEL MAXIMO DE SATISFACCION		84		154		154		154			
PORCENTAJE DE SATISFACCION POR CLIENTE		57.14%		85.06%		92.86%		89.61%			

**ANEXO 10 CLIENTE EXTERNO DESARROLLO DE ENCUES**  
**ENCUESTA CIRCULAR No. 05 - 2006**  
 EVALUACION DE LOS NIVELES DE SATISFACCION POR CLIENTE

TOTAL DE CLIENTES EVALUADOS : 17		GRUPAL		GRUPAL		GRUPAL		GRUPAL		
CLIENTES CON RESPUESTA		CEPA		INFARMASA		LUSA		MEDCO		
CLASE	NECESIDADES EVALUADAS	S	I	S	I	S	I	S	I	
		Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	
INDICADORES TANGIBLES Y MEDIBLES:										
PRODUCTO Y EMPAQUE	1. INFORMACION TECNICA									
	1.1 Contar con Planos Aprobados y Vigentes.	7	5	6	5	6	3	7	0	
	1.2 Calidad y Funcionalidad									
	a. Requisitos Dimensionales	6	5	6	3	6	3	7	3	
	b. Requisitos de Apariencia	6	5	6	3	6	3	7	3	
DISTRIBUCION	c. Requisitos Funcionales	6	5	6	3	6	3	7	3	
	1.3 Embalaje (Grado de Limpieza, hermeticidad del termo sellado)	6	2	6	3	6	3	7	3	
	1.4 Identificación correcta y fácil, para el inventario y el almacenaje	6	2	6	3	6	3	7	2	
	CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS									
DISTRIBUCION	2. ENTREGA DE LOS ENVASES									
	2.1 Cumplimiento de Fecha acordada y en los horarios establecidos	5	5	3	5	5	3	7	5	
	2.2 Certificado de Calidad adecuado	6	5	6	5	6	2	0	0	
	2.3 Cumplimiento de lo solicitado en su orden de compra (Cantidad, especificaciones, F	6	5	6	5	6	0	7	5	
SERVICIO AL CLIENTE	2.4 Condiciones del traslado del Producto (sin daños y roturas)	6	0	5	3	6	0	7	3	
	ACTITUD DEL PERSONAL									
	3. DISPOSICION DE ATENCION									
	3.1 Escuchar, asesorar y buscar soluciones a inquietudes del cliente:									
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	5	5	5	3	6	4	7	3	
	b. A través de la Visita Comercial	0	0	5	3	6	5	7	3	
	3.2 Mantener la comunicación activa e informar oportunamente los datos solicitados:									
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	4	5	4	3	6	5	7	3	
	b. A través de la Visita Comercial	0	0	5	3	6	5	7	3	
	3.3 Informar a tiempo, los contratiempos e imprevistos del Cliente:									
a. A través de los diversos medios de telecomunicación	5	5	6	5	6	4	7	10		
b. A través de la Visita Comercial	0	0	6	5	5	5	7	10		
COMPETENCIAS (Personal Amha)	HABILIDAD DEL PERSONAL									
	4. EN LA BUSQUEDA DE OFRECER SERVICIO CON CALIDAD TOTAL									
	4.1 Pleno Conocimiento del Tema a tratar.	6	5	5	3	6	4	7	3	
	4.2 Facilitador de soluciones, versatilidad.	5	5	5	3	6	5	7	3	
AMFA	4.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio.	5	5	5	3	6	5	5	3	
	EMPATIA									
	5. GRADO DE COMPROMISO E IDENTIFICACION CON EL CLIENTE									
	5.1 Se identifica con las necesidades del Cliente	5	5	6	5	6	4	6	5	
	5.2 Grado de compromiso y cumplimiento con los clientes	5	5	6	5	5	4	7	5	
5.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio.	5	5	6	5	6	4	7	5		
SATISFACCION POR CLIENTE		105		120		129		144		
TOTAL RESPUESTAS POR CLIENTE		19		22		22		21		
PONDERACION MAXIMA POR RESPUESTA		7		7		7		7		
NIVEL MAXIMO DE SATISFACCION		133		154		154		147		
PORCENTAJE DE SATISFACCION POR CLIENTE		78.95%		77.92%		83.77%		97.96%		

PROMEDIO



**ANEXO 10 CLIENTE EXTERNO DESARROLLO DE ENCUES**  
**ENCUESTA CIRCULAR No. 05 - 2006**  
 EVALUACION DE LOS NIVELES DE SATISFACCION POR CLIENTE

TOTAL DE CLIENTES EVALUADOS : 17

CLASE		NECESIDADES EVALUADAS	GRUPAL		TOTALES	
			HENCKEL PERUANA		SATIS	IMP
			S	I	SATIS	IMP
			Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación	Niveles de calificación
<b>INDICADORES TANGIBLES Y MEDIBLES:</b>						
PRODUCTO Y EMPAQUE	DISTRIBUCION	<b>1. INFORMACION TECNICA</b>				
		1.1 Contar con Planos Aprobados y Vigentes.	7	3	6	4
		<b>1.2 Calidad y Funcionalidad</b>				
		a. Requisitos Dimensionales	6	4	6	4
		b. Requisitos de Apariencia	7	5	6	4
SERVICIO AL CLIENTE	DISTRIBUCION	c. Requisitos Funcionales	6	5	6	4
		1.3 Embalaje (Grado de Limpieza, hermeticidad del termo sellado)	6	3	6	4
		1.4 Identificación correcta y fácil, para el inventario y el almacenaje	6	3	6	4
		<b>CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS</b>				
		<b>2. ENTREGA DE LOS ENVASES</b>				
SERVICIO AL CLIENTE	DISTRIBUCION	2.1 Cumplimiento de Fecha acordada y en los horarios establecidos	2	5	5	4
		2.2 Certificado de Calidad adecuado	7	4	6	4
		2.3 Cumplimiento de lo solicitado en su orden de compra (Cantidad, especificaciones, F	3	4	5	4
		2.4 Condiciones del traslado del Producto (sin daños y roturas)	7	5	6	4
		<b>ACTITUD DEL PERSONAL</b>				
SERVICIO AL CLIENTE	DISTRIBUCION	<b>3. DISPOSICION DE ATENCION</b>				
		<b>3.1 Escuchar, asesorar y buscar soluciones a inquietudes del cliente:</b>				
		a. A través de los diversos medios de telecomunicación	7	5	6	4
		b. A través de la Visita Comercial	7	5	5	3
		<b>3.2 Maniener la comunicación activa e informar oportunamente los datos solicitados.</b>				
SERVICIO AL CLIENTE	DISTRIBUCION	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	7	5	6	4
		b. A través de la Visita Comercial	7	5	5	3
		<b>3.3 Informa a tiempo los contratiempos e imprevistos del Cliente.</b>				
		a. A través de los diversos medios de telecomunicación	6	5	6	5
		b. A través de la Visita Comercial	6	5	5	4
COMPETENCIAS (Personal Amia)	DISTRIBUCION	<b>HABILIDAD DEL PERSONAL</b>				
		<b>4. EN LA BUSQUEDA DE OFRECER SERVICIO CON CALIDAD TOTAL</b>				
		4.1 Pleno Conocimiento del Tema a tratar.	6	5	6	4
		4.2 Facilitador de soluciones, versatilidad.	6	5	6	4
		4.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio .	5	5	6	4
AMPA	DISTRIBUCION	<b>EMPATIA</b>				
		<b>5. GRADO DE COMPROMISO E IDENTIFICACION CON EL CLIENTE</b>				
		5.1 Se identifica con las necesidades del Cliente	7	5	6	4
		5.2 Grado de compromiso y cumplimiento con los clientes	7	5	6	4
		5.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio .	7	5	6	5
			135		125	
SATISFACCION POR CLIENTE			22		22	
TOTAL RESPUESTAS POR CLIENTE			7		7	
PONDERACION MAXIMA POR RESPUESTA			154		154	PROMEDIO
NIVEL MAXIMO DE SATISFACCION			87.66%		80.90%	EFFECTIVO
PORCENTAJE DE SATISFACCION POR CLIENTE				85.90%		

MINIMAL  85.90%

**ANEXO 11**  
**CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA**  
**(Ver Hoja de Calculo Adjunto)**

ANEXO 11  
 CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA  
 INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO  
 CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA

No. De Trabajadores de la Empresa: 90  
 No. De Trabajadores Encuestados: 50  
 Aprox. 55.56%

		MESOPUNTAJE							PUNTAJE TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>PRIMERA PARTE: ANALISIS GLOBAL DE LA INSTITUCIÓN</b>									
1	LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS Y SON REVISADOS CON REGULARIDAD	8	12	7	8	0	10	5	50
2	LOS GERENTES, DIRECTORES Y JEFES TIENEN LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL PROCESO DE FIJAR OBJETIVOS Y METAS	2	8	20	10	10	0	0	50
3	LA ORGANIZACIÓN TIENE MECANISMO PARA LA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS	0	13	12	10	0	8	7	50
4	LA GERENCIA Y JEFATURAS CLAVES LE DEDICAN UN TIEMPO ADECUADO AL PLANEAMIENTO DINÁMICO	0	25	0	15	0	5	5	50
5	LA GERENCIA APOYA A LOS MEJORES Y MAS EFICIENTES TRABAJADORES	0	0	8	15	15	10	2	50
6	REGULARMENTE, LA GERENCIA Y JEFATURAS REPASAN LA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES, ASÍ COMO LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	0	15	12	13	10	0	0	50
7	LOS JEFES Y GERENTES SE ASEGURA QUE HAYA UNA ADECUADA CAPACITACIÓN AL PERSONAL PARA EJECUTAR LAS TAREAS ASIGNADAS	0	8	12	20	10	0	0	50
8	LAS JEFATURAS TIENEN UN SISTEMA ADECUADO PARA LA EVALUACIÓN REGULAR DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	0	25	10	15	0	0	0	50
9	LA ORGANIZACIÓN ENFATIZA LA COLABORACIÓN COMO NORMA OPERATIVA	0	15	15	10	0	5	5	50
10	LA ORGANIZACIÓN DEMUESTRA ESTAR COMPROMETIDA EN PROVEER UN SERVICIO SATISFACTORIO A LOS CLIENTES?	0	0	0	15	10	15	10	50
11	LA ORGANIZACIÓN EMPLEA BIEN LA ENERGÍA DE SU FUERZA LABORAL	0	15	0	15	20	0	0	50
12	LA ORGANIZACIÓN RECOMPENSA AL PERSONAL SOBRE UNA BASE DE MERITOS Y DESEMPEÑO, ALENTANDO LA CAPACIDAD	0	10	15	20	0	5	0	50
13	EL CLIMA DE TRABAJO ALIENTA AL PERSONAL A DAR LO MEJOR DE SI?	0	25	10	5	8	0	2	50
14	EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN ALIENTA A LA GENTE A SER ABIERTA Y FRANCA CON LA JEFATURA Y/O GERENCIA	0	15	10	5	8	2	10	50
15	LA ORGANIZACIÓN TRATA IGUAL A SUS EMPLEADOS INDEPENDIEMENTE DE SU SEXO O RAZA	0	0	15	15	8	12	0	50
<b>Puntaje Total</b>		10	15	10	15	8	12	0	50

		ESCALA							TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>SEGUNDA PARTE: EVALUACION DEL EQUIPO GERENCIAL</b>									
1.	LOS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES SON CLAROS Y BIEN DEFINIDOS	0	0	25	15	10	0	0	50
2	HAY CAPACITACIÓN PARA LOS GERENTES Y PARA SUS SUBORDINADOS	0	0	25	15	10	0	0	50
3	PROVEEN UN MODELO DE LIDERAZGO PARA LOS SUBORDINADOS	0	18	14	6	6	6	0	50
4	HAY CONSTANCIA CON UNA RENOVACIÓN ORGANIZACIONAL PLANEADA	0	15	15	12	8	0	0	50
5	TIENEN NORMAS DE ALTA PRODUCTIVIDAD	0	0	15	15	0	10	10	50
6	TIENEN NORMAS DE ALTA CALIDAD PARA EL SERVICIO	0	0	0	15	18	17	0	50
7	EXPERIMENTAN CON NUEVAS IDEAS Y NUEVOS ENFOQUES?	0	15	25	5	0	5	0	50
8	LA GERENCIA ALIENTA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	0	15	10	10	0	15	0	50
9	HAY COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE LAS GERENCIAS Y LAS UNIDADES FUNCIONALES, RESPECTO AL TRABAJO?	0	25	10	9	0	6	0	50
10	CONDUCCION REUNIONES SIGNIFICATIVAS, PRODUCTIVAS Y EFECTIVAS?	0	10	0	25	12	3	0	50
11	ENFRENTAN DIRECTAMENTE EL CONFLICTO SOLUCIONANDO DESACUERDOS EN VEZ DE IGNORARLOS?	0	12	13	5	8	4	8	50
12	PROMUEVEN Y FOMENTAN A LOS PENSADORES, CREATIVOS E INNOVADORES	0	18	13	0	15	4	0	50
13	TRATAN DE HACER SIEMPRE LAS COSAS MEJOR	0	5	0	25	15	5	0	50
14	BRINDAN IGUAL OPORTUNIDAD DE EMPLEO	0	0	19	14	14	3	0	50
15	CREAN UN AMBIENTE MOTIVADOR PARA LOS TRABAJADORES	0	5	15	14	5	6	5	50
16	COMUNICACIONES ABIERTAS Y FRANCAS ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS	0	0	25	18	2	2	3	50
17	BUSCAR SUGERENCIAS E IDEAS DE LOS TRABAJADORES Y CLIENTES	0	0	0	24	12	10	4	50
18	ACLARAN LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES PARA EVITAR CONFUSIONES?	12	14	2	4	9	5	4	50
19	SE APRECIA COLABORACIÓN DE TRABAJO Y EQUIPO ENTRE LA GERENCIA	5	14	0	14	10	4	3	50
20	PREOCUPACIÓN EFECTIVA PARA CAPACITAR A LOS SUBORDINADOS	5	10	8	10	11	4	2	50
21	VOLUNTAD PARA CONSIDERAR PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	3	9	10	5	14	8	1	50
22	COMPARTIR EL PODER, LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES CON LAS JEFATURAS DE ÁREA	11	0	5	8	11	7	8	50
23	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTRARRESTAR EL AUSENTISMO, LA PEREZA Y LA BAJA PRODUCTIVIDAD	12	11	10	11	6	0	0	50
24	SUPERVISIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CONCEDIDA A LOS JEFES DE ÁREA	10	19	5	8	6	2	0	50
25	LA GERENCIA APOYA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?	0	0	5	9	16	15	5	50
26	MEJORA CONSTANTE DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO, TANTO FISICAS COMO CONDICIONES PSICOLÓGICAS	0	15	0	15	17	3	0	50
27	CONSISTENCIA EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES?	0	14	18	14	4	0	0	50
<b>Puntaje Total</b>		59	244	207	128	310	144	13	5000

**ANEXO 11**  
**CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA**  
**INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**  
**CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**No. De Trabajadores de la Empresa: 90**  
**No. De Trabajadores Encuestados: 50**  
**Aprox. 55.56%**

		ESCALA							TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>TERCERA PARTE: EVALUACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO</b>									
1	EL CLIMA Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN MI GRUPO SON AMISTOSAS Y COLABORADORAS	0	15	18	7	8	2	0	50
2	LOS MIEMBROS ALIMENTAN LOS MEJORES ESFUERZOS ENTRE SI, REFORZANDO EL COMPORTAMIENTO EXITOSO	5	9	6	8	7	7	8	50
3	EL GRUPO ORGANIZA Y SOLUCIONA EFECTIVAMENTE LOS PROBLEMAS	0	18	0	14	8	8	2	50
4	LOS MIEMBROS MANTIENEN NORMAS ADECUADAS DE DESEMPEÑO	2	18	9	4	15	2	0	50
5	EL GRUPO ES ABIERTO Y DISPUESTO PARA LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES	4	5	12	9	10	9	1	50
6	LOS MIEMBROS TRABAJAN EFECTIVAMENTE COMO UN EQUIPO	5	8	13	8	11	5	0	50
7	EL GRUPO SE COMUNICA BIEN DENTRO DE NUESTRA UNIDAD DE TRABAJO	9	7	14	8	5	4	3	50
8	EL GRUPO SE COMUNICA BIEN CON OTRAS UNIDADES DE TRABAJO	9	8	13	7	6	4	3	50
9	LOS MIEMBROS PARTICIPAN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVOS DEL GRUPO	8	7	15	8	6	4	2	50
10	EL GRUPO HACE USO EFECTIVO DE RECURSOS DISPONIBLES TANTO MATERIALES COMO HUMANOS	8	12	0	8	9	4	9	50
11	USUALMENTE, LOS MIEMBROS DEMUESTRAN ORGULLO POR SU GRUPO Y SU TRABAJO	9	10	16	8	3	2	2	50
12	EL GRUPO BUSCA ACTIVAMENTE UTILIZAR LAS APTITUDES Y HABILIDADES DE SUS MIEMBROS	9	12	17	9	2	1	0	50
13	LOS MIEMBROS NO SE SIENTEN LIMITADOS POR REGLAS, REGLAMENTOS Y PROHIBICIONES AL REALIZAR SU TRABAJO	10	15	8	9	2	4	2	50
14	EL GRUPO ES DINÁMICO EN SUS ENFOQUES Y ACTIVIDADES	9	15	8	12	4	1	1	50
15	LOS MIEMBROS SE CARACTERIZAN POR SU INDEPENDENCIA E INICIATIVA	12	13	7	11	5	1	1	50
16	EL GRUPO TIENE UN HISTORIAL DE LOGROS CONSISTENTE?	18	12	8	5	5	2	0	50
17	GENERALMENTE, LOS MIEMBROS SON RESPONSABLES Y EFECTIVOS	5	8	4	9	8	14	2	50
<b>Puntaje Total</b>		<b>122</b>	<b>192</b>	<b>169</b>	<b>142</b>	<b>114</b>	<b>74</b>	<b>38</b>	<b>1250</b>

ANEXO 11  
 CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA  
 INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO  
 CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA

No. De Trabajadores de la Empresa: 90  
 No. De Trabajadores Encuestados: 50  
 Aprox. 55.56%

		ESCALA							TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>CUARTA PARTE: RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>									
1	LOS TRABAJADORES USUALMENTE CONFÍAN EN LA GERENCIA	8	0	15	0	12	15	0	50
2	GENERALMENTE LOS TRABAJADORES SE "NIVELAN" EN SU COMUNICACIÓN, SUPLENDO UNA RETROALIMENTACIÓN AUTÉNTICA	8	15	12	11	0	4	0	50
3	USUALMENTE LOS TRABAJADORES SON ABIERTOS Y AUTÉNTICOS EN SUS RELACIONES LABORALES	9	0	0	15	12	14	0	50
4	SI LOS TRABAJADORES TIENEN UN CONFLICTO O DESACUERDO CON LA GERENCIA, USUALMENTE LOS RESUELVEN DIRECTAMENTE	2	3	1	15	12	9	8	50
5	CUANDO LOS TRABAJADORES RECIBEN DIRECTIVAS O DECISIONES ADMINISTRATIVAS CON LAS QUE NO ESTAN DE ACUERDO, SUELEN ACEPTARLAS	15	0	8	9	18	0	0	50
6	LOS GERENTES NO SE SIENTEN AMENAZADOS POR FUNCIONARIOS O SUBORDINADOS JOVENES Y COMPETENTES QUE PUEDEN TENER MAS	9	15	18	8	0	0	0	50
7	LOS GERENTES PUEDEN INTERACTUAR CON COLEGAS O SUBORDINADOS FEMENINOS	9	2	5	18	12	4	0	50
8	LOS GERENTES TRATAN DE SER JUSTOS CON LOS EMPLEADOS UTILIZANDO ÚNICAMENTE LA CAPACIDAD COMO CRITERIO DE EVALUACIÓN DE	6	12	0	5	14	7	6	50
9	MUCHOS GERENTES SE HAN "RETIRADO" LITERALMENTE DEL PUESTO Y SON INDIFERENTES A LAS NECESIDADES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	3	5	8	18	9	2	5	50
10	¿LOS TRABAJADORES TIENEN OPORTUNIDAD DE ACLARAR ROLES Y RELACIONES CAMBIANTES EN LA ORGANIZACIÓN?	9	2	4	19	8	5	3	50
11	¿APRECIA UD. QUE LA ORGANIZACIÓN SE PREOCUPA POR LAS NECESIDADES DE SU GENTE. CONSEGUIR QUE SE LLEVEN A CABO LAS LABORES?	5	9	19	5	10	1	1	50
12	¿LA ORGANIZACIÓN ALIENTA Y AYUDA A LOS TRABAJADORES EN EL DESARROLLO DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD?	2	9	0	15	19	3	2	50
<b>Puntaje Total</b>		128	72	90	110	120	104	25	500

		ESCALA							TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>QUINTA PARTE: SOBRE CAMBIOS ORGANIZACIONALES</b>									
1	PUEDEN ADAPTARSE A LOS CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES DRAMATICAS DE LA SOCIEDAD	15	13	0	12	5	5	0	50
2	PUEDEN MANEJAR LAS NUEVAS EXIGENCIAS A LA QUE SE VEN EXPUESTAS COMO RESULTADO DE LOS CAMBIOS EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA	10	15	9	12	1	2	1	50
3	BUSCA RETROALIMENTACIÓN DE PARTE DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A AQUELLOS CAMBIOS EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA	12	5	9	11	9	2	2	50
4	PUEDEN TRATAR EFECTIVAMENTE CON LA GENTE NUEVA QUE LLEGA A LA GERENCIA Y CON TODOS LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA LABORAL	10	9	2	10	9	5	5	50
5	¿APRECIA UD. PRIORIDADES Y ENFOQUES DE LA GERENCIA RESPECTO A RECURSOS ESCASOS ASI COMO DE ASUNTOS AMBIENTALES Y ECOLOGICO?	5	12	19	5	4	2	3	50
6	ES INNOVADORA EN LAS MANERAS DE MEJORAR EL ENTORNO INSTITUCIONAL	0	2	14	16	9	4	5	50
<b>Puntaje Total</b>		47	56	38	65	35	20	11	491
<b>SEXTA PARTE: COMPORTAMIENTO DEL GRUPO</b>									
1	¿EN QUE MEDIDA CONSIDERA UD. QUE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO SON AMISTOSOS Y FACILES DE HABLARLES?	5	9	12	0	15	6	3	50
2	¿LE ESCUCHAN BIEN A UD. Y A OTROS, SEA QUE ESTEN DE ACUERDO O NO?	12	6	9	5	8	5	5	50
3	EXPRESAN EL PUNTO DE VISTA DE UD., TAN BIEN O MEJOR DE LO QUE HARÍA UD. MISMO	6	9	12	15	8	0	0	50
4	ESTIMULAN A UD. Y A OTROS EXPRESAR SUS IDEAS EN FORMA COMPLETA Y FRANCA	6	0	15	19	5	3	2	50
5	ESTIMULAN A UD. Y A OTROS A EXPRESAR SIN TEMOR SUS SENTIMIENTOS	6	9	15	6	9	1	4	50
6	MUESTRAN CONFIANZA Y DAN CREDITO A UD. Y A LOS OTROS, ESTEN DE ACUERDO O NO	6	9	14	8	2	4	7	50
7	COMPARTEN FRANCAMENTE LA INFORMACIÓN	2	5	8	19	5	11	0	50
8	ESPERAN A UD. QUE HAGA LAS COSAS LO MEJOR QUE PUEDA	3	6	2	18	19	1	1	50
9	ESPERAN UN TRABAJO DE ALTA CALIDAD DE ELLOS MISMOS	5	6	12	0	15	12	0	50
10	¿PIENSAN QUE EL GRUPO HACE ALGO IMPORTANTE?	2	3	12	17	13	2	1	50
11	ESTIMULAS IDEAS INNOVADORAS Y CREATIVAS	3	2	5	19	14	4	3	50
12	ESTAN DISPUESTOS A CORRER RIESGOS	5	1	9	11	12	10	2	50
13	SE MUESTRAN ABIERTOS CUANDO SE LES CRITICA	6	9	9	2	13	5	6	50
14	TRATAN A UD. Y A LOS OTROS EN FORMA AMABLE. IDEALIZAN EXCESIVAMENTE EN SUS RELACIONES PERSONALES	5	4	3	17	16	4	1	50
15	PRESENTAN SUS PUNTOS DE VISTAS DE MODO ABIERTO	5	3	12	14	2	8	6	50
16	SE MUESTRAN PACIENTES CON EL PROGRESO QUE EL GRUPO REALIZA	5	6	14	20	5	0	0	50
17	SON DEMOCRÁTICOS EN EL DEBATE	6	2	17	0	15	4	6	50
18	ESTIMULAN AL GRUPO PARA QUE PARTIENDO DE LOS DESACUERDOS, SE LLEGUE A UN ACUERDO	6	2	19	0	1	9	13	50
19	UTILIZAN EL "NOSOTROS" Y "NUESTRO" EN VEZ DEL "YO" O DEL "MI"	9	14	5	0	14	6	2	50
<b>Puntaje Total</b>		103	107	138	180	106	84	52	4800
<b>Puntaje Total por Valoración</b>		430	858	848	1094	808	489	218	4800

## **ANEXOS**



RESULTADOS DE LOS NIVELES DE SATISFACCION CLIENTE EXTERNO

TOTAL CLIENTES

17

CLIENTES CON RESPUESTA		TOTALES			ASPECTOS CON NIVEL DE CALIDAD DEFICIENTE
CLASE	NECESIDADES EVALUADAS	SATIS Niveles de calificación	IMP Niveles de calificación	NIVEL DE CALIDAD IMP (-) SATIS	
	<b>INDICADORES TANGIBLES Y MEDIBLES:</b>				
PRODUCTO Y EMPAQUE	<b>1. INFORMACION TECNICA</b>				
	1.1 Contar con Planos Aprobados y Vigentes.	68	64	-4	
	<b>1.2 Calidad y Funcionalidad</b>				
	a. Requisitos Dimensionales	70	70	0	
	b. Requisitos de Apariencia	71	71	0	
	c. Requisitos Funcionales	70	71	1	
	1.3 Embalaje (Grado de Limpieza, hermeticidad del termo sellado)	73	65	-8	
	1.4 Identificación correcta y fácil, para el inventario y el almacenaje	73	66	-7	
	<b>CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS</b>				
DISTRIBUCION	<b>2. ENTREGA DE LOS ENVASES</b>				
	2.1 Cumplimiento de Fecha acordada y en los horarios establecidos	60	75	15	1ero.
	2.2 Certificado de Calidad adecuado	69	68	-1	
	2.3 Cumplimiento de lo solicitado en su orden de compra (Cantidad, especificaciones, Forma de Pago)	63	69	6	
	2.4 Condiciones del traslado del Producto (sin daños y roturas)	74	62	-12	
	<b>ACTITUD DEL PERSONAL:</b>				
SERVICIO AL CLIENTE	<b>3. DISPOSICION DE ATENCION</b>				
	<b>3.1 Escuchar, asesorar y buscar soluciones a inquietudes del cliente:</b>				
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	73	68	-5	
	b. A través de la Visita Comercial	61	59	-2	
	<b>3.2 Mantener la comunicación activa e informar oportunamente los datos solicitados:</b>				
	a. A través de los diversos medios de telecomunicación	73	74	1	
	b. A través de la Visita Comercial	57	57	0	
<b>3.3 Informar a tiempo los contratiempos e imprevistos del Cliente:</b>					
a. A través de los diversos medios de telecomunicación	76	87	11	2do.	
b. A través de la Visita Comercial	58	69	11	2do.	
	<b>HABILIDAD DEL PERSONAL</b>				
COMPETENCIAS (Personal Amia)	<b>4. EN LA BUSQUEDA DE OFRECER SERVICIO CON CALIDAD TOTAL</b>				
	4.1 Pleno Conocimiento del Tema a tratar.	74	67	-7	
	4.2 Facilitador de soluciones, versatilidad.	69	68	-1	
	4.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio .	67	68	1	
	<b>EMPATIA</b>				
AMFA	<b>5. GRADO DE COMPROMISO E IDENTIFICACION CON EL CLIENTE</b>				
	5.1 Se identifica con las necesidades del Cliente	71	75	4	
	5.2 Grado de compromiso y cumplimiento con los clientes	72	75	3	
	5.3 Seguimiento adecuado del requerimiento hasta el total otorgamiento del servicio .	71	77	6	3er o.

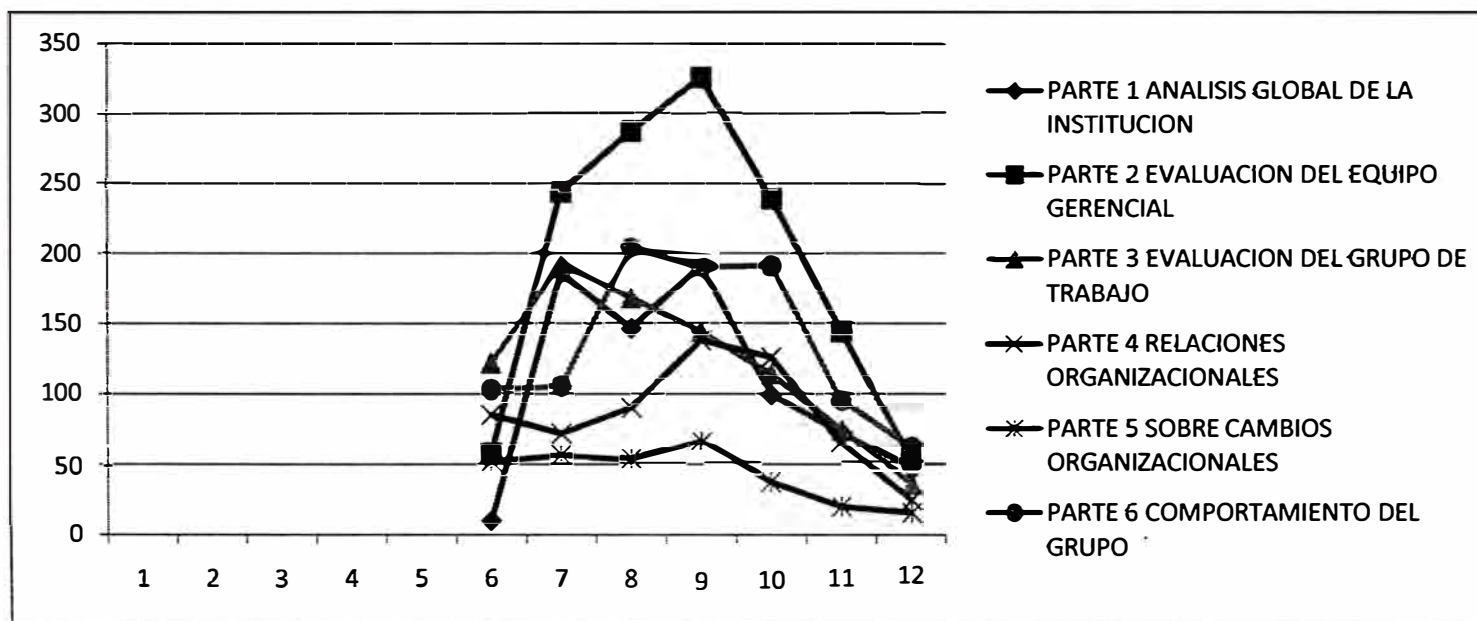
**ANEXOS**

**CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA  
INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO  
CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**RESULTADOS GENERALES:**

PARTE 1 ANALISIS GLOBAL DE LA INSTITUCION  
 PARTE 2 EVALUACION DEL EQUIPO GERENCIAL  
 PARTE 3 EVALUACION DEL GRUPO DE TRABAJO  
 PARTE 4 RELACIONES ORGANIZACIONALES  
 PARTE 5 SOBRE CAMBIOS ORGANIZACIONALES  
 PARTE 6 COMPORTAMIENTO DEL GRUPO  
**TOTALES DE LAS EVALUACIONES**

ESCALA							TOTAL
1	2	3	4	5	6	7	
10	186	146	191	99	72	46	750
58	244	287	325	239	144	53	1350
122	192	168	144	114	74	36	850
85	72	90	138	126	64	25	600
52	56	53	66	37	20	16	300
103	105	204	190	191	95	62	950
430	855	948	1054	806	469	238	4800



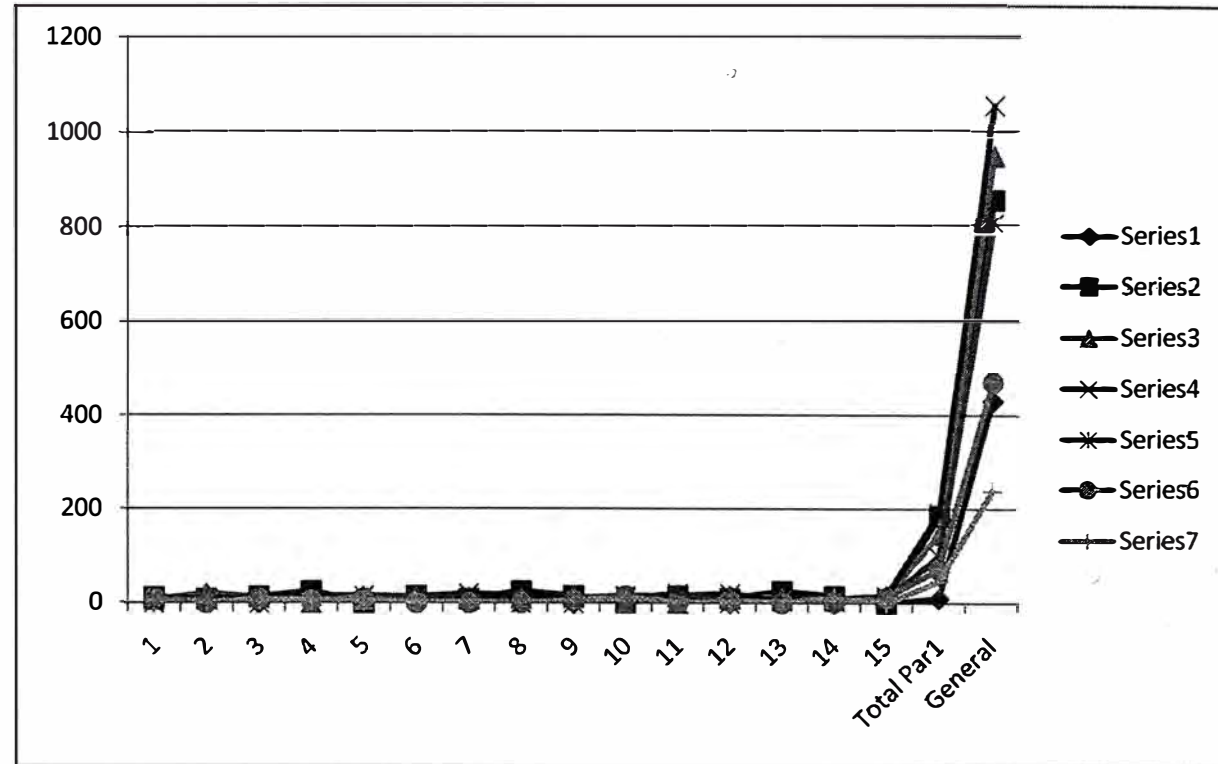
**ANEXO 12.2**

**CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA**

**INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**

**CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

No. Pregunta	ESCALA							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	8	12	7	8	0	10	5	50
2	2	8	20	10	10	0	0	50
3	0	13	12	10	0	8	7	50
4	0	25	0	15	0	5	5	50
5	0	0	8	15	15	10	2	50
6	0	15	12	13	10	0	0	50
7	0	8	12	20	10	0	0	50
8	0	25	10	15	0	0	0	50
9	0	15	15	10	0	5	5	50
10	0	0	0	15	10	15	10	50
11	0	15	0	15	20	0	0	50
12	0	10	15	20	0	5	0	50
13	0	25	10	5	8	0	2	50
14	0	15	10	5	8	2	10	50
15	0	0	15	15	8	12	0	50
Total Par1	10	186	146	191	99	72	46	750
General	430	855	948	1054	806	469	238	4800



**COMENTARIOS:**

Al personal le es indiferente un análisis global de la institución

De considerar la puntuación, los valores de 1 a 3, representan disconformidad sobre el tema.

Los valores 4 punto de indiferencia es o no de interés.

Los Valores 5, 6 y 7 total conformidad.

Tenemos 24.80% de incidencia en respuesta con puntuación 2

Tenemos 19.47% de incidencia en respuesta con puntuación 3

Tenemos 25.47% de incidencia en respuestas con puntuación 4

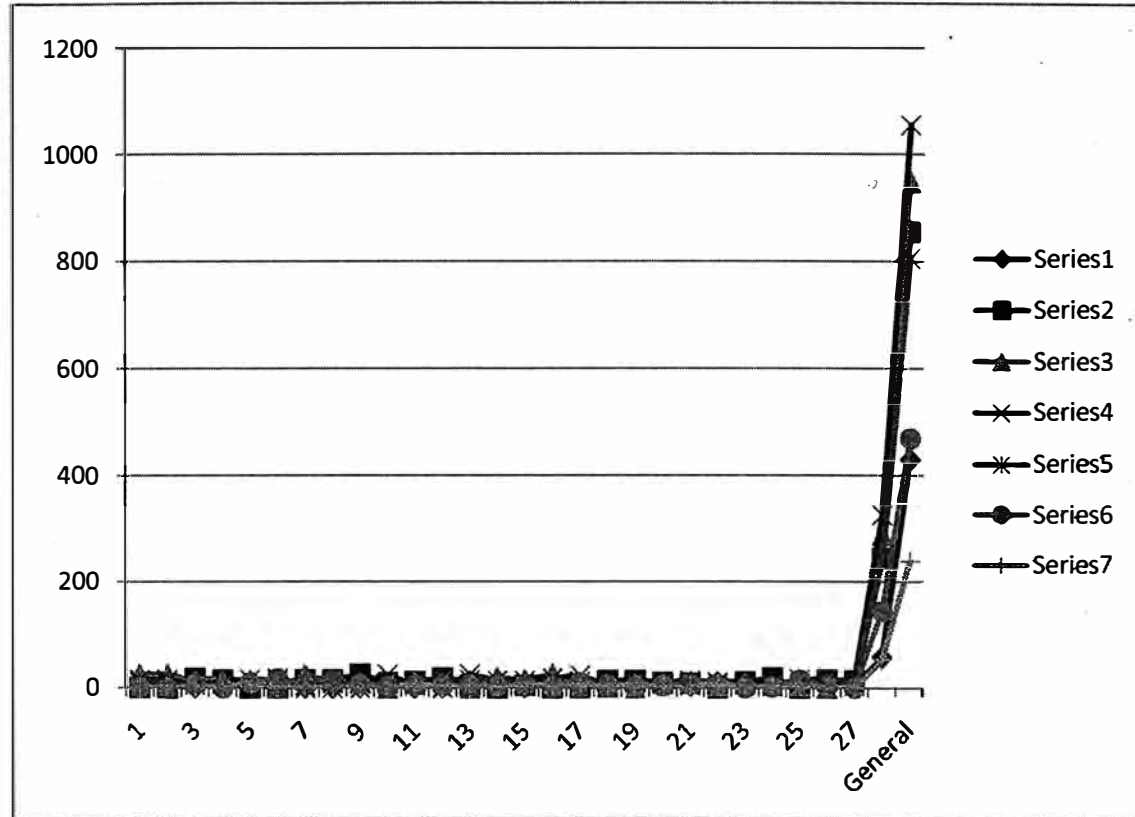
ANEXO 12.2

DIAGRAMA DE AVANCE DEL DESARROLLO DE ENCUESTA

INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

ENCUESTA ANÓNIMA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

No. Pregunta	ESCALA							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	0	0	25	15	10	0	0	50
2	0	0	25	15	10	0	0	50
3	0	18	14	6	6	6	0	50
4	0	15	15	12	8	0	0	50
5	0	0	15	15	0	10	10	50
6	0	0	0	15	18	17	0	50
7	0	15	25	5	0	5	0	50
8	0	15	10	10	0	15	0	50
9	0	25	10	9	0	6	0	50
10	0	10	0	25	12	3	0	50
11	0	12	13	5	8	4	8	50
12	0	18	13	0	15	4	0	50
13	0	5	0	25	15	5	0	50
14	0	0	19	14	14	3	0	50
15	0	5	15	14	5	6	5	50
16	0	0	25	18	2	2	3	50
17	0	0	0	24	12	10	4	50
18	12	14	2	4	9	5	4	50
19	5	14	0	14	10	4	3	50
20	5	10	8	10	11	4	2	50
21	3	9	10	5	14	8	1	50
22	11	0	5	8	11	7	8	50
23	12	11	10	11	6	0	0	50
24	10	19	5	8	6	2	0	50
25	0	0	5	9	16	15	5	50
26	0	15	0	15	17	3	0	50
27	0	14	18	14	4	0	0	50
General	58	244	287	325	239	144	53	1350
Total	430	855	948	1054	806	469	238	4800



PARTE 2 EVALUACION DEL EQUIPO GERENCIAL

A un nivel general

28.13% Muestra interés por evaluar el tema

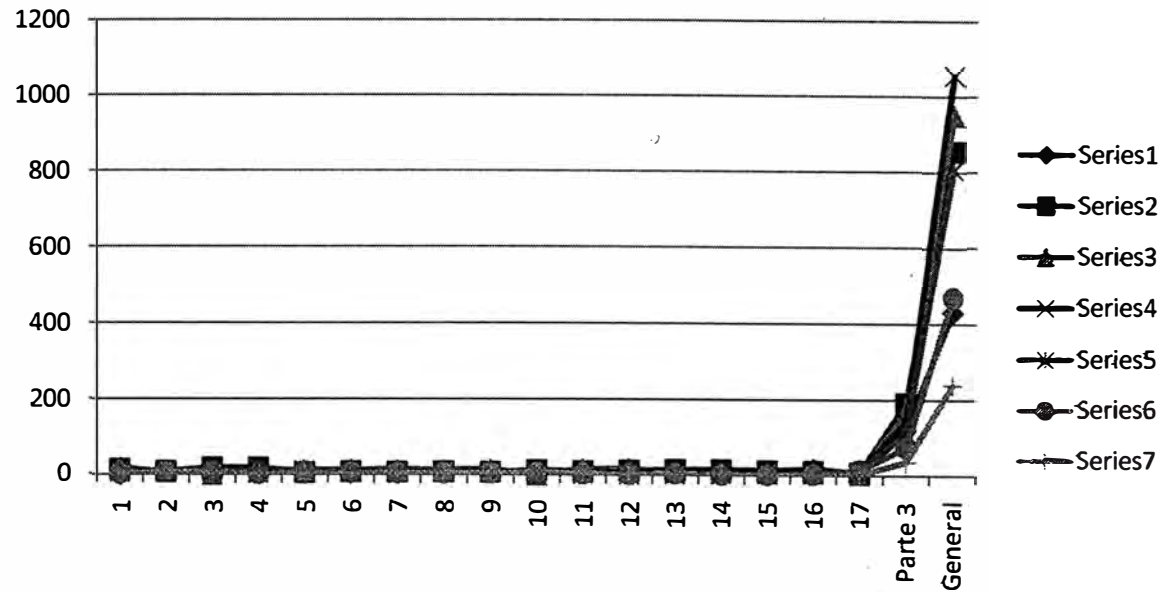
De las evaluaciones

24.07% se centraron en un nivel medio

**ANEXO 12.2**

**CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA  
INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO  
CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

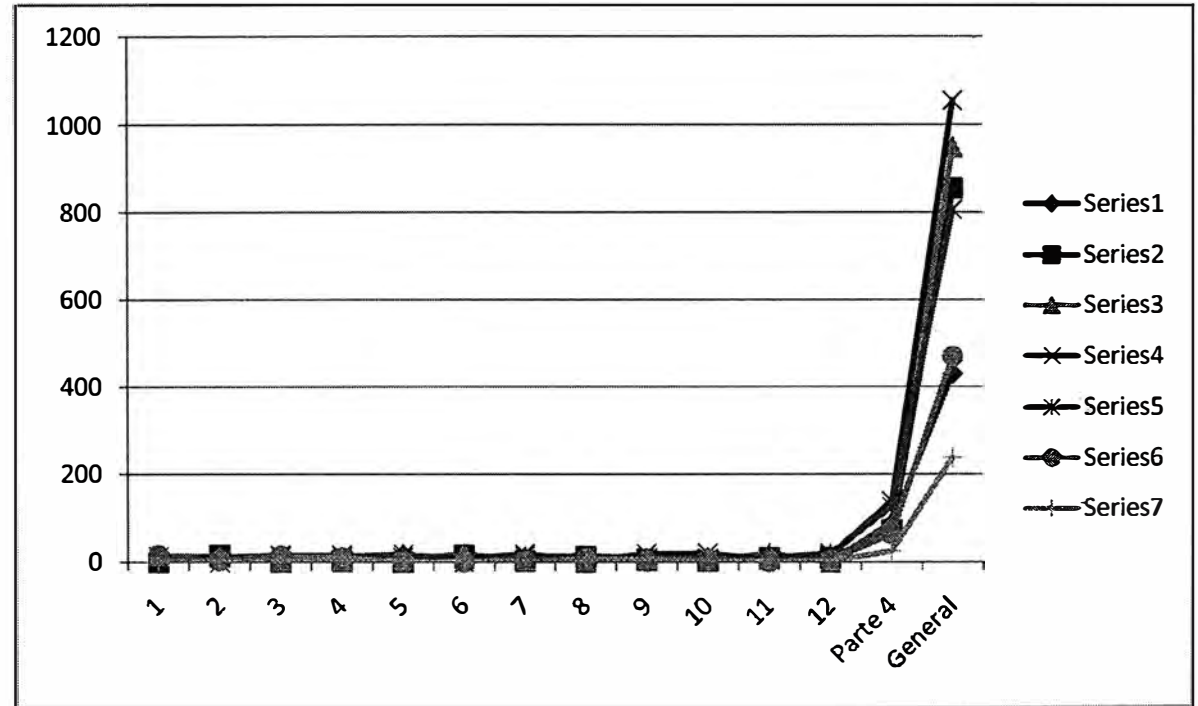
No. Pregunta	ESCALA							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	0	15	18	7	8	2	0	50
2	5	9	6	8	7	7	8	50
3	0	18	0	14	8	8	2	50
4	2	18	9	4	15	2	0	50
5	4	5	12	9	10	9	1	50
6	5	8	13	8	11	5	0	50
7	9	7	14	8	5	4	3	50
8	9	8	13	7	6	4	3	50
9	8	7	15	8	6	4	2	50
10	8	12	0	8	9	4	9	50
11	9	10	16	8	3	2	2	50
12	9	12	17	9	2	1	0	50
13	10	15	8	9	2	4	2	50
14	9	15	8	12	4	1	1	50
15	12	13	7	11	5	1	1	50
16	18	12	8	5	5	2	0	50
17	5	8	4	9	8	14	2	50
Parte 3	122	192	168	144	114	74	36	850
General	430	855	948	1054	806	469	238	4800



Denota una baja incidencia de evaluación.

**ANEXO 12.2**  
**CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE**  
**ENCUESTA**  
**INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO**  
**CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

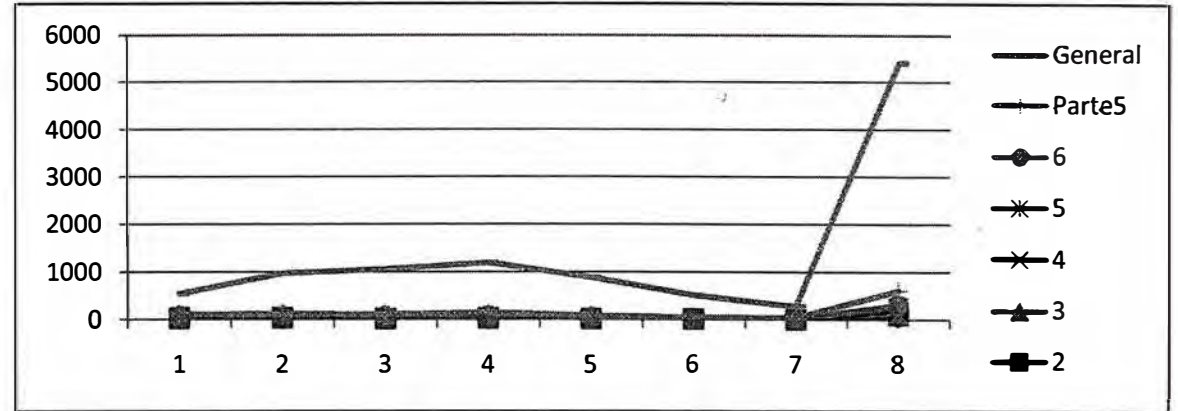
No. Pregunta	ESCALA							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	8	0	15	0	12	15	0	50
2	8	15	12	11	0	4	0	50
3	9	0	0	15	12	14	0	50
4	2	3	1	15	12	9	8	50
5	15	0	8	9	18	0	0	50
6	9	15	18	8	0	0	0	50
7	9	2	5	18	12	4	0	50
8	6	12	0	5	14	7	6	50
9	3	5	8	18	9	2	5	50
10	9	2	4	19	8	5	3	50
11	5	9	19	5	10	1	1	50
12	2	9	0	15	19	3	2	50
Parte 4	85	72	90	138	126	64	25	600
General	430	855	948	1054	806	469	238	4800



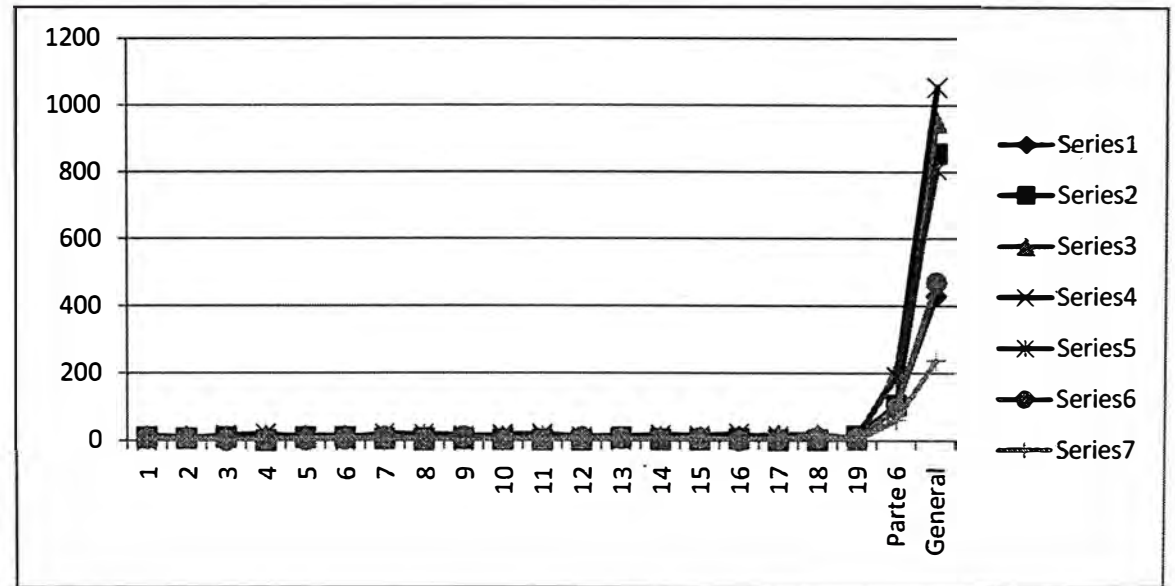
**ANEXO 12.2**

**CLIENTE INTERNO DESARROLLO DE ENCUESTA  
INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO  
CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

No. Pregunta	ESCALA							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	15	13	0	12	5	5	0	50
2	10	15	9	12	1	2	1	50
3	12	5	9	11	9	2	2	50
4	10	9	2	10	9	5	5	50
5	5	12	19	5	4	2	3	50
6	0	2	14	16	9	4	5	50
Parte5	52	56	53	66	37	20	16	300
General	430	855	948	1054	806	469	238	4800



1	5	9	12	0	15	6	3	50
2	12	6	9	5	8	5	5	50
3	6	9	12	15	8	0	0	50
4	6	0	15	19	5	3	2	50
5	6	9	15	6	9	1	4	50
6	6	9	14	8	2	4	7	50
7	2	5	8	19	5	11	0	50
8	3	6	2	18	19	1	1	50
9	5	6	12	0	15	12	0	50
10	2	3	12	17	13	2	1	50
11	3	2	5	19	14	4	3	50
12	5	1	9	11	12	10	2	50
13	6	9	9	2	13	5	6	50
14	5	4	3	17	16	4	1	50
15	5	3	12	14	2	8	6	50
16	5	6	14	20	5	0	0	50
17	6	2	17	0	15	4	6	50
18	6	2	19		1	9	13	50
19	9	14	5		14	6	2	50
Parte 6	103	105	204	190	191	95	62	950
General	430	855	948	1054	806	469	238	4800





## **HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

FOMATO 10.1 FORMATO ENCUESTA CLIENTE EXTERNO CASO EXPERIMENTAL

**ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Código \_\_\_\_\_ Cliente \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Canal: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

ASPECTO	IMPORTANCIA						SATISFACCION						OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR	
<b>I - DISTRIBUCION</b>													
1.- Número de visitas por semana													
2.- Cumplimiento del día de visita de la ruta													
3.- Cumplimiento a la cantidad de producto solicitado													
4.- Cumplimiento a la variedad de presentaciones solicitadas													
5.- Cumplimiento a la variedad de sabores solicitadas													
6.- Grado de consistencia del producto recibido													
7.- Trato recibido por parte del personal de la ruta													
8.- Gestión del vendedor en relación al impulso de nuevos productos, promociones, etc.													
<b>II - SOPORTE INTERNO</b>													
1.- Servicio brindado por . en la instalación de equipos de frío en su negocio													
2.- Servicio que ha brindado a los equipos cuando Ud. ha reportado que no funcionan correctamente :													
a.- Tiempo que dura la unidad técnica en llegar													
b.- Calidad de la reparación													
3.- Servicio de mantenimiento preventivo que ha dado a sus equipos en los siguientes aspectos:													
1.- Numero de mantenimientos que ha recibido													
2.- Calidad del mantenimiento realizado													
En esta área las preguntas 2 y 3 aplican si el cliente ha requerido de ese servicio por parte de la empresa.													
<b>III.- SERVICIO AL CLIENTE</b>													
1.- Contacto a la primer llamada cuando llama a la empresa para comunicarse con servicio al cliente													
2.- Calidad de la atención recibida de parte del personal de Servicio al Cliente ( por teléfono y en la empresa )													
a.- Trato recibido de parte del personal													
b.- Rapidez en la atención													
c.- Respuesta a la solicitud planteada													
<b>IV. PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>													
1.- Ayuda que brinda el material publicitario que ha puesto en su negocio para la promoción de ventas:													
a.- En los equipos de refrigeración													
b.- En otras áreas de su negocio ( afiches, pintura)													
<b>V. SUPERVISOR DE CANAL</b>													
1.- Facilidad de contactar a su Supervisor de Canal													
2.- Tipo de respuesta dada por el Supervisor a su problemática:													
a.- Rapidez													
b.- Interés por la problemática													
c.- Tipo de respuesta dada													

**FORMATO 10.2**  
**INVESTIGACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**  
**CUESTIONARIO ANÓNIMO AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

ESCALA	
	2 3 4 5 6 7
<b>PRIMERA PARTE: ANALISIS GLOBAL DE LA INSTITUCIÓN</b>	
1	LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN DEFINIDOS Y SON REVISADOS CON REGULARIDAD
2	LOS GERENTES, DIRECTORES Y JEFE TIENEN LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL PROCESO DE FIJAR OBJETIVOS Y METAS
3	LA ORGANIZACIÓN TIENE MECANISMO PARA LA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS
4	LA GERENCIA Y JEFATURAS CLAVES LE DEDICAN UN TIEMPO ADECUADO AL PLANEAMIENTO DINAMICO
5	LA GERENCIA APOYA A LOS MEJORES Y MAS EFICIENTES TRABAJADORES REGULARMENTE. LA GERENCIA Y JEFATURAS REPASAN LA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES, ASI COMO LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
6	LOS JEFES Y GERENTES SE ASEGURA QUE HAYA UNA ADECUADA CAPACITACIÓN AL PERSONAL PARA EJECUTAR LAS TAREAS ASIGNADAS
7	LAS JEFATURAS TIENEN UN SISTEMA ADECUADO PARA LA EVALUACIÓN REGULAR DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES
8	LA ORGANIZACIÓN ENFATIZA LA COLABORACIÓN COMO NORMA OPERATIVA
9	LA ORGANIZACIÓN DEMUESTRA ESTAR COMPROMETIDA EN PROVEER UN SERVICIO SATISFACTORIO A LOS CLIENTES?
10	LA ORGANIZACIÓN EMPLEA BIEN LA ENERGÍA DE SU FUERZA LABORAL
11	LA ORGANIZACIÓN RECOMPENSA AL PERSONAL SOBRE UNA BASE DE MERITOS Y DESEMPEÑO, AUMENTANDO LA CAPACIDAD
12	EL CLIMA DE TRABAJO ALIENTA AL PERSONAL A DAR LO MEJOR DE SI
13	EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN ALIENTA A LA GENTE A SER ABIERTA Y FRANCA CON LA JEFATURA Y/O GERENCIA
14	FRANCA CON LA JEFATURA Y/O GERENCIA
<b>Puntaje Total</b>	

<b>TERCERA PARTE: EVALUACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO</b>	
1	EL CLIMA Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN MI GRUPO SON AMISTOSAS Y COLABORADORAS
2	LOS MIEMBROS ALIMENTAN LOS MEJORES ESFUERZOS ENTRE SI, REFORZANDO EL COMPORTAMIENTO EXITOSO
3	EL GRUPO ORGANIZA Y SOLUCIONA EFECTIVAMENTE LOS PROBLEMAS
4	LOS MIEMBROS MANTIENEN NORMAS ADECUADAS DE DESEMPEÑO
5	EL GRUPO ES ABIERTO Y DISPUESTO PARA LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES
6	LOS MIEMBROS TRABAJAN EFECTIVAMENTE COMO UN EQUIPO
7	EL GRUPO SE COMUNICA BIEN DENTRO DE NUESTRA UNIDAD DE TRABAJO
8	EL GRUPO SE COMUNICA BIEN CON OTRAS UNIDADES DE TRABAJO
9	LOS MIEMBROS PARTICIPAN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL GRUPO
10	EL GRUPO HACE USO EFECTIVO DE RECURSOS DISPONIBLES TANTO MATERIALES COMO HUMANOS
11	USUALMENTE, LOS MIEMBROS DEMUESTRAN ORGULLO POR SU GRUPO Y SU TRABAJO
12	EL GRUPO BUSCA ACTIVAMENTE UTILIZAR LAS APTITUDES Y HABILIDADES DE SUS MIEMBROS
13	LOS MIEMBROS NO SE SIENTEN LIMITADOS POR REGLAS, REGLAMENTOS Y PROHIBICIONES AL REALIZAR SU TRABAJO
14	EL GRUPO ES DINAMICO EN SUS ENFOQUES Y ACTIVIDADES
15	LOS MIEMBROS SE CARACTERIZAN POR SU INDEPENDENCIA E INICIATIVA
16	EL GRUPO TIENE UN HISTORIAL DE LOGROS CONSISTENTE?
17	GENERALMENTE, LOS MIEMBROS SON RESPONSABLES Y EFECTIVOS
<b>Puntaje Total</b>	

<b>CUARTA PARTE: RELACIONES ORGANIZACIONALES</b>	
1	LOS TRABAJADORES USUALMENTE CONFIAN EN LA GERENCIA
2	GENERALMENTE LOS TRABAJADORES SE "NIVELAN" EN SU COMUNICACIÓN, SUPLENDO UNA RETROALIMENTACIÓN AUTÉNTICA
3	USUALMENTE LOS TRABAJADORES SON ABIERTOS Y AUTÉNTICOS EN SUS RELACIONES LABORALES
4	SI LOS TRABAJADORES TIENEN UN CONFLICTO O DESACUERDO CON LA GERENCIA, USUALMENTE LOS RESUELVEN DIRECTAMENTE
5	CUANDO LOS TRABAJADORES RECIBEN DIRECTIVAS O DECISIONES ADMINISTRATIVAS CON LAS QUE NO ESTAN DE ACUERDO, SUELEN ACEPTARLAS
6	LOS GERENTES NO SE SIENTEN AMENAZADOS POR FUNCIONARIOS O SUBORDINADOS JOVENES Y COMPETENTES QUE PUEDEN TENER MAS
7	LOS GERENTES PUEDEN INTERACTUAR CON COLEGAS O SUBORDINADOS FEMENINOS
8	LOS GERENTES TRATAN DE SER JUSTOS CON LOS EMPLEADOS UTILIZANDO UNICAMENTE LA CAPACIDAD COMO CRITERIO DE EVALUACIÓN DE MUCHOS GERENTES SE HAN "RETIRADO" LITERALMENTE DEL PUESTO Y SON
9	INDIFERENTES A LAS NECESIDADES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL
10	LOS TRABAJADORES TIENEN OPORTUNIDAD DE ACLARAR ROLES Y RELACIONES CAMBIANTES EN LA ORGANIZACIÓN?
11	¿APRECIA UD. QUE LA ORGANIZACIÓN SE PREOCUPA POR LAS NECESIDADES DE SU GENTE, CONSEGUIR QUE SE LLEVEN A CABO LAS LABORES?
12	¿LA ORGANIZACIÓN ALIENTA Y AYUDA A LOS TRABAJADORES EN EL DESARROLLO DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD?
<b>Puntaje Total</b>	

**SEGUNDA PARTE: EVALUACION DEL EQUIPO GERENCIAL**

1	LOS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES SON CLAROS Y BIEN DEFINIDOS
2	HAY CAPACITACIÓN PARA LOS GERENTES Y PARA SUS SUBORDINADOS
3	PROVEEN UN MODELO DE LIDERAZGO PARA LOS SUBORDINADOS
4	HAY CONSTANCIA CON UNA RENOVACION ORGANIZACIONAL PLANEADA
5	TIENEN NORMAS DE ALTA PRODUCTIVIDAD
6	TIENEN NORMAS DE ALTA CALIDAD PARA EL SERVICIO
7	EXPERIMENTAN CON NUEVAS IDEAS Y NUEVOS ENFOQUES?
8	LA GERENCIA ALIENTA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
9	HAY COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE LAS GERENCIAS Y LAS UNIDADES FUNCIONALES, RESPECTO AL TRABAJO?
10	CONDUCEN REUNIONES SIGNIFICATIVAS, PRODUCTIVAS Y EFECTIVAS?
11	ENFRENTAN DIRECTAMENTE EL CONFLICTO SOLUCIONANDO DESACUERDOS EN VEZ DE IGNORARLOS?
12	PROMUEVEN Y FOMENTAN A LOS PENSADORES, CREATIVOS E INNOVADORES
13	TRATAN DE HACER SIEMPRE LAS COSAS MEJOR
14	BRINDAN IGUAL OPORTUNIDAD DE EMPLEO
15	CREAN UN AMBIENTE MOTIVADOR PARA LOS TRABAJADORES
16	COMUNICACIONES ABIERTAS Y FRANCAS ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS
17	BUSCAR SUGERENCIAS E IDEAS DE LOS TRABAJADORES Y CLIENTES
18	ACLARAN LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES PARA EVITAR CONFUSIONES?
19	SE APRECIA COLABORACIÓN DE TRABAJO Y EQUIPO ENTRE LA GERENCIA
20	PREOCUPACIÓN EFECTIVA PARA CAPACITAR A LOS SUBORDINADOS
21	VOLUNTAD PARA CONSIDERAR PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
22	COMPARTIR EL PODER, LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES CON LAS JEFATURAS DE ÁREA
23	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTRARRESTAR EL AUSENTISMO, LA PEREZA Y LA BAJA PRODUCTIVIDAD
24	SUPERVISIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CONCEDIDA A LOS JEFS DE ÁREA
25	LA GERENCIA APOYA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS?
26	MEJORA CONSTANTE DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO, TANTO FISICAS COMO CONDICIONES PSICOLOGICAS
27	CONSISTENCIA EN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES?

**QUINTA PARTE: SOBRE CAMBIOS ORGANIZACIONALES**

1	PUEDEN ADAPTARSE A LOS CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES DRAMÁTICAS DE LA SOCIEDAD
2	PUEDEN MANÉJAR LAS NUEVAS EXIGENCIAS A LA QUE SE VEN EXPUESTAS COMO RESULTADO DE LOS CAMBIOS EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA
3	BUSCA RETROALIMENTACIÓN DE PARTE DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A AQUELLOS CAMBIOS EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA
4	PUEDEN TRATAR EFECTIVAMENTE CON LA GENTE NUEVA QUE LLEGA A LA GERENCIA Y CON TODOS LOS TRABAJADORES DE LA FUERZA LABORAL
5	¿APRECIA UD. PRIORIDADES Y ENFOQUES DE LA GERENCIA RESPECTO A ESTOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES?
6	ES INNOVADORA EN LAS MANERAS DE MEJORAR EL ENTORNO INSTITUCIONAL
<b>Puntaje Total</b>	

**SEXTA PARTE: COMPORTAMIENTO DEL GRUPO**

1	¿EN QUE MEDIDA CONSIDERA UD. QUE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO SON AMISTOSOS Y FACILES DE HABLARLES?
2	¿LE ESCUCHAN BIEN A UD. Y A OTROS, SEA QUE ESTEN DE ACUERDO O NO? EXPRESAN EL PUNTO DE VISTA DE UD., TAN BIEN O MEJOR DE LO QUE HARÍA UD. MISMO
3	ESTIMULAN A UD. Y A OTROS EXPRESAR SUS IDEAS EN FORMA COMPLETA Y FRANCA
4	ESTIMULAN A UD. Y A OTROS A EXPRESAR SIN TEMOR SUS SENTIMIENTOS
5	MUESTRAN CONFIANZA Y DAN CRÉDITO A UD. Y A LOS OTROS, ESTEN DE ACUERDO O NO
6	COMPARTEN FRANCAMENTE LA INFORMACIÓN
7	ESPERAN A UD. QUE HAGA LAS COSAS LO MEJOR QUE PUEDA
8	ESPERAN UN TRABAJO DE ALTA CALIDAD DE ELLOS MISMOS
9	¿PIENSAN QUE EL GRUPO HACE ALGO IMPORTANTE?
10	ESTIMULAS IDEAS INNOVADORAS Y CREATIVAS
11	ESTAN DISPUESTOS A CORRER RIESGOS
12	SE MUESTRAN ABIERTOS CUANDO SE LES CRITICA
13	TRATAN A UD. Y A LOS OTROS EN FORMA AMABLE, IDEALIZAN EXCESIVAMENTE EN SUS RELACIONES PERSONALES
14	PRESENTAN SUS PUNTOS DE VISTAS DE MODO ABIERTO
15	SE MUESTRAN PACIENTES CON EL PROGRESO QUE EL GRUPO REALIZA
16	SON DEMOCRÁTICOS EN EL DEBATE
17	ESTIMULAN AL GRUPO PARA QUE PARTIENDO DE LOS DESACUERDOS, SE LLEGUE A UN ACUERDO
18	UTILIZAN EL "NOSOTROS" Y "NUESTRO" EN VEZ DEL "YO" O DEL "MI"
19	

**FORMATO 10.3**

**MATRIZ DE TABULACION DE RESULTADO DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN**

CLASE	NECESIDADES EVALUADAS	encuesta 1		encuesta 2		encuesta 3		TOTAL IMPORTANCIA	TOTAL SATISFACCIÓN	NIVEL DE CALIDAD
		I	S	I	S	I	S			
	a	4	3	5	1	5	1	14	5	9
	b	5	3	9	5	8	9	22	17	5
	c	4	3	4	8	5	10	13	21	8
	d	5	3	10	1	10	1	25	5	20
	e	3	3	10	10	10	10	23	23	0
	f	3	3	1	10	1	10	5	23	18
	g	4	3	1	1	1	1	6	5	1
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0
								0	0	0

## **FORMATO 10.4**

### **INCIDENTES CRITICOS**

5 COSAS QUE MAS LES GUSTA

5 COSAS QUE NO LES GUSTA

5 COSAS QUE QUISIERAN ENCONTRAR O QUE ESPERAN QUE LES OFREZCA LA EMPRESA

### **ANALISIS DE LOS COMPETIDORES**

**APLICACION DE LA TECNICA DE INCIDENTES CRITICOS AL PERSONAL QUE INTERACTUA CON EL CLIENTE.**

**DISEÑO DE LA ENCUESTA A PARTIR DE LA INFORMACION PREVIA**