

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Desarrollo de estrategias para el Programa de Calidad Siempre Contigo basadas en la norma ISO 9001:2000

Autor: Jorge Alberto Martínez Beltrán

Tesis presentada para obtener el título de:
Ing. Industrial en Procesos y Servicios

Nombre del asesor:
Alejandro León Hernández

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**Desarrollo de Estrategias para el
Programa de Calidad Siempre Contigo
basadas en la Norma ISO 9001:2000**

Tesis sometida a la Escuela de Ingeniería Industrial en
Procesos y Servicios de la Universidad Vasco de Quiroga

Para obtener el grado de
Ingeniero Industrial en Procesos y Servicios

Presenta

Jorge Alberto Martínez Beltrán

Morelia, Michoacán, México

Agosto de 2008

...En Memoria del General de Brigada D.E.M Efrén Martínez Guzmán.

DEDICATORIA

A mis padres, José Luis Martínez y María de Jesús Beltrán, les dedico este trabajo por haberme dado la vida, inculcado la responsabilidad y el esfuerzo, acompañado en todos los momentos de mi vida y por haberme enseñado que se debe de luchar por los que vendrán en un futuro, siempre están en mi corazón.

A mis hermanos, Alejandro, Laura y José Luis, les dedico este trabajo por ser los mayores ejemplos en mi vida; esfuerzo, responsabilidad, éxito, carácter, todo lo he aprendido gracias a ustedes, los quiero mucho.

A mi novia Flor Hernández Bondy, le dedico este trabajo por ser siempre un gran apoyo en los momentos difíciles, por ser mi amiga antes que todo y ayudarme a cumplir mi sueño de ser ingeniero, te amo.

AGRADECIMIENTOS

A la *Universidad Vasco de Quiroga*, por tenerme entre sus alumnos y ayudarme a crecer como persona y profesionista.

A *Chevrolet Fame Morelia*, organización que me permitió realizar mis prácticas y este trabajo de investigación para obtener el título de Ingeniero Industrial.

Al *Ing. Alejandro León Hernández*, asesor y maestro dentro de Chevrolet Fame Morelia el cual compartió conmigo conocimientos y experiencia.

Al *Ing. Miguel Gutiérrez*, Gerente de Servicio y Champion de Chevrolet Fame Morelia, que me enseñó a dirigir y trabajar en equipo.

A *mís compañeros de clase*, por compartir experiencias, conocimientos y sobre todo una carrera que nos brindará grandes satisfacciones.

INDICE GENERAL

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	IV
JUSTIFICACIÓN	V
ALCANCE.....	VII
OBJETIVOS	IX
<i>Objetivo general</i>	<i>ix</i>
<i>Objetivos particulares</i>	<i>ix</i>
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 INTRODUCCIÓN.....	10
1.1.1 <i>Calidad</i>	10
1.1.2 <i>Gestión de la Calidad</i>	11
1.1.3 <i>Chevrolet Siempre Contigo como Sistema de Gestión de Calidad</i>	12
1.1.4 <i>Antecedentes de Siempre Contigo</i>	13
1.1.5 <i>El papel del Ingeniero Industrial en la Gestión de la Calidad</i>	14
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS DE ISO 9001:2000	15
2.1 ISO 9001:2000.....	15
2.1.1 <i>La importancia de la normalización</i>	15
2.1.2 <i>Funcionamiento de ISO 9001:2000</i>	17
2.1.3 <i>Características relevantes de la norma ISO 9001:2000</i>	19
CAPÍTULO 3 CHEVROLET SIEMPRE CONTIGO.....	20
3.1 PROGRAMA DE CALIDAD SIEMPRE CONTIGO.....	20
3.1.1 <i>Chevrolet certificado</i>	21
3.1.2 <i>Estándares operativos del distribuidor</i>	21
3.1.3 <i>Momentos de verdad</i>	22
3.1.4 <i>Proceso de certificación</i>	22
3.1.5 <i>Índice de satisfacción del cliente (CSI)</i>	23
3.1.6 <i>Matriz de los perfiles de desempeño</i>	24
CAPÍTULO 4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	26
4.1 ESTÁNDAR # 1 LIDERAZGO DE ESTÁNDARES.....	26
4.1.1 <i>Compromiso con los Estándares y Objetivos</i>	27
4.1.2 <i>Responsabilidad hacia los Estándares</i>	27
4.1.3 <i>Procedimiento para la realización de Auto-evaluaciones</i>	29
4.2 ESTÁNDAR # 2 INSTALACIONES.....	31
4.2.1 <i>Instalaciones</i>	32
4.2.2 <i>Áreas de contacto con el Cliente</i>	37
4.2.3 <i>No fumar</i>	37
4.2.4 <i>Aplicación de la técnica de las 5's</i>	38
4.3 ESTÁNDAR # 5 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	44
4.3.1 <i>Reclutamiento</i>	44
4.3.2 <i>Proceso de Inducción</i>	50
4.3.3 <i>Retención de personal clave y entrevista de salida</i>	53
4.4 ESTÁNDAR # 8 ATENCIÓN AL CLIENTE.....	57
4.4.1 <i>Procedimiento para la resolución de quejas</i>	57
4.4.2 <i>Registro</i>	62

4.5 ESTÁNDAR # 14 PROCESO CONSULTIVO DE POST VENTA GMM	64
4.5.1 Citas telefónicas	68
4.5.2 Recepción.....	69
4.5.3 Entrevista consultiva	71
4.5.4 Presentación de servicios	73
4.5.5 Proceso consultivo de compra del cliente.....	74
4.5.6 Autorización de trabajo adicional	78
4.5.7 Entrega	78
4.5.8 Seguimiento a clientes	80
4.6 ESTÁNDAR # 18 PROCESO DE MEJORA CONTINUA	81
4.6.1 Las oportunidades de mejora u otras solicitudes de cambio se documentan utilizando la Solicitud de Mejora Continua (SMC).....	82
4.7 ESTÁNDAR # 20 CONTROL DE DATOS Y DOCUMENTOS.....	95
4.7.1 Numeración y Control de los Documentos.....	96
4.7.2 Numeración y Control de Formas	99
4.7.3 Información de Referencia	101
CAPÍTULO 5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	103
5.1 RESULTADOS	103
5.2 CONCLUSIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	110
GLOSARIO	112
ANEXO	114

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. 1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	12
FIGURA 3. 1 PROCESO DE CERTIFICACIÓN	23
FIGURA 3. 2 MATRIZ DE LOS PERFILES DE DESEMPEÑO	25
FIGURA 4. 1PROCEDIMIENTO PARA LA AUTOEVALUACIÓN	30
FIGURA 4. 2 FACHADA	32
FIGURA 4. 3 TÓTEM	33
FIGURA 4. 4 BANDA AZUL TIPO MARQUESINA	33
FIGURA 4. 5 ANUNCIOS SERVICIO Y PARTS	33
FIGURA 4. 6 MÓDULO DE RECEPCIÓN	34
FIGURA 4. 7 PISO ÁREA DE VENTAS	34
FIGURA 4. 8 ESTACIONAMIENTO CLIENTES	35
FIGURA 4. 9 SALA DE EXHIBICIÓN	35
FIGURA 4. 10 SERVICIO	36
FIGURA 4. 11 PROCEDIMIENTO TÉCNICA DE LAS 5'S	40
FIGURA 4. 12 IMÁGENES ANTES DE 5'S	43
FIGURA 4. 13 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	46
FIGURA 4. 14 PROCESO DE INDUCCIÓN	52
FIGURA 4. 15 ENCUESTA DE SALIDA	56
FIGURA 4. 16 PROCEDIMIENTO PARA LA RESOLUCIÓN DE QUEJAS	59
FIGURA 4. 17 FORMA PARA EL REGISTRO DE QUEJAS DEL CLIENTE	63
FIGURA 4. 18 PROCESO CONSULTIVO DE SERVICIO POSTVENTA	66
FIGURA 4. 19 RECEPCIÓN	69
FIGURA 4. 20 PROCEDIMIENTO EN CASO DE RECLAMACIÓN	72
FIGURA 4. 21 PRESENTACIÓN DE SERVICIOS	73
FIGURA 4. 22 PROCESO CONSULTIVO DE COMPRA DEL CLIENTE	75
FIGURA 4. 23 SOLICITUD DE MEJORA CONTINUA	83
FIGURA 4. 24 FORMA PARA EL REGISTRO DE SMC	85
FIGURA 4. 25 PROCEDIMIENTO PARA DIAGRAMA DE PARETO	87
FIGURA 4. 26 DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO	89
FIGURA 4. 27DIAGRAMA DE PARETO	91
FIGURA 4. 28 PARETO CON ERRORES VITALES	92
FIGURA 4. 29 DIAGRAMA CAUSA EFECTO	93
FIGURA 4. 30 PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS	97
FIGURA 4. 31 FORMA PARA EL REGISTRO MAESTRO DE DOCUMENTOS	98
FIGURA 4. 32 FORMA PARA EL REGISTRO DE DOCUMENTOS CONTROLADOS	99
FIGURA 4. 33 PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE FORMAS	100
FIGURA 4. 34 FORMA PARA EL REGISTRO DE FORMAS	101
FIGURA 4. 35 FORMA PARA EL REGISTRO DE BIBLIOTECA	102
FIGURA 5. 1 IMÁGENES DESPUÉS DE 5'S	104

INDICE DE TABLAS

TABLA 4. 1 VALORES PARA DIAGRAMA DE PARETO	91
--	----

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy como nunca se viven momentos de cambio en la industria automotriz. Todos los participantes están desafiando formas tradicionales de hacer sus tareas, buscando siempre dar mayor y mejor atención a los clientes, al tiempo que se logra también consolidar y dar viabilidad a largo plazo a los negocios. De la habilidad para satisfacer las crecientes demandas de una base de clientes cada vez más sofisticada, depende el futuro de todos.

En estos tiempos, la compra de un vehículo va más allá que una simple transacción comercial y cada vez más se percibe como una experiencia total de servicio. Estudios sobre el tema demuestran que la calidad en el servicio tiene un profundo impacto en la venta de vehículos y la participación de mercado.

Debido a la apertura de mercado, el ingreso de nuevas marcas y un número cada vez mayor de productos nuevos en todos los segmentos en los que Chevrolet compite, el negocio exige lo mejor y para continuar marcando el paso en la industria, se tiene que ofrecer al Cliente Final, verdadero valor agregado a través de nuevas propuestas de operación.

De forma obligatoria entonces, cualquier distribuidora de la marca Chevrolet deberá estandarizar sus procesos, entender los requerimientos del cliente, atender las quejas de mejor manera y vender un servicio completo más que un simple automóvil, además debe cuidar su entorno laboral, el trato con el personal y la administración en general de la calidad dentro de sus instalaciones todo esto para cumplir con la Certificación Siempre Contigo.

Es así como General Motors pretende la mejora de la calidad en el servicio y que en un largo plazo se puedan observar resultados positivos dentro de la lealtad del cliente y un alza en el promedio de compras anuales a nivel nacional.

JUSTIFICACIÓN

Chevrolet Siempre Contigo es la nueva forma de brindar un valor agregado a las operaciones de las distribuidoras, con esto, General Motors intenta un compromiso con el Cliente para lograr la preferencia de este.

La implementación de Chevrolet Siempre Contigo dentro de cualquier distribuidora a nivel nacional es de carácter obligatorio como ya se mencionó, así, General Motors y la marca Chevrolet pueden dar un valor agregado a los vehículos que venden.

El desarrollo de las estrategias que se presentan en esta tesis ha sido tomado debido a la necesidad que surge dentro de Chevrolet Fame Morelia al conocer los estándares que GM genera para la mejora de la organización que los implemente de una forma correcta.

Siendo entonces Chevrolet Siempre Contigo obligatorio, se deben observar los beneficios que puede tener implementar un programa de calidad como este:

- Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos.
- Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Sin embargo, habrá que conocer a su vez las dificultades que se encuentran en una implementación de un programa de calidad:

-
- Falta de involucramiento de la organización en el sistema de administración de la calidad.
 - Conflictos interpersonales entre los miembros de la organización.
 - Falta de rumbo y visión de la organización.
 - Falta de recursos.

Por lo tanto, el desarrollo de estrategias para la implementación de un programa de calidad no es sencillo, debido a todos los factores que pueden afectar una implementación y el desarrollo eficiente de esta.

Cabe aclarar que General Motors año tras años evalúa a sus distribuidores, por lo que la manera de desarrollar estas estrategias debe estar enfocada en cumplir con requerimientos visibles (procesos implementados) y demostrables (documentos utilizados), para obtener el “cumplimiento” dentro de la auditoría que realiza GM. Para esto, se deben desarrollar los procesos a seguir, los responsables y los documentos que facilitan la demostración además de su utilización para la mejora de la organización dentro de cada proceso que lo necesite.

Es así como este desarrollo de estrategias debe realizarse ya que no se encuentra alguna otra manera que pueda cumplir con las necesidades de GM y a la vez las necesidades de Chevrolet Fame Morelia al implementar este programa de calidad.

ALCANCE

Este trabajo se centra en siete estándares pertenecientes al Programa de Calidad Siempre Contigo a implementarse dentro de la distribuidora Chevrolet Fame Morelia, basándose en diferentes materias y conocimientos de temas relacionados con estos estándares, por lo cual quedan fuera de esta tesis los demás estándares del programa de calidad y temas relacionados con estos.

Las materias más importantes tocadas dentro de este trabajo son:

- Administración de Recursos Humanos
- Calidad
- Mercadotecnia de Servicios

Por otro lado tampoco se pretende dar una solución fácil, segura y rápida en materia de servicio al cliente. La implementación de estas estrategias desarrolladas lleva tiempo, dedicación, capacitación y esfuerzo del personal. No se busca entonces dar la solución de calidad esperada por cualquier empresa en materia de certificación, sólo se pretende hacer entender la importancia de cumplir con los estándares, la mejora que se espera y la manera de realizar esta mejora.

Cada estándar toca un punto diferente, se relacionan entre sí en materia de servicio al cliente y se desarrollan de acuerdo a las facilidades que brinda la gerencia y los requerimientos del cliente, se da un enfoque de acuerdo a la norma ISO 9000 y cómo en un futuro se podría obtener la certificación de esta norma al cumplir con los mismos estándares ya desarrollados.

Toda la tesis está enfocada en obtener el cumplimiento del estándar seleccionado, no está dentro del alcance de la tesis cualquier tema con la administración de la distribuidora fuera de la implementación de los estándares.

La auditoría externa realizada por GMM, es la principal prueba para conocer si se obtiene la certificación Siempre Contigo, este proceso de auditoría muy similar al que usa un organismo certificador de ISO 9001 marca el cumplimiento o no de los estándares, debido a esto, la documentación que se presenta como

formas, registros, procesos, etc., es documentación a presentar dentro de la auditoría, con el fin de dar evidencia del desarrollo de los estándares, por esto, al hablar de documentación dentro de la tesis se habla siempre de la documentación que se presentará en la auditoría, no está en el alcance de esta tesis la documentación que se utiliza dentro de la distribuidora para su administración como negocio.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Desarrollar los estándares seleccionados del Programa Siempre Contigo en base a la norma ISO 9001: 2000 con el fin de crear una cultura de mejora continua dentro de la organización, cumplir con los requerimientos del cliente en materia de calidad dentro del servicio postventa y proponer nuevos procedimientos para un mejor desempeño de la organización.

Objetivos particulares

- Lograr un trabajo de forma estandarizada dentro de la organización, evitando así trabajar a prueba y error.
- Lograr una organización que considere la mejora continua como su quehacer diario.
- Promover la participación activa y desarrollo del personal.
- Asegurar que todos los documentos dentro del Programa Siempre Contigo sean de fácil legibilidad, acceso e identificación para el personal.
- Fomentar una cultura con valores y hábitos hacia la calidad.
- Habilitar un enfoque sistemático de la organización de tal manera que se facilite una toma de decisiones orientadas a definir y a aplicar acciones de mejora integrales con beneficio tanto para el cliente como para las demás partes interesadas, esto a fin de mantener una relación ganar-ganar.
- Crear Clientes de por vida para la Distribuidora.
- Reducir de gastos de operación convirtiendo a la Distribuidora en un negocio rentable.

Capítulo 1 Introducción

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 Calidad

Actualmente se habla de globalización, competitividad y calidad, pero la realidad es que estos tres temas van si duda alguna de la mano, sin negar lo más importante, la calidad en los productos ha sido un tema que en los últimos años ha interesado al sector empresarial mexicano. Lo cierto es que una de las consecuencias de la globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes son concedores y más complejos y ahora saben elegir con decisión.

Hoy en día, en un medio de competencia tan agresivo ya no se piensa en calidad como una opción, sino como una necesidad. También, el alcance de los esfuerzos por la calidad va más allá de la misma empresa, pues en muchos casos, esta no sólo pretende contar con un sistema de calidad propio, sino que también exige a sus proveedores que implanten un sistema de calidad. Se ha comprendido que la calidad no es un sistema cerrado hacia el interior de la compañía, sino que también pueden influir en ella factores externos.

La práctica de la calidad ya no es entonces una actividad aislada o realizada por un departamento dentro de la empresa, se ha convertido en parte de las actividades diarias de todos y cada uno de sus integrantes, por ello se han desarrollado los sistemas de gestión de la calidad.

La palabra calidad tiene como significado popular “de lo mejor”, en un sentido absoluto. Dentro de la industria quiere decir “mejor” dentro de ciertas especificaciones, pero aún cuando es muy importante cumplir con las especificaciones establecidas y con las regulaciones implementadas el concepto de calidad va más allá alcanzando rubros como los requerimientos de los clientes.

La calidad se define entonces de la siguiente manera:

La calidad es la resultante total de las características de un producto en cuanto a mercadotecnia, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales dicho producto en uso va a satisfacer las necesidades de los clientes. Esto significa que los consumidores esperan que los productos funcionen adecuadamente para el propósito que lo han adquirido y durante un tiempo razonable. La duración es un concepto estrechamente ligado con la confiabilidad de un producto, que va en función del tiempo durante el cual el producto funciona correctamente sin presentar averías prematuras.

1.1.2 Gestión de la Calidad

Un sistema de gestión de la calidad consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad de un producto, y está constituida por diferentes procesos.

La adopción de un sistema de gestión de calidad debe ser una estrategia de toda organización. El diseño y la implementación del sistema dentro de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, procesos empleados, tamaño y estructura de la organización.

En el modelo de gestión de la calidad se considera al cliente como un factor determinante para definir los requisitos que den entrada en el proceso de mejora, considerando la percepción del cliente acerca del resultado de los procesos de calidad que ha implementado la organización. Este método para su adecuada aplicación debe mantener como base la siguiente metodología:

- Planificar. Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer. Implementar los procesos.
- Verificar. Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a las políticas, objetivos y los requisitos para el proceso y servicio, además de informar los resultados.

- Actuar. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

1.1.3 Chevrolet Siempre Contigo como Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de calidad es la estructura operativa de trabajo aceptada en la compañía, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos para guiar las acciones coordinadas de las personas, máquinas e información de la compañía de las mejores y más prácticas maneras para asegurar la satisfacción en cuanto a calidad del cliente y costos económicos de calidad.

Para que un programa sea considerado como sistema de gestión de calidad debe funcionar de la siguiente manera, figura 1.1:

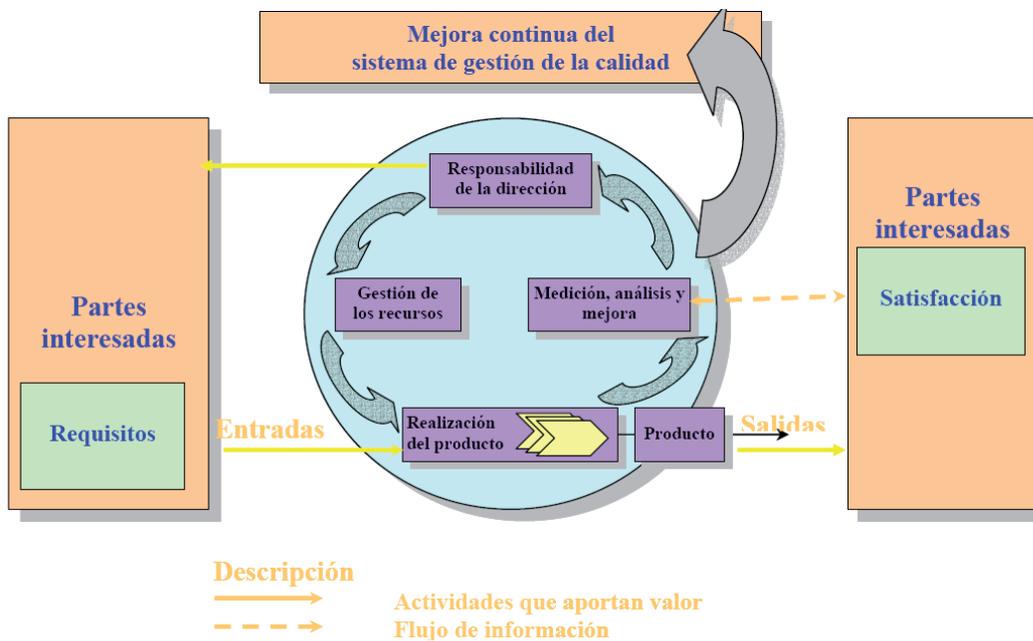


Figura 1. 1 Sistema de Gestión de la Calidad

De esta manera es como trabaja ISO 9001, donde el seguimiento de la satisfacción del cliente, requiere la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos, esta parte de la organización se debe componer por los siguientes procesos:

- Responsabilidad de la Dirección. Este apartado es cumplido mediante el estándar número uno de Siempre Contigo.
- Gestión de Recursos. Entre ellos la infraestructura y los recursos humanos, cumplimiento mediante los estándares dos y cinco de Siempre Contigo.
- Realización del Producto o Servicio. Dentro del desarrollo de Siempre Contigo se ha optado para este trabajo desarrollar el proceso consultivo de Servicio Postventa, estándar catorce.
- Medición, Análisis y Mejora. Desarrollado dentro del estándar dieciocho con el proceso de mejora continua además del estándar ocho donde se desarrolla un proceso para la atención de quejas del cliente.

Quedando sobrante el estándar número veinte donde se maneja un control de los documentos, esto para facilitar la estandarización de procesos y la facilidad de verificación del cumplimiento de los demás estándares a la hora que la organización es auditada por General Motors.

Es así como se puede observar que Chevrolet Siempre contigo cumple con las características de cualquier sistema de gestión de calidad y se basa en los principios básicos de ISO 9001, por lo cual dentro de este trabajo se desarrollan los estándares de Siempre Contigo ya mencionados con una base de ISO 9001, para fortalecer un poco más ese cumplimiento de ambas normas.

1.1.4 Antecedentes de Siempre Contigo

Dentro de Chevrolet Fame Morelia, nunca se ha implementado un programa de calidad con el cual se pueda comparar Siempre Contigo. Sin embargo, a nivel nacional, este programa lleva implementándose en otras distribuidora algunos años.

Los resultados obtenidos gracias a esta implementación se ven reflejados en una alta confianza del cliente en cuanto a servicio, lo que implica una mayor fidelidad del cliente a largo plazo; además el trabajador demuestra un sentimiento de gratitud al trabajar en una empresa donde se le toma en cuenta y se siente

escuchado. Como prueba de esto algunas distribuidoras Chevrolet, se han colocado en lugares altos dentro del nombramiento “los mejores lugares para trabajar” a nivel nacional, por encima de empresas como McDonald’s, Hoteles Marriot, entre otras, ^[1] demostrando así la importancia de la mejora continua, el ambiente de trabajo y la cultura corporativa que el programa Chevrolet Siempre Contigo trae como beneficios en su correcta implementación. Otra distribuidora del Grupo Fame, Chevrolet Cupatitzio, al implementar Siempre Contigo obtuvo la certificación a nivel oro con beneficios como reconocimientos a nivel nacional, mejora en la productividad del personal y una mejora atención al cliente.

Con esto, Chevrolet Fame Morelia espera diversos beneficios con miras a obtener reconocimientos como los obtenidos por la distribuidora antes mencionada y, a su vez, se puede optar por una certificación en ISO 9001, lo cual dará un valor agregado a la empresa y a sus servicios.

1.1.5 El papel del Ingeniero Industrial en la Gestión de la Calidad

Como Ingeniero Industrial las características que se aportan dentro de una organización que busca la implementación de un sistema de calidad son las siguientes:

- Análisis de los procesos en forma sistemática mediante el uso de juicio lógico para generar un valor agregado.
- Entrenamiento, enseñanza y desarrollo de los demás trabajadores.
- Trabajo con efectividad en circunstancias inseguras.
- Demostración de habilidades abiertas y efectivas de comunicación con subordinados, colegas y superiores.
- Trabajo para la mejora continua al buscar formas nuevas y originales de resolución de problemas.
- Ayuda a los empleados para que trabajen mejor, poder hacer que sientan una mayor sensación de control sobre su propio trabajo, decisiones y ambiente.
- Construcción de relaciones multifuncionales del equipo de trabajo.

Capítulo 2 Fundamentos de ISO 9001:2000

2.1 ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 proporciona un modelo para la administración de la calidad. Se trata de un modelo que ciertamente no es perfecto, pero que desde 1987, ha mostrado ser aplicable a organizaciones de todos los tamaños virtualmente, en todos los mercados y todas las categorías de productos del mundo.

Las normas del sistema de calidad ISO 9001 definen requisitos para documentar procesos de mercadotecnia, diseño, fabricación y servicios, con el fin de lograr consistencia operativa y mayor credibilidad entre los clientes.

El papel del ingeniero industrial en la preparación para cumplir con ISO 9001 consiste en desarrollar y redactar las instrucciones documentadas que han de seguirse en la organización, revisar esas instrucciones con frecuencia para reflejar los métodos más actuales y trabajar con el personal para tener la certeza de que las instrucciones y las tareas son idénticas.^[2]

2.1.1 La importancia de la normalización

La Ley Federal sobre Metrología y Normalización de México define a la norma como algo que “establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que refieran a su cumplimiento o aplicación”.^[3]

Para tener normas se necesita emprender la tarea de normalizar, la cual se define como poner en orden, regularizar, estandarizar. En este contexto, la normalización viene a ser el conjunto de normas técnicas adoptadas por acuerdo.

Según la ISO (Organización Internacional para la Estandarización) la Normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

La normalización persigue fundamentalmente tres objetivos:

- Simplificación: Se trata de reducir los modelos quedándose únicamente con los más necesarios.
- Unificación: Para permitir la intercambiabilidad a nivel internacional.
- Especificación: Se persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.

Las normas marcan la diferencia entre la producción artesanal y la producción industrial en serie, permiten en consecuencia que el proceso sea repetible y facilitan su control, lo que hace que el desarrollo, producción y suministro de bienes y servicios pueda optimizarse y llegar a ser más eficiente, más seguro y más limpio.

Algunas de las ventajas derivadas de la normalización de procesos productivos son:

- Posibilidad de disponer de bienes y servicios de más calidad, seguridad, fiabilidad, eficiencia y que puedan actuar como componentes intercambiables.
- Aumento de la sana competitividad entre distintas soluciones tecnológicas.
- Facilidades para el comercio nacional e internacional en igualdad de condiciones.
- Servir de base tecnológica para la definición de leyes y disposiciones a favor de la salud, la seguridad y la protección del medio ambiente.
- Permitir la difusión de innovaciones, el intercambio de avances técnicos y la adopción de buenas prácticas.

- Potenciar la defensa de los derechos de consumidores y usuarios.
- Simplificarnos la vida proporcionando soluciones únicas a problemas comunes.

Efectivamente, las normas ejercen un conjunto de influencias benéficas para el bienestar social, la eficiencia de la producción y el respeto al medio ambiente. Los procedimientos de normalización constituyen el mecanismo más eficaz para hacer que los bienes y servicios que se utilizan se adapten a los usuarios y no al contrario.

2.1.2 Funcionamiento de ISO 9001:2000

Esta norma en su idioma original se titula “*Quality Systems-Model for Quality Assurance in Design, Development, Production, Installation and Servicing*”, su traducción al español empelada en la norma NMX-CC-003 se titula “Sistemas de Calidad-Modelo para el Aseguramiento de la Calidad Aplicable al Proyecto/Diseño, la Fabricación, la Instalación y el Servicio.”^[4]

Los requisitos establecidos en esta norma tienen el objetivo de evitar productos no conformes en todas sus etapas, desde el diseño hasta el final de la vida útil del bien. Incluyendo los servicios al cliente. En el caso de productos no conformes se busca detección, identificación y segregación, así como la implantación de acciones correctivas de manera oportuna.

Cada requisito dentro de esta norma se describe de manera general y, como recomendación, los requisitos mínimos a cumplir para que se desarrolle e implante un Sistema de Aseguramiento y Gestión de Calidad. Los requisitos especificados en esta norma están orientados principalmente a lograr la satisfacción del cliente, sin embargo esta norma no se trata solamente de lograr una meta o de satisfacer sólo al cliente, se trata de ampliar la visión para entender que un sistema de administración de la calidad va más allá de los clientes, al comprometerse también con la satisfacción de los empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general.

Estas partes interesadas se convierten en el origen y fin del sistema. En el origen está el planteamiento de los requisitos y en la finalidad se encuentra la satisfacción de dichos requisitos.

La dinámica del sistema se refleja en la articulación de cinco procesos: el sistema de administración de la calidad, responsabilidad de la dirección, administración de los recursos, elaboración del producto o prestación del servicio y medición, análisis y mejora mencionados anteriormente.

En todo momento esos cinco procesos deben estar impregnados de los ocho principios para crear una cultura de calidad:

- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Involucración del personal
- Enfoque basado en procesos
- Administración con enfoque de sistemas
- Mejora continua
- Toma de decisiones con base en hechos
- Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores

Otra parte importante dentro de la norma ISO 9001:2000 es la documentación. Su propósito es proporcionar evidencia objetiva de que los procesos cuentan con una planeación sistemática, elementos consistentes para su ejecución, controles para la obtención de registros y por último, que existen mecanismos establecidos para mejorar cada proceso. Estos documentos pueden ser formatos, planes de calidad, manuales o cualquier otro documento que sirva para proporcionar evidencia de que un proceso se encuentra bajo control.

2.1.3 Características relevantes de la norma ISO 9001:2000

Estas son las características principales de la norma ISO 9001:2000:

- Enfoque de procesos, es decir, su estructura es de tal forma que facilita la idea de que todos los procesos están enlazados y de que los productos de cada uno tienen fuerte influencia en las entradas del siguiente.
- La alta administración debe estar presente y proporcionar sentido de dirección, debiéndose entender que la dirección no se debe limitar al negocio y a los mercados, además debe incluir la dirección de las personas, asegurar su compromiso y mantener la conciencia entre el personal de la organización respecto a la importancia de satisfacer los requisitos del cliente.
- La organización debe establecer procesos en el sistema de administración de la calidad para la mejora continua.
- El sistema debe asegurar el logro de la confianza del cliente y que sus requisitos sean totalmente comprendidos y satisfechos.
- Los requerimientos de la norma son genéricos y aplicables a todas las organizaciones independientemente del tipo, tamaño o producto.
- Se busca la compatibilidad con ISO 14001 (Medio ambiente).
- Se pasa del aseguramiento a la administración de la calidad.
- Se acerca más a los modelos de calidad de los Premios Nacionales como el de México y el Premio Deming en Japón.

Como se podrá observar más adelante, ISO 9001:2000 es la base fundamental del programa Chevrolet Siempre Contigo, por lo tanto, los estándares seleccionados habrán de tener un enfoque global, tanto para obtener la certificación en Siempre Contigo de manera obligatoria como obtener la certificación en ISO 9001:2000 más adelante como valor agregado.

Capítulo 3 Chevrolet Siempre Contigo

3.1 PROGRAMA DE CALIDAD SIEMPRE CONTIGO

Hoy por hoy, la palabra Calidad es considerada la panacea organizacional, encontrándola en anuncios de productos o servicios, en la definición de las actividades de cualquier organismo e incluso, en la administración gubernamental. La razón, sin lugar a dudas, es la natural búsqueda continua del hombre hacia la excelencia, como individuo y como organización.

La implantación de un Programa de Calidad se ha dejado de ver como un costo, para que los empresarios lo vean como una inversión necesaria. Esto se demuestra con la reacción en cadena de Deming que aplica a cualquier organización, en donde menciona que al mejorar la calidad se reducen los costos, por lo que se puede reducir el precio, permitiendo incrementar la demanda, lo que hace que se mantenga la empresa funcionando, generar empleos y obtener un mayor rendimiento sobre la inversión.

Se puede entender por un Programa de Calidad aquel que se implementa considerando todas las áreas y personas de la organización, así como todos los aspectos que interactúan en ella, incluyendo el liderazgo, la calidad de la vida personal, el medio ambiente, etc.

Esta tendencia ha hecho que General Motors México desarrolle un programa de trabajo con la filosofía de Calidad Total, en busca de crear una cultura que alcanza todos los ámbitos de la vida humana, social y la actividad productiva. Convirtiéndose en el camino para mejorar la eficiencia y fortalecer la capacidad productiva junto con el desarrollo generalizado.

3.1.1 Chevrolet certificado

Chevrolet Certificado es un programa que evalúa anualmente el cumplimiento de todas las Concesionarias de la red Chevrolet con estándares en infraestructura, cuidado - recuperación de clientes, mejoras continuas, técnica de las 5 "S", mercadotecnia, tecnología, capital humano y lo más importante, procesos definidos en todas las áreas de la concesionaria.^[5]

Los estándares varían anualmente ya que el entorno del mercado cada año es más competitivo y por lo mismo es de suma importancia revisar todos los estándares definidos. Estos estándares son más ambiciosos y el proceso de Certificación será más estricto.

Este programa establece de forma objetiva la medición del desempeño cualitativo de las Concesionarias y tiene como objetivo fomentar la estandarización de los procesos y la imagen de las Concesionarias Chevrolet.

3.1.2 Estándares operativos del distribuidor

Los Estándares fueron desarrollados para lograr una calidad consistente y surgen de la necesidad de cumplir con las expectativas más altas del Cliente y fomentar momentos de verdad positivos.

Los Estándares consideran lo siguiente:

- Procesos a implementar para mejorar el servicio al cliente.
- La estrategia para desarrollar estos procesos.
- Definición del responsable de estos procesos.

Los Estándares Operativos del Distribuidor han sido diseñados para proporcionar Momentos de Verdad positivos a lo largo del Ciclo de Propiedad del Vehículo. Los Estándares están soportados por lineamientos y procedimientos que detallan varios aspectos de las operaciones y definen la calidad aceptable en cada uno de los servicios proporcionados por el Distribuidor.

3.1.3 Momentos de verdad

Un Momento de Verdad define la percepción del cliente de la calidad o el valor de los productos y servicios proporcionados. ^[6]

Este concepto surge de varias experiencias que el cliente vive en la Distribuidora. Como se sabe, existen varios momentos a lo largo de la experiencia de compra, durante esos momentos, el cliente toma una serie de decisiones y relaciona estas con juicios de valor sobre el fabricante, la Distribuidora, sus productos y servicios. La suma total de las experiencias del cliente durante estos momentos, determina el juicio total a la empresa y sus productos.

Durante cada uno de estos momentos, el cliente espera un cierto nivel de servicio de parte de GMM y sus Distribuidores, lo cual determina las expectativas del cliente.

El objetivo siempre es exceder las expectativas del Cliente. Cuando un Cliente necesita información o ayuda, eso debe verse como una oportunidad, una oportunidad para mostrar respeto y disposición de ayudar.

Este enfoque tiene mucho que ver con el establecimiento de una buena relación con los Clientes y crear una impresión positiva en su mente. Es esta impresión la que hace a los Clientes embajadores leales de nuestros productos y genera publicidad positiva de boca en boca. Esta es la forma más persuasiva de publicidad que se puede encontrar.

3.1.4 Proceso de certificación

Chevrolet Certificado establece de forma objetiva la medición del desempeño cualitativo de las Distribuidoras y tiene como objetivo fomentar la estandarización de los procesos y la imagen. El proceso sigue los pasos mostrados en la figura 3.1.



Figura 3. 1 Proceso de Certificación

Cada Estándar tiene una contribución a la puntuación total dependiendo de su importancia. En caso de cumplir con el Estándar, la Distribuidora obtendrá los puntos correspondientes, en caso de no cumplirlo no obtendrá los puntos que apliquen. ^[7]

El seguimiento periódico del cumplimiento de los Estándares es la base para obtener evaluaciones satisfactorias, ya sea en las Auto-evaluaciones o en la Evaluación Externa.

3.1.5 Índice de satisfacción del cliente (CSI)

Se refiere a la suma de los porcentajes de **Cientes totalmente satisfechos y muy satisfechos** en su experiencia de servicio de su vehículo, el porcentaje es obtenido mediante las encuestas realizadas a los Clientes seleccionados por las órdenes de reparación (50 Órdenes de Reparación) que el Distribuidor debe mandar mensualmente a su Gerente de Distrito de Servicio. Las

encuestas son procesadas y publicadas por el proveedor. El resultado de cada Distribuidora es comparado contra el objetivo fijado por GMM.

3.1.6 Matriz de los perfiles de desempeño

La matriz presentada en la figura 3.2 muestra la conexión entre el desempeño cuantitativo (Chevrolet Scorecard) y el desempeño cualitativo (Chevrolet Certificado) para la obtención de la certificación final. ^[8]

Esta matriz tiene como base los siguientes puntos:

- Procesos estables y estandarizados
- Atención profesional y personalizada
- Imagen de acuerdo a los lineamientos de instalaciones Chevrolet
- Servicio de calidad Post-Venta

Enseguida, la relación que se presenta entre lo cualitativo y lo cuantitativo tiene como fin conocer el grado que se obtiene dentro de la certificación, este resultado puede ser:

- Oro
- Plata
- Bronce
- Certificado
- No Certificado

La calificación obtenida define el compromiso que existe dentro de la distribuidora para lograr la total satisfacción del Cliente a través de los Estándares, además de tener una operación que cumple los requerimientos cuantitativos de Ventas, Post-Ventas, Satisfacción del Cliente y salud financiera de la Distribuidora.

El Perfil de Desempeño se determina anualmente, cruzando los resultados obtenidos en Chevrolet Scorecard (A, B, C, D, E) y Chevrolet Certificado (Excelente, Bueno, Mínimo, Falla).

Un Perfil de Desempeño con las más altas calificaciones es reconocido con el nivel ORO. Rendimientos menores definirán las clasificaciones restantes. (Plata, Bronce, Certificado o No Certificado).

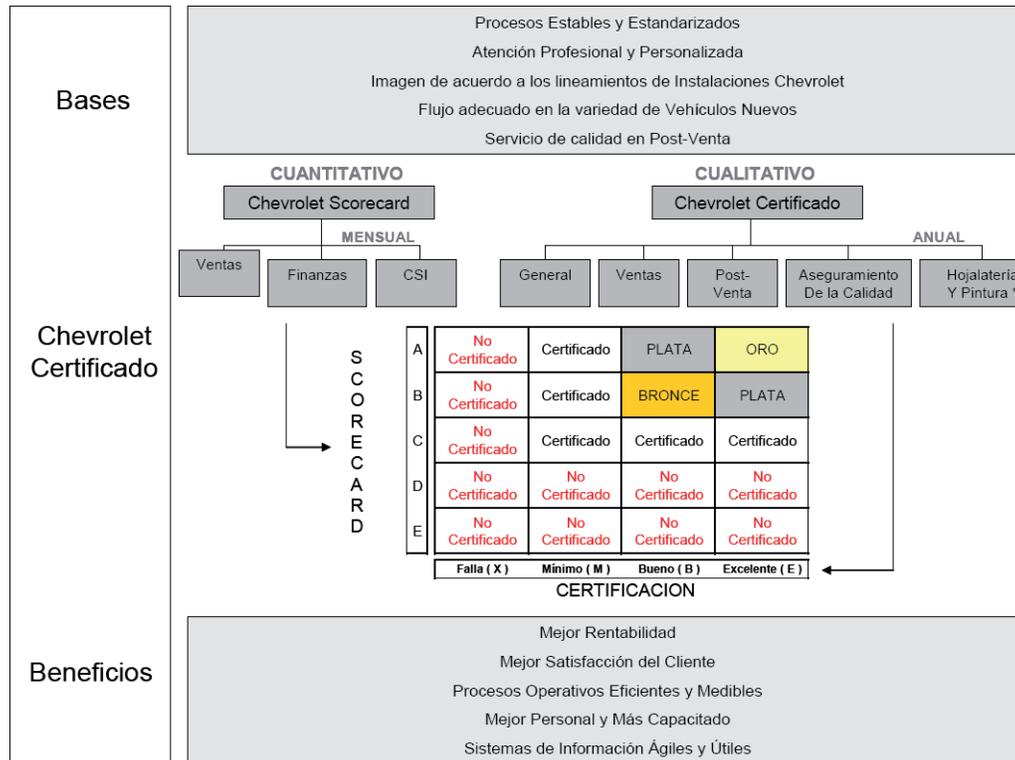


Figura 3. 2 Matriz de los Perfiles de Desempeño

Capítulo 4 Desarrollo de Estrategias

4.1 ESTÁNDAR # 1 LIDERAZGO DE ESTÁNDARES

El estándar número uno proporciona la estructura directiva y administrativa para la implementación de los Estándares Operativos del Distribuidor. Además establece el liderazgo, el compromiso y la participación dinámica por parte de la alta dirección de la organización, como base esencial para el desarrollo y mejora del sistema de administración de la calidad, buscando el siguiente beneficio:

- Fomentar la confianza con el personal de la empresa, en función de su congruencia ejemplar con el sistema.

Cabe destacar que este estándar puede ser considerado como obligatorio, debido a que no se puede definir una propuesta como tal, sin embargo, muchas organizaciones olvidan su compromiso con el personal y con el sistema de calidad a implementar, por lo cual, la propuesta es asentar ese compromiso en Chevrolet Fame Morelia con el fin de demostrar que todos en la organización buscan la mejora continua así como el logro de la certificación Chevrolet Siempre Contigo, con esto se dará inicio en toda la organización la implementación de este sistema y se comenzará a crear la cultura deseada en busca de la mejora continua. Lo cual conseguirá brindar más confianza al personal para poder trabajar mejor y buscar evitar la resistencia al cambio por parte del personal mediante la responsabilidad de la dirección dentro del programa.

Para conseguir lo que se dice anteriormente se habrán de desarrollar los siguientes requerimientos del Estándar # 1 de Siempre Contigo basados en la norma ISO 9001:

- Compromiso con los Estándares y Objetivos
- Responsabilidad hacia los Estándares
- Procedimiento para la realización de Auto-evaluaciones

4.1.1 Compromiso con los Estándares y Objetivos

Responsabilidad: Director de la Distribuidora, Coordinador de Estándares (Champion).

Este requisito pide en forma obligatoria que la alta dirección proporcione evidencia de su compromiso con el funcionamiento del sistema de administración de la calidad, así como darle mejoramiento continuo a su efectividad. Para ello, es necesario comunicar a toda la organización sobre la importancia de cumplir los requisitos de los clientes y trabajar día a día la mejora continua, esto con el fin de que todos dentro de la organización comprendan la importancia de cumplir con los requerimientos, en particular los de los clientes.

- Este compromiso se logra a través de la creación de una carta-compromiso, donde el gerente de la Distribuidora, reconoce los objetivos de ventas, servicio, alienta a las personas a trabajar y busca un compromiso general de todos los trabajadores.
- Esta carta debe ser enviada a todo el personal para arrancar con el Programa Siempre Contigo dentro de la organización.

4.1.2 Responsabilidad hacia los Estándares

Responsabilidad: Operador/Director de la Distribuidora/Gerente de Departamento/ Coordinador de Estándares (Champion).

Al igual que en la norma ISO 9000, Chevrolet Fame Morelia debe nombrar un representante de la dirección que se haga responsable de asegurar el establecimiento, instrumentación y mantenimiento de los procesos del sistema de administración de la calidad, esto con el fin de asegurar que hay alguien responsable de mantener a los altos ejecutivos informados acerca del estado del sistema, así como asegurar que existe un defensor de los requerimientos del cliente en la organización que tiene contacto con los altos ejecutivos.

El papel del Coordinador de Estándares (Champion) consiste en ayudar a implementar, administrar y revisar el desempeño de los Estándares en la

Distribuidora. El éxito depende del equipo integrado por el Coordinador de Estándares (Champion) y las Gerencias, quienes deberán asumir el proceso y manejo de los Estándares.

Se debe tomar en cuenta que las responsabilidades del Champion son las siguientes:

- Orientación al personal sobre los Estándares en caso de duda.
- Establecer compromiso con la calidad.
- Establecer metas: Ventas/Post Venta/Índice de Satisfacción del Cliente.
- Compartir los Estándares con el personal de la Distribuidora.
- Auto-evaluación (Auditoría Interna).
- Mejora Continua.
- Registro de Quejas del Cliente.
- Revisión del programa de las gerencias.
- Mantener los documentos relacionados con los estándares actualizados y accesibles.

En resumen, la organización debe establecer una persona la cual su responsabilidad deberá asignársele como Coordinador de Estándares (Champion), capaz de llevar a la Distribuidora rumbo a la certificación, quien será responsable de la implementación de los mismos estándares en la Distribuidora.

Los puntos que la organización no debe olvidar son los siguientes:

- El Coordinador de Estándares (Champion) le reporta directamente al Operador/Director de la Distribuidora todo lo concerniente a los Estándares y problemas de calidad en el servicio y atención al Cliente. Tiene suficiente autoridad en áreas relativas a la utilización de los Estándares en la Distribuidora.
- El Coordinador de Estándares (Champion) debe capacitarse en la Administración de Estándares para aprender cómo administrar los Estándares Operativos del Distribuidor.

4.1.3 Procedimiento para la realización de Auto-evaluaciones

Responsabilidad: Operador/Director de la Distribuidora/Gerente de Departamento/ Coordinador de Estándares (Champion).

Para ISO 9001 y Chevrolet Siempre Contigo, dentro de la organización se requieren auditorías internas a intervalos planeados, para determinar si el sistema de administración de la calidad se ajusta a los requerimientos del mismo programa. La planeación de la auditoría interna necesita considerar el estatus y la importancia de los procesos y áreas a auditar así como los resultados de las auditorías anteriores.

Por consiguiente, se requiere un procedimiento documentado que describa los requerimientos para la planeación y la realización de las auditorías internas, así como la persona responsable para llevarlas a cabo y verificar su cumplimiento de una manera profesional. ^[9]

El objetivo de las Auto-evaluaciones es que los Distribuidores puedan llevar a cabo un análisis del avance que han tenido con los Estándares e implementar las mejoras con base en los resultados, así como verificar que se hayan implementado las recomendaciones pasadas. El procedimiento a seguir para la autoevaluación es el que se muestra en la figura 4.1:



Figura 4. 1 Procedimiento para la Autoevaluación

Este procedimiento tiene las siguientes recomendaciones:

- La Auto-evaluación es coordinada por el Coordinador de Estándares (Champion) debido a la posición que ocupa dentro de la Distribuidora así como del conocimiento de los Estándares, verificando el “cumplimiento” o “no cumplimiento” de los estándares siguiendo las indicaciones de GMM.
- La Gerencia de la Distribuidora utiliza la información obtenida de sus Auto-evaluaciones, junto con la retroalimentación de los Clientes para identificar las oportunidades de mejora dentro del sistema de calidad implementado en la organización.

4.2 ESTÁNDAR # 2 INSTALACIONES

El estándar número dos busca que las instalaciones cumplan con los Requerimientos de Imagen Corporativa de GMM, también exige que se proporcione y mantenga la infraestructura necesaria para la realización del servicio. Esto, para asegurar que la imagen y la infraestructura de la Distribuidora sean suficientes para garantizar cumplir con los requerimientos del cliente y asegurar que existe capacidad disponible para mejorar de manera continua el sistema de calidad.

A su vez, este estándar establece que la organización debe asegurar que el entorno de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desarrollo del personal para crear orden en la organización.

La aplicación de este requerimiento es clara, sin embargo, son aspectos que generalmente se consideran en menor grado ya que algunas organizaciones se dedican a mejorar solamente su proceso de fabricación, sin embargo olvidan el ambiente de trabajo, el orden, la interacción social, la higiene, la limpieza.

Queda claro entonces que esta norma busca contar con un entorno de trabajo apropiado, con las instalaciones adecuadas para que se asegure la motivación del personal garantizando con ello el crecimiento de la organización y la satisfacción del Cliente.

Nuevamente, parte de este estándar se puede considerar obligatorio debido a que la imagen debe ser estandarizada y como la impone General Motors México, sin embargo la propuesta viene después de la infraestructura. Esto se refiere al mantenimiento de estas instalaciones, a su cuidado y a la limpieza dentro de las mismas.

Para GMM la infraestructura debe ser estándar en toda la República Mexicana, por lo tanto los requerimientos a cumplir en este estándar son los siguientes:

- Instalaciones

- Áreas de contacto con el Cliente
- No fumar

Además de desarrollar una estrategia de limpieza y mantenimiento de las instalaciones con la técnica de las 5's.

4.2.1 Instalaciones

Responsabilidad: Director de la Distribuidora/Gerentes de Departamento.

Se dice que una de las características distintivas de los servicios es su intangibilidad, debido a que los servicios son experiencias. Sin embargo, muchos de los elementos que constituyen el servicio en realidad son muy tangibles, incluyendo la construcción de interiores y exteriores, muebles para el cliente, vehículos, materiales impresos, etc. Cuando los clientes visitan a la organización, sus percepciones de esos elementos físicos constituyen una parte muy importante de su experiencia total de servicio. ^[10]

Por esta razón General Motors México obliga a sus Distribuidoras a mantener una imagen estándar para cumplir los requerimientos del cliente en materia de comodidad, experiencia y servicio.

Los lineamientos que marca GMM para las instalaciones son los siguientes:

- Fachada (Figura 4.2). La fachada está de acuerdo a las especificaciones técnicas y de diseño (materiales, colores, acabados y detalles).



Figura 4. 2 Fachada

- Tótem (Figura 4.3). El tótem cumple con las especificaciones técnicas y de diseño. (Materiales, colores, acabados y detalles).



Figura 4. 3 Tótem

- Banda Azul tipo marquesina (Figura 4.4). La Banda Azul tipo Marquesina está de acuerdo a las especificaciones técnicas y de diseño. (Materiales, colores, acabados y detalles).



Figura 4. 4 Banda Azul Tipo Marquesina

- Anuncios Servicio y Parts (Figura 4.5). Los anuncios de Servicio y Parts cumplen con las especificaciones técnicas y de diseño. (Materiales, colores, acabados y detalles).



Figura 4. 5 Anuncios Servicio y Parts

- Módulo de Recepción (Figura 4.6). Se dispone de un módulo de recepción al frente de la sala de exhibición de vehículos que cumple con el diseño y estándar establecido.



Figura 4. 6 Módulo de Recepción

- Baños de Clientes:
 - Están correctamente señalizados y son exclusivos para hombres y mujeres.
 - Tienen un abasto suficiente de artículos propios del sanitario. (Agua, jabón, papel, toallas y/o secador de manos)
 - Cuentan con un control visual en la parte posterior de la puerta de entrada, donde se muestra los horarios donde se hace la limpieza, nombre y firma de la persona que realiza la tarea de limpieza.
- Pisos Área de Ventas (Figura 4.7). Se cumple con el estándar en pisos para el área de Ventas.



Figura 4. 7 Piso Área de Ventas

- Estacionamiento de Clientes (Figura 4.8):
 - Los lugares están señalizados, marcados y numerados.
 - Tienen fácil acceso y salida de vehículos.
 - Está vigilado durante el horario de atención al público.



Figura 4. 8 Estacionamiento Clientes

- Sala de Exhibición (Figura 4.9). La sala de exhibición está de acuerdo a las especificaciones técnicas y de diseño establecidos:
 - Cuenta con una iluminación adecuada siguiendo los estándares de Imagen.
 - Cuenta con un atril para cada vehículo que muestra la información respectiva.
 - Está señalizada conforme al estándar.



Figura 4. 9 Sala de Exhibición

- Servicio (Figura 4.10).
 - Los Consultores deben contar con módulos para atender a sus Clientes de acuerdo a las especificaciones de mobiliario.
 - Los pisos de las áreas productivas no presentan grietas y son de color gris.



Figura 4. 10 Servicio

Cabe aclarar que estas instalaciones son propuestas por GMM y no pueden cambiar debido a que el objetivo es lograr una homogeneidad entre distribuidoras, sin embargo las recomendaciones que se presentan buscan mantener un orden dentro de las mismas y que las mismas instalaciones cumplan con el requerimiento de GM para que no haya dudas o errores.

4.2.2 Áreas de contacto con el Cliente

Responsabilidad: Director de la Distribuidora/Gerentes de Departamento.

Para lograr este requerimiento se deben seguir las siguientes especificaciones:

- Todas las áreas de recepción y espera deben proporcionar un espacio cómodo y acogedor para los visitantes con mobiliario cómodo y espacio suficiente para que el cliente camine sin problemas mientras observa los autos o espera algún otro servicio.
- Las áreas de recepción y espera en los departamentos de servicio y ventas deben estar bien iluminadas, limpias y ordenadas además de mostrar señalamientos claros para evitar la confusión del cliente y algún accidente que se pueda presentar.

Para este requerimiento y en general todo el estándar, los señalamientos que se deben utilizar deben ser los que maneja Seguridad Civil bajo la norma NOM-003-SEGOB/2002 y se pueden observar dentro del anexo # 1.

4.2.3 No fumar

Responsabilidad: Director de la Distribuidora/Gerentes de Departamento.

El Distribuidor debe establecer una política de No Fumar que prohíbe fumar en los vehículos de los Clientes y de la Empresa, en todas las áreas de contacto, incluyendo áreas que estén a la vista de los Clientes.

Se deben seguir los siguientes lineamientos para poder cumplir este requerimiento:

- Asegurar que todo el personal de la Distribuidora conozca la política de No Fumar, así como las áreas en las que está permitido hacerlo dentro de las Distribuidora mediante capacitación y un correcto señalamiento.
- Se informa sobre la política de No Fumar a todas las personas que solicitan trabajo, antes de ofrecerles el empleo o aceptarlas.

- No se permite fumar dentro de las áreas destinadas a los Clientes, ni en aquéllas que estén a la vista de los mismos.
- De acuerdo con lo procedente, se cuenta con avisos en las áreas designadas a los Clientes en los que se designa un ambiente libre de humo.
- Se respetan los vehículos de los Clientes al no fumar dentro de los mismos ni usar los ceniceros por ninguna razón.
- Se prohíbe fumar en los vehículos de la Empresa ya que se utilizan para demostración y para transportar a los Clientes.

Con estos tres aspectos GMM busca cumplir con los requerimientos del Cliente para sentirse cómodo dentro de cualquier Distribuidora, sin embargo todavía se sigue olvidando del Cliente Interno, para esto se debe desarrollar la implementación de la Técnica de las 5's, la cual ayudará a desarrollar un ambiente de trabajo limpio, propicia el trabajo en equipo y busca el orden dentro de la organización.

Esta técnica a desarrollar debe cumplir con el requerimiento de mantener limpias las instalaciones y que el personal trabaje dentro de un ambiente agradable y cómodo, donde se identifican las piezas fácilmente, se trabaja de forma segura y se vuelve más fácil la vida en el trabajo.

4.2.4 Aplicación de la técnica de las 5's

El objetivo es mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.^[11]

Las 5's, son por lo tanto, una respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, lo cual prepara el terreno para la aplicación de cualquier herramienta gerencial. Se habla del sitio de trabajo pues en él se desarrolla una parte muy importante de la vida, en muchos casos el tiempo en el trabajo es

superior al tiempo del hogar o social dado las ocupaciones y responsabilidades adquiridas por cada persona.

Un ambiente de trabajo agradable garantiza compromiso, desarrollo personal y atención de calidad para los usuarios.

Las 5's tratan términos que provienen de palabras en japonés y todas empiezan por S:

1. *SEIRI*: Inventariar, Clasificar, Agrupar, Selección, Registrar.
2. *SEITON*: Organizar, Identificar, Almacenar, Archivar.
3. *SEISO*: Limpieza, Aseo, Higiene, Mantenimiento.
4. *SEIKETSU*: Salud personal (física y mental), Bienestar Personal.
5. *SHITSUKE*: Autodisciplina, Forma de vida, hábito, costumbre.

Se podría definir las 5's como un estado ideal en el que:

- Los materiales y útiles innecesarios se han eliminado.
- Todo se encuentra ordenado e identificado.
- Se han eliminado las fuentes de suciedad.
- Existe un control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos, y todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.

Entre los beneficios que aportan se señalan tres:

- La implantación de las 5s se basa en el trabajo en equipo. Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen, se valoran sus aportaciones y conocimiento, la mejora continua se hace una tarea de todos.
- Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de 5's se consigue una mayor productividad.
- Mediante la Organización, el Orden y la Limpieza se logra un mejor lugar de trabajo para todos.

Dentro de Chevrolet Fame Morelia, el procedimiento recomendado para la Técnica de las 5's es el que se muestra a continuación, figura 4.11:

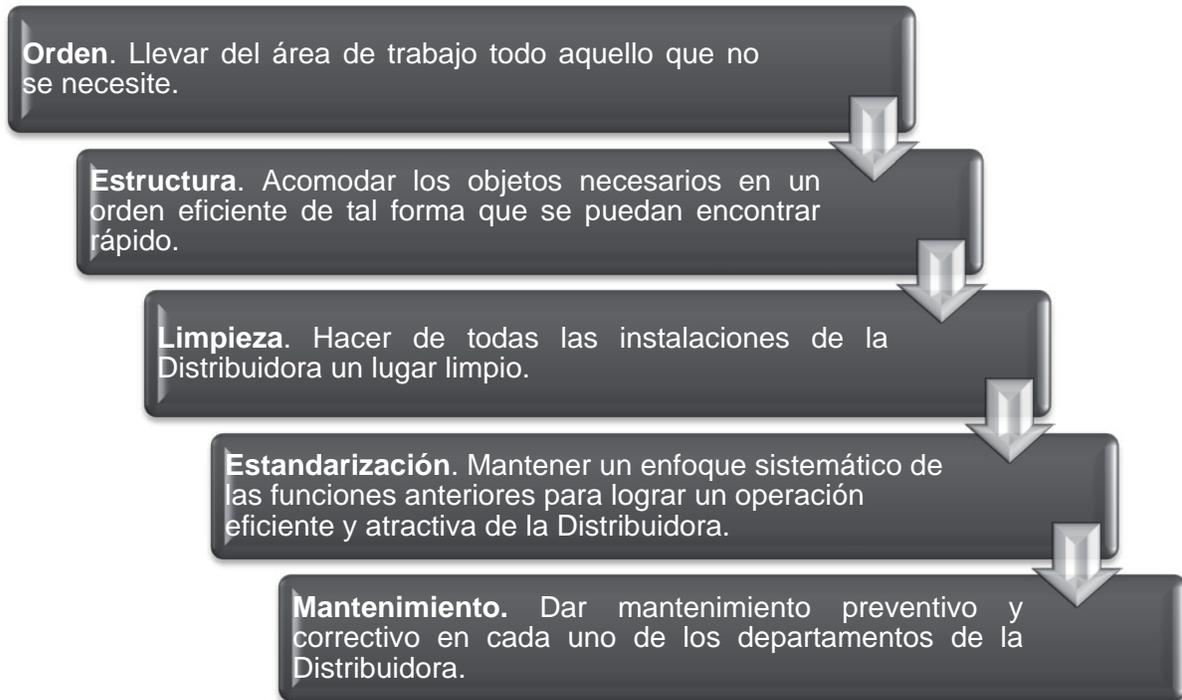


Figura 4. 11 Procedimiento Técnica de las 5's

Acciones recomendadas

ORDEN

- Para esta tarea, los trabajadores se llevan de su lugar de trabajo todo aquello que no necesitan.

ESTRUCTURA

- Los vehículos se guardan en las áreas designadas
- Las partes se almacenan o exhiben en los lugares correctos.
- El mobiliario y las estaciones de trabajo están acomodados de una manera organizada, ordenada y funcional.

- Todas las herramientas, el equipo y los manuales de información se almacenan y organizan en una forma ordenada y funcional.
- Todos los materiales de comercialización se almacenan y exhiben en los lugares autorizados.
- Los combustibles, aceites, productos químicos, pinturas y materiales de limpieza se almacenan en los lugares seguros designados y señalados.

LIMPIEZA

Se debe establecer un programa continuo de limpieza para dar mantenimiento a la parte exterior de la Distribuidora y las áreas de Clientes.

- Las áreas internas y los pasillos se mantienen ordenados y seguros.
- Se revisan con regularidad todas las áreas de Clientes, la disposición ordenada de folletos, periódicos y revistas, se surten las máquinas de bebidas y botanas.
- Todas las áreas de trabajo se mantienen limpias, ordenadas y despejadas.
- Se limpia de inmediato cualquier suciedad.
- Se mantienen limpios los teclados y pantallas de las computadoras, las impresoras, los teléfonos, el fax y la fotocopidora.
- Se revisa que los materiales promocionales sean relevantes, actuales y que estén en buenas condiciones.
- Los baños y las áreas de personal se mantienen limpias, ordenadas y presentables.

ESTANDARIZACIÓN

- El personal es capacitado para lograr la costumbre de las tareas mencionadas en los tres puntos anteriores.

MANTENIMIENTO

- Todos los departamentos llevan un calendario de mantenimiento preventivo para la revisión de máquinas utilizadas para el trabajo con el fin de llevar un seguimiento visual del mismo.

Responsabilidades de limpieza y mantenimiento

Se le asigna la responsabilidad de las tareas de limpieza a un empleado de la Distribuidora por área de trabajo, departamento o todas las instalaciones y se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Se rotan las responsabilidades de las diferentes áreas diariamente, por semana o por mes de acuerdo a la tarea.
- Se asegura que todos conozcan las tareas de limpieza requeridas dentro de sus áreas de trabajo mediante capacitación.
- Se asegura que el personal de la Distribuidora se haga responsable de mantener su área de trabajo o escritorio ordenado, limpio, seguro y eficiente.
- Se instruye al personal de la Distribuidora para que reporte a la gerencia cualquier equipo en mal funcionamiento o área con mantenimiento deficiente y que se asegure que se apliquen las acciones correctivas correspondientes mediante una SMC (Detallada en el estándar # 18).

Imágenes para justificar 5's

A continuación en la figura 4.12 se muestran imágenes donde se puede observar el aspecto que se tiene en la distribuidora antes de aplicar la técnica de las 5's.



Figura 4. 12 Imágenes Antes de 5's

4.3 ESTÁNDAR # 5 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La norma establece en este requisito que la organización debe asegurarse de que todo el personal que realice los trabajos que afecten la calidad del producto elaborado debe ser competente. Dicha competencia debe estar basada en una educación apropiada, experiencia y habilidad para llevar a cabo tales actividades.

Con relación al conocimiento del personal, la norma establece que la planeación de las necesidades de escolaridad y entrenamiento debería tomar en cuenta el cambio generado en la naturaleza de los procesos de la organización, en qué estado se encuentra el desarrollo del personal, así como su cultura. Esto es con el fin de contar con personal cuyo conocimiento y habilidades, junto con la experiencia, mejoren la competencia de la organización.

Los requisitos de General Motors México dentro de este estándar a cumplir son los siguientes:

- Reclutamiento
- Proceso de Inducción
- Retención de Personal Clave

4.3.1 Reclutamiento

Responsabilidad: Gerente de Recursos Humanos.

El éxito de la mayoría de las empresas actuales depende más de los bienes humanos que de cualquier bien físico o económico. Los edificios, el equipamiento, las fábricas y la mayoría de las tecnologías se pueden comprar fácilmente, pero el talento humano y el *Know-how* necesario para conducir las organizaciones es mucho más difícil de obtener.

Las buenas decisiones de contratación son básicas para obtener un rendimiento más efectivo de los empleados, de los equipos y de la compañía en general. Y a la inversa, las malas contrataciones hundieren el rendimiento y son tremendamente caras de corregir. ^[12]

Igual que ocurre con muchas de las actividades que lleva a cabo una organización, la contratación es un proceso empresarial, un conjunto de actividades que convierte las entradas de información en resultados. Este proceso recoge información acerca de los requisitos del puesto de trabajo, las solicitudes de los diferentes candidatos y las deliberaciones de los encargados de tomar una decisión. Y todo esto produce resultados: nuevas personas en el equipo de personal.

El proceso que se muestra a continuación se recomienda basado en el proceso que Harvard Business School recomienda dentro de su bibliografía. Se determinó este proceso debido a que cuenta con los pasos concretos y simplificados para llevar a cabo una contratación eficiente.

Cabe resaltar que son muchos los autores que han definido un proceso para el mejor reclutamiento, sin embargo la importancia de la búsqueda interna antes que externa dan una ligera ventaja como proceso y ahorra más tiempo buscar primero alguien a quien ascender antes que alguien a quien contratar.

El proceso propuesto se muestra a continuación, figura 4.13:

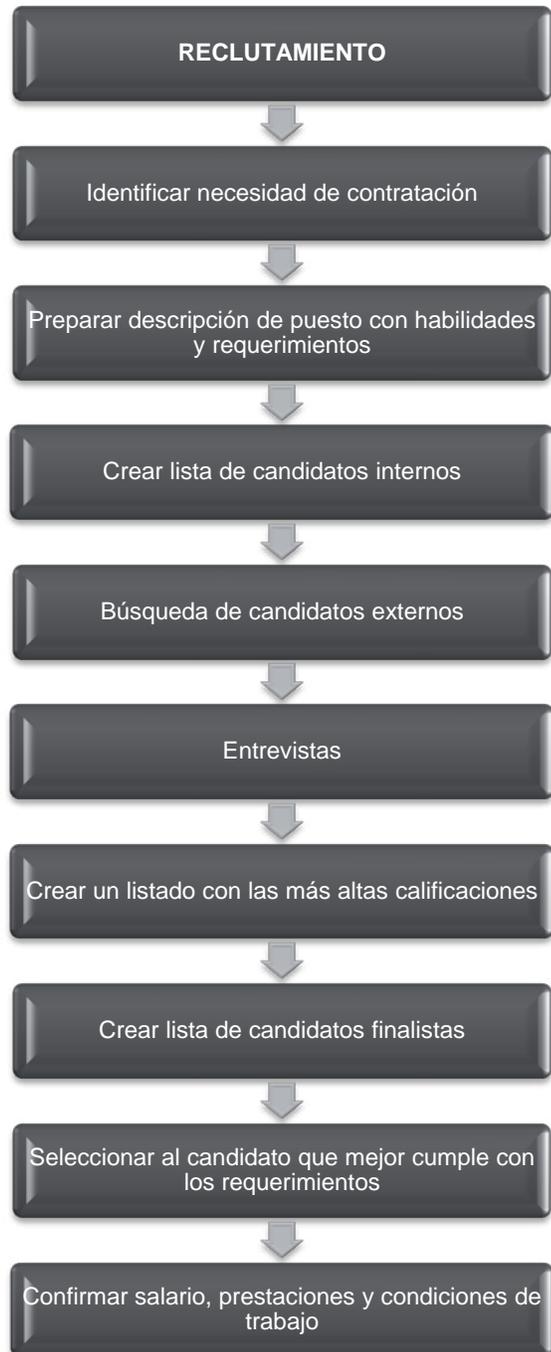


Figura 4. 13 Proceso de Reclutamiento

PLANEACIÓN PARA CONTRATAR PERSONAL

Antes de hacer una buena contratación se tendrá que saber qué se está buscando, determinar qué habilidades y atributos personales encajarán mejor en los requisitos del puesto y de la organización.

Las recomendaciones son:

- Cualquier necesidad de contratación debe planearse con al menos un mes de anticipación.
- Evaluaciones de los requerimientos y los niveles de desempeño del personal son efectuadas periódicamente.
- Se debe contar con una descripción de puesto claramente escrita y orientada a resultados. Debe contener lo siguiente:
 - Denominación del puesto
 - Responsabilidades y tareas del puesto.
 - Director del candidato
 - Resumen de las tareas
 - Objetivos del puesto
 - Compensación, horas y lugar de trabajo
 - Características personales requeridas

BÚSQUEDA DE CANDIDATOS

Los canales más típicos son las agencias de selección, los anuncios en los periódicos, las referencias de los compañeros, las asociaciones profesionales, la selección en universidades e Internet. Además, se podrá aumentar el número de candidatos cualificados a través de programas como las relaciones internas y las asociaciones con compañeros, universidades y otras organizaciones.

Los puntos más importantes dentro de este paso son:

- Determinar si los candidatos pueden buscarse dentro de la Distribuidora o de manera externa revisando las necesidades del perfil con los perfiles de cada empleado cercano al puesto.
- Para búsquedas externas, la Distribuidora podrá utilizar los siguientes instrumentos:
 - Anuncios clasificados en periódicos y revistas.
 - Bolsas de Trabajo de instituciones educativas.

- Candidatos contactados en el pasado.
- Recomendaciones de empleados de la Distribuidora.
- Las referencias personales de los empleados actuales es un método eficaz para aumentar la reserva de candidatos, siguiendo el consejo de Harvard Business School, el método de referencia por pago al que recomiende una referencia y termine siendo contratada, es el mejor para empresas que buscan empleados de nivel medio o técnico. Esta práctica es mucho menos costosa que otras y normalmente produce contratos más satisfactorios, ya que es bastante improbable que los empleados actuales sugieran a un candidato que no esté cualificado o que sea un mal empleado.

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

La entrevista de trabajo

Las entrevistas de trabajo tienen el propósito de ofrecer al entrevistador y al posible candidato la oportunidad de obtener la información necesaria para tomar la mejor decisión posible. Consta de tres partes:

- El encabezado, en esta parte se explica la estructura y se busca que el candidato se sienta cómodo para empezar a hablar.
- El cuerpo, es la fase donde se busca obtener la mayor información posible acerca del candidato. Durante este tiempo se tendrá que analizar la formación, habilidades, conocimientos y experiencia del candidato.
- El cierre, donde se agradece al candidato su tiempo y donde el candidato tiene la oportunidad de realizar preguntas acerca de la compañía.

Estas son las recomendaciones para una entrevista eficiente:

- No quedarse con la primera impresión. Mucha gente decide sobre un candidato en los primeros diez minutos de la reunión, lo cual puede ser un error ya que no se llegará a conocer verdaderamente a la persona.
- Ayudar a los entrevistados a sentirse cómodos.

- Pasar más tiempo escuchando que hablando.
- Hacer cada pregunta con un propósito determinado.
- Tomar notas y advertir al candidato antes de comenzar a realizarlo.
- No evidenciar la respuesta que se busca en la pregunta.
- Ser sistemático, si se está entrevistando a varios candidatos, preguntar el mismo tipo de preguntas a todos.

La evaluación

En cuanto se hayan entrevistado a todos los candidatos, se deberá evaluar a cada uno de estos. Los errores más comunes dentro de la evaluación y con los que se debe tener cuidado son:

- Impresionarse demasiado por la madurez o experiencia del candidato.
- Buscar en el candidato a un amigo o un reflejo del mismo entrevistador.
- Concentrarse sólo en uno o dos puntos fuertes.
- Olvidarse de valorar la motivación.

Tomar la decisión y hacer la oferta

Lo que a continuación se debe hacer es elegir a los tres mejores candidatos. Siempre se debe recordar que no es sólo elegir al candidato más cualificado, sino contratar a la persona que más puede ayudar a la organización a conseguir sus objetivos.

Al hacer la elección se debe tener cuidado con no cometer los siguientes errores:

- Buscar desesperadamente a los aspirantes más solicitados.
- No suponer que la organización tiene que contratar a los mejores aspirantes.
- Contratar a alguien que se parezca a la persona que lo contrata.

A continuación se lleva a cabo la oferta, esta suele hacerse en persona o por teléfono. Después de presentar la oferta verbalmente se deberá entregar por

escrito, en ambos casos se debe procurar realizar con entusiasmo, haciendo referencia a algún punto positivo obtenido durante la entrevista. Una vez presentada la oferta se debe seguir recolectando información acerca del contratado, sus preocupaciones, de qué depende su decisión y otras ofertas que pudiera estar recibiendo.

Después que el seleccionado llega a la organización, debe seguirse un proceso de inducción durante los primeros días de trabajo, el cual se menciona en el siguiente apartado.

4.3.2 Proceso de Inducción

Responsabilidad: Operador/Director General, Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de Departamento/Coordinador de Estándares (Champion).

El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Es un hecho, que de forma paralela al proceso de inducción, se debe ir presentando una motivación por parte de los directivos del cargo (jefes inmediatos), como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente laboral. Por lo tanto, no se puede definir exactamente cuándo termina la inducción ni cuando empieza la motivación; pero independiente de esto, al iniciarse cualquiera de los dos programas se comienza a integrar al personal al desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

Entre los beneficios de un proceso de inducción se encuentran los siguientes:

- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones (para las que fue contratado) en

un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido.

- Los manuales y capacitaciones del personal, disminuyen los riesgos y los accidentes al interior de la organización, y favorecen la promoción de una cultura segura.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del personal mismo.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa, y en ocasiones, es generador de ventas indirectas por recomendación del personal de la empresa.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva.
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional.

A continuación en la figura 4.14 se presenta el Proceso de Inducción a seguir dentro de Chevrolet Fame Morelia:



Figura 4. 14 Proceso de Inducción

4.3.3 Retención de personal clave y entrevista de salida

Responsabilidad: Gerente de Recursos Humanos.

RETENCIÓN DEL PERSONAL CLAVE

La retención es lo contrario del movimiento de personal. La retención de los buenos empleados es importante por tres razones:

- Por la importancia cada vez mayor del capital intelectual
- Por el vínculo que hay entre la permanencia de los empleados y la satisfacción del cliente
- Por el alto costo que supone el movimiento del personal

La gente es fiel a una empresa por razones como la seguridad, porque tiene una cultura que reconoce la importancia del equilibrio entre la vida y el trabajo, porque reconoce el trabajo bien hecho, por la flexibilidad del horario, o por una sensación de pertenencia a ella.

Sin embargo se ha llegado a la conclusión que los motivos principales para seguir en una empresa son: ^[13]

- Estar orgulloso de ella
- Por respeto al superior
- Por una compensación justa
- Por compañerismo
- Un trabajo interesante

Debido a esto, la propuesta para una buena retención es la siguiente:

- Hacer que el empleado tenga un buen comienzo, desde la contratación hasta la inducción.
- Crear un buen ambiente con jefes a los que la gente respeta. A fin de cuentas sale más económico reemplazar a los malos directivos y supervisores que reemplazar una corriente ilimitada de empleados.

- Compartir la información. La distribución libre de información hace sentir a los empleados en confianza.
- Dar a los empleados tanta autonomía como se pueda controlar. La mayoría de la gente disfruta trabajar con un mínimo de supervisión, por lo tanto, si se puede controlar adecuadamente la gente trabajará más contenta y el trabajo del encargado será más fácil.
- Desafiar a la gente a esforzarse. Hay que recordar que la mayoría de los trabajadores disfrutan de los retos y de la sensación de que les hayan concedido más responsabilidad.
- Ser flexible. Los empleados ajetrechos de hoy en día valoran mucho un trabajo flexible.

Consejos para reconocer a los empleados clave

No es tan fácil identificar al personal clave sin embargo, se pueden seguir algunos puntos para poder realizar esta tarea eficientemente, donde se debe identificar a los empleados que:

- Ofrezcan un liderazgo formal o informal a los demás,
- Empleados que den consistentemente excelentes resultados,
- Contribuyan con nuevas ideas prácticas y valiosas,
- Faciliten el trabajo de los demás,
- Tengan conocimientos o habilidades únicas que serían costosas y difíciles de reemplazar.
- Podrían causar mucho daño a la compañía si desertaran para ir a trabajar con los competidores directos.

ENTREVISTA DE SALIDA

Una de las realidades de la retención es que una compañía nunca conseguirá retener a todos sus empleados; concretamente, los de más talento son los que más se mueven.

Aplicar una entrevista de salida tiene como propósito una retroalimentación acerca de la empresa, de sus operaciones, de las causas del movimiento del

personal y del rendimiento de sus directivos desde el punto de vista del empleado que ahora ya no tienen motivos para callar su opinión.

Las respuestas recogidas a través de muchas entrevistas podrán ayudar a identificar las causas fundamentales del movimiento del personal y a desarrollar una sólida estrategia para mejorar la retención.

Por lo que el estándar de Chevrolet Siempre Contigo requiere lo siguiente:

- Una entrevista de salida bien estructurada se lleva a cabo cuando un empleado deja la Distribuidora, esto ayuda a detectar áreas de oportunidad y a establecer las razones por las cuales los trabajadores dejan de sentirse a gusto dentro de la organización.

A continuación se muestra la Encuesta de Salida presentada para este trabajo, figura 4.15.

ENCUESTA DE SALIDA

- ¿Cómo fue la relación laboral con tu jefe directo?

Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

- ¿Tuviste algún crecimiento profesional y personal en el tiempo que estuviste laborando en esta empresa?

Bastante Poco Escaso

- ¿Crees que el ambiente de trabajo fue cordial con tus compañeros?

Si No

¿Por qué? _____

- ¿Piensas que el sueldo que recibías es justo para el puesto y actividades que desempeñaste?

Si No

- ¿Recibiste la capacitación adecuada para desempeñar tus funciones?

Si No

Comentarios:

Sin más por el momento agradecemos nuevamente y nos despedimos con un cordial saludo.

Figura 4. 15 Encuesta de Salida

4.4 ESTÁNDAR # 8 ATENCIÓN AL CLIENTE

En este caso, el requisito establece el cumplimiento de la implantación basada en un proceso documentado para la solución de las quejas presentadas por el cliente debido a un servicio no conforme. También se deben tomar acciones relacionadas con los efectos reales o potenciales que puedan causar los servicios no conformes cuando sean brindados o usados por el cliente. ^[14] De igual manera, se hace obligatorio mantener los registros relativos a cualquiera de las quejas del cliente y a las acciones tomadas para resolver estas mismas.

Para cumplir con este estándar se presentan dos puntos a considerar:

- Procedimiento para la resolución de quejas
- Registro

Esto para estandarizar la manera en que se atiende la queja del cliente, mejorar la relación con él mismo y cumplir con las expectativas de servicio previniendo la recurrencia de cualquier error presentado anteriormente.

Como beneficios al implementar este requerimiento se encuentran los siguientes:

- Agilizar y estandarizar los criterios que fundamentan la toma de decisiones relativas a la disposición del servicio no conforme.
- Aprender de los errores con un respaldo documental.
- Evitar reclamaciones, demandas o pagos innecesarios de garantía.

4.4.1 Procedimiento para la resolución de quejas

Responsabilidad: Todo el personal de la Distribuidora que tiene contacto con Clientes.

A pesar de los mejores esfuerzos del Distribuidor, habrá ocasiones en que los Clientes se incomoden dentro de la Distribuidora. Habrá que considerar estas ocasiones como una oportunidad para convertir dichas situaciones en “Entusiasmo del Cliente” y mejorar los procedimientos operativos del Distribuidor.

Chevrolet Fame Morelia puede fortalecer las relaciones con los Clientes a través de una comunicación efectiva con cualquier Cliente insatisfecho.

El objetivo es entonces evitar que estas fallas se repitan volviendo así a la mejora continua antes planteada, por lo cual, la propuesta consiste en un proceso efectivo para la solución de las quejas de los Cliente donde el personal de Chevrolet Fame Morelia pueda basarse cada que un Cliente insatisfecho llegue a la Distribuidora.

El diseño de un proceso efectivo de solución de quejas de una organización debe tomar en consideración su ambiente específico y los tipos de problemas que es probable que se presenten, además debe seguir unas pautas generales ^[15]:

- Actuar con rapidez.
- Reconocer los errores, pero no ponerse a la defensiva.
- Dar la impresión de que se comprende el problema desde el punto de vista del cliente.
- No discutir con los clientes.
- Conceder a los clientes el beneficio de la duda.
- Aclarar los pasos necesarios para la solución de la queja.
- Mantener informados a los clientes del proceso.
- Considerar la compensación.
- Perseverar para recuperar la confianza del cliente.

El procedimiento propuesto para la solución de quejas de parte del Cliente se basa en las pautas que se recomiendan anteriormente; se trata de ver la posición del cliente al momento de presentar una queja y aprovechar este momento debido a que solamente el 30% del cliente insatisfecho de acuerdo a un estudio de *AC Nielsen* se presenta a reclamar su molestia. Es por esta razón que Chevrolet Fame Morelia debe aprovechar la información obtenida y sacar la mayor ventaja de estas quejas para poder recuperar la confianza del cliente. El procedimiento se muestra a continuación y se explica más adelante, figura 4.16:

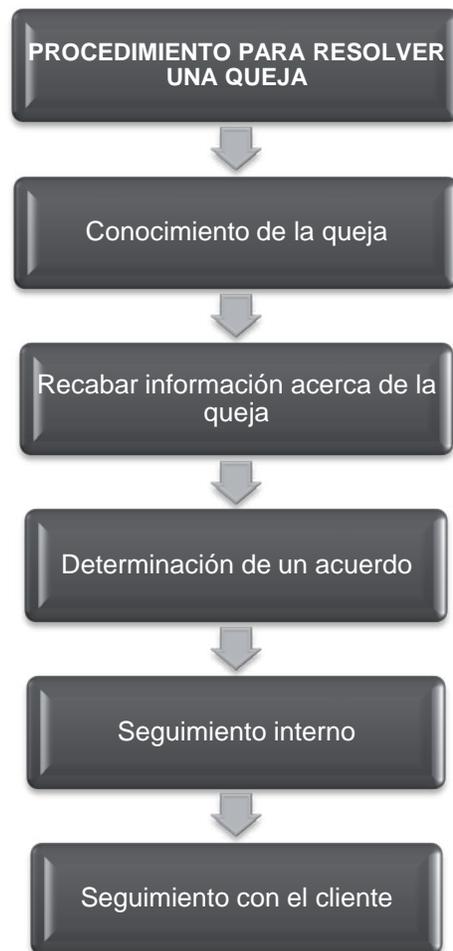


Figura 4. 16 Procedimiento para la Resolución de Quejas

Sin embargo, antes que el Cliente se presente con la queja, la Distribuidora deberá estar preparada desde antes con los siguientes dos apartados.

ANTICIPACIÓN

Hacer lo posible por anticipar situaciones potenciales de quejas y se mantiene al tanto de:

- El comportamiento, lenguaje corporal del Cliente que pudiera ser un indicio de insatisfacción.
- Preocupaciones anteriores indicadas por el Cliente.

Además se debe tratar de comprender al Cliente y su punto de vista, para lo cual se demuestra empatía hacia el mismo.

PREPARACIÓN

Algunas recomendaciones para la preparación del personal ante las quejas son:

- Se asegura que todo el personal relevante de la Distribuidora esté familiarizado con:
 - Los Lineamientos GMM del Centro de Atención al Cliente. (CAC)
 - Los Lineamientos GMM del Centro de Asistencia en el Camino. (RAC)
 - Los Lineamientos de Garantía GMM.
 - Los Estándares Operativos del Distribuidor – Registro de Quejas
- Se asegura que todo el personal relevante reciba la instrucción relacionada con los procesos para el manejo de conflictos y quejas.
- Se asegura que una persona sea responsable de contactar al Centro de Atención al Cliente para proporcionar los detalles y una visión global de la situación, y de esta forma, llevar a cabo un manejo coordinado de la queja.

Los aspectos a considerar dentro del procedimiento de resolución de quejas son los siguientes:

CONOCIMIENTO DE LA QUEJA

Recomendaciones:

- Primeramente se agradece al Cliente por externar su queja y se le trata con amabilidad.
- Se escucha al Cliente – se le plantean preguntas para lograr un completo entendimiento de la situación.

- Se demuestra empatía hacia el Cliente y hacia cualquier dificultad que haya tenido.

RECABAR INFORMACIÓN

Recomendaciones:

- Se deja que el Cliente explique toda la situación.
- Revisar los documentos y registros de soporte con los que cuenta el Cliente.
- Contactar a las personas involucradas para solicitar información.
- Inspeccionar el vehículo si es posible.

DETERMINAR UN ACUERDO

Recomendaciones:

- Se buscan compromisos razonables y soluciones en las que ganen ambas partes.
- Se otorga al Cliente el beneficio de la duda y se tiene siempre presente la relación futura.
- Si es necesario involucrar a la Gerencia o a la persona responsable de solución de quejas a Clientes para determinar la mejor solución a largo plazo.
- **Nunca confrontar o agredir al Cliente.** La negociación Ganar/Perder (Distribuidor/Cliente) no es la base para lograr el Entusiasmo del Cliente.

SEGUIMIENTO INTERNO

Este seguimiento lo realiza el encargado del cliente y de las quejas dentro de la Distribuidora, debe:

- Asegurar que se ha asignado la prioridad correspondiente a la queja.
- Se asegura una mayor atención cuando se realiza la inspección de calidad para evitar una devolución nuevamente.

SEGUIMIENTO

Recomendaciones:

- Se contacta al Cliente para corroborar que la acción tomada ha resuelto satisfactoriamente la queja en cuestión.
- Se vuelve a pedir una disculpa al Cliente.

4.4.2 Registro

Responsabilidad: Todo el personal de la Distribuidora que tiene contacto con Clientes.

Como norma, es necesario mantener los registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualesquiera acciones subsiguientes que se emprendan.

Por lo tanto se recomiendan las siguientes acciones:

- Se registran detalladamente todas las quejas de los Clientes en el Registro de Quejas del Cliente, figura 4.17.
- El Gerente de Departamento y el Coordinador de Estándares (Champion) analizan por lo menos cada semana el Registro de Quejas del Cliente para determinar la causa que originó el problema y de ser necesario, aplican una Acción Correctiva.

REGISTRO DE QUEJAS DEL CLIENTE						
Vehículos Nuevos ρ Vehículos Seminuevos ρPartes ρ Servicio ρ Hojalatería y Pintura ρ (Registre todas las quejas de los Clientes)						
FECHA	NOMBRE DEL CLIENTE	REG.	DESCRIPCIÓN DE LA RECLAMACIÓN	ACCIÓN TOMADA	PERSONA RESPONSABLE	SE REQUIERE DE ACCIÓN POSTERIOR SI/NO

Figura 4. 17 Forma para el Registro de Quejas del Cliente

Recomendaciones para el uso correcto de la forma Registro de las Quejas

- Los detalles de las quejas de los Clientes deberán anotarse en el Registro de Quejas del Cliente.
- Anotar en la Forma todas las quejas tanto del Cliente como de los Departamentos Internos.
- Informar a la Gerencia del Departamento o al Coordinador de Estándares (Champion) cuando la queja no pueda resolverse en el punto inicial de contacto.

4.5 ESTÁNDAR # 14 PROCESO CONSULTIVO DE POST VENTA GMM

La prestación del servicio es la piedra angular de Chevrolet Siempre Contigo, ya que en éste convergen todos los demás procesos de la organización con el propósito de ofrecer un servicio que satisfaga plenamente las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes y demás partes interesadas.

Dentro de ISO 9001: 2000 el diseño del proceso para la prestación del servicio se divide en muchos requerimientos, desde el diseño, los insumos, los requerimientos del cliente, etc., sin embargo para el programa Chevrolet Siempre Contigo se debe desarrollar de forma global el proceso que explique de manera específica los pasos a seguir para el cumplimiento del servicio postventa que brinda la Distribuidora.

Este requisito establece con claridad la necesidad de planear y desarrollar el proceso necesario para la prestación del servicio. Dicha planeación debe ser consistente con los demás requerimientos de los otros procesos del programa de calidad en función. La administración de la organización debe efectuar revisiones periódicas acerca del desempeño de los procesos involucrados en la prestación del servicio.

Para cumplir debidamente con este requisito se debe documentar quién, cómo y cuándo se realizan las actividades de cada proceso directo y de apoyo, así como las instrucciones necesarias para guiar a los involucrados en cada proceso a la correcta ejecución del trabajo. Por otra parte se deben controlar todos los registros que evidencien el cumplimiento de los procesos.

Los beneficios al implementar este estándar son los siguientes:

- Contar con un proceso debidamente planificado, organizado y controlado.
- Prever cualquier tipo de falla o error antes de que se inicie la prestación del servicio.

- Brindar seguridad al cliente de que el servicio cumple con los requerimientos establecidos.

Para cumplir con este estándar, GMM brinda a la Distribuidora un proceso general de servicio postventa a seguir, con los siguientes pasos:

- Citas Telefónicas
- Recepción
- Entrevista Consultiva
- Presentación de los Servicios
- Proceso consultivo de compra del cliente
- Autorización de trabajo adicional
- Entrega
- Seguimiento a clientes

El proceso consultivo de servicio queda de la siguiente manera a grandes rasgos y se detalla más adelante, figura 4.18:



Figura 4. 18 Proceso Consultivo de Servicio Postventa

Sin embargo, antes de pasar a desarrollar cada etapa del proceso se debe resaltar de donde proviene la base para el desarrollo de un buen proceso así como los fundamentos del servicio al cliente.

En el ambiente actual, cada vez más competitivo, el servicio de calidad es decisivo para el éxito corporativo. Las investigaciones revelan que, en muchas organizaciones, la prestación de un servicio de elevada calidad está

estrechamente vinculada con las utilidades, los ahorros en costos y la participación del mercado. ^[16]El aumento en las utilidades se debe a:

- Menos deserciones de los compradores
- Lealtad más poderosa de los clientes
- Mayor número de ventas suplementarias de productos y servicios

La calidad mejorada del servicio también reduce los costos, debido a que las compañías tienen que reemplazar a un número menos de clientes, desempeñan menos trabajo correctivo, manejan un menor número de quejas y se enfrentan a un índice más bajo de rotación del personal.

Ahora bien, los clientes juzgan la calidad del servicio en relación con lo que quieren y esperan del mismo. Consideran la calidad de una empresa comparando sus percepciones de las experiencias del servicio con sus expectativas de lo que debería ser el desempeño del servicio. ^[17]

Mediante el análisis de los requerimientos del cliente con encuestas dentro de Chevrolet Fame Morelia, se han encontrado cinco dimensiones en las cuales el cliente promedio basa su juicio de calidad del servicio postventa.

Las dimensiones son:

- Confiabilidad del servicio, es decir, los problemas se corrigen al primer intento.
- Competencia, conocimientos y habilidades de los técnicos.
- Comunicación, explicar el antes y después del servicio con claridad.
- Empatía, atención y servicio personal.
- Cortesía, amabilidad de parte del personal.

Tomando en cuenta estas dimensiones de juicio, se propone el desarrollo de un servicio de calidad, que busque cumplir con los requerimientos del cliente y donde se fomenta una relación ganar-ganar.

Los pasos del servicio consultivo postventa de GMM se desarrollan a continuación:

4.5.1 Citas telefónicas

Responsabilidad: Consultor de Servicio / Gerente de Post-Venta/Servicio.

La norma requiere mantener un sistema efectivo de Citas y carga de trabajo del Centro de Servicio para estar al tanto de su capacidad. Atender a los Clientes con prontitud, cortesía y amabilidad.

La propuesta para este procedimiento es:

- Saludar al Cliente con amabilidad.
- Escuchar con empatía al Cliente – demostrar interés.
- Identificar todos sus requerimientos de Servicio/Reparación.
- Confirmar el tiempo que tomará el Servicio y el mejor horario para la cita del Cliente.
- Registrar los datos del Cliente, incluyendo nombre, números telefónicos de contacto, datos del vehículo y cualquier dato relevante.
- Definir la clasificación del trabajo como Mantenimiento, Reparación, Garantía, Reclamación.
- Si la cita es por una reclamación, asegurarse de tomar medidas para reducir al mínimo los inconvenientes para el Cliente, teniendo disponibles las partes y al personal necesario. Si se diagnosticó una falla en una Orden de Reparación anterior, anotar en la nueva Orden de Reparación el diagnóstico realizado previamente. Esto ayudará al Técnico y al Administrador de Garantías.
- En caso de que la cita se relacione con una parte que no estuvo disponible en su momento, revisar la Orden de Reparación inicial para conocer el diagnóstico previo y así ayudar al técnico a reparar el vehículo a su reingreso.
- Informar el precio de las reparaciones y/o Servicios de mantenimiento.

- Informar a los Clientes la transportación alternativa disponible en la distribuidora, además de los cargos respectivos.
- Terminar la llamada al Cliente con cortesía y amabilidad.

4.5.2 Recepción

Responsabilidad: Consultor de Servicio / Gerente de Post-Venta/Servicio.

Al momento en que el cliente se acerca a la Distribuidora es conveniente dar la mejor impresión desde el primer momento. La recepción es el primer paso dentro del proceso de servicio postventa en donde se tiene contacto físico con el cliente.

Dentro de la recepción existen dos pasos a seguir, figura 4.19:



Figura 4. 19 Recepción

PREPARACIÓN

Antes que el cliente esté en la Distribuidora y gracias al servicio de citas, el Asesor de Servicio está al tanto de la cantidad de autos que está por recibir.

Recomendaciones:

- El acceso al área de recepción de Servicio debe de estar libre de vehículos, contar con señalamientos claros, actualizados y con buen mantenimiento. Además considerar:
 - Señalamiento de entrada desde la calle.
 - Flechas de sentido en los carriles.
 - Lugares de estacionamiento bien definidos.

- Entrada a recepción de Servicio bien definida.
- Registrar las Citas del día para identificar con facilidad los Clientes que están por llegar.
- Los vehículos inmovilizados deben colocarse en áreas que no impidan el acceso de los vehículos de Clientes.
- Asegurar que el estacionamiento de Clientes se limpie diariamente.
- Para evitar demoras, verificar que la recepción:
 - Cuente con personal suficiente en todo momento.
 - Imprima y ordene las Órdenes de Reparación de Citas el día anterior.
- Revisar el expediente del Cliente para verificar el historial de Servicio.

SALUDO

- El Consultor se dirige al vehículo del Cliente para abrir la Orden de Reparación.
- Abrir la Orden de Reparación con los datos del Cliente previamente obtenidos de la Cita Telefónica.
- Saludar a todos los Clientes (por su nombre, de ser posible) de manera cordial y entusiasta dentro de los 5 minutos siguientes a su llegada.
- En caso de una reclamación, ofrecer una disculpa al Cliente por los inconvenientes causados al regresar a la Distribuidora.
- En presencia del Cliente colocar protecciones en volante, asientos, tapetes y palanca de velocidades. Mantener el vehículo cerrado mientras se encuentre en el estacionamiento.
- Verificar que el Cliente y el Número de Serie del Vehículo sean correctos, incluyendo la lectura del odómetro.
- Asignar un número de Orden de Reparación al Cliente.
- En caso de ser la primera vez que el vehículo visita al Distribuidor o este llega sin cita, llenar los campos faltantes en la Orden de Reparación y actualizar los datos del Cliente/vehículo de ser necesario. Escribir a mano el encabezado de la Orden de Reparación para capturar los datos.

4.5.3 Entrevista consultiva

Responsabilidad: Consultor de Servicio.

El objetivo de la entrevista consultiva es determinar las necesidades del servicio, por lo cual se dan las siguientes recomendaciones:

- Escuchar con atención para determinar los requerimientos del Cliente.
- Revisar el vehículo con el Cliente para identificar cualquier trabajo adicional que sea necesario, así como los daños o partes faltantes.
- Levantar el cofre para revisar y detectar puntos que requieran atención. Tomar nota de los principales puntos que preocupan al Cliente.
- Mostrar interés por todos los Clientes. Demostrar empatía a los que tienen problemas o dificultades mediante la propuesta de reparación.
- Determinar los requerimientos del Cliente con profesionalismo, cortesía y tacto, sin asumir nada.
- Si es necesario manejar el vehículo junto con el Cliente.

EN CASO DE RECLAMACIÓN DEL CLIENTE

En caso que el cliente llegue a la distribuidora por reclamación se deberá seguir el proceso mostrado en la figura 4.20:

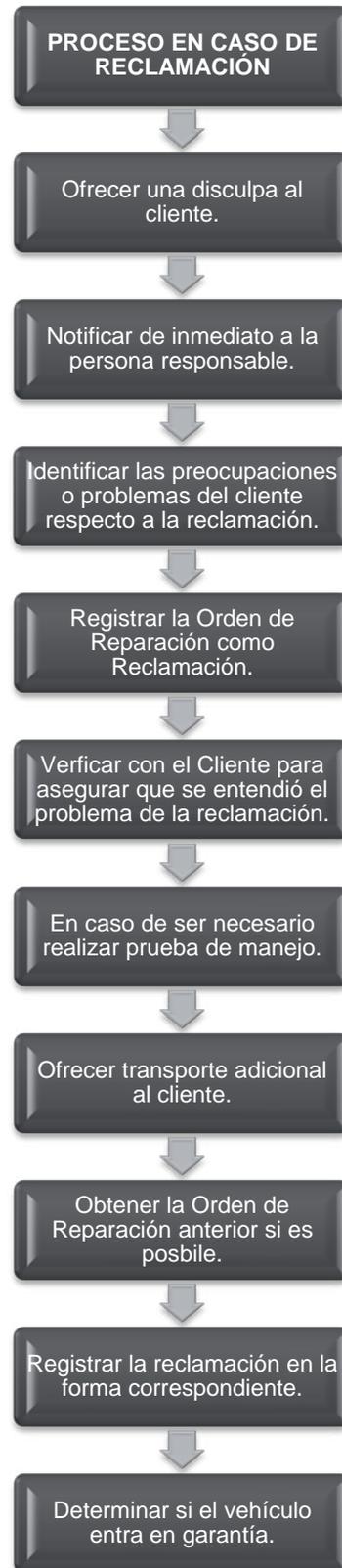


Figura 4. 20 Procedimiento en Caso de Reclamación

4.5.4 Presentación de servicios

Responsabilidad: Consultor de Servicio / Gerente de Post-Venta/Servicio.

La presentación de servicios es donde el Asesor de Servicio se vuelve Asesor de Ventas, es decir, ofrece los servicios adicionales, refacciones, etc. Este rubro de ventas representa la ganancia del departamento de Servicio, por eso es tan importante como los demás pasos.

Consta de 3 pasos a seguir presentados en la figura 4.21:

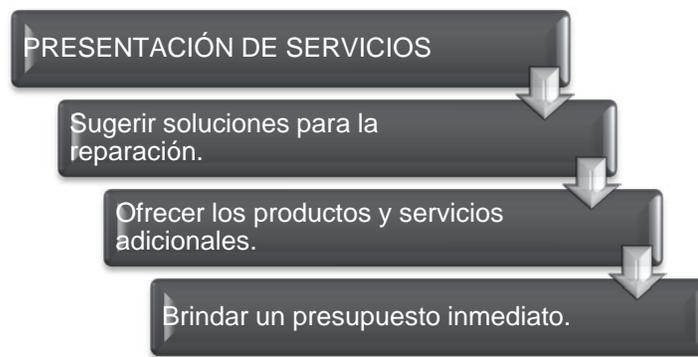


Figura 4. 21 Presentación de Servicios

SUGERIR SOLUCIONES, OPCIONES PARA EL SERVICIO O REPARACIÓN (Situaciones en las que existan diferentes opciones de Servicio/Reparación o se requiera una explicación).

Los pasos sugeridos a considerar son:

- Revisar con el Cliente los trabajos que se realizarán en el vehículo.
- Explicar al Cliente las opciones viables de reparación (Por ejemplo, reparar o reemplazar).
- Asegurar que el Cliente entendió los trabajos que se realizarán a su vehículo mediante preguntas del asesor.
- Explicar los beneficios y costos aproximados de cada opción para ayudar al Cliente a tomar su decisión (explicar garantías de Partes y Servicio).
- Informar al Cliente el tiempo de entrega del vehículo.

- Registrar en la Orden de Reparación los trabajos autorizados por el Cliente.

PROMOVER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ADICIONALES DEL DISTRIBUIDOR

El asesor debe:

- Evaluar las oportunidades de ventas adicionales conforme a las necesidades del vehículo e intereses del Cliente.
- Si aplica, dar explicaciones o bien demostraciones.
- Resaltar los beneficios e importancia del producto o servicio al Cliente.

También debe recordar que todos los trabajos o servicios adicionales deben de ser autorizados por el Cliente mediante su firma en la Orden de Reparación.

PRESUPUESTO INMEDIATO

- En caso de que no pueda dar el precio de inmediato (si es necesario más tiempo para diagnosticar), comunicar al Cliente el precio total de la Reparación antes de iniciar el trabajo por teléfono.
- Solicitar autorización por escrito en caso de no utilizar partes originales de GMM.
- Cualquier modificación a la cotización debe hacerse por escrito, contar con autorización del Gerente de Departamento y notificarse de inmediato al Cliente.

4.5.5 Proceso consultivo de compra del cliente

Responsabilidad: Consultor de Servicio

El Proceso Consultivo de Compra del Cliente abarca los siguientes puntos mostrados en la figura 4.22:

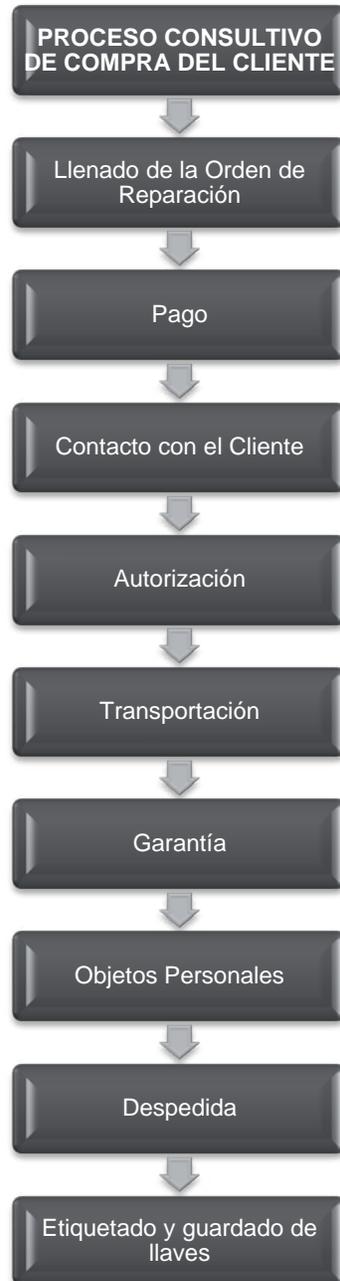


Figura 4. 22 Proceso Consultivo de Compra del Cliente

LLENADO DE LA ORDEN DE REPARACIÓN

- Llenar la Orden de Reparación con claridad y precisión, para que puedan entenderse bien los detalles.
- Ingresar el número de serie, lectura del odómetro, modelo y año de fabricación.
- Identificar claramente los puntos prioritarios, difíciles de resolver, o reclamaciones que se han presentado con anterioridad.
- Registrar el nombre del Cliente, datos de contacto (incluyendo teléfono, celular y dirección de correo electrónico) y forma de pago. (Verificar que los datos de contacto estén actualizados).
- Registrar instrucciones especiales como 'Cliente espera', 'Cliente Nuevo', 'Notifique cuando esté listo', 'Trabajo ya realizado', etc.
- Identificar si existen campañas de producto vigentes para el vehículo.
- Registrar en la Orden de Reparación el inventario del vehículo, los daños (raspaduras, golpes, partes faltantes), y de ser posible ofrecer al Cliente repararlos.
- Registrar la hora promesa de entrega y si el vehículo se entrega en algún lugar en específico.
- El Consultor de Servicio y el Cliente deben firmar la Orden.
- El Consultor de Servicio debe conservar la hoja de control para rastrear con rapidez cada vehículo.
- En caso de requerirse trabajos adicionales, deberán ser claramente registrados en la Orden de Reparación inicialmente aprobada.
- Llenar los datos de la Orden de Reparación en el Registro y/o sistema de Control electrónico.

PAGO

- Preguntar y tomar nota de la forma de pago que elija el Cliente.

CONTACTO CON EL CLIENTE

- Pedir al Cliente un número telefónico en el que se le pueda localizar.

AUTORIZACIÓN

- Confirmar los requerimientos de Servicio, verificar que el Cliente los comprenda y autorice.
- Para que el Cliente autorice, solicitar su firma en la Orden de Reparación.
- Si un vehículo llega en grúa sin el Cliente, es necesario contar con la forma de inventario de vehículos para permitir su ingreso. Esperar a que el Cliente esté presente para abrir la Orden de Reparación.

TRANSPORTACIÓN

- Ofrecer al Cliente alternativas de transportación, en caso de requerirse deberán ser con costos competitivos.

GARANTÍA

- Todos los diagnósticos deben de ser realizados por el Jefe de Centro de Servicio.
- Confirmar la lectura del odómetro y que el número de serie sea correcto.
- Registrar el nombre del Consultor de Servicio en la Orden de Reparación.
- Definir el tipo de Reparación – garantía GMM o Distribuidor.
- En caso de ser necesario, realizar una prueba de manejo con el Cliente para detectar el problema.
- Determinar la situación de garantía del vehículo.

OBJETOS PERSONALES

- Pedir al Cliente que retire sus objetos de valor.
- Preguntar al Cliente si va a querer ver las partes reemplazadas.

DESPEDIDA

- Despedir al Cliente, si decide no esperar, dar las gracias y decir al cliente que se le llamará de ser necesario.

ETIQUETADO Y GUARDADO DE LAS LLAVES

- Según convenga, escribir los datos de la Orden de Reparación en el pizarrón del Centro de Servicio, colocar etiqueta a las llaves y guardarlas.

4.5.6 Autorización de trabajo adicional

Responsabilidad: Consultor de Servicio.

La norma requiere que todo trabajo y/o cargo adicional debe contar con autorización previa del Cliente, y los datos de la misma (hora de la llamada, nombre del Cliente o contacto y costos) deben escribirse en la Orden de Reparación.

- Preparar una cotización de partes y mano de obra antes de llamar al Cliente.
- Explicar al Cliente por qué se necesita el trabajo y los beneficios que le traerá el trabajo adicional.
- Explicar el precio adicional y cambio en el tiempo de entrega.
- Hablar con el Cliente para notificarle cualquier cambio en la hora de entrega convenida, así como otros cambios o problemas que deba conocer.
- Si el Servicio o Reparación finaliza antes, informar al Cliente.

4.5.7 Entrega

Responsabilidad: Consultor de Servicio.

Preparar el vehículo para su entrega al Cliente:

- Lavar el vehículo.
- Dejar el vehículo en un área designada para espera mientras se entrega al Cliente. El vehículo debe estar cerrado.
- Se debe tratar el vehículo y su contenido con cuidado.

- Las partes reemplazadas deben de estar en una bolsa de plástico para ser mostradas al Cliente si este así lo requirió.
- Conservar las partes de Garantía.
- Preparar los documentos necesarios antes de que llegue el Cliente.
- En caso de ser una Reclamación, escribir la causa de esta con la información que proporcione el Jefe del Centro de Servicio.
- Escribir en la factura:
 - Tiempo de mano de obra
 - Las Partes utilizadas
 - Los trabajos externos
 - Trabajo realizado
 - Trabajos especiales solicitados
 - Partes no originales GMM utilizadas
- Actualizar la póliza de garantía.
- Cuando el Cliente regrese a recoger el vehículo, saludarle por su nombre y con amabilidad.
- Llevar el vehículo a la Recepción. Mostrar al Cliente los trabajos realizados en el vehículo.
- En caso de ser necesario, realizar una prueba de manejo con el Cliente, especialmente en caso de reclamación o repetición de trabajo.
- Antes de efectuar el pago, revisar la pre-factura con el Cliente.
 - Explicar todos los detalles del trabajo realizado, con énfasis en las medidas que se tomaron para resolver la reclamación.
 - Explicar el desglose de mano de obra y partes, utilizando un lenguaje que pueda comprender el Cliente.
 - Los cargos deben respetar los acuerdos previos, salvo en caso de autorización de costos y trabajo adicionales.
 - Verificar que el trabajo cumpla con los requerimientos del Cliente.
 - Mostrar al Cliente las partes reemplazadas.
 - Explicar las garantías de Servicio y Partes del Distribuidor y GMM.

- Entregar al Cliente copia de la pre-factura de Servicio.
- Acompañar al Cliente a la Caja.
- Concluir la operación de pago.
- Entregar al Cliente la encuesta de buzón (SMC).
- Acompañar al Cliente a su vehículo.
- Despedir al Cliente con cortesía y agradecer su preferencia.
- Actualizar el historial de Servicio del vehículo.

4.5.8 Seguimiento a clientes

Responsabilidad: Consultor de Servicio/Coordinador de Seguimiento a Clientes.

- Se deberá contactar vía telefónica dentro de las siguientes 48 horas, a todos los clientes que llevaron su vehículo por causa de una reclamación. Ofrecer de nuevo una disculpa por cualquier inconveniente causado.
- Dar seguimiento, como mínimo al 80%, del total de Clientes del Centro de Servicio (individuales y por flotilla) dentro de los siguientes tres días hábiles.
- Dar seguimiento de inmediato a todas las inconformidades de los Clientes.
- Enviar recordatorios de Servicio a los Clientes.
- Presentar un informe semanal al Gerente de Post- Venta/Servicio en el que se reflejen los Clientes inconformes o que no regresan y sus respectivas Solicitudes de Mejora Continua.

4.6 ESTÁNDAR # 18 PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Dentro de este requerimiento se establece como invariable el cumplimiento de mejorar continuamente como un hábito organizacional, normado para incrementar la efectividad del sistema de administración de la calidad. Esta administración también se enfocará a crear las condiciones necesarias para establecer y mantener una cultura tal que involucre al personal en la búsqueda activa y entusiasta de oportunidades de mejora en procesos, actividades y productos. ^[18]

Las mejoras se pueden procurar a partir de la toma de acciones que, paso a paso, pongan en marcha la mejora continua.

Los beneficios esperados al cumplir con este requisito son:

- Hacer de la mejora continua un hecho y un hábito dentro de la cultura organizacional.
- Racionalización en la asignación de los recursos aplicados a la mejora de procesos.

Para cumplir entonces con este requisito se propone una Solicitud de Mejora Continua (SMC), donde cualquier cliente, personal, gerente, etc., pueda hacer saber su inconformidad dentro de Chevrolet Fame Morelia y a su vez se propone el procedimiento para atender cada SMC con efectividad, además como herramienta para una mejor comprensión de las SMC el análisis con el diagrama de Pareto, el cual tiene como objetivo comparar cuantitativamente y de forma ordenada los factores que afectan las inconformidades del personal o bien del cliente y que debido al formato de la Solicitud de Mejora Continua es fácil elaborar este diagrama. A su vez se propone el diagrama Causa-Efecto para conocer cualquier problema específicamente y poder estudiarlo desde una perspectiva diferente y más enfocada.

El requisito dentro del programa Siempre Contigo es el siguiente:

- Las oportunidades de mejora u otras solicitudes de cambio se documentan utilizando la Solicitud de Mejora Continua (SMC).

4.6.1 Las oportunidades de mejora u otras solicitudes de cambio se documentan utilizando la Solicitud de Mejora Continua (SMC).

Responsabilidad: Todo el personal de la Distribuidora.

Conocido como *Kaizen* en japonés, el mejoramiento continuo se basa en dos ideas fundamentales. La primera es que todo se puede mejorar, al menos en un grado mínimo, y que muchos pequeños mejoramientos se suman para dar uno grande. La segunda idea es que todos dentro de la organización pueden contribuir a cierto mejoramiento, siempre que tengan la capacitación y la libertad para hacerlo. ^[19]

El mejoramiento continuo se basa en la presunción de que en todas partes hay oportunidades de lograrlo y que todos los miembros de Chevrolet Fame Morelia pueden contribuir de alguna manera al mejoramiento.

Por estas razones, la propuesta como se había mencionado es una Solicitud de Mejora Continua (SMC), donde cada persona puede contribuir a expresar su inconformidad dentro de la organización generando así el involucramiento de todo el personal. La SMC engloba los tipos de problemas que se pueden encontrar dentro de Chevrolet Fame Morelia, ya sean reclamaciones del cliente, problemas internos, problemas del medio ambiente, etc.

A continuación se muestra la SMC que se propone a utilizar dentro de Chevrolet Fame Morelia, figura 4.23:

SOLICITUD DE MEJORA CONTINUA (SMC)

Complete los datos que se solicitan y envíe al Coordinador de Estándares Champion y al Gerente de Departamento. Ver instrucciones en la siguiente página.

Número (SMC): _____

Departamento: _____

Nombre de la persona que levanta la SMC: _____

Importancia: Alta Baja

Fecha de levantamiento de la SMC: _____

Tipo de problema (no conformidad) o solicitud de cambio:

<input type="radio"/> Procedimiento Interno	<input type="radio"/> Reclamación del Cliente	<input type="radio"/> Higiene y Salud	<input type="radio"/> Solicitud de Cambio
<input type="radio"/> Problema del Proveedor	<input type="radio"/> Estándares	<input type="radio"/> Ambiental	

A. Información detallada del problema o cambio solicitado: _____

B. Medidas correctivas tomadas de inmediato: _____

C. Origen del problema o razón para solicitar el cambio: _____

D. Medidas preventivas para que no se repita/presente el problema: _____

Persona responsable de la acción: _____ Fecha: _____

Autorizado por: _____ Fecha: _____

Se revisó con el personal involucrado: Sí No

La acción o el cambio se llevó a cabo de manera satisfactoria: Sí No

Comentarios: _____

Figura 4. 23 Solicitud de Mejora Continua

Las recomendaciones para la utilización eficiente y el cumplimiento de este requisito de una manera efectiva son las siguientes:

- Utilizar una Solicitud de Mejora Continua para registro e investigación de:
 - Problemas recurrentes que surgen de quejas del cliente.
 - Problemas con la calidad de servicio de los departamentos de Servicio, Partes o Ventas.
 - Riesgos a la salud, seguridad o el medio ambiente.
 - Problemas que evitan que la organización cumpla con los requisitos del Cliente.
 - Oportunidades para mejorar el desempeño.
 - Problemas que la organización quiere evitar que vuelvan a ocurrir.
 - Cambios en la forma de operar.
- El espacio al inicio de cada SMC se usa para identificar el nombre de la persona que hace la Solicitud (opcional), la fecha de la Solicitud y el tipo de problema al que responde la Solicitud.

Para que la SMC sea una herramienta efectiva en la Distribuidora se debe considerar lo siguiente:

- Hacer que las SMC estén disponibles para todo el personal.
- Fomentar que el Personal emita una SMC sobre cualquier sugerencia, idea o preocupación importante que tengan y la envíen a su Gerente de Departamento y/o al Coordinador de Estándares (Champion).
- Predicar con el ejemplo. Utilizar las SMC para investigar y resolver asuntos importantes.
- Responder a cada persona que levante una SMC. Tratar cada solicitud de manera seria y permitir que la gente sepa cualquier decisión que le afecte.
- Al buscar soluciones, investigar todas las causas posibles del problema. Cuando sea factible, usar datos (costos, número de quejas, fallas u otra información) como prueba de que algo ocurre. Fundamentar este análisis y las soluciones en estos datos.
- Dar seguimiento a cada SMC revisando la efectividad de las soluciones.

Las características principales del diagrama de Pareto son las siguientes:

- Priorización. Identifica los elementos que más importancia tienen dentro de los problemas o inconformidades que se presentan.
- Unificación de criterios. Enfoca y dirige el esfuerzo de los componentes del grupo de trabajo hacia un objetivo prioritario común.
- Carácter objetivo. Su utilización fuerza al grupo de trabajo a tomar decisiones basadas en datos, hechos objetivos y no ideas supuestas.
- Simplicidad. El diagrama no requiere cálculos complejos ni técnicas sofisticadas de representación gráfica.

Para preparar el diagrama de Pareto se debe tomar en cuenta el siguiente procedimiento, figura 4.25:

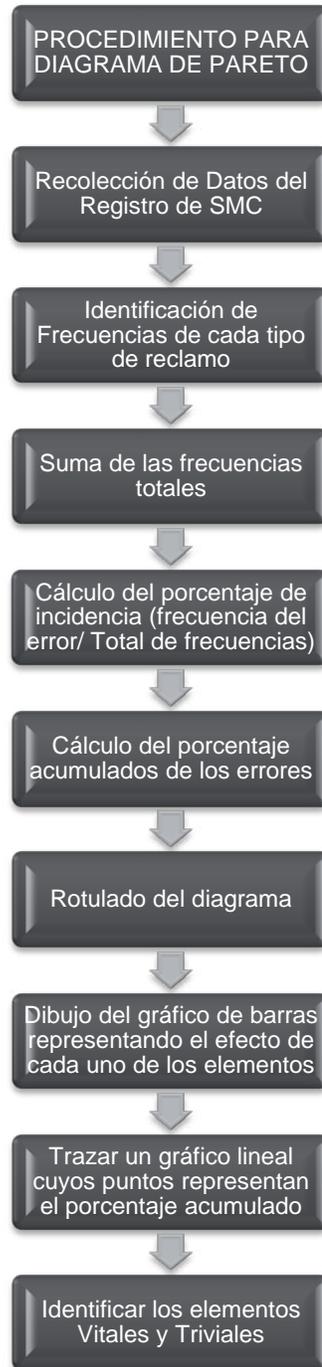


Figura 4. 25 Procedimiento para Diagrama de Pareto

Diagrama causa-efecto como herramienta en este estándar

Cuando se ha identificado el problema a estudiar, es necesario buscar las causas que producen la situación anormal. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden contribuir en una mayor o menor proporción. Estos factores pueden estar relacionados entre sí y con el efecto que se estudia. El Diagrama de Causa y Efecto es un instrumento eficaz para el análisis de las diferentes causas que ocasionan el problema. Su ventaja consiste en el poder visualizar las diferentes cadenas Causa y Efecto, que pueden estar presentes en un problema, facilitando los estudios posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una de estas causas.

El Diagrama de Causa y Efecto es un gráfico con la siguiente información:

- El problema que se pretende diagnosticar
- Las causas que posiblemente producen la situación que se estudia.
- Un eje horizontal conocido como espina central o línea principal.
- El tema central que se estudia se ubica en uno de los extremos del eje horizontal. Este tema se sugiere encerrarse con un rectángulo. Es frecuente que este rectángulo se dibuje en el extremo derecho de la espina central.
- Líneas o flechas inclinadas que llegan al eje principal. Estas representan los grupos de causas primarias en que se clasifican las posibles causas del problema en estudio.
- A las flechas inclinadas o de causas primarias llegan otras de menor tamaño que representan las causas que afectan a cada una de las causas primarias. Estas se conocen como causas secundarias.
- El Diagrama de Causa y Efecto debe llevar información complementaria que lo identifique. La información que se registra con mayor frecuencia es la siguiente: título, fecha de realización, área de la empresa, integrantes del equipo de estudio, etc.

La figura que se utiliza es la siguiente, figura 28:

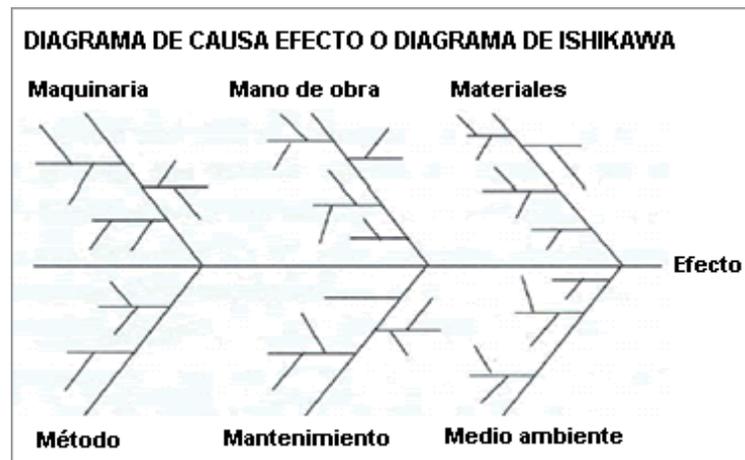


Figura 4. 26 Diagrama de Causa Efecto

Al igual que el diagrama de Pareto, en el siguiente apartado se estudia el la utilización de este diagrama Causa-Efecto donde se puede conocer su utilización y estructura desarrollada.

Utilización del diagrama de Pareto y diagrama causa efecto como ejemplo en la medición del registro de la SMC mensual

En este apartado se ejemplifica el uso de los diagramas propuestos para la medición efectiva de la Solicitud de Mejora Continua (SMC), donde se aborda el registro de un mes de estas solicitudes. Por otra parte se toma el problema vital dentro de la Distribuidora y se estudia a fondo con el diagrama Causa-Efecto para llegar a una conclusión acerca del mismo problema.

El registro cuenta con 23 SMC, cada solicitud cuenta con siete tipos de errores, entre los cuales se encuentran:

- 1) Procedimiento Interno
- 2) Reclamaciones del Cliente
- 3) Salud y Seguridad
- 4) Solicitud de Cambio
- 5) Problemas del Proveedor
- 6) Estándares
- 7) Medio Ambiente

Las frecuencias de cada error y la suma de estas durante el mes de noviembre se muestran a continuación, tabla 4.1:

Tabla 4. 1 Valores para Diagrama de Pareto

Tipo de Error	Número de Errores	Número de Errores Acumulado	% del Total	% del Total Acumulado
2	10	10	43%	43%
6	6	16	26%	69%
5	3	19	14%	83%
3	2	21	9%	92%
1	1	22	4%	96%
7	1	23	4%	100%
4	0	23	0%	100%
TOTAL	23	23	100%	100%

El siguiente paso es trazar el diagrama, el eje horizontal contiene los tipos de errores y el eje vertical la magnitud total del efecto. Se grafican tanto el porcentaje acumulado (línea ascendente), como el porcentaje de cada tipo de error (barras).

El diagrama queda de la siguiente manera, figura 4.27:

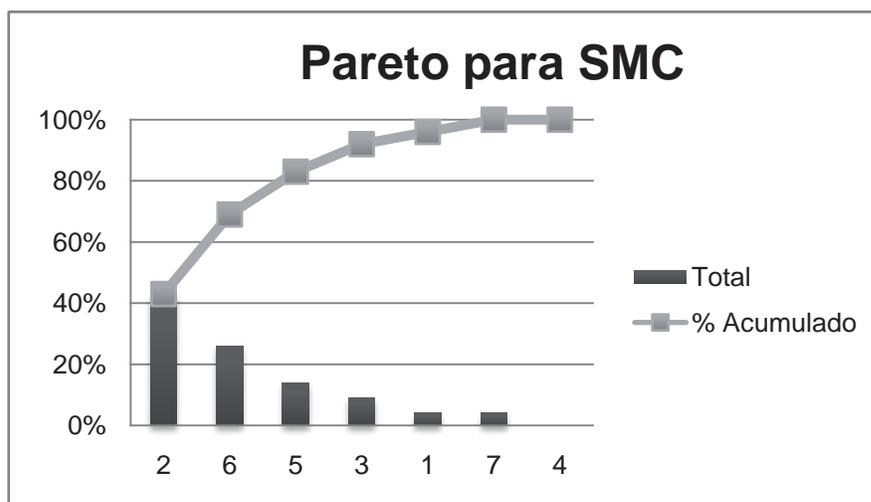


Figura 4. 27 Diagrama de Pareto

Después para encontrar los problemas vitales y de acuerdo a que el diagrama de Pareto expresa que se debe de conocer que problemas abarcan el 80% del total de los problemas se debe trazar una línea para separar los problemas vitales de los triviales, en este caso son los primeros tres errores los vitales, figura 4.29:

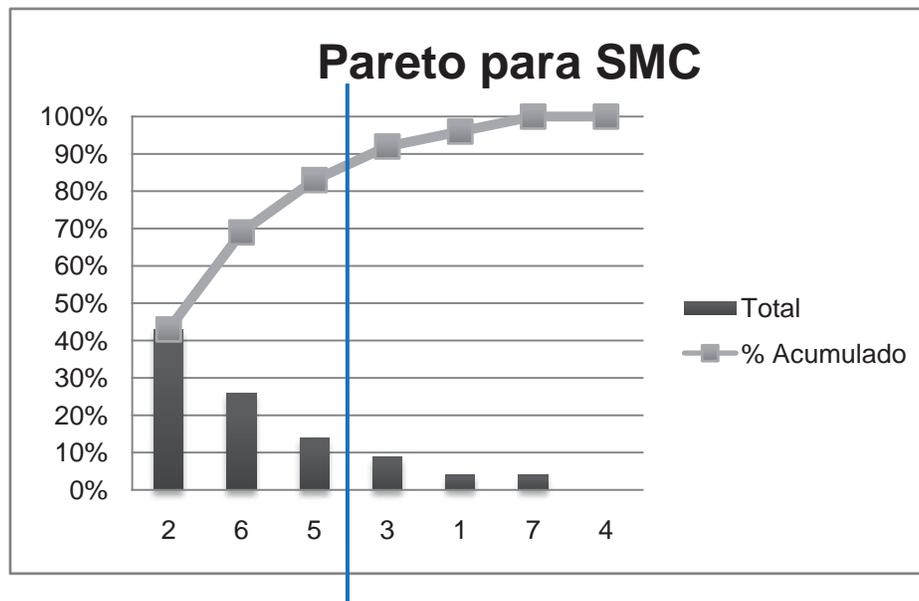


Figura 4. 28 Pareto con Errores Vitales

Con esto se puede concluir que los problemas con las Reclamaciones del Cliente, Estándares y Problemas con el Proveedor deben ser más cuidados dentro de la Distribuidora.

El beneficio del diagrama de Pareto es que se puede utilizar de forma continua, para seguir midiendo los problemas e ir identificando cuales, cuantos y donde se presentan estos mismos.

A continuación se estudia el problema de los Estándares y su implementación mediante el diagrama Causa-Efecto.

El diagrama queda de la siguiente forma, figura 4.30:

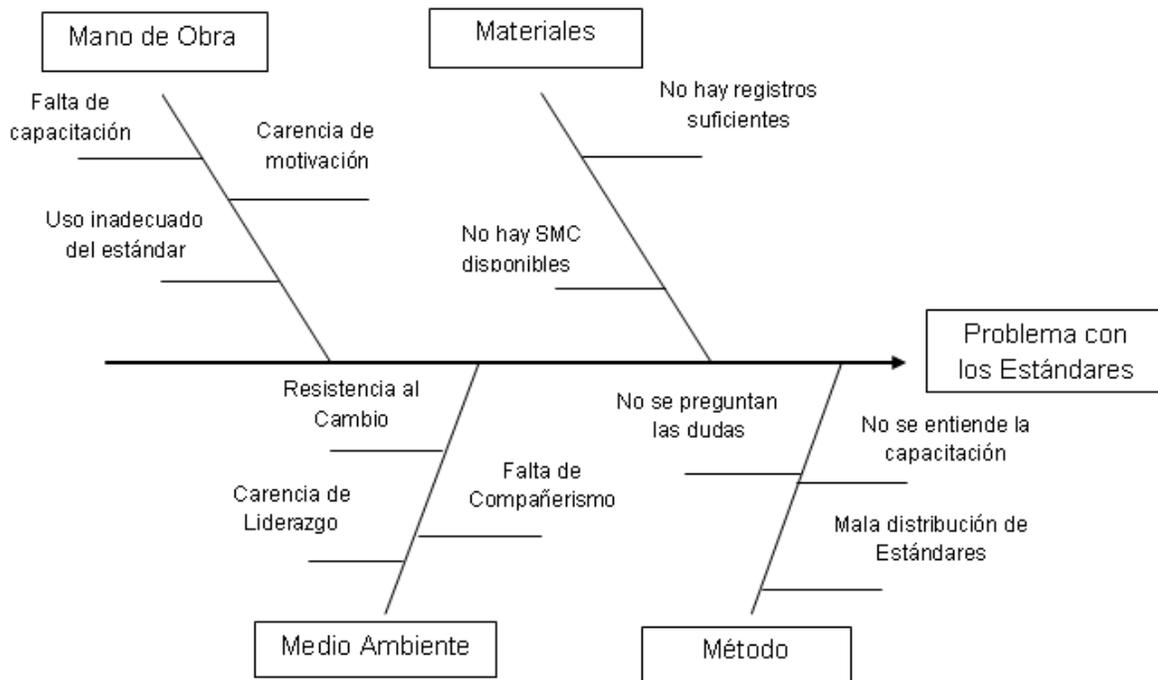


Figura 4. 29 Diagrama Causa Efecto

Con la realización de este diagrama se puede dar cuenta la Distribuidora de lo siguiente:

- La resistencia al cambio está presente en los trabajadores, es difícil implementar un nuevo Programa de Calidad, por lo cual hay que trabajar más en la motivación del personal y en la capacitación de estándares.
- Hacen falta más disponibilidad de registros para el personal, debido a que todo en la estandarización debe estar documentado, los trabajadores necesitan dar demostración de todo con los documentos apropiados, por lo cual los gerentes deben estar al tanto de la falta de los registros necesarios para cada puesto.
- Hay veces que por pena el trabajador no pregunta sus dudas después de la capacitación, por lo cual debe existir un liderazgo de parte del capacitador o bien del Champion en el momento en que se de la capacitación en los estándares para que todo quede claro y no haya problemas en la implementación.

Como se puede observar ambos diagramas son muy útiles para la identificación de problemas y para poder buscar una solución, mientras se utilicen correctamente y no se tomen a la ligera se obtendrán resultados para prevenir los errores dentro de Chevrolet Fame Morelia.

4.7 ESTÁNDAR # 20 CONTROL DE DATOS Y DOCUMENTOS

En esta cláusula se habla de dos tipos de requerimientos. Primero, requiere que la organización aborde la identificación de registros necesarios para proporcionar evidencia de la operación eficaz de dicho sistema. Asimismo, se requiere evidencia de la conformidad con los requerimientos. A su vez la organización debe tener en cuenta el mantenimiento, actualización y eliminación de estos registros. ^[20]

Todos los documentos del sistema de calidad deben estar perfectamente controlados, de tal forma que nadie use documentos obsoletos y evitar que el personal no sepa de la existencia de documentos que debe aplicar en sus actividades.

La gerencia debe prestar atención para que estos documentos sirvan para soportar una operación efectiva y eficiente de los procesos de la organización y que, además, satisfagan los requisitos de los clientes.

Definitivamente hay una gran de beneficios para las organizaciones que realizan estas actividades relacionadas con la documentación, los principales son: que se tienen por escrito todos los componentes del sistema, lo que facilita su difusión y comprensión; la comunicación entre los involucrados y el acceso controlado de todos los documentos. Al documentar las actividades se disciplina y estandariza su ejecución.

Al contar con registros también se tiene la evidencia objetiva para conocer el comportamiento real de los procesos y así poder identificar las oportunidades de mejora; de igual manera se cuenta con los elementos que permiten generar aprendizaje colectivo sobre las fallas e incumplimientos. Se evitan muchos riesgos por problemas de memoria de la gente, ya que todo lo importante está escrito. Los documentos se encuentran actualizados y disponibles y no se usan los obsoletos sino los vigentes.

Los requerimientos a cumplir en este estándar son los siguientes:

- Numeración y Control de los Documentos
- Numeración y Control de Formas
- Información de Referencia

4.7.1 Numeración y Control de los Documentos

Responsabilidad: Coordinador de Estándares (Champion)/Gerente Administrativo.

El proceso a seguir para este lineamiento se basa en el requerimiento de ISO 9001, donde se establece como norma un control efectivo de los documentos así como tener en cuenta la actualización y el cuidado con los documentos controlados.

Cabe aclarar dentro de este apartado que el objetivo principal del cumplimiento de este estándar es la ayuda a la Distribuidora para tener un mejor control de los documentos que facilitan la estandarización dentro de la misma, con el objetivo de llevar un registro de todos los documentos utilizados para cumplir los requerimientos exigidos por Chevrolet Siempre Contigo, con el fin de presentar en el momento de la auditoría de GM evidencia objetiva de la utilización y el registro de los documentos necesarios y requeridos por GM.

Con este cumplimiento no se busca establecer un proceso dedicado a la creación de un documento nuevo, se busca un orden de la documentación para cumplir al momento de la auditoría de GM y hacer esta auditoría más fácil y evidente.

El proceso se muestra a continuación, figura 4.31:

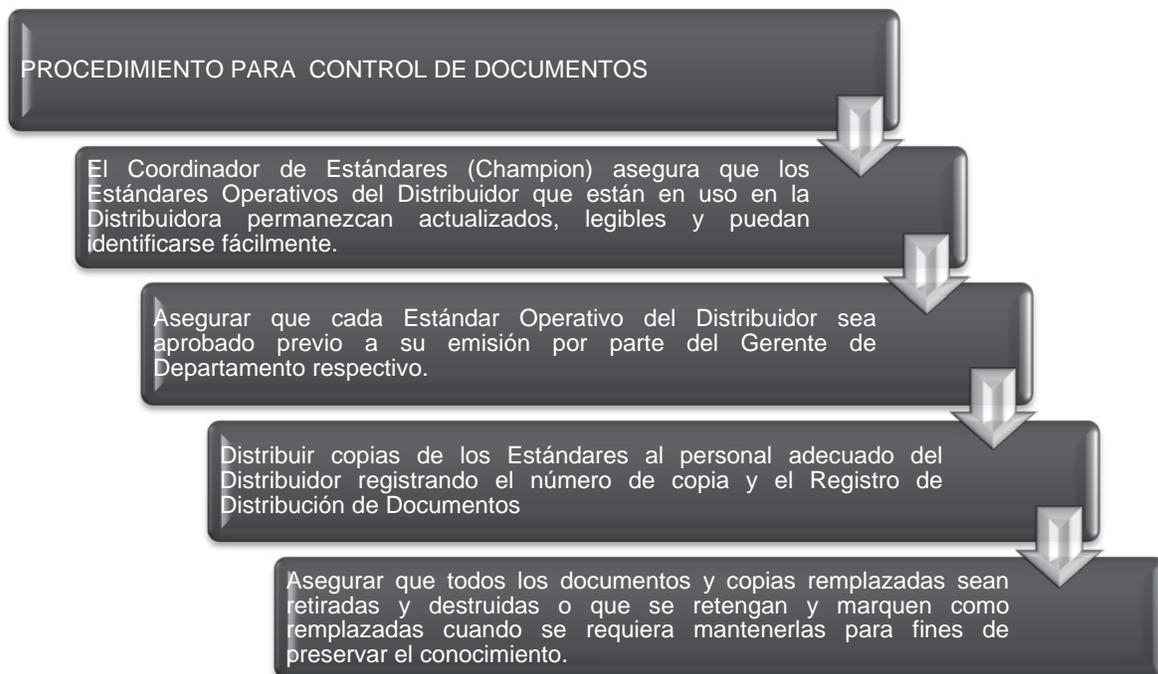


Figura 4. 30 Procedimiento para Control de Documentos

Para facilitar la administración de documentos se sugiere lo siguiente:

- Mantener actualizada, en todo momento, una Copia Maestra Controlada de todos los Estándares e Instrucciones de Trabajo, según cambie el procedimiento, figura 4.32.
- Distribuir a cada Departamento sólo los Estándares que les sean relevantes.
- Actualizar la Copia Maestra de los Estándares sólo cuando se hagan cambios, identificando dichos cambios.
- Motivar a los Gerentes de Departamento para que comuniquen los cambios a todo el personal correspondiente.
- Verificar que dichos cambios se hayan comunicado a todo el personal de la Distribuidora mediante la siguiente forma, figura 4.33:

REGISTRO MAESTRO DE DOCUMENTOS					
(Actualizar este registro cuando se emitan o revisen los documentos)					
NÚMERO DE DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN/AUTORIZACIÓN	FECHA DE REVISIÓN/AUTORIZACIÓN	FECHA DE REVISIÓN/AUTORIZACIÓN	FECHA DE REVISIÓN/AUTORIZACIÓN
1	ESTÁNDARES OPERATIVOS DEL DISTRIBUIDOR GMM	JUN '98 Emisión A Rev 0	MZO '00 Emisión A Rev 1	AGO '01 Emisión B Rev 0	MAY '04 Emisión C Rev 0

Figura 4. 31 Forma para el Registro Maestro de Documentos

- Todos los documentos/datos que requieren de control, como son los Estándares Operativos del Distribuidor (Procedimientos e Instrucciones de Trabajo) deberán registrarse en esta forma.

REGISTRO DE DOCUMENTOS CONTROLADOS																		
Documento	Distribución															Fecha	Ejemplar	Rev.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Estándar 1																		
Estándar 2																		
Estándar 3																		
Estándar 4																		
Estándar 5																		
Estándar 6																		
Estándar 7																		
Estándar 8																		
Estándar 9																		
Estándar 10																		
Estándar 11																		
Estándar 12																		
Estándar 13																		
Estándar 14																		
Estándar 15																		
Estándar 16																		
Estándar 17																		
Estándar 18																		
Estándar 19																		
Estándar 20																		
Estándar 21																		

Figura 4. 32 Forma para el Registro de Documentos Controlados

- En esta Forma, deberán registrarse los Estándares Operativos del Distribuidor específicos entregados a cada empleado de la Distribuidora. En la columna de la derecha deberá anotarse la información referente a la Fecha, Ejemplar y Revisión del Estándar entregado.

4.7.2 Numeración y Control de Formas

Responsabilidad: Coordinador de Estándares (Champion)/Gerente de Administración.

El proceso a seguir se muestra en la figura 4.34:

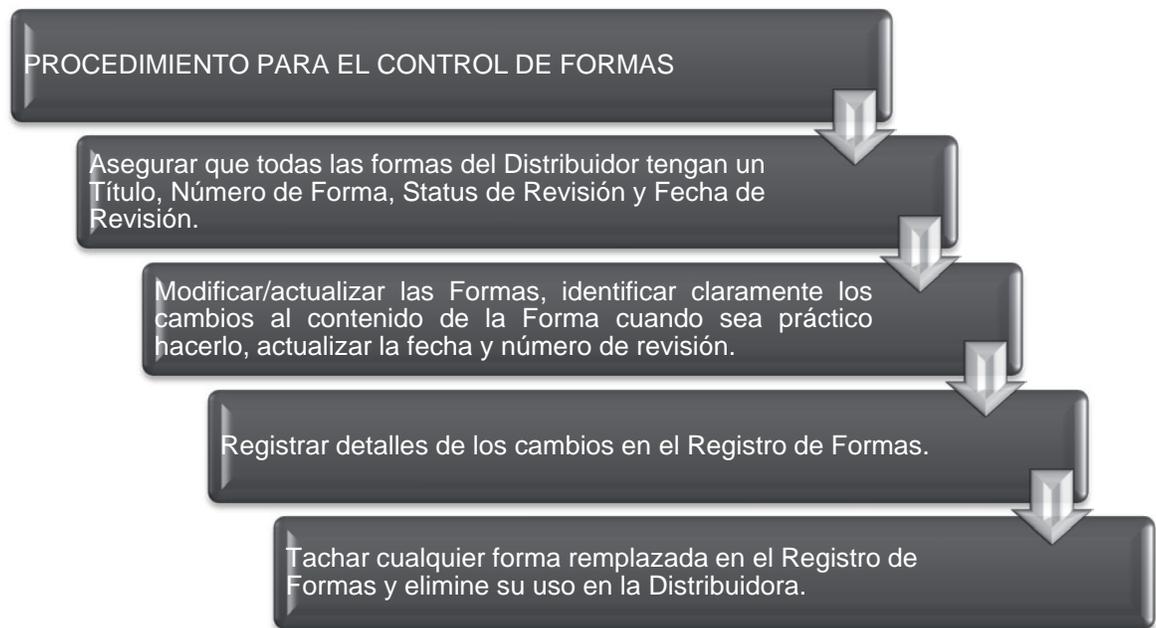


Figura 4. 33 Procedimiento para el Control de Formas

Algunas recomendaciones para llevar un mejor procedimiento:

- Las Formas no usadas por el Distribuidor también se incluyen en el registro de Formas con el nombre de quién las origina.
- Archivar las formas en un ambiente protegido, en un orden lógico, claramente identificado y fácil de seguir.
- El Coordinador de Estándares (Champion) verificará que las formas modificadas se usen y que se hayan eliminado las obsoletas.

La forma a utilizar para el control de formas se la siguiente, figura 4.35:

REGISTRO DE FORMAS						
FORMA NÚMERO	NOMBRE DE LA FORMA	REV.	FECHA	REFERENCIA DEL DISTRIBUIDOR	EMISOR	AUTORIZACIÓN FECHA
1	Registro de Documento Maestro	2	01/07/07		GMM	
2	Registro de Documentos Controlados.	2	01/07/07		GMM	
3	Registro de Formas.	7	01/07/07		GMM	
4	Registro de Biblioteca.	2	01/07/07		GMM	
5	Lista Maestra de Registros.	2	01/07/07		GMM	
6	Programa de Evaluaciones Internas.	2	01/07/07		GMM	
7	Registro de Reclamaciones del Cliente.	3	01/07/07		GMM	
8	Solicitud de Mejora Continua (SMC).	3	01/07/07		GMM	
9	Checklist de Evaluación Interna.	5	01/07/07		GMM	
10	Hoja Resumen de Evaluaciones Internas.	5	01/07/07		GMM	
11	Plan de Acción Estándares.	2	01/07/07		GMM	
12	Checklist Pre-entrega Vehículos Nuevos.	1	01/07/07		GMM	
13	Matriz de Responsabilidades.	2	01/07/07		GMM	
14	Checklist Entrega Vehículos Nuevos a Clientes.	0	01/07/07		GMM	

Figura 4. 34 Forma para el Registro de Formas

4.7.3 Información de Referencia

Responsabilidad: Coordinador de Estándares (Champion)/Gerente de Administración.

Para mantener la información de referencia de la Distribuidora se recomiendan los siguientes puntos:

- Identificar los Manuales de Servicio, Boletines, información de partes del Distribuidor y otras inscripciones en la Biblioteca de Registros, figura 4.36.
- Asegurar que todas las actualizaciones del Distribuidor y otros proveedores se archive correcta y oportunamente y que las versiones

Capítulo 5 Resultados y Conclusiones

5.1 RESULTADOS

Resulta complicado comprobar los resultados de un programa de calidad recién implementado en un corto plazo, sin embargo, dentro de Chevrolet Fame Morelia se puede observar lo siguiente:

- Los procesos se estandarizan poco a poco, en base a la experiencia del personal se mejoran continuamente, aunque los diversos problemas que se presentan y las personalidades de los clientes hacen que cada vez que se repite el proceso sea un poco diferente, esto debido a que se intenta estandarizar la prestación de un servicio, donde diversos factores alteran cualquier proceso. Por lo cual es un poco más complicado estandarizar debido a que cada persona quiere ser tratada de diferente manera de acuerdo a su percepción de calidad en el servicio.
- La documentación se vuelve más sencilla dentro de la auditoría, ya que al tener los formatos precisos en el lugar adecuado el proceso de documentación se aligera y la auditoría se vuelve menos complicada al tener todos los procesos y los estándares de las normas bien ubicados.
- El cliente comienza a percibir un mejor servicio dentro de la distribuidora, se le atiende rápido, se siente escuchado y sus problemas se resuelven en el tiempo que se le promete, lo cual hace que quiera seguir realizando el mantenimiento de su automóvil dentro de esta distribuidora.
- El personal se identifica con la organización gracias a que los gerentes se comprometen con la certificación, están en los cursos, apoyan al personal con las dudas y dentro de las auditorías internas resuelven cualquier duda como entrenamiento para la auditoría externa, el ambiente de trabajo mejora.

- Como resultado de la técnica de las 5's, se presentan las siguientes imágenes:



Figura 5. 1 Imágenes Después de 5's

- Es así que esta técnica deja un ambiente de trabajo cómodo, instalaciones seguras para el personal, amigables para el cliente y el trabajo se realiza mejor dentro del taller de servicio y en la Distribuidora en general.

Dentro de este trabajo se encontraron tanto factores que inhiben como factores que favorecen una implementación de un programa de calidad.

Factores que inhiben:

- Se puede determinar que la Resistencia al Cambio es el principal factor inhibitorio que existe dentro de una implementación, esto se debe a que es muy difícil que la gente acepte los cambios, ya sea por prejuicios así como intereses creados y se necesita trabajar mucho en capacitación y sensibilización para poder solucionar este problema.

- Los directores impacientes son otro de los factores inhibitorios ya que la dirección se encuentra ansiosa de ver cómo trabaja el nuevo sistema de calidad y tener resultados positivos en poco tiempo, lo cual no es posible ya que este y cualquier otro sistema de calidad total requiere de tiempo para poder mostrar los resultados dentro del funcionamiento de la empresa.
- La ignorancia inhibe, ya que cuando hay personal que no sabe lo que debe hacer y cómo realizarlo se tiene que brindar mucha capacitación en base al nuevo sistema.
- La falta de autocontrol es otro factor que inhibe. Requiere hacer que el personal sea responsable al realizar los procesos y acciones propias de sus funciones.
- Por último, el manejo de la empresa basándose sólo en cifras cuantificables es otro factor ya que sólo se toman en cuenta los indicadores de resultados dándosele poco enfoque a los sistemas y a la satisfacción del cliente.

Factores que favorecen:

- El que exista una Dirección comprometida y con una alta convicción para apoyar totalmente al proceso, involucrándose en el esfuerzo común, definiendo los objetivos, la misión y la visión de la empresa certificada y en base a esto desarrollando un plan estratégico.
- Los competidores también favorecen ya que obligan a la misma empresa a desarrollarse y superar los cambios que el ambiente genera como necesidad para seguir luchando y siendo competitivo.
- Otro factor que influye bastante es la opinión del personal ya que el apoyo del personal es fundamental para lograr las metas establecidas y el personal responde bien cuando se visualizan mejorando, siendo estos los que tienen la última palabra para la implantación sus sugerencias son las más realistas.

- Los deseos de superación del personal son muy benéficos ya que quieren aprender y superarse dentro de la compañía.
- El reconocimiento del desempeño de los empleados es de mucha importancia y a su vez sirve como monitor para ver en qué medidas se alcanzan los objetivos.

Estos son los primeros resultados obtenidos dentro de la distribuidora y como se ha mencionado, es difícil comprobar estos resultados, habría entonces que vivir la experiencia del servicio dentro de esta distribuidora y esperar un ciclo nuevo para poder comprobar los resultados de un año con otro.

5.2 CONCLUSIONES

El proceso de instalar el mejoramiento de la calidad es un camino que nunca termina. Cambiar una cultura de manera que nunca retroceda, no es algo que pueda lograrse de la noche a la mañana. Cambiar una cultura no implica enseñar a las personas un conjunto de técnicas nuevas o reemplazar sus estándares de comportamiento por nuevos patrones. Es cuestión de intercambiar valores y proporcionar modelos de conducta; lo cual se logra modificando las actitudes.

Las conclusiones a las que ha llevado esta Propuesta de Estrategias para el Programa de Calidad Siempre Contigo son las siguientes:

- ISO 9001:2000 es la base del programa Siempre Contigo, esto se puede observar si se analizan los estándares que se desarrollaron en esta propuesta, donde se cumple con siete de los Ocho Principios de la Administración de la Calidad de ISO, los cuales son:
 - a. Orientación al Cliente.
 - b. Liderazgo.
 - c. Involucración del Personal.
 - d. Enfoque Basado en Procesos.
 - e. Administración con Enfoque en Sistemas.
 - f. Mejora Continua.
 - g. Toma de Decisiones con Base en Hechos.

Otras similitudes se pueden encontrar si se profundiza un poco más dentro de la Norma ISO 9001:2000. Por ejemplo, dentro de ISO 9001 el encargado de la certificación se denomina Representante de la Dirección, lo que para Siempre Contigo es el Champion; se busca también escuchar y saber llevar las quejas del cliente por lo que Siempre Contigo propone el estándar de Atención al Cliente; además Siempre Contigo exige auditorías internas al igual que ISO 9001.

Es así que Siempre Contigo y a su vez esta propuesta tienen como base ISO 9001, por lo cual se demuestra que el programa Siempre Contigo es un buen programa de calidad que busca la estandarización de procesos de las distribuidoras de GMM y con esto busca reducir errores, tener clientes más satisfechos y mejorar servicios en la venta y mantenimiento de los automóviles de los clientes.

- Dentro de Chevrolet Fame Morelia el principal actor de la certificación es el personal por lo que se debe incrementar la competencia mediante capacitación para así evitar que el personal haga todo en base a la prueba y al error, ya que mientras más capacitado esté el personal y más conocimiento tenga de la norma, mejor podrá desarrollarse dentro de su trabajo, generando así clientes más satisfechos con el servicio ya sea de venta o bien de postventa.
- La elaboración del servicio es la piedra angular de cualquier sistema administrativo de la calidad, ya que en éste convergen todos los demás procesos de la organización con el propósito de brindar un servicio que satisfaga plenamente las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes.
- Identificar, entender y administrar procesos interrelacionados como un sistema contribuye al logro de los objetivos de eficiencia en la organización, es decir, Chevrolet Fame Morelia no debe olvidar que la certificación es un conjunto de normas, todas dependientes de todas. Debido a esto se debe buscar la mejora continua de una manera equilibrada en todos los departamentos.
- La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente, no se debe olvidar que por muy buena que sea la organización hoy, puede resultar insuficiente para enfrentar la competencia de mañana.

- Entre algunos beneficios de la aplicación de esta propuesta se encuentran:
 - a. Se tienen por escrito todos los componentes del sistema, lo que facilita su difusión y comprensión.
 - b. Al documentar las actividades de la organización se disciplina y se estandariza su ejecución; con ello se eliminan improvisaciones y muchos errores y se trabaja en forma más ordenada.
 - c. Compromiso de la alta dirección y toda la organización hacia el sistema de administración de la calidad.
 - d. Mejora las relaciones con el cliente.
 - e. Previene la insatisfacción del cliente debido a la falta de capacitación del personal.
 - f. Prevé cualquier tipo de falla o error antes de que se inicie la elaboración del servicio.
 - g. Elimina todas aquellas malas costumbres tales como:
 - “Hazlo como salga”
 - “Corrígelo mientras lo haces”
 - “Siempre se ha hecho así”
 - “Sobre la marcha”
 - “Mi vasta experiencia me indica que”
 - “Total ni se nota”
 - h. Permite tener un control organizado de qué se hizo, cómo se hizo y por qué se hizo, en caso de tener la necesidad de rastrear hacia atrás algún defecto o falla, y así poder dar respuesta inmediata a los clientes.
 - i. Crea las condiciones necesarias para establecer y mantener una cultura tal que involucre al personal en la búsqueda de oportunidades de mejora en procesos, actividades y en el mismo servicio.

Bibliografía

- [1] <http://www.greatplacetowork.com.mx/best/list-mx.htm> visitado el mes de junio de 2008.
- [2] K. Zandin. *Maynard Manual del Ingeniero Industrial*. McGraw Hill Interamericana. 5a. Edición.
- [3] S. Novelo Rosado. *El mito de la ISO 9001:2000*. Panorama Editorial. 1a. edición.
- [4] A. Esponda. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000-2000*. Panorama Editorial. 3a. Edición.
- [5] Manual Siempre Contigo 2007 GMM
- [6] Manual Siempre Contigo 2007 GMM
- [7] Manual Siempre Contigo 2007 GMM
- [8] Manual Siempre Contigo 2007 GMM
- [9] A. Esponda. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000-2000*. Panorama Editorial. 3a. Edición.
- [10] C. Lovelock. *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice Hall. 3a. Edición.
- [11] K. Zandin. *Maynard Manual del Ingeniero Industrial*. McGraw Hill Interamericana. 5a. Edición.
- [12] Harvard Business School Publishing Corporation. *Contratar y retener a los mejores empleados*. Deusto. 1a. Edición.
- [13] Harvard Business School Publishing Corporation. *Contratar y retener a los mejores empleados*. Deusto. 1a. Edición.
- [14] C. Cianfrani, J. West. *Guía práctica de ISO 9001:2000 para servicios*. 1a. Edición.
- [15] C. Lovelock. *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice Hall. 3a. Edición.
- [16] C. Lovelock. *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice Hall. 3a. Edición.
- [17] C. Lovelock. *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice Hall. 3a. Edición.
- [18] A. Esponda. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000-2000*. Panorama Editorial. 3a. Edición.

-
- [19] K. Zandin. *Maynard Manual del Ingeniero Industrial*. McGraw Hill Interamericana. 5a. Edición.
- [20] C. Cianfrani, J. West. *Guía práctica de ISO 9001:2000 para servicios*. 1a. Edición.

Glosario

Administración: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Alta dirección: Persona o grupo que dirige y controla una organización a su nivel máximo.

Auditoría: Proceso sistemático, documentado e independiente para obtener evidencia de auditoría y evaluarla de manera objetiva para determinar el alcance hasta el que se satisfacen los criterios de auditoría.

Capacitación: Es complementar la educación académica del empleado o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad. Otras teorías manifiestan que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos se entra al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo.

Certificación: Resultado de un proceso por el que se verifica y documenta el cumplimiento de requisitos de calidad previamente establecidos. Puede referirse a procesos o personas.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Competitividad: Es la capacidad de ocupar y liderar los espacios dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores.

Distribuidor: Empresa intermediaria entre el fabricante y el consumidor que compra y vende por su cuenta diversos productos para obtener un beneficio.

Efectividad: Es el logro de resultados, haciendo bien las cosas correctas (eficacia + eficiencia).

Eficacia: Hacer las cosas correctas. Lograr el resultado previsto.

Eficiencia: Hacer bien las cosas correctas. En forma, con la calidad, en tiempo y costos esperados.

Estándar: Patrón cuantitativo o cualitativo de rendimiento aceptable que la norma fija como valor a alcanzar en la demostración de logro de los objetivos. Puede expresarse según criterios de tiempo, cantidad, calidad y costo.

Estandarización: Acción de instalar o implantar procesos o sistemas, nuevos o modificados, y un sistema de medición para lograr un desempeño consistente, controlado, con características

similares, independientemente de las personas que lo operen, con el fin de garantizar el desempeño esperado.

Globalización: Proceso actual consistente en la existencia de una fuerte interdependencia entre todas las economías y mercados de capitales mundiales. Ello es consecuencia de la eliminación de trabas al comercio y de la apertura en la circulación de bienes, servicios y capitales entre los países.

Herramienta: Instrumento generalmente administrativo, estadístico o computacional que se utiliza durante la aplicación de un método de trabajo.

Infraestructura: Se le llama así a cualquier equipo o construcción útil para prestar algún servicio o realizar determinada actividad

Know-how: Conocimiento concreto sobre una metodología de trabajo o experiencias en el desarrollo de productos.

Liderazgo: Comportamientos y acciones que toma el líder para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la visión y misión organizacional.

Objetivo: Meta o logro que se pretende conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Procedimiento: Reglas programadas que indican qué hacer, qué secuencia y quién lo debe hacer.

Queja: Expresión de insatisfacción con la conducta o la acción de los clientes.

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Seguimiento: Etapa del proceso de venta en la que el vendedor "sigue" la venta para asegurarse de que el cliente quedó satisfecho y volverá.

Sistema: Conjunto de procesos o elementos interrelacionados con un medio para formar una totalidad encauzada hacia un objetivo común.

ANEXO

NORMA OFICIAL MEXICANA **NOM-03-SEGOB/2002**, SEÑALES Y AVISOS PARA PROTECCION CIVIL.- COLORES, FORMAS Y SIMBOLOS A UTILIZAR

INTRODUCCIÓN

El objetivo del Sistema Nacional de Protección Civil es el de proteger a la persona y a la sociedad ante la eventualidad de un desastre, provocado por agentes naturales o humanos, a través de acciones que reduzcan o eliminen la pérdida de vidas, la afectación de la planta productiva, la destrucción de bienes materiales y el daño a la naturaleza, así como la interrupción de las funciones esenciales de la sociedad. Dentro de este concepto se encuentra la implementación de medidas preventivas, como las señales y avisos que la población requiere para localizar, entre otros: equipos de emergencia, rutas de evacuación, zonas de mayor y menos riesgo, así como identificar áreas en las que existan condiciones que puedan representar riesgo para su salud e integridad física, puntos de reunión y aquellas instalaciones y servicios para la atención de la población en casos de emergencia, siniestro o desastre.

Para lograr lo anterior es necesario homogenizar las señales y avisos que se aplican en el ámbito de la protección civil, con el fin de que la población las identifique y cumplan correctamente con la función para la cual fueron creadas.

OBJETIVO

Especificar y homogenizar las características del sistema de señalización que en materia de Protección Civil, permita a la población identificar los mensajes de: información, precaución, prohibición y obligación para que actúe de manera correcta en determinada situación.

CAMPO DE APLICACIÓN

Esta Norma Oficial Mexicana rige en todo el territorio nacional y se aplica en lugares públicos y privados de acuerdo a las características de sus riesgos, vulnerabilidad y concentración de personas; así como en los sitios que, conforme a lo establecido en las leyes, reglamentos y normatividad aplicable en materia de prevención de riesgos deba implementarse un sistema de señalización sobre protección civil.

REFERENCIAS

- NOM-008-SCFI-2002, Sistema General de Unidades de Medida, publicada en el Diario Oficial de la Federación en 27 de Noviembre de 2002.
- NOM-026-STPS-1998, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Octubre de 1998.

CLASIFICACION

Las señales de protección civil se clasifican de acuerdo al tipo de mensaje que proporcionan, conforme a lo siguiente:

1. Señales informativas: son las que se utilizan para guiar a la población y proporcionar recomendaciones que debe observar.

SIGNIFICADO	CARACTERISTICAS	EJEMPLO
Dirección de una ruta de evacuación en el sentido requerido.	<p>Color: Seguridad: fondo verde Fondo: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Flecha indicando el sentido requerido y en su caso el número de la ruta de evacuación.</p> <p>Texto: RUTA DE EVACUACION</p>	
Zona de seguridad	<p>Color: Seguridad: fondo verde Fondo: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Silueta humana resguardándose</p> <p>Texto: ZONA DE SEGURIDAD</p>	
Ubicación del punto de reunión o zona de conteo	<p>Color: Seguridad: fondo verde Fondo: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Cuatro flechas equidistantes dirigidas hacia un punto y en su caso el número del punto de reunión</p> <p>Texto: PUNTO DE REUNION</p>	

<p>Ubicación de una salida de emergencia</p>	<p>Color: Seguridad: fondo verde Fondo: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Silueta humana avanzando hacia una salida indicada con una flecha direccional (*)</p> <p>Texto: SALIDA DE EMERGENCIA</p>	
<p>Ubicación de una escalera de emergencia</p>	<p>Color: Seguridad: fondo verde Fondo: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Silueta humana avanzando hacia una escalera indicada con una flecha direccional (*)</p> <p>Texto: ESCALERA DE EMERGENCIA</p>	
<p>Identifica rutas, espacios o servicios accesibles para personas con discapacidad</p>	<p>Color: Seguridad: fondo azul Fondo: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Figura humana en silla de ruedas</p> <p>Texto: (opcional y según aplique)</p> <p>NOTA: para identificar rutas, espacios o servicios a utilizarse por personas con discapacidad, en caso de emergencia, este señalamiento podrá utilizarse en combinación con cualquier otro de los establecidos en esta norma</p>	
<p>Ubicación de una bocina que se debe usar en caso de emergencia</p>	<p>Color: Seguridad: fondo azul Contraste: blanco</p> <p>Forma: Rectangular o cuadrada</p> <p>Símbolo: Un megáfono con ondas sonoras</p> <p>Texto: BOCINA DE EMERGENCIA</p>	

<p>Ubicación de un módulo de información</p>	<p>Color: Seguridad: fondo azul Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Signo de interrogación de cierre</p> <p>Texto: INFORMACION</p>	
<p>Presencia de personal de vigilancia</p>	<p>Color: Seguridad: fondo azul Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Mitad superior del cuerpo de un guardia</p> <p>Texto: PUESTO DE VIGILANCIA</p>	

NOTA (*): la flecha direccional podrá omitirse cuando el señalamiento se encuentre en la proximidad del elemento señalizado.

2. Señales informativas de emergencia: son las que se utilizan para guiar a la población sobre la localización de equipos, e instalaciones para su uso en una emergencia.

SIGNIFICADO	CARACTERISTICAS	EJEMPLO
<p>Ubicación de un extintor</p>	<p>Color: Seguridad: fondo rojo Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Un extintor con una flecha direccional en el sentido requerido (*)</p> <p>Texto: EXTINTOR</p>	
<p>Ubicación de un hidrante</p>	<p>Color: Seguridad: fondo rojo Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Un hidrante con una flecha direccional en el sentido requerido (*)</p> <p>Texto: HIDRANTE</p>	

<p>Ubicación de un dispositivo de activación de alarma</p>	<p>Color: Seguridad: fondo rojo Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Un timbre con ondas sonoras</p> <p>Texto: ALARMA</p>	
<p>Ubicación de un teléfono de emergencia</p>	<p>Color: Seguridad: fondo rojo Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Silueta de un auricular</p> <p>Texto: TELEFONO DE EMERGENCIA</p>	
<p>Ubicación de equipo de emergencia</p>	<p>Color: Seguridad: fondo rojo Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Un par de guantes y una hacha</p> <p>Texto: EQUIPO DE EMERGENCIA</p>	

NOTA (*): la flecha direccional podrá omitirse cuando el señalamiento se encuentre en la proximidad del elemento señalizado.

3. Señales informativas de siniestro o desastre: son las que se utilizan para guiar a la población en caso de un siniestro o desastre para identificar la ubicación, localización, instalaciones, servicios, equipo y apoyo con el que se dispone en el momento.

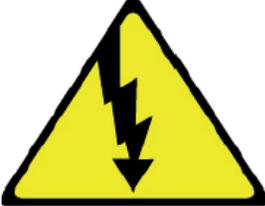
SIGNIFICADO	CARACTERISTICAS	EJEMPLO
<p>Ubicación de un centro de acopio</p>	<p>Color: Seguridad: fondo verde Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p>	

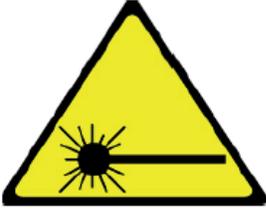
	<p>Símbolo: Siluetas humanas en un local, representando la recepción de ayuda de material</p> <p>Texto: CENTRO DE ACOPIO</p>	
Ubicación de un refugio temporal	<p>Color: Seguridad: fondo verde Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Siluetas humanas resguardándose</p> <p>Texto: REFUGIO TEMPORAL</p>	
Ubicación de un puesto de mando unificado	<p>Color: Seguridad: fondo verde Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Siluetas humanas en toma de decisiones</p> <p>Texto: PUESTO DE MANDO</p>	
Ubicación de un centro de triage	<p>Color: Seguridad: fondo verde Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Techumbre con la cruz de asistencia médica</p> <p>Texto: CENTRO DE TRIAGE</p>	
Ubicación de un centro de distribución	<p>Color: Seguridad: fondo verde Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Siluetas de local, persona y vehículo representando la acción de distribuir la ayuda material</p> <p>Texto: CENTRO DE DISTRIBUCION</p>	

Ubicación de un centro de localización	<p>Color: Seguridad: fondo verde Contraste: blanco</p> <p>Forma: Cuadrada o rectangular</p> <p>Símbolo: Siluetas humanas en primero y segundo plano, rodeando un signo de interrogación de cierre</p> <p>Texto: CENTRO DE LOCALIZACION</p>	
--	--	---

4. Señales de precaución: son las que tienen por objeto advertir a la población de la existencia y naturaleza de un riesgo.

SIGNIFICADO	CARACTERISTICAS	EJEMPLO
Piso resbaloso	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Figura humana deslizándose</p> <p>Texto: PISO RESBALOSO</p>	
Precaución sustancia tóxica	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Cráneo humano de frente con dos huesos largos cruzados por detrás</p> <p>Texto: SUSTANCIAS TOXICAS</p>	
Precaución sustancias corrosivas	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Una mano incompleta sobre la que una probeta derrama un líquido. En este símbolo puede</p>	

	<p>agregarse una barra incompleta sobre la que otra probeta derrama un líquido</p> <p>Texto: SUSTANCIAS CORROSIVAS</p>	
Precaución, materiales inflamables o combustibles	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Imagen de flama</p> <p>Texto: MATERIAL INFLAMABLE O MATERIAL COMBUSTIBLE</p>	
Precaución, materiales oxidantes y comburentes	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Corona circular con una flama</p> <p>Texto: MATERIAL OXIDANTE Y COMBURENTE</p>	
Precaución, materiales con riesgo de explosión	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Una bomba explotando</p> <p>Texto: MATERIAL EXPLOSIVO</p>	
Advertencia de riesgo eléctrico	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Flecha quebrada en posición vertical hacia abajo</p> <p>Texto: DESCARGA ELECTRICA</p>	

<p>Riesgo por radiación laser</p>	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Línea convergiendo hacia una imagen de resplandor</p> <p>Texto: RADIACION LASER</p>	
<p>Advertencia de riesgo biológico</p>	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Circunferencia y tres medias lunas</p> <p>Texto: RIESGO BILOGICO</p>	
<p>Zona de acceso restringido</p>	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro</p> <p>Forma: Cinta de vinil de 0.25mm de espesor y 140 mm de ancho</p> <p>Texto: ZONA RESTRINGIDA PROTECCION CIVIL</p>	
<p>Precaución, radiaciones ionizantes</p>	<p>Color: Seguridad: fondo amarillo Contraste: negro o magenta</p> <p>Forma: Triángulo</p> <p>Símbolo: Trébol esquematizado</p> <p>Texto: RADIACION IONIZANTE</p>	

5. Señales prohibitivas y restrictivas: son las que tienen por objeto prohibir o limitar una acción susceptible de provocar un riesgo.

SIGNIFICADO	CARACTERISTICAS	EJEMPLO
Prohibido fumar	Color: Seguridad: rojo Contraste: negro Pictograma: Negro Forma: Círculo con una diagonal Símbolo: Un cigarro encendido Texto: PROHIBIDO FUMAR	
No encender fuego	Color: Seguridad: rojo Contraste: negro Pictograma: Negro Forma: Círculo con una diagonal Símbolo: Un cerillo encendido Texto: PROHIBIDO ENCENDER FUEGO	
No utilizar en sismo o incendio	Color: Seguridad: rojo Contraste: negro Pictograma: Negro Forma: Círculo con una diagonal Símbolo: Un elevador Texto: NO UTILIZAR EN SISMO O INCENDIO	
Prohibido el paso	Color: Seguridad: rojo Contraste: negro Pictograma: Negro Forma: Círculo con una diagonal Símbolo: Silueta humana de pie Texto: PROHIBIDO EL PASO	
No correr	Color: Seguridad: rojo Contraste: negro Pictograma: Negro Forma: Círculo con una diagonal	

	<p>Símbolo: Silueta humana con efecto de carrera</p> <p>Texto: NO CORRO</p>	
No gritar	<p>Color: Seguridad: rojo Contraste: negro</p> <p>Pictograma: Negro</p> <p>Forma: Círculo con una diagonal</p> <p>Símbolo: Silueta de rostro humano con efecto de gritar</p> <p>Texto: NO GRITO</p>	
No empujar	<p>Color: Seguridad: rojo Contraste: negro</p> <p>Pictograma: Negro</p> <p>Forma: Círculo con una diagonal</p> <p>Símbolo: Silueta humana empujando a otra</p> <p>Texto: NO EMPUJO</p>	

6. Señales de obligación: son las que se utilizan para imponer la ejecución de una acción determinada, a partir del lugar donde se encuentra la señal y en el momento de visualizarla.

SIGNIFICADO	CARACTERISTICAS	EJEMPLO
Uso obligatorio de gafete	<p>Color: Seguridad: fondo azul Contraste: blanco</p> <p>Forma: Círculo</p> <p>Símbolo: Media silueta humana portando gafete</p> <p>Texto: USO DE GAFETE</p>	
Registro obligatorio para texto	<p>Color: Seguridad: fondo azul Contraste: blanco</p> <p>Forma: Círculo</p> <p>Símbolo: Bolígrafo sobre la silueta de un libro</p> <p>Texto: REGISTRO</p>	

ESPECIFICACIONES

Las señales deben ser entendibles. Al elaborarlas y sólo para reforzar su mensaje, se permite opcionalmente un mínimo de texto.

Se debe evitar el uso excesivo de señales de seguridad para no disminuir su función de prevención, de acuerdo a las características y condiciones del lugar.

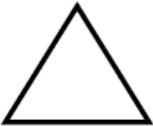
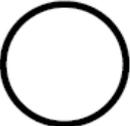
- Colores de seguridad.- Su aplicación en los señalamientos será conforme a lo siguiente:

COLOR DE SEGURIDAD	SIGNIFICADO
ROJO	Alto Prohibición Identifica equipo contra incendio
AMARILLO	Precaución Riesgo
VERDE	Condición Segura Primeros Auxilios
AZUL	Obligación Información

- Colores de contraste.- Su aplicación en los señalamientos será conforme a la siguiente tabla:

COLOR DE SEGURIDAD	COLOR CONTRASTE
ROJO	Blanco
AMARILLO	Negro Magenta
VERDE	Blanco
AZUL	Blanco

- Formas geométricas.- Su aplicación en los señalamientos será conforme a lo siguiente:

SEÑAL DE	FORMA GEOMETRICA	SIGNIFICADO
Información		Proporciona Información
Prevención		Advierte de un peligro
Prohibición		Prohibición de una acción susceptible de riesgo
Obligación		Prescripción de una acción determinada

Nota 1. La proporción del rectángulo podrá ser desde un cuadrado y hasta que la base no exceda el doble de la altura.

Nota 2. La diagonal que se utiliza en el círculo de las señales prohibitivas debe ser de cuarenta y cinco grados con relación a la horizontal, dispuesta de la parte superior izquierda a la inferior derecha.

- Requerimientos de las señales de protección civil.

Los símbolos deben ser de trazo macizo para evitar confusiones.

La utilización de los símbolos contenidos en las señales de protección civil no es impositiva, pero se debe cumplirse con las características y contenido de imagen indicadas anteriormente en esta norma. Cuando las necesidades propias del establecimiento lo justifiquen, se permitirá la utilización de letreros luminosos, adicionándoles en todo caso el contenido de imagen definido en el punto *Clasificación*. Dichos letreros deberán cumplir también con los requerimientos de *Materiales*.

- Ubicación.

La colocación de las señales se debe hacer de acuerdo a un análisis previo, tomando en cuenta las condiciones existentes del lugar y considerando lo siguiente:

- Las señales informativas se colocan en el lugar donde se necesite su uso, permitiendo que las personas tengan tiempo suficiente para captar el mensaje.
 - Las señales preventivas se colocan en donde las personas tengan tiempo suficiente para captar el mensaje sin correr riesgo.
 - Las señales prohibitivas o restrictivas se deben colocar en el punto mismo donde exista la restricción, lo anterior para evitar determinada acción.
 - Las señales de obligación se deben ubicar en el lugar donde haya de llevarse a cabo la actividad señalada.
- Dimensión.

La dimensión de las señales objeto de esta norma debe ser tal, que el área superficial (S) y la distancia máxima de observación (L) cumplan con la siguiente relación:

$$S \geq \frac{L^2}{2000}$$

Donde:

S es la superficie de la señal en metros cuadrados

L es la distancia máxima de observación en metros

Nota: Para convertir el valor de la superficie que da la señal a centímetros cuadrados, multiplíquese el cociente por 10 000.

Esta relación sólo se aplica para distancias (L) de 5 m en adelante. Para distancias menores el área de las señales será de 125 cm².

- Disposición de colores.

Para las señales informativas, preventivas y de obligación, el color de seguridad debe cubrir cuando menos el 50% de la superficie total de la señal aplicado en el fondo y el color del símbolo debe ser el contrastante.

Para las señales de prohibición el color de fondo debe ser blanco, la banda transversal y la banda circular deben ser de color rojo de seguridad, el símbolo debe colocarse centrado en el fondo y no debe obstruir la barra transversal, el color rojo de seguridad debe cubrir por lo menos el 35% de la superficie total de la señal. El color del símbolo debe ser negro.

- Iluminación.

En condiciones normales, en la superficie de la señal debe existir una intensidad de iluminación de 50 luxes como mínimo.

- Materiales.

Los materiales para fabricar los señalamientos deben tener una calidad que garantice su visualización y deben soportar un mantenimiento que permita conservarlos en buenas condiciones tanto del color, forma y acabado. Cuando la señal o aviso sufra un deterioro que impida cumplir con el cometido para el cual se creó, debe ser reemplazada.

Los materiales que se utilicen para fabricar las señales informativas de ruta de evacuación, zona de seguridad, primeros auxilios, punto de reunión, salida de emergencia y escalera de emergencia; así como las señales informativas de emergencia destinadas a ubicarse en interiores, deben permitir ser observables bajo cualquier condición de iluminación.

Todo el material con que se fabriquen los señalamientos no debe ser nocivo para la salud.

En el caso de señales luminiscentes, se permitirá usar como color contrastante el amarillo verdoso.

CONCORDANCIA CON NORMAS INTERNACIONALES

Esta norma tiene como concordancia con el capítulo 6 de la norma internacional ISO 6309; de manera total en lo referente a los colores utilizados y en un 70% en lo referente a los símbolos y formas geométricas.