



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**División de Ciencias Sociales y
Económico Administrativas**

“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE”

TRABAJO MONOGRÁFICO

**Para Obtener el grado de
Licenciada en Sistemas Comerciales**

PRESENTA

Elsy María Castro Batún

Supervisores

M. C. Karen Diane Eatón

M. C. María Guadalupe Cuéllar Espadas

M. C. Andrés Miguel Alcocer Verde

Chetumal, Quintana Roo, Febrero 2005.



Trabajo monográfico elaborado bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:

ASESOR:

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Karen Diane Eaton", written over a horizontal line.

M. C. KAREN DIANE EATÓN

ASESOR:

A handwritten signature in black ink, appearing to be "María Guadalupe Cuéllar Espadas", written over a horizontal line.

M. C. MARÍA GUADALUPE CUÉLLAR ESPADAS

ASESOR:

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Andrés Miguel Alcocer Verde", written over a horizontal line.

M. C. ANDRÉS MIGUEL ALCOCER VERDE

Ø49495

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios Nuestro Señor,
A mis padres, por darme la vida,
En especial a mi Madre, quien me apoya
En todo momento.

Gracias a mis hijos Juan Carlos,
Arturo y Diana, porque ellos son el
motor principal que me mueven para
ser mejor cada día, en todos los
aspectos de mi vida.

A mi esposo Magdaleno,
Por todo su apoyo, amor,
Y paciencia, Gracias...

A mis Maestros y Maestras
A mis hermanas y hermanos,
A mis amigos y amigas,
Deseo compartir esta felicidad con
ustedes.

Índice

Justificación del tema	3
Objetivo general	4
Objetivos particulares	4
Antecedentes	5
Capítulo 1 Naturaleza e importancia del servicio.	
1.1 Concepto de Servicio	8
1.1.1. Características de los Servicios	9
1.1.2. Importancia del Servicio al Cliente	13
1.2 Calidad	16
1.2.1 Antecedentes de la Calidad	16
1.2.2 Concepto e Importancia de la calidad	18
Capítulo 2 Parámetros para evaluar la calidad del servicio al cliente	
2.1 Medida de la calidad en el servicio	20
2.2. Parámetros de medición	20
2.2.1 Los Catorce Puntos de Edward W. Deming	21
2.2.2 Philip B. Crosby	23
2.2.3 Parámetros de medición según Crosby	24
2.2.4 Definición del concepto Kaizen-Gemba	27
2.2.4.1 Herramientas para mejorar el servicio	28
2.2.4.2 Kaizen Orientada a la Administración	38
2.2.4.3 Kaizen orientada al grupo	39
2.2.4.4 Kaizen orientada al individuo	42
2.2.5 Kaoru Ishikawa	45
Capítulo 3 Caso práctico	
3.1 Metodología de la investigación	49
3.2 Análisis e interpretación de los resultados	51
3.3 Análisis comparativo de los parámetros Gemba-Kaizen	59
Conclusiones y Recomendaciones	62
Anexos	65
Cuestionario aplicado a los clientes	66
Cuestionario aplicado a los empleados	68
Definición de términos básicos	69
Bibliografía	72

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Toda empresa o institución necesita de los clientes o consumidores para poder existir, sin embargo no siempre se preocupan por ofrecer un buen servicio. Las Escuelas de Nivel Medio Superior no son la excepción, es por ello que este trabajo responde a un interés personal por contribuir como fuente de consulta específica del tema, en el cual se puedan apoyar para comprender la importancia de prestar un servicio con calidad, porque ya no basta con ofrecer, debemos buscar la satisfacción del cliente y para ello hay que estar al pendiente de los cambios que se van dando en la conducta del consumidor o cliente.

La investigación se centra en los diferentes métodos o formas para medir la calidad en el servicio de los principales autores, como es el de Kaizen-Gemba y el Método Deming, pero también se presentará un caso práctico que se llevará a cabo en el Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, ubicada en la Avenida Antonio Plaza No. 250. Seguidamente se analizará los datos para evaluar la calidad del servicio al cliente, de esta manera se podrá conocer que tan satisfechos están los padres de familia del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, así como también se podrá observar qué aspectos podemos mejorar con respecto al servicio que actualmente se está ofreciendo al cliente o consumidor del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo.

Objetivo General

Evaluar la percepción de la calidad en el servicio al cliente del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los consumidores o clientes.

Objetivos particulares

1. Definir algunos métodos de medición que nos permita evaluar la percepción de la de calidad en el servicio educativo del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo.
2. Aplicar algún método de medición que nos permita evaluar la percepción de la calidad en el servicio educativo del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo.

ANTECEDENTES

Después de la Segunda Guerra Mundial, hubo una inmensa demanda de productos. Los productos fueron negados a los consumidores en la década de 1930 a causa de la Gran Depresión y al iniciarse la década de 1940, a causa de la guerra. A medida que los años pasan, el consumidor promedio ha llegado a saturarse de mercancía. Los consumidores, de manera creciente se interesan por los servicios, como los viajes, la educación, el arreglo personal y atención médica.¹

Además, el sector de servicios de la economía se puede caracterizar por su diversidad. Las organizaciones de servicio varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, cadena de hoteles y transporte de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de empresas familiares.

Actualmente las estadísticas de gobierno, definen que los servicios representan dos terceras partes del producto nacional bruto, no sólo en Estados Unidos, sino también en otros países industriales altamente desarrollados. Pero también, hay un sector de servicio oculto dentro de muchas grandes corporaciones, que los peritos en estadísticas del gobierno clasifican como industrias de fabricación (manufacturero), agrícolas o de extracción. Los llamados "servicios internos" cubren una amplia gama de actividades, que potencialmente incluyen contratación, publicaciones, servicios legales, administración de nóminas, aseo de oficinas, transporte de carga y muchas otras tareas.²

¹ Willian Stanton, Fundamentos de Mercadotecnia Pág.557

² Chistopher H. Lovelock, Mercadotecnia de Servicios Pág. 3

En la década de los ochenta estuvo marcada por el creciente descontento de los clientes con la calidad, tanto de productos como de servicios. Muchos de los problemas con los productos fabricados estaban centrados en el mal servicio en el punto de compra –la tienda de menudeo-, incluyendo las dificultades para resolver los problemas, para la obtención de reembolsos y para lograr que se hicieran reparaciones después de la venta. Las industrias de servicio como aerolíneas, bancos, hoteles, empresas de renta de automóviles y compañías de televisión por cable eran criticadas por las llamadas fallas humanas de los empleados, como por los errores en los aspectos técnicos en la entrega del servicio.

Con la creciente comprensión de que el mejoramiento de la calidad era bueno para los negocios y necesario para una competencia efectiva, tuvo lugar un cambio radical en la forma de pensar.

Las nociones tradicionales de calidad (basadas en el apego a los estándares definidos por los gerentes de operaciones) fueron reemplazadas por el nuevo imperativo de permitir que la calidad estuviera impulsada por el cliente, lo que tuvo enormes implicaciones para la importancia de la mercadotecnia de servicios y para el papel de la investigación del cliente. Numerosas organizaciones de servicios han invertido en investigaciones para determinar qué es lo que quieren sus clientes en todas y cada una de sus dimensiones del servicio, en programas de mejoramiento de la calidad diseñados para entregar lo que los clientes quieren y en una medición continua sobre qué tan satisfechos están sus clientes con la calidad del servicio que reciben.³

³ Christopher H. Lovelock, *Mercadotecnia de Servicios*, Pág. 10

CAPÍTULO I



NATURALEZA E IMPORTANCIA DEL SERVICIO

Naturaleza e Importancia del Servicio

1.1. Concepto de Servicio

Cuando escuchamos la palabra producto, en la mayoría de las veces pensamos en algún objeto tangible y que tiene ciertas características que lo identifican, algo que se puede tocar y ver. Pero qué sucede cuando el producto es un servicio, tal es el caso de las escuelas que se dedican a la enseñanza.

El servicio es muy difícil poder estandarizarlo, porque no sólo depende de la Institución, interviene la persona que presta el servicio y también el cliente o consumidor que recibe el servicio, porque podemos ofrecer un buen servicio, pero si el cliente o consumidor atraviesa por momentos difíciles, no podrá percibir un buen servicio.

Para poder comprender el concepto de servicio, es necesario revisar las aportaciones de diferentes autores.

"Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo." (Philip Kotler, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998, Pág. 278)

"Servicio son las actividades separadas, identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio. Para producir un servicio puede o no requerir el uso de productos tangibles. Sin embargo, cuando así se requiere no hay transparencia de los derechos (propiedad permanente hacia esos productos tangibles). (William J. Stanton, 1998, Pág. 554)

También Laura Fisher, redacta que es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación a sus ventas. (Mercadotecnia, 2da. Edición, 2001, Pág. 164-165)

De acuerdo a las definiciones anteriores, el concepto de servicio no queda muy claro, por ello es necesario tomar en cuenta sus características.

1.1.1. Características de los Servicios

El concepto servicio es muy amplio y de acuerdo a sus características, se clasifican de diferentes formas.

Por ello, en esta ocasión vamos a conocer las principales características básicas de cualquier servicio.

Revisemos la aportación de Laura Fisher (Mercadotecnia, 2da. Edición, 2001, Pag.164-165) ella señala que aunque los bienes como servicios tratan de satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor, existen diferencias significativas entre estas dos clases de productos, por lo que la misma autora nos señala cuatro características que diferencian al servicio de un bien.

- a) Intangibilidad.- Es lo contrario de un bien, ya que éste no es percibido por los sentidos, porque es una acción que no se refleja.
- b) Naturaleza Perecedera.- Es un servicio momentáneo que satisface la necesidad del consumidor y no requiere ser almacenado durante mucho o poco tiempo como lo es un bien.

- c) Estandarización.- Un producto se produce uniformemente y en línea, en cambio un servicio depende de una acción para crear el beneficio sin llegar a estandarizarse, además de no producirse en línea.
- d) Participación.- El servicio se da dentro de un mismo marco de tiempo en donde el comprador de un servicio participa en la formulación y ejecución. En el servicio también existe la producción, distribución y consumo con menos separación en lo que respecta a tiempo y lugar para adquirirlo por parte de los consumidores.

Otros factores del Servicio

Además de las características antes mencionadas, es necesario revisar otras investigaciones relacionadas con el servicio y creemos importante la siguiente aportación.

Se realizó una investigación en Estados Unidos referente a la importancia de la Calidad en los servicios. La muestra la conformaron empresas que tuvieran contacto directo con los clientes. Los investigadores encontraron factores comunes en este tipo de empresas y que hablan del como buscan e interpretan la calidad los clientes en las empresas que proveen servicios, pero sobre todo, los factores que ellos consideran para evaluar un servicio.

Los resultados arrojados en la Investigación determinaron como los factores más importantes para los clientes fueron los siguientes:

- Confiabilidad: Entendida como el grado o nivel de responsabilidad que tiene una persona (o departamento) y también si esa persona (o departamento) es digna de confianza.

- **Respuesta:** Entendido este factor como la velocidad y/o capacidad de responder por la empresa para proveer el servicio, incluye también la voluntad con la que se proporciona.
- **Competencia:** Entendida como el nivel de conocimientos y habilidades que tiene el personal de la compañía para desempeñar el servicio.
- **Acceso:** Es la facilidad de poder realizar el contacto con la persona o con la unidad de servicio correspondiente. Conlleva el grado de accesibilidad.
- **Cortesía:** Es el nivel de propiedad, respeto, consideración, trato y sentido de amistad en el contacto personal por el prestador del servicio.
- **Credibilidad:** Se refiere a los méritos alcanzados por el prestador del servicio incluye la veracidad y la honestidad demostrada en el servicio.
- **Seguridad:** Se entiende como el aspecto de sentirse libre de peligro, riesgo o duda con respecto a la otra parte (el prestador de servicios).
- **Entendimiento del cliente:** Este factor involucra todos los esfuerzos por entender las necesidades del cliente, lo que significa realmente conocer sus requerimientos. Incluye el brindar atención personalizada.
- **Aspectos tangibles:** Se refiere a las evidencias físicas que el prestador de servicios posee. Incluye el tipo de facilidades, las herramientas, los equipos disponibles para poder prestar un buen servicio; es todo aquello que puede apreciar por el cliente. Involucra la apariencia del personal

- Comunicación: Entendida como el mantener al cliente informado en el lenguaje que ellos puedan entender. Así mismo el tener contacto frecuente con el cliente y escucharlo.⁴

⁴ MC. Eduardo Muñoz Bautista. Diplomado en Competitividad Empresarial. Otoño 2000, Pag.32 y 33

1.1.2 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Como se pudo observar con las definiciones del servicio y sus características, pero ¿por qué es importante prestar un servicio con calidad? Para responder esta pregunta el autor Sergio A. Novelo nos dice lo siguiente (101 Preguntas y respuestas acerca de calidad, 2000, pag.34)

¿Qué tanta importancia ha tomado la calidad en el Servicio al Cliente?

La permanencia de una empresa en el mercado depende indiscutiblemente de la demanda de sus productos. Para mantener un posicionamiento de éstos se tiene que cubrir tres pasos que engloban todas las actividades. El primero de ellos consiste en desarrollar un producto que puede ser tangible e intangible diseñado para cubrir una necesidad latente, el segundo paso busca lograr un precio competitivo y adecuado al producto. Imaginemos que existen dos empresas que elaboran el mismo producto y ambas cubren la misma expectativa del cliente, con igual presentación, duración, precio de venta, etc. ¿cuál de ellas lograría tener un mayor volumen de venta? Indudablemente, la que ofrezca un mejor Servicio.

Por lo anterior, podemos comprender que el autor Sergio A. Novelo nos dice que un Servicio con calidad es parte esencial de toda empresa, independientemente del giro en el que se desenvuelva. Recordemos que un cliente no es sólo el que adquiere un producto terminado (cliente externo), sino que existen varios "clientes" internos a lo largo del proceso del producto. Y a pesar de ser parte de la organización, éstos deben recibir el mismo Servicio con Calidad.

¿Pero qué es satisfacer al cliente? Philip Kotler, (Fundamentos de Mercadotecnia, 4ta. Edición, pág. 8), define como **satisfacción del cliente** el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no está a la altura de las expectativas, el cliente se siente descontento. Si el desempeño es igual a las expectativas, o las excede, el comprador se siente satisfecho o complacido.

Una definición un tanto compleja, mejor recordemos siempre lo que dijo Sam Walton, fundador de la cadena de tiendas Wall-Mart "*existe un solo jefe: el cliente*", Y tiene la razón –las investigaciones lo han comprobado–: las empresas que se orientan hacia el cliente resultan exitosas. Aquellas que desconocen o no hacen caso de las necesidades del cliente desaparecen del mercado.

Otro autor Dick Laird, especialista en la pequeña empresa, sugiere que la única manera de alcanzar el éxito es atendiendo al cliente, lo cual incluye:

- Causar una primera impresión positiva
- Asegurarse de que el cliente quede satisfecho
- Asegurarse de que los clientes vuelvan
- Escuchar las necesidades del cliente
- Preguntar lo que desean sus clientes
- Ofrecer un producto con calidad
- Conocer sus propios productos
- Asegurarse que sus empleados cuenten con una buena preparación
- Conseguir la confianza del cliente
- Mostrar interés personal en el cliente
- Hacer el trabajo con calidad desde la primera vez
- Prometer poco y entregar mucho⁵

⁵ Alexander Watson Hian y Karen Wise O. Guía del Emprendedor. Pags. 139-140

Y si todavía existe la duda de que ¿Por qué es tan importante el Servicio al Cliente?

De acuerdo con la Office of Consumer Affairs de Estados Unidos, uno de cuatro clientes se sienten insatisfechos con el servicio que ofrece un producto. Veinticinco por ciento es un alto porcentaje de personas insatisfechas. El problema radica en el hecho de que un cliente insatisfecho se quejará ante otras 12 personas sobre la compañía de donde provino este mal servicio. Los clientes felices, por otro lado, lo comentarán sólo con cinco personas. Estos datos permiten darnos cuenta de que es preferible tratar de mantener al cliente satisfecho.

Otra pregunta que creemos importante responder ¿Los clientes comunican su insatisfacción a las compañías? Rara vez. Sólo un cliente de cada 20 se quejará ante la empresa acerca del producto o servicio. Los otros 19 sencillamente no volverán a comprarlo. Obtendrán algo similar en otra parte.

Pero todo esto que tiene que ver con nuestra empresa ¿Qué significa esto para su empresa? El mismo autor responde que tenemos que estar conectados con la base de clientes, escuchar las quejas que reciba y hacer algo al respecto. Necesita realizar, de tiempo en tiempo, encuestas sobre la satisfacción del cliente, para conocer las opiniones positivas y negativas. Las encuestas a los clientes producen también un beneficio adicional porque las personas se sienten bien sencillamente porque se les toma en cuenta. Y aunque no desee que sus clientes se explayen en lo negativo, invítelos a criticar para saber dónde deberá realizar cambios en sus productos o servicios.

Conservar al cliente es tan importante como cultivarlo. De hecho, en realidad, cuesta ocho veces más encontrar nuevos clientes que mantener los que ya se tienen.

Muestre a lo clientes, a través de un servicio superior y productos de alta calidad, que responde a sus necesidades.⁶

⁶ Alexander Watson Hiam y Karen Wise O. Guía del Emprendedor. Pag. 143

1.1. Calidad

1.2.1 Antecedentes de Calidad

La historia de la Humanidad está directamente ligada con la calidad desde tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A. C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla No. 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides egipcias, los frisos de los templos griegos, etc. Sin embargo, la Calidad Total, como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marcas y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de Damasco, la porcelana de China, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

La era de la Revolución Industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el

mismo operario (el objeto de inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es la producción. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge en producir.

El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Dichos procedimientos han ido evolucionado, sobretodo durante los últimos tiempos.

El control de calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionalmente como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.

Lo anterior los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.⁷

⁷ WWW.monografias.com/trabajos7/catol/.shtml

1.2.2. Concepto e importancia de la Calidad

Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando, pero consideramos esencial la revisión de los clásicos al respecto.

Joseph M. Juran, Se le considera el padre de la calidad. Lo más importante es que se le reconoce como quien agregó y recalcó el aspecto humano en el campo de la calidad.

Define calidad como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

Otro autor importante es Philip Kotler, (Fundamentos de Mercadotecnia 4ta. Edición. Pag.9), Define que la calidad tiene un impacto directo sobre el desempeño de un producto o servicio. Por consiguiente está estrechamente vinculada con el valor y la satisfacción del cliente. En un sentido más limitado la calidad se puede definir como la cualidad de "no tener defectos".

Lluís Cuatrecasas, (Gestión Integral de la Calidad, Pag.19), La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.

Según la Norma ISO 9000:2000, Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabularios, Norma Actual, nos dice que es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

CAPÍTULO II



PARÁMETROS PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Parámetros para Evaluar la Calidad en el Servicio al Cliente

2.1.-Medida de la calidad en el Servicio

Recordemos lo que menciona Andrés Senlle, "*Lo que no puede medirse, no puede mejorarse*", es la frase que está presente en todos los congresos actuales de la calidad. Aunque aparentemente el servicio pueda parecer un intangible es necesario determinar parámetros de medida claros como referencia para lograr resultados, satisfacer al cliente y propiciar una mejora continua. Estos conceptos son aplicables a los servicios que ofrece una microempresa o una multinacional. Empresarios, profesionales y directivos tienen que adoptar un sistema de gestión que incluya los elementos para poder evaluar los procesos del servicio⁸.

2.2 Parámetros de Medición

A continuación se presenta algunos autores, que a nuestro juicio nos han dado las principales aportaciones:

2.2.1.- Edwarr W. Deming

Deming, en su libro *Calidad, Productividad y Posición Competitiva* (Deming, 1992) Presenta los 14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva.

⁸ Andres Senlle, ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios, Pag.20

Los catorce Puntos del Dr. Deming son los siguientes:

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Nombrar a un integrante de Alta Administración como el principal responsable de lograr este objetivo.
2. Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso, se debe requerir evidencia estadística de que la calidad esta incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo y deben aprenderlo.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello se deben utilizar medidas significativas de calidad con evidencia estadística de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad.
5. Descubrir el origen de los problemas. Es trabajo de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema (diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejora de máquinas, capacitación, supervisión, readiestramiento).
6. Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de número a calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acción inmediata sobre los reportes de los supervisores relacionados con las barreras a la productividad y a la calidad.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.

9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción tiene que trabajar como equipo de prever problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.
10. Descartar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten de nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.

Otro tema interesante relacionado con Deming es la estructura del premio Deming (Masaaki Imai, 1999), el cual incluye los siguientes puntos:

1. Definición de la política de calidad de la compañía.
2. Instrumentación de una organización funcional cruzada con una clara conciencia de responsabilidad de todo el mundo hacia la calidad.
3. Existencia de un efectivo y extenso programa de capacitación.
4. Organización de los siguientes subsistemas: administración de la utilidades, control de costo, control de compras e inventarios, control del proceso de producción, administración de las instalaciones, administración del personal, programas de capacitación, desarrollo de nuevos productos, administración de la investigación, canales de comunicación para que el cliente se queje, relaciones con proveedores, incorporaciones de una retroalimentación hacia el cliente respecto a la calidad, servicio al cliente y relaciones con el cliente.
5. Evaluación de los resultados de calidad.
6. Planeación a largo plazo en relación con la calidad total.

7. Evaluación de los efectos tangibles relacionados con el programa de calidad.
8. Evaluación de los efectos intangibles relacionados con el programa de calidad.

El Doctor Deming promueve una filosofía que plantea que la calidad y la productividad aumentan cuando la variabilidad disminuye, acentuando el uso de los métodos estadísticos.

También el Doctor Deming nos proporciona lo que él le llamó Los Siete Pecados Mortales, que son las cosas que siempre debemos evitar:

- Carencia de constancia en los propósitos.
- Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
- Evaluación de rendimiento, calificando de mérito o revisión anual.
- Movilidad de la administración principal.
- Manejar una compañía basada solamente en las figuras visibles.
- Costos médicos excesivos.
- Costos de garantía excesivos.

Muy interesante la aportación del Doctor Deming, pero es necesario revisar la aportación de otros autores.

2.2.2.- Philip B. Crosby

Crosby. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección, se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates II Inc. La cual se considera una firma líder en consultorías acerca de la calidad. Se basan en la creencia de que la calidad puede

ser medida y utilizada para mejorar resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un Mercado.

Crosby tiene el pensamiento que la calidad es gratis, ya que consiste en cumplir o satisfacer los requerimientos de un cliente y al lograr cumplir con éstos, logramos "Cero Defectos". En las empresas donde no se contempla la calidad, los desperdicios y esfuerzos de más pueden llegar del 20% al 40% de la producción.

2.2.3. Parámetros de medición según Philip B. Crosby:

Crosby afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

- Calidad es cumplir con los requisitos.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar es la realización es cero defectos.
- La pérdida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad .

- 1.** Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- 2.** Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
- 3.** Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.

4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día "cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a la calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismas y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Adicionalmente, Crosby recomienda lo siguiente en lo que él le llama su "prescripción para la salud corporativa".

- Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.
- Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.
- Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
- Crear un nuevo entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Por otro lado, la vacuna de calidad Crosby es un idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debe tener los siguientes ingredientes:

- ✓ Integridad. Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.
- ✓ Sistemas. La administración de calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de los defectos deben abarcar toda la compañía.
- ✓ Comunicación. Se debe contar con el suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimientos.
- ✓ Operaciones. Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.
- ✓ Políticas. Definir políticas de calidad claras⁹.

⁹ Humberto Cantú Delgado, Desarrollo de una cultura de calidad, 2da. Edición, Pag.35-38

2.2.4. KAIZEN-GEMBA

Para poder comprender este concepto, es importante tomar en cuenta su definición.

¿Qué es el concepto Kaizen -Gemba?

Es una disciplina de trabajo que pretende obtener la información requerida para la mejora, directamente donde se produce el fenómeno. Para resolver un problema hay que ir al "Gemba" o lugar de trabajo, máquina, área de la planta, en definitiva, al sitio donde se presenta el evento que impide que las cosas funcionen correctamente. Su creador fue Masaaki Imai.

Pero también podemos tomar en cuenta la siguiente definición de Kaizen-Gemba Wellington (1997, Pag. 14) Nos dice que el *Kaizen* se traduce como "Mejoramiento (kai, que significa cambio y zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementado mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía, en lo que dicha compañía hace y en la forma en que realiza las actividades.

(Imai, 1998, pag. 2) define Kaizen como:

"El mejoramiento continuo", el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto previamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega a los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología.

Gemba

Imai (1998, Pág. 12-13) Señala que es una palabra Japonesa que significa "lugar real". Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a "lugar del trabajo". Según Imai, el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda la información, por lo tanto la Gerencia debe mantenerse en estrecho contacto

con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

2.2.4.1. LAS HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL SERVICIO

Las Cinco M en Gemba

- Mano de Obra. Fisher y Navarro (1994, Pág. 145) Define como mano de obra “El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como la empresa, industria y economía nacional.

- Comunicación. William J. Stanton, Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima Edic. Pag.482. Nos dice que la palabra comunicación proviene de la palabra communis, que significa “común”. De tal modo, al comunicarse, se trata de establecer una “comunidad” con alguien. A través de símbolos, verbales o no, se emite un mensaje por medio del canal hacia un receptor, es un esfuerzo para compartir la información. Fundamentalmente, el proceso de comunicación requiere solamente cuatro elementos: el mensaje, la fuente del mensaje, el canal de comunicación y el receptor.

- Entrenamiento. Laura Fisher, Mercadotecnia, 2da. Edic. Pag. 382. Nos dice que el entrenamiento, es un desarrollo integral que la empresa proporciona a sus vendedores para mejorar en cuatro áreas básicamente:
 - Conocimiento.
 - Actitud.
 - Método.
 - Ejecución.

Hoy en día, el agente de ventas debe tener un gran conocimiento del artículo que vende, de la organización a la que sirve, de sus objetivos, del mercado, de los métodos de distribución y, sobre todo, debe tener un conocimiento profundo de las necesidades de los consumidores y de cómo satisfacer esas necesidades.

En nuestro caso particular el agente de venta podemos decir que somos todo el personal que esta involucrado en la atención directa a los padres de familia.

Por ello, es importante que el agente de ventas se prepare constantemente para aumentar su capacidad productiva.

- Motivación. Philip Kotler y Gary Armstrong (Fundamentos de Mercadotecnia 4ta. Edic. Pag. 151). Lo define como una necesidad bastante apremiante para dirigir a la persona a buscar la satisfacción de esa necesidad.

- Empowermet. Wellington (1997, Pág. 108-109) Señala que "El Empowermet da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera, se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo sin demora y, en caso necesario tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse"

Segio A. Novelo Rosado, (101 Preguntas y respuestas acerca de la calidad y la mejora continua, Pag. 31). Menciona que el Empowerment no significa disminuir "el poder" y la responsabilidad de los directivos, simplemente es incrementar la fuerza de toda organización, óptimamente canalizada hacia las metas de la empresa. En donde el personal toma sus decisiones dentro de un marco de lineamientos

establecidos, pero que puede ser tan flexible como se requiera, buscando siempre la satisfacción del cliente.

Capacitación para la Satisfacción al cliente

Generalmente, la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentará tres técnicas según Berry (1996, Pag. 17), que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

- 1) Herramientas: Es necesario que los empleados de contacto con al cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de los clientes, respondan a sus preguntas y manejen sus solicitudes.
- 2) Las Técnicas: Estas se refieren a los métodos que han sugerido para servir de manera efectiva a los clientes cuando se interactúa directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.
- 3) Experimentos y triunfos: En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente efectivos con el cliente, necesitan construir una gran idea mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas, como se sientan la gran mayoría de las expectativas de contacto con el cliente. Aquí una vez más usted puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfadores.

Materiales y Maquinarias

Imai (1988, pag. 88) Señala que: Debe indicarse el lugar donde están almacenados los materiales, junto con el nivel de existencia y los números de identificación de las partes. Deben utilizarse diferentes colores para prevenir errores. Use lámparas de señales y signos de audio para destacar anomalías tales como la escasez de suministro.

Ubicación

Welington (1997, Pag. 59) Señala que la ubicación debe explicarse con precisión (en texto, gráficas o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso (trazado, nombre o numeración) o en el transporte público que atiende el área en las direcciones actualizadas.

Acceso

Welington (1997, Pag. 59) aporta que "Se debe señalar, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la compañía, que refleje la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes".

Seguridad y Comodidad

Welington (1997, Pag. 59) "Se debe proveer iluminación, techo y señalización suficiente en todos los estacionamientos y entradas, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud, comodidad, serenidad y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana.

Tecnología

Welington (1997, Pag. 142-147) "la tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente, nunca el amo".

Su propósito fundamental es instruir a los miembros de la organización acerca de los aspectos tales como: funciones, normas, procedimientos, objetivos, políticas, manejo de operaciones y administración de sistema o procesamiento de datos, ya sea en forma manual o electrónica.

Procedimientos estandarizados

Imai (1998, Pag. 29) aporta que los estándares pueden definirse como:

“La mejor forma para realizar el trabajo. Para productos o servicios creados como resultado de una serie de procesos, debe mantener los estándares en una manera de asegurar la calidad en cada proceso y prevenir la aparición de errores”

Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo. La Gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la calidad para la satisfacción para el cliente, los Gerentes que no tomen la iniciativa de estandarizar el procedimiento de trabajo, pierden su derecho de Gerenciar en el Gemba.

Formatos estandarizados

Imai (1998, Pag. 18) aporta que:

“La eficiente administración diaria de recursos, requiere estándares. Cada vez que surjan problemas o anomalías, el Gerente debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los formatos estandarizados se convierten en parte integral del Kaizen-Gemba y suministran la base para el mejoramiento diario”.

De este modo, la estandarización es una parte integral del aseguramiento de la calidad, y sin estándares, es imposible un sistema viable de calidad.

Medida

Rosenber (s/f Pag. 260) Señala que la medida es "La estadística obtenida del cómputo de una serie de observaciones y apreciaciones independientes".

Gerencia Visual

Imai (1998, Pág. 85-86) plantea que los problemas deben hacerse visibles en el Gemba, si no puede detectarse alguna anomalía, nadie puede mejorar el proceso, por lo tanto la gerencia visual consiste en "hacer visibles a los problemas"

La gerencia visual es un poderoso instrumento para motivar al personal del Gemba hacia el logro de las metas gerenciales. Este instrumento proporciona muchas oportunidades para que los trabajadores refuercen su propio desempeño a través de la exhibición de los objetivos alcanzados y de los procesos logrados en el avance hacia los objetivos.

Punto de control y verificación

Según Galindo (1991, Pag. 172) hace referencia acerca del control de la siguiente manera: "es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas necesarias".

Es importante para toda empresa contar con puntos de control y verificación con el fin de tener seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se estén llevando a cabo de acuerdo al plan establecido, con las órdenes que se han sustentado ya que a través de esto se puede comparar, discutir y criticar. Tiende a estimular la planeación, simplificar y fortalecer la organización, incrementar la eficiencia del mando y facilitar la coordinación.

Supervisores

Imai (1998, Pag. 97) señala que el supervisor es la persona que tiene la responsabilidad en línea para la supervisión de los operadores en el Gemba y la responsabilidad por el resultado.

El Supervisor debe manejar a su personal, si un personal no esta motivado, éste debe introducir diversos programas para motivarlo, debido a que muchas veces el personal no se siente capacitado para realizar un buen trabajo y no cuenta con un entrenamiento eficiente lo cual no les permite seguir con los estándares establecidos.

Tiempo

Wellington (1997, Pag. 78) señala que el valor del tiempo es:

“una proyección razonablemente precisa del valor que representa cada cliente existente para una compañía. También es una medida de lo que le costará a la compañía el hecho de que un cliente deje de serlo por no haber ofrecido la empresa un excelente servicio al cliente”.

El tiempo es una dimensión primordial en la obtención del servicio que conscientemente o no, determina a los ojos del cliente el nivel de la calidad. Orientar a la empresa en función al tiempo del cliente, es poner en marcha una nueva organización que permita una acumulación rápida de nuevos conocimientos para adaptarse permanentemente a las necesidades del cliente.

Horas comerciales

“Wellington (1997, Pág, 60) indica:

“que se debe prestar un servicio acorde a las necesidades de los clientes y no según la presencia o ausencia de competidores”

El personal autorizado debe tener la disponibilidad, amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; para la prestación de servicio al cliente; debe reconocer y honrar el valor del tiempo de un cliente para la compañía y no desilusionar a los clientes

genuinamente leales, por no reconocer esa lealtad y garantizar la sencillez del proceso.

Velocidad de las transacciones

Wellington (1997, Pág. 60) señala que “se debe asegurar de que el proceso sea tan corto como lo requieran los clientes”.

Cultura

Wellington (1997, Pág. 125) comenta que la cultura motiva la oferta de una compañía, pues determina en términos de la misión, valores, ética y estándares corporativos cómo se relaciona la empresa, con sus accionistas y cuales son las cualidades por las que se reconocerá tanto la firma como sus empleados.

Para los empleados, la cultura es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente, es el mensaje fundamental de servicio que debe existir, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para entender la calidad con el cliente.

Ética

Wellington (1997, Pag. 61) establece que “se debe ser incuestionalmente legal, no discriminatorio, moral y transparente. Debemos estar al pendiente de nuestro personal, vigilar que actúen con ética siempre en todo momento.

Conducta

Wellington (1997, Pag. 61) señala que la conducta debe ser “imparcial”, gustosamente servicial, objetiva, justa, honesta, irreprochable y auténticamente centrada al cliente y aprender de la crítica constructiva. El personal debe reunir las

características antes señaladas para poder atender a los clientes o consumidores, debemos ser más selectivos en la contratación del personal.

En la empresa, los empleados deben asumir una conducta amable, ser sensibles, hepáticos, confiables, concededores, leales al equipo corporativo, entrenados facultados para actuar y con apariencia personal, incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso, y consistentes con las expectativas de los clientes¹⁰.

JERARQUÍA ADMINISTRATIVA KAIZEN

Puesto que KAIZEN es un proceso constante e involucra a todos en la organización, cada uno de la jerarquía administrativa está involucrado en algunos aspectos de KAIZEN, como se muestra en la **fig. 1. 2**.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. Se deben identificar los problemas para poder resolverlos.

Alta Administración	Administración Media y Staff	Supervisores	Trabajadores
Estar decidida a introducir el Kaizen como estrategia de la compañía.	Desplegar y ejecutar las metas de Kaizen dictadas por la alta admón. A través del despliegue de la política y de la administración funcional transversal.	Usar Kaizen en los roles funcionales.	Dedicarse al Kaizen a través del sistema de sugerencias y de las actividades de grupos pequeños.

¹⁰ monografias.com

Proporcionar apoyo y dirección para el Kaizen aplicando recursos.	Usar Kaizen en capacidades funcionales.	Formular planes para Kaizen y proporcionar orientación a los trabajadores.	Practicar la disciplina en el taller
Establecer la política para Kaizen y las metas funcionales transversales.	Establecer, mantener y mejorar los estándares.	Mejorar la comunicación con los trabajadores y mantener una moral elevada.	Dedicarse a un autodesarrollo continuo para llegar a ser mejores solucionadores de problemas.
Realizar las metas de Kaizen a través de del despliegue de la política y auditorias.	Hacer a los empleados conscientes de Kaizen a través de programas de entrenamiento intensivo.	Apoyar a las actividades de los grupos pequeños (como Control de Calidad) y el sistema de sugerencias individual	Ampliar las habilidades y el desempeño en el puesto con educación transversal.
Construir sistemas, procedimientos y estructuras que conduzcan al Kaizen.	Ayudar a los empleados a desarrollar habilidades y herramientas para la solución de problemas.	Introducir disciplina en el taller -Proporcionar sugerencias KAIZEN.	

Figura 1.2. Jerarquía del compromiso KAIZEN.

LA PRÁCTICA DEL KAIZEN-GEMBA

Un programa bien planificado de KAIZEN puede descomponerse además en tres segmentos, dependiente de la complejidad y el nivel de KAIZEN:

- 1) KAIZEN orientado a la Administración
- 2) KAIZEN orientado al grupo
- 3) KAIZEN orientado al individuo.

2.2.4.2 KAIZEN Orientado en la Administración

Es el pilar vital, ya que el KAIZEN orientado a la Administración se concentra en los puntos logísticos y estratégicos de máxima importancia y proporciona el impulso de mantener el progreso y la moral.

Puesto que KAIZEN es trabajo de todos, el gerente debe dedicarse a mejorar su propio puesto. La administración japonesa por lo general cree que un gerente debe dedicar cuando menos el 50% de su tiempo al mejoramiento. Los tipos de proyecto KAIZEN estudiados por la administración requieren pericia refinada en la resolución de problemas así como los conocimientos profesionales y de ingeniería, aunque en ocasiones pueden bastar de Herramientas Estadísticas. Claramente son un trabajo administrativo y con frecuencia involucra a personas de distintos departamentos trabajando juntas en problemas funcionales transversales como equipos de proyecto.

El KAIZEN orientado a la administración también toma la forma de un enfoque de grupo, tales como los equipos de KAIZEN, equipos de proyecto y fuerzas de tarea. Sin embargo estos grupos son por completo distintos a los círculos de Control de Calidad, ya que están compuestos de la administración y el staff, y sus actividades están consideradas como parte del trabajo rutinario de la administración.

KAIZEN Orientado en las instalaciones

Cuando consideramos el KAIZEN orientado a la administración desde el punto de vista de las instalaciones, otra vez encontramos infinidad de oportunidades para el mejoramiento. Aun cuando el principal énfasis en el control de calidad ha cambiado a formar la calidad en la etapa del diseño, buscar la calidad en la etapa de la producción sigue todavía como un ingrediente indispensable del control de calidad. Un ejemplo del Kaizen en instalaciones es el reflejado en la administración japonesa que supone que la nueva maquinaria necesitará mejoras adicionales. Puesto que la

mayor parte de las maquinarias son hechas a la medida, esto podría no ser necesario. Y que en estos casos el personal de la fábrica toma por concebido que incluso la maquinaria mejor diseñada necesitará ser reformada y mejorada en la fábrica. Como resultado, la generalidad de las fábricas tiene la capacidad interna para reparar y aun construir tales máquinas.

El primero en recibir el codiciado premio de Control de Calidad de Japón en 1966, fue La Planta Motomachi de TOYOTA. El hombre que fue pionero en el sistema único de TOYOTA, Taiichi Ohno, afirma que nació de la necesidad de desarrollar un sistema para fabricar pequeñas cantidades de muchas clases distintas de automóviles.

KAIZEN Orientado al Grupo

KAIZEN en el trabajo de grupo, como un método permanente, está representado por los círculos del CC (control de calidad), los grupos JK (Jishu Kanri) y otras actividades de grupos pequeños que usan varias herramientas estadísticas para resolver problemas. El método permanente también requiere todo el ciclo de PHRA (Planificar, Hacer, Revisar, Acción) exige que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema sino que también identifiquen las causas, las analicen y ensayen nuevas medidas preventivas y establezcan nuevos estándares y/o procedimientos.

En el método permanente, los miembros pasan por los procesos de solución de problemas y toma de decisiones. Esta es la razón de que se diga que el ciclo de PHRA tenga su propio ciclo PHRA en la etapa de "Hacer" (Véase en la figura 1.3.). Las actividades de los círculos de CC y de otros grupos están confinadas a los problemas que se originan en su propio taller, pero se mejora la moral por las

actividades de KAIZEN, ya que todos dominan el arte de resolver problemas inmediatos.

Cuando el trabajo de grupo es el método temporal, las sugerencias son proporcionadas por grupos *ad hoc* de empleados formados para resolver tareas determinadas. Si bien los miembros de estos grupos *ad hoc* con frecuencia están “entrenados” en el uso de herramientas estadísticas y analíticas, los grupos se desbandan cuando se alcanza la meta.

Tanto el KAIZEN orientado al individuo como en el KAIZEN orientado al grupo, es esencial que la administración entienda en forma adecuada la función de los trabajadores KAIZEN y aprovechen todas las oportunidades para ayudarlos.

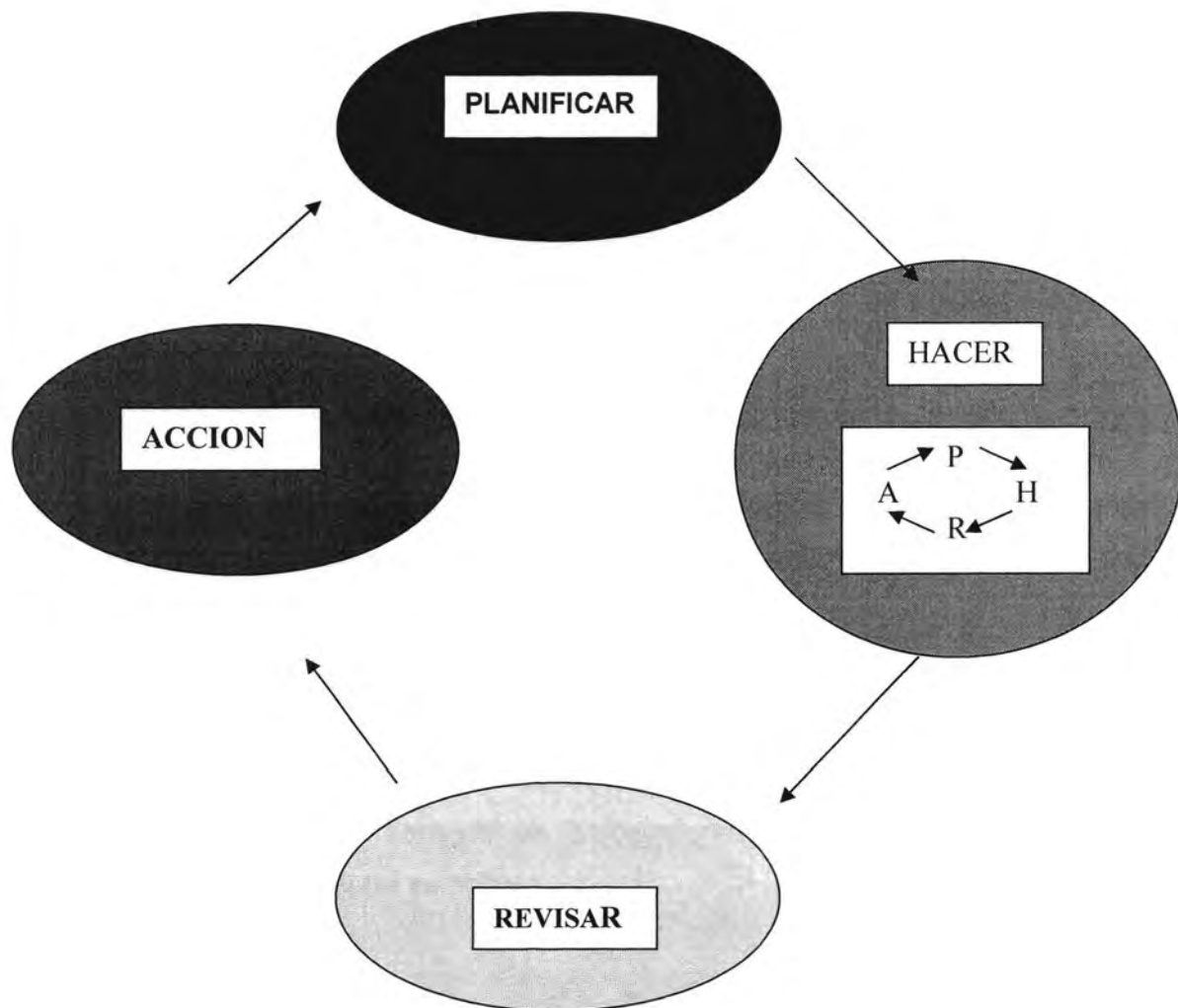


Fig. 1.3. PHRA dentro del ciclo de PHRA.

KAIZEN Orientado al Individuo

El tercer nivel es el KAIZEN orientado al individuo, que se manifiesta en la forma de sugerencias. El sistema de sugerencias es un vehículo para llevar a cabo el KAIZEN orientado al individuo y cumplir la máxima de que uno debe trabajar con más habilidades si es que no con más ahínco.

El mejoramiento orientado al individuo tiene oportunidades casi infinitas.

El punto de partida de KAIZEN es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y el mejoramiento de la forma en que trabaja.

Con frecuencia el KAIZEN orientado al individuo es considerado como un apoyador de la moral y la administración no siempre busca resultados económicos inmediatos de cada sugerencia. La atención y respuesta de la administración son esenciales si los trabajadores se van a convertir en "trabajadores pensantes", buscando siempre una mejor forma de ejecutar su trabajo.

Sistema de sugerencias

El sistema de sugerencias es una parte integral del KAIZEN orientado al individuo. La alta administración debe implantar un plan bien diseñado para asegurar que el sistema de sugerencias sea dinámico.

En la actualidad en los países desarrollados están en operación sistemas de sugerencias en la mayor parte de las grandes compañías manufactureras, y en más o menos la mitad de las compañías pequeñas y de tamaño medio.

De acuerdo con la Japan Human Relations Association, los principales temas para sugerencias en los sistemas de sugerencias de las compañías japonesas son (en orden):

- Mejoramiento en el trabajo.
- Ahorros de energía, material y otros recursos.
- Mejoramiento en el entorno de trabajo.
- Mejoramiento en las máquinas y procesos.
- Mejoramiento en artefactos y herramientas.
- Mejoramiento en el trabajo de oficina.
- Mejoramiento en la calidad del producto.
- Ideas para nuevos productos.
- Servicios para y relaciones con el cliente.
- Otros.

Kenjiro Yamada, director gerente de la Japan Human Relations Association, dice que el sistema de sugerencias debe pasar por tres etapas:

Etapa 1.- La Administración debe hacer toda clase de esfuerzos para ayudar a los trabajadores a proporcionar sugerencias, no importa lo primitivas que sean, para el mejoramiento del trabajo y del taller. Esto ayudará a los trabajadores a observar la forma en que ejecutan sus tareas.

Etapa 2.-La administración debe poner el énfasis en la educación del empleado de manera que los trabajadores puedan proporcionar mejores sugerencias. A fin de que éstos las puedan proporcionar deben estar equipados para analizar los problemas y el entorno. Esto requiere educación.

Etapa 3.- Sólo en la tercera etapa, después que los trabajadores están tanto interesados como educados, debe preocuparse la administración por el impacto económico de las sugerencias.

Esto significa que la Administración debe considerar el sistema de sugerencias en términos de un espacio de cinco a diez años.

Además de hacer a los empleados conscientes del KAIZEN, los sistemas de sugerencias proporcionan a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos mismos. Al mismo tiempo, proporciona la oportunidad de que la administración ayude a los trabajadores a tratar con los problemas. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en el taller como con el autodesarrollo del trabajador. Lo que contribuye en algunos de los objetivos siguientes:

- Facilitar el trabajo.
- Eliminar la monotonía del trabajo.
- Eliminar lo fastidioso del trabajo.
- Hacer más seguro el trabajo.
- Hacer más productivo el trabajo.
- Mejorar la calidad del producto.
- Ahorrar tiempo y costos.¹¹

¹¹ Masaaki Imai, Kaizen, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa Pag.41-154

2.2.5. MÉTODO DE KAORU ISHIKAWA

La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo se enfatizó en la buena recolección de datos y elaboración de una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de la calidad, también los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de causa-efecto. Establece los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de la calidad en producción.

Características del enfoque de Kaoru Ishikawa

Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Éste enfatiza que la calidad debe ser observada y lograrse no sólo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal.

Los resultados de este enfoque son:

1. La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
3. Se reduce costo.
4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
5. Se establece y se mejora una técnica.

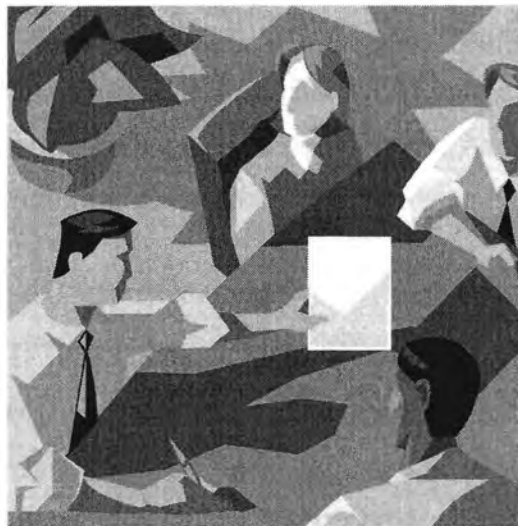
6. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
7. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente.
8. Se amplía el mercado de operaciones.
9. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
10. Se reducen la información y reportes falsos.
11. Las discusiones son más libres y democráticas.
12. Las juntas son más eficientes.
13. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas.
14. Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con la educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad.
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por los subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.

Para Ishikawa, la calidad significa respeto a la humanidad como filosofía gerencial cuando plantea, que la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad de los subordinados. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que sus subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades en el trabajo por la búsqueda de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos, clasificándolos para ordenar su trabajo.

CAPÍTULO III



CASO PRÁCTICO

3.1. Metodología de la Investigación

Naturaleza de la Investigación

Aquí vamos a definir dónde realizaremos la investigación así como también que tipo de investigación, por ello es necesario revisar algunos conceptos.

El presente trabajo se desarrolla en el Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, que se encuentra ubicada en Avenida Antonio Plaza No. 250, Col. Jardines, C.P. 77026, Chetumal, Quintana Roo.

Población y Muestra

Hernández y otros (1995, Pag. 210) definen la población como "El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

Por lo consiguiente el conjunto poblacional del presente estudio esta conformado por dos estratos claramente definidos. El primero esta conformado por 32 empleados del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, los cuales por su naturaleza e importancia pasarán a formar parte de la muestra en su totalidad. El segundo estrado esta representado por 50 clientes del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, quedando entonces la población de la siguiente manera:

Cuadro No. 1
Distribución de la Población

FUNCION	NUMERO DE SUJETOS
Personal del Bachillerato Anáhuac	32
Clientes	50
Total de la Población	82

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En esta investigación se utilizarán tres instrumentos, donde el primero se aplica para recoger los datos provenientes de la observación directa y presencial, en la cual se evaluarán los aspectos relativos a los parámetros del Gemba-Kaizen comparándolos con la realidad de la prestación del servicio del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo.

El segundo instrumento será un cuestionario estructurado, el cual será aplicado a todo el personal del Bahillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, de manera que sirva para conocer las inquietudes de cada una de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio a través de preguntas previamente estipuladas.

Por último se aplicará a los clientes una escala de estimación, donde él mismo tendrá la oportunidad de valorar el tipo de servicio que recibe, con relación al servicio del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo.

3. 2 Análisis e interpretación de los resultados

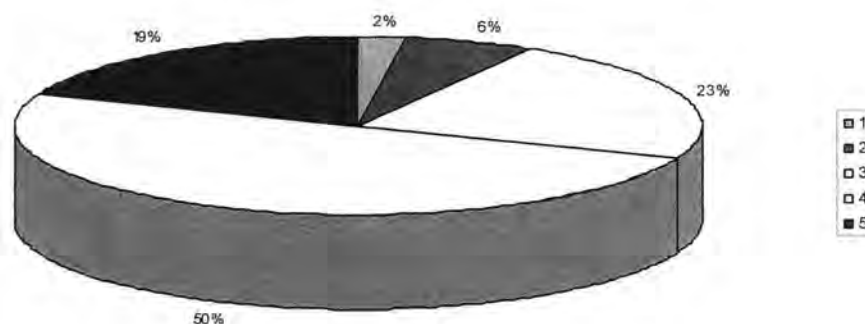
Se analizará los resultados de las encuestas, que nos permitan conocer el nivel de satisfacción de la evaluación de la calidad en el servicio al cliente.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADA A LOS CLIENTES

VALORES	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	Análisis
Ubicación del Colegio	0	1	4	24	21	Según los resultados la ubicación es buena
Vías de acceso	0	1	9	28	12	Las vías de acceso del colegio son buenas
Seguridad	0	3	12	25	10	La seguridad en el colegio es buena
Comodidad de las Instalaciones	1	8	19	14	8	La comodidad en las instalaciones es regular
Tecnología	2	14	17	16	1	Los clientes manifestaron que es regular
Horario de oficina	0	0	5	37	8	Definitivamente el horario de oficina es bueno
Disp.del personal para el servicio	0	1	12	29	8	Manifestaron que existe Buena disposición del personal
Presencia física del personal	1	0	5	36	8	Muy Buena la presentación del personal
Ética del personal	3	3	9	25	10	Existe ética del personal
Conocimiento de las labores por el personal	0	2	14	27	7	Manifestaron que el personal si conoce sus labores
Preparación de los profesores	2	1	15	22	10	La preparación de los profesores es Buena
Ética de los profesores	1	2	12	26	9	Existe ética en los profesores
Presentación Física de los profesores.	0	2	13	30	5	Presencia física de los profesores, es buena
Tiempos de espera de la Direc.	2	5	13	17	13	Están satisfechos con la atención de la Dirección
Tiempos de espera de la Coordinación.	0	2	12	31	5	Manifestaron estar satisfechos con la coordinación
Tiempos de espera de la Admon.	2	3	12	23	10	Satisfechos con la atención de Administración
Tiempos de espera en Caja	1	1	5	28	15	Satisfechos con la atención de caja
Manejo de quejas y sugerencias	4	6	18	11	11	Hace falta mayor atención a las quejas y sugerencias de los clientes
Total General	19	55	206	449	171	

Resultados Generales

Encuesta aplicada a los clientes

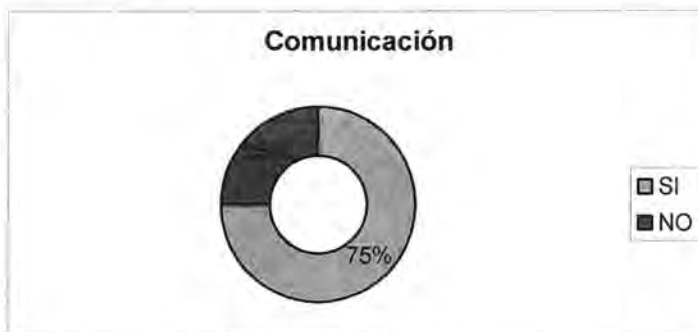


1 Muy Malo 2 Malo 3 Regular 4 Bueno 5 Excelente

Como se puede observar en el gráfico anterior, donde sólo se tomaron los resultados generales, nos muestra claramente que el 50% de las personas encuestadas se sienten satisfechos con la atención que reciben, ya que lo consideran como un servicio bueno, el 23% de los entrevistados respondieron que el servicio es regular, el 19% considera también que el servicio es excelente, también se puede observar que un 6% respondió que el servicio es malo y un 2% dijo que el servicio es muy malo. Aquí es importante señalar que si tomamos en cuenta el porcentaje mayor, en términos generales el servicio es percibido bueno por los clientes, pero debemos tomar en cuenta los otros puntos para poder mejorarlos.

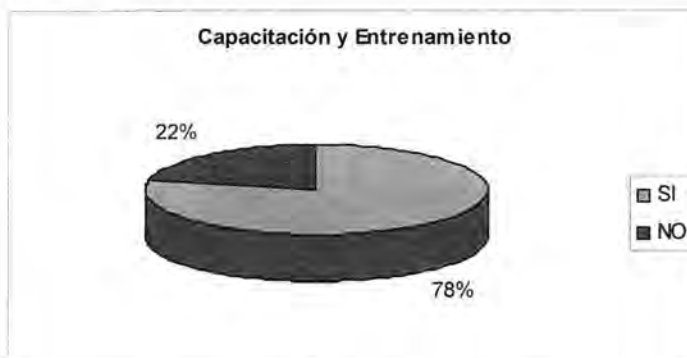
RESULTADOS DE LAS ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL
BACHILLERATO ANAHUAC DEL INSTITUTO CUMBRES DE QUINTANA ROO

Pregunta No. 1 ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre Usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?



El 75% de los empleados que fueron encuestados, respondieron que sí existe una buena comunicación efectiva entre ellos y su Jefe inmediato, pero la gráfica también nos muestra que el 25% opina lo contrario.

Pregunta No. 2 ¿Recibe Usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?



Como se puede observar en la gráfica anterior de Capacitación y Entrenamiento, el 78% del personal respondió que sí han recibido cursos de capacitación y adiestramiento, lo que les permite una mejor actitud y una buena identificación con los objetivos del Bachillerato Anáhuac y el 22% contestaron que no reciben

capacitación ni entrenamiento. Aquí se pudo comprobar que los profesores y el nivel directivo son los que reciben directamente la capacitación, pero al personal administrativo y operativo no son tomados en cuenta en este rubro.

Pregunta No. 3 ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la institución?



El 66% de los encuestados dijeron que no se sienten motivados con el ingreso que perciben, y un 44% respondieron que están bien sus ingresos. La gráfica muestra claramente que la mayor parte no está conforme con el ingreso que perciben, por lo que no están a gusto a un 100% con la institución.

Pregunta No. 4 ¿Existe algún manual de procedimiento para su puesto?



En la gráfica anterior de Manual de procedimiento, se puede observar que el 62% de los empleados entrevistados del Bachillerato Anáhuac dijeron si cuentan con un manual de procedimientos, el 38% dijeron que no cuentan con ningún manual.

Pregunta No. 5 ¿El manual le facilita su desempeño en el puesto?



Esta gráfica muestra que el 56% de los encuestados respondieron que si les facilita el manual, apoyándolos para tener un mejor desempeño, y un 44% del personal definitivamente no les ayuda.

Pregunta No. 6 ¿Existe algún procedimiento estandarizado dentro de la organización?



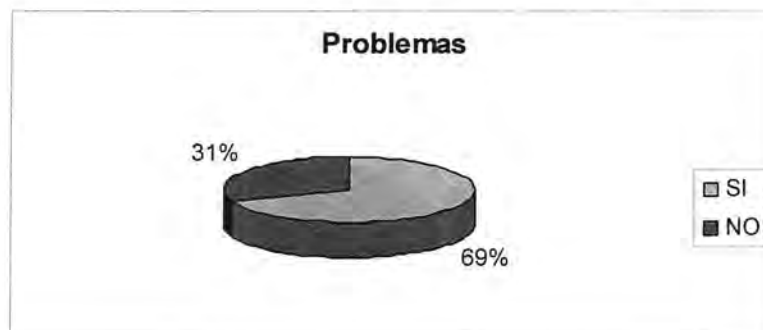
En esta gráfica de procedimiento estandarizado el 78% de los entrevistados afirmaron que tienen procedimientos estandarizados muy definidos dentro de la institución, pero no siempre se cumplen y el 22% restante dijeron que no tienen algún procedimiento.

Pregunta No. 7 ¿Existe algún formato estándar dentro de la organización?



El 75% de los encuestados manifestaron que si existen formatos estándar dentro de la organización y el 25% dijeron lo contrario.

Pregunta No.8 ¿Está Usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?



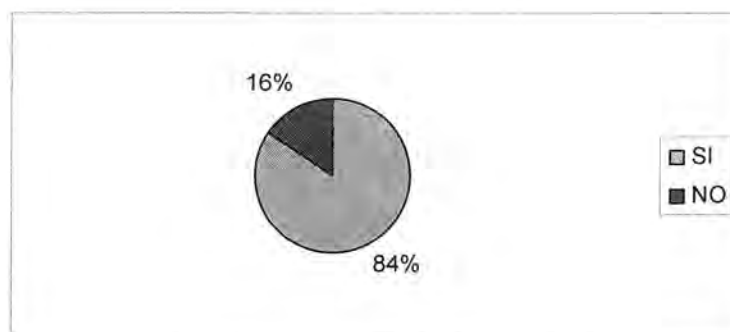
El 69% de los entrevistados dijeron que sí tienen el conocimiento de los problemas que pudieran ocurrir en su área, y el 31% dijo que lo desconoce.

Pregunta No.10 ¿Cuenta el Bachillerato con algún departamento o persona que verifique el proceso de atención al cliente?



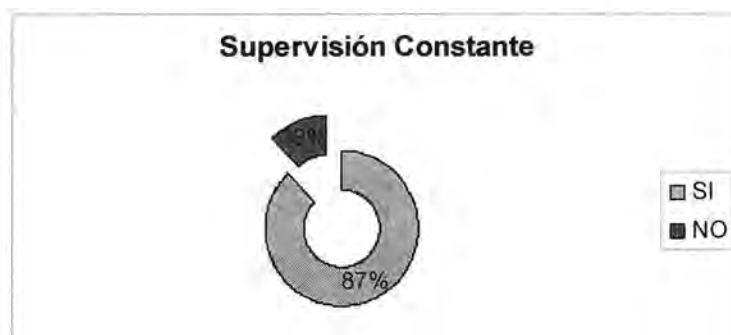
El 59% de los encuestados dijeron que no existe algún departamento o persona que se encargue de verificar el proceso de atención al cliente y el 41% dijeron que si hay una persona, pero no un departamento. Creen que es el Director de la Escuela.

Pregunta No.11 ¿Posee un solo jefe inmediato?



En la gráfica anterior se puede observar que un 84% del personal encuestado del Bachillerato Anáhuac, dijeron que tienen un solo jefe y un 16% respondieron que tienen más de un jefe.

Pregunta No.12 ¿Su jefe constantemente supervisa su trabajo?



Aquí se puede observar claramente que el 87% de los empleados encuestados dijeron que su trabajo es supervisado constantemente y un 13% opinan que no son supervisados. Como se puede ver la mayor parte del personal es supervisado constantemente.

Análisis Comparativo de los Parámetros Gemba-Kaizen con la Situación Real.

Parámetros Gemba-kaizen	Ideal	Real/Actual
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos de comunicación fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con mayor rapidez.	La mayoría del personal expresó que existe buena comunicación con su jefe.
Entrenamiento	Entrenamiento y Capacitación permanente para lograr la optimación del servicio.	La mayoría del personal manifestó que sí reciben cursos de capacitación.
Motivación e incentivos	La institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.	La mayoría del personal respondió que no se sienten motivados con relación a los ingresos, por parte del Instituto.
Manuales	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimiento del mismo se le facilitarían las actividades a realizar.	La mayoría del personal manifestó que si cuentan con manuales, pero comentaron que no siempre lo pueden aplicar.
Procedimientos estandarizados	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización se asegura el cumplimiento de las actividades por parte de los empleados.	La mayoría del personal respondió que si cuenta con procedimientos estandarizados, pero no siempre se cumple.

Formatos estandarizados	Formatos estandarizados que faciliten las actividades a realizar	La mayoría del personal manifestó que si cuentan con formatos estandarizados
Gerencia Visual	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten.	Un porcentaje significativo manifestaron que si están al tanto de los problemas en su área.
Puntos de control y verificación	La institución debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.	La mayoría manifestó que no existe.
Ubicación	Toda organización debe estar ubicada en sitios estratégicos.	La mayoría de los encuestados manifestaron que tiene buena ubicación.
Acceso	Al tener la organización una ubicación estratégica y una buena infraestructura sus vías de acceso se facilitan.	Un porcentaje elevado de los encuestados manifestaron que son buenas las vías de acceso.
Seguridad y Comodidad	La institución debe aumentar su personal de seguridad, ya que si el cliente no se siente seguro no utilizará el servicio.	La mayoría manifestó que la seguridad es buena, pero no es muy cómoda.
Tecnología	Además de tener buena tecnología, la institución debe crear políticas como una acción que le permita el buen uso del mismo.	La mayoría de los encuestados manifestaron que no cuenta con buena tecnología.
Horario	El horario se adapta a las expectativas del cliente	La gran mayoría manifestó que el horario es bueno

Accesibilidad y Disponibilidad	La institución debe ofrecer a su clientela, la mayor atención posible a la hora de prestar un servicio y de una manera oportuna.	Los encuestados afirmaron que es buena disponibilidad. Pero no siempre es oportuna.
Ética y Conducta	El instituto debe procurar que el personal a cargo de prestar un servicio, sea justo y honesto en la labor desempeñada.	La mayoría manifestó que es buena la ética, pero no siempre se maneja la misma conducta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Según el análisis realizado y de acuerdo a los resultados obtenidos en la escala de estimación aplicada a los clientes del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, S. C., El servicio es percibido en términos generales como bueno.

Pero con las encuestas aplicadas a los clientes (padres de familia) se pudo observar que hace falta mejorar la apariencia física del Instituto, que permita ofrecer mayor comodidad en sus instalaciones, además manifestaron que el colegio cuenta con poco equipo tecnológico. También se pudo observar que los padres de familia sienten que no son tomados en cuenta, porque cuando hacen alguna sugerencia no quedan satisfechos y en varias ocasiones las peticiones que hacen no son otorgadas con oportunidad.

Por otro lado, por medio de los cuestionarios realizados al personal del Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, se pudo observar que no existe motivación hacia los empleados, lo que tiene como resultado que los empleados no se encuentren en las mejores condiciones como para lograr una óptima atención al Cliente. Además, se observó que el Instituto no cuenta con alguna persona o departamento que se encargue de verificar el proceso de atención al

cliente, lo que trae consigo la pérdida de interés por prestar un servicio con calidad.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se sugiere los siguientes puntos:

- ✓ Se propone que en la recepción, salas de espera, aulas de los alumnos, los baños, cuenten con el mobiliario y equipo necesario, en óptimas condiciones que proporcione comodidad tanto a los Padres de familia como a todos alumnos del colegio. Logrando con ello que se sientan cómodos y a gusto.
- ✓ Crear un buzón de sugerencias y delegar a algún departamento el manejo de las mismas, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad en el servicio.
- ✓ Encuestar a los padres de familia cuando menos una vez al año, ya que nos permite conocer el nivel de satisfacción y sobre todo conocer esos “focos de atención” para poder mejorarlos.
- ✓ Tomar en cuenta al personal, ya que el factor humano es básico para cualquier institución, porque es nuestra tarjeta de presentación.

- ✓ Comunicación, sobre todo las coordinaciones y todo el personal que tenga trato directamente con los padres de familia, para que cuenten con la información correcta, necesaria y oportuna. En términos generales que cuente con las herramientas que le permita ofrecer un buen servicio a los padres de familia.

- ✓ Implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, puesto que un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo.

- ✓ Implantar un sistema de calidad y sobre todo llevarla a cabo.

- ✓ Ofrecer cursos de motivación al personal, para fomentar la importancia de prestar un servicio con calidad al cliente (tanto interno como externo) buscando siempre el mejoramiento continuo.

ANEXOS

CUESTIONARIO1

El siguiente cuestionario, es de carácter confidencial, esta destinado a recabar información que servirá de soporte a una investigación denominado ***“Medición de la Calidad en el Servicio al Cliente”*** aplicado al Bachillerato Anáhuac del Instituto Cumbres de Quintana Roo, bajo los parámetros de Kaizen Gemba,

Por favor, lea cuidadosamente cada valor y marque con la letra “X” la respuesta que Usted considere.

VALORES	1 Muy malo	2 Malo	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente
Ubicación del Colegio					
Vías de acceso					
Seguridad					
Comodidad de las instalaciones					
Tecnología (equipo, sistemas y servicios)					
Horario de trabajo (oficina)					
Disponibilidad del personal para el servicio					
Presencia física del personal					
Ética del personal					
Conocimiento de las labores por parte del personal					
Preparación de los profesores					
Ética de los Profesores					
Presencia física de los profesores					
Tiempos de espera en la atención de la Dirección					

Tiempos de espera en atención de la Coordinación de Bachillerato					
Tiempos de espera en la atención de la Administración					
Tiempos de espera en la atención de la Caja					
Manejo de quejas y reclamos					

¡Gracias por contestar!

CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS

El siguiente cuestionario, es de carácter confidencial, esta destinado a recabar información que servirá de soporte a una investigación denominada "Medición de Calidad en el Servicio al Cliente".

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" la respuesta que Usted considere.

1.- ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

SI _____ NO _____

2.- ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

SI _____ NO _____

3.- ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la institución?

SI _____ NO _____

4.- ¿Existe algún manual de procedimientos para su puesto? SI _____ NO _____

5.- ¿El manual le facilita su desempeño en el puesto ?

SI _____ NO _____

6.- ¿Existe algún procedimiento estandarizado dentro de la organización?

SI _____ NO _____

7.- ¿Existe algún formato estándar dentro de la organización?

SI _____ NO _____

8.- ¿Está Usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

SI _____ NO _____

9.- ¿Cuenta el Instituto con algún departamento de control y verificación en el proceso de atención al cliente?

SI _____ NO _____

10.- ¿Posee un solo jefe inmediato? SI _____ NO _____

11.- ¿Y éste supervisa constantemente su trabajo? SI _____ NO _____

¡Gracias por contestar!

Definición de Términos Básicos

Actitud: Evaluación permanente del comportamiento, sentimiento o acción de una persona hacia algún objeto, idea o persona.

Calidad: Cumplir con los requerimientos.

Calidad de Vida: Propiciar sistemáticamente en las personas una mejora continua en la satisfacción de sus requerimientos profesionales y personales.

Calidad total (integral): Cumplir sistemáticamente con los requerimientos de todos los componentes. En el caso de una organización, son las personas, los sistemas, los procesos, las técnicas, los valores, la cultura y las actitudes.

Ciclo de Servicio: Conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio.

Circulo de calidad: Ver grupo de trabajo.

Cliente: Quien recibe un producto o servicio.

Consumidor: Quien usa nuestro servicio o producto

Cultura: El conjunto de valores, creencias y costumbres de un grupo social.

Cultura de calidad: Conjunto de valores, creencias y costumbres de un grupo social orientados a cumplir sistemáticamente con lo requerimientos.

Estandarización: La estandarización es una de las tres bases de las actividades gemba-kaizen, y significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo.

Grupo de trabajo: Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo y/o para mejorar sistemáticamente la calidad.

Mejora continua: Proceso administrativo que permite la creación organizada y sistemática de un cambio constante y beneficioso-

Motivación: Una fuerza que activa el comportamiento orientado al objetivo.

Motivo: Necesidad estimulada que un individuo busca para satisfacer con un comportamiento orientado al objetivo.

Muestra: Una porción limitada de un todo

Percepción: El significado lo atribuimos al estímulo que se recibe a través de los cinco sentidos; o a la forma en que interpretamos un estímulo. Nuestra percepción modela nuestro comportamiento.

Producto: Un conjunto de atributos tangibles e intangibles que proporcionan los beneficios de la satisfacción de los requerimientos de un comprador en un intercambio. Tales atributos incluyen color, precio, empaque y la reputación y servicio del fabricante o del intermediario. Un producto puede ser bien físico, un servicio, una idea, un lugar, una organización o una persona.

Sistema: Conjunto organizado e interactuante de personas, recursos y técnicas administrativas para lograr una misión y/o un(os) requerimiento(s).

Sistematizar: Efectuar una tarea de acuerdo a un método.

Valores: Principios y fundamentos morales que guían el comportamiento de las personas en la organización.

Valor agregado: Incremente de la calidad del servicio, reducción del costo y/o mejora continua.

BIBLIOGRAFIA

A

Arellano C. Rolando, Marketing Enfoque América Latina, Mc Graw Hill, 2001

Alexander Watson Hiam y otros, Guía del Emprendedor, Prentice Hall, 1996

C

Cantú Delgado Humberto, Desarrollo de un a Nueva Cultura de Calidad, 2da. Edición, Mc Graw Hill, 2000.

Colunga Dávila Carlos, La calidad en el servicio, 2001

Cobra, Marcos, Marketing de Servicios, Segunda Edición, 2000

Crosby, Philip B., La calidad no cuesta, 1998

D

Deming W. Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad,

E

Elizondo Decanini Alfredo, Manual ISO 9000, 1998

F

Fisher Laura, Mercadotecnia, 2da. Edición, 2001.

F. Hartley Robert, Administración de Ventas, CECSA, 1976

G

Gabor Andrea, Deming, 1992

Gale Bradley, La satisfacción del cliente, 1996

Gale Bradley, Descubra el valor de su cliente.

Ginebra Juan, Dirección por servicio.

H

Hernández Sampieri Roberto y otros, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, 1996

Horovitz Jacques, Los siete secretos del servicio al cliente

I

Massaki Imai, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, Décima Segunda Reimpresión, México 1999, Compañía Editorial Continental

J

Juran Joseph y otros, Manual de calidad de Juran,

K

Kotler Philip y otros, Fundamentos de Mercadotecnia, Cuarta Edición, Prentice Hall, 1998.

Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control, 8va. Edición, Prentice may, 1996.

L

Loudon David y otros, Comportamiento del consumidor, conceptos y aplicaciones, cuarta edición, Mc Graw Hill, 2001.

Lovelock Christopher H., Mercadotecnia de Servicios, Tercera Edición, Prentice Hall Pearson, 1997.

M

Mercado H. Salvador, Mercadotecnia programada

Monografias.com/barbozaelizabeth@hotmail.com

N

Novelo Rosado Sergio, 101 Preguntas y respuestas acerca de la calidad y la mejora continua, Primera Edición, Panorama, 2000

P

Plancarte Rodrigo, El servicio como el Poder del cambio

S

Stanton, Willian J. Séptima Edición, Mc Graw Hill, 1984

Sánchez Escalante Esteban Tomás, La calidad en el servicio personalizado en los comercios

Senlle Andrés, Eduardo Martínez y Nicolás Martínez, ISO 9000:2000, Calidad de los servicios, Gestión 2000, 2001.

Scherkenbach Willian W., La Ruta de Deming

W

Watson Hiam Alexander y otros, Guía del emprendedor, Prentice Hall, 1996