



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
AREA DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**

TRABAJO PRÁCTICO

**“DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA U.A.A.”.**

QUE PRESENTA

L.A.E. LIZBETH JEANETTE HERNÁNDEZ CUÉLLAR

COMO REQUISITO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

ASESOR

M.I. ZAIDA ANTONIETA MORA ALVAREZ.

LECTORES

M.E.S.C. GABRIEL LEIJA ESCAMILLA.

DRA. EN ADMÓN. MARTHA GONZÁLEZ ADAME.

Aguascalientes, Ags., a Mayo del 2008.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



AGRADECIMIENTOS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A Gonzalo:

Por todo tu amor, tu gran apoyo, por tu paciencia, por desvelarte conmigo, por preocuparte por mi éxito, por creer en mí, pero sobre todo: por lo que a tú lado he aprendido.

A mis Padres y Hermanos:

A los primeros por la enseñanza de vida y haberme sabido dirigir por el camino del éxito, por la formación llena de valores y principios los cuales me ayudaron a enfrentar los retos de la vida y a los segundos por estar siempre conmigo y saber que cuento con su apoyo.

A mis Asesores:

Por confiar en mi proyecto, y enseñarme el camino del perfeccionamiento, por su ayuda incondicional, por ser tan amables y pacientes en esta investigación, pero sobre todo por el crecimiento y desarrollo profesional que han forjado en mí.

A mis amigas:

Por compartir ésta experiencia tan maravillosa y por la hermosa amistad que conseguimos para toda la vida.

A la vida:

Por darme la oportunidad de estar y darme el tiempo para realizarme personal y profesionalmente.



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias
Económicas Administrativas

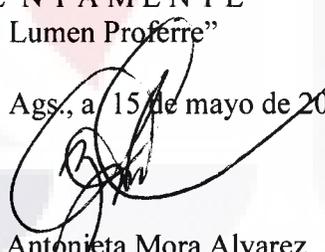
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
P R E S E N T E

Por medio del presente como integrantes del Comité Tutoral, de la **Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas**, área **DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que la alumna **LIZBETH JEANNETTE HERNÁNDEZ CUELLAR**, con ID 19531 quien realizara el trabajo práctico con el título: **DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE MEDICION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES**, pueda proceder a imprimir el mismo, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Lo anterior lo ponemos a su digna consideración y sin otro particular de momento nos permitimos enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 15 de mayo de 2008.


M.I. Zaida Antonijeta Mora Alvarez
Tutor de Tesis


Dra. Martha González Adame
Revisor de Tesis


M.E.S.C. Gabriel Leija Escamilla
Revisor de Tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaria de Investigación
c.c.p.- Secretaria Técnica
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Recursos Humanos
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta ST

RESUMEN

El presente trabajo ha permitido consolidar los conocimientos adquiridos a través de mi estancia en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, al cursar la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, en el Área de: Desarrollo de Capital Humano y la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades que se adquirieron en mi lugar de trabajo, que es en el Departamento de Recursos Humanos de ésta misma Institución.

Al revisar la herramienta de “Encuesta de Satisfacción del Cliente” que se llevaba a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, en observancia del Sistema de Gestión de la Calidad y para conocer, si se cumplía con el Objetivo de Calidad de que: “el 80% de los encuestados, calificarán los servicios del Departamento entre excelente y bueno”., se encontraron algunas directrices que dieron la pauta para su estudio, detectándose así la necesidad de diseñar una nueva herramienta que permitiera conocer el grado de satisfacción de los clientes.

De inicio este trabajo práctico, da en sus capítulos los temas en los cuales se sustenta la investigación que se realizó y la puesta en práctica de los mismos para la elaboración de las herramientas que ayudaron a lograr el objetivo.

Se explica brevemente la problemática que presentaba la herramienta y la enorme necesidad de contar con una herramienta que fuera capaz de arrojar información eficaz y eficiente para el análisis de la información, la puesta en marcha de acciones estratégicas, así como identificar si el objetivo propuesto por el Departamento de Recursos Humanos se cumplía o no.

Se hace un análisis previo de las necesidades de los clientes, el cual arroja información muy importante y de gran relevancia para el Departamento, así como para la misma investigación, puesto que nunca se habían analizado las expectativas de los clientes, dicho análisis se hace en base a un modelo propuesto por Parasuraman llamado “Dimensiones de la Calidad” en el cual se evalúa en cinco puntos, aspectos meramente trascendentes en lo que respecta a la satisfacción del cliente a la hora de la prestación del servicio. Asimismo se detalla las necesidades que presentan cada una de las Direcciones y Centros Académicos, donde se demuestra que no todos los clientes tienen las mismas necesidades y que se requiere tener conocimiento de ello, sí se desea dar un servicio que resulte gratificante para los clientes.

Y para dar cumplimiento al Objetivo de la Calidad del Departamento de Recursos Humanos se diseña una herramienta, que nace a partir del conocimiento previo de las necesidades y expectativas de sus clientes, asimismo se aplica en base al modelo de las cinco dimensiones de la Calidad y se cuestiona meramente sobre el servicio que presta el Departamento para la obtención de información tanto cualitativa y cuantitativa, dichas información provee al Departamento de

resultados para la puesta en marcha de mecanismos de estrategias y la formulación de acciones preventivas y correctivas, que lleven a la satisfacción de sus clientes.

Logrando así que la herramienta de “Satisfacción del Cliente” fuera implementada dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, del Departamento de Recursos Humanos, para dar cumplimiento con el punto de la Medición y Seguimiento que establece la Norma ISO-9001:2000, en cuanto al conocimiento del grado de satisfacción de sus clientes.

Y para finalizar se hacen algunos comentarios y propuestas que ayudarán a que el Sistema de Gestión de Calidad, se vaya robusteciendo con la aplicación de algunas estrategias que se formulan y con la participación activa de todos los miembros del Departamento y de la misma Institución.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



ÍNDICE

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ÍNDICE

CAPITULO 1

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Calidad en el Servicio de Instituciones Públicas de Educación Superior como factor de competitividad.....	2
1.1.2. Los Retos y Tareas de la Calidad en el Servicio en los Departamentos Institucionales.....	2
1.1.3. La Función de Recursos Humanos en la Calidad en el Servicio.....	3
1.2. Antecedentes.....	4
1.2.1. La Gestión de la Calidad en la Universidad Autónoma de Aguascalientes.....	4
1.2.2. El Departamento de Recursos Humanos de la U.A.A.....	6

CAPITULO 2

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2.1. Definición del problema.....	12
2.2. Justificación.....	13
2.3. Objetivo.....	13
2.4. Delimitación de la investigación.....	14
2.4.1. Tipo de investigación.....	14

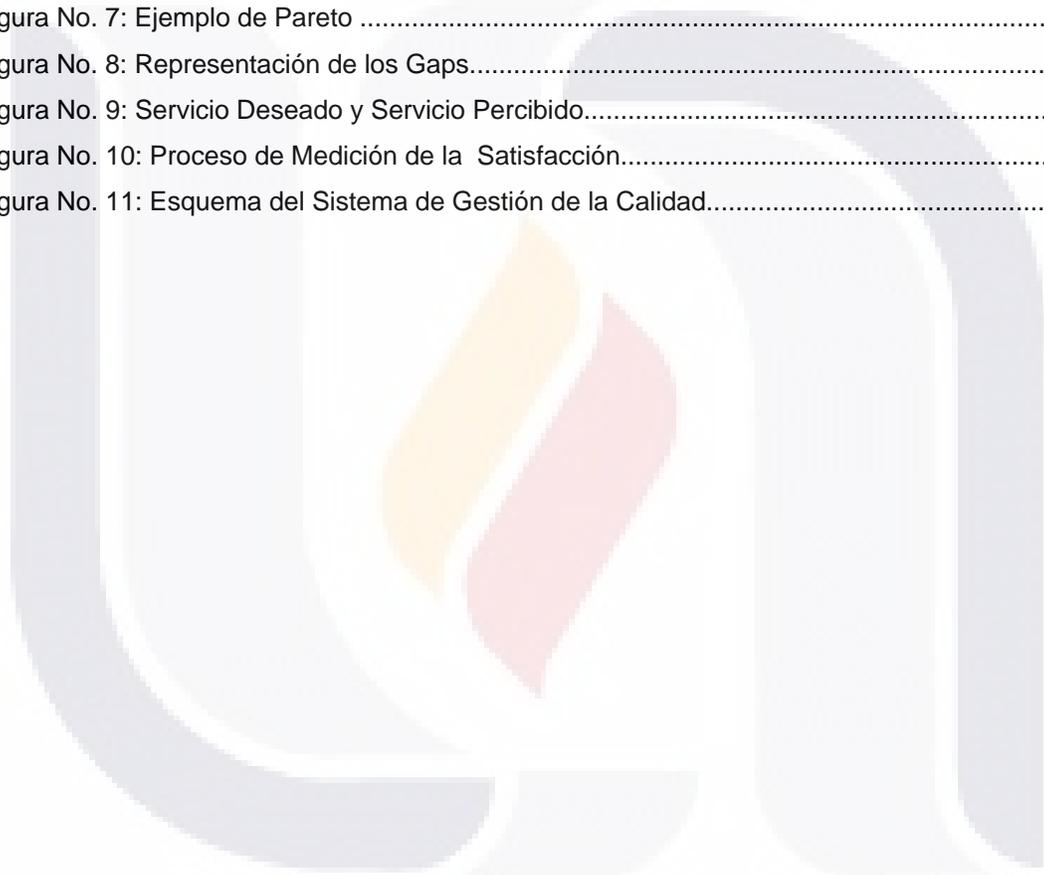
CAPÍTULO 3

3. MARCO TEORICO.....	17
3.1. La Calidad.....	17
3.1.1. Definiciones de Calidad.....	17
3.1.2. Principales Autores y sus Aportaciones.....	18
3.1.3. Modelos de Calidad empleados en las organizaciones.....	19
3.1.3.1. Herramientas Básicas de la Calidad.....	22
3.1.4. Cultura de Calidad.....	30
3.1.5. Evolución de la Calidad y sus etapas.....	31
3.2. Calidad en el Servicio.....	34
3.2.1. A que llamamos Servicio.....	34
3.2.2. Definición de la Calidad en el Servicio.....	34
3.2.3. Dimensiones de la Calidad en el Servicio.....	35
3.2.4. La Importancia de la Calidad en el Servicio.....	36
3.2.5. Los Estándares de la Calidad en el Servicio.....	37
3.2.6. Herramienta para la Medición de la Calidad en el Servicio.....	38
3.3. Gestión de la Calidad en el Servicio.....	42
3.3.1. Importancia del Líder dentro de la Gestión de Calidad.....	42

3.3.2. Resistencia al Cambio durante la Gestión de Calidad del Servicio.....	43
3.3.3. Estrategias del Servicio para los Servicios.....	44
3.4. Satisfacción del Cliente.....	47
3.4.1. Definición de la Satisfacción del Cliente.....	47
3.4.2. La Expectativa del Cliente.....	47
3.4.2.1. Fuentes de las Expectativas del Servicio.....	48
3.4.2.2. Eficiencia y Eficacia del Servicio.....	49
3.4.3. Satisfacción de los Clientes Internos.....	49
3.4.4. La problemática del Cliente Interno, delata la falta de Calidad para el Cliente Externo.....	50
3.4.5. La Comunicación para reforzar la Cultura orientada a la Satisfacción del Cliente.....	52
3.5. Medición de la Satisfacción del Cliente.....	54
3.5.1. Diagrama del Proceso de Medición de la Satisfacción del Cliente.....	55
3.5.2. Las Quejas y Reclamaciones.....	56
3.6. Normas de Calidad.....	57
3.6.1. Sistema de Calidad.....	57
3.6.2. Norma Internacional.....	57
3.6.2.1. Principios de la Gestión de Calidad.....	58
3.6.3. ISO 9001:2000.....	59
3.6.3.1. Importancia del Sistema de Calidad.....	60
3.7. Métodos Estadísticos en el Contexto del Mejoramiento de la Calidad.....	63
3.7.1. Escalas de Medición.....	65
3.8. Instrumentos de Medición como Herramientas, para la obtención de datos.....	66
3.8.1. La Observación.....	66
3.8.2. La Encuesta.....	67
3.8.2.2. Escla Likert.....	74
3.8.3. La entrevista.....	76
3.9. Tipos de Métodos de Muestreo.....	76
CAPÍTULO 4	
4. METODOLOGÍA.....	80
CAPITULO 5.	
5. RESULTADOS.....	91
CONCLUSIONES.....	138
PROPUESTAS.....	141
ANEXOS.....	145
BIBLIOGRAFÍA.....	171

INDICE DE FIGURAS

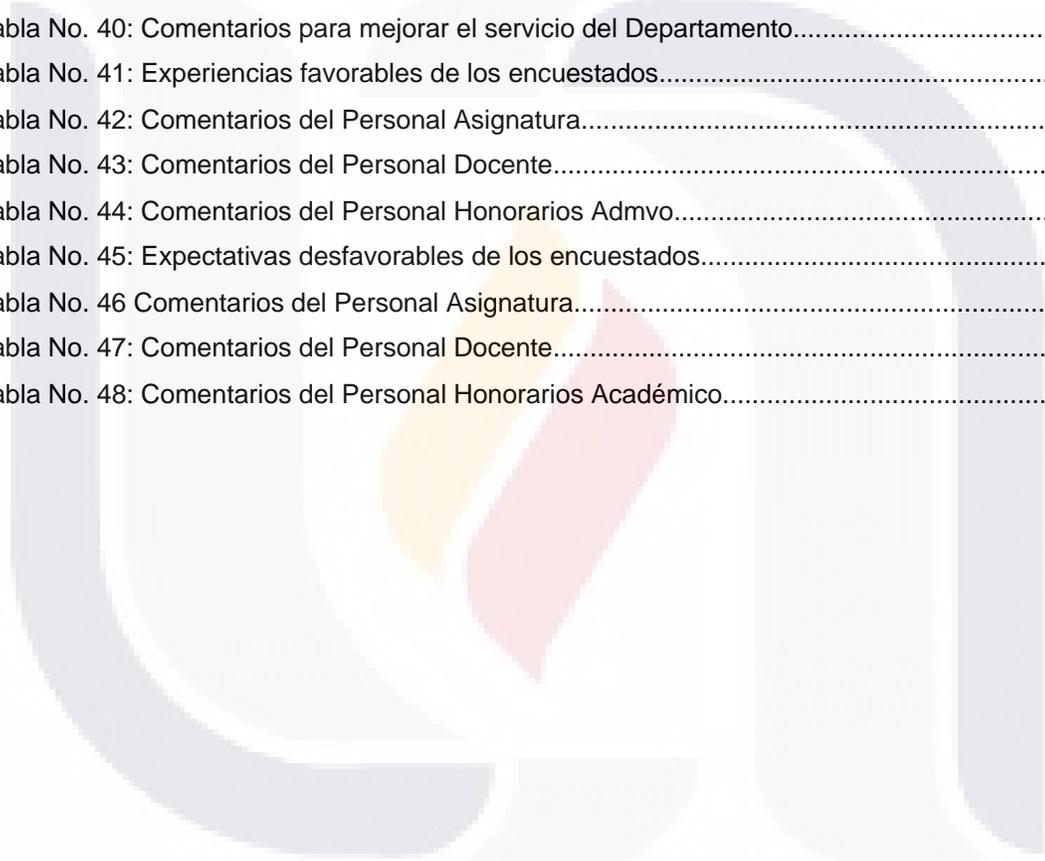
Figura No. 1: Ejemplo del Histograma.....	23
Figura No. 2: Ejemplo de la Estratificación de datos.....	24
Figura No. 3: Ejemplo de Diagrama de dispersión.....	25
Figura No. 4: Ejemplo de Recolección de datos.....	26
Figura No. 5: Ejemplo de Gráficos de control.....	27
Figura No. 6: Ejemplo de Diagrama causa y efecto.....	29
Figura No. 7: Ejemplo de Pareto	30
Figura No. 8: Representación de los Gaps.....	40
Figura No. 9: Servicio Deseado y Servicio Percibido.....	48
Figura No. 10: Proceso de Medición de la Satisfacción.....	55
Figura No. 11: Esquema del Sistema de Gestión de la Calidad.....	59



INDICE DE TABLAS

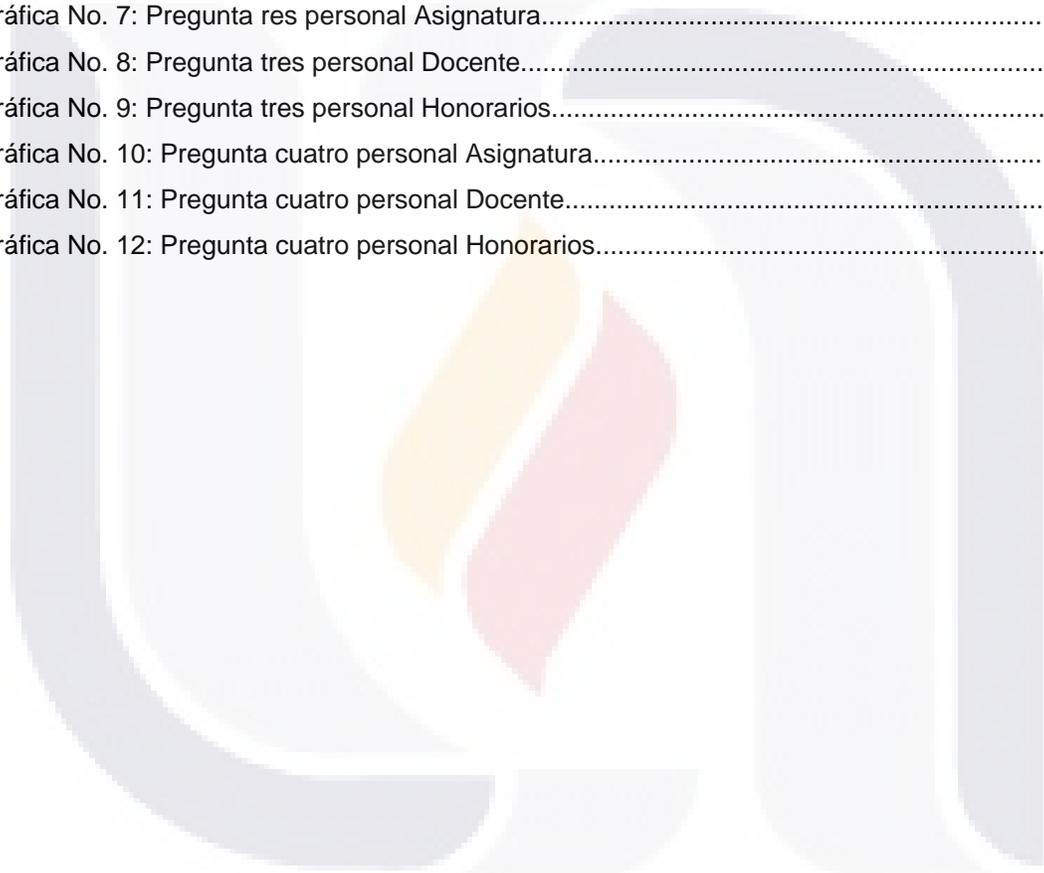
Tabla No. 1: Estructura de la Norma ISO 9001:2000.....	61
Tabla No. 2: Análisis de las Quejas del Departamento de Recursos Humanos.....	85
Tabla No. 3: Grupos y Subgrupos de los Centros y Direcciones de la U.A.A.....	91
Tabla No. 4: Posición del nivel de importancia de los elementos evaluados por los Centros y Direcciones.....	97
Tabla No. 5: Promedio e Intervalo de Confianza por Elemento de la Dimensión de la Calidad.....	98
Tabla No. 6: Muestra la estimación del Índice Global de Calidad en el Servicio de la Encuesta de Detección de Necesidades.....	99
Tabla No. 7: Resultados de la Encuesta de Detección de Necesidades de los Centros Académicos.....	99
Tabla No. 8: Resultados de la Encuesta de Detección de Necesidades de las Direcciones.....	104
Tabla No. 9: Encuesta para el Personal administrativo.....	113
Tabla No.10: Preguntas del elemento 1.....	113
Tabla No.11: Calificación del elemento 1.....	114
Tabla No.12: Preguntas del elemento 2.....	114
Tabla No.13: Calificación del elemento 2.....	114
Tabla No.14: Preguntas del elemento 3.....	115
Tabla No.15: Calificación del elemento 3.....	115
Tabla No.16: Preguntas del elemento 4.....	115
Tabla No.17: Calificación del elemento 4.....	116
Tabla No.18: Preguntas del elemento 5.....	116
Tabla No.19: Calificación del elemento 5.....	116
Tabla No.20: Recomendaciones del servicio que les gustaría cambiar al personal administrativo.....	119
Tabla No. 21: Recomendaciones para cambiar la atención del Departamento.....	119
Tabla No. 22: Experiencias Favorables de los encuestados.....	119
Tabla No. 23: Comentarios del Personal Administrativo sindicalizado.....	120
Tabla No. 24: Comentarios del Personal Administrativo de confianza.....	120
Tabla No. 25: Comentarios del Personal Honorarios administrativo.....	121
Tabla No. 26: Experiencias desfavorables de los encuestados.....	121
Tabla No. 27: Comentarios del Personal Administrativo sindicalizado.....	122
Tabla No. 28: Comentarios del Personal Administrativo de confianza.....	122
Tabla No. 29: Comentarios del Personal Honorarios administrativo.....	122
Tabla No. 30: Tamaño de la muestra del Personal académico.....	123

Tabla No. 31: Preguntas elemento 1.....	123
Tabla No. 32: Calificación elemento 1.....	123
Tabla No. 33: Preguntas elemento 2.....	124
Tabla No. 34: Calificación elemento 2.....	124
Tabla No. 35: Preguntas elemento 3.....	125
Tabla No. 36: Calificación elemento 3.....	125
Tabla No. 37: Preguntas elemento 4.....	125
Tabla No. 38: Calificación elemento 4.....	126
Tabla No. 39: Comentarios del Servicio de los encuestados.....	128
Tabla No. 40: Comentarios para mejorar el servicio del Departamento.....	128
Tabla No. 41: Experiencias favorables de los encuestados.....	132
Tabla No. 42: Comentarios del Personal Asignatura.....	133
Tabla No. 43: Comentarios del Personal Docente.....	134
Tabla No. 44: Comentarios del Personal Honorarios Admvo.....	134
Tabla No. 45: Expectativas desfavorables de los encuestados.....	134
Tabla No. 46 Comentarios del Personal Asignatura.....	135
Tabla No. 47: Comentarios del Personal Docente.....	135
Tabla No. 48: Comentarios del Personal Honorarios Académico.....	136



INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1: Pregunta uno del personal Administrativo sindicalizado.....	117
Gráfica No. 2: Pregunta uno del personal Administrativo confianza.....	117
Gráfica No. 3: Pregunta uno del personal de Honorarios Administrativo.....	118
Gráfica No. 4: Pregunta uno personal Asignatura.....	126
Gráfica No. 5: Pregunta uno personal Docente.....	127
Gráfica No. 6: Pregunta uno personal Honorarios.....	127
Gráfica No. 7: Pregunta res personal Asignatura.....	129
Gráfica No. 8: Pregunta tres personal Docente.....	129
Gráfica No. 9: Pregunta tres personal Honorarios.....	130
Gráfica No. 10: Pregunta cuatro personal Asignatura.....	131
Gráfica No. 11: Pregunta cuatro personal Docente.....	131
Gráfica No. 12: Pregunta cuatro personal Honorarios.....	132





CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Calidad en el Servicio de Instituciones Públicas de Educación Superior como factor de competitividad.

Las Instituciones Educativas Públicas a nivel superior, atraviesan por una etapa de cambio muy importante respecto a la enorme competencia y al surgimiento de nuevas Instituciones tanto públicas y privadas, a nivel regional, nacional e internacional. Por tal motivo las Instituciones Públicas de Educación Superior del país, han tenido que cambiar sus esquemas para ofrecer no solo más espacios, sino carreras atractivas y novedosos proyectos en los planes educativos, así como alternativas en pagos, becas, intercambios, etc., que le permitan ser competitivas.

El cambio hacia una Cultura de Calidad ha venido a modificar todos y cada uno de los procesos de trabajo. Un aspecto de esta nueva cultura de Calidad, ha surgido como respuesta de una necesidad de centrarse en el cliente, denominándose Calidad en el Servicio, de elevada importancia ya que va segmentado las preferencias de los clientes, y en caso de las Instituciones Educativas, ha marcado la diferencia en la educación, los métodos, la impartición y la atención, orientando sus tareas a la mejora y a la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, en este caso los estudiantes.

“En esta nueva gestión institucional, los cambios que se producen en la actividad de las empresas y en el mercado, ante una competitividad creciente y desarrollo tecnológico sin precedente, hacen que se asuma el enfoque del ciudadano cliente, para estar acorde a la transformación de las fuerzas productivas y los modos de vida resultantes que alteraron los patrones de consumo de la producción en masa a mercados segmentados en los que la orientación al cliente permea desde el diseño del producto al servicio posventa para asegurar la viabilidad de las organizaciones” (Hernández, 2003).

1.1.2. Los Retos y Tareas de la Calidad en el Servicio en los Departamentos Institucionales.

La Calidad en el Servicio, ha cambiado el enfoque de los procesos en las Instituciones, dirigiéndolos al logro de la satisfacción de sus clientes y al conocimiento de sus expectativas. Así mismo, ha modificado la dinámica y hace que todos los departamentos de una Institución, realicen sus labores buscando una mayor eficiencia, con rapidez y de fácil accesibilidad al usuario. Los planteles educativos saben que la Calidad se ha posicionado de manera definitiva y para quedarse en las Instituciones cuya necesidad sea la de permanecer y la de sobresalir., que no es una palabra de moda, sino una palabra de cambio con rumbo al mejoramiento de los procesos y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tareas, con la intención de agradar a sus clientes. Por ello la Calidad, ha orillado a introducir nuevas formas de operar y de actuar, donde se han tenido que afrontar nuevos retos para seguir siendo competitivos. La intención es imprimir la Calidad en todas las actividades y funciones, siempre en la búsqueda de la mejora y pensando en sus clientes.

1.1.3. La Función de Recursos Humanos en la Calidad en el Servicio.

La Función de Recursos Humanos pertenece esencialmente a una área de servicios, aunque sus estructuras y sus funciones varían dependiendo del tipo de organización. En las Instituciones educativas públicas, las actividades que se realizan son sin mira lucrativa, por tal motivo las funciones de los departamentos deben ser orientadas al servicio puro, sin la búsqueda de otro fin. Al hablar específicamente del Departamento de Recursos Humanos dentro de una Institución Pública se sobre entenderá que el servicio que preste será para la atención de sus clientes internos los cuales son los colaboradores, administrativos, parte académica y el personal por honorarios y como principal función será la atención a los mismos así como la búsqueda de sus beneficios, dicho de otras palabras el logro de su satisfacción, en cuanto al servicio que requieren. Un Departamento de Recursos Humanos, orienta sus esfuerzos de Calidad, al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, buscando su satisfacción y apegándose a la Misión y Visión Institucional, dicho en otras palabras tiene como objetivo el dotar, desarrollar y mantener a las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la Institución.

El Departamento de Recursos Humanos, busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la Institución, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Y por otro lado, también busca el incremento de la Calidad del proceso productivo, el cual dependerá de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

1.2. ANTECEDENTES.

La Universidad Autónoma de Aguascalientes (U.A.A.), fue creada en el año de 1867 y nace como el Instituto Autónomo de Ciencias y Tecnología, donde solo se impartían dos niveles, secundaria y preparatoria y el 19 de junio de 1973 toma el nombre con el que actualmente se conoce y esta conformado en la actualidad por siete Centros: Centro de Ciencias Agropecuarias con tres carreras, Centro de Ciencias Básicas con nueve carreras, Centro de Ciencias Biomédicas con ocho carreras, Centro de Ciencias del Diseño y de la Construcción con ocho carreras, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas con siete carreras, Centro de Ciencias Sociales y Humanidades con doce carreras y el Centro de Educación Media, donde se imparte el Bachillerato tradicional y Bachillerato internacional.¹

La U.A.A., esta organizada con una estructura departamental, la cual facilita las necesidades de la misma, y por su división en Centros Académicos, permite organizar las Ciencias similares a grupos diferentes de profesores que dan clase en forma indistinta en diferentes cursos y carreras. Como organismo público descentralizado del Estado tiene personalidad jurídica propia para adquirir y administrar bienes. Tiene como finalidad la de impartir la enseñanza media y superior en el Estado, así como realizar la investigación científica y humanística y extender los beneficios de la cultura a los diversos sectores de la población.²

La Universidad Autónoma de Aguascalientes, cuenta con las siguientes áreas en las cuales se encuentra concentrada la labor administrativa, de comunicación y difusión de todo el plantel: Rectoría, Secretaría General, Dirección General de Difusión, Dirección General de Docencia de Pregrado, Dirección General de Finanzas, Dirección General de Investigación y Posgrado, Dirección General de Planeación y Desarrollo y la Dirección General de Servicios.

1.2.1. La Gestión de la Calidad en la Universidad Autónoma de Aguascalientes (U.A.A.).

La Calidad ha entrado en todas partes, desde retos personales como laborales, nacionales y mundiales, por tal motivo las organizaciones que pretendan continuar presentes en el mercado, tendrán que incorporarse de manera vertiginosa al tema de la Calidad y todo lo que conlleve, sino quieren ser parte del pasado y de la obsolescencia. En la actualidad la U.A.A., ha realizado innumerables actividades en la búsqueda de la Calidad, contando con proyectos de investigación,

¹ <http://www.uaa.mx/catálogo>

² ibidem 1

acreditaciones en programas educativos, participación en revistas de investigación y ciencia, certificación en Sistemas de Aseguramiento de Calidad ISO 9000:2000 en diversos departamentos, y actualmente con el proyecto de lograr una certificación Institucional.

La certificación Institucional de la U.A.A., obedece a la Política de Calidad, la cual manifiesta que: *“La Universidad Autónoma de Aguascalientes asume su compromiso social de implementar programas y procesos educativos de calidad; generar, gestionar y aplicar conocimiento; difundir la cultura, la ciencia, la tecnología y el arte; así como vincularse de forma efectiva con la comunidad; con el propósito de facilitar y fomentar permanentemente la formación integral de sus estudiantes desde una perspectiva humanista que enfatiza el desarrollo equilibrado e integral de las dimensiones de su persona, así como contribuir al desarrollo sustentable de Aguascalientes y de México. Todo ello teniendo como base y apoyo un sistema de gestión de calidad, abierto, flexible, articulado, en mejora constante, congruente con la naturaleza educativa de la Institución y con las necesidades del entorno.”*³

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad se encuentran los Objetivos de Calidad, mismos que fueron trazados tomando como referencia el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2007-2015, donde se establecen acciones que se derivan de la Misión y Visión, el Modelo Educativo, el Diagnóstico Institucional y los Ejes Estratégicos. Asimismo, los objetivos son implementados permanentemente por todas y cada una de las áreas de la Institución, mediante la herramienta llamada POA's (Programas Operativos Anuales). Existen 35 objetivos de calidad, que se encuentran en tres secciones o ejes:

- ❑ Desarrollo Educativo y Generación del Conocimiento de la Calidad, el cual contiene 21 objetivos.
- ❑ Vinculación Efectiva con el Entorno y contiene 9 objetivos.
- ❑ Gestión de la Calidad del cual se desprenden los cinco restantes objetivos.

El propósito de la gestión de la calidad a nivel Institucional es *“establecer los lineamientos y orientaciones para la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, y que éste sea conforme a los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000”* (NMX-CC- 9000-IMNC-2000).

Mientras que su alcance indica que *“ El Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Autónoma de Aguascalientes comprende en primera instancia los procesos de enseñanza-*

³ www.sg.uaa.mx

aprendizaje del Centro de Ciencias del Diseño y de la Construcción, así como las actividades de apoyo académicas y administrativas que realizan las áreas centrales”.⁴

Existen algunos departamentos que fueron los iniciadores en el proceso de certificación ISO 9001:2000: Departamento de Biblioteca, Departamento de Control Escolar, Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Servicios Generales, mismos que tuvieron éxito y lograron la certificación en sus procesos, dando la pauta al proyecto mango de la Institución.

1.2.2. El Departamento de Recursos Humanos de la U.A.A.

Tiene sus orígenes junto con las actividades de la U.A.A., y esta conformado actualmente por secciones las cuales son: Sección de Nóminas y Retribuciones, Sección de Desarrollo Integral, Sección de Selección y Contratación y la Sección de Seguridad Social, existen otras dos áreas las cuales reportan directamente a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, las cuales son: Honorarios y Control Docente.

A principio del año 2007, el organismo certificador EQA otorgó el certificado que avala el Sistema de Gestión de la Calidad que se aplica en los Procesos de Ingreso, Permanencia y Promoción del personal Académico y Administrativo del personal de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, para el Departamento de Recursos Humanos, donde los puntos que se someten a revisión son los avalados por la norma ISO 9001:2000, y cuyos esfuerzos deben orientarse hacia el mismo fin. La Política de Calidad del Departamento es: *“El compromiso de la Universidad Autónoma de Aguascalientes es mejorar continuamente los servicios que proporcionan las diferentes áreas que la conforman, a través de la implantación de un Sistema que permita la operación eficaz, de sus procesos mediante el análisis de los resultados, la satisfacción del cliente y el fortalecimiento de los valores institucionales”*.⁵

Dentro de dicho departamento se llevan funciones por demás importantes y vitales para la actividad y crecimiento de los colaboradores y de la propia Institución, por ello la necesidad de pertenecer a un Sistema de Calidad, que le garantice la mejora de sus procesos y el conocimiento de las necesidades de sus clientes. Asimismo atendiendo a su Misión: *“Proporcionar al personal académico y administrativo de la Institución los elementos necesarios para su desarrollo, propiciando su óptimo desempeño dentro de la Universidad, con una mayor*

⁴ www.sg.uaa.mx

⁵ www.uaa.mx

eficiencia, calidad y sentido profundamente humanista, contribuyendo de esta manera a la formación de profesionistas en todas las dimensiones de su persona”⁶



⁶ www.sg.uaa.mx



CAPÍTULO 2.

PLANTEAMIENTO DEL

PROBLEMA

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Universidad Autónoma de Aguascalientes (U.A.A.), es una Institución Educativa Pública, prestadora de servicios sin fines de lucro. El Departamento de Recursos Humanos de la propia U.A.A., es un elemento funcional básico de la organización, con una orientación de servicio a sus Clientes internos y externos. Es para esta área funcional, una tarea indispensable alcanzar la Calidad en los Servicios que ofrece, por lo que orienta sus esfuerzos a la búsqueda de lo que el cliente demanda y necesita, siempre en la mira de su satisfacción.

La presente investigación va dirigida a buscar una herramienta que ayude a medir el grado de satisfacción de los clientes que acuden al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, dicha herramienta es necesaria para conocer lo que el cliente requiere, para poder medir el nivel de satisfacción y el valor de lo que se está haciendo, de tal manera que el reconocimiento de estos aspectos ayude a generar cambios que garanticen una ventaja competitiva y que ayuden a diferenciar de forma positiva, el servicio que se presta y sea una guía para la mejora continua de sus procesos y el servicio que se presta.

La búsqueda de Calidad en el Servicio, en el Departamento de Recursos Humanos, se desarrolla a partir del año 2006, cuando se incorpora a los procesos de certificación bajo la norma de calidad NMX-CC-9001-IMNC-2000, logrando la certificación en año 2007.

La norma ISO 9001:2000 enlaza al cliente y al personal al hacer referencia en su principio: "Organización enfocada al Cliente" su razón de existir y dependencia del cliente, por lo que debe comprender sus necesidades presentes y futuras y comprometerse a cumplir los requisitos que éste proponga y esforzarse en exceder sus expectativas; mientras por otro lado, la participación de todo el personal, principio básico número 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación, indica que independientemente de su nivel en la organización en el que se encuentre, se debe de asegurar que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen a lograr los objetivos de la calidad, de tal manera que es la esencia de la organización y su total implicación, posibilita que sus capacidades sean usadas para beneficio de la organización (MNX-CC9000-IMC-2000).

Asimismo, la Mejora Continua principio número 8.5.1 que se aborda en la Norma ISO 9001:2000 distingue la necesidad de contar dentro de su ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), la necesidad de sistemas que permitan evaluar o verificar los resultados de los procesos, indicándose en el principio 8.2 Seguimiento y Medición que “La Organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del Cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información” (NMX-CC9004-IMNC-2000,2001).

Por lo tanto, resulta evidente que el Departamento de Recursos Humanos tenga el compromiso, dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la U.A.A., iniciar en sus propios procesos la búsqueda de la satisfacción de sus clientes empleando herramientas que le permitan reconocer las necesidades de éstos y evaluar sus grado de satisfacción de los servicios que se brindan.

A finales de 2006, para verificar que se cumpliera la meta del porcentaje de satisfacción del cliente antes mencionado, el Departamento de Recursos Humanos, diseñó una herramienta “Encuesta de Satisfacción del Cliente”, que consistía en un cuestionario que calificaba cada una de las tareas que se realizan en cada área del Departamento (Anexo no. 1: “Encuesta de Satisfacción del Cliente).

La encuesta se comenzó a aplicar semestralmente al 10% de la plantilla activa de personal del semestre en cuestión. Este porcentaje fue establecido por la Coordinadora del Sistema de Gestión de Calidad del Departamento de Recursos Humanos, en razón de la regla empírica del muestreo simple. Para facilitar su aplicación se diseñó que la encuesta se aplicara semestralmente en los meses de marzo y septiembre, aprovechando que los profesores acudían a recoger en el mismo edificio donde se encuentran las oficinas del Dpto. de Recursos Humanos, los cheques de incentivos económicos generados por los sindicatos de la Institución. Esta encuesta no se aleatorizaba, se aplicaba al primer 10% de empleados que se presentaran por su incentivo. A pesar de que la encuesta no solicitaba la información de datos generales de los encuestados, tales como (centro, antigüedad, categoría, etc.), el personal del Departamento de Recursos Humanos que aplicaba la encuesta observaba que de forma general, asistían grupos de colaboradores con características comunes como determinados departamentos o áreas, horarios en los que usualmente laboran, etc., observándose posteriormente en el análisis poca variabilidad en su opinión.

La información se procesaba con el sistema Statitiscal Package for the Social Sciences(SPSS), desarrollado por SPSS por Nie y Hall., y es un sistema estadístico informático muy popular, utilizado por la capacidad para trabajar con bases de datos de gran tamaño. El Departamento lo empleaba para conocer el porcentaje del total de las encuestas donde los usuarios calificaban en

el rango de excelente a bueno cada uno de los puntos. La información se presentaba en un reporte para la Jefa del Dpto. de Recursos Humanos, indicaba mediante diagramas de pastel los porcentajes de calificación en el rango evaluado de cada una de las tareas de las secciones.

La Coordinadora de Calidad del Departamento de Recursos Humanos procesaba y analizaba la información en un tiempo aproximado de un mes, al término, entregaba el reporte a la Jefa del Departamento de Recursos Humano y los Jefes de las distintas secciones se reunían, para dar a conocer los resultados indicados en el reporte, a fin de que cada jefe tomara acciones para mejorar el servicio de su sección.

Como puede advertirse, a pesar de que el Dpto. de Recursos Humanos, toma como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, el realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización, el método para obtener y utilizar dicha información, presentó las siguientes inconsistencias:

1. La encuesta original la apreciaban los encuestados como una herramienta “repetitiva o redundante”, según lo que comentaban a las personas que la aplicaban, ya que se hacían las mismas cinco preguntas para cada una de las Secciones del Departamento.
2. La encuesta original mostró diferencias a la hora de calificar aspectos cualitativos y cuantitativos: por un lado, el aspecto cuantitativo para evaluar el porcentaje de clientes satisfechos (rango excelente-bueno) parecía indicar que el cliente podría encontrarse satisfecho, pero el aspecto cualitativo que se abordaba en la sección de preguntas abiertas podía en ocasiones a interpretación del que procesaba y analizaba la información apreciarse con un valor menor.
3. El tamaño de la encuesta hacía por un lado que el usuario rechazara contestarla o terminarla. En varias ocasiones, los encuestados expresaron no haber entendido las instrucciones, por tal motivo, calificaron inclusive Secciones del Departamento, con las que no habían tenido algún contacto o requerido un servicio con ellas.
4. Algunos encuestados opinaron que “la encuesta contaba con preguntas que inducían respuestas”.
5. De la forma como se realizó el muestreo, se advierte que no se tiene una segmentación o identificación en la encuesta de los diversos clientes que atiende el Departamento para poder orientar mejor las estrategias de los Jefes de Sección cuando se les daba a conocer los resultados en el reporte.
6. La encuesta fue diseñada considerando exclusivamente las tareas de las Secciones del Dpto. de Recursos Humanos, y aunque la sección de comentarios y sugerencias, generalmente tomadas por el encuestado para exponer alguna queja o no conformidad,

no proporciona mayor detalle información de las necesidades y expectativas específicas de los diferentes segmentos de clientes.

Es por todo esto, que se puede decir que el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, requiere de una herramienta que permita conocer las necesidades y expectativas de sus usuarios, así como la prestación del servicio a éstos.

2.1. Definición del Problema.

La herramienta con la que actualmente cuenta el Departamento de Recursos Humanos, ha arrojado inconsistencias y largo tiempo para su análisis y procesamiento de la información, por ello se propone desarrollar una herramienta que resulte eficaz y eficiente para la medición de la satisfacción del cliente, así como para la puesta en marcha de estrategias de mejora de procesos, los cuales lleven al Departamento al logro de su objetivo y la Calidad en el Servicio.

2.1.2. Formulación del Problema.

¿Qué características deberá tener una herramienta de medición para la identificación del grado de satisfacción de los clientes del Departamento de Recursos Humanos, que permita la apreciación de aspectos cualitativos y cuantitativos de las necesidades de los clientes y la formulación de estrategias para el logro de las expectativas de sus clientes?

2.1.3. Preguntas de Investigación.

¿El Departamento de Recursos Humanos de la U.A.A., conoce la Cadena de Valor que implica la Satisfacción de sus Clientes?

¿La Herramienta de Medición de la Satisfacción del Cliente que utiliza actualmente el Departamento de Recursos Humanos, esta diseñada en base a las necesidades reales de estos Clientes?

¿Cuáles modelos y/o herramientas resultarían convenientes integrar para la propuesta del diseño de una nueva herramienta de medición de la satisfacción del cliente del Departamento de Recursos Humanos de la U.A.A.?

¿Cuál será la contribución de la implantación de una nueva herramienta de medición de la satisfacción del cliente del Departamento de Recursos Humanos de la UAA dentro de su Sistema de Calidad ISO 9001:2000?

2.2. JUSTIFICACIÓN.

El Departamento de Recursos Humanos recientemente se incorporó a los procesos de la familia ISO 9000, que es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), donde la principal norma es 9001;2000 Sistemas de Gestión de la Calidad, atendiendo a que nos encontramos en un mundo cambiante, donde los productos, servicios y hasta la forma de prestarlos se han modificado, donde el cliente es quien más importa de tal manera que se ha vuelto la misión de toda organización, y por lo cual deben orientarse todos los esfuerzos a lograr la satisfacción de dicho cliente.

Partiendo de esta nueva concepción, se da también un cambio en el esquema de trabajo y la metodología de implementación de sistemas que ayuden a medir de una forma cualitativa y cuantitativa dicha satisfacción.

Atendiendo uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, el cual es contribuir al Objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento: “Lograr que el 80% de los encuestados, en la aplicación de la “Encuesta de Satisfacción del Cliente” califique el servicio del Departamento entre excelente y bueno”, se requiere de una herramienta que proporcione información veraz y suficiente en lo que atañe directamente al entendimiento de sus necesidades y la medición del grado de satisfacción, ante los servicios que se le proporcionan a fin de que se puedan establecer las líneas de acción necesarias y oportunas que conduzcan a una mejora.

2.3. OBJETIVO.

Proporcionar al Departamento de Recursos Humanos de la U.A.A., una herramienta eficaz y eficiente que le permita medir el grado de satisfacción de sus clientes, a fin de que se incluya como un sistema de medición de la percepción de valor del cliente que requiere el Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9001: 2000, en el que se ha certificado dicho Departamento.

Objetivos Específicos.

1. Conocer las expectativas y la interpretación de valor de los procesos del Dpto. de Recursos Humanos por parte de sus clientes.
2. Determinar si la herramienta que se utiliza actualmente para la medición de la satisfacción de los clientes del Departamento de Recursos Humanos es eficaz y eficiente o es susceptible de mejora.
3. Diseñar un instrumento que permita evaluar la Calidad de los Servicios del Departamento de Recursos Humanos.
4. Proponer un modelo de análisis de la información obtenida de esta herramienta para el diseño de estrategias de mejora de los procesos de servicios en el Dpto. de Recursos Humanos.

2.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Departamento de Recursos Humanos.

2.4.1. Tipo de Investigación.

Estudio exploratorio de fuente viva: ya que se explorarán las necesidades de los diversos clientes y se detectarán prioridades en la construcción de la escala de valor.

Estudio descriptivo: debido a que se tiene la intención de recuperar, medir y analizar información de las variables independientes que determinan el valor de la calidad en servicio. Dichas variables estarán contempladas en base a las dimensiones de la calidad que indican el modelo SERVQUAL de Parasuraman (1985): elementos tangibles, elementos de actitud de servicio, competencia del personal, elementos del cumplimiento de las promesas y elementos de empatía.

VARIABLES

Dependiente:

Índice de la Calidad en el Servicio del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Independientes:

Calificación promedio por parte de los de la Universidad Autónoma de Aguascalientes clientes del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes de elementos tangibles del servicio, de actitud de servicio, de la competencia del personal, del cumplimiento de las promesas y de la empatía advertida durante la prestación del servicio.

TIPO DE MUESTREO

Muestreo semiprobabilístico dirigido (muestreo estratificado)

NIVEL DE MEDICIÓN

Cualitativo: en tanto que las opiniones de los clientes del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes sobre el servicio obtenido pueden originar datos categóricos.

Cuantitativo: en razón a que las opiniones de los clientes del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes sobre el servicio obtenido pueden producir respuestas numéricas discretas al editar, codificar y tabular los datos categóricos obtenidos.

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES



CAPÍTULO 3.

MARCO TEÓRICO

3. MARCO TEÓRICO.

3.1. La Calidad.

Aunque al hablar de Calidad puede remontarse a la antigüedad, en la época moderna tiene sus orígenes en una de las culturas de oriente que es la japonesa, que ha sobresalido en este aspecto y que si bien no fue propiamente la pionera en el tema, supo aprovechar muy bien algunos conceptos y tendencias que se venían manejando en otros países, para darle su talentoso sello de disciplina y convertir a la Calidad, en un modelo cultural mundial, digno de ser imitado en todas las organizaciones.

Como se sabe, después de la Segunda Guerra Mundial, uno de los países más fuertes fue sin duda los Estados Unidos de América, situación que le permitió posicionarse de la economía mundial, orientando la transformación de sus procesos hacia una mayor productividad, tendencia que llevó a todo el mundo, mientras que Japón, sería su gran competidor 30 o 40 años después se encontraba devastado y arruinado. En Estados Unidos se iniciaron los temas de Calidad, pero no fueron acogidos: *“los norteamericanos no aplicaron algunas teorías tal y como sus investigadores las propusieron, y aún más, otras las degeneraron en el proceso de su aplicación. En cambio los japoneses, con su estricta disciplina, las han adaptado a su realidad y, lo que es más importante, las han seguido”* (Buenrostro, 1998).

La calidad nace en Japón ante la agonía de un mercado por un lado, y por el otro ante una desmedida necesidad de sobre vivencia, lo que dio pauta a una inteligente forma de organizar a las empresas bajo el “trabajo en equipo”, surgiendo una nueva cultura en el trabajo, que viene a cambiar los esquemas anteriores. Por su inquebrantable disciplina, la cultura japonesa se ha colocado como la cuna de la calidad y como digno ejemplo a seguir para toda organización que pretenda penetrar en el mundo de la Calidad (Cantú, 1997).

3.1.1. Definiciones de Calidad.

Para entender el tema referente a la Calidad, es necesario citar una serie de definiciones que lleven a una reflexión y un mejor entendimiento de lo que implica la Calidad:

- *“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”* (ISO, 9000:2000, términos y definiciones).
- *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”*(Real Academia Española, 2001).

En base a estas dos sencillas definiciones, se entiende que la Calidad tiene como punto de referencia y meta la satisfacción del cliente. Si bien la Calidad hoy en día se ha vuelto un tema muy estudiado y explorado por las organizaciones, debido a la enorme competencia en la que se han visto envueltas, a lo largo de los años se han dado nuevas aportaciones y elementos han ayudado a mejorar la calidad en los productos, procesos y servicios.

La Calidad surge como una necesidad de mejorar y para mantenerse en la preferencia de los clientes, por la enorme necesidad de seguir en el mercado y hacer frente a una creciente competencia, que ha sido imperdonable y ha castigado a quienes no se han acoplado en esta nueva cultura.

3.1.2. Principales Autores y sus Aportaciones.

Si bien son varios autores que han contribuido enormemente al desarrollo de la Calidad dentro de las organizaciones, Cantú (1997) cita entre otros, a cuatro de los primeros y grandes expositores de la Calidad que cambiaron la concepción de ésta en las organizaciones a nivel mundial:

Deming: describió a la Calidad como *“la suma de los productos más útiles solicitados por los clientes”*. Dentro de las principales aportaciones se mencionaba que se debía centrar la atención en el origen de problemas y la difusión del mejoramiento del sistema productivo, así como la puesta en práctica de métodos de capacitación y supervisión.

Juran: definió a la Calidad como *“la adecuación al uso del cliente”*. Entre sus valiosas aportaciones destaca el involucramiento del personal en todos los niveles.

Feigenbaum: distingue a la Calidad como *“la satisfacción de las expectativas del cliente”*, como aportación el concepto de la Calidad Total, y el marcado compromiso por parte de toda la organización. Propuso la práctica del Control Total de Calidad aplicable en todos los productos y servicios, utilizando herramientas estadísticas para ello.

Taguchi: definió a la Calidad como *“la menor pérdida posible para la sociedad”*. Ya que menciona la importancia de ofrecer un producto o servicio que implique un valor justo al cliente ante el esfuerzo económico para obtener dicho producto o servicio. Su propuesta estuvo orientada en la realización de productos que resultarán atractivos para los clientes y el ofrecimiento a los clientes de los mejores productos.

Ante las aportaciones de estos autores, se plasma en su concepto de Calidad, la idea de una nueva forma de trabajo que deja en claro los esfuerzos de todos los miembros de una organización hacia la búsqueda del perfeccionamiento en todas sus funciones, la cuales se

encuentran orientadas al entendimiento y satisfacción de las necesidades de sus clientes, empleando para ello instrumentos que le ayuden en la medición de sus resultados como parte del proceso que permita tomar acciones dentro de la mejora continua de la organización.

3.1.3. Modelos de Calidad empleados en las organizaciones.

Un modelo es una representación de la realidad o de la situación que se desea alcanzar, en tanto un sistema es el conjunto organizado de elementos o componentes interrelacionados de tal manera que las propiedades del conjunto no pueden deducirse por completo de las propiedades de las partes (propiedades emergentes), es decir que el resultado de su integración es mayor y diferente al resultado individual de sus partes. En un modelo de Calidad por tanto, se puede representar el o los sistemas que se integran para que se logre el perfeccionamiento de sus funciones orientadas al reconocimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes.

Estos son algunos de los modelos que los japoneses vinieron a implementar con el auge de la Calidad, mismos que hicieron grandes cambios en los esquemas laborales, los cuales implican un cambio cultural en la forma de operar las tareas diarias y donde se pone de manifiesto la metodología y rigurosa disciplinaria, la cual ha logrado que las organizaciones que trabajan con estos modelos, sean organizaciones fuertes, sólidas y competitivas.

Kaizen:

Sus orígenes vienen de la palabra *Kai* que significa “cambio” y *Zen*, “lo mejor” ya sea en el sentido espiritual como el físico. Este modelo se basa principalmente en lograr los objetivos, y sus medios son la eliminación del desperdicio, el justo a tiempo, el trabajo estandarizado, el trabajo en equipo, etc.

“Kaizen, en su esencia significa mejoramiento en marcha con todos” (González, 1999), es un modelo que nace a la par de los círculos de calidad, y que vienen a ser parte del engranaje que requiere la organización al hablar de Calidad. Una característica básica de este modelo es la detección oportuna de errores, ya sea antes o durante el proceso para la investigación y la toma oportuna de decisiones. Este modelo a su vez, fomenta la aportación de ideas en todos los niveles de la organización que puedan llegar a la implementación con la mira de mejorar algún proceso ó producto. Dichas ideas son premiadas por la organización a manera de incentivo para fomentar la aportación y compromiso de los colaboradores.

La esencia de éste modelo radica en su simplicidad como un medio que orienta a la mejora. La capacidad para analizar, motivar, dirigir, controlar, evaluar, constituyen la razón del Kaizen. *“Todos los esfuerzos de la administración con Kaizen se reducen a tres palabras: satisfacción del cliente. No importa qué haga la administración, no servirá de nada si no conduce a una satisfacción incremental y mejora continua hacia el cliente final”* (González, 1999).

Hoshin Kanri

El *Ho* nos habla de “la forma”, el *Shin* es “la brújula”, en otras palabras la dirección a tomar ó la metodología para una dirección estratégica. Y la siguiente palabra *Kanri* quiere decir “administración, control y gestión”. El Hoshin Kanri sería entonces, el despliegue estratégico de los objetivos de la administración (Quijano, 2000).

Este modelo busca:

- ❑ Planeación efectiva y eficiente, que dé como resultado el crecimiento y desarrollo empresarial.
- ❑ Obtención de beneficios, con un pensamiento sistemático, mejor coordinación, objetivos definidos con mayor precisión, participación activa de la alta dirección, etc.
- ❑ La disminución de los errores.

El plan Hoshin tiene 4 elementos fundamentales:

- ❑ Objetivo (dimensionar con indicadores numéricos = metas)
- ❑ Metas
- ❑ Estrategias y Puntos de control y verificación (medidas de desempeño)
- ❑ Toma de decisiones correctivas en caso de surgir desviaciones

La característica esencial de este modelo es la administración que debe llevarse para el logro de los objetivos con la intención de que la implantación en la organización se lleve de una manera integral.

Ruta de la Calidad

Hitoshi Kume (1992), da a conocer siete pasos para la solución de problemas, denominando a esta herramienta como “Ruta de la Calidad”, ya que es una especie de recuento de las actividades del Control de Calidad:

1. **Problema:** consiste en la identificación misma del problema.
2. **Observación:** es la investigación de lo que origina el problema y características.
3. **Análisis:** es la búsqueda de las causas del problema.
4. **Acción:** son las actividades que se ejecutan para eliminar las causas.
5. **Verificación:** es el encontrar la efectividad de la acción y el aseguramiento que se realizó desde la raíz.
6. **Estandarización:** la eliminación de las causas de manera permanente.
7. **Conclusión:** se basa en la revisión de las actividades y la mejora continua.

Estas herramientas son unas de tantas que existen para la puesta en práctica de métodos de control en las organizaciones, cuya finalidad es la de mostrar la situación, los números, problemas, tiempos, etc., y que deben llevar a la puesta en marcha de estrategias para la prevención y corrección de las acciones.

Mejora Continua

En estos tiempos las organizaciones han vislumbrado el horizonte competitivo, al que se enfrentan donde si bien, el crecimiento del comercio se ha multiplicado, las organizaciones han tenido que hacer infinidad de cambios en sus esquemas de trabajo para ganar la preferencia y lealtad de sus clientes. Dichas organizaciones han entendido, que dirigir sus esfuerzos hacia la mejora de sus productos y servicios, entendiendo que es la clave para la permanencia. Las organizaciones buscan en la actualidad un perfeccionamiento en todos sus procesos y actividades que le permitan la realización de producto y servicios con Calidad. La mejora continua busca, entre otros cambios, reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

En los sistemas la Mejora Continua desarrollados por cada organización manejan diferentes herramientas, que le ayudan a la visualización de problemas o indicadores que servirán para una correcta toma de decisiones (Gutiérrez, 1998). Entre las herramientas básicas de Calidad se encuentran:

- Diagrama de Pareto
- Diagrama causa – efecto
- Estratificación

- Hoja de verificación
- Histograma
- Diagrama de dispersión
- Gráfico de control

La mejora continua busca la excelencia en todos los niveles y funciones de una organización: cuando se aplica, se tienen infinidad de beneficios (Chang,1999) entre los cuales destacan:

- Al utilizar las herramientas de la mejora continua mejorará el rendimiento de toda la organización.
- Los colaboradores estarán entrenados con los métodos y herramientas de la mejora continua, para la realización de sus tareas y para afrontar eventualidades.
- Los clientes se encontrarán satisfechos con la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización, lo que redundará en una mayor motivación del empleado.

3.1.3.1. Herramientas Básicas de la Calidad.

Las herramientas estadísticas son de gran apoyo para la ubicación y la puesta en marcha de acciones para la solución de problemas, actividades o resultados que no son los deseados o esperados de una tarea. Delgado (2007) menciona los siguientes:

Histogramas

Representan, de una forma gráfica, la variabilidad que puede presentar una característica de Calidad. Muestran el tipo de frecuencia y distribución estadística que presentan los datos.

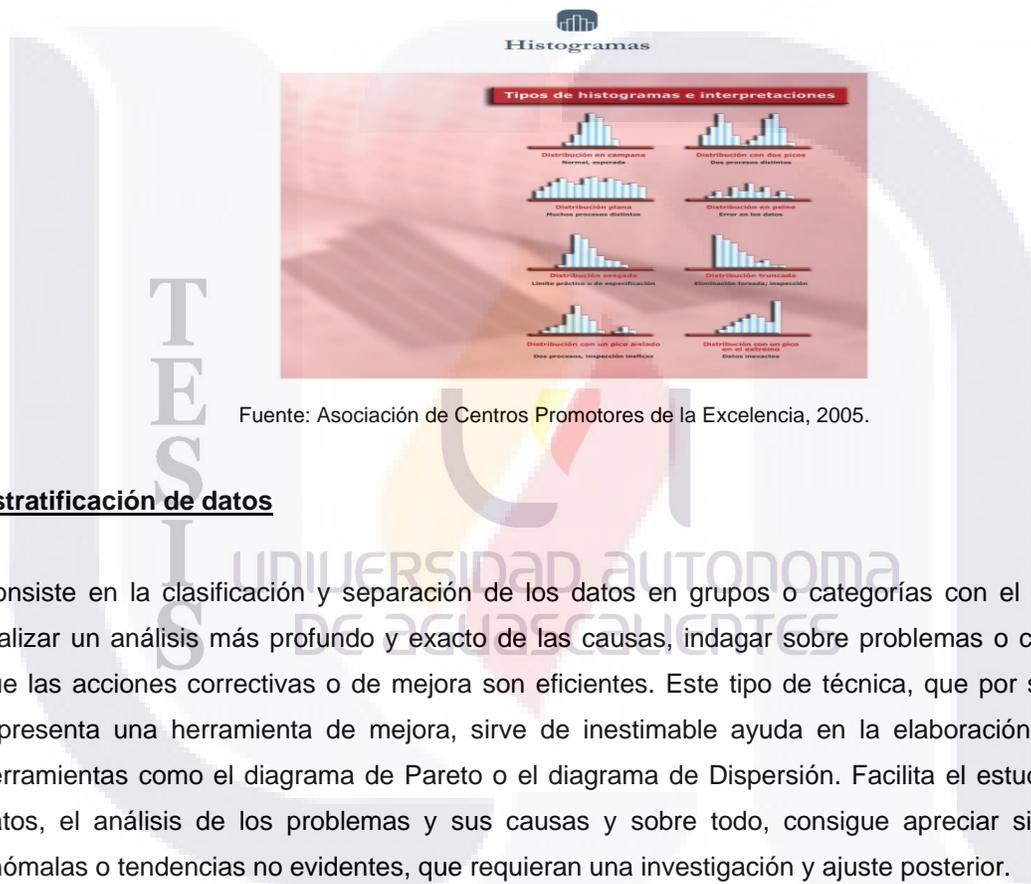
Los histogramas son muy útiles para controlar la efectividad de los cambios introducidos. Los datos obtenidos de una muestra sirven como base para decidir sobre la población. La organización de un buen número de datos en un histograma permitirá comprender la población de manera objetiva.

Cómo elaborar un histograma:

- 1.Determinar el valor máximo, el mínimo y el rango.
- 2.Establecer el número de intervalos.
- 3.Calcular la amplitud aproximada de los intervalos.
- 4.Redondear la amplitud de los intervalos a un número conveniente.
- 5.Construir los intervalos anotando sus límites.
- 6.Totalizar los datos que caen en cada intervalo.

7. Dibujar y rotular el eje horizontal.
8. Dibujar y rotular el eje vertical.
9. Dibujar las barras para representar el número de datos en cada intervalo.
10. Poner título al gráfico; indicar el número de datos totales.
11. Identificar y clasificar la pauta de variación.
12. Desarrollar una explicación para esa pauta.

Figura No. 1: Ejemplo del Histograma.



Fuente: Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, 2005.

Estratificación de datos

Consiste en la clasificación y separación de los datos en grupos o categorías con el objeto de realizar un análisis más profundo y exacto de las causas, indagar sobre problemas o comprobar que las acciones correctivas o de mejora son eficientes. Este tipo de técnica, que por si sola no representa una herramienta de mejora, sirve de inestimable ayuda en la elaboración de otras herramientas como el diagrama de Pareto o el diagrama de Dispersión. Facilita el estudio de los datos, el análisis de los problemas y sus causas y sobre todo, consigue apreciar situaciones anómalas o tendencias no evidentes, que requieran una investigación y ajuste posterior.

Cómo elaborar una estratificación:

1. Seleccionar las variables de estratificación.
2. Establecer las categorías que se utilizarán en cada variable de estratificación.
3. Clasificar las observaciones dentro de las categorías de la variable de estratificación.
4. Calcular el fenómeno que se está midiendo en cada categoría.
5. Mostrar los resultados. Los gráficos de barras suelen ser los más eficaces.

6.Preparar y exponer los resultados para otras variables de estratificación.

7.Planificar una confirmación adicional.

Figura No. 2 : Ejemplo de la Estratificación de Datos.



Fuente: Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, 2005.

Diagramas de Dispersión

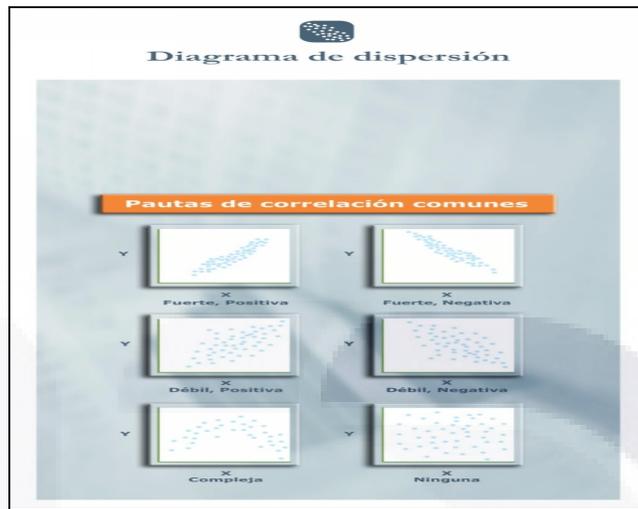
Este diagrama se emplea para estudiar la relación entre dos variables, características de Calidad en función de los valores medidos, al variar ambos en una determinada situación. Es muy útil para comprobar como la aplicación de una serie de mejoras en un sentido se corresponden con otras apreciadas en otra variable.

Existen varias formas de gráficas de dispersión dónde para su interpretación habrá que ver si existe correlación positiva, positiva fuerte, correlación negativa, situaciones donde no haya correlación entre las variables, reflejado en los puntos que muestra la gráfica, a fin de dar la interpretación de la relación entre las variables.

Cómo elaborar un diagrama de dispersión:

- 1.Obtener tabla de pares de valores con valores máximos y mínimos de las variables.
- 2.Situar la causa sospechada en el eje horizontal.
- 3.Dibujar y rotular los ejes horizontales y verticales.
- 4.Trazar el área usando círculos en pares de datos idénticos.
- 5.Poner título al gráfico y rotular.
- 6.Identificar y clasificar el modelo de correlación.
- 7.Comprobar los posibles fallos en el análisis.

Figura No. 3: Ejemplo de Diagramas de dispersión.



Fuente: Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, 2005.

Hoja de colección de datos

Su función consiste en la recopilación ordenada y estructurada de toda la información importante útil que se genera en los procesos y sus actividades.

Una vez recopilada toda la información se realizará un análisis o valoración de la información obtenida para poder determinar tendencias, controlar procesos, analizar problemas o decidir acciones prioritarias a realizar, entre otras posibilidades. La hoja de colección de datos es de gran utilidad por diversos motivos:

- ❑ Recoge la información que es básica para el control de procesos y que sirve como soporte de otras técnicas o herramientas que se nutren de ella.
- ❑ Facilita la colección de dicha información de forma homogénea y uniforme, independientemente de las diferentes personas que participen.
- ❑ Facilita el análisis y control de los datos sobre procesos. Permite observar el grado de cumplimiento de determinadas funciones, actividades, especificaciones o estándares.

Cómo realizar una recogida y análisis de datos:

1. Formular preguntas que se refieren a las necesidades de información del proyecto.
2. Considerar las herramientas de análisis de datos apropiadas.
3. Definir los puntos de recogida de datos de la forma más completa posible.

4. Seleccionar a una persona imparcial.
5. Comprender a los recopiladores de datos y su entorno.
6. Diseñar los formularios de toma de datos:
 - Mantenerlos sencillos.
 - Reducir las oportunidades de error.
 - Recoger datos para su análisis, referencia y trazabilidad.
 - El formulario debe explicarse por si mismo.
 - El formulario debe parecer profesional.
7. Preparar las instrucciones.
8. Analizar los formularios y las instrucciones.
9. Formar a los recopiladores de datos.
10. Auditar el proceso de recogida y validar los resultados.

Figura No. 4: Ejemplo de Recolección de datos.

Tipo de reparación	N° de fogones	Porcentaje
Reparación no requerida	53	29
Completamente reparados	34	18
Parcialmente reparados	15	8
No reparados	86	45

Fuente: Depósito de documentos de la FAO.

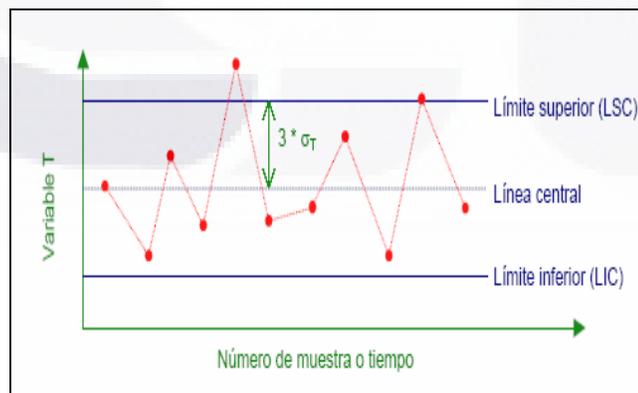
Gráficas de control

Se utilizan para analizar, supervisar y controlar la estabilidad de los procesos, mediante el seguimiento de los valores de las características de calidad y su variabilidad. Mediante la gráfica de control se puede observar la evolución del proceso, determinando si las variaciones posibles son de tipo puntual, o por el contrario, si representa un fenómeno continuo, lo que indicará cierto desajuste en el proceso. Una gráfica de control consiste en una línea central, un par de límites de control, uno de ellos colocado por encima de la línea central y otro por debajo, y en unos valores característicos registrados en la gráfica que representa el estado del proceso. *“Cuando los valores se encuentren dentro de dichos límites, se entenderá que el proceso esta controlado, caso contrario cuando se presenten fuera de los límites se entenderá que están fuera de control”* (Hitoshi Kume, 1992).

Cómo elaborar un gráfico de control:

1. Seleccionar el objeto de control.
2. Establecer medidas.
3. Medir el proceso en intervalos regulares.
4. Contar el no. total de casos (n) y el no. total de defectos para cada punto en el tiempo.
5. Calcular el porcentaje defectuoso.
6. Dibujar el porcentaje defectuoso (p)
7. Calcular el porcentaje (p) a lo largo del periodo de tiempo completo. Este porcentaje se llamará barra-p, y está indicado por el símbolo \bar{p}
8. Calcular la desviación estándar de \bar{p} .
9. Calcular los límites de control superior e inferior.
Límite de control superior = $\bar{p} + 3 \times s$
Límite de control inferior = $\bar{p} - 3 \times s$
10. Dibujar una línea horizontal central indicando la barra-p para cada límite de control (El límite de control puede ser diferente en cada punto si "n" es diferente)
11. Eliminar los puntos con causa asignable y volver a calcular los límites de control.
12. Medir con regularidad y dibujar el porcentaje defectuoso.
13. Adoptar la acción prevista sobre las variaciones no aleatorias.

Figura No. 5: Ejemplo de Gráficos de control.



Fuente: Universidad Oberta de Catalunya, 2008.

Diagrama de Causa y Efecto

El Dr. Ishikawa propuso un método simple de mostrar las causas de un problema de calidad de manera gráfica. A este método se le ha llamado de muchas maneras: Diagrama de Ishikawa, diagrama de espina de pescado, ó diagrama de causa y efecto, diagrama de árbol o de río.

Cómo elaborar un diagrama de causa-efecto:

1. Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse.
2. Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.
3. Usar Brainstorming o un enfoque racional para identificar las posibles causas.
4. Añadir subcausas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
5. Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
6. Comprobar la validez lógica de la cadena causal.
7. Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

Un buen diagrama de causa y efecto tendrá muchas hojas. Si su diagrama causa y efecto no tienen muchas ramas pequeñas y hojas esto quiere decir que el entendimiento del problema es superficial.

Los diagramas causa y efecto vienen en diferentes tipos básicos:

- Tipo Análisis de Dispersión, que es creado preguntando repetitivamente ¿Por qué ocurrió esta dispersión?
- Tipo Clase de Proceso de Producción, que usa procesos de producción como cómo su categoría principal.
- Tipo causa enumerada, simplemente despliega todas las causas posibles de un problema dado de manera racional.

Figura No. 6: Ejemplo de Diagrama causa efecto.



Fuente: Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, 2005.

Diagrama de Pareto

Un diagrama de Pareto es una técnica gráfica simple para clasificar los elementos bajo estudio, desde el más frecuente hasta el menos frecuente. El diagrama de Pareto se basa en el Principio de Pareto que establece que sólo unos cuantos elementos representan la mayoría del efecto: al distinguir los elementos más importantes de los menos importantes, se obtendrá el mayor mejoramiento con el mínimo esfuerzo.

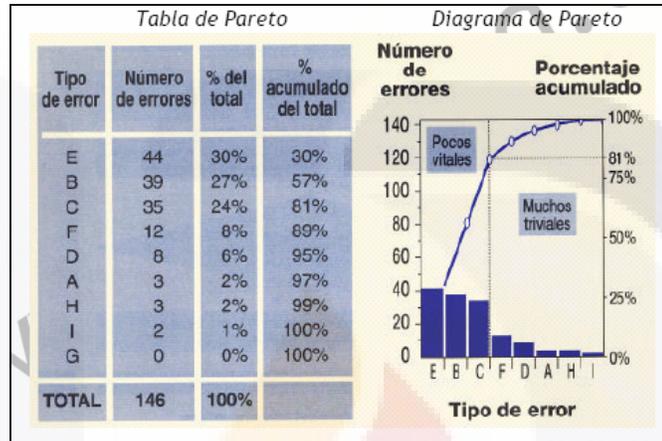
El diagrama de Pareto representa, en orden decreciente, la contribución relativa de cada elemento al efecto total. La contribución relativa puede estar basada en el número de eventos, el costo relacionado con cada elemento y otras medidas de impacto sobre el efecto. Los bloques son usados para mostrar la contribución relativa de cada elemento. Una línea de frecuencia acumulada es usada para mostrar la contribución acumulada de los elementos. Una vez que se han recolectados todos los datos y que se han analizado los mismos con uno o varias de las clase de los métodos estadísticos, su estudio deberá fungir como fuente de información para la toma de decisiones ya sea correctivas o preventivas.

Cómo elaborar un análisis de Pareto:

1. Cuantificar los factores del problema y sumar los efectos parciales hallando el total.
2. Reordenar los elementos de mayor a menor.
3. Determinar el % acumulado del total para cada elemento de la lista ordenada.
4. Trazar y rotular el eje vertical izquierdo (unidades).

5. Trazar y rotular el eje horizontal (elementos).
6. Trazar y rotular el eje vertical derecho (porcentajes).
7. Dibujar las barras correspondientes a cada elemento.
8. Trazar un gráfico lineal representando el porcentaje acumulado.
9. Analizar el diagrama localizando el "Punto de inflexión" en este último gráfico.

Figura No. 7: Ejemplo de Diagrama de Pareto.



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ).

3.1.4. Cultura de Calidad.

El cambio de cultura de trabajo hacia una Cultura de Calidad, es la creación de un conocimiento de cooperación, de compromiso, de trabajo en equipo, actitud positiva. Cantú, (1997), define que la *“Cultura de Calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su Misión”*.

Todas la personas contribuyen al éxito de una organización con su desempeño, la finalidad es hacer conciencia de que está en las manos de los colaboradores el triunfo y rumbo de la misma, que la participación en su trabajo, el esfuerzo que dedique al realizar con empeño su labor fortalece a la persona y a la organización para la cual se desempeña.

3.1.5. Evolución de la Calidad y sus etapas

a) Inspección

“Inspección es la acción de medir, examinar, ensayar, comparar con calibres una o más características de un producto o servicio y comparación con los requisitos especificados para establecer su conformidad” (Malevski, 1995).

Esta etapa se distingue directamente en lo que respecta a la práctica, a las tareas diarias de la selección y clasificación de materiales, identificación de errores, tipificación de lotes dañados, y la toma de decisiones orientadas a acciones correctivas.

En esta etapa no se garantizaba la satisfacción del cliente, y mucho menos que con la etapa de inspección se diera parte al cumplimiento de sus expectativas, por lo cual la evolución de la Calidad sigue su curso.

b) Control de Calidad Total (CCT)

Según Feigenbaum (1994), menciona que el Control de Calidad Total (CCT), es un *“sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posible la mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, la satisfacción total del consumidor y lograr un costo más competitivo”*.

La intención de esta corriente es que las organizaciones sean capaces de aprovechar todos sus recursos, para estar adelante en la competencia, logrando la aceptación del cliente, utilidades y crecimiento. Se pretende que en toda la organización se entienda y se aplique la Calidad, desde los niveles jerárquicos más altos hasta los bajos, que exista la conciencia, interés y responsabilidad de producir Calidad en todo lo que se hace.

El CCT, tiene como alcance ser la guía de las acciones coordinadas de las personas, máquinas e información para lograr el objetivo, en otras palabras el cumplimiento de los estándares de procesos y productos para la colocación de éste, en las manos del cliente y la satisfacción del mismo (Malevski, 1995).

El CCT utiliza métodos estadísticos como herramienta para que se contemple el cuadro de Calidad, los métodos ayudan a identificar y visualizar los números, porcentajes de una

característica especial para la cual se desea estudiar y realizar una correcta toma de decisiones, asimismo, orientan a la medición de las características de calidad, la confiabilidad de los productos, disminución de errores, desperdicios, apoyado por gráficas de muestreo, distribución de frecuencias, variaciones, gráficas de control, análisis secuenciales, entre otros., donde la finalidad es apoyar a los líderes a visualizar la situación presente, pasada y futura para tener bases sólidas que les permitan una orientación en su actuar.

El implementar la Calidad Total en una organización, contribuye para la obtención de productos y servicios confiables y seguros. La Calidad orienta a dar un mejor uso de los recursos: materiales, de infraestructura y humanos, la importancia del CCT va en orientación de la conservación de materiales y la reducción de los desperdicios, logrando que esta herramienta maximice la utilización de los recursos y eficiente los procesos.

c) Círculos de Calidad

Nacen originalmente en Japón, ante la necesidad de las organizaciones de la participación de todos los miembros para la aportación de ideas en el mejoramiento de procesos, productos y servicios; la cual se logra mediante reuniones, equipos y grupos de trabajo (Cantú, 1997).

Los Círculos de Calidad, se han constituido en una de las herramientas fundamentales de las empresas de alta competitividad, que al incrementar la participación y sobre todo el compromiso de sus colaboradores, se gana por un lado la aportación del conocimiento por dueño de los procesos para la mejora de los problemas y por otra parte la motivación y autoestima, mejorando así la calidad laboral, con ello la calidad en sus procesos y obviamente incrementando productividad.

Los Círculos de Calidad son pequeños y sus participantes trabajan en un mismo proceso productivo o tarea determinada, donde se tiene un líder, pero las decisiones que se toman son por consenso del grupo. La participación voluntaria, pero cuentan con el apoyo de los mandos superiores para la realización de estos círculos y fomentan la participación.

d) Aseguramiento de la Calidad

“Son todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos” (ISO 8402 cfr. Malevski 1996).

La evolución de la Calidad se orienta hacia que los productos cumplan con las especificaciones a través de un sistema de calidad, mediante una planificación y la utilización del término costos de calidad. Los resultados del Aseguramiento de Calidad demostraron ser efectivos en una etapa, pero las exigencias del mercado no garantizaban al consumidor el cumplimiento de sus demandas, por lo que surge la siguiente etapa la cual tiene una filosofía y práctica más compleja.

d) Administración de la Calidad Total (ACT)

La Administración de la Calidad Total se puede definir como el comportamiento estratégico para mejorar la Calidad, combinando métodos estadísticos de control de la Calidad con un compromiso cultural, por buscar instrumentos en las mejorías que aumenten la calidad y disminuyan los costos, mejorando de ésta manera las ventajas competitivas e incrementando el rendimiento. Cantú (1997), comenta que las intervenciones que se hagan rumbo a un cambio cultural deben asegurar el cambio por parte de los miembros de forma consciente y duradera.

Elementos de la ACT:

- Compromiso e involucramiento de la alta gerencia
- Involucramiento del cliente
- Creación de productos con calidad
- Implantación de procesos para lograr una producción de calidad
- Benchmarking y mejora continua.

La Calidad se logra a través de todas las acciones diarias, por pequeñas que éstas sean, que permiten que los procesos y la empresa vayan mejorando con esas pequeñas aportaciones. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones del mejoramiento que se realicen día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que el mejoramiento continuo sea una idea interna por completo en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndose en una filosofía de trabajo y de vida.

3. 2. CALIDAD EN EL SERVICIO.

La Calidad en el Servicio es un término de acuñación reciente, en la confluencia del Marketing, la Gestión de Recursos Humanos, y la Dirección de operaciones, este nuevo espacio acotado por diversos académicos, consultores y managers esta llamado a ser lugar de paso obligado para quienes participen en la carrera de la competitividad.

3.2.1. A qué llamamos Servicio.

“Situación laboral o, sobre todo, funcionarial, en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde” (Real Academia Española, 2001).

Se define el servicio como una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con los clientes o con la propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad.

Debido a que el tema de la atención en el servicio, ha cobrado una enorme importancia, las organizaciones se han visto en la necesidad de evaluar la Calidad en el servicio que se prestan en sus organizaciones, para identificar la percepción del cliente y en consecuencia buscar los aspectos que les permita mejorar sus procedimientos. Si bien los servicios son considerados intangibles, existen características cualitativas que pueden ayudar a una medición, como la atención, el tiempo para recibir el servicio, la amabilidad, la información que se proporcione, etc. *“Para el aseguramiento de la Calidad en el Servicio, es necesario que se conozca con el mayor nivel de detalle, que es lo que el cliente espera del servicio”* (Cantú, 1997).

3.2.2. Definición de la Calidad en el Servicio.

El estudio de la Calidad en el servicio ha venido a transformar la atención que se le venía dando a los clientes: pasaron a ocupar el lugar más importante dentro del mercado, y sólo se produce y sirve para ellos. En la actualidad las empresas buscan ser más sensibles a las necesidades de los clientes, presentándose una evolución al respecto en casi todo tipo de organizaciones.

Cantú (1997), define a la Calidad en el Servicio como, *“una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad”*.

3.2.3. Dimensiones de la Calidad en el Servicio.

Berry (2000), comenta que los clientes pueden enseñar mucho a la organización, sobre todo en la forma que desean ser atendidos. Y una organización que es inteligente tomará en cuenta esto y utilizará esta experiencia para implementar acciones de mejora y así tendrá éxito. Otro factor por demás importante, es el de crear en el cliente un ambiente de confianza, mismo que proporcione la base de las actividades para establecer relaciones perdurables y comprometidas con los clientes y también con los empleados.

(Parasuraman cfr. Quijano 2000), menciona que existen cinco factores que los clientes evalúan sobre un servicio de cualquier tipo:

1. **Elementos Tangibles o Físicos:** se refiere a lo que se puede ver y tocar, en otras palabras lo que se observa de la organización, aspectos tales como; instalaciones, colorido, el acondicionamiento del lugar, equipos y la presentación personal, el aspecto general de quienes brindan el servicio, si es amable, cortés y educado.
2. **Cumplimiento de promesas:** es la entrega correcta y oportuna de lo acordado, si se estipula un día y una hora, así como los requisitos de la solicitud, que deberán de ser cumplidos en tiempo y forma.
3. **Actitud de servicio:** para la Calidad en el Servicio éste es un punto vital, ya que los colaboradores deben mostrar una vocación con su trabajo y reflejarlo así con una actitud servicial. El colaborador deberá tener empatía, saber escuchar y hacer que el cliente se sienta escuchado, mostrándose interesado en darle un buen y pronto servicio, por tal motivo, la organización deberá definir el perfil de quienes pondrá al frente para la atención al cliente, debido a la complejidad y exigencia de éste.
4. **Competencia del personal:** cuando se trata de dar información al cliente y de resolver dudas, el personal deberá estar preparado para proporcionar la información correcta; si se trata de un producto, saber todas las características y partes que lo componen, si se trata de un servicio el saber dar todos los detalles de la información y saber responder los cuestionamientos de los clientes, así como todas las inquietudes que le surgieran al momento que se proporciona el servicio.
5. **Empatía:** Quijano (2000), menciona tres aspectos que marcan a la empatía en la calidad del servicio:

- a. **“Facilidad de contacto:** la intención de este punto es que los clientes sepan a dónde y con quién se tienen que dirigir para la solicitud del servicio. Las oficinas

de atención al cliente, nunca deberán de quedarse solas, y las organizaciones deben trabajar con un esquema de multihabilidades para salir al frente cuando se requiera.

- b. **Comunicación:** el saber comunicar es importante, el darse a entender para brindar la información solicitada, así como ser puntual en lo que se pregunta y dice, además del manejo de un mismo lenguaje para que la información tenga el efecto esperado, así como también saber explicar a cada persona hasta quedar asegurados que se ha comprendió la información.
- c. **Gustos y necesidades:** es bien conocido, que a los clientes les gusta sentirse únicos y recibir un trato especial, así que además de atender todos los puntos anteriores, la organización se deberá preocupar por dar algo más al cliente que le reafirme el interés que se tiene por atenderlo y lo mucho que se preocupa por buscar su satisfacción” (Quijano 2000).

Después de haber analizados los cinco puntos se observa que la Calidad en el servicio, requiere de un gran compromiso por parte de la organización, en la cual tendrá que capacitar y dar herramientas necesarias a sus colaboradores, que son quienes se encontrarán al frente, en la atención directa con el cliente. Todos los clientes son diferentes y por consecuencia tienen necesidades distintas, lo importante es conocer las prioridades que se tienen, lo que les agrada y desagrada, así como lo que esta obstaculizando el entendimiento y la comunicación, los procedimientos que pueden ser mejorados, etc., todo para buscar ser una organización preocupada por su futuro y el de sus clientes.

3.2.4. La Importancia de la Calidad en el Servicio.

La Calidad, y más concretamente la Calidad de los servicios, es un requisito imprescindible para competir en las organizaciones. De esta forma, la Calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja que diferencia y fortalece la empatía de los clientes. Los servicios que se ofertan en el mercado no son únicos, la competencia es muy grande, y los clientes cada día más exigentes y poco tolerantes, a las filas, a la pérdida de tiempo, a lo que les resulte incomodo, a los altos costos, a los productos sin calidad, etc., ante esto, las organizaciones saben que si no se preocupan por la Calidad en el servicio, se puede perder al cliente y no solo eso, sino también a los posibles clientes potenciales y verse encaminados a las enormes listas de organizaciones sin responsabilidad hacia sus clientes, que al paso del tiempo son las primeras en desaparecer.

La pérdida de clientes, las malas referencias y la mala imagen que se puede llegar a formular de una organización, da como consecuencia la formulación de una barrera la cual se traduce en la organización en menos utilidades (Kelada cfr. Cantú 1997), lo cual resulta cierto, el cliente no perdona ni espera, el sabe que siempre habrá alguien mejor.

En muchas ocasiones la actitud de servicio es lo más importante para algunos clientes, los cuales acuden a las organizaciones que les brindan una atención especializada y donde le muestran que se preocupan por sus necesidades, dejando a un lado los costos, tiempos, etc., que pudieran llegar a ser mayores que en otras partes, pero el cliente compensa esa situación con el trato que el valora. Esta puede ser entonces la oportunidad que muchas organizaciones esperan, para buscar el agrado de sus clientes, sin sacrificar el precio de su producto o servicio, lo importante es identificar la cadena de valor en sus procesos para sus productos y servicios, así como lo que resulte de la percepción de valor por parte de los clientes *“Un cliente repetitivo deja 10 veces más beneficios financieros que un cliente convencido mediante campañas publicitarias”* (Deming cfr. Cantú 1997).

Las preferencias de los clientes son innumerables, sin embargo una empresa preocupada por sus clientes, tendrá que conocer cuales son sus fortalezas y debilidades, y marcar la Calidad en el servicio como una de sus fortalezas, si quiere permanecer en el mercado y seguir obteniendo ganancias, así mismo de saber aterrizar a todos sus colaboradores, la importancia de este punto, el llevarlos a un estado de conciencia y ambos buscar la mejor manera posible para lograrlo, este tipo de compromisos se hacen en común y sobre todo con el apoyo de la dirección y de los líderes, que se supone que son los más preocupados por los números de la empresa, así como de la Calidad que ofrece la misma.

3.2.5. Los Estándares de la Calidad en el Servicio.

La palabra estándar indica el modelo, medición a seguir y al hablar de Calidad entonces se refiere *“al otorgamiento mínimo de garantías al cliente en el servicio”* (Roel, 1998).

Así pues, los estándares se convierten en una obligación para el cumplimiento, pero no necesariamente le da derechos al cliente. Estos estándares crearán en el cliente ciertas expectativas del servicio, y le darán el derecho si así fuera el caso, de exigir (un mejor servicio, velocidad en el trámite, mayor asesoría, etc), y en el caso de la no satisfacción poder exponer su queja, misma que lejos de perjudicar, servirá para el establecimiento de nuevas políticas o líneas de acción para enfocarlas siempre a brindar un mejor servicio. Otro aspecto dentro de los estándares, que como ya se ha mencionado con anterioridad será que todos los colaboradores

deberán de estar comprometidos y su meta será la de lograr un buen servicio, así todos tendrán un mismo fin y se trabajará hacia una dirección.

Los estándares también implican medición, y es cuando la Calidad en el servicio se somete a un control, arrojando datos importantes los cuales pudieran funcionar como focos rojos, en la valiosa opinión de los clientes. Todo esto bien enfocado da material valioso para alinear procedimientos, políticas, hacer cambios de estrategias, y todo gracias a las estadísticas que resultan ser una herramienta muy significativa para cuando se pretende llevar a la Calidad y la Satisfacción del cliente a la par. Roel (1998), dice que llego la hora de demostrar que “ *los enfoques y herramientas de calidad son más naturales al ser humano y que el empezar a controlar la calidad en el servicio deriva en la necesidad de cambiar culturas, sistemas y procesos*”.

Existe una variedad enorme de estándares, que pueden medir la calidad en el servicio y el grado de la satisfacción de los clientes, pero de esto dependerá de lo que la empresa requiera conocer.

3.2.6. Herramienta para la Medición de la Calidad en el Servicio.

En la actualidad se ha vuelto un papel muy importante, el enfocar los esfuerzos organizacionales a realizar servicios con Calidad, de ahí nace la importancia de conocer instrumentos que permitan tener el antecedente de la percepción del cliente en cuanto a este punto, con la finalidad de mejorar y satisfacer sus necesidades, es correcto suponer entonces, que la calidad en el servicio esta estrechamente relacionada con la expectativa y satisfacción del cliente, constituyéndose esta última en la reacción emocional y personal al servicio por parte del usuario, lo que complica debido a la intangibilidad del servicio y al interés de cada cliente.

SERVQUAL

En 1985, derivado de la búsqueda para desarrollar herramientas que midieran la Calidad en los servicios, los profesores Parasuraman, Berry y Zeithaml, desarrollan el SERVQUAL (Service Quality), el cual esta fundamentado en puntos llamados GAPS que son (la falla, en la cual reside la oportunidad para mejorar el servicio), lo cual explica las diferencias entre las expectativas de los clientes y aquello que ellos realmente obtienen del servicio utilizado. Convirtiendo a este modelo en una de las herramientas más utilizadas en las empresas que requieren medir la Calidad en sus servicios.

Zamudio, Sampaio y Vergueiro, de Castro (2003) en su artículo derivado de la investigación titulada: Investigación de la satisfacción de usuarios sobre la calidad de los servicios de una Biblioteca, establecen cinco dimensiones para medir la diferencia entre las expectativas del cliente y la satisfacción con el servicio:

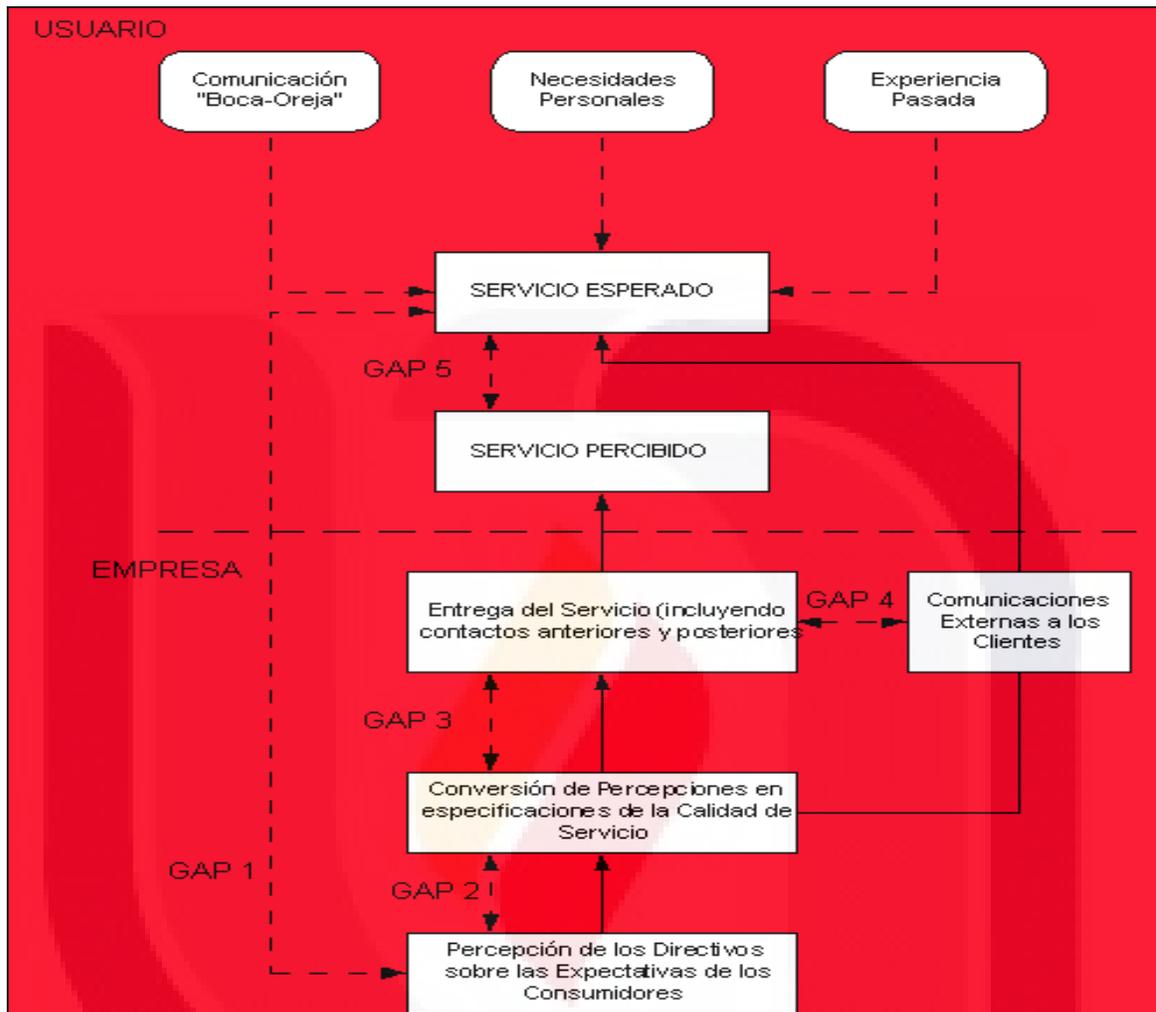
- ❑ **Agilidad en el atención** - servicios ejecutados con rapidez.
- ❑ **Confiabilidad**, empleados con conocimiento y capacidad para ejecución de los servicios.
- ❑ **Calidad en la atención** - atención personalizada, empeño en atender las necesidades del usuario.
- ❑ **Instalaciones físicas y ambientes adecuados**- lugares equipados para la atención del servicio.
- ❑ **Garantía de servicios** - estos son suministrados con calidad y por primera vez.

Reboloso, E., (2001) en su análisis de la estructura dimensional del SERVQUAL en los servicios universitarios, maneja el SERVQUAL dando una terminología distinta pero orientada hacia los mismos parámetros de la medición de la calidad en los servicios:

- ❑ **Fiabilidad:** la cual consiste en prestar el servicio prometido de modo fiable y cuidadosamente;
- ❑ **Capacidad de respuesta**, es la disposición del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido;
- ❑ **Seguridad**, se refiere a los conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza;
- ❑ **Empatía**, son los esfuerzos por entender la perspectiva del usuario mediante la atención individualizada; y
- ❑ **Aspectos tangibles**, en cuanto a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Los Gaps que propone Parasuraman en su modelo son los expuestos en el siguiente esquema, donde se trata de tener una idea más entendible de cada uno, así como de su conjunto:

Figura No. 8: Representación de los Gaps



Fuente: PARASURAMAN;ZEITHAML Y BERRY (1985), cfr. En El Prisma portal para investigadores y profesionales.

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

GAP 5= f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)

Existen algunas críticas para la utilización de esta herramienta principalmente en dos sentidos:

1. El primero que es de carácter global, abordando el problema de la medida. En este punto se cuestiona la necesidad de superar las limitaciones culturales de la escala (Orledge, 1991 cfr. Reboloso), como de revisar la técnica empleada en su construcción.

2. Un segundo bloque de críticas habla de los pesos asignados a cada una de las dimensiones. Inicialmente se hipotetizaba que todas las dimensiones del constructo Calidad del servicio tenían el mismo valor, supuesto que no se confirma a nivel empírico cuando se recogen datos en los distintos contextos. Sin embargo, es posible que la disparidad en los hallazgos se deba a que se da por descontado la supuesta validez, consistencia y coherencia de la herramienta (Buttle, 1994 cfr. Reboloso).

En consideración con el Modelo del Servqual para la evaluación del Servicio al Cliente se presentan:

Ventajas:

- Permite realizar un análisis departamental.
- Realizar seguimientos periódicos que permitan comparar todos los cambios que se van produciendo tanto en las expectativas como en las percepciones.
- Facilita la comparación con otros competidores
- Herramienta para evaluar la calidad de servicio que perciben los clientes internos dentro de la organización.

Desventajas:

- Se piensa que no contempla la percepción de los clientes.
- Que no recoge todos los elementos que repercuten en la calidad del servicio.

A pesar de las críticas que ha tenido este modelo, es uno de los más utilizados para medir la Calidad en el servicio, por su fácil aplicación y porque engloba los aspectos que se consideran para la evaluación de los mismos. Además de que existen muy pocas herramientas que puedan apoyar en esta medición debido a la intangibilidad de los servicios y las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones al tratar de entender y conocer las necesidades y expectativas de sus clientes.

3.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Es mucho más difícil gestionar la Calidad de un servicio, que la de un producto. En general, cuantos más elementos incluya la prestación de un servicio, mayor es el riesgo de error y mayor el riesgo de la insatisfacción del cliente. Las empresas se basan fundamentalmente en máquinas para lograr los avances que se le reconocen en la calidad de los productos, en los servicios el esfuerzo solo puede centrarse en el esfuerzo de los hombres y los métodos implementados. *“Entonces tendremos que en cuanto mayor sea el compromiso por parte de las personas en crear valor para el cliente mayor será el desafío”* (Berry, 2000).

La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad puede ser la solución más viable en las empresas para sustituir las carencias de avances tecnológicos por eficiencias productivas y/o de servicios, de tal manera que les permitan subsistir y además volverse más competitivas en los mercados actuales; también podrá brindar beneficios económicos como resultante del trabajo con Sistemas de Calidad (Cruz, 2002).

3.3.1. Importancia del Líder dentro de la Gestión de Calidad.

Todo proceso de cambio, tiene que tener una orientación así como un pleno convencimiento de lo que se esta haciendo y del apoyo que debe brindar al respecto, dicha orientación se llama “líder”, sin la participación de los líderes ninguna propuesta puede ser llevada a cabo, ellos juegan un papel vital en este proceso de cambio. *“Aunque cambien las estrategias, los procesos o las culturas, la clave de la mejora siempre sigue siendo el liderazgo”* (Bennis, cfr. Vilar 1997).

Obviamente la clave es la participación de todos, que se requiere de un nuevo estilo de liderazgo, es indiscutible que los tiempos han cambiado, y la forma de liderazgo que funcionaba hace años, no es la misma que ahora, en la actualidad los colaboradores han ganado mucho terrero y tal vez así como los clientes pasaron hacer el eslabón más importante dentro del mercado, los colaboradores pasen a ser el eslabón más importante de la organización.

3.3.2. Resistencia al cambio durante la Gestión de la Calidad del Servicio.

Uno de los aspectos que más han pegado en la cultura mexicana, es “la resistencia al cambio” este aspecto le ha costado a México un enorme estancamiento en cuanto a Calidad se refiere, mismo que se ha visto reflejado en su economía., señala una encuesta del “Conference Board” donde se dice: que las capacidades y habilidades que tienen los mexicanos pueden ser iguales o superiores a las de un estadounidense o las de cualquier otro país. *“Que el problema es el querer hacer las cosas como siempre se han hecho”*.⁷

La resistencia al cambio, casi siempre recae directamente en los colaboradores, quienes son los primeros en obstaculizar el proceso, y negarse a toda posibilidad de realizar una modificación en sus actividades, o en todo lo que implique un cambio y sobre todo un mayor trabajo, sin beneficio de lucro. Los sistemas de Calidad orientan hacia una nueva forma de trabajo, donde se establecen estrategias, se aplican herramientas, sistemas de medición, etc., y en donde la Calidad se vuelva la forma de vivir de los colaboradores y de misma Institución. Y para llevar a cabo todo ello, pues se requiere de todo un equipo comprometido y dispuesto.

En ocasiones en la parte superior de la jerarquía, dicho de otra manera en los mandos altos, también puede encontrarse la resistencia al cambio, donde ya no solo obstaculiza, sino que crea barreras imposibles para la Calidad, mismas que pueden ser, desde una mentalidad negativa de un líder, la falta de compromiso, el no entendimiento de la Calidad, la parte económica (ya que también se requiere de cierta solvencia de la empresa), la implementación, el cambio de esquemas de una autoridad autocrática a una autoridad de colaboradores, delegación de responsabilidades, la no aceptación de las capacidades de su gente, etc. Este tipo de pensamientos terminan por destruir las buenas intenciones de un Sistema de Calidad y volviendo al comienzo de una resistencia al cambio.

Se necesita entonces de un tipo de mentalidad de aprendizaje, donde, en un entorno positivo, de respeto y confianza mutua, sustentado en procesos de comunicación honesta, abierta y bilateral, así como en relaciones de trabajo de apoyo y de equipo, logran una liberación del espíritu humano tal, que la innovación, la interdependencia y la creatividad se convierten en las constantes de la productividad y la Calidad de las organizaciones, por medio de sus empleados. *“Las organizaciones que logran esto, se encuentran colocadas a la vanguardia del desarrollo organizacional, y son en las que, convertidas en ejemplo —no importa el tamaño—, las relaciones personales y su proyección son el baluarte con el que alcanzan sus objetivos y aplican sus estrategias”*.⁸

⁷ Revista Contacto Unión Empresarial, “el empleado y la calidad total, de héroe desconocido a cliente interno” 1 de diciembre de 1997.

⁸ Ibidem 7.

3.3.3. Estrategias del Servicio para los Servicios

Reyes, (1997) comenta que existen seis aspectos muy importantes dentro de la estrategia del Servicio para los Servicios las cuales son:

a) Identificación de los valores

Toda organización tiene sus bases bien sólidas y cimentadas al establecer su Misión y Visión, ya que con ellas marcan el rumbo de sus acciones y la de sus colaboradores. Por tal motivo cada organización debe de identificar cuales son sus valores, cuando se establecen es más fácil trabajar, ya que se trabaja hacia un bien común y se conocen cuales son los intereses individuales que mueven a cada colaborador y se orientan hacia un mismo fin. Los valores pueden ser los que se hayan establecido en el hacer diario de la organización y se pueden complementar con aquellos que se irán sumando en un sistema de Calidad. Por citar algunos sería; trabajo en equipo, búsqueda de la excelencia, innovación, integridad, calidad laboral, clima laboral, beneficio social, etc. Cuando se logra trabajar en sintonía con los valores, se consigue trabajar en un ambiente cordial y eso se reflejará y será un aspecto que nuestros clientes podrán percibir a la hora de acudir a la organización al solicitar un servicio.

b) Compromiso

Buscar que los colaboradores se sientan comprometidos con el trabajo que realizan, deberán comprender que se debe ayudar a los clientes y preguntarse a sí mismos, si somos capaces de hacerlo mejor, obviamente el equipo de trabajo son los que están al frente y dan la cara por la organización, por tal motivo son los que deben de tener la sensibilidad para abordar al cliente, así como saber y comprender lo que necesita, para poder brindarle la atención que requiere y merece. Si el equipo de trabajo no ha entendido el grado de compromiso tanto personal como organizacional, difícilmente actuará con espíritu servicial, acarreando una serie de inconformidades por parte de nuestros clientes.

c) Libertad para el liderazgo

Este aspecto es un poco conflictivo para los lideres, ya que el tener que delegar parte de su responsabilidad, puede ponerlos en apremios, pero como ya se comento en el punto anterior, los colaboradores son quienes dan la cara, los que están al frente al momento de la solicitud del

tesis tesis tesis tesis tesis

servicio, y los que tienen que dar en determinado momento una solución inmediata a la petición del cliente, así pues los colaboradores toman decisiones todos los días, mismas que pueden fortalecer o debilitar a la organización, por tal motivo, habrá que brindarles la confianza y el respaldo, así como poner a su alcance la información necesaria y las herramientas, mismas que puedan darle los elementos necesarios para dar solución al servicio requerido. Es muy importante que el colaborador se sienta con el respaldo de sus líderes y se sepa con la capacidad de liderar la solicitud del cliente.

d) Calidad y Servicio Sostenido

Punto por demás importante y sobre todo comprometedor, ya que da a entender que el principio rector de la organización será la Calidad en el Servicio, mismo que es fundamental para ganar la confianza de los clientes. Así pues los clientes al acudir a la organización sabrán que el servicio que se proporcionará será honorable y se tendrá el espíritu de servicio, deberá existir confianza plena y total hacia la misma. Para tal motivo se deberá contar con todos los recursos disponibles para poder lograr este punto, recursos por demás importantes para la realización del servicio tales como: recurso humano, de infraestructura, financiero, y establecido un Sistemas de Calidad. *“La calidad no se da por momentos, ni parte de un solo grupo, trabajadores y personal jerárquico se han vinculado para convertirse en organizaciones multidimensionales donde la satisfacción al cliente (externo) y al accionista están ligadas a procesos y filosofías que alcanzan al empleado y a la sociedad”* (Reyes, 1997).

e) Aprendizaje Continuo

Se necesita de preparación y disposición para emprender cualquier reto, así como ser capaces de prosperar en un mundo en el que la tecnología, el universo laboral, la naturaleza del tiempo libre, el estilo de vida y las costumbres familiares están cambiando constantemente. No podemos enseñar lo que no sabemos, pero se puede aprender y prepararse mejor y también ayudar a otros a hacerlo. El tipo de inteligencia que se necesita ahora incluye saber lo que hacer cuando no se sabe qué hacer. Una persona no ha logrado aprender, sino puso en práctica el aprendizaje con otras personas, con la intención de transmitir lo aprendido. *“La calidad no es algo que te haga ser en el trabajo de una forma y fuera de otra, es extensiva a todos los ámbitos de tu vida; a través de ella siempre buscas lo mejor”* (Reyes, 1997).

f) Crecimiento de los colaboradores

Los colaboradores son la parte vital de la empresa y su crecimiento y desarrollo son una responsabilidad institucional. Se considera que la gente desea crecer y madurar, los colaboradores tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo (como energía y creatividad), y la mayoría de ellos desean que se les dé la oportunidad de contribuir (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad), la tarea será enfocar los esfuerzos para el crecimiento y la orientación de esos deseos de crecimiento, apostando a la motivación del personal, como a la Calidad y productividad, logrando así una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento sostenible en el trabajo en equipo, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje.



3.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Las organizaciones hoy en día han venido transformando la forma en la cual se venían desempeñando, han cambiado costumbres, formas de trabajo, herramientas, etc., dicho en otras palabras han reemplazado su cultura organizacional y se han moldeado a una cultural laboral más flexible, la cual le ha permitido ser manejable a las necesidades de sus clientes para lograr posicionarse dentro de las preferencias de sus clientes. Dichas empresas han construido toda fortaleza en herramientas, mercadotecnia, y un bombardeo impresionante en mejoras y atributos del producto o servicio que no dan lugar a otros competidores. En este punto es donde interviene el cliente y su capacidad de elegir lo que más le guste o le convenga según sea el caso. Esto implica que uno de los factores de Calidad percibidos por el cliente, y por lo tanto una posible ventaja competitiva (Cruz, 2002).

3.4.1. Definición de Satisfacción del Cliente.

La Satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción.⁹

Kotler (1987), define la Satisfacción del cliente como *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"*.

El cliente, será siempre el que juzgue la Calidad en el servicio. Su opinión y exigencias son los puntos de referencia más valiosos para poder avanzar hacia la Calidad real (Morales, 1996).

3.4.2. La Expectativa del cliente

Las expectativas del cliente, para que sean de utilidad deben ser comprensibles, medibles y deben saber administrarse, así mismo se conocen dos tipos de expectativas:¹⁰

- ❑ **servicio deseado:** que es el nivel de servicio que el cliente espera recibir. es una combinación entre "lo que puede ser" y lo que se considera que "debe ser".
- ❑ **servicio adecuado:** que es el umbral del servicio aceptable.

⁹ (<http://www.aiteco.com/satisfac.htm>)

¹⁰ <http://www.uv.es>

3.4.2.1. Fuentes de las Expectativas del Servicio deseado y del Servicio percibido.

Figura No. 9: Servicio deseado y servicio percibido.



Fuente: Universidad de Valencia

Los factores de influencia son:

- Promesas explícitas del servicio: haciendo referencia al servicio que una organización esta obligada a realizar.
- Promesas implícitas: ideas relacionadas con el servicio
- Comunicación boca-oreja: es la fuente de información
- Experiencia pasada: ya se tiene una experiencia pasada, esto quiere decir una situación anterior.

Existe una zona de tolerancia en la cual va a depender única y exclusivamente del cliente, este más tolerante sea este, permitirá y dará un margen mayor a la satisfacción, caso contrario entre menos tolerante sea, su tendencia será a la insatisfacción.

Una buena comunicación con los clientes ayudará a entender el nivel de servicio que requiere el cliente y la organización podrá ampliar las expectativas del cliente, permitiéndole así elevar su nivel de servicio para mantenerse dentro de la preferencia y de la competencia, encontrando así que, cuando las empresas quieren utilizar la Calidad del servicio como ventaja competitiva, su desempeño debe superar el nivel de servicio adecuado y esperado.

3.4.2.2. Eficiencia y Eficacia del Servicio.

La organización debe comprender completamente los requisitos del proceso del cliente, o de otras partes interesadas, antes de iniciar sus acciones de cumplimiento (PROY-NOM-CC-024-IMNC-2005). Este entendimiento y su impacto deberían ser mutuamente aceptables para los participantes. De tal manera que el cliente demandará de manera general un servicio eficiente y eficaz.

Según NMX-CC-9001-IMNC-2000, la eficiencia del Servicio es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, de tal manera que al obtenerse el resultado deseado con el menor uso de recursos incrementará la eficiencia. En tanto la Eficacia del Servicio: es el cumplimiento de los objetivos establecidos, según el plan establecido entre el cliente y la organización, por lo que el cliente puede considerar que el servicio que brinda la organización es eficaz en tanto se reciba en el período pactado.

Ambos aspectos son importantes a la hora de ofrecer un servicio, ya que la eficiencia es necesaria, puesto que sin ella no existiría procesos sólidos en las organizaciones, generadores de menores costos y con clientes mayormente satisfechos, y todo esto se logra haciendo las cosas correctas, dicho de otras palabras haciendo las cosas con eficacia.

3.4.3. Satisfacción de los Clientes Internos.

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.¹¹

Las organizaciones, se han dado cuenta que su principal motor para lograr la satisfacción de sus clientes, es primero la satisfacción de los clientes internos, (Valdés cfr. Reyes 1997) explica textualmente "*Muéstrame una compañía que no invierta en su gente y te hablaré de una compañía que no sobrevivirá al futuro*", dicho en otras palabras que sus colaboradores se sientan bien en la realización de su trabajo, para que puedan expresar esa sensación. Existen análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos:

¹¹ (www.aiteco.com/ctclient.htm)

- ❑ **Contenido del trabajo:** referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto.
- ❑ **Trabajo en grupo:** relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee este tipo de clientes.
- ❑ **Estimulación:** concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.
- ❑ **Condiciones de trabajo:** referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas.
- ❑ **Condiciones de Bienestar:** relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo, etc.

3.4.4. La problemática del Cliente interno, delata la falta de Calidad para el Cliente externo.

Quijano, (2004) menciona que en una organización siempre existen problemas o fricciones entre el personal, y el querer negarlo o ponerle disfraces provoca más inconsistencias a la hora del servicio, dando como ejemplo los siguientes casos:

- ❑ **Urgencia:** que es cuando no se respeta el sentido de urgencia, debido a que existen problemas dentro de la misma organización, donde todo urge y no se le da la debida atención que requiere el servicio del cliente.
- ❑ **Requerimientos mayores:** es cuando se sabe de la incompetencia de las áreas en las que se apoya un departamento para servir al cliente y se toman medidas drásticas para no fallarle al cliente.
- ❑ **Mentiras entre áreas:** la necesidad o la obligatoriedad para satisfacer al cliente, obliga a los colaboradores a mentir cuando no se le puede dar la atención, y crea soluciones pasajeras que a la larga lejos de beneficiar perjudican la atención, donde aprovechan para ganar tiempo ante dicha situación.
- ❑ **Con copia para.....,** este tipo de costumbres, sirven para evidenciar la falta de calidad y compromiso en el trabajo que se tiene que hacer cartas, con copias para los jefes, para garantizar y cerciorarse que la actividad se realizaran, creando obstáculos, pérdida de tiempo, mayores costos y hasta fricciones entre colaboradores.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Negativas al cliente:** el disfraz común que nos deja entrever que existen problemas de servicio interno, es la salida rápida del personal de contacto, que para no fallarle al cliente mejor no le promete o no le ofrece nada que no esté seguro de poder cumplir, o dentro de su alcance.

Todos estos aspectos y más merman la Calidad en el servicio interno y externo, mismo que acarrear otros problemas como falta de credibilidad, costos, perdidas, etiquetamientos a la empresa, etc., fallando así a la satisfacción del cliente, vislumbrándose una falta de cultura en el servicio interno y por consecuencia en el externo.

"La lealtad de los clientes está inexplicablemente vinculada a la lealtad de los empleados e inversionistas; la mejora en una de ellas requiere de una mejora en las otras dos", agregando así que el activo más valioso de las compañías son los empleados (Frederick cfr. Reyes 1997) .

Para tener éxito en lo que la organización se propone, que hay que tener un equipo comprometido con el tema de la satisfacción del cliente y sobre todo trabajar mucho en la búsqueda del mismo. Horovitz, Jurgens y Panak (1993), indican que el cambio de cultura se tiene dar y que para ello será mas fácil por medio de:

- 1. Definición de valores compartidos.**
- 2. Dejar que el tiempo realice su labor.**
- 3. Usar capacidades de acción culturales para fomentar el cambio.**
- 4. Reforzamiento del mensaje.**

" Los problemas crónicos profundamente arraigados, no proporcionan señales dramáticas de alarma. La razón es que hemos aprendido a convivir con estos problemas, desconectando toda posible señal de alarma" (Juran, cfr. Vilar 1997). Todo cambio requiere de varias etapas y dichas etapas requieren de tiempo, será entonces absurdo querer implantar un sistema de satisfacción al cliente y que los colaboradores lo lleven a la perfección, si no se les da el espacio necesario para que poco a poco fluya: *"Para que el cambio se permanente han de tomarse iniciativas, no solo para cambiar el sistema sino también para cambiar la conducta. Ahí es donde la cultura puede tener un impacto negativo o positivo sobre el cambio. Por muy maravillosos que sean los nuevos sistemas de realización de servicios, si la conducta a su vez no ha mejorado, no ocurrirá gran cosa"* Horovitz, et al. (1993).

3.4.5. La Comunicación para reforzar la Cultura orientada a la Satisfacción del Cliente.

La comunicación en toda organización es importante, y cuando se intenta hablar de Calidad se convierte en algo vital, por tal motivo debe de existir un flujo adecuado de la misma, donde se de la información necesaria para la realización de las funciones y el entendimiento de las decisiones que se toman. Ya se acabaron los tiempos donde el hermetismo de la información era tal, que solo la conocían los grandes directivos, en la actualidad si no hay comunicación, si la información no fluye en la organización se crea un obstáculo para el entendimiento. Horovitz et al. (1993), dice que: *“la comunicación interna es el combustible para el lanzamiento del “cohete” de la calidad de servicio y el mantenimiento de su rumbo a largo plazo”*. La institución deberá contar con la cultura de la comunicación, ya que es el combustible que hace que ésta funcione; obviamente hay que identificar: las líneas de comunicación que funcionan por el tipo de jerarquías que se manejan, la clasificación de la información, la retroalimentación de la comunicación, la búsqueda de métodos y alternativas que la faciliten, ya sea tableros, internet, oficios, de manera informal, por reuniones, etc., y hasta en un momento dado, realizar un análisis de las barreras, que son los aspectos que pudieran frenar que la información cumpla con su cometido. La intención de informar es hacer partícipes a los colaboradores e informar para que pueda más adelante transmitir una integración y por consecuencia un mejor servicio.

La comunicación externa también es muy importante para mantener una interacción con los clientes, saber de su opinión, sus expectativas y de la forma en que le gustaría ser atendido, lo que se dice de boca a boca, etc., todo esto da una fuente de información impresionante para la organización que busca la satisfacción de sus clientes.

La correcta interpretación y la puesta en marcha de instrumentos de medición que le permita visualizar las prioridades de los clientes, le permitirá a la organización dirigir sus esfuerzos para trabajar sobre aquellas necesidades identificadas de sus clientes.

Lograr la satisfacción del cliente, un posicionamiento de la marca, y lograr el reconocimiento de dichos clientes, se ha vuelto la lucha incesante por agradar, por alcanzar su confianza ha llevado a implementar infinidad de estrategias las cuales les permitan tener conocimiento de las diversas opiniones que se están generando al respecto. La satisfacción del cliente, busca en cada organización dar la pauta, para cambiar, modificar y corregir aspectos que el mercado este dando la línea a seguir para estar presente en los gustos de los clientes (Frederick cfr. Reyes 1997).

Es aquí donde surge la pregunta, ¿se puede dar gusto a todos los clientes?. Esta pregunta compleja, se supondría que debería tener respuesta, y ya que las organizaciones que realmente se orientan en la atención al cliente, si tratan de hacer lo que el cliente pida, aun cuando tenga o no la razón, ya que esto se vuelve parte de su calidad en la atención al cliente. Si los requerimientos del cliente queda mas allá del alcance de la organización, éstas tienden a revisar su Misión o reestructurarse a fin de lograr dar cumplimiento a dichas demandas. En el caso de procesos de servicio, la dinámica de las organizaciones exige en ocasiones una total flexibilidad de los procesos a fin de que se orienten a satisfacer cada una de las dimensiones del servicio que el cliente entiende del requerimiento que hace.



3.5. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

“La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se generan antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente” (Adi, 2003).

Sin embargo, la percepción del valor generado por un mismo servicio es relativa a cada experiencia particular de los clientes, debido a ciertas implicaciones:

- ❑ La calidad de un servicio es relativa, no absoluta.
- ❑ Es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio.
- ❑ La percepción de la calidad es particular para cada cliente.
- ❑ La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o controlando las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado.

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades, donde se destaca:

- ❑ La detección de necesidades y expectativas del cliente y continua porque siempre cambian las expectativas del cliente.
- ❑ La información que se arroje deberá contener mediciones cualitativas y cuantitativas.
- ❑ Mediante un proceso de datos y obtención de información.
- ❑ Obtención de resultados para gestionar mejoras en los datos clave.

*“La medición de la satisfacción del cliente no es un fin en sí misma, sino un dato muy eficaz para su mejora posterior”.*¹²

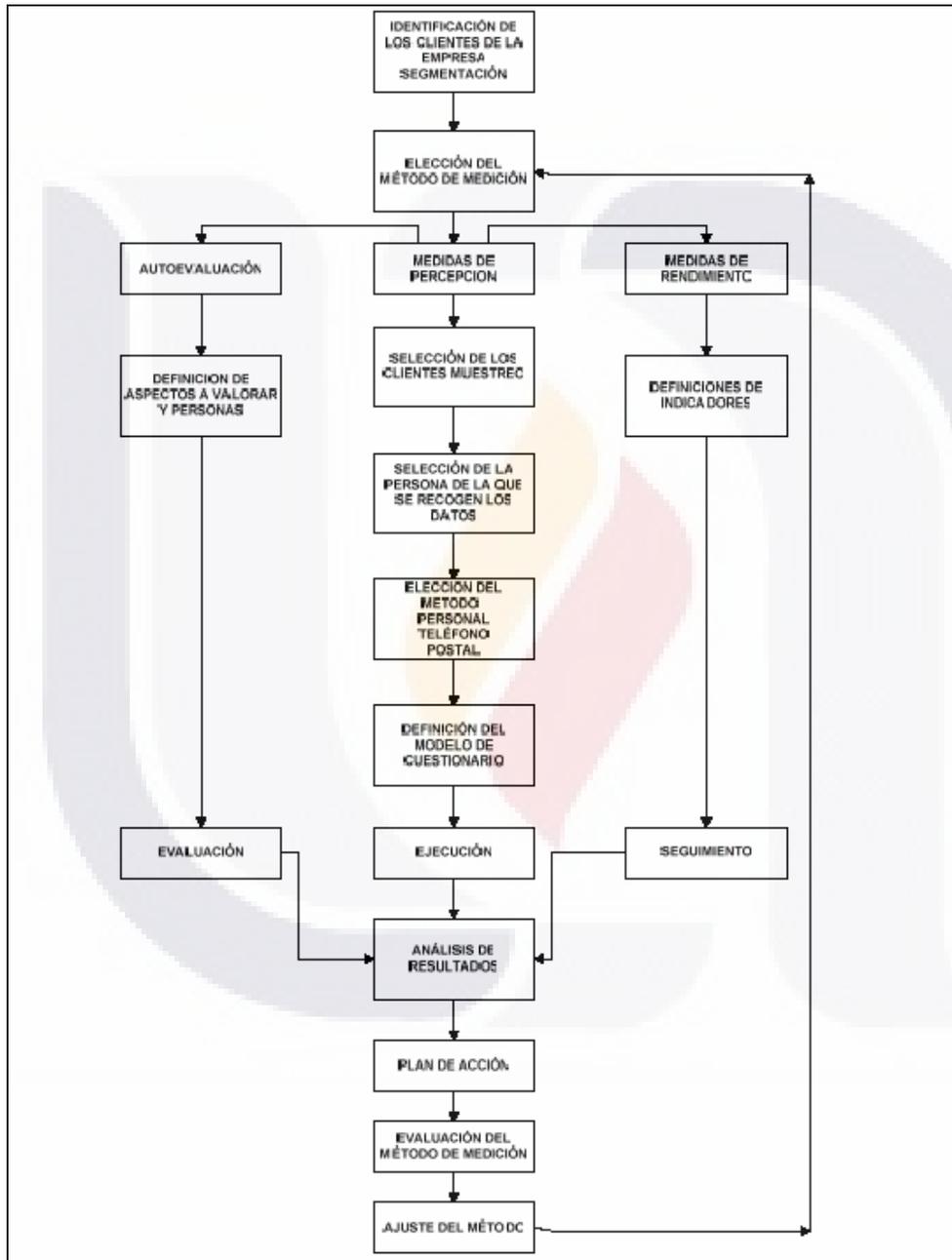
La referencia a la satisfacción de los clientes es una constante cuando se trata de dar un enfoque de Calidad Total a cualquier tipo de empresa. *“Si la organización conoce las expectativas del cliente, tendrá una herramienta entonces a su favor porque la empresa sabrá que el lo que se espera de ella”.*¹³

¹² <http://www.estadistico.com/>

¹³ <http://www.updce.ipn.mx/guias/medsatisf.pdf>

3.5.1. Diagrama del proceso de Medición de Satisfacción del Cliente.

Figura No. 10: Proceso de Medición de la Satisfacción



Fuente: Unidad para el desarrollo y la Competitividad, (IPN).

3.5.2. Las Quejas y Reclamaciones.

Cuando en una organización existe el buen de tener un buzón o un sistema donde los clientes puedan exponer su sentir, resultara ser entonces una herramienta vital para la calidad y la medición de la satisfacción.

Las reclamaciones y las quejas constituyen una fuente de información acerca de las necesidades y expectativas de los clientes de incalculable de valor. ¡cuantas veces una reclamación nos ha servido para corregir un defecto que se repite de forma continua, gracias a la critica de los clientes se puede mejorar un servicio (Morales, G.y Cogolludo M., 1996).

Obviamente en toda organización se deberá tener todo un procedimiento para la atención de dicho instrumento de medición, en la cual ya en la interacción del proceso, se tendrán que hacer propuestas de mejora, dependiendo de los datos arrojados, si son directamente puntos que atañen con el servicio o con el producto y de ahí, ir dirigiendo los esfuerzos en la solución.

Los clientes internos deberán tener la capacidad de actuación ante tal instancia, y actuar con actitud positiva para dar solución, entendiendo el problema como una oportunidad para mejorar y dar una respuesta apropiada al cliente lo más pronto posible, dándole entender al mismo tiempo que su opinión es valiosa y será tomada en cuenta.

Es difícil aceptar los errores y problemas, pero el Sistema de Calidad, deberá de estar lo suficientemente respaldado por los directivos y deberá de existir el compromiso incondicional del colaborador, para que este punto de las quejas y reclamaciones tenga el efecto de “mejorar” los procesos y servicios que se prestan en la organización, y no solo sea visto como la forma de evidenciar las actividades y las personas en sus procesos y actividades, esto se logrará cuando se hable de un Sistema de Calidad maduro.

En el punto 7.2.3 (NMX-CC 9004-IMNC-2000) se habla de la Comunicación con el Cliente, y menciona tres aspectos importantes para considerar: *“La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a”:*

- ❑ La información sobre el producto.
- ❑ Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones
- ❑ Y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

3.6. NORMAS DE CALIDAD.

3.6.1. Sistemas de Calidad.

Un Sistema de Calidad es un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminados a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios, se ajusten a las especificaciones.¹⁴

Berry (2000), menciona que “*los servicios basados en la mano de obra, están más expuestos a los errores*”. Y como existen organizaciones donde el servicio es puro y trato directo, pues que mejor que darle las herramientas que necesita para que se desarrollen dentro los estándares de Calidad, y cumpla con los requisitos de sus clientes, que es lo que busca la Calidad y su mismo Sistema de Gestión de la Calidad, dentro de los alcances.

3.6.2. Norma Internacional.

ISO (La Organización Internacional de Normalización), la cual es una federación mundial de organismos nacionales de normalización los cuales son miembros del ISO, cuyos trabajos están conformados o son efectuados por comités técnicos del ISO. Para convertirse en verdadero indicador del rendimiento y no en una mera regla de funcionamiento, la norma debe definirse en términos de resultados para el cliente. Las normas están elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaños, para la implementación y operación de los Sistemas de Gestión de Calidad eficaces.

Las normas ISO de mayor difusión según la NMC-CC-9000-IMC-2000 son:

- ❑ **La norma NMX-CC-9000-IMNC:** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la Calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- ❑ **La norma NMX-CC-9001-IMNC:** especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- ❑ **La norma NMX-CC-9004-IMNC:** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la

¹⁴ <http://www.mgar.net/soc/isosis.htm>.

mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

- ❑ **La norma ISO 19011:** proporciona orientación relativa a las autoridades de Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión Ambiental

3.6.2.1. Principios de la Gestión de Calidad.

Los principios de la gestión de calidad tienen como finalidad el lograr la dirección y la operación de una organización, a través de una manera sistemática y estructurada, todo esto bajo el establecimiento de un sistema cuyo diseño se oriente a la mejora continua. Existen ocho principios que ayudaran a los interesados en la dirección de su organización al implementar un sistema de calidad:

1. **Enfoque al cliente:** la intención del sistema en este punto, es de conocer y reconocer las necesidades presentes y futuras de los clientes, para satisfacer sus requisitos y lograr esforzarse para el cumplimiento de las expectativas.
2. **Liderazgo:** la participación de un líder es muy importante en un sistema de calidad, ya que de él depende el propiciar un ambiente cordial, para que los colaboradores puedan lograr el grado de involucramiento que se requiere en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** consiste en lograr el involucramiento de todo el personal, para encaminar los esfuerzos y habilidades a favor de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** es la intención de gestionar actividades y recursos como procesos, en otras palabras, entrada, proceso y resultado.
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** el entendimiento de la gestión de los procesos como un sistema, ayudará al logro de los objetivos organizacionales.
6. **Mejora continua:** es el desempeño de toda la organización cuya intención se basa en que sea de manera permanente.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** la información y su análisis, son las herramientas para las correctas decisiones.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización siempre debe de cuidar las relaciones con la intención de fortalecer es vinculo y resulte benéfico para ambas partes.

“Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas MNX-CC” (NMX-CC-900-IMNC-2000) .

gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso” (NMX-CC-9000IMNC-2000).

Siendo entonces un sistema de procesos, se puede tener como ventaja el que se tiene la cadena de pasos o dicho de otra manera, el control paso a paso entre cada proceso, así como de su combinación e interacción.

3.6.3.1. Importancia del Sistema de Calidad.

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

La norma ISO 9001:2000 menciona que puede aplicarse la metodología del “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA), a los procesos del sistema:

Planificar: consiste en el establecimiento de los objetivos y los procesos, con base en la políticas de la organización y el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Hacer: consiste en la implementación, el llevar a cabo los procesos previamente planificados.

Verificar: este punto se refiere en el seguimiento y la medición que se le tiene que dar a lo planificado, con la finalidad de obtener resultados.

Actuar: consiste en la mejora continua de los procesos por medio de la toma de decisiones.

La Norma Mexicana menciona que los requisitos del ISO 9001:2000, para un Sistema de Gestión de la Calidad para una organización son cuando:

- ❑ Se requiere demostrar su capacidad para proporcionar los productos que estén acordes con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables, y,
- ❑ Cuando se desea aumentar la satisfacción de los clientes, con la implementación de un sistema que oriente los procesos a la mejora continua y de conformidad a los requisitos del cliente así como los reglamentos aplicables.

El ISO 9001:2000, esta dividido en la siguiente estructura básica:

Tabla No. 1: Estructura de la Norma ISO 9001:2000.

1	Introducción
2	Referencias Normativas
3	Términos y definiciones
4	Sistema de Gestión de la Calidad
5	Responsabilidad de la Dirección
6	Gestión de Recursos
7	Realización del producto
7.1	Planificación de la realización
7.2	Procesos relacionados con el cliente
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
7.2.3	Comunicación con el cliente
8	Medición, análisis y mejora
8.1	Generalidades
8.2	Medición y seguimiento
8.2.1	Satisfacción del Cliente
8.2.2	Auditoria interna
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
8.2.4	Seguimiento y medición del producto
8.3	Control de producto no conforme
8.4	Análisis de datos
8.5	Mejora
8.5.1	Mejora Continua
8.5.2	Acción Correctiva
8.5.3	Acción Preventiva

Fuente: NMX-CC-9000IMNC-2000.

Se desarrollan los puntos siete y ocho, debido a que son puntos que serán sujeto de estudio de la presente investigación y donde se llevará a cabo la elaboración, verificación del proceso, al análisis y los resultados de la Herramienta de Medición que utiliza el Departamento de Recursos Humanos, atendiendo a la norma ISO 9001:2000, para el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Uno de los compromisos de la Alta dirección, que esta comprendido en el apartado número cinco, señala el enfoque al cliente, el cual menciona que la Alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del

cliente. De ahí la importancia del involucramiento a nivel organizacional, ya que todos contribuirán al logro de los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad (NMX-CC-9001-2000).

Cabe mencionar que la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad por sí misma, no garantiza que los productos o servicios que proporciona la organización cumplan con las especificaciones particulares aplicables, es decir, con las propias normas de producto o servicio; ante ello, se debe evidenciar fehacientemente en el sistema su cumplimiento y mejor aún, con la certificación de producto (Buccio, 2006).



3.7. MÉTODOS ESTADÍSTICOS EN EL CONTEXTO DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

Durante la década de 1990 (Berenson, 2001) el nacimiento de una economía global generó un énfasis creciente en la calidad de los productos manufacturados y los servicios prestados. Una parte integral del enfoque administrativo que contiene este énfasis creciente en la calidad, conocida como la Administración de la Calidad Total, es la aplicación de ciertos métodos estadísticos y el uso del pensamiento estadístico por parte de los administradores de una compañía.

La necesidad de recopilar datos que ayuden a conocer o definir el problema para su posterior solución, tiene una estrecha relación con el desarrollo de la estadística descriptiva, que puede definirse como aquellos métodos que hacen posible la estimación de una característica de una población, o la toma de una decisión con respecto a una población basada sólo en resultados muestrales. La necesidad de uso de los métodos de inferencia estadística se deriva de la necesidad del muestreo. A medida que una población crece, por lo general resulta demasiado costoso, tardado y tedioso obtener información de toda la población. Las decisiones respecto a las características de la población deben basarse en la información que esta contenida en una muestra de esa población.

La teoría de la probabilidad proporciona el vínculo al determinar la posibilidad de la muestra refleje los resultados de la población.

RAZONES PARA OBTENER DATOS.

1. Los datos se necesitan como la entrada de una encuesta.
2. Los datos se necesitan como la entrada de un estudio.
3. Los datos se necesitan para medir el desempeño de un servicio o un proceso de producción en marcha.
4. Los datos se necesitan para evaluar la conformidad con los estándares.
5. Los datos se necesitan en la formulación de estrategias alternativas en un proceso de toma de decisiones.
6. Los datos se necesitan para satisfacer la curiosidad.

FUENTES DE DATOS.

Los recopiladores de datos son fuentes primarias, los compiladores de datos se llaman fuentes secundarias. Existen cuatro fuentes para la recopilación de datos:

1. Se pueden obtener datos ya publicados por fuentes gubernamentales, industriales o privadas.
2. Se pueden diseñar experimentos para obtener los datos necesarios.
3. Se puede realizar una encuesta. Las respuestas se editan, codifican y tabulan para su análisis.
4. Se puede realizar un estudio observacional, donde el investigador observa el comportamiento, de manera directa, casi siempre en el entorno natural.

TIPOS DE DATOS.

Los especialistas en estadística desarrollan encuestas para manejar una amplia variedad de fenómenos o características, llamados variables aleatorias. Los datos, que son los resultados obtenidos de estas variables aleatorias, indudablemente serán distintos de una respuesta a otra. Existen dos tipos de variables aleatorias que se obtiene con los resultados observados o datos: categóricas o numéricas.

Las variables aleatorias categóricas producen respuestas categóricas, alfanuméricas o nombres, pudiendo clasificarse en:

- Variables categóricas nominales: son las variables categóricas que, además de que sus posibles valores son mutuamente excluyentes entre sí, no tienen alguna forma "natural" de ordenación. Por ejemplo, cuando sus posibles valores son: "sí" y "no". A este tipo de variable le corresponde las escalas de medición nominal.
- Variables categóricas ordinales: son las variables categóricas que tienen algún orden. Por ejemplo, cuando sus posibles valores son: "nunca sucede", "la mitad de las veces" y "siempre sucede". A este tipo de variable le corresponde las escalas de medición ordinal.

Las variables aleatorias numéricas producen respuestas numéricas, que a su vez se pueden diferenciar en:

- variables aleatorias discretas, que surgen de un conteo; y
- continuas, que surgen de procesos de medición.

3.7.1. Escalas de Medición.

Las escalas de medición son el conjunto de los posibles valores que una cierta variable puede tomar. Por esta razón, los tipos de escalas de medición están íntimamente ligadas con los tipos de variables. Su clasificación es:

- I. La escala de medición nominal: es la que incluye los valores de las variables nominales, que no tienen un orden preestablecido y son valores mutuamente excluyentes.
- II. La escala de medición ordinal: es la que incluye los valores de las variables ordinales que pueden ser ordenadas en un determinado orden, aunque la distancia entre cada uno de los valores es muy difícil de determinar.
- III. La escala de medición de intervalo: a la que le corresponden las variables numéricas. En esta escala de medición se encuentra un orden muy establecido y la distancia entre cada uno de los valores puede ser determinada con exactitud. Es posible observar que cada uno de dichos intervalos miden exactamente lo mismo.

Es importante mencionar el considerar los tipos de escalas de medición, pues dependiendo de los tipos de escalas de medición se aplican herramientas estadísticas. Esto es porque, mientras que para las escalas de intervalo es posible calcular proporciones, porcentajes y razones, y además la media, la mediana, la moda, el rango y la desviación estándar; para el caso de las escalas nominal y ordinal no se pueden aplicar éstas últimas, restringiéndose las opciones al cálculo de proporciones, porcentajes y razones.

3.8. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN COMO HERRAMIENTAS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.

Los instrumentos de medición son las herramientas que se utilizan para llevar a cabo las observaciones. De acuerdo a lo que se desea estudiar, la característica a observar, sus propiedades y factores relacionados como el ambiente, los recursos humanos y económicos, etcétera, es que se escoge uno de estos instrumentos. Se consideran básicamente tres:

- la observación,
- la encuesta (que utiliza cuestionarios), y
- la entrevista.

Podemos decir que, a grandes rasgos, el proceso para utilizar, y escoger, cualquiera de estos instrumentos de medición, es el siguiente:

1. Definir el objeto de la encuesta: formulando con precisión los objetivos a conseguir, desmenuzando el problema a investigar, eliminando lo superfluo y centrando el contenido de la encuesta, delimitando, si es posible, las variables y diseñando la muestra. Se incluye la forma de presentación de resultados así como los costos de la investigación.
2. La formulación del cuestionario que se utilizará o de los puntos a observar es fundamental en el desarrollo de una investigación, debiendo ser realizado meticulosamente y comprobado antes de pasarlo a la muestra representativa de la población.
3. El trabajo de campo, consistente en la obtención de los datos. Para ello será preciso seleccionar a los entrevistadores, formarlos y distribuirles el trabajo a realizar de forma homogénea.
4. Obtener los resultados, o sea, procesar, codificar y tabular los datos obtenidos para que luego sean presentados en el informe y que sirvan para posteriores análisis.

3.8.1. La Observación.

Es la técnica de estudio por excelencia y se utiliza en todas las ramas de la ciencia. Su uso está guiado por alguna teoría y ésta determina los aspectos que se van a observar. Hay que tomar en

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cuenta que para que sea válido este instrumento de observación, se deben observar algunas sugerencias que (Castañeda cfr. Osorio, 2001):

1. Con respecto a las condiciones previas a la observación:
 - El observador debe estar familiarizado con el medio.
 - Se deben realizar ensayos de la observación, previos a la observación definitiva.
 - El observador debe memorizar lo que se va a observar.
2. Con respecto al procedimiento en la observación:
 - Las notas deben ser registradas con prontitud (en minutos).
 - Las notas deben incluir las acciones realizadas por el observador.
3. Con respecto al contenido de las notas:
 - Las notas deben contener todos los datos que permitan identificar el día, el lugar y la hora de la observación, así como las circunstancias, los actores, etcétera, que estuvieron involucrados.
 - Se deben eliminar apreciaciones subjetivas sobre el carácter o personalidad de los sujetos. En su lugar se debe incluir la descripción de los hechos.
 - Las conversaciones van transcritas en estilo directo.
 - Las opiniones y deducciones del observador se deben hacer aparte, de preferencia al margen para así no perder la relación entre la opinión del observador y la parte de las notas a que le corresponde.
4. Con respecto a la ordenación de las notas:
 - Las notas deben ser revisadas y corregidas a la brevedad posible.
 - Asimismo, las notas deben ser clasificadas y ordenadas para permitir su manejo más ágil, además de evitar que se pierdan, se confundan con otras partes de la observación, se traslapen, etcétera.

3.8.2. La Encuesta.

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística indefinida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión. Este tipo de estadísticas pocas veces otorga, en forma clara y precisa, la verdadera información que se requiere, de ahí que sea necesario realizar encuestas a esa población en estudio, para obtener los datos que se necesitan para un buen análisis. Este tipo de encuesta abarca generalmente el universo de los individuos en cuestión.

Otro tipo de encuestas son las *Encuestas por Muestreo* en donde se elige una parte de la población que se estima representativa de la población total. Debe tener un diseño muestral, que necesariamente debe tener un marco de donde extraerla y ese marco lo constituye el censo de población. La encuesta (muestra o total), es una investigación estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar.

Una forma reducida de una encuesta por muestreo es un "sondeo de opinión", esta forma de encuesta es similar a un muestreo, pero se caracteriza porque la muestra de la población elegida no es suficiente para que los resultados puedan aportar un informe confiable. Se utiliza solo para recolectar algunos datos sobre lo que piensa un número de individuos de un determinado grupo sobre un determinado tema.

De igual manera, al diseñar la encuesta y elaborar el cuestionario hay que tomar en cuenta los recursos (tanto humanos como materiales) de los que se disponen, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para así lograr un diseño funcionalmente eficaz.

Según Cadoche (1998), las encuestas se pueden clasificar atendiendo al ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, de la siguiente manera:

- **Encuestas exhaustivas y parciales:** Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial.
- **Encuestas directas e indirectas:** Una encuesta es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario. Será indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta pretendiendo averiguar algo distinto o bien son deducidos de los resultados de anteriores investigaciones estadísticas.
- **Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión:** Las encuestas de opinión tienen por objetivo averiguar lo que el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta. Se realizan con un procedimiento de muestreo y son aplicadas a una parte de la población ya que una de sus ventajas es la enorme rapidez con que se obtienen sus resultados. No obstante, las encuestas de opinión no indican necesariamente lo que el público piensa del tema, sino lo

que pensaría si le planteásemos una pregunta a ese respecto, ya que hay personas que no tienen una opinión formada sobre lo que se les pregunta y contestan con lo que dicen los periódicos y las revistas.

A veces las personas encuestadas tienen más de una respuesta a una misma pregunta dependiendo del marco en que se le haga la encuesta y por consecuencia las respuestas que se dan no tienen por qué ser sinceras. Las encuestas sobre hechos se realizan sobre acontecimientos ya ocurridos, hechos materiales.

En las encuestas se utilizan los cuestionarios como medio principal para obtener información. Es importante que el investigador sólo proporcione la información indispensable para que sean comprendidas las preguntas, a fin de evitar respuestas no veraces. Los cuestionarios pueden ser:

- **Cuestionario individual:** Es el que el encuestado contesta de forma individual por escrito y sin que intervenga para nada el encuestador.
- **Cuestionario-lista:** El cuestionario es preguntado al encuestado en una entrevista por uno de los especialistas de la investigación.

Como los cuestionarios están formados por preguntas, consideremos las características que deben reunir, pues deben excluyentes y exhaustivas, lo que se refiere a que una pregunta no produzca dos respuestas y, simultáneamente, tenga respuesta. (A cada pregunta le corresponde una y sólo una respuesta).

Por otro lado, una manera de clasificar a las preguntas por la forma de su respuesta:

- **Preguntas cerradas:** que consiste en proporcionar al sujeto observado una serie de opciones para que escoja una como respuesta. Tienen la ventaja de que pueden ser procesadas más fácilmente y su codificación se facilita; pero también tienen la desventaja de que si están mal diseñadas las opciones, el sujeto encuestado no encontrará la opción que él desearía y la información se viciaría. Una forma de evitar esto es realizar primero un estudio piloto y así obtener las posibles opciones para las respuestas de una manera más confiable. También se consideran cerradas las preguntas que contienen una lista de preferencias u ordenación de opciones, que consiste en proporcionar una lista de opciones al encuestado y éste las ordenará de acuerdo a sus intereses, gustos, etcétera.
- **Preguntas abiertas:** que consisten en dejar totalmente libre al sujeto observado para expresarse, según convenga. Tiene la ventaja de proporcionar una mayor riqueza en las

respuestas; mas, por lo mismo, puede llegar a complicar el proceso de tratamiento y codificación de la información. Una posible manera de manipular las preguntas abiertas es llevando a cabo un proceso de categorización, el cual consiste en estudiar el total de respuestas abiertas obtenidas y clasificarlas en categorías de tal forma que respuestas semejantes entre sí queden en la misma categoría.

Es importante mencionar que es el objetivo de la investigación la que determina el tipo de preguntas a utilizar.

Según Cadoche (1998), las preguntas pueden ser clasificadas de acuerdo a su contenido:

- **Preguntas de identificación:** edad, sexo, profesión, nacionalidad, etcétera.
- **Preguntas de hecho:** referidas a acontecimientos concretos. Por ejemplo: ¿terminó la educación básica?
- **Preguntas de acción:** referidas a actividades de los encuestados. Por ejemplo: ¿ha tomado algún curso de capacitación?
- **Preguntas de información:** para conocer los conocimientos del encuestado. Por ejemplo: ¿sabe qué es un hipertexto?
- **Preguntas de intención:** para conocer la intención del encuestado. Por ejemplo: ¿utilizará algún programa de computación para su próxima clase?
- **Preguntas de opinión:** para conocer la opinión del encuestado. Por ejemplo: ¿qué carrera cursarás después del bachillerato?

Otra clasificación propuesta es según la función que las preguntas desarrollen dentro del cuestionario. De esta manera se tiene:

- **Preguntas filtro:** son aquéllas que se realizan previamente a otras para eliminar a los que no les afecte. Por ejemplo: ¿Tiene usted este servicio? ¿Piensa contratar alguno?
- **Preguntas trampa o de control:** son las que se utilizan para descubrir la intención con que se responde. Para ello se incluyen preguntas en diversos puntos del cuestionario que parecen independientes entre sí, pero en realidad buscan determinar la intencionalidad del encuestado al forzarlo a que las conteste coherentemente (ambas y por separado) en el caso de que sea honesto, pues de lo contrario «caería» en contradicciones.
- **Preguntas de introducción o rompehielos:** utilizadas para comenzar el cuestionario o para enlazar un tema con otro.
- **Preguntas muelle, colchón o amortiguadoras:** son preguntas sobre temas peligrosos o inconvenientes, formuladas suavemente.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Preguntas en batería:** conjunto de preguntas encadenadas unas con otras complementándose.
 - **Preguntas embudo:** se empieza por cuestiones generales hasta llegar a los puntos más esenciales.

Para la realización de un cuestionario eficaz y útil, se tienen 17 reglas fundamentales para su elaboración (Cadoche, 1998):

1. Las preguntas han de ser pocas (no más de 30).
2. Las preguntas preferentemente cerradas y numéricas.
3. Redactar las preguntas con lenguaje sencillo.
4. Formular las preguntas de forma concreta y precisa.
5. Evitar utilizar palabras abstractas y ambiguas.
6. Formular las preguntas de forma neutral.
7. En las preguntas abiertas no dar ninguna opción alternativa.
8. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria.
9. No hacer preguntas que obliguen a consultar archivos.
10. No hacer preguntas que obliguen a cálculos numéricos complicados.
11. No hacer preguntas indiscretas.
12. Redactar las preguntas de forma personal y directa.
13. Redactar las preguntas para que se contesten de forma directa e inequívoca.
14. Que no levanten prejuicios en los encuestados.
15. Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.
16. Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.
17. Evitar estimular una respuesta condicionada. Es el caso de preguntas que presentan varias respuestas alternativas y una de ellas va unida a un objetivo tan altruista que difícilmente puede uno negarse.

Asimismo, hay que considerar que no todas las preguntas, o todas las formulaciones, posibles se pueden utilizar. No deben hacerse:

- Preguntas de intelectuales.
- Preguntas complejas.
- Preguntas o instrucciones irritantes.
- Preguntas que emplean negaciones.
- Preguntas demasiado abiertas

Propone (Castañeda cfr. Osorio, 2001), tomar en cuenta lo siguiente:

1. En la **elaboración** o **construcción** del instrumento:
 - Hay que determinar los reactivos de acuerdo a lo que se necesita observar.
 - Hay que determinar el orden de los reactivos de acuerdo a los aspectos que se mencionan más adelante.
 - Se debe tener cuidado en la formulación de los reactivos. Una formulación incorrecta o diferente puede dar lugar a interpretaciones diferentes por parte del entrevistado a las que el observador desea.
2. Respecto al orden de los reactivos:
 - Es conveniente situar los reactivos que sean más difíciles de ser contestado honestamente al final, de esta manera no se desanimará de antemano el entrevistado.
 - Otra opción es repetir dos o tres reactivos que posean la misma información pero con diferente redacción. Estos reactivos de control permitirán detectar cuándo el entrevistado está contestando honestamente.
3. Respecto a la redacción de los reactivos:
 - La redacción, y el vocabulario, debe estar acorde a la persona observada, tomando en cuenta su edad, nivel cultural, nivel escolar, nivel socio-económico, etcétera.
 - Cada reactivo debe contener una y sólo una pregunta.
 - En la redacción de la pregunta no debe estar sugerida alguna de las respuestas.
 - Tampoco conviene apoyarse o mencionar opiniones o sugerencias ya existentes, como son posiciones de instituciones, de personas, etcétera.

De manera muy similar, Cadoche (1998) propone una guía para preparar un cuestionario:

1. Decisiones sobre el contenido de las preguntas:

- ¿Es necesaria la pregunta? ¿Será útil?
- ¿Se necesitan varias preguntas sobre esta cuestión?
- ¿Cuentan los informantes con los datos necesarios para contestar la pregunta?
- ¿Necesita la pregunta ser más concreta, específica e íntimamente ligada con la experiencia personal del informante?
- ¿Es el contenido de la pregunta lo suficientemente general y está libre de concreciones y especificidades falsas?

- ¿Expresan las preguntas actitudes generales y son tan específicas como suenan?
- ¿Está el contenido de la pregunta polarizado o cargado en una dirección sin preguntas acompañantes que equilibren el énfasis?
- ¿Darán los informantes la información que se les pide?

2. Decisiones sobre la redacción de las preguntas:

- ¿Se puede malinterpretar la pregunta? ¿Contiene fraseología difícil o poco clara?
- ¿Expresa la pregunta adecuadamente la alternativa con respecto al punto?}
- ¿Es engañosa la pregunta por culpa de asunciones no establecidas o de implicaciones que no se ven?
- ¿Está polarizada la redacción? ¿Está cargada emocionalmente o inclinada hacia un tipo particular de contestación?
- ¿Puede ser objetable por el informante la redacción de la pregunta?
- ¿Produciría mejores resultados una redacción mas personalizada de la pregunta?
- ¿Puede preguntarse mejor la cuestión, de manera más directa o más indirecta?

3. Decisiones sobre la forma de respuesta de la pregunta:

- ¿Puede contestarse mejor la pregunta con un impreso que exija la contestación por una marca (o contestación corta de una o dos palabras, o un número), de respuesta libre o por una marca con contestación ampliatoria?
- Si se usa la contestación por una marca, ¿cuál es el mejor tipo de cuestión: dicotómica, de elección múltiple, o de escala?
- Si se usa una lista de comprobación, ¿cubre adecuadamente todas las alternativas significativas sin solaparse y en un orden definible? ¿Es de una longitud razonable? ¿Es la redacción de los ítems imparcial y equilibrada?
- ¿Es fácil, definida, uniforme y adecuada para la finalidad, la forma de respuesta?

4. Decisiones sobre la ubicación de la pregunta en la secuencia:

- ¿Puede verse influida por el contenido de las cuestiones precedentes la contestación a la pregunta?
- ¿Está dirigida la pregunta en una forma natural? ¿Está en correcto orden psicológico?
- ¿Aparece la pregunta demasiado pronto o demasiado tarde desde el punto de vista de despertar interés y recibir la atención suficiente?

3.8.2.2. Escala Likert.

Escala tipo Likert, método desarrollado por Rensis Likert a principios de los años 30's, el cual es un método vigente y muy utilizado para la investigación de campo. Consiste en conjunto de números los cuales se presentan en forma de afirmaciones y se le pide a determinados sujetos que externen o puntualice lo que él considera, eligiendo en uno de los cinco puntos que tiene esta escala. Cada punto tiene un valor numérico, se recomienda que las afirmaciones no excedan de 20 palabras (Ávila, 2006).

Características:

- Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación social.
- Es una escala para medir las actitudes.
- Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.
- Alternativas o puntos en la escala de Likert:
 - (5) Muy de acuerdo
 - (4) De acuerdo
 - (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - (2) En desacuerdo
 - (1) Muy en desacuerdo

Ventajas:

- Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- Limitan las respuestas de la muestra.
- Es fácil de llenar.
- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es relativamente objetivo.
- Es fácil de clasificar y analizar.

3.8.3. La Entrevista

La entrevista es muy utilizada también en investigación social, y sus características son similares a las del cuestionario, siendo la principal diferencia el hecho de que es el encuestador u observador quien anota las respuestas a las preguntas.

La utilización de este instrumento conlleva una mayor habilidad por parte del encuestador u observador en conducir el tema de la entrevista, debido a que las respuestas son por lo general abiertas y permiten implementar nuevas preguntas no contempladas por el encuestador inicialmente. Esto proporciona la ventaja de explotar temas no contemplados inicialmente o ahondar en algunos de los contemplados. Mas tiene la desventaja de que, si no se tiene la suficiente habilidad para mantener el tema, la entrevista se "pierde" e, incluso, puede invalidarse.

Las recomendaciones en general y las referentes al tipo de preguntas utilizadas, son las mismas que las realizadas para el caso del cuestionario, aunque se le añade el uso de una grabadora (de audio o de vídeo) para la posterior transcripción de los diálogos.

3.9. TIPOS DE MÉTODOS DE MUESTREO.

El proceso de muestreo comienza con la localización de las fuentes adecuadas de datos como listados de población, directorios, planos y otras fuentes llamadas marcos. Las muestras se extraen de estos marcos. Si el marco es inadecuado debido a que ciertos grupos de individuos o de objetos en la población no se incluyeron de manera apropiada, entonces las muestras serán inexactas y sesgadas. Existen dos tipos básicos de muestras: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.

En una muestra no probabilística los elementos o los individuos incluidos se eligen sin tomar en cuenta su probabilidad de ocurrencia, y en algunos casos los participantes se autoseleccionan, por lo que no se puede practicar la teoría que se ha desarrollado para el muestreo probabilística. Muchas compañías realizan encuestas dando a los visitantes de su página de Internet la oportunidad de llenar formas de encuestas y entregarlas en forma de una respuesta electrónica. La respuesta a estas encuestas puede proporcionar grandes cantidades de datos en poco tiempo, pero la muestra se compone de usuarios de Internet que son seleccionados de forma automática. Para muchos estudios sólo se dispone de una muestra no probabilística como una muestra subjetiva. En estos casos, la opinión de un experto en la materia es crucial para poder usar los resultados obtenidos u realizar cambios en un proceso.

Las muestras no probabilísticas tienen algunas ventajas como son conveniencia, rapidez y bajo costo. Por otro lado, dos desventajas importantes, que superan a las ventajas mencionadas son: la falta de precisión debido al sesgo en la selección y la falta de capacidad para generalizar los resultados. En consecuencia el uso de los métodos de muestreo no probabilística se restringirá a situaciones a las que sólo se desea obtener aproximaciones a bajo costo para satisfacer la curiosidad acerca de un tema específico, o en estudios iniciales de pequeña escala o estudios piloto que precederán a investigaciones más rigurosas.

En una muestra probabilística, los sujetos se eligen de acuerdo con las probabilidades conocidas. Los cuatro tipos de muestras probabilísticas que se utilizan con mayor frecuencia son las muestras aleatoria simple, sistemática, estratificada y conglomerada. Estos métodos de muestreo varían entre sí por su costo, precisión y complejidad.

El muestreo aleatorio simple es la técnica de muestreo aleatorio más elemental en la cual cada individuo o elemento de una población tiene la misma oportunidad de ser elegido. En el muestreo aleatorio simple se usa n para representar el tamaño de la muestra y N para el tamaño de la población, por lo que la probabilidad de seleccionar a cualquier miembro en particular de la población la primera vez es $1/N$.

En una muestra sistemática, se dividen N individuos o elementos del marco de población en k grupos, dividiendo el tamaño de la población N entre el tamaño de muestra deseado n , es decir, $k=N/n$, donde k se redondea al entero más cercano. Para obtener una muestra sistemática, el primer individuo o elemento se selecciona al azar entre los k individuos o elementos del primer grupo del marco de población, y para el resto de la muestra, se elige un individuo o elemento cada k en la lista completa del marco de la población. Cuando el marco de población consiste en listas de cheques numerados, notas de venta o facturas, listas de miembros de un club, registros de inscripción o tal vez un número predeterminado de artículos consecutivos que salen de la línea de ensamble, es más rápido y fácil obtener una muestra sistemática. Sin embargo, los datos obtenidos pueden no ser una buena al presentarse la posibilidad de tener un sesgo en la selección y una falta de representación de las características fundamentales (parámetros de la población). Para evitar el problema potencial de la representación desproporcionada de grupos específicos en una muestra, se pueden usar los métodos de muestreo estatificado o de muestreo conglomerado.

En una muestra estratificada, primero se dividen los N individuos o elementos de la población en subpoblaciones separadas, o estratos, de acuerdo a alguna característica común. Se realiza un muestreo aleatorio simple en cada estrato y después se combinan los resultados de las muestras aleatorias separadas. Este método resulta más eficiente que el muestreo aleatorio simple o el sistemático, porque garantizan la representación de individuos o elementos de toda la población, lo que asegura una mayor precisión en las estimaciones de los parámetros poblacionales fundamentales. Lo que proporciona la precisión, una vez combinados los estratos, es la homogeneidad de individuos o elementos dentro de cada estrato.

En una muestra conglomerada, se dividen los N individuos o elementos de la población en varios conglomerados, de manera que cada conglomerado sea representativo de la población completa. Después se obtiene una muestra aleatoria de los conglomerados y se estudian todos los individuos o elementos de los conglomerados seleccionados. Los conglomerados pueden ser asignaciones naturales como condados, distritos electorales, manzanas, edificios de departamentos o familias. Los métodos de muestreo conglomerado pueden ser más eficientes con relación al costo, sobre todo si la población se encuentra esparcida en una vasta región geográfica. Sin embargo, estos

métodos también llegan a ser menos eficientes ya que se necesita una muestra total más grande para obtener resultados más precisos.



CAPÍTULO 4.

METODOLOGÍA

4. METODOLOGÍA

En base a la problemática definida en el Capítulo 2, donde se requiere de una herramienta eficaz y eficiente para medir la Satisfacción de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes a fin de que se incluya como un Sistema de Medición de la Percepción del Valor del Cliente que requiere el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO-9001:2000 en el que se ha certificado este departamento, se identifica que para todo proceso que se desee medir, previo al diseño del instrumento de medición se debe identificar qué variables deben ser medidas, por lo que se propone dividir este trabajo en dos etapas:

Etapa I. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE LOS DIVERSOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

A fin de determinar primeramente las variables que representen cada una de las dimensiones del servicio que ofrece el departamento a sus clientes según el modelo SERVQUAL de Parasuraman y el establecimiento de las necesidades de los clientes del Departamento.

Etapa II. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA PARA LA ENCUESTA DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

A fin de proponer la herramienta que requiere este Departamento para ir medir a través de un índice la satisfacción de sus clientes en un momento dado. Este índice deberá reflejar la evaluación de cada una de las dimensiones del servicio que ofrece el departamento a sus clientes según el modelo SERVQUAL de Parasuraman.

Para cada una de estas etapas, se retomarán los siete puntos del modelo de Kume (1992) en la investigación y solución de un problema, definiéndose los siguientes pasos para cada etapa:

PASOS PARA ETAPA I. Diseño de la Herramienta de la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos.

- 1. Definición del problema sobre la necesidad de desarrollar una herramienta para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos.**

El problema fue previamente determinado en el capítulo II, en el Planeamiento del Problema, donde se estableció que para diseñar una herramienta que evalúe la calidad de un servicio que

sea eficaz y eficiente para la medición del grado de satisfacción de los clientes, se debe partir del conocimiento de las necesidades de los clientes y su apreciación del valor que les genera dicho servicio.

2. Observación-Realización de Cuestionario Inicial para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos.

Este paso será propiamente el punto de partida de la investigación del problema, para ello se pretende realizar lo siguiente:

- a) Reunir la información previa sobre las herramientas para reconocer o detectar las necesidades de los clientes del Departamento de Recursos Humanos.
- b) Reunir información sobre características generales de los clientes que requieren el servicio del Departamento de Recursos Humanos para reconocer estratos. Los estratos para aplicar el muestreo se tuvieron en función a:
 - Grupos: Centros y Direcciones.
 - Subgrupos: Departamentos y Jefaturas, respectivamente.
- c) Partiendo del modelo SERVQUAL (Parasuraman, 1985) de las 5 Dimensiones de la Calidad en el Servicio, se propondrán aquellos elementos representativos que buscan los clientes Departamento de Recursos Humanos. Esta propuesta se realizará mediante la lluvia de ideas por parte de los encargados de brindar los servicios, así como de la Jefa de este Departamento a fin de poder realizar la comparación de la apreciación del servicio entre el cliente que lo recibe y la persona que directamente lo ofrece, así como la diferencia en la apreciación de la calidad del servicio entre el cliente y los directivos de la organización, tal como lo sugiere el GAP3 y GAP1, del Modelo SERVQUAL.

3. Análisis de la formulación del Cuestionario Inicial para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos.

A partir de la propuesta de posibles preguntas que se deberían hacer en este cuestionario, según lo analizado en paso anterior, se deberá:

- a) Realizar una entrevista individual de opinión abierta con clientes de diferente estrato del Departamento de Recursos Humanos para validar los elementos representativos de cada una de las dimensiones de la calidad en el servicio que se ofrece.

La entrevista, a pesar de ser abierta se orientará a considerar los siguientes aspectos del Cuestionario Inicial según Castañeda (cfr. Osorio, 2001):

- elaboración o construcción
- orden
- redacción

b) Realizar un autodiagnóstico sobre la eficacia y utilidad del Cuestionario Inicial para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos, mediante una lista de verificación a partir de las 17 reglas fundamentales para la realización de un cuestionario propuestas por Cadoche (1998) Ver Anexo 7.

4. Acción de mejora sobre el Cuestionario Inicial para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos.

Reunir la información previa sobre la apreciación del Cuestionario Inicial por parte de los clientes y los resultados del autodiagnóstico realizado en el paso anterior y realizar las correcciones pertinentes.

5. Verificación de la operatividad del Cuestionario para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos.

Realizar nuevamente una entrevista individual de opinión abierta con los mismos clientes entrevistados en el paso 3 para corroborar que los cambios realizados sobre el Cuestionario Inicial hayan mejorado su apreciación de este instrumento en cuanto a su: elaboración o construcción, orden y redacción.

6. Estandarización y aplicación del Cuestionario para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos.

Cuando los clientes entrevistados estuvieran de acuerdo en que el cuestionario cubre las recomendaciones de mejora propuestas por ellos, se procederá a:

a) Determinar el tamaño de muestra para un muestreo aleatorio semiprobabilístico dirigido (muestreo estratificado) que conviene para aplicar el instrumento Cuestionario para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos:

El tamaño de muestra (n) para este estudio, puesto que se carece de antecedentes sobre la desviación estándar de la apreciación del orden de importancia (1° al 5°) de las dimensiones

de la Calidad en el Servicio para los clientes del Departamento de Recursos Humanos, pues es la primera ocasión que se realiza este estudio exploratorio, se seguirá la recomendación empírica de un tamaño de muestra plausible del 5%, misma recomendación que ha seguido el Departamento de Recursos Humanos para otros instrumentos.

El tamaño de muestra (n) para este estudio se basará inicialmente en el tamaño de muestra simple:

$$n = 0.5 N$$

Donde:

N= Tamaño de la población

Posteriormente, ya teniendo el tamaño de la muestra, se estimará el tamaño de muestra para cada estrato de la siguiente manera:

k_i = tamaño del estrato i de la población

i= número de estratos de la población

y dado que $\sum k_i = N$, el tamaño de la muestra (n_i) para cada estrato i de la población será:

$$\sum n_i = (n) * (k_i / N) ,$$

Debiéndose aplicar el redondeo para que $\sum n_i = n$.

- b) Realizar el programa de aplicación de este cuestionario a la muestra determinada.
- c) Aplicación del cuestionario a grupos y subgrupos de clientes del Departamento de Recursos Humanos.

La forma de aplicar la escala será auto administrada, en donde el encuestado marcará respecto a cada pregunta o afirmación de la categoría que se muestra a continuación en lo que él considere más conveniente:

SI (1)	NO (0)
-----------------	-----------------

En la primer parte del cuestionario, el encuestado deberá contestar según considere en base a su experiencia y la atención que ha recibido del departamento, estando muy de acuerdo con la pregunta o la afirmación calificará con un SI, en caso contrario calificará con un NO. La puntuación se obtendrá sumando los valores alcanzados en cada una de las preguntas o afirmaciones, esta se considerará alta o baja según la suma del número de items. El tipo de preguntas que se emplearán serán declarativas, dando la opción de solo contestar SI ó NO.

En la segunda parte del cuestionario, se da una escala del 1 al 5 para que califiquen según consideren el aspecto de la Calidad en el Servicio del modelo de las cinco dimensiones, en el orden de importancia que se debería de dar al servicio, según sea su punto de vista, teniendo el 5 como el aspecto de mayor valor o interés, así sucesivamente hasta llegar al 1, que sería el aspecto de menor importancia o relevancia que se tendría que considerar para el otorgamiento del servicio. La puntuación se obtendrá sumando los valores alcanzados según el orden de importancia y el valor asignado en cada una de las preguntas o afirmaciones.

7. Conclusión sobre el Cuestionario para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos.

a) Captura de la información obtenida en el Cuestionario para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos, ordenando la información de acuerdo a las siguientes categorías:

- Fecha.
- Tipo de Designación: Administrativo de confianza, Administrativo sindicalizado, Profesor Asignatura, Docente Parcial, Docente exclusivo y Honorarios, servicios profesionales o sociedad civil.
- Centro o Dirección a la que se pertenece.
- Antigüedad en la Institución.
- Genero.

b) Estimar la calificación promedio de cada una de las Dimensiones de la la Calidad en el Servicio que han recibido por parte del Departamento de Recursos Humanos, las calificaciones promedio se estimarán:

- Promedio de todas las encuestas (n) por cada dimensión y su desviación estándar muestral.
- Promedio de las encuestas de cada estrato (n_i) por cada dimensión y su desviación estándar muestral.

c) Conocer el orden general de importancia que los clientes dan a cada dimensión de la calidad en el servicio que les gustaría recibir por parte del Departamento de Recursos Humanos.

Las dimensiones se ordenarán de manera descendente en función al promedio obtenido y, en caso de algún empate una dimensión quedará en un primer lugar respecto a la anterior si su desviación estándar es menor. Una vez identificado el orden decreciente de cada dimensión de la calidad, se le asignará bajo criterio de suponer entre lugar y lugar de importancia de cada dimensión una variación máxima del 5%, los siguientes pesos posicionales a cada dimensión que se emplearán para el cálculo del índice que califica la calidad en el servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos:

Lugar 1 – 30%= 0.30

Lugar 2 – 25%= 0.25

Lugar 3 – 20%=0.20

Lugar 4 - 15%=0.15

Lugar 5 – 10%=0.10

- d) Generar conclusiones sobre los resultados obtenidos en la herramienta “Cuestionario para la Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos”.

PASOS PARA ETAPA II. Diseño de la Herramienta de la Satisfacción del Cliente del Departamento de Recursos Humanos.

1. Definición del problema sobre la necesidad de desarrollar una herramienta para la Satisfacción del Cliente.

Conociendo las necesidades de los clientes del Departamento de Recursos Humanos, se procederá a la elaboración de la herramienta que permita conocer el grado de satisfacción de los clientes de dicho Departamento, con la intención de que dicha herramienta sea integrada al Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento.

2. Observación-Realización del Cuestionario Satisfacción del Cliente del Departamento de Recursos Humanos.

Este paso será propiamente el punto de partida de la investigación del problema, para ello se pretende realizar lo siguiente:

- a) Reunir la información sobre los resultados de la herramienta I, así como la exploración de la herramienta que se empleaba anteriormente el Departamento, dicho análisis se realiza en el planteamiento del problema (Ver Anexo: 1).
- b) Reunir información sobre el buzón de quejas y sugerencias, para detectar las áreas de mayor afluencia de clientes y las de mayor conflicto con los mismos, así como los comentarios que se hayan realizado para el fortalecimiento del servicio en el Departamento.

En el Departamento de Recursos Humanos en el año 2007, se presentaron las siguientes quejas, las cuales abarcan el período de enero a agosto:

QUEJAS PROCEDENTES	QUEJAS NO PROCEDENTES	TOTAL DE QUEJAS
8	14	22

QUEJA	NO.	DA ORIGEN
Originadas por el desconocimiento de Políticas, Reglamentos y Disposiciones Legales por parte de los clientes.	4	Mayor comunicación y difusión.
Análisis y Corrección de la situación que origino la queja, dando pie a una mejora en los procedimientos del Departamento.	4	Mejoramiento continuo.
Establecimiento de Lineamientos y Normatividades para una mejor atención a los Clientes.	3	Mejoramiento continuo.
Se determino que no estaban dentro del alcance del Departamento.	6	Mayor comunicación y difusión,
Análisis de otra queja anterior.	4	Mejoramiento continuo.
Fuera del alcance pero con aportación y enriquecimiento a los proveedores, para el logro de la Satisfacción del Cliente.	1	Mayor comunicación y difusión.

Tabla No. 2: Análisis de las quejas del Departamento de Recursos Humanos.

Cada una de estas quejas fue en su momento analizada y canalizada a la sección del Departamento de Recursos Humanos que correspondía, para lograr un tratamiento oportuno de dicha queja, además se lleva un registro de todos los pormenores y se notifica de la resolución de la misma al cliente para hacer de su conocimiento el análisis que implicó dicha situación, así como del tratamiento que se le dio para lograr la satisfacción y/o reparar la falta, mediante la implementación en una acción correctiva o en su caso preventiva.

Al hacer un análisis de las quejas, se obtiene información muy importante, misma que ayudará para la detección de necesidades y sobre todo de aquellos puntos en los que el cliente está exigiendo determinado servicio o manifiesta tener determinada necesidad y no se ha cumplido por el Departamento ya sea por desconocimiento o por una percepción distinta a la del cliente.

- c) Partiendo del modelo SERVQUAL (Parasuraman, 1985) de las 5 Dimensiones de la Calidad en el Servicio, se propondrán aquellos elementos representativos que buscan los clientes Departamento de Recursos Humanos nuevamente, al igual que en la Etapa I, propuesta se realizará mediante la lluvia de ideas por parte de los encargados de brindar los servicios, así como de la Jefa de este departamento.

3. Análisis de la formulación del Cuestionario Satisfacción del Cliente, del Departamento de Recursos Humanos.

A partir de la propuesta de posibles preguntas que se deberían hacer en este cuestionario, según lo analizado en paso anterior, se deberá:

- a) Realizar una entrevista individual de opinión abierta con clientes de diferente estrato del Departamento de Recursos Humanos para validar los elementos representativos de cada una de las dimensiones de la calidad en el servicio que se ofrece.

La entrevista, a pesar de ser abierta se orientará a considerar los siguientes aspectos del Cuestionario Inicial según Castañeda (cfr. Osorio, 2001):

- elaboración o construcción
 - orden
 - redacción
- b) Realizar un autodiagnóstico sobre la eficacia y utilidad del Cuestionario Inicial para la Satisfacción del Cliente del Departamento de Recursos Humanos, mediante una lista de

verificación a partir de las 17 reglas fundamentales para la realización de un cuestionario propuestas por Cadoche (1998) Ver Anexo 7.

4. Acción de mejora sobre el Cuestionario Satisfacción del Cliente del Departamento de Recursos Humanos.

Reunir la información previa sobre la apreciación del Cuestionario por parte de los clientes y los resultados del autodiagnóstico realizado en el paso anterior y realizar las correcciones pertinentes.

5. Verificación de la operatividad del Cuestionario Satisfacción del Cliente del Departamento de Recursos Humanos.

Realizar nuevamente una entrevista individual de opinión abierta con los mismos clientes entrevistados en el paso 3 para corroborar que los cambios realizados sobre el Cuestionario hayan mejorado su apreciación de este instrumento en cuanto a su: elaboración o construcción, orden y redacción.

6. Estandarización y aplicación del Cuestionario Satisfacción del Cliente del Departamento de Recursos Humanos.

Cuando los clientes entrevistados estuvieran de acuerdo en que el cuestionario cubre las recomendaciones de mejora propuestas por ellos, se procederá a:

- a) Determinar el tamaño de muestra para un muestreo aleatorio semiprobabilístico dirigido (muestreo estratificado) que conviene para aplicar el instrumento Cuestionario de Satisfacción del Cliente:

Se seguirá la recomendación empírica de un tamaño de muestra plausible del 10%, que duplica al tamaño de la muestra estimada en la Etapa I con el fin de disminuir el error sistemático.

El tamaño de muestra (n) para este estudio se basará inicialmente en el tamaño de muestra simple:

$$n= 0.10 N$$

Donde:

N= Tamaño de la población

Posteriormente, ya teniendo el tamaño de la muestra, se estimará el tamaño de muestra para cada estrato de la siguiente manera :

k_i = tamaño del estrato i de la población

i = número de estratos de la población

y dado que $\sum k_i=N$, el tamaño de la muestra (n_i) para cada estrato i de la población será:

$$\Sigma n_i= (n)* (k_i/N) ,$$

Debiéndose aplicar el redondeo para que $\Sigma n_i=n$.

- b) Realizar el programa de aplicación de este cuestionario a la muestra determinada.
- c) Aplicación del cuestionario a grupos y subgrupos de clientes del Departamento de Recursos Humanos.

La forma de aplicar la escala será auto administrada, en donde el encuestado marcará respecto a cada pregunta o afirmación de la categoría que se muestra a continuación en lo que él considere más conveniente:

Excelente (6)	Bueno (5)	Regular (4)	Malo (3)	Pésimo (2)	No Aplica (1)
----------------------	------------------	--------------------	-----------------	-------------------	----------------------

Cuando se considere la afirmación o la pregunta, y se esté muy de acuerdo la calificación, deberá ser excelente que equivale a un seis en puntuación, en caso contrario, si la respuesta fuese negativa, el encuestado estará en desacuerdo y tuviera una actitud menos favorable podrá contestar: entre malo y pésimo, dejando la última opción de no aplica para cuando no haya experimentado la pregunta en cuestión.

La puntuación por medio del sistema SPSS., el tipo de preguntas que se emplearán serán cerradas y abiertas. En la parte de las preguntas cerradas se harán en base al modelo de la Dimensión de la Calidad en el Servicio, debido a que resultará de mayor facilidad su codificación y la interpretación para su análisis. Las preguntas abiertas tienen la intención de recabar una mayor información en las respuestas que proporcionarán los clientes para obtener información de manera directa y debido a que se requiere profundizar en la opinión de los clientes.

7. Conclusión sobre el Cuestionario Satisfacción del Cliente

a) Captura de la información obtenida en el Cuestionario Satisfacción del Cliente del Departamento de Recursos Humanos:

- Fecha.
- Tipo de Designación: Administrativo de confianza, Administrativo sindicalizado, Profesor Asignatura, Docente y Honorarios, servicios profesionales o sociedad civil.
- Centro o Dirección a la que se pertenece.
- Antigüedad en la Institución.
- Genero.

c) Conocer en cada una de las dimensiones de la Calidad en el servicio la calificación que otorgaron, así como los comentarios que expresaron en la parte del cuestionario con preguntas abiertas.

d) Conocer si se logra el Objetivo de la Calidad del Departamento de Recursos Humanos, “que el 80% de los encuestados, califiquen el servicio del Departamento entre excelente y bueno”.

e) Generar conclusiones sobre los resultados obtenidos en la herramienta “Cuestionario de la Satisfacción del Cliente del Departamento de Recursos Humanos como herramienta del Sistema ISO-9001: 2000 del actual SGC de este Departamento”.



CAPÍTULO 5.

RESULTADOS

5. RESULTADOS.

5.1. Etapa I.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES, DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (HERRAMIENTA I).

La Encuesta de Detección de Necesidades se aplicó a la población tomada de los datos del Sistema de Integral de Información y Modernización Administrativa (SIIMA), consultada en el mes de julio del año 2007, donde se obtuvo la plantilla laboral que se encontraba activa, correspondiente al primer semestre del 2007, de la cual se procedió a realizar grupos y subgrupos, los cuales estuvieron conformados de la siguiente manera, para determinar el número de personas que serían sujetos a la aplicación de la encuesta de Detección de Necesidades:

Tabla No. 3: Grupos y Subgrupos de los Centros y Direcciones de la U.A.A.

GRUPOS	SUB-GRUPOS				
	CENTRO	ADM. CONF	ADM. SIND	PROF. DOCENTE	PROF. ASIGNATURA
Centro de Ciencias Agropecuarias	28	40	58	36	35
Centro de Ciencias Básicas	3	27	176	204	114
Centro de Ciencias Biomédicas	27	32	53	181	141
Centro de Ciencias del Diseño y de la	6	7	89	199	29

Construcción					
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas	6	3	67	167	41
Centro de Ciencias Sociales y Humanidades	11	15	151	258	121
Centro de Bachillerato y Secundaria	13	21	41	129	56
Rectoría	37	2	1	1	7
Secretaría General	62	29	1	4	35
Dirección General de Difusión	36	7	0	0	101
Dirección General de Docencia de Pregrado	30	7	2	5	108
Dirección General de Finanzas	42	14	1	3	12
Dirección General de Investigación y Posgrado	25	52	0	2	30
Dirección General de Planeación y Desarrollo	43	2	0	2	34
Dirección	33	272	0	1	57

General de Servicios					
Total	402	530	640	1192	921

Fuente: SIIMA (Sistema Integrado de Información y Modernización Administrativa) periodo enero-julio 2007.

Se partió de la opinión de los encargados de procesos de Calidad y del Jefe del Departamento de Recursos Humanos y se desarrolla la Herramienta Inicial, para la Detección de Necesidades de los Clientes, la cual se puede observar en el Anexo 2.

Al momento de verificar con personal de distintos niveles jerárquicos y departamentos y personas usuarias del servicio, su opinión siguiendo la Lista de Verificación sobre lineamientos para diseñar cuestionario en Encuesta de “Detección de Necesidades” del Departamento de Recursos Humanos (Ver anexo: 5), se obtuvieron las siguientes observaciones que identifican áreas de oportunidad sobre el diseño inicial de esta herramienta:

LISTA DE VERIFICACION SOBRE LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR CUESTIONARIO EN ENCUESTA DE “DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”.

RECOMENDACIÓN (Cadoche, 1998):	OBSERVACIONES
1. Las preguntas han de ser pocas (no más de 30).	<ul style="list-style-type: none"> • Son menos de 30, pero se encuentra en el anverso y reverso, dando la impresión de ser una encuesta muy amplia. • Tendrá un mayor costo fotocopiar dos hojas • Demasiado desproporcionado el tamaño del título y sección de datos. • El título esta descentrado. • Se manejan varios formatos para cada tipo de cliente. • La encuesta no luce estética, puesto que aparecen en el número de preguntas que se manejan en cada categoría.

	<ul style="list-style-type: none"> Las columnas y renglones se ven desproporcionados. Algunas preguntas son interrogativas y otras enunciativas.
2. Las preguntas preferentemente cerradas y numéricas.	<ul style="list-style-type: none"> Aunque las preguntas tienen opciones "SI", "NO" y "EN OCASIONES", esta última deja muchas dudas para la interpretación. No se ve estética la tabla donde se deben colocar las respuestas de esta escala. No se indica como se debe contestar.
3.Redactar las preguntas con lenguaje sencillo.	<ul style="list-style-type: none"> Existen algunas preguntas confusas y rebuscadas. La encuesta da la impresión que las preguntas se repiten entre categorías.
4. Formular las preguntas de forma concreta y precisa.	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene dificultad en interpretar las preguntas, algunas vienen como enunciado y otras como pregunta Falta el signos de interrogación "¿" a la mayoría de las preguntas. La segunda sección de la encuesta, resulta complicada de entender puesto que se califica en escala del 1 al 5 y las instrucciones no son muy claras.
5. Evitar utilizar palabras abstractas y ambiguas.	<ul style="list-style-type: none"> Existen palabras que pudieran parecer con un significado igual pero significar distinto, como preocupación por sus intereses y preocupación por sus necesidades...
6.Formular las preguntas de forma neutral.	<ul style="list-style-type: none"> Pareciera que esta encuesta va orientada al servicio académico puesto que habla de los horarios del Departamento, considerando que éste solo atiende de 7:00 a 15:30hrs.
7.En las preguntas abiertas no dar ninguna opción alternativa.	
8. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de	<ul style="list-style-type: none"> Se piensa que si es importante que se anoten situaciones que representaron un problema para el

memoria.	<p>usuario, para que se puedan mejorar las situaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se piensa que no es necesario hacer memoria ya que se recuerdan situaciones problemáticas fácilmente.
9. No hacer preguntas que obliguen a consultar archivos.	
10. No hacer preguntas que obliguen a cálculos numéricos complicados.	
11. No hacer preguntas indiscretas.	
12.Redactar las preguntas de forma personal y directa.	<ul style="list-style-type: none"> • Existen algunas preguntas que no se entienden muy fácilmente o se puede prestar a confusiones.
13.Redactar las preguntas para que se contesten de forma directa e inequívoca.	<ul style="list-style-type: none"> • Solo se tienen opciones "SI", "NO"y "EN OCASIONES. • No se ve estética la tabla donde se deben colocar las respuestas de esta escala para cada pregunta. • No se indica como dar respuesta, si con una X, rellenando el círculo.
14. Que no levanten prejuicios en los encuestados.	<ul style="list-style-type: none"> • Se manejan formatos diferentes para los diferentes clientes lo que crea la suspicacia de que se dirigen de forma diferente a cada uno para que se les evalúe bien. • Se hacen preguntas conflictivas, que hablan sobre sueldo y compensaciones., aspectos que por consecuencia son conflictivos. • Preguntas que no corresponden al servicio que ofrece al Departamento de Recursos Humanos.
15.Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.	<ul style="list-style-type: none"> • las preguntas pueden dar lugar a que el encuestado quisiera ampliarse en el tema y terminar contestando lo que sea.
16.Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.	<ul style="list-style-type: none"> • Al hablar de detección de necesidades, es difícil encontrar las palabras que no conlleven a cargas emocionales.

<p>17. Evitar estimular una respuesta condicionada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene temor de que al calificar negativamente la calidad del servicio se tomen represalias. • Los encuestados suelen ser nobles a la hora de contestar y más aún si la presencia del encuestado les resulta incomoda, por lo que no suelen ser sinceros en sus comentarios y mucho menos logran expresar su verdadero sentir.
---	---

Fuente: Entrevista directa, realizada por Lizbeth Hernández Cuéllar, (2007).

Analizando estas observaciones, se deduce realizar las siguientes acciones correctivas sobre el Diseño de la Encuesta de “Detección de Necesidades” del Departamento de Recursos Humanos, (Ver Anexo: 5).

ACCIONES CORRECTIVAS:

1. Se reduce a una hoja.
2. Mejorar formato para hacerlo más estético, se uniformará a cuatro preguntas por sección.
3. Se manejará una escala nominal “SI”/”NO”, donde las respuestas sean mutuamente excluyentes para que se eviten confusiones en la interpretación
4. Los enunciados serán declarativos en vez de interrogativos para que no implique un mayor esfuerzo de análisis.
5. Se redactará nuevamente cada parte que implica una dimensión de calidad en el servicio cuidando no imprima carga emocional o que se tenga el riesgo a interpretar de una manera subjetiva fuera del objeto de la encuesta.

Realizando estas acciones, se modificó este cuestionario resultando la herramienta “Detección de Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos” y se aplicó siguiendo un sistema de muestreo aleatorio semiprobabilístico dirigido o muestreo estratificado (Ver Anexo 8). Sin embargo, durante su aplicación se encontraron las siguientes limitantes o problemáticas:

LIMITANTES DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

1. La negativa de algunos Centros en el apoyo para la aplicación de las encuestas al personal.
2. Negativas de algunos profesores al ser encuestados.
3. Extravíos de encuestas en un Centro.
4. Los horarios para poder aplicar dichas encuestas eran en el turno vespertino y la mayor parte de la plantilla laboral activa se encontraba en el turno matutino.

5. Tiempo muerto en acudir por encuestas las cuales no habían sido aplicadas en los Centros.
6. Tiempo de aplicación el cual se prolongo más de lo estimado por lo cual se tuvo que hacer un ajuste en la muestra, aplicándose solamente a un 5% de la población por cada grupo.

Por ello la muestra tuvo que ser ajustada a 167 encuestas, a razón de las limitantes anteriormente mencionadas, en las cuales se aplicaron a los grupos y subgrupos, para la obtención de una muestra aleatoria a razón de aproximadamente un 5% de la población y no perjudicar el análisis.

Los resultados de las encuestas de Detección de las Necesidades de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos, se hicieron en base a la información que se arrojó en la puntuación que se asignó en la parte dos de la encuesta, donde se solicitaba que el encuestado marcará el orden de importancia de los elementos de la Dimensión de la Calidad que consideraba relevante en el servicio, en una escala del 5 al 1, donde la mayor puntuación correspondería a mayor interés en el servicio que se requiere y la menor puntuación indica un menor interés o menor relevancia en el aspecto de la Dimensión de la Calidad que se citaba.

Tabla No. 4: Posición del nivel de importancia de los elementos evaluados por los Centros y Direcciones.

Dimensión	Promedio	Desv/Estan	Interv. Conf 95%		Peso	Posición
Aspecto Físico	2.27	1.47	2.016	2.5141	0.01	5
Cumplimiento de Prom	3.27	1.15	3.069	3.46	0.25	2
Actitud de serv.	3.25	1.4	3.008	3.485	0.2	3
Competencia de perso	3.29	1.18	3.089	3.4889	0.3	1
Empatía	2.93	1.57	2.666	3.201	0.15	4

Fuente: Investigación de Campo, por Lizbeth Hernández Cuellar, 2007.

La tabla 4, expresa el orden de importancia de los encuestados, posicionando en primer lugar de importancia, el aspecto que más se valoró en la encuesta el cual corresponde a la Competencia del personal, en un segundo lugar el del Cumplimiento de las promesas, en un tercer lugar la Actitud de servicio, en cuarto lugar la Empatía y por último se encuentra el Aspecto físico. Se puede observar en las puntuaciones que los tres primeros lugares no distan mucho en la puntuación, por lo cual se puede deducir que estos tres aspectos son prioritarios que el Departamento de Recursos Humanos tome en cuenta para el servicio que está proporcionando a sus clientes, así mismo los dos aspectos restantes que corresponden a la Empatía y a el Aspecto físico fueron calificados con una considerable baja en el orden de importancia. Dando así ruta clara

a considerar para tener en cuenta las prioridades y las expectativas de sus clientes y poder diseñar estrategias que conlleven al cumplimiento de las mismas.

Tabla No. 5: Promedio e Intervalo de Confianza por Elemento de la Dimensión de la Calidad

PUNTO	SUMA	PROM	DES EST	INT.DE CONF. 95%	CALIF PAR	PROM	DESV. E	INTV. DE C. 95%		
PUNTO 1	99	0.59639	0.49211	0.51360	0.67917	PUNTO 1	0.778614	0.395884	0.71202	0.845210
PUNTO 1	130	0.78313	0.41336	0.71360	0.85267					
PUNTO 1	141	0.84940	0.35874	0.78905	0.90975					
PUNTO 1	147	0.88554	0.31933	0.83182	0.93926					
PUNTO 2	129	0.77711	0.41745	0.70689	0.84733	PUNTO 2	0.804217	0.395261	0.73773	0.870707
PUNTO 2	128	0.77108	0.42141	0.70020	0.84197					
PUNTO 2	143	0.86145	0.34653	0.80315	0.91974					
PUNTO 2	134	0.80723	0.39567	0.74067	0.87379					
PUNTO 3	127	0.76506	0.42524	0.69353	0.83659	PUNTO 3	0.778614	0.415088	0.70879	0.848440
PUNTO 3	132	0.79518	0.40479	0.72709	0.86327					
PUNTO 3	123	0.74096	0.43943	0.66704	0.81488					
PUNTO 3	135	0.81325	0.39089	0.74750	0.87901					
PUNTO 4	126	0.75904	0.42896	0.68688	0.83120	PUNTO 4	0.792169	0.404411	0.72414	0.860198
PUNTO 4	125	0.75301	0.43256	0.68025	0.82578					
PUNTO 4	139	0.83735	0.37016	0.77508	0.89962					
PUNTO 4	136	0.81928	0.38595	0.75435	0.88420					
PUNTO 5	95	0.57229	0.49624	0.48881	0.65577	PUNTO 5	0.64759	0.475239	0.56765	0.727535
PUNTO 5	121	0.72892	0.44586	0.65391	0.80392					
PUNTO 5	111	0.66867	0.47211	0.58926	0.74809					
PUNTO 5	103	0.62048	0.48674	0.53860	0.70236					

Fuente: Investigación de Campo, por Lizbeth Hernández Cuellar, 2007.

La No. 5, muestra las puntuaciones que se obtuvieron en cada una de las preguntas que se encontraban separadas por las cinco Dimensiones de la Calidad y posteriormente muestra las puntuaciones por Dimensión, esta tabla muestra datos numéricos para una exploración a detalle de las puntuaciones que se dan entre cada punto que corresponde a cada Dimensión. Asimismo dicha información ayuda para asignar un peso a los promedios anteriormente expuestos y se visualice la interpretación de la siguiente tabla:

Tabla No. 6: Muestra la estimación del Índice Global de Calidad en el Servicio de la Encuesta de Detección de Necesidades.

CALIF PARCISUM	PROM	DESV. EST	INT. CONF AL 95%	Wi (peso)		
PUNTO 1	129.25	0.778614	0.395884	0.712019	0.845210	0.15 0.116792
PUNTO 2	133.5	0.804217	0.395261	0.737726	0.870707	0.3 0.241265
PUNTO 3	129.25	0.778614	0.415088	0.708789	0.848440	0.2 0.155723
PUNTO 4	131.5	0.792169	0.404411	0.724139	0.860198	0.25 0.198042
PUNTO 5	107.5	0.647590	0.475239	0.567646	0.727535	0.1 0.064759
					1	
					PROMEDIO PONDERADO	0.7766
		CALIF	PROMED	DESV. EST	INTERV. DE CONF AL 95%	
EL MISMO PESO		126.2	0.76024096	0.41717686	0.69006375	0.830418177

Fuente: Investigación de Campo, por Lizbeth Hernández Cuellar, (2007).

La Tabla No. 6, muestra en la tabulación que se da a cada punto, arrojando una calificación promedio de un 7.6 de manera global, con un intervalo de confianza del .6900 al .8304, teniendo como interpretación que las calificaciones de otorgaron los encuestados oscilan entre un 6.9 a un 8.3 aproximadamente, para el servicio que otorga el Departamento de Recursos Humanos de manera global para en las Dimensiones de la Calidad que fueron evaluadas.

Continuando con el análisis de la información que se dio en la Encuesta de Detección de Necesidades, se hace un estudio de la información que se obtuvo de cada uno de los Centros.

Tabla No. 7: Resultados de la Encuesta de Detección de Necesidades de los Centros Académicos.

C.C.AGROPECUARIAS	PROMED DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.61111	0.06111	5
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.66667	0.20000	1
ACTITUD DE SERVICIO	0.58333	0.14583	2
COMP. DEL PERSONAL	0.66667	0.13333	3
EMPATÍA	0.47222	0.07083	4
INDICE DE CALIDAD	0.61110		
C.C.BASICAS	PROMED DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.88542	0.08854	5
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.75000	0.11250	4
ACTITUD DE SERVICIO	0.68750	0.17188	2
COMP. DEL PERSONAL	0.77083	0.23125	1
EMPATÍA	0.70833	0.14167	3

INDICE DE CALIDAD				0.74584
C.C.BIOMEDICAS	PROMED DIM	PESO	POSICION	
ASPECTO FISICO	0.90789	0.13618	4	
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.65789	0.19737	5	
ACTITUD DE SERVICIO	0.65789	0.06579	1	
COMP. DEL PERSONAL	0.68421	0.17105	2	
EMPATÍA	0.50000	0.10000	3	
INDICE DE CALIDAD				0.67039
C.C.DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN	PROMED DIM	PESO	POSICION	
ASPECTO FISICO	0.63333	0.17417	1	
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.81667	0.12250	4	
ACTITUD DE SERVICIO	0.81667	0.22458	1	
COMP. DEL PERSONAL	0.73333	0.14667	3	
EMPATÍA	0.76667	0.07667	5	
INDICE DE CALIDAD				0.74459
C.C.ECONOMICO ADMINISTR	PROMED DIM	PESO	POSICION	
ASPECTO FISICO	0.85714	0.08571	5	
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.96429	0.19286	3	
ACTITUD DE SERVICIO	0.89286	0.26786	1	
COMP. DEL PERSONAL	0.92857	0.23214	2	
EMPATÍA	0.73214	0.10982	4	
INDICE DE CALIDAD				0.88839
C.C.SOCIALES Y HUMANIDADES	PROM DIM	PESO	POSICION	
ASPECTO FISICO	0.7826	0.07826	5	
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.9457	0.28370	1	
ACTITUD DE SERVICIO	0.8587	0.1288	4	
COMP. DEL PERSONAL	0.8696	0.17391	3	
EMPATÍA	0.7609	0.19022	2	
INDICE DE CALIDAD				0.85489
C. DE EDUCACIÓN MEDIA	PROMED DIM	PESO	POSICION	
ASPECTO FISICO	0.77083	0.07708	5	
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.66667	0.16667	2	
ACTITUD DE SERVICIO	0.75000	0.15000	3	
COMP. DEL PERSONAL	0.70833	0.10625	4	
EMPATÍA	0.29167	0.08750	1	
INDICE DE CALIDAD				0.58750

Fuente: Investigación de Campo, por Lizbeth Hernández Cuellar, 2007.

El color naranja en cada uno de los Centros en los que se encuentra señalado representa la Dimensión de la Calidad en la que el Centro califica como no satisfactoria, que puede variar de una calificación entre un 6 y un 7. Así como el color rojo representa la Dimensión de la Calidad en la que el Centro está calificando como Reprobatoria, y que puede variar de una calificación de un 5 o un puntaje menor.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR CENTRO ACADÉMICO.

CENTRO DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

El Centro Agropecuario otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 7, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: la Actitud de servicio y la Empatía.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: No favorable de 6.1.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar el Cumplimiento de Promesas, siguiendo la Actitud de servicio, la Competencia del personal, la Empatía y por último la parte Física.

CENTRO DE CIENCIAS BÁSICAS

El Centro Básico otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 7, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: la Actitud de servicio.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Regular de 7.4.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Competencia del personal, siguiendo la Actitud de servicio, la Empatía, Cumplimiento de promesas y por último la parte Física.

CENTRO DE CIENCIAS BIOMÉDICAS

El Centro Biomédicas otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 7, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: la Empatía, Actitud de servicio y Cumplimiento de promesas.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: No favorable de 6.7.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Actitud de servicio, siguiendo la Competencia del personal, la Empatía, Aspecto físico y por último la parte del Cumplimiento de promesas.

CENTRO DE CIENCIAS DEL DISEÑO Y DE LA CONSTRUCCIÓN

El Centro de la Construcción otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 7, posicionando con una menor puntuación los aspectos: Físicos.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Regular de 7.4.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar el Aspecto Físico y la Actitud de servicio, siguiendo la Competencia del personal, Cumplimiento de Promesas y por último la Empatía.

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

El Centro Económico otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 7, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: la Empatía.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Buena de 8.8.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden

de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Actitud de servicio, siguiendo la Competencia del personal, el Cumplimiento de las promesas, la Empatía y por último la parte Física.

CENTRO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

El Centro de Sociales otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 7, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: la Empatía.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Buena de 8.5.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar el Cumplimiento de Promesas, siguiendo la Empatía, la Actitud de Servicio, la Competencia del personal y por último la parte Física.

CENTRO DE EDUCACIÓN MEDIA

El Centro de Educación Media otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 7, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: Cumplimiento de promesas y la Empatía.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: No favorable de 5.8.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Empatía, siguiendo el Cumplimiento de promesas, la Actitud de servicio, Competencia del personal y por último la parte Física.

Continuando con el análisis de la información que arrojó la Encuesta de Detección de Necesidades, se hace un estudio de la información que se obtuvo de cada uno de los Centros.

Tabla No. 8: Resultados de la Encuesta de Detección de Necesidades de las Direcciones.

RECTORIA	PROM X DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.08333	0.00833	5
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.58333	0.14583	2
ACTITUD DE SERVICIO	0.50000	0.15000	1
COMP. DEL PERSONAL	0.25000	0.03750	4
EMPATÍA	0.75000	0.15000	3
INDICE DE CALIDAD			0.49166
SECRETARIA GENERAL	PROM X DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.85000	0.085	5
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	1.00000	0.200	3
ACTITUD DE SERVICIO	1.00000	0.150	4
COMP. DEL PERSONAL	1.00000	0.250	2
EMPATÍA	0.85000	0.255	1
INDICE DE CALIDAD			0.94000
DIR. GRAL. DIFUSIÓN	PROM X DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.82143	0.08214	5
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.96429	0.19286	3
ACTITUD DE SERVICIO	0.96429	0.28929	1
COMP. DEL PERSONAL	1.00000	0.25000	2
EMPATÍA	0.82143	0.12321	4
INDICE DE CALIDAD			0.93750
DIR. GRAL. DE DOCENCIA DE PREG.	PROM X DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.82143	0.12321	4
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.92857	0.27857	1
ACTITUD DE SERVICIO	0.92857	0.23214	2
COMP. DEL PERSONAL	0.92857	0.09286	5
EMPATÍA	0.75000	0.15000	3
INDICE DE CALIDAD			0.87678
DIR. GRAL. DE FINANZAS	PROM X DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.66667	0.06667	5
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.83333	0.16667	3
ACTITUD DE SERVICIO	0.91667	0.13750	4
COMP. DEL PERSONAL	1.00000	0.25000	2
EMPATÍA	1.00000	0.30000	1
INDICE DE CALIDAD			0.92084
DIR. GRAL. INVEST Y POSG	PROM X DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.8000	0.0800	5
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.9500	0.2375	2

ACTITUD DE SERVICIO	0.9500	0.2850	1
COMP. DEL PERSONAL	1.0000	0.1750	3
EMPATÍA	0.8500	0.1488	3
INDICE DE CALIDAD			0.92625
DIR. GRAL. PLAN. Y DES	PROM X DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.8500	0.0850	5
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	1.0000	0.1500	4
ACTITUD DE SERVICIO	0.8000	0.1600	3
COMP. DEL PERSONAL	1.0000	0.3000	1
EMPATÍA	0.7500	0.1875	2
INDICE DE CALIDAD			0.88250
DIR. GRAL. SERVICIOS	PROM X DIM	PESO	POSICION
ASPECTO FISICO	0.68333	0.1025	4
CUMPLIMIENTO DE PROMESAS	0.61667	0.18500	1
ACTITUD DE SERVICIO	0.68333	0.17083	2
COMP. DEL PERSONAL	0.61667	0.1233	3
EMPATÍA	0.36667	0.03667	1
INDICE DE CALIDAD			0.61830

Fuente: Investigación de Campo, por Lizbeth Hernández Cuellar, (2007).

El color naranja en cada uno de los Centros en los que se encuentra señalado representa la Dimensión de la Calidad en la que el Centro califica como no satisfactoria, que puede variar de una calificación entre un 6 y un 7. Así como el color rojo representa la Dimensión de la Calidad en la que el Centro está calificando como Reprobatoria, y que puede variar de una calificación de un 5 o un puntaje menor.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR DIRECCIÓN.

RECTORIA

La Rectoría otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 8, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: Cumplimiento de promesas, Actitud de Servicio y la Competencia del personal.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: No favorable de 4.9.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Actitud de servicio, siguiendo el Cumplimiento de promesas, la Empatía, la Competencia del personal y por último la parte Física.

SECRETARIA GENERAL

La Secretaria General otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 8, otorgando solo puntuaciones favorables a cada una de las dimensiones.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Excelente 9.4.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Empatía, siguiendo con la Competencia del personal, el Cumplimiento de promesas, la Actitud de servicio y por último la parte Física.

DIRECCIÓN GENERAL DE DIFUSIÓN

La Dirección de Difusión otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 8, otorgando solo puntuaciones favorables a cada una de las dimensiones.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Excelente 9.3.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Actitud de servicio, siguiendo con la Competencia del personal, el Cumplimiento de promesas, la Empatía y por último la parte Física.

DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA DE PREGRADO

La Dirección de Docencia de Pregrado otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 8, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: La Empatía. A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Buena de 8.7.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar el Cumplimiento de promesas, siguiendo la Actitud de servicio, la Empatía, Aspecto físico, y por último la parte de la Competencia del personal.

DIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS

La Dirección de Finanzas otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 8, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: Aspecto físico. A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Excelente de 9.2.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Empatía, siguiendo la Competencia del personal, el Cumplimiento de promesas, la Actitud de servicio y por último la parte Física.

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

La Dirección de Investigación otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 8, otorgando solo puntuaciones favorables a cada una de las dimensiones. A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Excelente de 9.2.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar

la Actitud de servicio, siguiendo el Cumplimiento de promesas, la Competencia del personal y la Empatía y por último la parte Física.

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

La Dirección de Planeación otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 8, otorgando solo puntuaciones favorables a cada una de las dimensiones.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: Excelente de 8.8.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Competencia del personal, siguiendo Empatía, la Actitud de Servicio, Cumplimiento de promesas y por último la parte Física.

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS

La Dirección de Servicios otorgó a cada una de las Dimensiones de la Calidad como resultado del servicio que le proporciona el Departamento de Recursos Humanos la calificación que se muestra en la tabla 8, posicionando con una menor puntuación los aspectos de: la Empatía, Competencia del personal y Cumplimiento de promesas.

A su vez otorga un índice de Calidad, que integra los pesos de las calificaciones de las categorías evaluadas, una calificación: No favorable 6.1.

Y como tercer aspecto el Centro determina que las Dimensiones que considera más importantes para la impartición del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, según el orden de importancia o prioridad que da a cada una de las categorías evaluadas sería: en primer lugar la Empatía y Cumplimiento de promesas, siguiendo la Actitud de servicio, la Competencia del personal y por último la parte Física.

Estas fueron las opiniones de los encuestados de los Centros y Direcciones en lo que respecta a la clasificación de las Dimensiones de la Calidad aplicadas al servicio que reciben los clientes del Departamento de Recursos, donde se expresaron los niveles de importancia, así como sus prioridades en cuanto a servicio se refiere.

5.2. Etapa II.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (HERRAMIENTA II).

De la misma forma que en la etapa anterior, se partió de la experiencia y creencia por parte de los responsables del servicio y su jefe sobre las necesidades de los clientes y la percepción de ellos sobre la Calidad del Servicio que reciben. Realizando con esta información la herramienta inicial de encuesta de Satisfacción de los Clientes (Anexo 6) y revisando contra la lista de verificación (Anexo 3 y 4), se obtuvieron las siguientes observaciones:

LISTA DE VERIFICACION SOBRE LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR CUESTIONARIO EN ENCUESTA DE “SATISFACCIÓN DEL CLIENTE” DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”

RECOMENDACIÓN (Cadoche, 1998):	OBSERVACIONES
1.Las preguntas han de ser pocas (no más de 30).	<ul style="list-style-type: none">• Son menos de 30, pero el estar en dos hojas da la apariencia de que se llevará mucho tiempo en contestarla.• Tendrá un mayor costo fotocopiar dos hojas• Demasiado desproporcionado el tamaño del titulo y sección de datos.• El título esta descentrado.• Se manejan varios formatos para cada tipo de cliente.• Se tiene la impresión de que el formato fue diseñado sin planearse porque no se ve muy estético en cuanto al tamaño de las columnas y renglones.• Se tienen diferente cantidad de preguntas en cada sección, lo que le da apariencia de desorden.
2.Las preguntas preferentemente cerradas y numéricas.	<ul style="list-style-type: none">• Aunque las preguntas tienen opciones “E”, “B”, “R”, “M”, “P”, “N”, no es fácil interpretar estas escalas o se tarda en seleccionar alguna de estas opciones.• No se ve estética la tabla donde se deben colocar las respuestas de esta escala para cada pregunta.• No se indica si se deben poner las opciones “E”, “B”, “R”, “M”, “P”, “N” o solamente poner “X” en la columna correspondiente.
3.Redactar las preguntas con	<ul style="list-style-type: none">• Existen algunas preguntas que no se entienden muy

lenguaje sencillo.	fácilmente porque el enunciado tiene el verbo al final. Ej. Parte 1. Pregunta 4
4. Formular las preguntas de forma concreta y precisa.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene dificultad en interpretar las preguntas, algunas vienen como enunciado y otras como pregunta • Falta el signos de interrogación “¿” a la mayoría de las preguntas, como la gramática en inglés. • Existen enunciados que no deben llevar signo de interrogación. Ej. Parte 5. Pregunta 2. Profesores.
5. Evitar utilizar palabras abstractas y ambiguas.	<ul style="list-style-type: none"> • En la Parte 4. Pregunta 2. La palabra “profesionalismo” puede interpretarse de diferentes formas o confundirse con “actitud”. No se entiende la diferencia entre los términos “profesionalismo” y “actuar” del Departamento de Recursos Humanos
6. Formular las preguntas de forma neutral.	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio que tiene la Parte 5, pregunta 2. Es muy pequeño y es supuestamente una pregunta abierta por lo que pareciera que no se desea que escriban recomendaciones.
7. En las preguntas abiertas no dar ninguna opción alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio que tiene la Parte 5. Pregunta 2, es muy pequeño y es supuestamente una pregunta abierta por lo que pareciera que no se desea que escriban recomendaciones.
8. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Se piensa que si es importante que se anoten situaciones que representaron un problema para el usuario, para que se puedan mejorar las situaciones. • Se piensa que no es necesario hacer memoria ya que se recuerdan situaciones problemáticas fácilmente.
9. No hacer preguntas que obliguen a consultar archivos.	
10. No hacer preguntas que obliguen a cálculos numéricos complicados.	
11. No hacer preguntas indiscretas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se opina que la Parte 1. Pregunta 4. puede dar pie a que las personas que califiquen el servicio realicen “críticas no objetivas” y confundan “atractivo físico” con “aspecto”.
12. Redactar las preguntas de forma personal y directa.	<ul style="list-style-type: none"> • Existen algunas preguntas que no se entienden muy fácilmente porque el enunciado tiene el verbo al final. Ej. Parte 1. Pregunta 4

<p>13.Redactar las preguntas para que se contesten de forma directa e inequívoca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque las preguntas tienen opciones “E”, “B”, “R”, “M”, “P”, “N”, no es fácil interpretar estas escalas o se tarda en seleccionar alguna de estas opciones. • No se ve estética la tabla donde se deben colocar las respuestas de esta escala para cada pregunta. • No se indica si se deben poner las opciones “E”, “B”, “R”, “M”, “P”, “N” o solamente poner “X” en la columna correspondiente.
<p>14.Que no levanten prejuicios en los encuestados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se opina que la Parte 1. Pregunta 4. puede dar pie a que las personas que califiquen el servicio realicen “críticas no objetivas” y confundan “atractivo físico” con “aspecto”. • Se manejan formatos diferentes para los diferentes clientes lo que crea la suspicacia de que se dirigen de forma diferente a cada uno para que se les evalúe bien.
<p>15.Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la Parte 2. Pregunta 3. Se habla del proceso de “solicitud de algún documento” y el de “entrega”, no siempre se pueden calificar ambos procesos de la misma forma.
<p>16.Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe que en la Parte 5. Pregunta 1. Académico, se deben cambiar cosas porque se esta seriamente en desacuerdo con el tipo de servicio que ofrece el Dpto. de Recursos Humanos. • Se percibe que en la primera de las preguntas abiertas. Administrativos la palabra “grato” puede ser tomada subjetivamente por varias situaciones no definidas, además la pregunta 4 que dice que si se deben cambiar cosas, da la idea de que se esta seriamente en desacuerdo con el tipo de servicio que ofrece el Dpto. de Recursos Humanos.
<p>17.Evitar estimular una respuesta condicionada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene temor de que al calificar negativamente la calidad del servicio se tomen represalias.

Fuente: Entrevista directa, realizada por Lizbeth Hernández Cuéllar, (2007).

ACCIONES CORRECTIVAS:

1. Se reduce a una hoja por ambos lados.
2. Mejorar formato para hacerlo más estético, se uniformará a cuatro preguntas por sección.
3. Se manejará una escala del servicio "E" Excelente, con 6 puntos, "B" Bueno con 5 puntos, "R" Regular con 4 puntos, "M" Malo, con 3 puntos, "3" Pésimo, con 2 puntos "N" No aplica, con 1 punto, para evitar confusiones a la hora de contestar, la tabla de respuestas se aplica en cada cambio de hoja para no olvidar la nomenclatura, así mismo la última parte es de preguntas abiertas donde el encuestado podrá proporcionar su opinión sin reservas sobre las cuestiones que se hacen.
4. Los enunciados serán interrogativos, definiéndose una sola mecánica para evitar confusiones en los encuestados.
5. Se redactará nuevamente cada parte que implica una dimensión de calidad en el servicio cuidando no imprima carga emocional o que se tenga el riesgo a interpretar de una manera subjetiva fuera del objeto de la encuesta.
6. Las preguntas se hacen con el visto bueno de la Jefatura de Recursos Humanos y el Encargado de Calidad del Departamento, así con apoyo y asesoría de la Sección de Auditoría Administrativa, para conocer la pertinencia de las preguntas que se pretenden aplicar.

A continuación se presentarán los resultados de la encuesta que fue puesta en marcha con la finalidad de recabar el Grado de Satisfacción de los Clientes del Departamento de Recursos Humanos, este análisis corresponde a la parte Administrativa, y cuya parte fue revisada de manera cuantitativa por el sistema SPSS, el cual arrojó los siguientes datos:

Adm. Confianza	Adm. Sindicalizado	Honorarios Administrativo	Personal Docente	Personal Asignatura	Honorarios Académico
40	53	46	64	119	46

PARTE ADMINISTRATIVO		
ADM. CONFIANZA	40	28.8%
ADM. SINDICALIZADO	53	38.1%
HONORARIOS ADM.	46	33.1%
TOTAL	139	100

Tabla No. 9: Encuesta para el personal administrativo.

La parte administrativa fue aplicada al 28.8% a la parte Administrativa de confianza, el 38.1% la parte Administrativa Sindicalizada y por último el 33.10% a la parte de Honorarios Administrativa, respondiendo así a la muestra que fue planteada con anterioridad.

En la sección de las preguntas, basadas en cada uno de las Dimensiones de la Calidad los resultados fueron los siguientes:

ELEMENTO 1: ASPECTOS TANGIBLES DEL SERVICIO

ELEMENTO 1	Relación con:
Pregunta 1	INSTALACIONES
Pregunta 2	EQUIPO DEL DEPTO.
Pregunta 3	AMABILIDAD Y CORTESIA
Pregunta 4	ASPECTO DEL PERSONAL

Tabla No.10: preguntas del elemento 1

ELEMENTO: TANGIBLE				
PREGUNTAS	1	2	3	4
NO REQUERIDO	0	1.4	2.9	0.7
PESIMO	0.7	0	0	0
MALO	2.9	0.7	0	0

REGULAR	27.4	14.4	10.1	10.1
BUENO	56.8	66.2	56.1	58.3
EXCELENTE	12.2	17.3	30.9	30.9
TOTAL	100	100	100	100

Tabla No.11: Calificación del elemento 1.

Como es digno de mencionar en las cuatro preguntas de este primer bloque, el Departamento de Recursos Humanos tiene una mayor puntuación en sus preguntas en las opciones bueno y excelente, dando una notable ventaja con respecto a las demás.

ELEMENTO 2: CUMPLIMIENTO DE PROMESAS

ELEMENTO 2 Relación con:	
Pregunta 1	TIEMPO DE ESPERA
Pregunta 2	RESPUESTAS A DUDAS
Pregunta 3	ENTREGA CON FORME A SUS NECESIDADES
Pregunta 4	ENTREGA EN TIEMPO Y FORMA

Tabla No. 12: Preguntas del elemento 2.

ELEMENTO: CUMPLIMIENTO DE PROMESAS				
PREGUNTAS	1	2	3	4
NO REQUERIDO	0.7	2.2	2.9	5
PESIMO	0	0	0.7	0
MALO	2.2	0.7	1.4	2.2
REGULAR	15.1	15.8	14.4	10.1
BUENO	58.3	56.8	54	54
EXCELENTE	23.7	24.5	26.6	28.7
TOTAL	100	100	100	100

Tabla No. 13: Calificación del elemento 2.

En el elemento número dos que corresponde al Cumplimiento de las Promesas que el Departamento hace a sus clientes, las calificaciones nuevamente tienden a ser mayores en el aspecto de bueno y excelente.

ELEMENTO 3: ACTITUD DE SERVICIO

ELEMENTO 3	
Pregunta 1	ATENCION
Pregunta 2	CALIDAD EN EL SERVICIO
Pregunta 3	ACTITUD DE SERVICIO
Pregunta 4	DISPOSICION DEL PERSONAL

Tabla No. 14: Preguntas del elemento 3.

ELEMENTO: ACTITUD DE SERVICIO				
PREGUNTAS	1	2	3	4
NO REQUERIDO	2.9	0.7	0.7	1.4
PESIMO	0	0.7	0	0
MALO	2.2	2.2	1.4	0
REGULAR	12.9	10.1	13.7	14.4
BUENO	53.2	54.7	55.4	62.6
EXCELENTE	28.8	31.6	28.8	21.6
TOTAL	100	100	100	100

Tabla No. 15 Calificación del elemento 3.

En el elemento número tres, que corresponde a la Actitud de servicio que muestra el personal del Departamento al atender a sus clientes, la calificación que los clientes dieron a este elemento recae entre el excelente y bueno.

ELEMENTO 4: COMPETENCIA DEL PERSONAL

ELEMENTO 4	
Pregunta 1	CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL
Pregunta 2	SERVICIOS DE MANERA PROFESIONAL
Pregunta 3	CAMBIOS A RAIZ DE LA CERTIFICACIÓN

Tabla No. 16: Preguntas del elemento 4.

ELEMENTO: COMPETENCIA DEL PERSONAL			
PREGUNTAS	1	2	3
NO REQUERIDO	3.6	3.6	4.3
PESIMO	0	0	0
MALO	0.8	0.7	0.7

REGULAR	10.8	10.1	13
BUENO	64.7	61.9	56.8
EXCELENTE	20.1	23.7	25.2
TOTAL	100	100	100

Tabla No. 17: Calificación del elemento 4.

En el elemento cuatro en lo que respecta a la Competencia del personal, recae nuevamente la mayor calificación en los puntos de excelente y bueno en las tres preguntas que se realizaron para la calificación de este elemento.

ELEMENTO 5: EMPATÍA

ELEMENTO 5	
Pregunta 1	COMPROMISO CON SU DESARROLLO PERSONAL
Pregunta 2	COMPROMISO CON SU DESARROLLO LABORAL
Pregunta 3	ACERCAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

Tabla No. 18: Preguntas del elemento 5.

ELEMENTO: EMPATIA			
PREGUNTAS	1	2	3
NO REQUERIDO	4.3	5	5.8
PESIMO	0.7	0.7	0
MALO	1.4	2.2	5
REGULAR	15.1	16.5	18.7
BUENO	59.7	56.2	46.8
EXCELENTE	18.8	19.4	23.7
TOTAL	100	100	100

Tabla No. 19: Calificación del elemento 5.

En el elemento número cinco, que corresponde a la Empatía la respuesta a las tres preguntas que se califican, recaen en los puntos de excelente y bueno.

Se puede comentar que en la parte del análisis cuantitativo, en lo referente a la parte del personal Administrativo, se concluye que sí, se logra el objetivo que el Departamento de Recursos Humanos

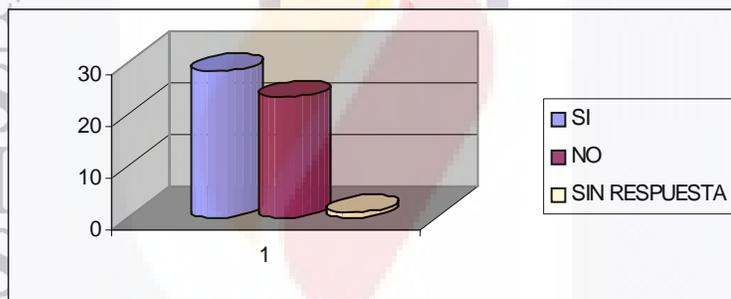
se planteó, el de lograr que el 80% de los encuestados calificarán los servicios del Departamento entre excelente y bueno.

La segunda parte de la encuesta, esta determinada por aspectos que se califican de manera cualitativa, esto es que el cliente expresa de manera directa su sentir hacia el Departamento, permitiendo conocer las experiencias que han tenido del servicio, los resultados fueron los siguientes:

Pregunta 1, Cuando tiene un problema o acude al Departamento por alguna situación, ¿Sabe específicamente a qué área o con quién dirigirse?

Sindicalizado

SI	28
NO	23
SIN RESPUESTA	1

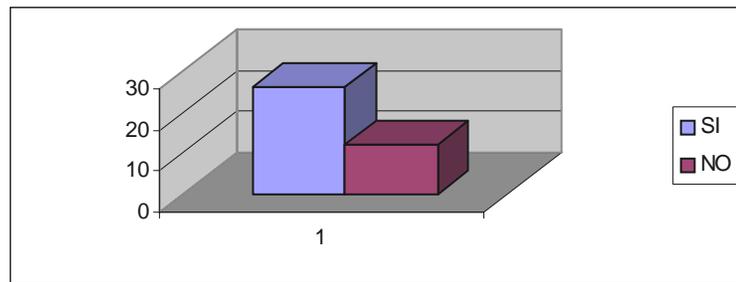


Grafica No. 1: Pregunta uno del personal Adm. Sindicalizado

En esta gráfica se muestra que en la pregunta uno la cuál comenta si se conoce el área o la persona con quien se dirige para determinar si los clientes conocen al Departamento y se puede apreciar que alrededor del 55% de las personas si conocen a donde tienen que dirigirse y el resto, por lo cual habrá que identificar estrategias para la difusión de las funciones del Departamento.

Administrativo Confianza

SI	26
NO	12

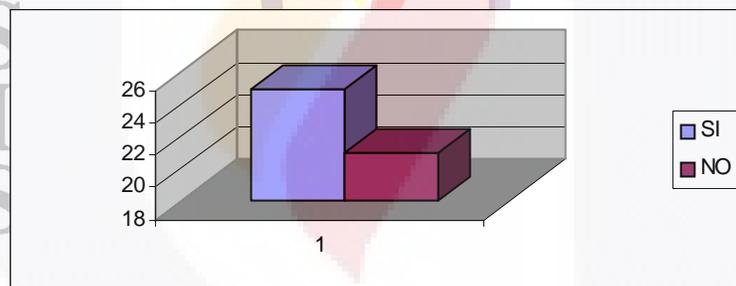


Gráfica No.2: Pregunta uno personal Adm. Confianza

En esta gráfica, se muestra que el personal de confianza tiene un mayor acercamiento con el Departamento ya que, 26 de los encuestados arrojan que si saben a donde y con quién dirigirse cuando acuden por un servicio al Departamento, sin embargo sigue siendo un punto de referencia el resto del personal porque no conoce dichas áreas o responsables de las mismas.

Honorarios

SI	25
NO	21



Gráfica No. 3: Pregunta uno personal de Honorarios Adm.

En las respuestas del personal de honorarios, se puede determinar que el 58% manifiesta que si conoce las áreas del Departamento y con quien habrá de dirigirse en caso de necesitar algún servicio.

Pregunta 2, ¿Existe algo del servicio que presta el Departamento que a usted le gustaría cambiar?

Adm. Sindicalizado	Adm. Confianza	Honorarios Adm.
Área más grande	Mejores uniformes	Mayor amabilidad

Todo bien	comunicación	Su mobiliario
Capacitación diferente	Archivo correcto de documentos	Un conmutador
Mayor presencia	Mejorar la capacitación	Agilizar tramites
Portal en la pag. De la UAA	Agilidad en tramites	El lugar, es molesto esperar parado
Claridad en la información		

Tabla No. 20: Recomendaciones del servicio que les gustaría cambiar al personal administrativo

Pregunta 3, ¿Alguna recomendación que pudiera realizar para mejorar la atención que le brinda el Departamento?

Adm. Sindicalizado	Adm. Confianza	Honorarios Adm.
Todo bien	Mejorar actitud	ninguna
Mejores instalaciones	Mejorar comunicación	Mayor amabilidad
Mejores uniformes	Mejores instalaciones	Tiempos de espera
Orientación al llegar	Mejores uniformes	Agilizar tramites
Mayor comunicación		comunicación
Ninguna		Mayor acercamiento
		Cuidar el ruido

Tabla No. 21: Recomendaciones para cambiar la atención del Departamento.

Pregunta 4. De las Secciones que se presentan a continuación favor de anotar en donde haya usted tenido una experiencia favorable o desfavorable, en cuanto al servicio que se le presta, así como algún comentario al respecto

Favorable

Adm. Sindicalizado			Adm. Confianza			Honorarios Adm.		
Oficina del	3		Oficina del	6		Oficina del	4	
Depto.			Depto.			Depto.		
Honorarios	5		Honorarios	5		Honorarios	26	
Nominas	11		Nominas	16		Nominas	10	
Control de	15		Control de	14		Control de	4	
Asistencias			Asistencias			Asistencias		
Seg. Social	8		Seg. Social	8		Seg. Social	6	

Prestaciones Sociales	8	Prestaciones Sociales	8	Prestaciones Sociales	2
Selección y contratación	13	Selección y contratación	3	Selección y contratación	11
Capacitación	12	Capacitación	12	Capacitación	9
Sin respuesta	18	Sin respuesta	5	Sin respuesta	9

Tabla No. 22: Experiencias favorables de los encuestados.

Comentarios

Adm. Sindicalizado	
Todas las áreas	favorables
Nominas	Dispuestos a resolver dudas
Control de asistencias	Dispuestos a resolver dudas
Selección y contratación	Muy amables
	Atienden muy bien
Capacitación	Buena atención
	Dispuestos a resolver dudas
	Capacitaciones que ayudan al desarrollo personal
Seguridad Social	Buen servicio

Tabla No. 23: Comentarios del personal Administrativo Sindicalizado.

Adm. Confianza	
Oficina del Depto.	Disponibilidad para atender
Nominas	Disponibilidad para atender
	Pago a tiempo
Control de Asistencias	Muy atentos
Capacitación	Cursos que dejan conocimientos
Seguridad Social	Explican con claridad
	Disponibilidad para atender
Prestaciones sociales	Cumplen en tiempo y forma
	Explican con claridad

Tabla No. 24: Comentarios del personal Administrativo Confianza.

Honorarios Adm.	
Todas las áreas	Muy amables
Honorarios	Buen servicio
	Puntuales con los cheques
	Dispuestos a atender dudas
Selección y contratación	Muy amables
Control de Asistencias	Experiencias favorables
Nominas	Trato amable
	Buen servicio
Capacitación	Trato amable
	Buen servicio
Seguridad Social	Muy amables y pacientes
Oficina del Depto.	Muy amables

Tabla No. 25: Comentarios del personal Honorarios Adm..

Desfavorable

Adm. Sindicalizado			Adm. Confianza			Honorarios Adm.		
Oficina del Depto.	1		Oficina del Depto.	8		Oficina del Depto.	1	
Honorarios	4		Honorarios	6		Honorarios	8	
Nominas	4		Nominas	1		Nominas	2	
Control de Asistencias	4		Control de Asistencias	3		Control de Asistencias	1	
Seg. Social	2		Seg. Social	3		Seg. Social	1	
Prestaciones Sociales	1		Prestaciones Sociales	3		Prestaciones Sociales	0	
Selección y contratación	0		Selección y contratación	5		Selección y contratación	1	
Capacitación	5		Capacitación	11		Capacitación	2	
Sin respuesta	37		Sin respuesta	13		Sin respuesta	32	

Tabla No. 26: Experiencias desfavorables de los encuestados.

Comentarios

Adm. Sindicalizado	
Honorarios	lugar
	amabilidad
nominas	Se equivocan en el tiempo extra
Seguridad social	Descuentos de Infonavit variados
Capacitación	Siempre los mismos cursos
Control de asistencias	Descuentan faltas

Tabla No. 27: Comentarios del personal Adm. Sindicalizado.

Adm. Confianza	
Seguridad social	Poco amables
	Mayor orientación en aspectos del Imss e Infonavit.
Prestaciones sociales	Mayor difusión
Nominas	Siempre se equivocan
Capacitación	Mismos cursos
	Dar a conocer resultados de la evaluación bienal
Control de asistencias	Mayor difusión en sus actividades
Selección y contratación	Notificación de las calificaciones de los exámenes
	promociones

Tabla No. 28: Comentarios del personal Adm. Confianza.

Honorarios Adm.	
Todas las áreas	Mayor amabilidad al contestar los teléfonos
Capacitación	Mejores cursos
Honorarios	Menores contratiempos en la tramitación de contratos
	Otra persona que apoye en las actividades
Nominas y selección	Mayor comunicación entre estas secciones

Tabla No. 29: Comentarios personal Honorarios Adm.

Esta parte de la encuesta, corresponde a los clientes Académicos del Departamento de Recursos Humanos, los cuales están integrados por personal Asignatura, Docente y Honorarios:

PARTE ACADEMICA	
ASIGNATURA	119
DOCENTE	64
HONORARIOS ACADEMICO	46
TOTAL	229

Tabla No. 30: Tamaño de la muestra personal académico.

La muestra estuvo seccionada en tres partes, las cuales están conformadas de la siguiente manera, 119 encuestas fueron aplicadas a los profesores de dedicación Asignatura, 64 de las encuestas fueron aplicadas a los profesores de dedicación docente ya sea Parcial o Exclusivos y las últimas 46 fueron aplicadas a los profesores de honorarios, dando un total de 229 encuestas aplicadas a la parte académica.

En la sección de las preguntas, basadas en cada uno de los elementos de la Dimensión de la Calidad los resultados fueron los siguientes;

ELEMENTO 1: ASPECTOS TANGIBLES DEL SERVICIO

ELEMENTO 1	Relacionado con:
Pregunta 1	INSTALACIONES
Pregunta 2	EQUIPO DEL DEPTO.
Pregunta 3	AMABILIDAD Y CORTESIA
Pregunta 4	ASPECTO DEL PERSONAL

Tabla 31: Preguntas del elemento 1.

ELEMENTO: TANGIBLE				
PREGUNTAS	1	2	3	4
NO REQUERIDO	1.7	2.6	0	0
PESIMO	3.9	3.1	0	0
MALO	3.1	1.3	0.9	1.7
REGULAR	19.2	11.4	4.4	4.4
BUENO	55.9	57.6	30.6	38
EXCELENTE	16.2	24	64.1	55.9
TOTAL	100	100	100	100

Tabla No. 32: Calificación del elemento 1.

En las respuestas de los encuestados, en lo referente al elemento uno, que se refiere al elemento Tangible o Físico, las opiniones tuvieron una variación en la pregunta no. 1, ya que la mayor parte responde que son consideradas buenas y una segunda posición las ubica como regulares, a diferencia de las siguientes tres preguntas donde las respuestas tendieron a ser contestadas entre excelente y bueno en lo referente a este punto.

ELEMENTO 2: CUMPLIMIENTO DE PROMESAS

ELEMENTO 2	Relacionado con:
Pregunta 1	TIEMPO DE ESPERA
Pregunta 2	INFORMACION QUE SE PROPORCIONA
Pregunta 3	ENTREGA CONFORME A SUS NECESIDADES
Pregunta 4	DIFUSION
Pregunta 5	COMUNICACIÓN

Tabla 33: Preguntas del elemento 2.

ELEMENTO: CUMPLIMIENTO DE PROMESAS					
PREGUNTAS	1	2	3	4	5
NO REQUERIDO	0	0.4	1.3	2.2	4.4
PESIMO	0	0	0.4	3.1	3.9
MALO	3.5	1.7	1.8	6.6	9.6
REGULAR	13.1	7.9	13.5	27.1	25.3
BUENO	46.3	42.4	45	44.5	40.2
EXCELENTE	37.1	47.6	38	16.5	16.6
TOTAL	100	100	100	100	100

Tabla No. 34: Calificaciones del elemento 2.

Las respuesta de los encuestados tuvieron tres escenarios donde posicionan su parecer entre excelente, bueno y regular, siendo en la pregunta uno, dos y tres sus respuestas del cumplimiento de promesas del Departamento de Recursos Humanos entre excelente y bueno y en las preguntas cuatro y cinco sus repuestas tienen a ser entre bueno y regular, donde se da un claro panorama de la necesidad de difusión y comunicación que están necesitando sus clientes.

ELEMENTO 3: ACTITUD DE SERVICIO

ELEMENTO 3		Relacionado con:
Pregunta 1	ATECION	
Pregunta 2	CALIDAD EN EL SERVICIO	
Pregunta 3	ACTITUD DE SERVICIO	
Pregunta 4	HORARIOS DE ATENCION	
Pregunta 5	DISPOSICION DEL PERSONAL	

Tabla No. 35: Preguntas del elemento 3.

ELEMENTO: ACTITUD DE SERVICIO					
PREGUNTAS	1	2	3	4	5
NO REQUERIDO	3.9	1.7	9.2	9.6	9.5
PESIMO	0.9	0	0	1.3	0
MALO	2.6	1.3	0.9	4.4	0.9
REGULAR	18.8	9.2	7.9	15.7	6.6
BUENO	41	41.9	46.6	47.2	41.5
EXCELENTE	32.8	45.9	35.4	21.8	41.5
TOTAL	100	100	100	100	100

Tabla No. 36: Calificaciones del elemento 3.

En este elemento que respecta a la Actitud de servicio, se puede apreciar que las respuestas estuvieron muy parejas para dejar señalado que la calificación que los encuestados dan al Departamento en este punto es entre excelente y bueno.

ELEMENTO 4: COMPETENCIA DEL PERSONAL

ELEMENTO 4	
Pregunta 1	PREPARACION DEL PERSONAL
Pregunta 2	SERVICIOS DE MANERA PROFESIONAL
Pregunta 3	CAMBIOS A RAIZ DE LA CERTIFICACION

Tabla No. 37: Preguntas del elemento 4.

ELEMENTO: COMPETENCIA DEL PERSONAL			
PREGUNTAS	1	2	3
NO REQUERIDO	9.6	9.6	16.1
PESIMO	0	0.4	0
MALO	1.7	0	0.9
REGULAR	6.6	7.9	7
BUENO	50.7	43.7	45
EXCELENTE	31.4	38.4	31
TOTAL	100	100	100

Tabla No. 38: Calificaciones del elemento 4.

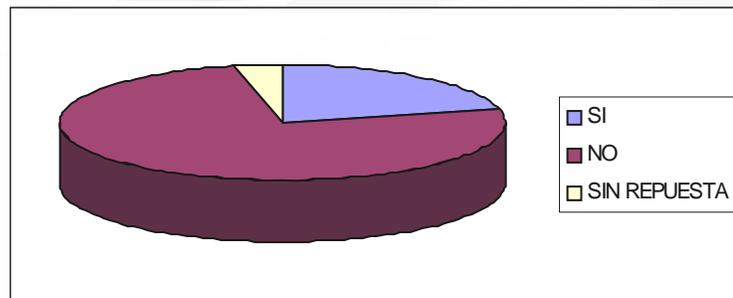
Se puede apreciar notablemente que en cuanto a competencia del personal del Departamento de Recursos Humanos, no se tienen reservas en calificar entre excelente y bueno, este punto que se evalúa, por lo tal se sobre entiende que los encuestados consideran que se cuenta con un área fortalecida con personas competentes para el desarrollo de sus actividades y para el cumplimiento del servicio que los clientes requieren.

En lo que se refiere al elemento cinco, que corresponde a la empatía se aplico en cinco preguntas de las cuales se hace mediante un análisis cualitativo, en el cual se aprecia de manera directa la percepción del cliente.

1. ¿Existe algo del servicio que presta el Departamento que a usted le gustaría cambiar?

Asignatura

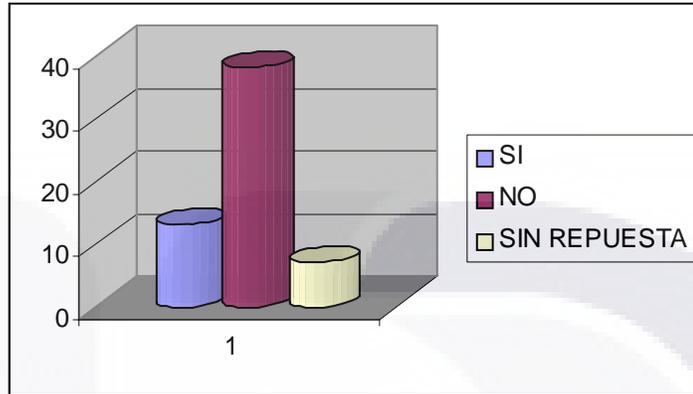
SI	23
NO	80
SIN REPUESTA	4



Gráfica No. 4: Pregunta uno personal asignatura.

Docente

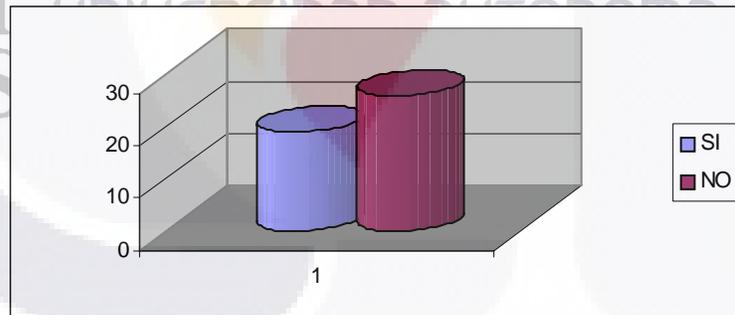
SI	13
NO	38
SIN REPUESTA	7



Gráfica No. 5: Pregunta uno personal Docente.

Honorarios

SI	19
NO	26
SIN REPUESTA	0



Gráfica No. 6: Pregunta uno personal Honorarios.

Lo que se mostró en las gráficas 4, 5 y 6 son las respuestas a la pregunta de ¿si les gustaría cambiar algo del Departamento?, donde se puede apreciar notablemente que en su mayoría la respuesta es negativa, por lo que se presume que el personal encuestado se encuentra satisfecho con el servicio. Y otras cuantas opinaron que sí, por lo que se presenta un esquema de aquellas peticiones que se hacen al Departamento de lo que les gustaría cambiar:

ASIGNATURA	DOCENTE	HONORARIOS
Difusión y comunicación	Instalaciones	Menor tiempo en la alta de contratos
Espacio en oficinas	Procesos burocráticos	Capacitación
Ampliación de su horario	Checador	Horario vespertino
No contestar llamas cuando esta uno recibiendo atención	Horario por la tarde	Instalaciones
Checar el funcionamiento de sus checadores	Ubicación	Amabilidad
Servicio de nominas	actitud	Difusión del personal

Tabla No. 39: Comentarios el servicio de los encuestados.

Pregunta 2, ¿Alguna recomendación que pudiera realizar para mejorar la atención que le brinda el Departamento?

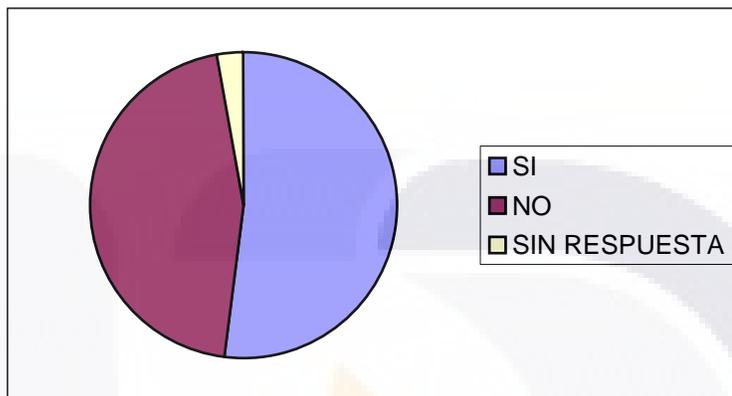
Asignatura	Docente	Honorarios
Difusión y comunicación	Mayor comunicación	Que se otorguen bases
ninguna	Atención por la tarde	Menor burocracia
Mayor espacio	Existe dificultad para comunicarse en algunas áreas	Todo bien
Extender el horario por la tarde	La atención esta bien	Mayor difusión
Seguir así...		Ninguna
Mayor preparación		Horario más amplio
Agilizar entrega de documentos		
Consultar las checadas por SIIMA		

Tabla No. 40: Comentarios para mejorar el servicio del Departamento.

Pregunta 3, Cuando tiene un problema o acude al Departamento por alguna situación, ¿Sabe específicamente a qué área y con quién dirigirse?

Asignatura

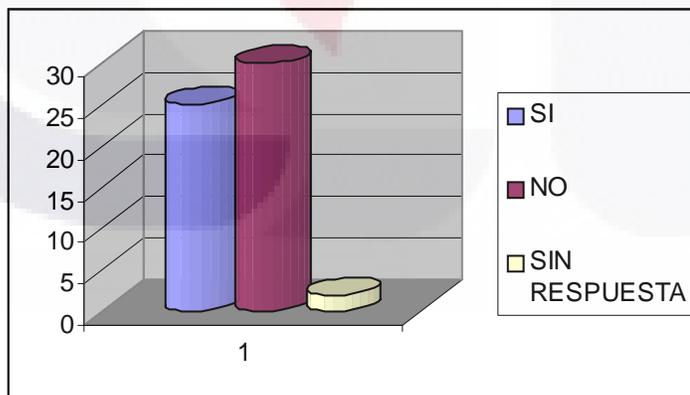
SI	54
NO	47
SIN RESPUESTA	3



Gráfica No. 7: Pregunta tres personal asignatura.

Docente

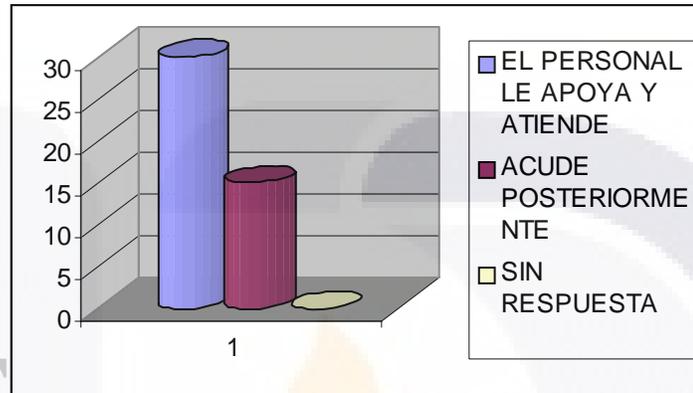
SI	25
NO	30
SIN RESPUESTA	2



Gráfica No. 8: Pregunta tres personal Docente.

Honorarios

EL PERSONAL LE APOYA Y ATIENDE	30
ACUDE POSTERIORMENTE	15
SIN RESPUESTA	0



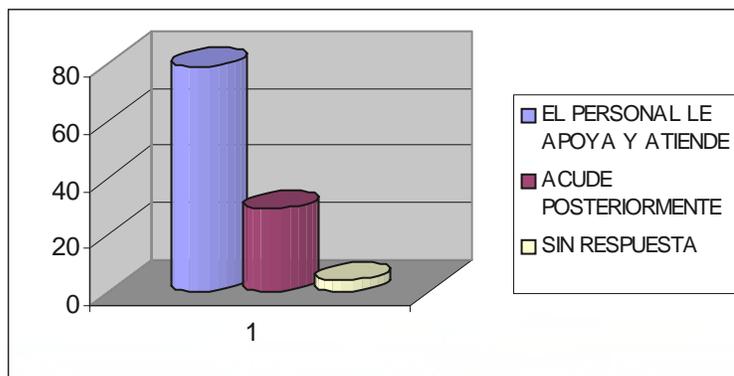
Gráfica No. 9: Pregunta tres personal Honorarios

La intención de esta pregunta es conocer si el personal que acude al Departamento conoce cada una de las Secciones y sabe con quien dirigirse cuando necesita de algún servicio, haciendo un análisis de las respuestas se puede deducir que la mayoría del personal si conoce ya sea a la persona con la que se habrá de dirigir o la sección la cual le puede ayudar a resolver su duda, lo importante es entonces aplicar mecanismos que permitan a aquellas personas que desconocen que tengan que acudir en otra ocasión, para ellos se plantearan alternativas de propuestas para lograr una mayor difusión en las tareas y procesos del Departamento.

Pregunta 4, ¿Cuándo acude al Departamento y no se encuentra la persona indicada para atenderlo?

Asignatura

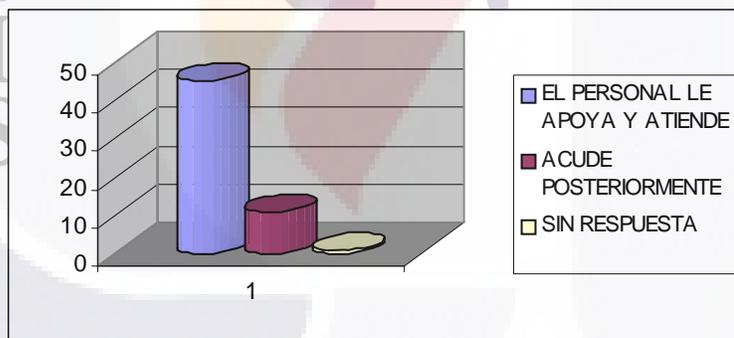
EL PERSONAL LE APOYA Y ATIENDE	79
ACUDE POSTERIORMENTE	29
SIN RESPUESTA	4



Gráfica No. 10: Pregunta cuatro Asignatura.

Docente

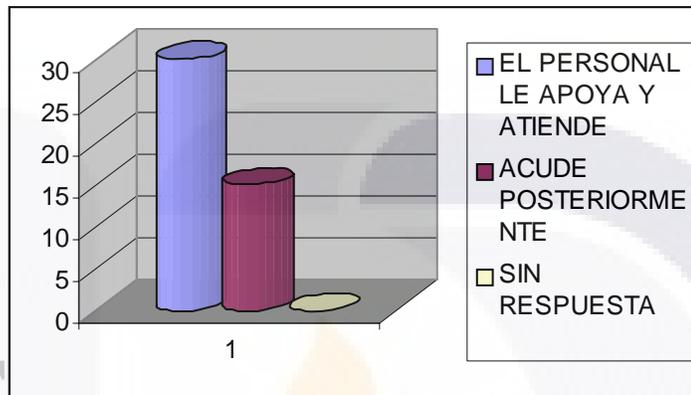
EL PERSONAL LE APOYA Y ATIENDE	45
ACUDE POSTERIORMENTE	11
SIN RESPUESTA	1



Gráfica No. 11: Pregunta cuatro personal Docente.

Honorarios

EL PERSONAL LE APOYA Y ATIENDE	30
ACUDE POSTERIORMENTE	15
SIN RESPUESTA	0



Gráfica No. 12: Pregunta cuatro personal Honorarios.

La intención de esta pregunta es conocer si cuando los clientes acuden al Departamento salen con sus dudas disipadas y perfectamente aclaradas o no, y por lo que se puede apreciar en los resultados se observa que sí, la intención es que siempre se vayan con una respuesta a sus dudas, hayan o no encontrado a la persona indicada, este punto fortalece la Calidad en el Servicio que presta el Departamento, y abrir un análisis de aquellas que tienen que acudir posteriormente a recibir el servicio, si es por desconocimiento del personal que se encuentra o simplemente los asuntos son personales.

Pregunta 5, De las secciones que se presentan a continuación, favor de anotar en donde haya tenido una experiencia favorable o desfavorable, en cuanto al servicio que se le presta, así como algún comentario al respecto.

Asignatura		Docente		Honorarios	
Oficina del Depto.	11	Oficina del Depto.	4	Oficina del Depto.	8
Honorarios	28	Honorarios	17	Honorarios	24
Nominas	41	Nominas	31	Nominas	20
Control de	46	Control de	33	Control de	13

Asistencias		Asistencias		Asistencias	
Seg. Social	18	Seg. Social	17	Seg. Social	13
Prestaciones Sociales	19	Prestaciones Sociales	16	Prestaciones Sociales	13
Selección y contratación	15	Selección y contratación	5	Selección y contratación	11
Capacitación	10	Capacitación	6	Capacitación	7
Sin respuesta	22	Sin respuesta	10	Sin respuesta	11

Tabla No. 41: Experiencias favorables de los encuestados.

Estas son las calificaciones que se dieron en los tres segmentos de encuestados, donde se puede observar que de las áreas mejores calificadas son el área de nóminas, control de asistencias y honorarios, en donde resulta ser sorprendente puesto que son de las áreas que más dudas y reclamos reciben día a día, y por medio de esta panorámica, podemos concluir que a pesar de eso los clientes están satisfechos con los servicios que se les proporcionan, las personas que no contestaron se deduce que puede ser que tal vez consideran que todas merecen ser señaladas como favorables o simplemente porque no han tenido contacto alguno. De los principales análisis que se puede obtener de esta encuesta es la parte que viene a continuación donde se indica cual fue la experiencia favorable al respecto en cada área que selecciono, y si bien no todas las que fueron marcadas tuvieron un comentario al respecto se deduce que entonces solo los comentarios que merecen ser analizados fueron los que fueron expuestos de manera directa por los usuarios.

Asignatura	
Todas las áreas	Están bien
Control de asistencias	Buena atención
	Excelente trabajo
Selección y contratación	Servicio favorable
Oficina del Depto	Muy atentos
Prestaciones sociales	Bien atendidos
Nominas	Bien atendidos
	Resuelven dudas
	Se tardaron dos meses en mi pago, pero muy amables
Capacitación	Bien atendido

Tabla No. 42: Comentarios del personal Asignatura.

Docente	
Control de Asistencias	Solución satisfactoria
	Muy eficientes
	Muy amables
Seguridad Social	Muy amables
Honorarios	Muy amables
Todas las áreas	favorable

Tabla No. 43: Comentarios del personal Docente.

Honorarios académico	
Honorarios	Buena atención, pero muy tardados
	Buena atención
Capacitación	Organización adecuada
	Atención esmerada
Nóminas	Atienden en tiempo y forma
	Buen trato
Seguridad social	Atienden en tiempo y forma
	Buen trato
Prestaciones sociales	Buen trato
	Excelente atención
Control de asistencia	Buen trato

Tabla No. 44: Comentarios del personal Honorarios académico.

Dentro de la misma pregunta se da la opción de anotar si han tenido experiencias desfavorables, con la intención de encontrar desviaciones en el servicio para poder aplicar estrategias de mejora, y los resultados más sobresalientes fueron los siguientes:

Asignatura		Docente		Honorarios	
Oficina del Depto.	8	Oficina del Depto.	6	Oficina del Depto.	2
Honorarios	10	Honorarios	9	Honorarios	9
Nominas	13	Nominas	3	Nominas	3
Control de Asistencias	5	Control de Asistencias	4	Control de Asistencias	4
Seg. Social	2	Seg. Social	2	Seg. Social	0

Prestaciones Sociales	1	Prestaciones Sociales	2	Prestaciones Sociales	0
Selección y contratación	4	Selección y contratación	1	Selección y contratación	0
Capacitación	7	Capacitación	2	Capacitación	2
Sin respuesta	60	Sin respuesta	35	Sin respuesta	26

Tabla No. 45: Experiencias desfavorables de los encuestados.

En esta tabla se puede apreciar, que la mayoría de los encuestado no emitieron opinión, lo cual hace suponer que no han tenido experiencias desfavorables. De las secciones con mayor índice de calificación corresponde a las de Capacitación, Nóminas y Honorarios, quienes son las que tienen mayor afluencia de personas en las secciones, talvez esta designación se debe a que son áreas de mayor conflicto con los usuarios y el número de visitantes es mayor a las demás áreas o secciones.

Asignatura	
Nominas	Avisar sobre retardos
	Retrasos en los pagos
	No hacen bien su labor
Control de asistencias	No funcionan los checadores
	Muy estrictos los descuentos por descuidos
Honorarios	No solucionan los problemas
	Mayor espacio
	No salió cheque
Reclutamiento y selección	Promover puestos vacantes para profesores asignatura

Tabla No. 46 Comentarios del personal Asignatura.

Docente	
Nominas	Mal calculo de retenciones
	Muchas equivocaciones pocas explicaciones
Honorarios	Descuento de impuestos atrasados
Control de asistencias	Descuentos improcedentes
	Poner las asistencias en SIIMA para consultarlas

Tabla No. 47: Comentarios personal Docente.

Honorarios Académico	
Honorarios	Lentos
	Lugar y cordialidad
	No meten en tiempo los contratos
	Se pierde tiempo
Departamento de R.H	Considerar inducción para el personal de honorarios

Tabla No. 48: Comentarios del personal Honorarios Académico.





CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN

Una vez que se analizaron los datos, se puede concluir satisfactoriamente que la información que se recabo para ésta investigación, fue de gran utilidad y apoyo para el fortalecimiento de los procesos del Departamento de Recursos Humanos en su proceso de mejora continua, ya que queda como referencia y punto de partida de una investigación dirigida a las necesidades de los clientes que no se había estudiado con anterioridad. Dicha información mostró la cadena de valor que se puede construir con sus clientes al identificar las necesidades y expectativas de todas y cada una de las áreas que fueron previamente analizadas.

Se logro hacer una análisis de la Encuesta de Satisfacción del Cliente, que a pesar que se realizaba con anterioridad, su diseño presentaba problemas de aplicación, entendimiento e interpretación, además que su estudio se encontraba sesgado y no reconocía la interpretación del valor que asignaba el cliente a las diferentes dimensiones del servicio que recibía, para que el Departamento de Recursos Humanos contara con información válida, oportuna y real de lo que debería realizar para satisfacer las necesidades de sus clientes. Los resultados obtenidos y los detalles de sutiles diferencias en la interpretación del valor por cada uno de los segmentos de clientes justifican la necesidad de ir desarrollando y mejorando en el Departamento de Recursos Humanos, una herramienta de investigación previa y formal de las necesidades de los clientes que permita asentar las bases para la “Encuesta de Satisfacción del Cliente”, misma que se ha implantado dentro de los sistemas de auditoria del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento de Recursos Humanos y que ya se ha aplicando en el presente semestre. Se tienen dichos resultados en el apartado de (Anexo: 9), que son los resultados números que se entregaron al Comité de Calidad de la Institución, donde se aprecia el logro del Objetivo de Calidad propuesto y se reserva la parte cualitativa, por contener información de interés solo para el Departamento.

La experiencia de las listas de verificación sobre la percepción de los cuestionarios de las herramientas iniciales de cada etapa por parte de algunos usuarios del servicio, permitieron corroborar lo que menciona el modelo SERVQUAL sobre las diferencias de interpretación del valor entre lo que piensa el cliente y lo que piensa el que ofrece el servicio (GAP's), por lo que se espera que con las acciones correctivas sobre el diseño de cada instrumento, se haya disminuido esa diferencia en la herramienta a fin de acercarse más al conocimiento de la apreciación del servicio real por parte del cliente.

Se pudo observar la necesidad de que el Departamento se involucre en la satisfacción del cliente de manera integral, ya no sólo conociendo sus necesidades sino que aportando y participando en ideas que lleven al logro de proceso satisfactorios. Asimismo es necesario que el Departamento se

adentre a la nueva cultura laboral, que el Sistema de Gestión de la Calidad demanda, por medio de la formación, ya que como se advierte en la parte teórica de ésta investigación, los primeros clientes que tienen que estar satisfechos son los clientes internos, por ello se necesita hacer partícipes a todos, las responsabilidades que éste Sistema de Calidad otorga, haciéndose responsables de su conducción. El cliente interno juega un papel muy importante a la hora de que el encuestado califique el servicio del Departamento, debido a que los elementos que se evalúan en la “Encuesta de Satisfacción del Cliente” abordan las cinco Dimensiones de la Calidad, tomadas de Parasuraman, donde se abarca de manera pura la esencia del servicio, permitiendo evaluar aspectos, tangibles, cumplimiento de promesas, competencia del personal, actitud de servicio y la empatía., cualidades que son meramente dirigidas al servicio que presta el Departamento y que resultan de suma relevancia para el cliente a la hora de solicitar un servicio.

La encuesta de “Detección de Necesidades”, permitió conocer de cerca la percepción de los Centros y Direcciones con respecto a su sentir, en cuanto al servicio que presta el Departamento y al servicio que les gustaría recibir, mediante una categorización de las dimensiones por orden de importancia. Dicho orden de importancia permitirá en primera instancia el reconocimiento de necesidades distintas que se tengan en la atención, así como sus prioridades en las mismas, permitiendo y facilitando el entendimiento con sus necesidades y la puesta en marcha de medidas que pudieran en este momento resultar correctivas en el servicio, pero más adelante la formulación de medidas preventivas en el servicio, que ayudarán al mejoramiento del mismo y a disminuir el número de quejas e inconformidades que se presentan, así como elevar la calificación de la “Encuesta de Satisfacción del Cliente”. La encuesta mostró aquellos elementos en los que se deben prestar atención y se desea que la calificación mejore. Se pudo apreciar que el Centro Agropecuario y el Centro de Educación Media, son los que otorgan las peores calificaciones al Departamento, haciéndose la reflexión de que ambos Centros se encuentran fuera del Campus Universitario y les es más difícil el acercamiento y la comunicación con el Departamento de Recursos Humanos, también se pudo observar que a comparación de las Direcciones, los Centros son quienes califican más severamente el servicio del Departamento. Caso contrario en las Direcciones solo el área de Rectoría da una calificación muy severa donde se puede presumir que se debe a que sólo fueron encuestadas tres personas, siendo una muestra representativa, la cual no permite ampliar dicha calificación.

Las encuestas de Satisfacción del Cliente, que se realizaron tuvieron la peculiaridad de estar divididas en dos partes, una que correspondía a la parte académica y otra a la parte administrativa, permitiendo así hacer un análisis de ambas percepciones del servicio y observar de cerca las necesidades propias entre cada Centro y Dirección.



PROPUESTA

PROPUESTAS

Teniendo en consideración que los colaboradores de la Universidad Autónoma de Aguascalientes son el recurso más importante de dicha Institución y que su desarrollo tanto personal como laboral representa ser un aspecto prioritario dentro de las funciones del Departamento de Recursos Humanos, así como del Sistema de Gestión de Calidad, se vuelve entonces una necesidad la consideración de las siguientes propuestas:

1. **Formación y Capacitación para el personal de Recursos Humanos en lo que respecta a Calidad en el Servicio.**

- **Objetivo:** Contar con los conocimientos en cuanto a Calidad en el Servicio se refiere y tener las herramientas necesaria para hacer frente a los servicios que se exigen al Departamento.
- **Estrategia:** Estas actividades se proponen sean llevadas de manera semestral, dentro de los horarios de trabajo, para facilitar el desplazamiento de los colaboradores y hacer de carácter obligatorio dichos cursos, para desarrollar la sensibilidad del servicio que se requiere en las actividades diarias.

2. **Aplicación de las encuestas de Detección de Necesidades de manera anual.**

- **Objetivo:** Aplicar de manera anual encuestas de detección de necesidades, con la intención de conocer las expectativas y requerimientos de sus clientes y hacerlas del conocimiento a todo el personal del Departamento de Recursos Humanos.
- **Estrategia:** Esta actividad se propone sea llevada de manera anual, con la intención de conocer los cambios que se hayan sufrido en las opiniones de los clientes y poder formular estrategias de servicio a raíz de una base, la cual sería las necesidades identificadas en los distintos Centros y Direcciones de la Institución, así como fortalecer los vínculos de la comunicación. Conociendo en esta experiencia previa, parámetros como medias y desviaciones estándar sobre las variables medidas, robustecer la herramienta partiendo de la estimación del tamaño de la muestra simple a cierto nivel de confianza y un máximo de error permisible para posteriormente establecer el tamaño del estrato y reducir con ello el error sistemático que genera aplicar un porcentaje del 5% y 10% del total de la población como se hizo en este primer estudio.

3. **Implementación de una reunión anual, después de la “Encuesta de Detección de Necesidades”.**

- **Objetivo:** Dar a conocer a cada uno de los jefes de sección del Departamento, las novedades en opiniones, necesidades y expectativas de los Centros y Direcciones encuestadas.
- **Estrategia:** Que este punto, desarrolle una cadena de valor en el Departamento de Recursos Humanos, de tal manera que fortalezca las actividades y logre avances en las negociaciones en cuanto a servicio, dudas, orientación y criterios se refiere.

4. Capacitar al personal para la aplicación de las encuestas, con la intención que la aplicación arroje el menor número de errores.

- **Objetivo:** Capacitar y/o dar formación al personal que este a cargo de la aplicación de las encuestas para que conozca las técnicas de aplicación y brinde una mejor orientación al encuestado.
- **Estrategia:** Crear cursos de manera semestral a las personas (personal del servicio social) que apoyan en la aplicación de las encuestas donde se les den las indicaciones de lo que se pretende lograr con la aplicación de las mismas, ya que se requiere de un conocimiento mínimo de las funciones del Departamento, para la orientación al encuestado, así como una orientación previa de la encuesta, las partes en la que esta conformada, que se busca en cada pregunta y las intenciones de las distintas secciones del Departamento.

5. Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.

- **Objetivo:** difusión y uso del buzón en el aspecto de quejas, sugerencias y felicitaciones, que el personal encuentre en él, un medio de comunicación y vínculo de su experiencia hacia el Departamento.
- **Estrategia:** por medio de la difusión de dicho buzón se amplíen la diversidad de ideas que el colaborador puede aportar para un mejor servicio, así como con sus quejas se hagan conocer sus expectativas de servicio, y partiendo de que el servicio es intangible, considerar también las felicitaciones para hacer de estos tres puntos del conocimiento de todos y cada uno de que participan en dicho Departamento.

6. Que el Departamento cuente con equipos de Calidad.

- **Objetivo:** Fortalecer Sistema de Gestión de Calidad, con la participación activa de personal asignado para dicha actividad, con la finalidad de enriquecer el Sistema y la Satisfacción de sus clientes.
- **Estrategia:** designar al menos a un miembro de cada Sección del Departamento y que se mantenga de manera activa cerca de las expectativas y necesidades de los clientes, así

como de las actividades presentes y futuras del Departamento, con la intención de formar un vínculo y desarrollar mecanismos que apoyen las actividades de ambas partes.

7. Aplicación de una encuesta rápida por medio de un formato en común en las Secciones.

- **Objetivo:** Conocer de manera veraz y oportuna, de manera dicta el sentir del servicio que se ofrece en el Departamento al acudir a solicitar un trámite, documento, aclaración, etc.
- **Estrategia:** que todas las secciones cuenten con dicho formato y al acudir el cliente a solicitar el servicio se califique de manera inmediata la atención que recibió, así como si existe alguna recomendación al respecto, para posteriormente ser analizada por el equipo de calidad.

8. Que el Departamento a raíz de la certificación Institucional, siga implementando la “Encuesta de Satisfacción al Cliente”.

- **Objetivo:** conocer las necesidades y expectativas de los clientes, con la intención de implementar estrategias rumbo a la mira de una satisfacción integral.
- **Estrategia:** la revisión de la encuesta que se aplicará semestralmente, con las modificaciones que se prestaran derivadas de las mejoras o nuevas funciones del Departamento que se requieran evaluar.

9. Que el Departamento de Recursos Humanos, se preocupe por la comunicación, difusión y el acercamiento con todos sus clientes.

- **Objetivo:** Hacer del conocimiento de todos los usuarios del Departamento, sus áreas y funciones, difundiendo sus actividades, para lograr un mejor acercamiento.
- **Estrategia:** Formulación de medios de comunicación aparte de los ya existentes, como cursos de inducción al personal académico, para que conozca la función del Departamento y sepa a donde dirigirse cuando exista alguna duda con este departamento, así como poner a disposición de los Centros un organigrama del Departamento, donde se enumere en cada sección de manera rápida, las actividades del cada una de las secciones para que exista una comunicación, así como la difusión de actividades nuevas y la notificación de las mismas cuando resulten ser de interés de sus clientes.



ANEXOS

Anexo 1: ENCUESTA ANTERIOR

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Con la finalidad de ofrecerle un mejor servicio, el Departamento de Recursos Humanos requiere información sobre la opinión de sus clientes, por lo que mucho le agradeceremos se tome un minuto de su tiempo para contestar las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES: Por favor conteste de manera objetiva y seleccione la respuesta que considere más conveniente.

FECHA DE APLICACION: _____.

1. INDIQUE TIPO DE NOMBRAMIENTO O CONTRATO QUE TIENE CON LA U.A.A.

<input type="checkbox"/>	Personal Académico Dedicación Exclusiva o Parcial	<input type="checkbox"/>	Personal de Confianza
<input type="checkbox"/>	Personal Académico Asignatura	<input type="checkbox"/>	Prestador de Servicios Profesionales
<input type="checkbox"/>	Personal Sindicalizado	<input type="checkbox"/>	Personal Jubilado o Pensionado
<input type="checkbox"/>	Otro:		

(Especifique)

2. CUANDO USTED ACUDE AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS POR LO REGULAR SE DIRIGE CON:

<input type="checkbox"/>	El jefe del departamento.	<input type="checkbox"/>	La Secretaria de la sección que corresponda según el trámite a realizar
<input type="checkbox"/>	El jefe de la sección que corresponda según el trámite a realizar.	<input type="checkbox"/>	Con nadie en especial casi siempre me dirijo con cualquier persona del departamento para recibir orientación.
<input type="checkbox"/>	Personal Operativo de la sección que corresponda según el trámite a realizar	<input type="checkbox"/>	Otro:

(Especifique)

3. ¿POR QUÉ?

	No tiene conocimiento de quien es responsable de los procesos.		Considera que solo el jefe de departamento puede atenderle adecuadamente.
	Sabe con quien dirigirse para cada proceso.		Considera que solo el jefe de sección puede atenderle adecuadamente.
	No sabe con quien dirigirse en particular		Le gusta tratar con alguna persona en especial.
	Considera que pierde el tiempo si espera la atención de alguien en particular.		Otro:

(Especifique)

4. INDIQUE EL(LOS) SERVICIO(S) POR EL(LOS) CUAL(ES) USTED HA REQUERIDO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

SECCION DE NOMINAS Y RETRIBUCIONES:

	Aclaración o reclamación respecto a algún pago.
	Aclaración o reclamación respecto a algún descuento por nómina.
	Solicitud, aclaración o reclamación respecto a tarjeta de pago de nómina.
	Aclaración o reclamación respecto a algún registro de asistencia.
	Aclaracion o reclamación respecto a algún descuento por inasistencia o retardo.
	Trámite de solicitud de constancia.
	Trámite de pago por honorarios.
	Aclaración o reclamación sobre algún contrato de honorarios.

	Otro:
--	-------

(Especifique)

EVALUACION DEL(OS) SERVICIO(S) SELECCIONADO(S):

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
¿Cómo considera las instalaciones, con las que cuenta el departamento para la prestación del servicio?					
¿La difusión de la información respecto al servicio solicitado fue?					
¿La claridad y calidad de la información que se le proporcionó fue?					
¿El tiempo de respuesta al servicio solicitado fue?					
¿El trato y atención de la persona que lo atendió fue?					
Si su problema no fue resuelto la justificación que se le dio fue					

SECCION DE SEGURIDAD Y PRESTACIONES SOCIALES:

	Solicitar Información u orientación sobre Seguro Social (IMSS).
	Aclaración o reclamación sobre algún descuento de IMSS.
	Entrega de documentación (Incapacidades, Hoja de Riesgo de Trabajo, Constancia de consulta, etc.,)
	Solicitar información sobre el trámite para crédito INFONAVIT
	Aclaración o reclamación sobre algún descuento o suspensión de pago de INFONAVIT.
	Solicitud, aclaración o reclamación de alguna prestación (canastilla, vale de calzado, uniformes, vales de gasolina, etc.,)
	Solicitud de apoyo para agilizar atención médica en IMSS.
	Aclaración, reclamación u orientación sobre algún problema como personal jubilado o pensionado.

	Otro:
--	-------

(Especifique)

EVALUACION DEL(OS) SERVICIO(S) SELECCIONADO(S):

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
¿Cómo considera las instalaciones, con las que cuenta el departamento para la prestación del servicio?					
¿La difusión de la información respecto al servicio solicitado fue?					
¿La claridad y calidad de la información que se le proporcionó fue?					
¿El tiempo de respuesta al servicio solicitado fue?					
¿El trato y atención de la persona que lo atendió fue?					
Si su problema no fue resuelto la justificación que se le dio fue					

SECCION DE SELECCIÓN Y CONTRATACION:

	Solicitar información sobre alguna convocatoria (Vigencia, resultados, requisitos, etc.)
	Entrega de algún documento para contratación (Acta de nacimiento, cartas de recomendación, CURP, etc.)
	Acudir a entrevista de trabajo.
	Formalizar la contratación (Firma de contrato, cita para examen médico, etc.)
	Aclaración o reclamación sobre el proceso de selección y contratación.
	Otro:

(Especifique)

EVALUACION DEL(OS) SERVICIO(S) SELECCIONADO(S):

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
¿Cómo considera las instalaciones, con las que cuenta					

el departamento para la prestación del servicio?					
¿La difusión de la información respecto al servicio solicitado fue?					
¿La claridad y calidad de la información que se le proporcionó fue?					
¿El tiempo de respuesta al servicio solicitado fue?					
¿El trato y atención de la persona que lo atendió fue?					
Si su problema no fue resuelto la justificación que se le dio fue					

SECCION DE DESARROLLO INTEGRAL:

	Solicitar información sobre cursos de capacitación.
	Realizar algún trámite sobre cursos de capacitación (Inscripción, baja, cambio, etc.).
	Recibir equipo de seguridad.
	Reportar algún riesgo, accidente de trabajo o situación que represente un riesgo de trabajo.
	Solicitar información o registrarse para participar en eventos sociales (posada, día de las madres, premios por años de servicio, viaje de primavera, etc.)
	Aclaración o reclamación sobre el Bono de Productividad
	Aclaración o reclamación sobre la Evaluación Bianual al Personal de Confianza
	Otro:

(Especifique)

EVALUACION DEL(OS) SERVICIO(S) SELECCIONADO(S):

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
¿Cómo considera las instalaciones, con las que cuenta el departamento para la prestación del servicio?					
¿La difusión de la información respecto al servicio					

solicitado fue?					
¿La claridad y calidad de la información que se le proporcionó fue?					
¿El tiempo de respuesta al servicio solicitado fue?					
¿El trato y atención de la persona que lo atendió fue?					
Si su problema no fue resuelto la justificación que se le dio fue					

OFICINA DEL DEPARTAMENTO:

	Atender algún asunto directamente con el jefe de departamento.
	Entregar o solicitar algún documento para actualización de su expediente.
	Registro o actualización de datos para el proceso de exención de pago.
	Asignación de contraseñas
	Otro:

(Especifique)

EVALUACION DEL(OS) SERVICIO(S) SELECCIONADO(S):

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO
¿Cómo considera las instalaciones, con las que cuenta el departamento para la prestación del servicio?					
¿La difusión de la información respecto al servicio solicitado fue?					
¿La claridad y calidad de la información que se le proporcionó fue?					
¿El tiempo de respuesta al servicio solicitado fue?					
¿El trato y atención de la persona que lo atendió fue?					
Si su problema no fue resuelto la justificación que se le dio fue					

6. EN TÉRMINOS GENERALES ¿CÓMO CONSIDERA LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PÉSIMO

7. FAVOR DE INDICAR SI TIENE ALGUNA SUGERENCIA(S) PARA LA MEJORA DEL SERVICIO:

7.- FAVOR DE INDICAR SI TIENE ALGUNA OBSERVACIÓN O COMENTARIO GENERAL:

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE LOS CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

TIPO DE DESIGNACIÓN QUE USTED TIENE: _____ FECHA: _____

ADMVO. CONFIANZA ADMVO. SINDICALIZADO ASIGNATURA DOCENTE PARC.

DOCENTE EXCLUSIVO HONORARIOS/ SERV. PROFESIONALES /SOCIEDAD CIVIL

CENTRO O DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE: _____ HOMBRE: MUJER: ANTIGÜEDAD: _____

Favor de marcar con una X en el círculo la respuesta que considere conveniente, según haya sido su experiencia en cuanto a Calidad en el Servicio del Depto. de Recursos Humanos.

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
PARTE 1				
1. Las instalaciones del Departamento de Recursos Humanos le resultan agradables...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
2. El equipo que utiliza el Departamento para su servicio se encuentra en buenas condiciones ...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
3. El ambiente que se observa en el Departamento es de amabilidad y cordialidad...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
4. El personal del Departamento se muestra cortés, educado y formal...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
PARTE 2.				
1. El personal del Departamento de Recursos Humanos le transmite confianza...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
2. Se siente seguro con los servicios que le proporciona el Departamento...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
3. El personal del Departamento es amable...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
4. Considera que el personal tiene los conocimientos para responder a sus preguntas y dudas...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
PARTE 3.				
1. La entrega de los documentos que solicita es correcta y oportuna...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
2. Cuando el Departamento le promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.....	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
3. Cuando usted tiene un problema, el Departamento muestra un sincero interés en ayudarlo a solucionarlo...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
4. Considera que el Departamento está comprometido a servirle con calidad...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
PARTE 4.				
1. El personal del Departamento se preocupa por resolver sus problemas...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
2. Las respuestas que dan a sus dudas o inconformidades son confiables...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
3. Los colaboradores del Departamento le ofrecen un servicio rápido ...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
4. Los colaboradores del Departamento se muestran siempre dispuestos a ayudarlo...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
PARTE 5				
1. Considera que los horarios del Departamento son los necesarios y convenientes para atenderle...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
2. Considera que el trato que recibe del Departamento es una atención personalizada...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
3. Considera que el Departamento se preocupa por comprender sus necesidades...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>

4. El Departamento se preocupa por sus intereses...	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>
---	----	-----------------------	----	-----------------------

Marque del 1 al 5 el aspecto que usted considere más importante que el Departamento de Recursos Humanos debe considerar para brindarle un servicio con mayor calidad, donde el 5 es lo más importante, así sucesivamente hasta llegar al 1 que representa lo menos importante.

Aspecto físico		Cumplimiento de promesas		Actitud de servicio		Competencia del personal		Empatía	
----------------	--	--------------------------	--	---------------------	--	--------------------------	--	---------	--

Aspecto físico = del lugar y las personas. // Cumplimiento de Promesas = entrega correcta, en tiempo y forma. // Actitud de servicio = calidad en el servicio. // Competencia del personal = resolución de dudas, manejo de la información correcta. // Empatía = comunicación y conocimiento de las necesidades de sus clientes.

GRACIAS, POR AYUDAR A MEJORAR EL SERVICIO QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS LE OFRECE!!



Anexo 3: HERRAMIENTA II.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Con la finalidad de ofrecerle un mejor servicio, el Departamento de Recursos Humanos requiere información sobre la opinión de sus clientes, para ello le solicitamos de su apoyo:

TIPO DE DESIGNACIÓN QUE USTED TIENE: _____ **FECHA:** _____

ADMINISTRATIVO CONFIANZA ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO HONORARIOS

CENTRO O DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE: _____ **ANTIGÜEDAD:** _____

Con que frecuencia acude al Departamento de Recursos Humanos:

Semanal Mensual Semestral Anual Esporádicamente

Ayúdenos a brindarle un mejor servicio, contestando esta encuesta y marcando con una **X** lo que usted considere indicado.

EXCELENTE(6)	BUENO (5)	REGULAR (4)	MALO (3)	PÉSIMO (2)	NO APLICA/NO REQUERIDO (1)
--------------	-----------	-------------	----------	------------	----------------------------

PREGUNTAS	E	B	M	R	P	N
PARTE 1.						
1.¿Cómo califica las instalaciones del departamento para la prestación del servicio que se le ofrece?						
2.¿Cómo considera el equipo con el que cuenta el departamento, para prestarle el servicio que usted requiere?						
3. ¿Cómo califica la amabilidad y cortesía del personal que le atiende?						
4.¿Cómo considera que es el aspecto del personal que le atiende en el departamento?						
PARTE 2.						
1. ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido, cuando acude al departamento a realizar algún trámite?						
2. ¿Cómo califica las respuestas a sus dudas y la confiabilidad de las mismas?						
3. ¿Cómo califica el hecho de solicitar algún documento y la entrega de este conforme a sus necesidades?						
4.¿Considera que se le entrega en la fecha y forma sus solicitudes de servicio?						
PARTE 3.						
1. ¿Cómo califica la atención telefónica, correo, u otro medio de contacto del personal del departamento?						
2. ¿Cómo califica la calidad en el servicio que le presta el personal del departamento?						
3. ¿Cuándo acude al departamento usted observa que el personal tiene actitud de servicio?						
4.¿Qué opinión tiene de la disposición que muestra el personal del departamento para responder a las preguntas que se le plantean?						
PARTE 4.						
1.¿Cómo considera que son los conocimientos, preparación y actualización del personal que le atiende en el departamento?						
PREGUNTAS	6	5	4	3	2	1

2. ¿Considera que el personal del departamento presta sus servicios de manera profesional?							
3. ¿Cómo califica los cambios que ha tenido el departamento a raíz del proceso de certificación?							
PARTE 5.							
1. ¿Cómo percibe el compromiso del departamento en cuanto al logro de su desarrollo personal?							
2. ¿Cómo percibe el compromiso del departamento en cuanto al logro de su desarrollo laboral?							
3. ¿Qué opinión tiene del acercamiento que el departamento tiene con usted?							

Favor de contestar las siguientes preguntas...

1. Cuando tiene un problema o acude al departamento por alguna situación, ¿Sabe específicamente a qué área y con quién dirigirse?

SI NO

2. ¿Existe algo del servicio que presta el departamento que a usted le gustaría cambiar?

SI NO

¿Cuál? _____

¿De qué manera? _____

3. ¿Alguna recomendación que pudiera realizar para mejorar la atención que le brinda el departamento?

4. De las secciones que se presentan a continuación favor de anotar en donde haya usted tenido una experiencia favorable o desfavorable, en cuanto al servicio que se le presta, así como algún comentario al respecto:

FAVORABLE

OFICINA DEL DEPTO.	HONORARIOS	NÓMINAS	CONTROL DE ASISTENCIAS	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACIONES SOCIALES	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	CAPACITACIÓN

Comentario: _____

DESFAVORABLE

OFICINA DEL DEPTO.	HONORARIOS	NÓMINAS	CONTROL DE ASISTENCIAS	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACIONES SOCIALES	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	CAPACITACIÓN

Comentario: _____

GRACIAS, POR SU TIEMPO Y POR AYUDAR A MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO !!!

Anexo 4: HERRAMIENTA II.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Con la finalidad de ofrecerle un mejor servicio, el Departamento de Recursos Humanos requiere información sobre la opinión de sus clientes, para ello le solicitamos de su apoyo:

TIPO DE DESIGNACIÓN QUE USTED TIENE: _____ FECHA: _____

ASIGNATURA DOCENTE HONORARIOS

CENTRO O DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE: _____ ANTIGÜEDAD: _____

Con que frecuencia acude al Departamento de Recursos Humanos:

Semanal Mensual Semestral Anual Esporádicamente

Ayúdenos a brindarle un mejor servicio, contestando esta encuesta y marcando con una X lo que considere indicado.

EXCELENTE (6)	BUENO (5)	REGULAR (4)	MALO(3)	PÉSIMO(2)	NO APLICA/NO REQUERIDO(1)
---------------	-----------	-------------	---------	-----------	---------------------------

PREGUNTAS	E	B	R	M	P	N
PARTE 1.						
1.¿Cómo califica las instalaciones del departamento para la prestación del servicio?						
2. ¿Cómo considera el equipo con el que cuenta el departamento, para prestarle el servicio que usted requiere?						
3. ¿Cómo califica la amabilidad y cortesía del personal que le atiende?						
4. ¿Cómo considera que es el aspecto del personal que le atiende en el departamento?						
PARTE 2.						
1. ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido, cuando acude al departamento a realizar algún trámite?						
2. ¿Cómo califica la información que se le da, así como la confiabilidad de la misma?						
3. ¿Cómo califica el hecho de solicitar algún documento y la entrega de este conforme a sus necesidades?						
4. ¿Qué opinión tiene de la difusión del departamento para mantenerlo informado?						
5. ¿Cómo considera la comunicación del departamento hacia usted?						
PARTE 3.						
1. ¿Qué opinión tiene de la atención telefónica, correo, u otro medio de contacto del personal del departamento?						
2.¿Cómo calificaría la calidad en el servicio que le presta el personal del departamento?						
3.¿Cómo percibe la actitud de servicio del departamento?						
4. Los horarios del departamento para su atención los considera.....						

PREGUNTAS	E	B	R	M	P	N	
5.¿Qué opinión tiene de la disposición que muestra el personal del departamento para responder a las preguntas que se le plantean?							
PARTE 4.							
1. ¿Cómo considera que es la preparación del personal para atender a sus dudas e inquietudes?							
2.¿Considera que el personal del departamento presta sus servicios de manera profesional?							
3. ¿Cómo califica los cambios que ha tenido el departamento a raíz del proceso de certificación?							
PARTE 5.							
1.Existe algo del servicio que presta el departamento que a usted le gustaría cambiar? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuál? ¿De qué manera?							
2. ¿Alguna recomendación que pudiera realizar para mejorar la atención que le brinda el departamento?							
3. Cuando tiene un problema o acude al departamento por alguna situación, ¿Sabe específicamente a qué área y con quién dirigirse? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>							
4. ¿Cuándo acude al departamento y no se encuentra la persona indicada para atenderlo? <ul style="list-style-type: none"> • El personal se ofrece a apoyarlo y brindarle la asesoría que usted necesita <input type="checkbox"/> • Acude posteriormente <input type="checkbox"/> 							
5. De las secciones que se presentan a continuación favor de anotar en donde haya usted tenido una experiencia favorable o desfavorable, en cuanto al servicio que se le presta, así como algún comentario al respecto: FAVORABLE							
OFICINA DEL DEPTO.	HONORARIOS	NÓMINAS	CONTROL DE ASISTENCIAS	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACIONES SOCIALES	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	CAPACITACIÓN
Comentario:							
DESFAVORABLE							
OFICINA DEL DEPTO.	HONORARIOS	NÓMINAS	CONTROL DE ASISTENCIAS	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACIONES SOCIALES	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	CAPACITACIÓN
Comentario:							

GRACIAS, POR SU TIEMPO Y POR AYUDAR A MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO !!!

Anexo 5: LISTA DE VERIFICACION.

**LISTA DE VERIFICACION SOBRE LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR CUESTIONARIO EN ENCUESTA DE
“DETECCIÓN DE NECESIDADES” DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

RECOMENDACIÓN (Cadoche, 1998):	OBSERVACIONES
1. Las preguntas han de ser pocas (no más de 30).	
2. Las preguntas preferentemente cerradas y numéricas.	
3.Redactar las preguntas con lenguaje sencillo.	
4. Formular las preguntas de forma concreta y precisa.	
5. Evitar utilizar palabras abstractas y ambiguas.	
6.Formular las preguntas de forma neutral.	
7.En las preguntas abiertas no dar ninguna opción alternativa.	
8. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria.	
9. No hacer preguntas que obliguen a consultar archivos.	
10. No hacer preguntas que obliguen a cálculos numéricos complicados.	
11. No hacer preguntas indiscretas.	
12.Redactar las preguntas de forma personal y directa.	

<p>13.Redactar las preguntas para que se contesten de forma directa e inequívoca.</p>	
<p>14. Que no levanten prejuicios en los encuestados.</p>	
<p>15.Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.</p>	
<p>16.Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.</p>	
<p>17. Evitar estimular una respuesta condicionada.</p>	

ACCIONES CORRECTIVAS:



Anexo 6: LISTA DE VERIFICACION

**LISTA DE VERIFICACION SOBRE LINEAMIENTOS PARA DISEÑAR CUESTIONARIO EN ENCUESTA DE
“SATISFACCIÓN DEL CLIENTE” DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”**

RECOMENDACIÓN (Cadoche, 1998):	OBSERVACIONES
1.Las preguntas han de ser pocas (no más de 30).	
2.Las preguntas preferentemente cerradas y numéricas.	
3.Redactar las preguntas con lenguaje sencillo.	
4.Formular las preguntas de forma concreta y precisa.	
5.Evitar utilizar palabras abstractas y ambiguas.	
6.Formular las preguntas de forma neutral.	
7.En las preguntas abiertas no dar ninguna opción alternativa.	
8.No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria.	
9.No hacer preguntas que obliguen a consultar archivos.	
10.No hacer preguntas que obliguen a cálculos numéricos complicados.	
11.No hacer preguntas indiscretas.	
12.Redactar las preguntas de forma	

personal y directa.	
13.Redactar las preguntas para que se contesten de forma directa e inequívoca.	
14.Que no levanten prejuicios en los encuestados.	
15.Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.	
16.Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.	
17.Evitar estimular una respuesta condicionada.	

ACCIONES CORRECTIVAS:

TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

Anexo 7: GUIA DE ENTREVISTA

GUIA DE ORIENTACION DE ENTREVISTA ABIERTA SOBRE HERRAMIENTAS:

- **DETECCION DE NECESIDADES ***
- **SATISFACCION DEL CLIENTE***

[Castañeda (cfr. Osorio, 2001)]

Recomendaciones:

1. Presentarse
2. Mencionar objetivo de la entrevista
3. Presentar la herramienta impresa
4. Orientar en 3 aspectos la entrevista:
 5. En la **elaboración** o **construcción** del instrumento:
 - ¿Los reactivos están de acuerdo a lo que se necesita observar *?
 6. Respecto al **orden** de los reactivos:
 - ¿Es conveniente el orden de los reactivos?
 - ¿Le parecen más complicados los del inicio o los finales?
 - ¿Considera se repiten? ¿cuáles?
 7. Respecto a la **redacción** de los reactivos:
 - ¿La redacción, y el vocabulario, debe estar acorde a la persona observada, tomando en cuenta su edad, nivel cultural, nivel escolar, nivel socio-económico, etcétera?
 - ¿Cada reactivo contiene una y sólo una pregunta? ¿
 - En la redacción de la pregunta ¿se sugiere alguna de las respuestas?
5. Tomar nota de la entrevista y observaciones.

Anexo 8: LISTA DEL PERSONAL A ENCUESTAR

LISTA PARA LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS A CADA CENTRO Y DEPARTAMENTO,
“DETECCIÓN DE NECESIDADES”.

#	Centro//Departamento	confianza	sind	docente	asig	honor
1	Departamento de clínica veterinaria	1	1	2	1	0
2	Departamento de disciplinas agrícolas	0	1	2	0	0
3	Departamento de disciplinas pecuarias	1	1	3	2	0
4	Departamento de fitotecnia	0	1	2	1	1
5	Departamento de tecnología de alimentos	2	4	1	0	0
6	Departamento de zootecnia	1	1	1	0	0
7	POSTA zootecnia	1	2	2	1	0
8	oficina del centro	0	0	0	4	4
9	Departamento de biología	0	1	0	1	0
10	Departamento de estadística	0	0	3	1	0
11	Departamento de fisiología y farmacología	1	1	2	0	0
12	Departamento de ingeniería bioquímica	0	2	1	2	1
13	Departamento de matemáticas y física	0	1	1	0	0
14	Departamento de microbiología	0	3	0	0	0
15	Departamento de morfología	0	0	1	4	1
16	Departamento de química	2	0	0	2	1
17	Departamento de sistemas de información	1	1	0	0	0
18	Departamento de sistemas electrónicos	0	0	0	1	2
19	oficina del centro	1	1	1	0	3
20	Departamento de cirugía	0	2	0	2	2
21	Departamento de enfermería	0	1	0	0	1
22	Departamento de estomatología	0	1	1	1	0
23	Departamento de medicina	1	0	1	0	0
24	Departamento de optometría	0	0	0	1	2
25	Departamento de gineco obstetricia y ped	0	0	0	0	2
26	Departamento de salud pública	0	1	0	1	2
27	Unidad medica didáctica	1	0	1	1	1
28	oficina del centro	0	0	0	1	1
29	Departamento de construcción y estructuras	0	1	2	1	0
30	Departamento de diseño del hábitat	0	1	2	2	1
31	Departamento de imagen y productos	0	3	1	1	2
32	Departamento de geotecnia e hidráulica	1	1	1	1	1
33	Departamento de manufactura de productos	1	1	0	1	1
34	Departamento de representación	0	1	1	0	0
35	Departamento de teoría y métodos	0	1	1	1	1
36	oficina del centro	0	2	1	0	0
37	Departamento de administración básica	2	1	0	0	1
38	Departamento de contaduría	2	1	0	0	1
39	Departamento de economía	2	0	0	1	0
40	Departamento de finanzas	2	0	1	0	1
41	Departamento de mercadotecnia	0	1	0	1	1
42	Departamento de recursos humanos	0	1	0	0	1
43	Departamento de turismo	1	0	0	0	1
44	oficina del centro	1	1	2	0	2

45	Departamento de comunicación	0	0	0	0	1
46	Departamento de derecho	0	0	1	0	0
47	Departamento de educación	0	0	0	0	1
48	Departamento de filosofía	0	0	0	2	0
49	Departamento de historia	1	0	0	0	0
50	Departamento de idiomas	0	2	1	0	0
51	Departamento de letras	1	0	0	0	0
52	Departamento de psicología	0	0	0	0	0
53	Departamento de sociología	1	0	2	2	0
54	Departamento de trabajo social	0	3	1	0	0
55	oficina del centro	0	0	1	1	0
56	Departamento de educación continua	0	0	0	0	0
57	Departamento de editorial	0	0	0	0	1
58	Departamento de Radio Universidad	1	0	0	0	1
59	Departamento de Promoción cultural y divulgación	0	0	0	0	1
60	Departamento de videoproducción	0	1	0	0	0
	contraloría universitaria	1	0	0	0	0
	oficina del centro	0	1	0	0	0
61	Departamento de apoyo a la formación integral	1	1	2	0	0
62	Departamento de desarrollo curricular	0	0	0	0	0
63	Departamento de evaluación programas académicos	0	0	0	0	0
64	Departamento de formación y evaluación de profesores	0	0	0	0	1
65	Departamento de orientación educativa	0	2	0	0	0
66	Departamento de deportes	1	0	1	1	0
	oficina del centro	0	0	0	0	0
67	Departamento de cajas	0	1	0	0	1
68	Departamento de control presupuestal	0	0	0	0	0
69	Departamento de contabilidad	2	0	0	2	2
70	Departamento de compras y almacén	0	0	1	0	1
71	Departamento de crédito y becas	2	0	0	0	0
	oficina del centro	2	0	3	2	1
72	Departamento de apoyo a la investigación	0	0	0	0	1
73	Departamento de apoyo al postgrado	2	2	1	2	0
74	Departamento de información bibliográfica	0	1	0	0	0
75	Departamento de intercambio académico	1	0	0	1	1
	oficina del centro	0	0	0	0	1
76	Departamento de estadística institucional	1	1	0	0	0
77	Departamento de evaluación y proyectos institucionales	0	0	1	0	1
78	Departamento de organización y auditoría administrativa	0	1	1	0	0
79	Departamento de presupuesto por programa	1	0	0	0	0
80	Departamento de redes y telecomunicaciones	0	2	0	1	2
	oficina del centro	0	2	1	0	1

81	Departamento de mantenimiento y construccion	1	0	0	1	0
82	Departamento de mantenimiento de instrumenta	0	0	1	1	1
83	Departamento de procesos gráficos	0	1	0	1	0
84	Departamento de servicios generales	1	1	0	0	1
85	Departamento de transportes	0	0	0	0	1
86	Departamento de vigilancia	1	1	0	0	0
87	Oficina central	0	0	0	0	1
88	comunicación y rel. Publicas	0	0	1	1	0
89	desarrollo de recursos	3	2	1	1	0
90	Oficina central	1	0	2	2	0
91	Departamento de Archivo general	0	1	1	0	1
92	Departamento de Control escolar	1	2	2	1	1
93	Departamento Juridico	1	1	1	2	0
94	Departamento de Recursos Humanos	0	3	1	1	2
95	departamento de act. Culturales y tecnologicas	0	0	1	1	1
96	departamento de act. Deportivas	2	0	0	2	2
97	depto. De ciencias sociales, econom e historia	2	2	2	2	0
98	depto de ciencias biologicas	0	1	0	0	1
99	depto. De filosofia y letras	0	1	1	2	0
100	depto fisica	0	3	1	0	0
101	depto idiomas	1	1	1	2	1
102	depto de quimica	0	0	0	0	2
103	depto. Matematicas	0	0	2	1	0
104	oficina del centro	2	1	1	1	1



Anexo 9: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

SECRETARIA GENERAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

PERSONAL ADMINISTRATIVO

ADM. CONFIANZA	40
ADM. SINDICALIZADO	53
HONORARIOS	46
TOTAL	139

ELEMENTO 1	
Pregunta 1	INSTALACIONES
Pregunta 2	EQUIPO DEL DEPTO.
Pregunta 3	AVAILABILIDAD Y CORTESIA
Pregunta 4	ASPECTO DEL PERSONAL

ELEMENTO: TANGIBLE				
PREGUNTAS	1	2	3	4
NO REQUERIDO	0	1.4	2.9	0.7
PESIMO	0.7	0	0	0
MALO	2.9	0.7	0	0
REGULAR	27.4	14.4	10.1	10.1
BUENO	56.8	66.2	56.1	58.3
EXCELENTE	12.2	17.3	30.9	30.9
TOTAL	100	100	100	100

ELEMENTO 2	
Pregunta 1	TIEMPO DE ESPERA
Pregunta 2	RESPUESTAS A DUDAS
Pregunta 3	ENTREGA CON FORME A SUS NECESIDADES
Pregunta 4	ENTREGA EN TIEMPO Y FORMA

ELEMENTO: CUMPLIMIENTO DE PROMESAS				
PREGUNTAS	1	2	3	4
NO REQUERIDO	0.7	2.2	2.9	5
PESIMO	0	0	0.7	0
MALO	2.2	0.7	1.4	2.2
REGULAR	15.1	15.8	14.4	10.1
BUENO	58.3	56.8	54	54
EXCELENTE	23.7	24.5	26.6	28.7
TOTAL	100	100	100	100

ELEMENTO 3	
Pregunta 1	ATENCIÓN
Pregunta 2	CALIDAD EN EL SERVICIO
Pregunta 3	ACTITUD DE SERVICIO
Pregunta 4	DISPOSICIÓN DEL PERSONAL

ELEMENTO: ACTITUD DE SERVICIO				
PREGUNTAS	1	2	3	4
NO REQUERIDO	2.9	0.7	0.7	1.4
PESIMO	0	0.7	0	0



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES

**SECRETARIA GENERAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE**

PERSONAL ACÁDEMICO

ASIGNATURA	119
DOCENTE	64
HONORARIOS	46
TOTAL	229

ELEMENTO1	
Pregunta 1	INSTALACIONES
Pregunta 2	EQUIPO DEL DEPTO
Pregunta 3	AVAILABILIDAD Y CORTESIA
Pregunta 4	ASPECTO DEL PERSONAL

ELEMENTO: TANGIBLE				
PREGUNTAS	1	2	3	4
NO REQUERIDO	1.7	2.6	0	0
PESIMO	3.9	3.1	0	0
MALO	3.1	1.3	0.9	1.7
REGULAR	19.2	11.4	4.4	4.4
BUENO	55.9	57.6	30.6	38
EXCELENTE	16.2	24	64.1	55.9
TOTAL	100	100	100	100

ELEMENTO2	
Pregunta 1	TIEMPO DE ESPERA
Pregunta 2	INFORMACION QUE SE PROPORCIONA
Pregunta 3	ENTREGA CONFORME A SUS NECESIDADES
Pregunta 4	DIFUSION
Pregunta 5	COMUNICACION

ELEMENTO: CUMPLIMIENTO DE PROMESAS					
PREGUNTAS	1	2	3	4	5
NO REQUERIDO	0	0.4	1.3	2.2	4.4
PESIMO	0	0	0.4	3.1	3.9
MALO	3.5	1.7	1.8	6.6	9.6
REGULAR	13.1	7.9	13.5	27.1	25.3
BUENO	46.3	42.4	45	44.5	40.2
EXCELENTE	37.1	47.6	38	16.5	16.6
TOTAL	100	100	100	100	100

ELEMENTO3	
Pregunta 1	ATENCIÓN
Pregunta 2	CALIDAD EN EL SERVICIO
Pregunta 3	ACTITUD DE SERVICIO
Pregunta 4	HORARIOS DE ATENCIÓN
Pregunta 5	DISPOSICIÓN DEL PERSONAL

ELEMENTO: ACTITUD DE SERVICIO					
PREGUNTAS	1	2	3	4	5
NO REQUERIDO	3.9	1.7	9.2	9.6	9.5



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE

OBJETIVO: Lograr que el 80% de los encuestados califiquen el servicio del Departamento entre excelente y bueno

ADMINISTRATIVO

ELEMENTO 1		No. Personas	%
Pregunta 1	INSTALACIONES	96	69.06
Pregunta 2	EQUIPO DEL DEPTO.	116	83.45
Pregunta 3	AMABILIDAD Y CORTESIA	121	87.05
Pregunta 4	ASPECTO DEL PERSONAL	124	89.21

82.20 %

ELEMENTO 2		No. Personas	%
Pregunta 1	TIEMPO DE ESPERA	114	82.01
Pregunta 2	RESPUESTAS A DUDAS	113	81.29
Pregunta 3	ENTREGA CON FORMA A SUS NECESIDADES	112	80.58
Pregunta 4	ENTREGA EN TIEMPO Y FORMA	115	82.73

81.66 %

ELEMENTO 3		No. Personas	%
Pregunta 1	ATENCION	114	82.01
Pregunta 2	CALIDAD EN EL SERVICIO	120	86.33
Pregunta 3	ACTITUD DE SERVICIO	117	84.17
Pregunta 4	DISPOSICION DEL PERSONAL	117	84.17

84.17 %

ELEMENTO 4		No. Personas	%
Pregunta 1	CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL	118	84.89
Pregunta 2	SERV PROFESI	119	85.61
Pregunta 3	CERTIFICACION	114	82.01

84.17 %

ELEMENTO 5		No. Personas	%
Pregunta 1	COMPROMISO CON SU DESARROLLO PERSONAL	109	78.42
Pregunta 2	COMPROMISO CON SU DESARROLLO LABORAL	105	75.54
Pregunta 3	ACERCAMIENTO DEL DEPARTAMENTO	98	70.50

74.82 %

81.40 %

ACÁDEMICO

ELEMENTO 1		No. Personas	%
Pregunta 1	INSTALACIONES	165	72.05
Pregunta 2	EQUIPO DEL DEPTO.	167	73.00
Pregunta 3	AMABILIDAD Y CORTESIA	217	95.00
Pregunta 4	ASPECTO DEL PERSONAL	215	94.00

84.26

ELEMENTO 2		No. Personas	%
Pregunta 1	TIEMPO DE ESPERA	191	83.41

Anexo 10: ENCUESTA RÁPIDA.

 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES SECRETARIA GENERAL		
SOLICITUD DE SERVICIO			
Centro o Dirección:	Área visitada:		
Servicio requerido:			
Información	Documentación	Trámite	Dudas
Otro:			
El servicio que se le proporcionó, usted lo califica:			
Excelente	Bueno	Regular	Pésimo
La entrega del servicio fue:			
Supera sus expectativas	Cumplió con sus expectativas	Fuera de sus expectativas	
El trato que recibió, de la persona que lo atendió fue:			
Excelente	Bueno	Regular	Pésimo
Sus comentarios nos ayudan a mejorar, favor de anotarlos:			
GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR EL SERVICIO			



BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

ADI, Sharón Gabriel (2003). *Medición de la calidad en los servicios*. Maestría en dirección de empresas, Universidad del CEMA.

Autor desconocido "El empleado y la Calidad Total, de héroe desconocido a cliente interno", *En In4mex. Contacto de Unión Empresarial*, 1 de diciembre de 1997.

BERRY, L. Leonard, (2000). *Como descubrir el alma del servicio*. Los nuevos motores del éxito empresario sostenido. Buenos Aires, Argentina.

BERENSON, M. ; Levine, D. ; Krehbiel, T. (2001). *Estadística para la Administración*, Prentice Hall 2ª. Ed. México.

BUCCIO, M. Franco. "La Gestión de la Calidad". *En In4mex. Obras Grupo Editorial Expansión*, Año 2006.

BUENROSTRO, Ernesto (1998). *Control Total de Calidad a su Alcance*. Como lograr una competitividad a nivel mundial. Monterrey, N.L., México. Ediciones Castillo, S.A. de C.V.

CADOICHE, Lilián S.; Georgina Stegmayer, Juan Pablo Burioni y Marcelo De Bernardez (1998) Material del Seminario de Encuestas en Educación, impartido vía Internet por parte de la Universidad Nacional del Litoral, en Santa Fe, y de la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Santa Fe, en la República de Argentina, con la dirección web: <http://www.unl.edu.ar/fave/sei/encuestas/index.html>.egis

CANTU, Delgado Humberto (1997) . *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México, D.F.

CHANG, Y. Ricard (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Guía practica para lograr resultados positivos, Buenos Aires, Argentina.; Ediciones Granica, Tec.Consulting.

CRUZ, Gustavo Adolfo. "Sistema de Gestión de la Calidad Global", *En In4mex. Contacto de Unión Empresarial*, 1 de agosto 2002.

DELGADO, Efrain (2007). Sistemas de evaluación de la credencial para votar con fotografía del Instituto Federal Electora en Aguascalientes. (Tesis como requisito para obtener el grado de Maestría en Estrategias para Sistemas de Calidad, Universidad Autónoma de Aguascalientes).

FEIGENBAUM, Armand V.(1994). *Control Total de la Calidad*. Traducción autorizada por Mc Graw Hill, Inc. compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

GONZÁLEZ, Luis Fernando “Kaizen a la mexicana, los problemas son las llaves del tesoro oculto”, *En In4mex, Contacto de Unión Empresarial*, 1 de octubre de 1999.

GUTIERREZ, Garza Gustavo ,(1998). *Justo a Tiempo y Calidad Total*, Principios y Aplicaciones. Litografía Ingramex, S.A. de C.V., México, D.F.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar, (2003) *Metodología de la investigación*. Tercera edición Mc GRAW HIL/INTERAMERICANA Editores, SA de CV.

HOROVITZ, Jacques, Jurgens Panak Michele, Zaratiegui Jose Ramón (1994). *La satisfacción total de la clientela estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio*. Santa fe de Bogotá, Colombia.

KOTLER, P., Liam, F., Jatusripitak, S., Arias, A. (1987). *La nueva competencia, más allá de la Teoría Z: el mercado al estilo japonés*. Tr. Adriana Arias Colombia: Norma.

MORALES, Palleja Gloria & Cogolludo, Latorre Margarita (1996). *Satisfacción del Cliente y calidad de servicios*. Gestion Empresarial Asesorias. Valencia, España.

Norma Mexicana IMNC, (2001). Primera edición , México, D.F. emitida por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

QUIJANO, Portilla Victor. “La importancia de llamarse servicio interno”, *En In4mex, Contacto de Unión Empresarial*, 1 de mayo de 2004.

QUIJANO, Portilla Víctor “¿Qué es la calidad en el servicio? Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio”. *En In4mex, Contacto de Unión Empresarial*, 1 de agosto de 2000.

REYES, Adriana. "El trabajador y la Calidad", *En In4mex, Contacto de Unión Empresarial*, 1 de diciembre de 1997.

ROEL, Santiago. "Estándares en los Servicios de Gobierno", *En In4mex, Contacto e Unión Empresarial*, 1 de febrero de 1998.

Vilar Barrio, Jose Francisco, (1997) *Como implantar y gestionar la calidad total*. Fundación Continental. Madrid, España.

BIBLIOGRAFÍA WEB

Aiteco Consultores. Calidad, Organización, Recursos humanos. Copyright © Aiteco Consultores 2005-2006. Camino de Ronda, 101 - Edificio Atalaya. GRANADA. (Ref. de 21 de mayo de 2007). Accesible a través de <http://www.aiteco.com/ctiso.htm>

Asociación de Centros Promotores de la Excelencia, 2005 (Ref. 9 de mayo de 2008). Accesible a través de <http://www.centrosdeexcelencia.com/entidades/herram/index.htm>

Deposito de documentos de la FAO, autor anónimo (Ref. 5 de mayo de 2008). Accesible a través de <http://mx.igages.search.yahoo.com/images>

El portal de estadístico de habla hispana, una idea original de DATA MINIG INSTITUTE, cursos consultoría libros SPSS SAS data mining (Ref. 30 de mayo de 2007). Accesible a través de www.estaditico.com

Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBEQ). (Ref. 14 de mayo de 2008). Accesible a través de http://fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama_de_pareto.pdf.

Hipertexto a cargo del Larios Osorio V., del Depto. de Matemáticas de la Fac. de Ingeniería de la U.A.Q. (México). 2001/02/03 [RRPPnet vil@sunserver.uaq.mx](mailto:vil@sunserver.uaq.mx) Accesible a través de <http://www.rrppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm>

Instituto Politécnico Nacional, Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. (Ref. de 30 de mayo de 2007). Accesible a través de <http://www.updce.ipn.mx/guias/medsatisf.pdf>

ISO Sistemas de Calidad, documentos (Ref. 27 de mayo de 2007). Accesible a través de <http://www.magr.net/soc/isis>

[ISO], Internacional Organization for Standarization. (Ref. 31 de mayo de 2007) Accesible a través de <http://www.calidad.com>

Normas 9000, las herramientas que su empresa necesita. (Ref. de 27 de mayo de 2007). Accesible a través de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Universidad Autónoma de Aguascalientes. (Ref. de 3 de junio de 2007). Accesible a través de www.uaa.mx

Universidad Autónoma de Aguascalientes. (Ref. de 10 de junio de 2007). Accesible a través de www.sg.uaa.mx

Universidad Oberta de Cataluya. Graficos de control. (Ref. de 13 de mayo 2008). Accesible a través de <http://www.uoc.edu>

Universidad de Valencia (Ref. 31 de mayo de 2007) Accesible a través de <http://www.uv.es/~toran/mkservitm/descarga>

Vogel Mario Hector. El prisma portal para investigadores y profesionales, Parasuraman. Zeithaml y Berry (1985), Medición de la Calidad en el servicio. (Ref. 11 de mayo de 2008). Accesible a través de <http://www.elprisma.com/apuntes/administración>

ZAMUDIO IGAMI, Mery; SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso y VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. Artículo derivado de la investigación titulada: Investigación de la satisfacción de usuarios sobre la calidad de los servicios de la Biblioteca Terezine Arante Feraz// PEN/São Paulo, Brasil. Investigación iniciada en mayo y terminada en diciembre de 2003.

Autores: Reboloso, E., Salvador, C., Fernández Ramírez, B. y Cantón, P., 2001 Analisis de la estructura dimensional del SERVQUAL en los servicios universitarios. (Ref. 31 de mayo de 2007). Accesible a través de <http://www.sociedadevaluacion.org/conferencias/com112.pdf>

Real Academia Española (La 22.ª Edición 2001). Real Academia Española. (Ref. 10 de mayo de 2008). Accesible a través de <http://www.rae.es>



