

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA, COMO CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL ITESM CAMPUS SALTILLO



INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

VERONICA HAMBLETON FUENTES

DICIEMBRE DE 1999

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA, COMO CULTURA
ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE UNIVERSIDAD VIRTUAL
DEL ITESM CAMPUS SALTILLO.**

Tesis presentada

Por

VERONICA HAMBLETON FUENTES

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del Instituto

Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para obtener el grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD

EN SISTEMAS DE CALIDAD

SALTILLO, COAHUILA

DICIEMBRE DE 1999

DEDICATORIA

A mi compañero y amigo, José, quien con su amor y entusiasmo siempre me ha impulsado a terminar mis metas y a emprender nuevas.

A mis padres y hermanas, por el amor y la confianza que siempre han depositado en mí y que sin su apoyo nunca hubiese logrado ésta y otras muchas etapas en mi vida.

A mi hija, que está por nacer, quien me ha dado la fuerza y la voluntad para terminar este gran reto.

A Dios, ya que Él es quien guía todas las acciones de mi vida.

RECONOCIMIENTOS

A todos y cada uno de los miembros de la Universidad Virtual, quienes tomaron este proyecto con entusiasmo y compromiso (Myrsa, Diana, Alfonso, Alejandro, Laura, Zulema, Brenda, Enrique, Eduardo) e imprimieron en él su creatividad y deseo de servicio.

A mi asesora, Lic. María Asunción Dávila C. por la orientación y guía brindada para la elaboración de esta tesis, ya que sin su guía, paciencia y experiencia, no hubiera sido posible terminar exitosamente este proyecto.

A mis sinodales; el Ing. Francisco Monteverde, quien me ayudó a imprimir en este proyecto su entusiasmo y espíritu de servicio. Y al Ing. Jaime Navarro, quien me apoyó con su orientación objetiva, y me infundió su alegría para lograr concluir este proyecto.

RESUMEN

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA COMO CULTURA ORGANIZACIONAL, PARA EL DEPARTAMENTO DE UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL ITESM CAMPUS SALTILLO.

DICIEMBRE DE 1999

VERONICA HAMBLETON FUENTES

INGENIERA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

ITESM CAMPUS SALTILLO

MAESTRIA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD

UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL SISTEMA ITESM

Dirigida por la Lic. Ma. Asunción Dávila Covarrubias

El desempeño de la Universidad Virtual de Campus Saltillo ha sido satisfactorio desde un inicio, sin embargo, existía la inquietud por mejorar en el aspecto de retroalimentación, servicio al cliente y sentido de pertenencia.

Este trabajo de investigación ha tenido la finalidad de lograr un cambio de actitud en la forma de trabajar de una área importante de una institución educativa, del ITESM Campus Saltillo, en el área de Maestrías de la Universidad Virtual.

Se ha desarrollado un Sistema de Mejora Continua como cultura organizacional para el departamento de Universidad Virtual del ITESM Campus Saltillo, mediante un sistema de calidad.

Se pretende que este sistema pueda aplicarse en cualquier Campus del Sistema ITESM, principalmente en los departamentos de Universidad Virtual.

Las principales metodologías que se utilizaron para desarrollar este sistema de mejora continua fueron:

La aplicación de un **Proceso de Mejora Continua** (basado principalmente en un proceso de trabajo por equipos, donde la gente se involucra y participa directamente en los cambios), a través de diferentes técnicas de trabajo como:

- Proceso de Administración de un Proceso de Cambio.
- Matriz Producto-Parámetro.
- Sesiones de retroalimentación.
- Encuestas.

Los resultados obtenidos de esta investigación fueron bastante alentadores, ya que se mejoraron procesos, se establecieron mecanismos de comunicación y retroalimentación entre los alumnos (clientes) y los miembros del equipo de la Universidad Virtual de Campus Saltillo, se logró mayor reconocimiento e integración entre los alumnos y mayor sentido de pertenencia a la institución.

Se concluyó además que la médula central de la Universidad Virtual se encuentra en las Sedes Centrales, quienes se encargan de elaborar los programas, estructurar las clases y manejar los procesos centrales, y si en ellos no hay una mejora sustancial, por más sentido de pertenencia y actitud de servicio que haya en los Campus, la imagen que estos brindan ante los clientes tendrá deficiencias.

INDICE DE CONTENIDO

Página

DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTADO DE ABREVIATURAS	xii
1. PRESENTACION DEL PROBLEMA	1
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. IDENTIFICACION DE LA NECESIDAD.....	4
1.3. PROBLEMA.....	6
1.3.1. Enunciado.....	6
1.3.2. Validación de la solución	7
1.4. OBJETIVOS	8
1.5. LIMITACIONES	8
2. ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES	10
2.1 TRABAJOS REALIZADOS EN EL ÁREA.....	10
2.2 CONSTRUCCIÓN TEÓRICA QUE ORIENTARA A LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.2.1. El proceso de Mejoramiento Continuo de Calidad (PMC)	14
2.2.2. Principios de Mejoramiento Continuo de la Calidad	17
2.2.3. Como Preparar la Implantación de un PMC	19
2.2.3.1. Concientizar y Comprometer a la Dirección.....	19
2.2.3.2. Creación de un Grupo Asesor Interno del PMC	20
2.2.3.3. Inicio de las Actividades de un PMC	21
2.2.3.4. Creación de Equipos de Mejoramiento Continuo	21
2.2.3.5. La Capacitación.....	23
2.2.4. Puesta en Marcha del Ciclo del Mejoramiento Continuo	23
2.3. TEORÍAS RELEVANTES SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO	28
2.3.1. Conceptos y procedimientos sobre calidad en el servicio.....	28
2.3.1.1. ¿Qué es la calidad en el servicio?	28
2.3.1.2. Cuatro razones por las cuales la calidad en el servicio es importante.....	29
2.3.1.3. Herramientas de servicio.....	30
2.3.1.4. Hechos importantes para lograr la calidad en el servicio.....	31
2.3.2. Como obtener ventajas de las quejas de los clientes.....	35
2.3.2.1. Sistema de atención de reclamaciones	39

3.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	42
3.1.	MÉTODO(S) DE INVESTIGACIÓN	42
3.1.1.	Identificación de los métodos.....	42
3.1.2.	Justificación de los métodos.....	44
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
3.3.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
3.3.1.	Instrumentos	48
3.3.1.1.	Descripción.....	49
4.	DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	51
4.1.	ETAPA DE PLANEACIÓN.....	53
4.1.1.	Definición de elementos estratégicos	53
4.1.2.	Diagnóstico.....	57
4.1.2.1	Sesiones de retroalimentación con los alumnos.....	58
4.1.2.2.	Sesión de planeación	64
4.1.2.3.	Matriz Producto- Parámetro	70
4.2.	MOTIVACIÓN.....	74
4.3.	CONOCIMIENTO	77
4.4.	RECURSOS	80
4.4.1.	Recursos materiales.....	80
4.4.2.	Recursos de información.....	81
4.4.3.	Recursos humanos.....	81
4.4.4.	Recursos financieros	82
4.4.5.	Recurso tiempo.....	82
4.5.	ACCIÓN	83
4.5.1.	ESCUCHAR LA VOZ DE LOS CLIENTES	83
4.5.2.	MEJORAS DEL EQUIPO DE OPERACIONES	99
4.5.3.	MEJORAS DEL EQUIPO DE RECONOCIMIENTOS.....	112
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Tabla De Servicios Generales	71
Tabla 4.2. Tabla De Atención Académica	72
Tabla 4.3. Tabla De Atención Tecnológica	73
Tabla 4.4. Calendarización y Temas del Seminario de Calidad En El Servicio.....	77
Tabla 4.5. Encuesta de Retroalimentación (Alumnos De Educación).....	93
Tabla 4.6. Encuesta de Retroalimentación (Alumnos De PGIT).....	93
Tabla 4.7. Encuesta de Retroalimentación (Alumnos De PGADE)	94
Tabla 4.8. Encuesta de Satisfacción en el Trabajo	116

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1 Cuadrangular de la Calidad en el Servicio	29
Fig. 3.1 Secuencia de la Administración de un Proceso de Cambio.	45
Fig. 3.2 Esquema de Integración de las Metodologías utilizadas	46
Fig. 3.3. Cronograma General de Actividades del Proceso de Mejora Continua (Año 1999).	47
Fig. 4.1. Círculo de Control	52
Forma de Retroalimentación de la Universidad Virtual del Campus Saltillo.....	91
Proceso de Grabado de Videos Anterior.....	100
Proceso de Grabado de Videos Actual	101
Proceso de Passwords Anterior	102
Proceso de Passwords Actual	103
Proceso de Credenciales Anterior.....	104
Proceso de Credenciales Actual.....	105
Fig. 4.2. Layout Anterior de Proceso de Inscripciones.....	110
Fig. 4.3. Layout del Proceso de Inscripciones Propuesto	111
Fig. 4.4. Pin de calidad en el servicio	112
Encuesta de evaluación de Satisfacción en el trabajo.....	114
Fig. 4.5. Diagrama de Mejora Continua	121
Complemento de la Fig. 4.5.	122

LISTADO DE ABREVIATURAS.

C.S.:	Campus Saltillo
ITESM:	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
PGADE:	Programa de Graduados en Administración y Dirección de Empresas.
PGIT:	Programa de Graduados en Ingeniería y Tecnologías.
PMC:	Proceso de Mejora Continua.
UV:	Universidad Virtual.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1. PRESENTACION DEL PROBLEMA.

“Recientemente un conjunto de instituciones de educación superior ha implantado programas de Calidad Total en sus instalaciones. En algunos casos se ha logrado el cambio y se empiezan a apreciar mejoras, en otros casos los agentes de oposición han triunfado, y han hecho aparecer al movimiento de calidad como otra, entre muchas modas pasajeras. La universidad no es una institución ajena al impacto creciente a la globalización y a la competitividad que por años ha afectado al sector industrial y de servicios, por lo que un grupo de líderes universitarios en los Estados Unidos de Norteamérica se ha preguntado si los principios de Calidad que se han aplicado con éxito en la industria, tendrían un efecto similar en la universidad.” (1)

Según el modelo de Ronald Fisher, la calidad se originó en la industria automotriz, (manufacturera) y a este tipo de calidad se le denomina como “Calidad Dura”. La calidad en este nivel era calidad igual a estadística.

Posteriormente la calidad pasó a la gestión organizacional donde se trata de involucrar a los administradores a la calidad del piso, a esta segunda fase le llama “Calidad Suave”, donde se involucra ya la teoría de sistemas.

En la tercera fase se trabaja con instituciones financieras, del sector salud y del gobierno, buscando más una orientación al cliente. A esta fase la denomina “Calidad en el Servicio”.

Por último, el modelo marca una cuarta fase en la cual ya participan las instituciones educativas y religiosas, donde se ven **inmiscuidos los equipos de alto desempeño** y la capacidad de la organización **para poder trabajar en equipos; a esta etapa Fisher la llama “Calidad Clínica”**.

Como podemos observar de acuerdo a este modelo las **últimas dos fases** se centran en la importancia de la orientación al cliente y en las instituciones educativas el reto es llevar a cabo **“Calidad Clínica”**.

Dado que la visión del Sistema ITESM es el resultado de la integración de líderes emprendedores, que buscan siempre la ir a la vanguardia en todas las actividades del instituto, en esta tesis se desarrolló un Sistema de Mejora Continua como cultura organizacional para el departamento de Universidad Virtual del ITESM Campus Saltillo.

Por lo que el sueño plasmado en este proyecto ha sido principalmente el desarrollar un sistema de calidad, que pueda aplicarse en un futuro en cualquier Campus del Sistema ITESM, principalmente en los departamentos de Universidad Virtual, con el fin de mantenerlos a la vanguardia y en coherencia con la Misión.

Se pueden encontrar en este sistema muchas áreas de mejora, pero ese es el principal reto de un Sistema de Mejora Continua.

1.1. ANTECEDENTES

La sociedad actual en que vivimos se ha vuelto cada vez más exigente, cambiante y competitiva y el sector educativo representa un rubro muy importante para el desarrollo de la misma.

La presencia de la calidad en todos los momentos de la vida diaria se ha hecho cada vez más común.

La demanda de la sociedad en el aspecto de calidad en la educación, ya no es algo nuevo ni desconocido para nadie en estos tiempos.

Sabemos además que la calidad debe comenzar por las personas y las acciones que las mismas realicen diariamente, siendo por esto tan importante la calidad en el servicio.

La Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey es una institución de educación superior basada en un sistema de enseñanza-aprendizaje que opera a través de las más avanzadas tecnologías de telecomunicaciones y redes electrónicas. Además de ofrecer como principal producto sus servicios.

Por lo que la principal forma en la que se podrá medir que los objetivos se cumplan será en la satisfacción de los clientes o usuarios en los servicios que se le ofrecen.

Basada en una Sesión de Retroalimentación realizada el pasado 7 de octubre de 1998, se detectaron algunas áreas de mejora que se podrían corregir con un proceso de mejora continua e implementando como cultura organizacional la calidad en el servicio orientada a los clientes (alumnos de profesional y de maestría).

Considero que es mucho más importante ser proactivo que reactivo, esto es debido a que los problemas causados por errores en la educación pueden llegar a ser muy graves, ya que los estudiantes de hoy serán los líderes del mañana.

La Universidad Virtual del Sistema ITESM representa un avance muy importante en la educación a nivel mundial. Es sabido que el Tecnológico de Monterrey se encuentra desarrollando este sistema de educación al igual que selectas y prestigiadas universidades a nivel mundial, por cual resulta un compromiso muy importante que debe ir acompañado de calidad orientada al cliente tanto interno como externo.

1.2. IDENTIFICACION DE LA NECESIDAD

Las universidades en México están pasando por una etapa crítica, la burocracia, la falta de estímulo, los problemas económicos, la poca orientación hacia las necesidades de los clientes, entre otras razones, esto me llevó a detectar de la necesidad de un sistema de calidad en el servicio, orientando todas las acciones hacia los clientes tanto internos como externos.

Un sistema de calidad es una oportunidad a largo plazo que pudiese garantizar la supervivencia de los departamentos de las Universidades.

“El estímulo fundamental de un programa de Calidad Total deberá ser la satisfacción del cliente y el Mejoramiento de los Procesos.

Mejorar un proceso significa cambiar el proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.” Harrington, H.James.

Resulta importante mencionar el significado de eficiencia, efectividad y adaptabilidad. Según Harrington, efectividad es el grado en que los procesos alcanzan las necesidades y expectativas de sus clientes. Eficiencia es el grado en que los recursos son minimizados y el desperdicio es eliminado en la búsqueda de efectividad. Adaptabilidad es la flexibilidad del proceso para manejar las expectativas cambiantes de sus clientes.

1.3. PROBLEMA

1.3.1. Enunciado

Actualmente las universidades mexicanas están atravesando una etapa difícil donde hay una marcada falta de trabajo en equipo y de sinergia en las actividades que realizan cada uno de los departamentos. Manejan una serie de procedimientos administrativos los cuales algunos a veces carecen de calidad, el servicio es malo, los desperdicios grandes, el trato al cliente pésimo, el trabajo en equipo nulo. Aunado a lo anterior con frecuencia se hace referencia a los presupuestos limitados, la baja de productividad, la baja moral de los empleados, el deseo de mejorar la calidad en los servicios administrativos y de reducir costos.

Por este motivo el Sistema Tecnológico ha mostrado un gran interés en mejorar sus proceso, involucrarse en Sistemas de calidad, implementar mecanismos de control, que no permitan que su institución decaiga.

La Universidad Virtual es una de las 6 estrategias principales del Tecnológico, por lo cual resulta muy importante que esta estrategia se desarrolle bajo un esquema de Mejora Continua. Además el Campus Saltillo, está especialmente interesado en mantener una imagen de satisfacción y de servicio ante sus alumnos y la sociedad misma.

Por todo lo anterior este proyecto se basó en lo siguiente:

Desarrollar un Sistema de Mejora Continua como cultura organizacional, para el departamento de Universidad Virtual del ITESM Campus Saltillo, cuyos objetivos sean:

- 1) Satisfacción del cliente (usuario) interno y externo.*
- 2) Mejora continua de los procesos y servicios.*
- 3) Incremento en el compromiso y en el trabajo en equipo de sus miembros.*

1.3.2. Validación de la solución

El administrar la calidad total en una organización es una forma de hacer negocios, permite garantizar la sobre vivencia en la competencia a nivel mundial.

Según Dale H. Besterfiel, la administración de la Calidad Total en la organización debe adoptarse como una filosofía y un conjunto de principios rectores que constituyan el fundamento de una empresa en mejora continua. Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos tendientes a mejorar todos los procesos de una organización y a satisfacer excesivamente las necesidades de hoy y del futuro. (2)

Para que esta administración de la Calidad Total se lleve a cabo en una organización se necesita la aplicación de los siguientes cinco conceptos:

- 1.- Una gerencia comprometida y participativa, que ofrezca apoyo organizacional de largo plazo y que abarque a todos los niveles, desde los altos hasta los más bajos.
- 2.- Un enfoque permanente en el cliente, tanto interno como externo.
- 3.- Un uso efectivo de la fuerza laboral.
- 4.- Mejora continua en todos los procesos y actividades involucradas en el desarrollo de la institución.

5.- Una medición continua del desempeño de los procesos.

La administración de la calidad total en una institución será responsabilidad de todos y resultará un reto para la organización en general.

1.4. OBJETIVOS

Algunos de los beneficios de la aplicación de un sistema de calidad de este tipo son los siguientes:

- Se podrá ofrecer un servicio de calidad a los clientes, tomando en cuenta sus necesidades y expectativas (efectividad).
- Se disminuirán los desperdicios y los recursos serán optimizados (eficiencia).
- Se logrará una flexibilidad en los procesos con el fin de poder manejar las expectativas cambiantes de los clientes (adaptabilidad).
- Se aumentará la sinergia y el trabajo en equipo entre los empleados.

1.5. LIMITACIONES

Una de las restricciones que se consideraron para el desarrollo efectivo de este proyecto, es que todo cambio tiene un proceso. Las principales etapas de un proceso de cambio son las siguientes:

- 1.- Rechazo.
- 2.- Resistencia.
- 3.- Adaptación.
- 4.- Compromiso.

El primer paso para dar calidad en el servicio al cliente es reconocer y entender todos los servicios que su empresa tiene capacidad de prestar.

La implantación de un programa de Calidad constituye un proceso abrumador, por constituir una revolución del pensamiento que requiere de un cambio dramático en la cultura de la organización. Por esto algunas universidades han empleado modelos convencionales como los de Juran y Crosby, y la mayoría ha desarrollado su propio plan de acuerdo a sus necesidades, dentro de estos modelos se encuentran los siguientes: Modelo cascada, Modelo burbuja y Modelo liberal.

Otras limitaciones detectadas en este tipo de proyecto son las siguientes:

- Tiempo.

Tanto de las personas que participaron en el proyecto como del líder del mismo. Además de que este proyecto ha tenido que ser presentado en los períodos escolares en los cuales se desarrolló el mismo.

- Presupuesto con el que cuenta el Campus Saltillo para su operación.
- Disposición de los clientes para atender a las sesiones de retroalimentación, encuestas y entrevistas con el fin de obtener información relevante para lograr las mejoras.

CAPITULO II

ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

2.1. TRABAJOS REALIZADOS EN EL AREA

El liderazgo en la implantación de programas de Calidad Total, lo tienen las instituciones educativas privadas de menor tamaño, por su estructura plana y facilidad de adaptación, esto en contraste con las grandes universidades públicas, cuya burocracia excesiva presenta una mayor resistencia al cambio. El período promedio de implantación en las instituciones investigadas fluctúa entre los 2 y los 4 años.

Tomando como base las siguientes tres instituciones: Las universidades, el sector público, las empresas privadas. Las que más resistencia al cambio presentan son las instituciones educativas.

El ITESM es una institución que se ha destacado por sus cambios continuos, su actualización y capacitación constantes, ya que sus actividades, planes y proyectos se encuentran bajo un esquema de mejora continua. En apoyo a esto la Universidad Virtual no debe ser la excepción, además de que con esto se solucionarían muchos de los problemas que se presentan diariamente y la satisfacción de los clientes se incrementaría.

La razón por la cual la calidad en el servicio se ha convertido en una cuestión tan importante es debido a que la economía de América se ha transformado en una economía de servicio. El papel central de los servicios en la economía americana es un factor dominante detrás de la prominencia de levantamiento de la calidad del servicio como edición institucional y social. Los servicios son una parte muy importante de lo que producimos, consumimos, y exportamos en América. Un segundo factor que resalta la

importancia de la calidad en el servicio es debido a que con esta puede ser una buena estrategia de competitividad (utilizando los servicios para diferenciarse, ser más productivo, para generar lealtad en los clientes, y para competir menos por los precios).

La calidad en las universidades es necesaria y hay pruebas de que estos programas funcionan y traen consigo excelentes resultados.

El ITESM Campus Monterrey con su Programa QUINTEC, ha realizado esfuerzos importantes en cuestiones de calidad. Este programa ha tenido mucho reconocimiento y ha logrado muy buenos resultados, hasta el momento.

A continuación se muestran los resultados de una reunión que se tuvo con algunas personas de Campus Monterrey (Miembros de QUINTEC) y de Campus Saltillo, donde se dieron datos importantes sobre los avances en cuestión de calidad, en los Campus del Sistema ITESM y especialmente en el programa QUINTEC.

Minuta de la junta en Monterrey con miembros del Programa QUINTEC.

Fecha: abril de 1999

Asistentes: Rosario Villa, Gerardo Tobías, Pamela Bermea, Emilia Luttman, Rubén Rivera, Ma. Del Carmen Gutiérrez, Carlos Chee, José Luis Segovia.

Antecedentes Generales de Calidad en los diferentes Campus del Sistema:

- Campus Estado de México, Querétaro, Guadalajara y Tampico son Campus que están haciendo esfuerzos en sus sistemas de calidad.
- Campus León ha intentado instalar un sistema de calidad, pero no ha podido. Campus Estado de México ganó el Premio Nacional de Calidad por la perseverancia de tantos años.
- Se tienen actualmente tres grandes modelos en el Sistema TEC: Querétaro, Estado de México y Monterrey. Tampico va encaminado. León no ha podido, por políticas, básicamente.
- Campus Monterrey ganó el Premio Nuevo León de Calidad en 1996 – basado en el Premio Malcom Baldrige – Premio de Educación.

- El Centro de Calidad, el Centro Integrado de **Manufactura** y el Centro de Investigación en Informática, son los **primeros tres centros** en Campus Monterrey, donde se ha empezado a **desarrollar en forma piloto**, un sistema de calidad donde se aplicará la Norma ISO 9000.
- Actualmente se trabaja en normas de calidad para la educación. Uno de los puntos relevantes a agregar es la mejora continua.

Antecedentes del Programa QUINTEC:

- **QUINTEC** surge de la idea en dar orden a los esfuerzos de calidad del Campus Monterrey. Hubo tres estrategias:
 - 1) Traer un consultor (Dr. Miyauchi). A esta propuesta se le dijo no porque no tenía la cultura TEC y de educación (venía de la industria).
 - 2) Formar un sistema de calidad para empresas de servicios, apoyándose con un asesor. Se rechazó.
 - 3) Hacer un modelo nuevo, estilo TEC, con el Dr. Daniel Meade al frente.
- El Dr. Meade puso como condiciones para llevar a cabo el Programa QUINTEC las siguientes: "no quiero expertos en calidad, voy a reunir gente que tenga un cierto perfil (gente dinámica, sin problemas políticos, con credibilidad en el campus), quiero que el programa se maneje completamente aparte del centro de calidad bajo el auspicio de la Rectoría, quiero un mismo nivel jerárquico que los directores, quiero un espacio físico para el programa".
- En 1996 se inscribieron en dos premios (Nuevo León y Nacional de Calidad) y se emitió un cuadernillo para darle información a todos los miembros del Campus Monterrey. Para prepararlos para la visita del Comité Evaluador.
- Campus Monterrey no participó en el premio sino hasta 5 años después de haber iniciado el esfuerzo QUINTEC. Se empezó a trabajar en registro y admisiones (escolar). El procedimiento que siguieron fue el siguiente: se estudia, se hacen diagramas, se mejora, se demuestra que funciona, se entrena a la gente (como se hace un diagrama, un análisis de costo beneficio, etc.).
- La capacitación al personal se fue dando de la siguiente manera:
 - *Primero* a la división de escolar y planta física.
 - Después se mejoró el manual y se capacitó a todos los directores y a sus esposas. (1993). A este esfuerzo se le denominó "formación de facilitadores". Esto fue un fracaso ya que ninguno de los directores fue

- capacitador de la gente que estaba en su propio departamento. Se dieron cuenta que no era el camino y se metió dentro del Programa de DHP (Desarrollo de Habilidades del Pensamiento).
- *Siguiente etapa* (1994), hacer un autodiagnóstico con respecto a la calidad. Se contrato a un asesor (Joel Ávila – Asesor de Hylsa). El asumió su papel de asesor y fue muy estricto con la gente de QUINTEC. El dio capacitación en que lo que es un premio. Se desarrollaron 32 preguntas para los criterios del premio Nuevo León. Se aplicaron cuestionarios para hacer el diagnóstico. Se procesó la información y se empezaron a sacar reportes por unidad organizacional y finalmente un resumen ejecutivo. Esta etapa causó mucho dolor ya que se pusieron los comentarios directos de todos los profesores, por más duros que fueran. Se hizo la presentación al Comité Consultivo y hubo gente que pidió que se eliminara QUINTEC. Pero hubo quienes apoyaron la idea de que continuara, entre ellos el Ing. Ramón de la Peña, Rector de Campus Monterrey.
 - *En la última etapa*, se inscribieron en los Premios de Calidad y se ganó el Premio Nuevo León 1996, se llegó hasta los 5 últimos finalistas en el Premio Nacional de Calidad.
- En 1997 aplicaron al Premio Nacional de Calidad y no pasaron de la primera etapa. Se tomó la decisión de no entrar ya más hasta que el Premio Nacional de Calidad tenga una dimensión educativa.
 - Del 97 a la fecha se ha desarrollado el concepto de Efectividad institucional. Iliana Ruiz y Maribel Marmolejo desarrollaron el sistema de planeación y el SIAP (Sistema de Planeación Estratégica de Campus Monterrey).

De acuerdo a los comentarios presentados de la reunión de la gente de Campus Saltillo con la gente de Campus Monterrey del Programa QUINTEC, pudimos percatarnos que un sistema de calidad no es algo sencillo de aplicar, requiere disposición de la gente, compromiso de la alta dirección, y sobre todo mucha paciencia.

Esta reunión fue realizada debido a que Campus Saltillo está muy interesado en implementar un Sistema de Calidad para todo el Campus, lo cual resultará muy positivo para este proyecto, ya que seguirá impulsándose y monitoreándose después de entregados los resultados necesarios para concluir este plan.

2.2. CONSTRUCCIÓN TEÓRICA QUE ORIENTARÁ A LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. El Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad (PMC).

"Las técnicas y principios del mejoramientos de la calidad fueron formuladas en la década de 1950 por Edward Deming, un experto norteamericano en administración, con bases de Walter Sherwart difundidas 20 años antes. Estas técnicas y principios han sido aplicados en empresas en todo el mundo, sobre todo en Japón, donde han revolucionado el pensamiento y la práctica empresariales. Aunque el mejoramiento de la calidad fue introducido originalmente y ha sido más empleado en el ámbito de los negocios y más manufacturas, su utilidad no se limita a este tipo de organizaciones. Recientemente, el concepto de mejoramiento de la calidad ha sido usado para la administración de servicios de salud, incluyendo los que ofrecen programas de planificación familiar.

Los procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad pueden aplicarse a toda organización sea de negocios, hospitales, entidades de salud o de prestación de servicios sociales, o en las escuelas. Los gerentes pueden adaptar y usar las técnicas del Mejoramiento Continuo para perfeccionar los servicios de unidades o departamentos específicos de una organización, o los de varias unidades a la vez. En una clínica, los administradores o gerentes pueden adaptar las técnicas presentadas a su ambiente de

trabajo. Ya sea que el PMC sea establecido en toda una organización o en una sola unidad o departamento, son necesarios un sólido **compromiso de la gerencia, los recursos** apropiados y el tiempo suficiente para que el PMC **sea exitoso**.

El PMC establece que muchos problemas de la organización son el resultado de sistemas y procesos, más que de fallas individuales, un PMC alienta al personal de todos los niveles a trabajar en equipo, a sacar provecho de la experiencia colectiva y las habilidades con que cuentan, a analizar procesos y sistemas, a utilizar la información para identificar la naturaleza y magnitud de cada problema, y a diseñar y ejecutar acciones que mejoren los servicios. Cuando el personal empieza a realizar mejoras, él mismo supervisa el impacto de sus cambios. Si al principio no se obtienen los resultados esperados, el personal puede continuar mejorando hasta que los objetivos sean alcanzados.

Aquí se presentan los principios del Proceso de Mejoramiento Continuo de calidad (PMC). Se analizan las necesidades para preparar un PMC, como iniciar un PMC en su organización y los pasos que hay que seguir para implantar el ciclo del Mejoramiento Continuo de la calidad.

Al iniciarse un PMC, los administradores pueden crear un ambiente favorable para el mejoramiento de la calidad comprometiendo a la dirección de la organización, haciendo énfasis en la perspectiva del cliente, analizando los procesos de trabajo y motivando a todos los niveles del personal a participar en un esfuerzo continuo para mejorar los servicios de planificación familiar.

Una vez que la fase de preparación de un PMC se ha cumplido, es necesario formar equipos de mejoramiento continuo, los cuales deben ser capacitados para iniciar dicho proceso. Hay siete pasos que deben seguirse para establecer el ciclo del mejoramiento continuo de la calidad.

Paso 1. Identificar un área en la que haya oportunidades de mejora.

Paso 2. Definir un problema en un área específica y delinear la secuencia de actividades (el proceso) implicadas en el problema analizado.

Paso 3. Definir los resultados esperados del proceso y los requisitos indispensables para lograrlos.

Paso 4. Establecer pasos específicos en el proceso de análisis y, para cada paso, enumerar los factores que garantizan el logro del resultado esperado.

Paso 5. Obtener y analizar información sobre los factores que garantizan el logro de los resultados esperados de cada paso específico que este siendo analizado y cuantificar los resultados del mismo.

Paso 6. Hacer correcciones que mejoren el proceso.

Paso 7. Revisar los resultados de las acciones emprendidas.

Es esencial incorporar el PMC en los procedimientos rutinarios de la organización mediante la continua repetición del ciclo de PMC. Esto ayudará a mantener las mejoras efectuadas y a identificar y atender nuevas áreas en las que los servicios puedan mejorarse en forma regular". (3)

2.2.2. Principios del Mejoramiento Continuo de la Calidad.

"Los administradores que emprenden un proceso de mejoramiento continuo de la calidad deben incorporar cinco principios básicos en su estilo de administración.

La dirección debe comprometerse y apoyar firmemente el proceso de mejoramiento continuo. El Mejoramiento Continuo de la Calidad requiere de nuevas formas de pensamiento, una voluntad de cambio y apoyo mutuo entre los administradores y el personal. No obstante, el administrador de una clínica con gran actividad, debe tener la disposición de iniciar el proceso de mejoramiento continuo y brindar liderazgo y orientación al personal en cada momento del proceso. Los administradores deben considerar el mejoramiento de la calidad como una prioridad, transmitir esto a su personal, proporcionar suficientes recursos para que el proceso de mejoramiento continuo marche bien y estar preparados para implantar los cambios propuestos por el personal.

Satisfaga a sus clientes. En los programas de planificación familiar hay dos tipos de clientes: internos y externos.

Los clientes internos son los trabajadores del programa que reciben los servicios de las operación de la organización. Por ejemplo, los proveedores de servicios se convierten en clientes internos satisfechos de un sistema de suministros cuando los administradores, el personal del almacén y las agencias de distribución han asegurado que siempre haya cantidades suficientes de anticonceptivos almacenados. El PMC requiere que los administradores estén convencidos de la importancia de satisfacer plenamente a los clientes internos. Para mejorar la satisfacción de estos, los administradores deben estar dispuestos a involucrar a todo el personal, en todos los niveles, en las actividades de mejoramiento de la calidad.

Los clientes externos son las mujeres y los hombres que reciben los servicios de planificación familiar. Cuando los clientes externos están satisfechos, el programa o la clínica de servicios de planificación familiar no solo vincula más usuarios nuevos y asegura su permanencia, sino que también contribuye fundamentalmente al impacto que tiene el programa de planificación familiar sobre la salud y la fecundidad de la población a la que sirve. Un PMC implica que los administradores estén convencidos de que cubrir las necesidades y expectativas de los clientes mejorará tanto los servicios prestados como su satisfacción.

Énfasis en los procesos para solucionar problemas. Un proceso, o un sistema, es una serie de operaciones o actividades que se realizan repetidas veces para producir servicios. Un PMC asume que los problemas en la oferta de servicios son el resultado de procesos ineficientes, mal diseñados o disfuncionales, más que el producto de las actividades de personal ineficiente. Si se mejora la parte adecuada en un proceso o un sistema donde se identificó un problema, éste, por lo general, se resolverá. Así pues, el PMC se concentra en la definición y mejoramiento de procesos para lograr los resultados esperados de los servicios que la organización ofrece.

Respete la capacidad de su personal para mejorar los procesos. Los administradores que respetan las habilidades y destrezas de sus empleados pueden facultarles (o permitirles autonomía) para trabajar juntos para solucionar problemas y mejorar la calidad de los servicios. El personal que cotidianamente realiza las actividades de la clínica conoce los aspectos de su trabajo que funcionan bien y los que no. Son los empleados quienes dan vida a los procesos, y quienes están en una excelente posición para usar este conocimiento y proponer cambios prácticos que finalmente ellos mismos

ejecutarán. Los administradores que emprendan un PMC tienen que crear un clima propicio para que el personal contribuya con sus ideas, tome decisiones y no tema represalias. Este ambiente da al personal la capacidad de tomar decisiones en su nivel y aumenta la satisfacción en el trabajo, lo cual, a su vez, contribuye a incrementar la satisfacción de los usuarios y la calidad de los servicios prestados.

Obtenga y use los datos del proceso. Las decisiones en torno al mejoramiento de los procesos deben estar basadas en hechos. La mayor parte de los puestos de servicio de planificación familiar generan una gran cantidad de datos que pueden ser analizados para sugerir soluciones a problemas detectados. En un PMC, los administradores deben utilizar los datos para determinar la naturaleza y la dimensión de los problemas, así como para justificar cualquier decisión tomada para mejorar los procesos". (4)

2.2.3. Como Preparar la Implantación de un PMC.

"La preparación para la iniciación de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad implica crear en la conciencia de las ejecutivos que el PMC puede mejorar la administración de la organización y que se requiere de la formación de un grupo interno que se encargara de dirigir el proceso.

2.2.3.1. Concientizar y Comprometer a la Dirección.

Un ejecutivo de alto nivel deber ser el iniciador del esfuerzo de Mejoramiento Continuo de la Calidad. Este ejecutivo debe conseguir la participación plena de los demás gerentes, ayudándoles a entender los principios del Mejoramiento Continuo, los beneficios que ha producido en otras organizaciones y los riesgos inherentes a la

iniciación de un proceso de esta naturaleza. Para eso, los ejecutivos quizás quieran leer sobre el tema y, de ser posible, visitar otras organizaciones que estén desarrollando un PMC. Para obtener material, puede recurrirse a escuelas de administración locales o a universidades.

Los ejecutivos deben desarrollar una visión realista de lo que desearían que el PMC ofreciera a su empresa y ser capaces de comunicar esta visión a los empleados en todos los niveles de la organización. En esta fase de preparación, los ejecutivos pueden identificar y adaptar materiales de capacitación que serán usados para dar a conocer y explicar el proceso al personal.

2.2.3.2. Creación de un Grupo Asesor Interno del PMC

En una organización grande, el ejecutivo que coordinará la iniciación del proceso será más efectivo si organiza a un grupo de gerentes para este fin, el cual a menudo se denomina “Grupo Interno para el Mejoramiento Continuo de la Calidad” el cual estará encargado de dirigir el proceso. Este grupo interno deberá planear la puesta en marcha del PMC, iniciar el proceso y brindar apoyo a todos los niveles de la organización en el desarrollo del mismo. El grupo trazará los pasos para dar continuidad al proceso, desarrollará el material educativo, organizará la capacitación para el personal y brindará asistencia técnica a los equipos que consecuentemente se formarán para desarrollar el PMC. Si el PMC se inicia en pequeña escala, un solo ejecutivo responsable o un empleado designado para el efecto puede desarrollar la mayor parte de las funciones asignadas a este grupo.

Si usted está dirigiendo un PMC, descubrirá que aún creando un grupo interno para el PMC, usted será finalmente el único responsable del proceso. Su trabajo consistirá en brindar apoyo total al proceso. Deberá asegurarse que su grupo asesor interno está capacitado y que las responsabilidades inherentes al Mejoramiento Continuo están incluidas en las funciones de los miembros del grupo. El desempeño de éstos debe ser revisado y reconocido de la misma forma que el desempeño en otras de sus funciones laborales, y los integrantes deben estar bien capacitados y apoyados para madurar en el trabajo a través de la retroalimentación y la educación continuada. Usted debe dirigir con el ejemplo y alentar a los demás miembros del grupo asesor a hacer lo mismo.

Debe escuchar las críticas, trabajar estrechamente con el grupo asesor interno y motivar su plena participación en el proceso de mejoramiento continuo. El grupo interno dará apoyo a otros grupos tanto durante su formación como durante el proceso de PMC, similar al que dicho grupo recibió en sus inicios". (5)

2.2.3.3. Inicio de las Actividades de un PMC.

"Para iniciar un PMC en su organización será necesario formar equipos de mejoramiento continuo y capacitar a sus miembros en los métodos correspondientes.

2.2.3.4. Creación de Equipos de Mejoramiento Continuo.

Una vez que haya formado y capacitado a su grupo asesor interno, está usted listo para realizar las funciones de apoyo para emprender el PMC. La primera tarea consiste en crear un equipo de mejoramiento continuo con miembros del personal que analizarán procesos y actividades administrativas, e identificarán áreas de oportunidad (de mejora).

Los miembros del equipo de mejoramiento continuo son trabajadores de un mismo departamento de la organización. Otra posibilidad es que se cree un equipo interfuncional, integrado por los miembros de varios departamentos, como enfermería, servicios de laboratorio y administración. Los equipos interfuncionales tienen la ventaja de poder analizar procesos, sistemas y problemas desde diferentes perspectivas.

El equipo de mejoramiento continuo debe incluir a miembros del grupo asesor interno del PMC, al menos en un principio, para ayudar a guiar al proceso. Una vez que se haya creado el equipo, los papeles y responsabilidades de cada uno de sus miembros deben definirse. Debe haber al menos un líder o facilitador y un secretario. Si el equipo es pequeño, el líder y el facilitador pueden ser la misma persona.

La composición del equipo de mejoramiento continuo puede cambiar una vez que sus miembros se hayan puesto de acuerdo en la primera área que será mejorada. La incorporación de personas con experiencia en un área determinada puede fortalecer la capacidad del equipo para abordar con eficacia el problema seleccionado. Por otra parte, aquellos miembros del equipo de mejoramiento continuo con pocas habilidades en relación con el personal que se atiende pueden tener poca actividad hasta que el equipo haya completado su trabajo en torno a este problema y decida trabajar en otra área de mejoramiento. Los equipos de PMC pueden ser permanentes o formarse para un proyecto específico de mejoramiento de la calidad y una vez que la mejora se institucionaliza, pueden desaparecer. Dependiendo de la situación, cualquiera de estos enfoques puede ser exitoso.

2.2.3.5. La Capacitación.

Los miembros del equipo de PMC deber ser capacitados en las técnicas que utilizaran para aplicar el PMC. Esta capacitación incluye temas como: trabajo en equipo, análisis de procesos, medición e interpretación de datos, solución de problemas y actividades de revisión y control de la calidad. El personal debe ser capacitado formalmente, a través de seminarios, o informalmente, mediante grupos de lectura y discusión. Los materiales de capacitación deben obtenerse o prepararse con anterioridad suficiente para que la capacitación se inicie en cuanto se formen los equipos de mejoramiento continuo. La capacitación inmediata es la forma más efectiva de motivar al personal de los equipos de PMC, una vez que éstos se han construido". (6)

2.2.4. Puesta en Marcha del Ciclo del Mejoramiento Continuo.

"El mejoramiento continuo es un proceso cíclico. Implica la identificación de un área en la cual hay una oportunidad de mejora, la definición de un problema en esta área y la delineación de la secuencia de actividades (el proceso) que subyace en el área del problema, la selección de resultados deseados del proceso y de los requisitos para lograrlos, la selección de pasos específicos en el proceso de análisis, la obtención y análisis de datos sobre el proceso, la ejecución de acciones correctivas y, finalmente, la revisión y el control de los resultados de las acciones realizadas. Una vez que el ciclo se ha completado, el equipo de mejoramiento continuo debe determinar si el problema ha sido resuelto. Si el problema persiste, el ciclo debe repetirse: estudiar de nuevo el proceso y llevar a cabo otras acciones hasta que se obtengan los resultados deseados.

Si el problema se resolvió, el ciclo de la mejora se inicia nuevamente identificando y enfocando una nueva área de mejora.

El grupo asesor interno apoya al equipo de PMC a implantar el ciclo de la mejora y debe ser flexible en la aplicación de la metodología del mejoramiento continuo. No hay una sola forma de realizar un PMC. El aporte de ideas individuales y de diferentes estilos de trabajo le enriquecerá y hará más factible el éxito del esfuerzo.

PASO 1.

Identificar una área para mejorarse. Hay muchas áreas de un programa de planificación familiar que pueden presentar oportunidades para mejorar, por ejemplo el manejo de los clientes, la recuperación o reducción de costos, la satisfacción de los clientes y los sistemas de administración. Las ideas para mejorar pueden provenir de una gran variedad de fuentes, tanto de dentro como de fuera de la organización. Para identificar áreas de oportunidad, se puede recurrir a diagnósticos organizacionales, entrevistas a grupos focales o individuos, los mismos empleados y a las estadísticas de servicio. Si en un equipo se presentan muchas ideas diferentes, los miembros querrán desarrollar criterios para ayudarles a decidir cuál área atenderán en primer lugar.

Ejemplo de un área para mejorar: Una enfermera de una clínica atrae la atención del equipo de mejoramiento continuo por las quejas recientes de los clientes en torno a la forma como son tratados éstos últimos cuando llegan a la clínica.

PASO 2.

Definir un problema y delinear el proceso implicado: Una vez que ha sido seleccionada un área de mejoramiento, el equipo de mejoramiento continuo debe definir un problema en esta área y delinear la secuencia de actividades (el proceso) que ocurren en dicha área. Este paso es el más importante para llevarnos al éxito en un PMC.

Ejemplo de un problema: El equipo de mejoramiento continuo discute y lista los tipos de quejas de los clientes en torno a la forma como son tratados cuando llegan a la clínica. El equipo de mejoramiento continuo decide enfocar su atención en las demoras en el proceso de registro, como un aspecto importante de la forma como se trata a los clientes.

Después que el equipo de mejoramiento continuo define el problema, sus miembros deben describir el proceso completo (la secuencia de actividades) relacionado con el problema. La elaboración de un diagrama de flujo ayuda a identificar las actividades y subprocesos de un proceso rutinario que lo componen. Esto permite al equipo profundizar en la definición de cada paso del proceso.

PASO 3.

Establecer los resultados deseados del proceso y los requisitos para lograrlos. El equipo debe establecer los resultados esperados del proceso completo, así como los resultados esperados de cada paso del proceso. Estos resultados esperados se utilizan para definir estándares que deben ser obtenidos consistentemente.

Ejemplo de un resultado esperado de todo un proceso: El proceso de registro debe completarse en un lapso de 30 minutos considerados a partir de la llegada del cliente a la clínica.

Ejemplo de un resultado esperado de un paso del proceso de registro (obtención del expediente del cliente): La recepcionista localiza siempre el expediente del cliente en un lapso de 5 minutos contados a partir de la llegada del cliente a la clínica.

Ya que se determinaron los resultados esperados, el equipo identifica las condiciones o requisitos indispensables para lograr cada paso del proceso. Los requisitos generalmente se relacionan con los recursos (humanos, financieros y materiales).

Ejemplo de los requisitos para cumplir con uno de los pasos del proceso de registro (obtención del expediente del cliente): Existe un sistema de archivo y la recepcionista conoce bien su funcionamiento.

Los resultados esperados y los requisitos para lograrlos se escriben a un lado del paso correspondiente en el diagrama de flujo. Estos deben discutirse y ser bien comprendidos por los miembros del equipo. El diagrama de flujo completo debe circularse entre todo el personal y debe hacerse constante referencia a él, de tal forma que se sepa en lo que el equipo de mejoramiento continuo está trabajando y puedan aportársele ideas.

PASO 4.

Seleccionar pasos específicos del proceso para analizarlos, y listar los factores que impiden el logro de los resultados esperados para cada paso. El equipo necesitará los pasos específicos del proceso en que consideren que no se están logrando los

resultados esperados. El concentrarse en estos pasos ayudará al equipo a entender los principales factores que están interviniendo (cause del problema) para que se produzca un proceso ineficaz o ineficiente.

Ejemplo de un paso del proceso que debe ser motivo de mayor estudio: Después de discutir los pasos del proceso en el diagrama de flujo, el equipo de mejoramiento continuo decide trabajar en el paso denominado “Obtención del expediente del cliente”.

El equipo de PMC concluye que el expediente de los clientes no se localiza rápidamente. Debido a que el resultado esperado no se está obteniendo en este paso - “La recepcionista siempre localiza el expediente del cliente en 5 minutos” - el equipo analiza los factores que son la cause de que este resultado no se logre.

Hay varias técnicas que pueden ayudar al equipo a identificar las causas posibles de esta falla del proceso y que incluyen: revisión del diagrama del proceso, examen de los factores que influyen en el problema y realizar una sesión de lluvia de ideas en la cual el equipo pueda discutir sobre todas las posibles razones por las cuales no se obtuvieron los resultados esperados”. (7)

2.3. TEORÍAS RELEVANTES SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO.

2.3.1. Conceptos y procedimientos sobre calidad en el servicio.

2.3.1.1.¿Qué es calidad en el servicio?

"Hay dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de procedimientos y la del personal. Ambas son muy importantes para dar calidad en el servicio.

1. La escala de procedimientos de la calidad en el servicio, consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.
2. La escala personal de la calidad en el servicio, es la manera en que el personal de servicio (haciendo usos de sus aptitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes". (8)

"El trato profesional con los clientes es como jugar beisbol o softball.

1. Al igual que en un juego de pelota, a veces se hace todo bien y no se gana.
2. Pero su promedio al bateo de servicio al cliente aumentará cuando cubra bien las bases.
3. Cuando los clientes y o invitados regresan porque se les ha tratado bien, usted sabe que ha hecho una anotación.

La calidad en el servicio al cliente requiere cubrir todas las bases". (9)

CUADRANGULAR DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

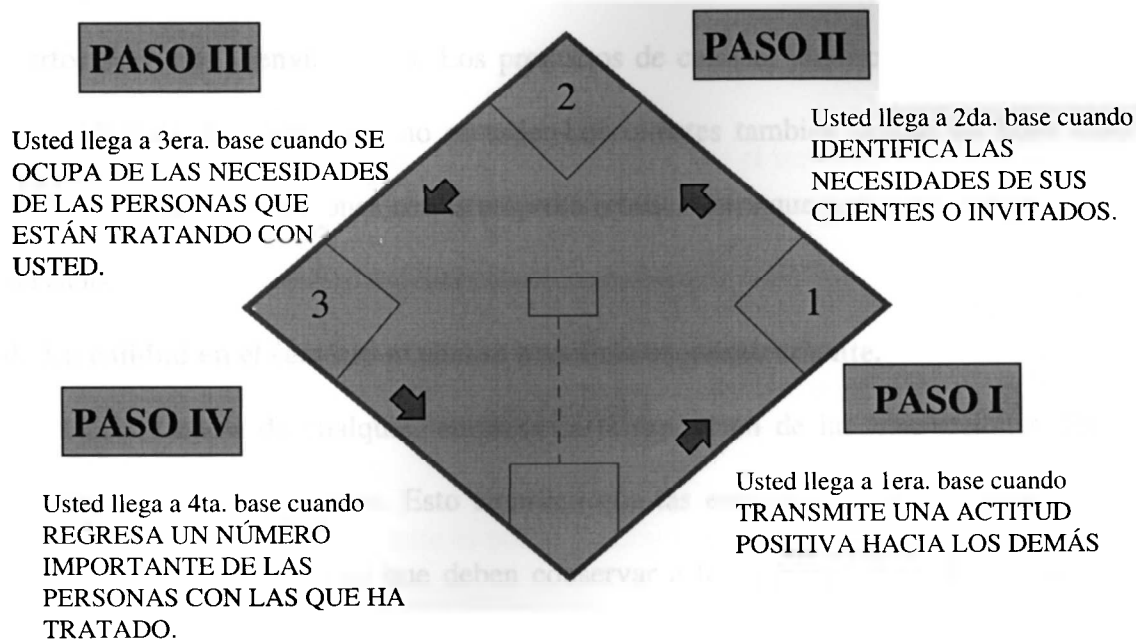


Fig. 1.1 Cuadrangular de la Calidad en el Servicio.

2.3.1.2. Cuatro razones por las cuales la calidad en el servicio es importante.

1. Desarrollo en la industria de los servicios.

"Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. Casi la mitad de los negocios estadounidenses presentan o se relacionan con los servicios y le dan empleo a una tercera parte, aproximadamente, del gremio laboral. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

2. Mayor competencia.

La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. La calidad en el servicio al cliente le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

3. Más conocimientos sobre los consumidores.

Hoy tenemos más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y envían otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio.

4. La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente.

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible". (10)

2.3.1.3. Herramientas de servicio.

1. "Servir por el placer de servir.
2. No sustituya la conveniencia por el servicio.
3. Recuerde : en cada queja existe una solicitud de servicio.
4. Recuerde : maneje sus Momentos de Verdad y se volverá irresistible.
5. Recuerde : preocúpese por sus clientes, e invite a su jefe a preocuparse por usted.
6. Los gerentes no son responsables del trabajo que realiza su gente, sino de la gente que lo llevó a cabo.
7. Recuerde : el placer que se experimenta en los negocios se debe al servicio que ofrecemos al cliente, no al que vendemos.

8. Recuerde : la gente no identifica el servicio excelente si no se le indica dónde está.
9. Recuerde : reconozca el servicio que se le brinda y permita que le sirvan". (11)

2.3.1.4. Hechos importantes para lograr la calidad en el servicio.

"a) Transmite una actitud positiva hacia los demás.

Actitud :

1. Una actitud es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción.
2. La actitud que usted transmite es por lo general la actitud que recibe.

Un gran número de empleados de servicio al cliente fracasan por su actitud. Si usted no llega a primera base con sus clientes o invitados, el juego termina antes de haber empezado.

Nada es mejor en el servicio al cliente que transmitir una actitud positiva hacia todos aquellos con los que se tiene contacto.

La actitud que se proyecta a los demás depende principalmente de la manera en la que vea su trabajo.

Algunas maneras de transmitir una actitud positiva son las siguientes :

1. La apariencia: la primera impresión es decisiva, porque tal vez no haya otra oportunidad para dar una segunda impresión.
2. El Lenguaje corporal: este representa más de la mitad del mensaje que usted comunica.
3. El sonido de la voz: su tono de voz, o la manera en que dice algo, es a menudo más importante que las palabras que usa.

4. Habilidad en el teléfono: Es importante ser hábil en el teléfono porque:

a) Sólo se cuenta con la voz. No se puede usar el lenguaje corporal, mensajes escritos ni imágenes visuales.

b) Cuando usted está hablando por teléfono con su cliente, usted es el único representante de su empresa. En otras palabras, usted es la empresa.

b) Identifique las necesidades de sus clientes o invitados.

El cliente deberá ser el jefe en la organización y todos los empleados deben conocer :

- Lo que los clientes quieren.
- Lo que los clientes necesitan.
- Lo que los clientes piensan.
- Lo que los clientes sienten.
- Si los clientes están satisfechos.
- Si los clientes regresarán.

Es muy importante identificar las principales necesidades de los clientes.

1. Necesidad de ser comprendido.
2. Necesidad de ser bien recibido.
3. Necesidad de sentirse importante.
4. Necesidad de comodidad.

Los clientes al igual que nosotros necesitan:

- Ayuda
- Respeto
- Comodidad
- Empatía
- Satisfacción
- Apoyo
- Una cara amistosa.

Como podemos darnos cuenta son factores muy sencillos de complacer si aprendemos a ponernos en los zapatos de los clientes.

Una de las formas más claras de identificar las necesidades de los clientes es sabiendo escuchar.

Existen cinco maneras para escuchar mejor:

1. Dejar de hablar
2. Evitar distracciones
3. Concentrarse en lo que la otra persona está diciendo
4. Buscar el significado “real”
5. Darle *feedback* al emisor.

c) *Ocuparse de las necesidades de sus clientes o invitados.*

El primer paso para dar calidad en el servicio al cliente es reconocer y entender todos los servicios que su empresa tiene capacidad de prestar.

Para cumplir con este punto será importante:

1. Realizar tareas importantes de apoyo o respaldo.
2. Enviar mensajes claros a : clientes, supervisores y compañeros de trabajo..
3. Hacer únicamente comentarios apropiados con los clientes.
4. Satisfacer las 4 necesidades básicas de los clientes:
 - a) Mostrando comprensión.
 - b) Haciéndolos sentir bien recibidos
 - c) Ayudándolos a sentirse importantes
 - d) Proporcionando un ambiente agradable.
5. Practicando la extensión del servicio, vendiendo en forma efectiva los productos y/o servicios de la empresa.

Esto se puede lograr:

- a) Aumentando la conciencia de la calidad de los servicios que se ofrecen.
 - b) Explicando las características de estos servicios.
 - c) Describiendo los beneficios de estos servicios.
6. Aceptando el desafío de las computadoras.
 7. Continuando con la calidad en el servicio al cliente cuando ocurre lo inesperado.

d) Asegúrese de que sus clientes o invitados regresen :

1. Trabajando para atender las quejas de los clientes.
2. Preparándose para manejar en forma adecuada las quejas más comunes.
3. Aprendiendo a poner de su parte a los clientes difíciles.

4. Entendiendo por qué algunos clientes son más difíciles que otros.
5. Dando este paso extra para dar calidad en el servicio al cliente". (12)

2.3.2. Cómo obtener ventaja de las quejas de los clientes.

"La estrategia de la empresa se ve sometida a prueba cuando se trata de atender las quejas de los clientes. La mayoría de los clientes insatisfechos con el servicio no suele protestar y se limita a soportarlo y a quejarse ante sus amigos, o bien, decide acudir a otra empresa. Por consiguiente, las reclamaciones ofrecen una serie de oportunidades para:

- Identificar los puntos débiles de la empresa.
- Arreglar las cosas.
- Recuperar un cliente.
- Fomentar la lealtad del cliente hacia la empresa.

Se debe convencer a toda persona integrante de la organización de que la empresa quiere, incluso le interesa, recibir comentarios y quejas de sus clientes y de que esas quejas ser tratadas de forma profesional y coherente. Todo esto deberá formar parte de la estrategia de escuchar periódicamente lo que dicen los clientes, pues las reclamaciones forman la parte no buscada de ese proceso.

Si una organización no adopta una postura defensiva ante las quejas y entiende que cada una de ellas le brinda una oportunidad de aprender algo, dicha organización podrá recuperar clientes y conseguir su fidelidad a largo plazo". (13)

"Las investigaciones llevadas a cabo por British Airways pusieron de manifiesto la importancia de las situaciones que sirven para recuperar clientes, ofrecer explicaciones en forma sincera, profesional y cara a cara, sobre retraso, desviaciones, sobrecontratación, malas comidas, etc.

Sin embargo, cuando se reciben quejas, ¿está la organización preparada para responder y obtener enseñanzas de ellas?

- ¿Dónde se reciben las quejas?
- ¿Se espera que todos los ejecutivos las contesten o existe un órgano control encargado de responder a las mismas?
- ¿Cómo se registran y que proceso siguen?
- ¿Existe una política clara a seguir en las áreas clave de reclamación?
- ¿Existe una política sobre indemnización, sustituciones, niveles de autoridad, etc.?

¿Existe un sistema para resolver las quejas, independientemente de quién las reciba? Por ejemplo:

- Acuse de recibo de las 48 horas siguientes a la llegada de la queja.
- Formulario de solicitud al ejecutivo idóneo para que investigue dentro del plazo de 7 días.
- Respuesta cumplida al cliente y consiguiente acción en el plazo de 14 días.
- Análisis y registro centralizado de cada una de las quejas siguiendo una serie de puntos.
- Amplia difusión del análisis mensual de la cantidad y el tipo de reclamaciones producidas.

- Envío de los resultados de las investigaciones a las otras partes de la organización, a fin de que puedan aprender de dichos resultados.
- Revisión automática de la política vigente cada vez que las investigaciones pongan de manifiesto que la queja ha surgido como consecuencia de algún proceso o procedimiento no orientado hacia el cliente.

El análisis mensual debe ser ampliamente difundido entre los responsables del servicio, así como comunicado al personal en contacto directo con el cliente, ya que son ellos los que han de responder a las quejas y hacer las cosas de otro modo en el futuro.

Si la queja es bien atendida, puede que ni siquiera haya que proceder a indemnizar al cliente, aunque, ésta hubiera sido la petición inicial del mismo.

Cuando se deba hacer frente a reclamaciones que impliquen una compensación económica, será preciso contar con procedimientos muy claros, lo que no incluye que los ejecutivos y el personal actúen con sentido común, e incluso lleguen a asumir ciertos riesgos para tratar de conservar al cliente.

Otra manera de emplear las reclamaciones de los clientes para incrementar los conocimientos sobre los mismos consistiría en utilizar su contenido para:

- Programas de instrucción con respecto a las relaciones más difíciles con el cliente.
- La redacción de una sección fija del periódico de la empresa.
- Realizar sesiones de apertura de correspondencia en las reuniones de ejecutivos y personal.
- Abrir en grupo las cartas diarias de reclamación puede servir de aviso contra la excesiva autocomplacencia.

No debe tratarse de eludir las quejas, tiene que haber clientes insatisfechos respecto a ciertos aspectos del servicio de la empresa y hay que conocer cuales son estos. Cualquier cliente que se tome el trabajo de escribir una carta merece que la empresa le responda con toda atención. Utilizando el modelo de estrategia de servicio, la empresa podrá decidir si el origen de la queja puede achacarse a:

- La mala calidad del producto.
- Un sistema de entrega del producto o prestación del servicio que no esté orientado hacia el cliente.
- Un problema de actitud del personal
- La imagen que crea expectativas excesivamente altas entre los clientes.

De hecho, las quejas de los clientes pueden utilizarse como parte de las actividades de la empresa para conseguir la participación de su personal, ya que ofrecen una serie continua de temas a los que se debe prestar atención y corregir.

Algunas de las quejas recibidas no tendrán razón de ser, se tratará de clientes que quieran algo gratuitamente o de personas que protestan siempre y por todo. Pero es mejor aceptar los posibles abusos generados por el sistema implantado, que sospechar de todas las personas como presuntos oportunistas. Marks & Spencer sigue una política según la cual cambia cualquier cosa adquirida en sus establecimientos sin discusión alguna. Como es lógico, en ciertos casos tienen que cambian cosas que no tienen defecto alguno, pero el costo de esta política se ve ampliamente compensado por las ventajas competitivas que les depara". (14)

2.3.2.1. Sistema de atención de reclamaciones.

"Todas las reclamaciones deben recibir un tratamiento sistemático. Uno de los sistemas posibles es el mencionado a continuación, seguido de algunas directrices para su uso.

1. Registrar las quejas (mejor en un formulario):
 - Quién la recibió.
 - Cómo se recibió (teléfono, carta, personalmente).
 - Naturaleza de la queja (explicación completa).
 - Fecha/hora de la queja (con el objeto de que pueda cumplirse con el estándar especificado).
 - Cualquier acción provisional tomada para solucionar momentáneamente el problema.
2. Informar al cliente de que la empresa se está ocupando de su reclamación, el calendario previsible para su solución y las medidas adoptadas al respecto.
3. En caso de no tratarse de la persona que puede solucionar el problema, enviar una copia con todos los detalles a quien tenga autoridad para hacerlo. (Si hubiera sido necesario adoptar alguna medida provisional, probablemente ya se habrá hablado con ellos).
4. Tome nota de cualquier acción correctiva que se haya tomado en el momento de recibirse la queja.
5. Una vez resuelto el problema, complete sus notas sobre las medidas adoptadas.
6. Escriba/hable con el cliente para explicarle lo que se ha hecho:
 - Para resolver su problema.

- Para poner término a cualquiera de las causas posibles de su problema.
 - Para indemnizarlo.
7. Envíe a la persona que recibió la queja una copia del formulario que incluya las acciones realizadas y, si lo estima oportuno una copia de la carta enviada al cliente.
 8. Asegúrese de que la queja ha sido analizada y sus datos introducidos en el banco de datos. No importa que la empresa sea pequeña, mantener un registro de las quejas recibidas siempre es importante para poder identificar las tendencias existentes.

Las reclamaciones pueden ser recibidas por una serie de personas y departamentos de la organización. En muchos casos será necesario contar con directrices claras sobre la formula adecuada para responder a ellas sirviéndose de un método sistemático.

He aquí algunas indicaciones valiosas:

1. Si el cliente esta hablando personalmente con usted:
 - Escuche atentamente.
 - No le interrumpa ni discuta con él.
 - Consiga hechos.
 - Actúe de forma positiva, no adopte un postura agresiva ni excesivamente sumisa.
 - No tome las cosas de modo personal.
2. Basándose en los hechos:
 - Decida si puede usted hacer algo o si debe recurrir a otra persona.
 - Póngase de acuerdo con el cliente sobre lo que se deba hacer o comuníquele su intención y sus razones para recurrir a otra persona.
 - Ofrezca calendarios concretos de acciones a realizar.
3. Mantenga informado al cliente sobre cualquier avance que se realice.

4. Ponga en practica las acciones, pero compruebe siempre que se ha producido lo esperado.
5. Confirme el resultado final con el cliente, aproveche la oportunidad para tratar de restablecer buenas relaciones para el futuro.
6. Haga cuanto sea preciso para evitar que el hecho vuelva a suceder, incluyendo informar a todos lo que sea necesario, explicando con toda claridad el problema de que se tratada y la solución propuesta para eliminar el origen del mismo.
7. Recuerde: una queja supone una posibilidad y ofrece una segunda oportunidad que no le brindan la mayoría de los clientes insatisfechos.

Las quejas son una fuente permanente de ideas para mejorar el servicio al cliente". (15)

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1. MÉTODO(S) DE INVESTIGACIÓN.

3.1.1. Identificación de los métodos.

La metodología de investigación debe ser un proceso lógico, ordenado, disciplinado, secuencial y riguroso, en el cual se debe planear cada una de las actividades a realizar, estableciendo costos y tiempo que tomarán cada una de ellas, con el fin de lograr un mejor objetivo. La investigación debe adecuarse a las necesidades del medio del investigador.

Toda metodología de investigación debe ser una herramienta para conocer lo que nos rodea y sus carácter debe ser universal.

Los aspectos principales que contienen esta metodología de investigación son los siguientes:

- 1.- Encontrar una necesidad o aspecto problemático.
 - 2.- Plantear el problema.
 - 3.- Definir los objetivos de la investigación.
 - 4.- Elaborar un marco teórico.
 - 5.- Definir la metodología de investigación.
- Determinar fuentes de investigación.
 - Determinar la población o muestra.

- Definir las metodologías de calidad a utilizar y aplicar.
- Recolectar los datos:
 - Sesiones de retroalimentación
 - Sesiones de planeación.
 - Sesiones de grupo, en las cuales se genere la problemática y alternativas de solución.
 - Encuestas para monitorear el proceso.
 - Procesar los datos.
 - Clasificación y ordenamiento de información.

6.- Concientización del personal, a través de:

- a) Trabajo por proyectos.
- b) Sesiones de integración.
- c) Capacitación en calidad en el servicio.
- d) Monitoreo y control de las actividades de cada una de las personas que trabaja en Universidad Virtual.

7.- Elaborar un informe.

En este informe, se pretende presentar los resultados del Sistema de Mejora Continua desarrollado, los principales obstáculos, las actividades que se realizaron para lograr los objetivos, así como un plan sencillo de cómo continuar el proceso de mejora continua.

8. Presentar los resultados.

La principal metodología que se utilizó para lograr los objetivos planteados en este proyecto, fue la aplicación de un **Proceso de Mejora Continua**.

Este programa se basa principalmente en un proceso de trabajo por equipos, donde la gente involucrada participa directamente en los cambios (ver detalle de Metodología en Capítulo II).

Algunas otras técnicas de las cuales se hizo uso fueron:

- Proceso de Administración de un Proceso de Cambio.
- Matriz Producto-Parámetro.
- Sesiones de retroalimentación.
- Encuestas.

3.1.2. Justificación de los métodos.

Este proyecto de mejora surgió de un sueño de mejorar los servicios que ofrece la Universidad Virtual del ITESM Campus Saltillo a sus alumnos en Áreas de Postgrado.

Sabemos que en todo cambio existe siempre una resistencia al mismo y más aún cuando éste no está bien planeado y delimitado; por lo cual para la planeación de este proyecto se utilizó la secuencia para “Administrar un Proceso de Cambio”, el cual maneja como pasos los siguientes:

1. Planeación
2. Motivación
3. Conocimiento
4. Recursos
5. Acción

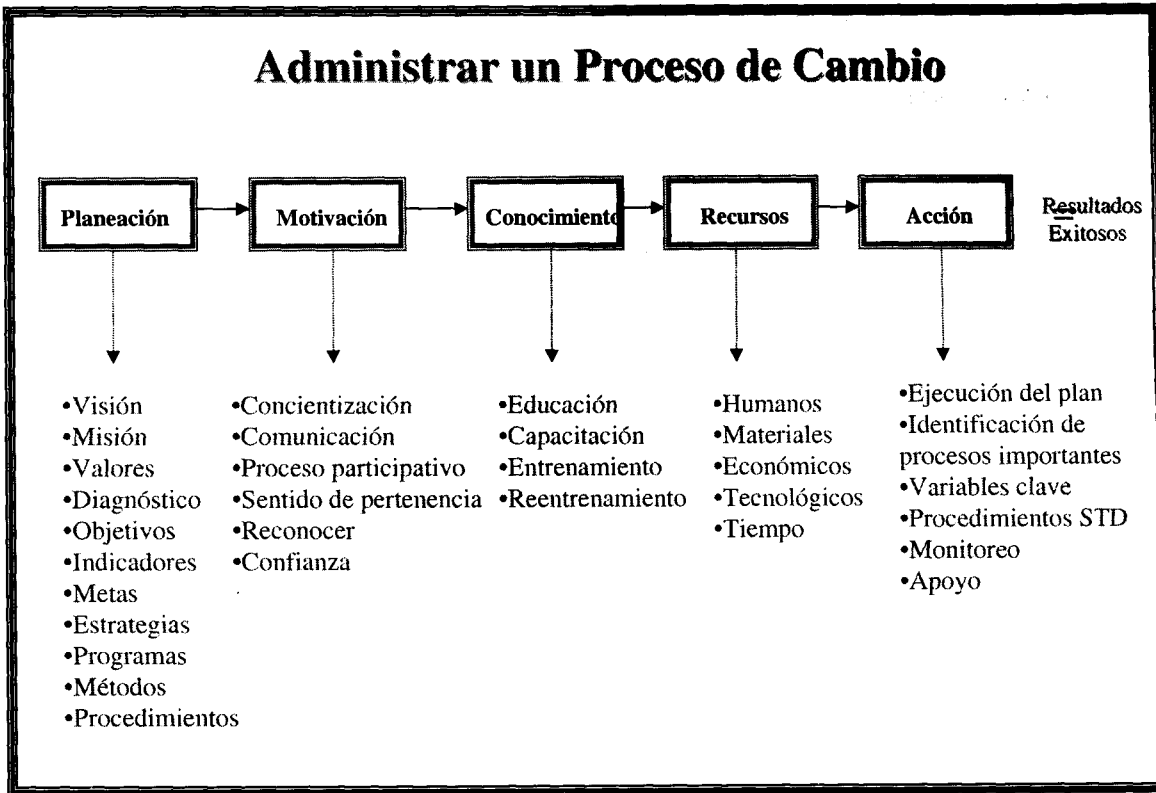


Fig. 3.1 Secuencia de la Administración de un Proceso de Cambio.

Con el fin de visualizar mejor el procedimiento que se siguió para este Proceso de Mejora se esquematiza en la siguiente figura. Donde se muestra que durante todo el proceso se siguió la Secuencia de Administración de un Proceso de Cambio, apoyado en todo momento por la metodología central PMC (Proceso de Mejora Continua), donde se dividió al equipo de trabajo en dos ramas: Equipo de Reconocimientos y Equipo de Acciones Operativas, quienes por separado han trabajado en las mejoras, siguiendo los objetivos de sus equipos, pero sin dejar a un lado el objetivo central del proyecto.

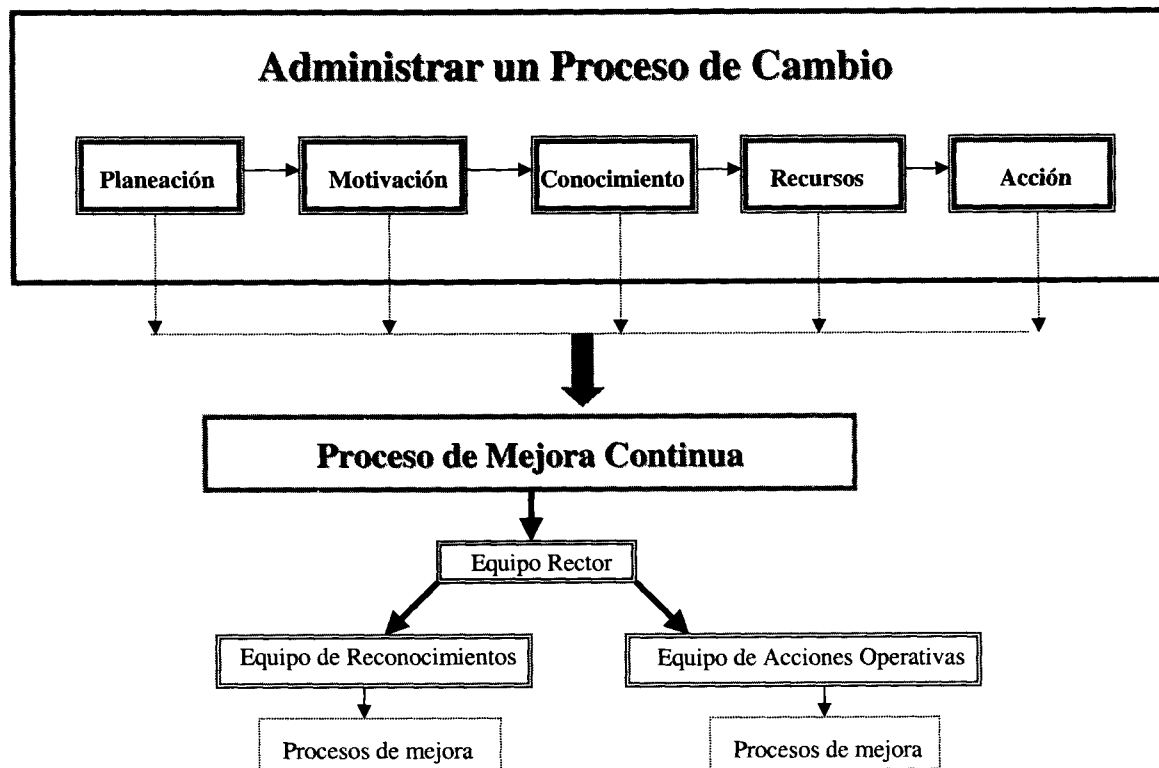


Fig. 3.2 Esquema de Integración de las Metodologías utilizadas.

El Cronograma General de las actividades realizadas en el Proceso de cambio es el siguiente:

"Equipo de Satisfacción y Escucha al Cliente"

Actividad / Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	En adelante
1. Planeación									
2. Motivación									
3. Conocimiento									
4. Recursos									
5. Acción									
6. Documentación									

Fig. 3.3. Cronograma General de Actividades del Proceso de Mejora Continua (Año 1999).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

El tipo de investigación dentro del cual puede ubicarse a este proyecto, es de tipo “descriptiva” ya que esta clasificación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández et.al. (1991)).

El universo y la muestra para mi investigación son;

* El Universo; la Universidad Virtual del Sistema ITESM

* La muestra; la población de la Universidad Virtual del ITESM Campus Saltillo, a nivel maestría.

Para ubicar mejor el contexto en el que se trabajó en este proyecto es importante mencionar que consideramos 2 tipos de clientes: internos y externos.

- a) Clientes Internos: Nos referiremos a los miembros de trabajo de la Universidad Virtual de Campus Saltillo. (El equipo de trabajo está conformado por 8 personas).
- b) Clientes Externos: En esta clasificación entran nuestros alumnos de las maestrías, con quienes se trabajó a lo largo del proyecto. (Actualmente contamos con 184 alumnos de los diferentes programas de maestría).

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Instrumentos.

Los métodos y técnicas que se utilizaron para recolectar los datos son:

- Sesiones de retroalimentación; para obtener la problemática más importante.
- Sesiones de planeación y Sesiones de Grupo; para que se genere la problemática y algunas alternativas de solución.
- Encuestas enfocadas al servicio, para monitorear los diversos servicios.
- Buzones de sugerencias.

Las formas de recolección de datos fueron de acuerdo al estudio longitudinal donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Aquí no se manipulan deliberadamente variables, sino que se buscará observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. *Hernández et.al.(1991)*.

3.3.1.1.Descripción.

- a) Sesiones de retroalimentación: dichas sesiones se realizaron con el fin de obtener información relevante de los alumnos con respecto a los servicios que ofrece la Universidad Virtual.

Se organizaron las sesiones por programa de maestría, y se realizaron tres: una sesión para los alumnos de PGIT (Programa de Graduados en Ingeniería y Tecnologías), una para los alumnos de PME (Programa de Maestrías en Educación), y una para los alumnos de PEGADE (Programa de Graduados en Administración). A cada una de las sesiones se invitó a los Coordinadores y directores de los respectivos programas, con el fin de que estos se llevaran información relevante para hacer mejoras en la planeación y estructura de las materias, planes, etc. (Ver información sobre las sesiones en capítulo correspondiente a resultados).

Además se hizo uso de la información recabada en sesiones previas realizadas en el semestre Agosto-Diciembre de 1998.

- b) Sesiones de planeación y de grupo: Estas sesiones se realizaron con el fin de concensar entre los miembros del equipo de trabajo de la UV de Campus Saltillo, cual ha sido la principal problemática del departamento.

Y las sesiones de grupo, fueron las que cada semana realizaron los dos diferentes equipos de trabajo, para ir generando y planeado las mejoras.

Estas desde que se inició el proyecto ha tenido una duración mínima de una hora por semana, y se han realizado en las instalaciones del departamento.

c) Encuestas enfocadas al servicio:

Se realizaron dos tipos de encuestas, una aplicada a los clientes internos (personal de UV de Campus Saltillo), con el fin de conocer su satisfacción en el trabajo, y las segundas aplicadas a nuestros alumnos con el fin de conocer su opinión respecto al servicio que se ofrece en la Universidad Virtual del Campus Saltillo. Estas se aplicaron a los alumnos que asistieron a las sesiones de retroalimentación. (ver resultados, en el capítulo correspondiente a los mismos).

d) Buzones de sugerencias:

Estos buzones fueron implementados con el propósito principal de brindar a los alumnos un espacio abierto para sugerencias.

Se instalaron dos tipos de "*Buzón de sugerencias*" el físico y el virtual.

1) El físico se encuentra ubicado en el Departamento de Universidad Virtual.

2) El virtual, en la página de INTERNET de la Universidad Virtual del Campus Saltillo.

(www.academ03.sal.itesm.mx)

Estos buzones se han estado revisando diariamente desde su instalación, y dando solución a los problemas o áreas de oportunidad que ahí nos han hecho saber.

El Procesamiento de los datos obtenidos, se realizó por medio de la clasificación y el ordenamiento de la información.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

En la actualidad, la competitividad internacional exige que las empresas enfoquen su administración hacia la Calidad Total. Las instituciones educativas no son la excepción, por lo tanto, es indispensable que a cualquier nivel organizacional se planee y se lleve a cabo un Programa de Administración para la Calidad Total, en el cual se involucre desde el personal, los procesos administrativos y operativos, además de tecnología de punta, para lograr tener orden y disciplina administrativa en los procesos que se desarrollen.

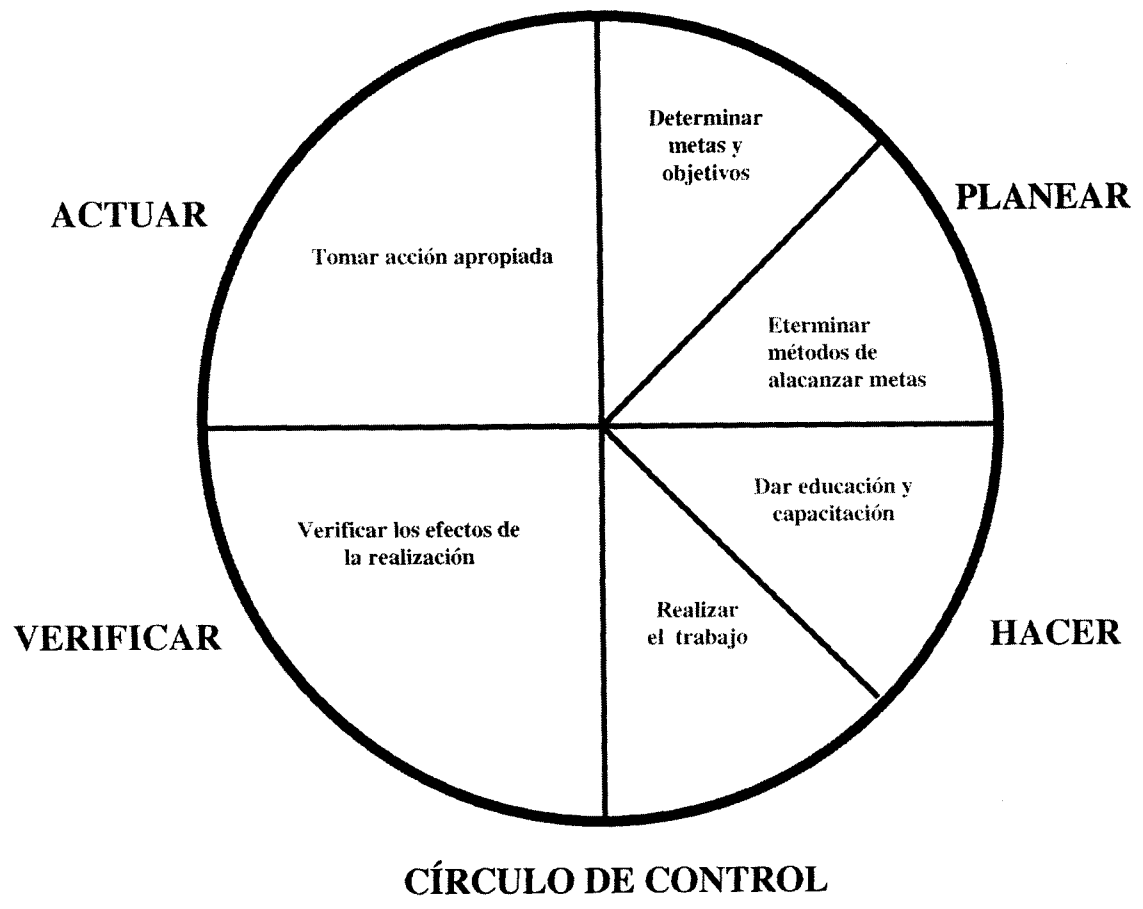
Es importante que la Misión, Estrategia y Filosofía, estén definidas, ya que es una labor indispensable y necesaria para construir la calidad en una organización.

Este proyecto de mejora sentó sus bases en la metodología de Proceso de Mejora Continua (PMC), apoyado en la Secuencia de Administrar un Proceso de Cambio.

Todo sistema de mejora continua necesita estar controlado, por lo cual se tomó como base el "Círculo de Control de Ishikawa", el cual consta de los siguientes pasos:

1. Determinar metas y objetivos.
2. Determinar métodos para alcanzar las metas.
3. Dar educación y capacitación.
4. Realizar el trabajo.
5. Verificar los efectos de la realización.
6. Empezar la acción apropiada.

Fig. 4.1. Círculo de Control



4.1. ETAPA DE PLANEACIÓN.

4.1.1. Definición de elementos estratégicos.

Basándose en la Misión del Sistema ITESM y de la Universidad Virtual, se definieron la visión, la misión, la filosofía, objetivos, indicadores de evaluación y medios para lograr los objetivos del equipo rector y de cada uno de los equipos de trabajo.

Misión de la Universidad Virtual.

La Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey ofrece educación a través de innovadores modelos educativos y tecnologías de vanguardia para apoyar el desarrollo de México y América Latina.

Misión del Sistema ITESM.

El Sistema Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey forma personas comprometidas con sus comunidades y competitivas internacionalmente en su campo profesional; y hace investigación y extensión relevante para el desarrollo sustentable del país.

EQUIPO RECTOR: Veronica Hambleton Fuentes

EQUIPO GENERAL:

"Satisfacción y escucha al cliente de UV del ITESM Campus Saltillo."

INTEGRANTES:

<i>Veronica Hambleton</i>	<i>Zulema Gómez</i>
<i>Myrsa Alanis</i>	<i>Laura García</i>
<i>Brenda Chávez</i>	<i>Diana Revilla</i>
<i>Alfonso González</i>	<i>Alejandro Durón</i>

OBJETIVO GENERAL DEL EQUIPO:

Diseñar e implantar un sistema de escucha para los alumnos de maestría de la Universidad Virtual que facilite el incrementar la satisfacción de los mismos al hacer uso de nuestros servicios.

INDICADOR DE EVALUACIÓN:

Que el 100 % de los alumnos tengan la oportunidad de manifestar sus inquietudes y sugerencias.

MISIÓN DEL EQUIPO:

Ofrecer servicios de calidad que provean a los alumnos de maestría de la Universidad Virtual del ITESM Campus Saltillo mayor integración, satisfacción y pertenencia a la Institución; siguiendo siempre las directrices tanto del Sistema ITESM como de la Universidad Virtual.

FILOSOFÍA DEL EQUIPO:

Mantener un ambiente de satisfacción, confianza, espíritu de servicio y respeto; enfocados siempre en las necesidades y expectativas de los usuarios de la Universidad Virtual.

MEDIOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO:

- *Implementar un "Buzón de sugerencias" físico y virtual.*

Se instalaron dos buzones de sugerencias:

- 1) Uno físicamente ubicado en el Departamento de Universidad Virtual.
- 2) Uno virtual, ubicado en la página de INTERNET de la Universidad Virtual del Campus Saltillo.

(www.academ03.sal.itesm.mx)

- *Realizar Sesiones de Retroalimentación con Coordinadores de Monterrey, en donde los alumnos puedan externar las principales áreas de mejora que ellos detectan con respecto al servicio que ofrece la Universidad Virtual a nivel Sistema.*
- *Realizar Encuestas de Retroalimentación, donde se conozca de manera precisa la percepción de nuestros clientes con respecto al servicio que les ofrecemos.*

El Equipo General "Satisfacción y Escucha al cliente" se dividió en dos ramas:

a) *Equipo de Reconocimientos:*

Objetivo:

Organizar y desarrollar actividades que logren la integración y satisfacción de los clientes internos y externos de la Universidad Virtual del ITESM Campus Saltillo; mediante acciones que agreguen valor al servicio que se les ofrece.

Integrantes:

Zulema Gómez

Diana Revilla

Alfonso González

Myrsa Alanís

Indicadores de evaluación:

- Diseñar e implementar al menos 5 actividades encaminadas a fomentar la integración de los alumnos de maestría de la Universidad Virtual.
- Elaborar un medio para evaluar la satisfacción del personal en su trabajo.
- Monitorear la satisfacción del personal en su trabajo de manera periódica.

b) Equipo de Acciones Operativas:

Objetivo:

Mejorar continuamente las acciones operativas cotidianas, con el fin de estandarizar procesos y prevenir conflictos antes de que estos se presenten.

Integrantes:

Brenda Chávez

Alejandro Durón

Laura García

Zulema Gómez

Indicador de evaluación:

- Rediseñar mínimo el 50 % de los procesos operativos críticos.

4.1.2. Diagnóstico

Se realizó el Diagnóstico a las principales áreas de oportunidad en el servicio que ofrece la Universidad Virtual a sus alumnos de nivel Maestría mediante los siguientes medios:

4.1.2.1. Sesiones de retroalimentación con alumnos.

Se tomó como base el diagnóstico realizado en sesiones de retroalimentación realizadas en el semestre Agosto-Diciembre de 1998.

Los comentarios se clasificaron de la siguiente manera:

- a) Problemas concernientes a la Rectoría de la Universidad Virtual; los cuales contienen comentarios referentes a las clases, profesores, en sí la médula central de la UV.
- b) Sugerencias concernientes al servicio de la Universidad Virtual de Campus Saltillo.

A continuación se comentan los resultados de dichas sesiones.

MINUTA

7 de Octubre de 1998

PROBLEMAS CONCERNIENTES A LA RECTORIA DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL.

- El material de los profesores no está muy aterrizado, es *decir*, las ideas y el contenido de sus clases muchas veces se encuentra en otro contexto.
- En la clase de Sistemas de Calidad el profesor habla de todo menos de la clase. El poco tiempo del que se dispone en la clase no es bien aprovechado y los alumnos sienten que no están recibiendo un valor agregado, además no contesta las preguntas o dudas que se le mandan vía correo electrónico.
- La Universidad Virtual se desvirtúa por que los maestros se están desentendiendo de su materia y dejan a los asistentes con la responsabilidad de atender a los alumnos. No dan retroalimentación a sus alumnos sólo dan su clase. El maestro Alonso Gómez sólo da la primera y última clase y los demás son expositores invitados.
- Lecturas exageradas y poco comprensibles, además de que no hay nada de retroalimentación. Un alumno mencionó que algunos maestros ni siquiera revisan la tarea, ya que aunque mande un renglón de aportación en una tarea lo califican con 100.

- Al Dr. Cristencos le mandaron un comentario para que respondiera, éste lo canalizó con su asistente y la asistente fue la que contestó, pero la respuesta que dio la asistente no satisfizo al alumno, entonces el alumno volvió a escribir al Doctor y ya pasaron 3 semanas y no le han contestado. Además sólo pone acetatos y los lee, no los comenta, y los comentarios los contesta el asistente.
- El Dr. Carlos Ruiz Martínez contesta hasta en el mismo día todas las dudas o comentarios que se le mandan, además que conoce a todos los alumnos. El Dr. Carlos Ruiz brinda un excelente servicio a los alumnos.
- Se le da mucha importancia a la forma (SIR, One Touch, etc.) y no al contenido, ya que se percibe que los conocimientos no están muy estructurados en algunas clases.
- Los alumnos sienten que no están aprendiendo completamente.
- Una vez que se encargó un examen a nivel sistema por WEB de 6 a 9 de la noche, el servidor se sobrecargó y se cayó.
- En la clase de Análisis Funcional el maestro les dijo a sus alumnos que las sesiones iban a ser cada vez que los alumnos deseen.
- Mejorar la producción de las clases vía satélite (que no sean monótonas, más dinámicas).
- En varias clases se repite mucho la misma información, los alumnos quieren que se presenten casos en videos, entrevistas, etc., es decir, que aprovechen los recursos con los que cuentan.
- El Dr. Otálora, por ejemplo, se ve que se interesa mucho en sus clases porque pasa videos, cambia los escenarios, lleva invitados, presenta casos reales, etc.

MINUTA

21 de Octubre de 1998

PROBLEMAS CONCERNIENTES A LA RECTORIA DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL.

- En muchas clases sólo reciben las calificaciones y no reciben una retroalimentación acerca de porque obtuvieron ese puntaje.
- Se comentó que se siente que a la clases de maestría les falta nivel, fondo, que no es sólido el aprendizaje.
- Preguntan por que las maestrías en UV no están consideradas dentro del padrón de la excelencia, ya que esto les hace sentir como pseudo estudiantes, aunque en realidad ellos tienen que dar más esfuerzo que un estudiante de una materia de maestría presencial.
- Que de nada sirve que los maestros tengan un alto nivel, sino enseñan nada práctico, en todo caso bastaría leer un libro de un autor reconocido.
- Los formatos de las clases están obligando al alumno a dedicar mucho tiempo a tareas, el maestro no está dando su experiencia personal y no deja al alumno reflexionar.

- Comentan que cual sería la diferencia entre venir a ver la clase o pedir el video, ya que no hay interacción con el maestro, no se ve que el maestro este brindando al alumno algo extra.

SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

SUGERENCIAS

SUGERENCIAS A LA RECTORIA DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL.

- Que se use el One-Touch para encuestas de opinión
- Que se de más seguimiento a las aportaciones que se ponen en el SIR.
- Que se hagan preguntas para que participen, procurando hacer un pequeño comentario, no solo leerlas (*esta bien, *muy bien, *interesante, etc.),ya que si no se dice nada se desaniman.
- Que se invite a participar por teléfono.
- Que se pasen pequeñas cápsulas con entrevistas y que se comenten.
- Que los apoyos no solo se lean, que también se expliquen.
- De ser posible mandar videos con información extra pre-grabada y seleccionada para tener más riqueza
- Promover el chat
- Se debe dar énfasis en la retroalimentación (usar la sesión de avisos de la página), usar el área de calificaciones para ver sus avances.
- Que la calificación este bien desglosada y que todo este muy claro.
- El materia es dinámico y ameno.

- El material esta bien estructurado.
- Enfasis en el uso de la tecnología.
- Equipos virtuales.
- Que compartan experiencias.
- Profundidad en los conocimientos.
- Usar los recursos disponibles (discusiones, invitados, videos, etc.)
- Ver casos prácticos.
- Lo repetitivo de los contenidos (esta cargado en el área de ingeniería de sistemas).
- Los contenidos deberán de llevar estadísticas, otras clases que complementen.
- Se enfocan más en la forma y no en los contenidos.
- Demasiado material que podría concretarse.
- Hace falta tener papel para la impresora de cuarto piso.
- Los campus pueden tener mejores resultados si tuvieran un poco mas de autonomía.
- La materia de Seminario de Dirección empresarial sería mejor con mayor participación de empresarios para que compartan sus experiencias.
- Dificultades para acceder la página de Learning Space.
- Hacer más pausa y aterrizar más los conceptos con ejemplos de la vida real.
- Hay que hacer la clase más dinámica y con mas ejemplos.
- Mayor dinámica de los expositores
- Se requiere participación del Dr. Jaime Alonso Gómez (Admón. de operaciones).

SUGERENCIAS A LA UNIVERSIDAD VIRTUAL DE CAMPUS SALTILLO.

- Facilitar el acceso a Internet desde la casa u oficina por período más largo.
- Poder sacar los videos a nuestra casa; tener más copias.
- Facilitar hojas en la impresora del cuarto piso.
- Que todos los recursos de la clase estén listos previamente.
- Dificultad para entrar a la página ya sea por Saltillo o Monterrey.

4. 1.2.2. Sesión de Planeación.

Se realizó una sesión de diagnóstico entre los miembros de UV (personal), donde se detectaron áreas de oportunidad importantes que han impedido el ofrecer un servicio de calidad a los alumnos.

Los problemas detectados en esta sesión se dividieron en :

- a) Internos: los cuales se pueden resolver directamente en dentro del departamento.
- b) Externos: los cuales impactan de alguna manera a otro departamento del Campus.

El reporte de esta sesión fue el siguiente:

SESIÓN DE GRUPO

FECHA: 4 de febrero de 1999

Asistentes:

<i>Veronica Hambleton</i>	<i>Zulema Gómez</i>
<i>Myrsa Alanis</i>	<i>Laura García</i>
<i>Brenda Chávez</i>	<i>Diana Revilla</i>
<i>Alfonso González</i>	<i>Alejandro Durón</i>

Objetivo:

Identificar y definir los principales problemas en el servicio que enfrenta la Universidad Virtual del ITESM Campus Saltillo.

Problemas detectados:

1. Internos

- *Mal manejo de temperatura ambiental (área libre, centro de cómputo, salones, oficina).*
- *Control de materiales de reserva.*
- *Falta de espacios físicos para alumnos (salones, oficinas).*
- *Reproducción y préstamo de videos.*
- *Mal uso, manejo y control de salones.*

- *Problemas en la fabricación y entrega de credenciales.*
- *Falta de comunicación y atención entre miembros UV.*
- *Inconformidad en refrigerio.*
- *Falta de conocimiento de lo que es UV a nivel Campus.*
- *Proceso de inscripción muy lento.*
- *15 min. de tiempo de INTRATEC.*
- *Falta de información sobre todos los eventos que hay en el Campus.*

2. Externos:

- *Mal manejo de temperatura ambiental (área libre, centro de cómputo, salones, oficina)*
- *Falta de apoyo de los demás departamentos.*
- *Falta de espacios físicos para alumnos (salones, oficinas)*
- *Reproducción y préstamo de videos.*
- *Mal uso, manejo y control de salones.*
- *Problemas de passwords y cuentas NT.*
- *Problemas en la fabricación y entrega de credenciales.*
- *Deficiente atención a alumnos de maestría en otros departamentos.*
- *Lentitud en entrega de viáticos.*
- *Falta de respuesta de RUV en proyectos nuevos y renovación de los actuales.*
- *Lentitud de cambios de calificación en Monterrey.*

- *Cobrar exámenes de admisión, esto nos resta el número de alumnos de nuevo ingreso a las maestrías.*
- *Material insuficiente para alumnos y mala calidad de los mismos.*
- *Proceso de inscripción muy lento.*
- *Falta de equipo computacional y líneas telefónicas. (Computadoras para los para el personal de UV del Campus Saltillo).*
- *15 min. de tiempo de INTRATEC.*
- *Imagen de los salones (cables todos por sin ningún lado).*

Dentro de la sesión se generaron algunas alternativas de solución que podrían evitar y solucionar los problemas planteados, sin embargo, éstas no son las soluciones definitivas a los problemas, para ello cada uno de los equipos se reunió a trabajar en cada una de ellas.

No todas las alternativas de solución resultaron viables a realizar por el momento, sin embargo, resulta importante mencionarlas.

Alternativas de solución

- *Inscripción de alumnos de sedes foráneas con anticipación.*
- *Mejorar proceso de inscripciones.*
- *Tener mayor control sobre elaboración de credenciales.*
- *Programar sesiones de integración entre miembros de UV Saltillo.*
- *Perfeccionar la comunicación y pulir el proceso de manejo de materiales de reserva; todos fomentar con los alumnos el no sacar el material más del tiempo máximo y cumplir el reglamento de biblioteca, haciendo cumplir los reglamentos de reserva y biblioteca*
- *Solicitar a alumnos que firmen en inscripciones su reglamento de uso de reserva y de biblioteca.*
- *Pedir apoyo de los demás departamentos, que no critiquen a UV.*
- *Entregar credenciales, passwords, cuentas de NT el mismo día de inscripciones.*
- *Subir las antologías de lecturas a la página del Campus, para que los alumnos puedan tener acceso a ellas desde donde puedan conectarse a INTERNET.*
- *Tener una persona en Escolar que se dedique a Maestría.*
- *Traer a los coordinadores o directores de las diferentes maestrías a que escuchen a los alumnos.*
- *Invadir Área Libre para hacer más salones.*
- *Programar “Curso de Aguilas”, para personal interno, con el fin de lograr mayor integración entre los miembros del equipo y desarrollar habilidades importantes en ellos.*

- *Pedir a Planta Física poner más spots para la vitrina del pasillo, para mayor iluminación en dicha vitrina.*
- *Traernos las 3 máquinas de UV que se encuentran en el 3er.Piso y que pertenecen a UV, ó adquirir 2 máquinas y ampliar disco duro de 3 máquinas.*
- *Hacer reunión con informática para solucionar los problemas de Informática.*
- *Pedir a Escolar las fechas de nacimiento de los alumnos de maestría.*
- *Publicar “Cuadro de Honor”, al final de cada período (trimestre o semestre) con los alumnos más destacados de cada maestría.*
- *Regalar paletas 14 de febrero, con una frase de Amistad, como un detalle de pertenencia.*

4.1.2.3. Matriz Producto-Parámetro.

Se realizó la Matriz Producto-Parámetro para jerarquizar las principales áreas de mejora.

Dicha Matriz fue desarrollada por la Lic. María Asunción Dávila Covarrubias en enero de 1990, con el objetivo de encontrar caminos objetivos y sistemáticos que faciliten la selección de proyectos durante la implementación de programas de calidad.

Los resultados de la Matriz se obtuvieron en una Sesión de Grupo que tuvieron los integrantes de la Universidad Virtual de Campus Saltillo, tomando en consideración también los resultados de las Sesiones de Retroalimentación con los alumnos.

A continuación se muestran los resultados de la aplicación de dicha matriz.

TABLA DE SERVICIOS GENERALES

Tabla 4.1.

PARAMETROS	Calificación												
	10	10	10	10	9	9	9	8	8	TOTAL			
PRODUCTOS/SERVICIOS	A t e n c i ó n a l	u s u a r i o	S e r v i c i o	d e p e n d i e n t e	C d o r d a	P u n t u a l i d a d	R e l a c i ó n c /	d e p t o s	C o n f i a b i l i d a d		P n t a c i ó n	I n f o r m a c i ó n	T i e m p o d e
Material de reserva	1	1	1	2	4	2	3	2	2	2	163		
Entrega de credenciales	1	1	1	3	3	3	2	3	3	180			
Salones (asignación, presentación y préstamo).	1	1	2	3	5	1	4	2	2	192			
Atención por teléfono	2	3	2	3	4	2	2	1	2	196			
Captación de nuevos alumnos	3	4	1	2	3	1	3	1	2	187			
Refrigerios	2	1	1	1	5	1	1	1	1	129			
Capa. De hab, a personal interno	2	3	1	5	2	4	NA	1	4	204			
Relación con otros deptos.	3	3	3	3		1	2	3	3	195			
Inducción	1	2	1	1	NA	1	2	2	1	101			
AVE	1	1	1	2	2	3	1	4	2	152			

Observaciones:

1. Capacitación de habilidades a personal interno con 204 pts.
2. Atención por teléfono con 196 pts.
3. Relación con otros departamentos con 195 pts.
4. Asignación de salones con 192 pts.

TABLA DE ATENCIÓN ACADÉMICA

Tabla 4.2.

PARAMETROS	Calificación							9	8		
	10	10	10	10	10	10	9		8	TOTAL	
PRODUCTOS/SERVICIOS	A t e n c i ó n	u s u a r i o	T r e s e s t a d o	C o n f i a n c i a	S e g u i m i e n t e	R e t o r n o	d e p o s i t o	C o o r d i n a d o	I n f o r m a c i ó n	P u n t u a l i d a d	TOTAL
Preinscripciones	1	1	3	2	5	1	2	2	2	164	
Inscripciones	1	3	3	1	5	1	1	1	1	157	
Bajas	1	1	1	2	5	1	2	1	1	136	
Atención a futuros graduados	1	1	1	2	3	1	1	2	2	115	
Programación de materias	1	1	3	2	3	1	1	1	1	127	
Tesis	2	NA	2	1	5	1	2	2	2	144	
Cambios de calificaciones	2	2	2	1	3	1	3	3	3	161	

Observaciones:

1. Preinscripciones con 164 pts.
2. Cambios de calificaciones con 161 pts.
3. Inscripciones con 157 pts.

TABLA DE ATENCIÓN TECNOLÓGICA

Tabla 4.3.

PARAMETROS	Calificación										
	10	10	10	10	9	9	8	8	8	8	
PRODUCTOS/SERVICIOS	A t e n c i ó n	u s u a r i o	T r e s p u e s t a	C d o n f i a b i l i d a d	C o o r d i a l i d a d	R e l e c t r ó n i c o	d e p t o s	I n f o r m a c i ó n	S e g l u i p m r i e n t e o m a	P u n t u a l i d a d	T O T A L
Passwords NT	3	5	4	2	5	4	4	5	293		
Correo Electrónico	1	1	1	2	NA	3	1	2	101		
Grabaciones	1	1	2	1	NA	2	2	2	100		
Capacitación a alumnos	3	3	1	2	NA	1	2	1	123		
Capacitación Interna	4	NA	1	1	4	1	3	4	161		
Passwords Learning Space	2	2	1	2	2	3	2	2	147		
Página de INTERNET	1	1	1	1	NA	3	1	2	91		

73

Observaciones:

1. Passwords de NT con 293 pts.
2. Capacitación interna con 161 pts.
3. Passwords de Learning Space con 147 pts.

4.2. MOTIVACIÓN.

Sabemos perfectamente que para que la gente participe dentro de un proceso de mejora, y sobre todo dentro de un proceso de cambio, es necesario que se sienta motivada y comprometida con el proyecto.

Los elementos importantes que deben integrarse en esta etapa son: concientización, comunicación, proceso participativo, sentido de pertenencia, confianza, entre otros.

Para ello se realizaron diversas sesiones de integración y motivación, las cuales además de servir para facilitar el proceso de cambio, ha servido para eliminar rencillas entre algunos de los miembros del departamento, y lograr un mejor ambiente de trabajo.

En una de las sesiones de integración se realizó lo siguiente:

Minuta de Reunión de Equipo

Viernes 19 de febrero de 1999.

Aumentar la integración y comunicación entre los miembros de UV.

Concientizar a los integrantes de la necesidad de relaciones armónicas entre nosotros.

Justificación:

- Se detectó la necesidad de mayor integración y comunicación entre los miembros de la UV, ya que existen algunos roces y conflictos personales entre las personas del equipo, lo cual hace que estos conflictos se reflejen en las relaciones con los clientes.
- Se detectó falta de sinergia entre los miembros del equipo.

Asistentes:

Veronica Hambleton

Zulema Gómez

Myrsa Alanis

Laura García

Brenda Chávez

Diana Revilla

Alfonso González

Alejandro Durón

Cecilia Valdés

Actividades y temas tratados durante la sesión:

- Dinámicas de integración y comunicación.
- Reflexión “Cuenta de Banco Emocional”, con el fin de analizar la balanza de nuestras cuentas emocionales con los demás miembros del equipo de UV, sacando los Depósitos y los Retiros con cada uno los compañeros del equipo.
- Características de las personas asertivas
- Reacciones proactivas vs reactivas

Resultados:

- Todos ya se percataron de la necesidad de integración y comunicación entre nosotros.
- Se planea seguir con este tipo de sesiones hasta que queden resueltos los principales conflictos interpersonales que hay en el departamento.
- Se planea invitar a un experto externo a guiar la sesión.
- Se propone que para que continúe la motivación en el departamento serán necesarias mínimo una sesión de integración mensual, donde se manejen temas como trabajo en equipo, comunicación, integración, inteligencia emocional, entre otros muchos temas que pudieran surgir de estas mismas sesiones.
- Se propone además que se siga con el proceso de formación del Grupo Aguilas.

4.3. CONOCIMIENTO.

Además de la motivación, es indispensable que exista una capacitación formal a las personas que están llevando a cabo los cambios.

Para este proyecto se pensó que lo más adecuado era dar capacitación y sensibilización en el área de calidad en el servicio, por lo cual se pidió a todos los miembros que se involucraran en un Seminario de Calidad en el Servicio, el cual fue ofrecido hasta el mes de marzo por medio del Canal AVE.

Seminario de AVE de Calidad en el Servicio				
# Sesión	Tema	Día	Mes	Hora
1	¿Qué desean los clientes de una organización de servicio?	11 ó 12	enero	18:00 p.m.
2	Visión, valores y misión de una organización de servicios.	14 ó 18	enero	18:00 p.m.
3	La calidad en el servicio como un proceso.	21 ó 25	enero	18:00 p.m.
4	El triángulo de servicio al cliente.	26 ó 28	enero	18:00 p.m.
5	El equipo de servicios al cliente.	1 ó 2	febrero	18:00 p.m.
6	El trabajo del personal de alto contacto.	4 ó 8	febrero	18:00 p.m.
7	La comunicación efectiva en el servicio al cliente.	9 ó 11	febrero	18:00 p.m.
8	El manejo de los "clientes difíciles".	15 ó 16	febrero	18:00 p.m.
9	Los clientes cautivos y cautivados. El concepto de cautivo y cautivado.	18 ó 22	febrero	18:00 p.m.
10	La cortesía por teléfono y el servicio a cliente.	25 ó 1 mzo.	febrero	18:00 p.m.
11	La venta como un servicio.	2 ó 4	marzo	18:00 p.m.
12	El modelo de los siete puntos.	8 ó 9	marzo	18:00 p.m.
13	La dirección de servicios al cliente.	11 ó 15	marzo	18:00 p.m.
14	La ética y la calidad total en el servicio.	16 ó 17	marzo	18:00 p.m.
15	Desarrollo de una cultura de servicios.	18 ó 22	marzo	18:00 p.m.

Tabla 4.4. Calendarización y Temas de este Seminario.

Si por algún motivo de trabajo alguno de los miembros no podía tomar alguna de las sesiones en los horarios establecidos, ellos podían tener acceso a los videos que contenían la información correspondiente al Seminario.

Además de este Seminario de Calidad en el Servicio, los integrantes del proyecto, participaron en otros cursos ofrecidos por el departamento de **Desarrollo Académico**, entre estos cursos se pueden mencionar los siguientes:

- Calidad en el Servicio, del Programa de Habilidades para personal **Administrativo**.
- Los Momentos de la Verdad.
- Inteligencia Emocional.
- Toma de decisiones.

La calidad en el servicio es un imperativo, una necesidad vital en las organizaciones de servicios. No se puede servir al cliente si no se aprende a servirlo. Debido a que el servicio es una cadena de realizaciones sensibles para quien compra, no se puede palpar o tocar; pero se puede sentir, percibir o interpretar, ya que todos – como clientes – vivimos en un mundo de sanciones.

El cliente debe sentirse bienvenido, confortado, comprendido, importante, apreciado, reconocido o recordado y respetado. Desea prestadores de servicios con personal ejecutivo y operativo competentes, así como sistemas y procedimientos igualmente competentes y amables, esto es, eficientes, uniformes y rápidos.

El cliente desea escuchar “nos interesa y le atendemos”. No desea encontrarse con personal insensible, apático, frío o desinteresado; sólo busca satisfacer las necesidades, en un proceso de cero desperdicios que demuestre la calidad total en el servicio.

De manera breve y resumida fue lo que aprendimos de este Seminario de Calidad en el Servicio.

La participación de los miembros de UV fue bastante dinámica y buena. Ellos mismos decidieron tomar los cursos adicionales que se mencionan anteriormente.

Uno de los cursos que más motivó su atención fue precisamente el de “Inteligencia Emocional”, en donde a pesar de no haber estado inscritos formalmente, tomaron las sesiones en horarios diferidos.

Como se puede observar se ofreció capacitación en dos sentidos importantes: de actitud y de aptitud, con el fin de cubrir las 2 principales áreas de desarrollo de una persona.

Se procuró involucrar en el equipo la actitud de servir con entusiasmo y muy buena calidad, y se le dieron por otro lado las herramientas para que pudieran ser aptos para lograrlo.

4.4. RECURSOS

Para ofrecer confianza a las personas involucradas es importante saber que cuentan con el apoyo del líder de la organización o departamento, en cuestión de recursos materiales, económicos, tecnológicos y tiempo. Adicionalmente del apoyo moral y el compromiso mostrado por el Equipo Rector.

El principal recurso de este proyecto ha sido la gente involucrada, ya que todos y cada uno de ellos ha puesto su tiempo, empeño y motivación para lograr que las cosas cambien de una manera positiva.

Sabemos que para un proceso de mejora continua hace más falta entusiasmo y compromiso que dinero mismo, sin embargo, cada una de las actividades planteadas por los equipos de trabajo para solucionar o mejorar el departamento se ha visto y se verá apoyada en un 100 % por el equipo rector y el director del Campus.

De manera más detallada los recursos de los que se han hecho uso en este proyecto son principalmente los siguientes:

4.4.1. Recursos materiales:

a) Recursos necesarios para trabajar en el proyecto:

- Papelería
- 1 computadora
- Software de planeación
- 1 impresora
- Instalaciones de la universidad
- En general el equipo de oficina: fax, teléfono, fotocopiadora, etc.

b) Recursos otorgados durante el proyecto:

Durante el proyecto se ha adquirido equipo necesario para mejorar las actividades de la Universidad Virtual.

- Impresora a color
- Fax
- Scanner
- Mouse Pads para computadoras del Centro de Cómputo
- Conectores y equipo necesario para mejorar las transmisiones
- Radios de Onda Corta

4.4.2. Recursos de información:

- Información sobre sesiones de retroalimentación y encuestas aplicadas a alumnos en semestres pasados.
- Revistas o publicaciones que hablen de universidades exitosas ligadas a sistemas de calidad en el servicio.
- Bibliografía que hable sobre herramientas y metodologías de calidad.
- Encuestas enfocadas a calidad en el servicio, que sirvan como monitoreo al proyecto.

4.4.3. Recursos Humanos.

- Que el personal de Universidad Virtual esté comprometido y consciente de la importancia del proyecto.
- Alumnos dispuestos a dar retroalimentación sobre los servicios que ofrece el departamento.

- Apoyo de 1 Asesor y 2 Sinodales.
- Líder del proyecto.

4.4.4. Recursos Financieros:

Los recursos financieros con los que se contó durante el proyecto fueron limitados por el presupuesto semestral asignado al departamento.

Está programada la compra de:

- Frigobar
- Archiveros
- Cámara Fotográfica
- Cafeteras
- Manteles para eventos

Este equipo se tiene ya programado y autorizada su compra, sólo que se ha detenido por cuestiones de presupuesto, se pretende adquirirlos para agosto o septiembre de 1999.

4.4.5. Recurso tiempo.

Sabemos que todo proyecto de investigación como éste, está limitado por el tiempo, sin embargo se intentó que ésta limitante influyera lo menos posible en las metas del proyecto. Además se dejaron establecidas actividades para realizarse y una estructura de trabajo establecida para continuar con el proceso de mejora del departamento.

4.5. ACCIÓN.

La mayoría de los proyectos de mejora fracasan cuando se quedan en la fase IV, y no llegan a implementarse, ya que es como si soñáramos como ser exitosos y no hiciéramos nada para lograr que se haga realidad este sueño.

En esta etapa se extiende el agradecimiento a todos los miembros de la Universidad Virtual de Campus Saltillo, por su entrega y compromiso para lograr los cambios planeados.

Este proyecto ha sido de todos los miembros del equipo de trabajo de la Universidad Virtual de Campus Saltillo y con la unión, esfuerzo, creatividad y trabajo de todos se han ido logrando las mejoras planeadas.

Posteriormente al Diagnóstico realizado de las principales áreas de oportunidad de la Universidad Virtual, se comenzaron a generar alternativas de solución y mejoras en cada uno de los equipos del proyecto.

Entre las mejoras que se han realizado se encuentran las siguientes:

4.5.1. ESCUCCHAR LA VOZ DE LOS CLIENTES.

Con el fin de escuchar la VOZ de nuestros clientes (los alumnos), y que estas sesiones sirvieran para mejorar el servicio en todos los aspectos se realizaron sesiones de retroalimentación con los alumnos, en tres diferentes sesiones,

- 1) Sesión de alumnos de PGIT (Programa de Graduados en Ingeniería y Tecnologías).
- 2) Sesión de alumnos de Maestrías en Educación.
- 3) Sesión la de alumnos de PGADE, Maestrías del Área de Administración.

En dichas sesiones se solicitó que estuvieran presentes los directores y coordinadores de las diferentes divisiones, con el fin de que se llevaran estas mejoras directamente a la planeación y manejo de los cursos en las Sedes transmisoras.

Además de las sesiones se aplicaron encuestas de retroalimentación a los alumnos sobre el servicio que se les presta directamente en Campus Saltillo.

Los resultados obtenidos de las sesiones fueron los siguientes:

SESIÓN DE ALUMNOS DE PGIT:

Asistentes:

Alumnos:

Hugo Castañeda, Rodolfo Aguirre, Ignacio Flores, José Olvera, Hugo Vázquez, Aldo Barraza, Jaime Bazaldúa, Concepción Esparza, Brenda Chávez, Brenda, Laura García.

Directivos de PGIT:

Dra. Koquis Marcos, Ing. Mayra Quintanilla, Ing. Humberto Urbina.

Directora de UV Campus Saltillo.

Ing. Veronica Hambleton F.

Las principales áreas de mejora que comentaron los alumnos en esta sesión fueron las siguientes:

- Falta de planeación en herramientas tecnológicas, ellos comentaron que se les somete al trabajo con herramientas tecnológicas que no están probadas ni bien planeado su funcionamiento (ej. Learning Space).
- Los maestros son poco amenos y no hacen uso de todas las herramientas de apoyo a las que tienen acceso al hacer una clase por medio de UV (Ej. Entrevistas, paneles, fragmentos de películas, videos, conferencias, invitados, entre otras.)
- Material repetitivo en varias de las clases de una misma maestría.
- Materias numéricas, poco accesibles con este sistema, difíciles y con poca aplicación.
- Falta de accesibilidad en algunas de las materias, en aportaciones de compañeros, esto detiene el enriquecimiento que puede lograrse con el sistema virtual.

- Exceso de material y trabajo en algunas materias, por falta de planeación de las materias.
- Problemas de envío de tareas por medio de Learning Space.
- Existe falta de coordinación y uniformidad en los contenidos de las páginas de las diferentes materias.
- El hecho de que las maestrías de la UV no pertenezcan al Padrón de Excelencia.
- Uso excesivo de determinadas herramientas pedagógicas, como los Modelos Conceptuales.
- Se comentaron algunas inquietudes de los alumnos en tesis, de la fusión de las maestrías MIS y MII, y de algunos cambios a los programas de estudio.

SESIÓN DE ALUMNOS DE EDUCACIÓN.

Asistentes:

- Alumnos de Maestrías del área de Educación (10 alumnos)

Blanca López Zepeda, Elizabeth Sánchez A., Raúl Cepeda, María Dávila, Penny Cañedo,
Maru Villarreal., Olga R. Morales, Sonia Hernández, Alejandro Durón , Zulema Gómez.

- Coordinadores de las Maestrías en Educación de Campus Monterrey.

Lic. Patricia Aristi

Dr. José Escamilla

- Directora de UV Saltillo

Ing. Veronica Hambleton

Comentarios:

- No había la opción de veranos en maestrías de educación.
- Empalme de actividades con mucho peso en un mismo período de tiempo.
- Problemas con cursos rediseñados.
- Problemas de inscripción.
- Existe mucha despersonalización de los profesores con los alumnos en clases virtuales.
- Falta de especificaciones de como hacer tareas y trabajos.
- Falta de guía como facilitadores o profesores asesores de como van en cada materia.
- Falta de planeación de actividades en las materias.

Comentario sobre retroalimentación:

Ya habrá veranos de materias de educación, inclusive se está planeando programar tres períodos escolares al año, con el fin de poder avanzar más rápido.

SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS ALUMNOS DE ADMINISTRACIÓN
(PGADE).

Asistentes:

17/Jun/99

Alumnos:

Luis Hernández
Eduardo Gómez
Miguel Saavedra
Niria Cueto
Alfonso González
Myrsa Alanís
Zulema Gómez
Diana Revilla
Dení Almeda
Alejandro Luna
Héctor Palafox

Directora de la Universidad Virtual del Campus Saltillo:

Ing. Veronica Hambleton Fuentes

Equipo de PGADE
(CAMPUS MONTERREY)

Dr. José Manuel Sánchez
Eloísa Pérez
Miriam Villarreal
Noemí Villarreal
Luz Godina
Luis Araíza
Rosalía Sasueta G.
Dora Luz Candonosa

Comentarios de la sesión:

- ◆ Falta de retroalimentación por parte de los profesores a las evaluaciones y actividades.
- ◆ Es básica la retroalimentación.
- ◆ Los temas de áreas matemáticas van más rápido de lo puedan asimilar (clase de Economía de la Empresa).

- ◆ Clase de Economía de la Empresa, no bien estructurada, muy técnica, se sienten perdidos. Clases hable y hable, pocas dinámicas.
- ◆ Hay de todo en las clases, buenas, excelentes, malas.
- ◆ Nivel de excelencia bajo.
- ◆ Bajo valor agregado.
- ◆ El modelo tiene futuro, pero le falta mucho.
- ◆ Poco seguimiento a la retroalimentación.
- ◆ Pierden credibilidad.
- ◆ No contesta evaluación porque no se escucha ni se hace nada.
- ◆ Fallas en el servidor pesan mucho en materias de Universidad Virtual.
- ◆ Sugieren hacer una pausa en el camino, para saber que se ha hecho y que está por hacer.
- ◆ Algo que enriquece mucho las sesiones son las entrevistas con gente del campo.
- ◆ No se está cumpliendo el tiempo de soporte del profesor.
- ◆ No hay suficiente enfoque práctico en las materias (Economía de la Empresa).
- ◆ Clases numéricas ameritan más tiempo de sesiones satelitales.
- ◆ Se pierde más tiempo en mandar las tareas, que en hacer las mismas.
- ◆ Lo más importante de la evaluación es la retroalimentación que el profesor pueda dar.
- ◆ En clases de números apoyarse en videos.

A continuación se incluyen los resultados de la encuesta aplicada en dichas sesiones.



ITESM
CAMPUS SALTILLO

Universidad Virtual

FORMA DE RETROALIMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL CAMPUS SALTILLO.

1. ¿Qué tipo de alumno eres?

Interno

Externo

2. ¿A qué Plan de maestría perteneces?

Trimestral

Semestral

Maestría: _____

3. ¿Cómo calificarías en general el Servicio que te ofrece la Universidad Virtual de Campus Saltillo?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

4. ¿Cómo evaluarías cada una de las áreas de la Universidad Virtual del Campus Saltillo?

a) Académica:

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

b) Administrativa:

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

c) Tecnología y operaciones:

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

d) Facilitadores de clases satelitales:

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

Nombre del facilitador: _____

e) Facilitadores de materiales:

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

f) Administrativa de profesional

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

g) Aula Virtual Empresarial

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

h) Proyectos de UV (Conferencias Magistrales, Eventos especiales, etc.)

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

5. ¿Cuál consideras tú, es la principal Área de Oportunidad de la Universidad Virtual de Campus Saltillo?

6. ¿Qué propondrías para mejorarla?

7. ¿Crees que en el área de oportunidad detectada interviene otro departamento?

___ Sí ___ No

¿Con Cuál?

___ Tesorería ___ Escolar ___ Informática ___ Rectoría UV(Monterrey) ___ UV Saltillo

¡Gracias por colaborar con nosotros, ayúdanos a servirte mejor!

ENCUESTA DE RETROALIMENTACIÓN

Alumnos de Educación

Tabla 4.5.

# DE RESPUESTA											
# DE PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1	I	E	I	I	I	I	I	I	I	I	
2	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
3		2	1	1	1	1	2	1	2	1	1.3
4											
a)		1	1	1	1	1	2	1		1	1.1
b)		1	1	1	2	1	1	1		1	1.1
c)		4	2	1	1	1	2	1		1	1.6
d)		1	1	1	2						1.3
e)		1	1	1	2			1		1	1.3
f)		1		1		1					1
g)		1	1	1		1					1
h)		2	1	1	1	1					1.2

I = Interno S = Semestral
E = Externo T = Trimestral

93

ENCUESTA DE RETROALIMENTACIÓN

Alumnos de PGIT

Tabla 4.6.

# DE RESPUESTA												
# DE PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1												
2	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
3		1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4
4												
a)		1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2
b)		2	3	3	3	3	1	2	1	1	2	4
c)		1	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4
d)		---	2	6 NA		2	4	---	1 NR	NR	NR	NA
e)		1	2	1	---	5	---		1	1 NR	NR	NA
f)		---	1	---		2	2	2 NR		1 NR	NR	NA
g)		---	1	---	2	1	2	---	NR	NR	NR	NA
h)		1	1	3	2	2	1	---	NR		1	2

ENCUESTA DE RETROALIMENTACIÓN

Alumnos de PEGADE Tabla 4.7.

# DE RESPUESTA	# DE PREGUNTA								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	E	I	E	E	E				
2	T	T	T	T	T				
3		2	2	3	3	1			2.20
4									
a)		5	2	2	3	1			2.60
b)		1	3	3	2	1			2.00
c)		3	3	3	4	2			3.00
d)		5	1	3	2	1			2.40
e)		5	1	4	3	1			2.80
f)		2 NR		3	3	1			2.25
g)		2	1	3	2 NR				2.00
h)		2	1 NR		3	1			1.75

I = Interno
E = Externo

S = Semestral
T = Trimestral

RESPUESTA A PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA

Área de Oportunidad

Mejora Propuesta

1-Actualización de equipo

La imagen se puede proyectar con un cañón o con una televisión de mayor pantalla.

2-Revisión de cargas de trabajo en tareas y proyectos y fechas de entregas.

Dar un análisis de que trabajos realmente nos aportan enseñanza y cuáles no.

3-Snack es demasiado tarde.

Ponerlo más temprano.

4-Mayor cantidad de equipo de cómputo.

Tener disponibles más computadoras y revisar que siempre funcionen.

5-Videoconferencia, para poder interactuar mejor.

Utilizar esta tecnología la Anáhuac ya lo tiene.

6-Modalidad académica Virtual.

Efectivamente hacerla en Modalidad Virtual.

- 7-La retroalimentación y personalización Permitir una o dos sesiones presenciales o visitas de nuestros profesores.
- 8-Trabajar con relación a los software
- 9- Los Tutores Que exista mayor comunicación entre el tutor y el alumno durante clases.
- 10-Tecnología Quitar dependencia de otros departamentos.
- 11-Gente de peso académico administrativo No tener sólo jóvenes en la dirección; intercalar gente de experiencia y criterio.
- 12.- Más computadoras y menos passwords.
- 13.-Administrativa Reuniones personales no solo por mail.
- 14.- Tecnología Mejorar el equipo, mejorar el servicio, mayor capacitación a los alumnos.

15.- Mayor comunicación con UV Sistema.

16.- Soporte en cuestión de equipo, ya que en muchas ocasiones los servidores no funcionan o están fuera de servicio.

Soporte del Depto. Informática.

Otras de las formas por medio de las cuales se **ESCUCHÓ LA VOZ DEL CLIENTE**, fueron a través de los Buzones de sugerencia, por medio de los cuales recibimos retroalimentación en cuestiones operativas como las siguientes:

- Mejorar aire acondicionado.
- Mejorar el servicio de refrigerios.
- Poner Mouse Pads, en computadoras de Centro de Cómputo.
- Problemas con Passwords de NT.

A todas estas cuestiones se les ha dado seguimiento o solución definitiva en cada uno de los casos.

4.5.2. MEJORAS DEL EQUIPO DE OPERACIONES.

Como mejoras del equipo de operaciones se realizaron cambios a los siguientes procesos:

- Proceso de grabación de videos.
- Proceso de passwords
- Proceso de credenciales
- Proceso de Inscripciones
- Proceso de Preinscripciones

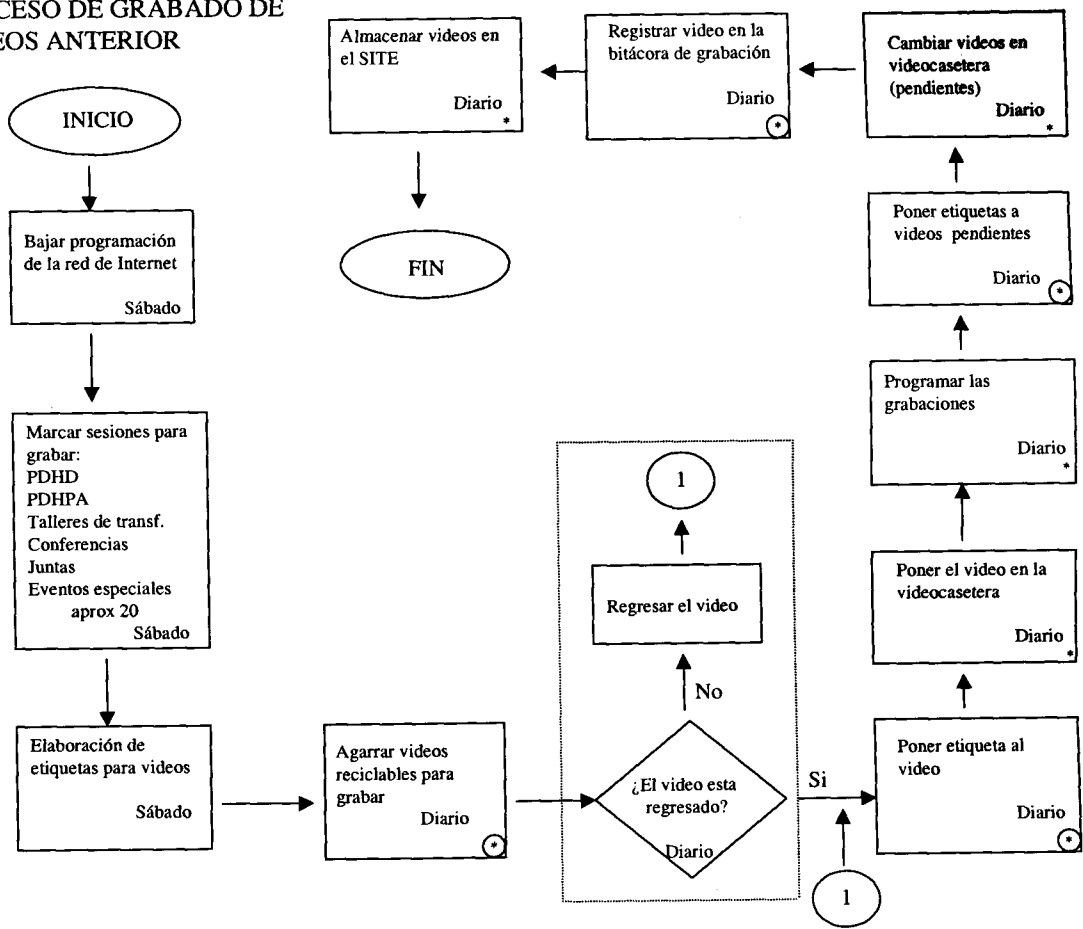
Los cambios realizados se presentan con los diagramas de flujo anteriores y los diagramas de flujo actuales. (Ver en las siguientes páginas).

- Otra de las mejoras realizadas por este equipo ha sido la elaboración de los reglamento de Préstamo de Salones y Área Libre. (ver en siguientes páginas).

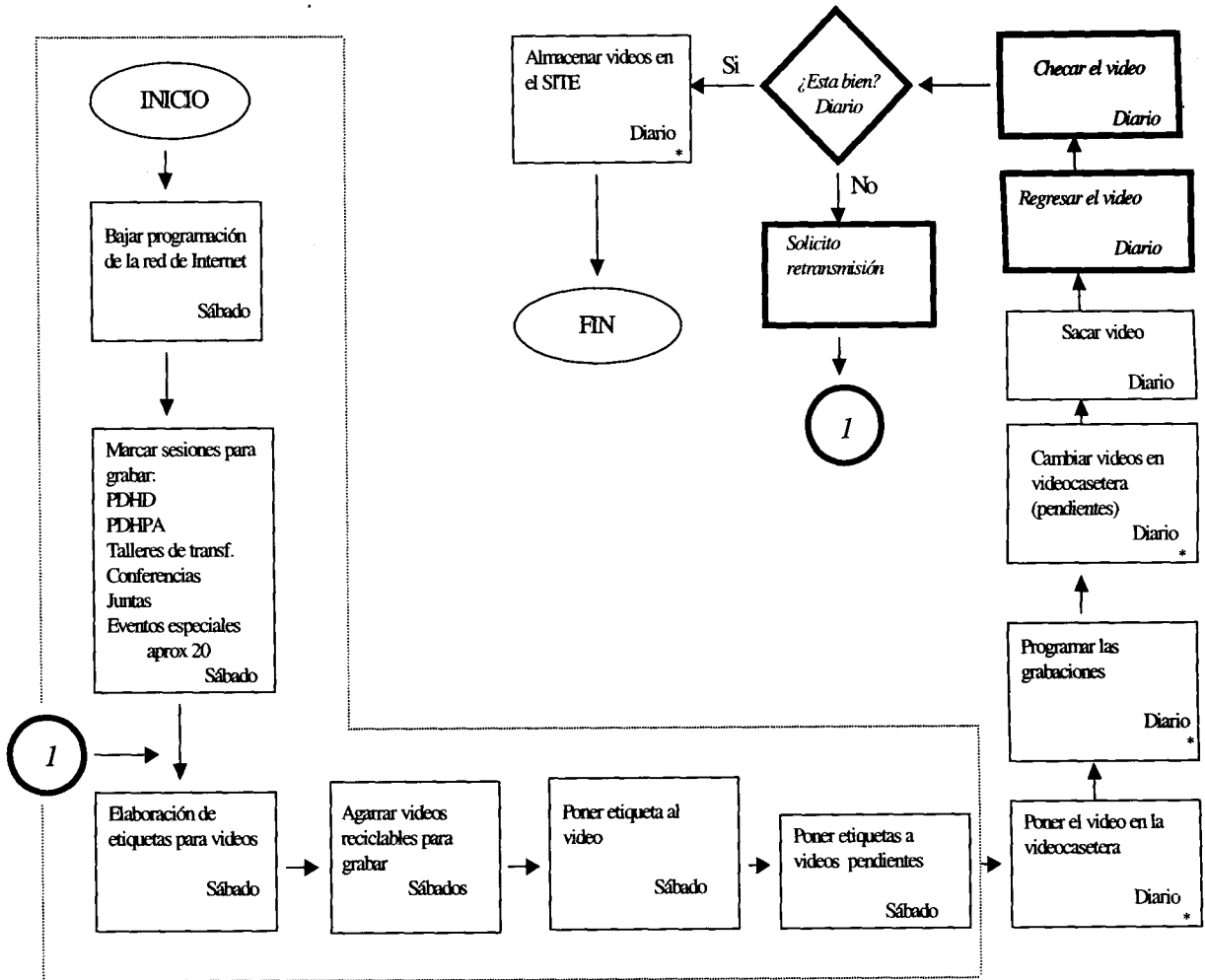
Esta mejora se ideó debido a que existía poco control con el préstamo de estas salas, además de problemas con pérdida y deterioro del equipo de UV.

- Se desarrolló además un Sistema Computacional para mejorar y agilizar el procedimiento de Preinscripciones, donde se incluye el Cardex de cada uno de los alumnos de maestría y automáticamente generará cuales son las materias cursables del alumno para su siguiente período escolar.

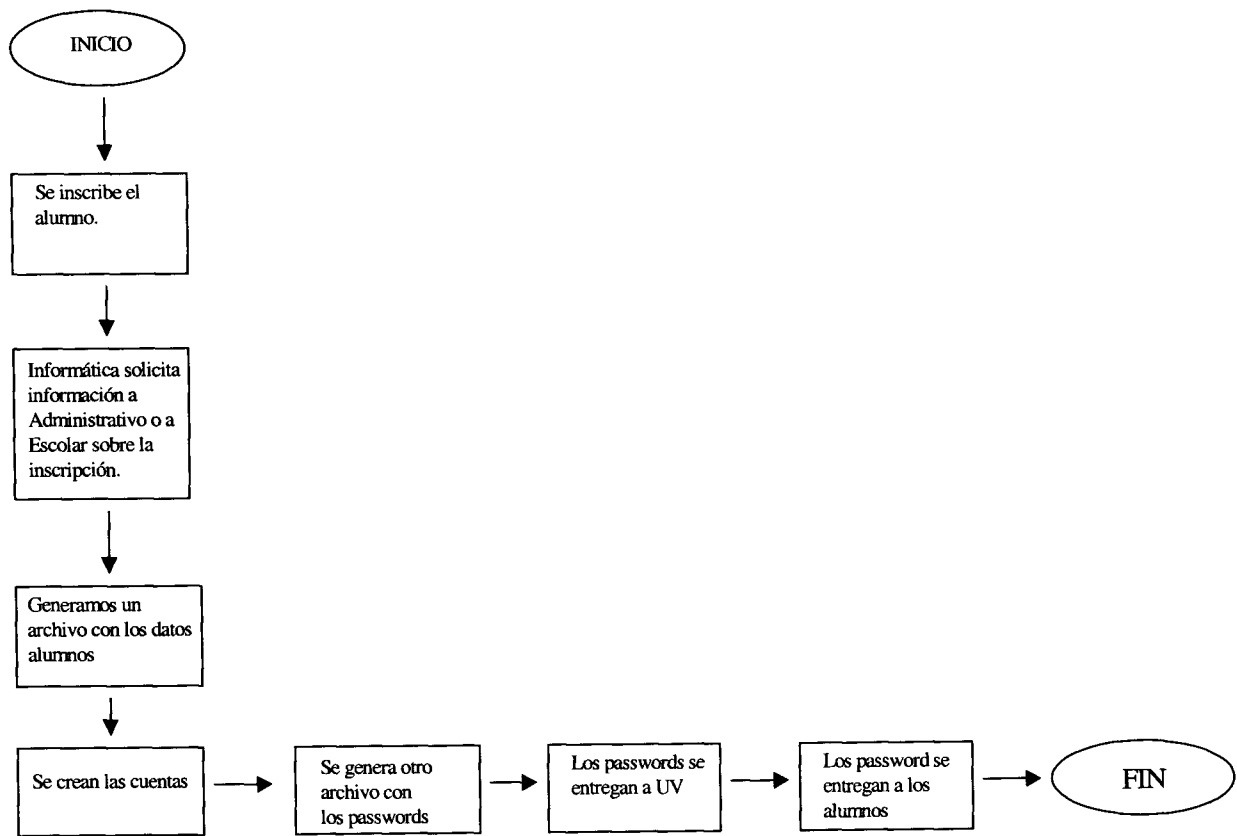
PROCESO DE GRABADO DE VIDEOS ANTERIOR



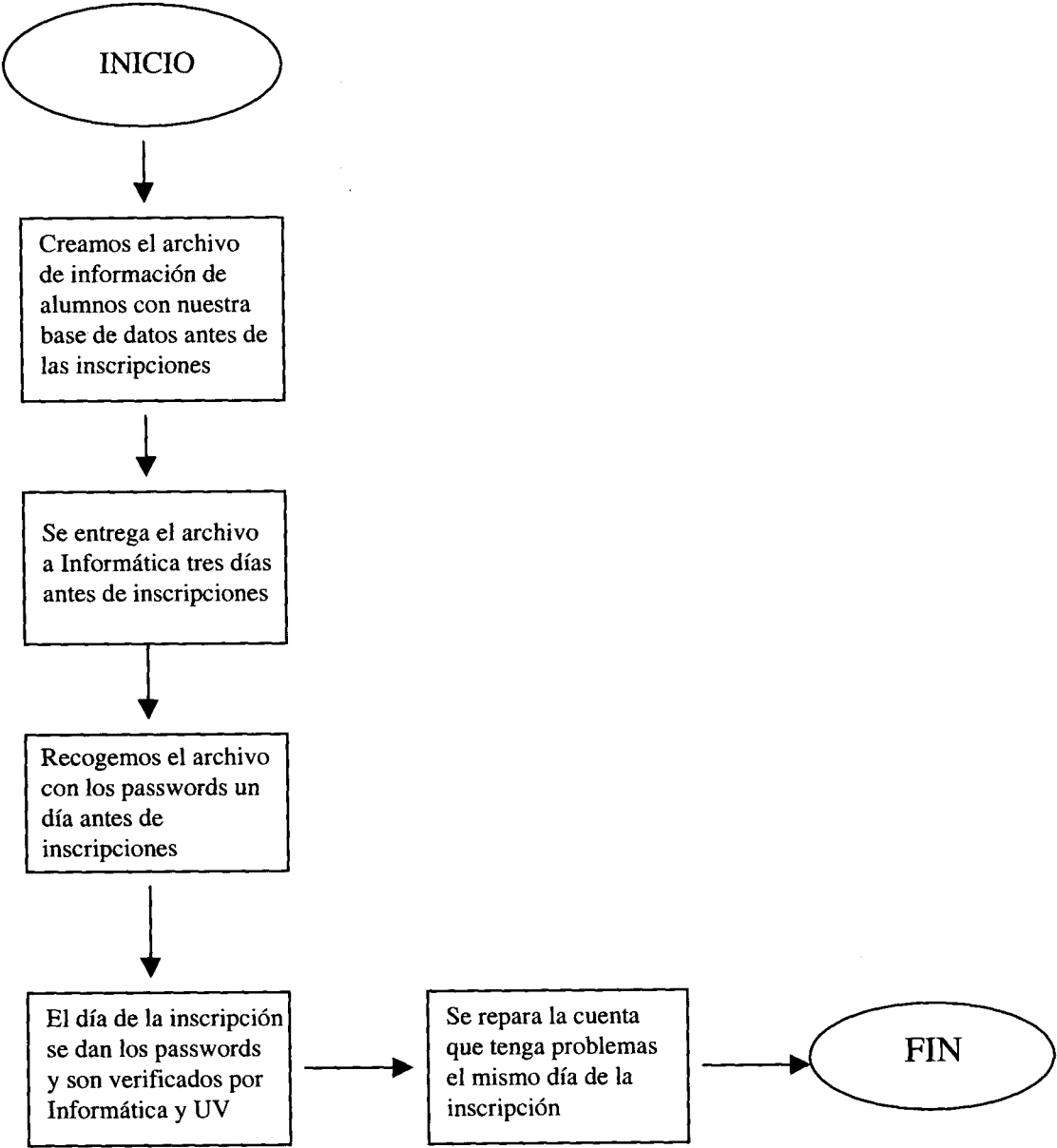
PROCESO DE GRABADO DE VIDEOS ACTUAL



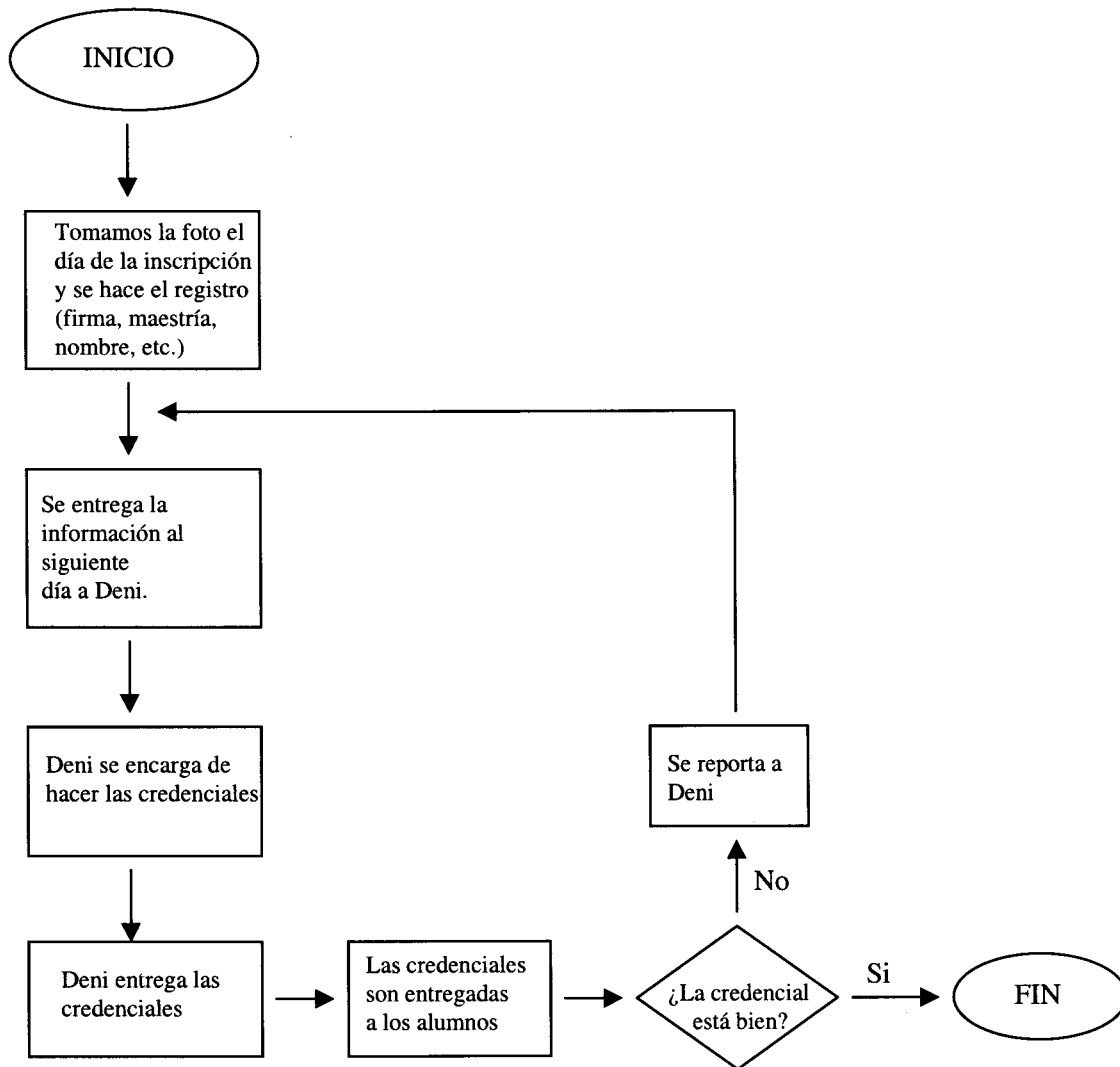
PROCESO DE PASSWORDS ANTERIOR



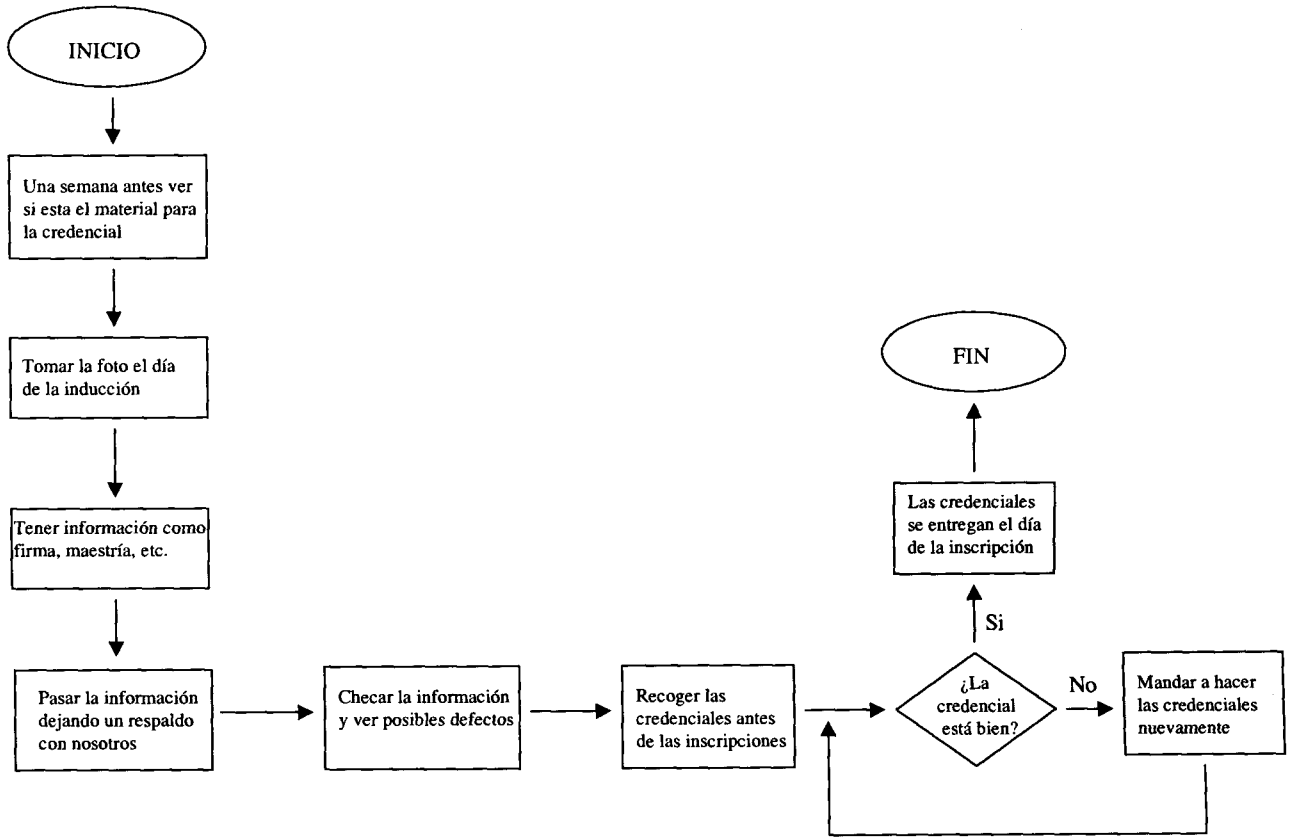
PROCESO DE PASSWORDS ACTUAL



PROCESO DE CREDENCIALES ANTERIOR



PROCESO DE CREDENCIALES ACTUAL



REGLAMENTO PARA PRESTAMO DE SALONES

Duración _____

Clase _____

Responsable _____

1. Quien firma este reglamento deberá ser el asistente o maestro del ITESM responsable de su cumplimiento.
2. Queda estrictamente prohibido mover el equipo del salón (videocasetera, SIR, One Touch, televisores, etc.).
3. Esta prohibido introducir cualquier tipo de alimento o bebida al salón.
4. Al término de la sesión el salón debe quedar totalmente limpio y ordenado.
5. En caso de haber solicitado algún tipo de material, este debe ser devuelto al terminar la sesión.
6. Al finalizar la sesión, el encargado debe avisar al personal de UV que ha terminado.

Firma de aceptación

Recibió

REGLAMENTO DEL 4° PISO

1. Quien firma este reglamento es parte del personal del ITESM y se hace responsable de su cumplimiento.
2. Las personas participantes no deberán emplear las oficinas de UV para guardar material.
3. Universidad Virtual no prestará materiales a última hora a los participantes (lápices, plumas, hojas, vasos, cafetera, etc.).
4. Queda estrictamente prohibido sacar mobiliario de los salones, de las oficinas y del CEC (sillas, televisores, grabadoras, etc.).
5. El responsable del evento deberá estar consciente de que en los salones de UV se están tomando clases por lo cual queda estrictamente prohibido el acceso a los salones y para todo asunto relacionado con ello deberá recurrirse al personal de las oficinas de UV, incluyendo problemas de audio.
6. Se prohíbe el uso de los teléfonos de las oficinas. El responsable sólo podrá hacer uso de la línea telefónica externa, que deberá ser especialmente instalada para eventos.
7. Todo material y equipo prestado deberá regresarse al término del evento a quien corresponda y en buen estado.
8. El responsable se hará cargo de que el área libre quede limpia y ordenada al término del evento.
9. No se recibirá equipo que no pertenezca a Universidad Virtual.
10. La reservación del 4° piso queda sujeto a que entre un evento y otro exista un mínimo de dos horas de diferencia, de acuerdo a lo solicitado por Plata Física para su acomodo.

Nombre _____

Firma de aceptación

Una principales mejoras que se realizó dentro de este proyecto es la mejora al PROCESO DE INSCRIPCIONES, en donde se ha buscado disminuir al mínimo el tiempo que tarda el alumno en realizar sus trámites académicos, administrativos y actividades especiales como entrega de materiales, tareas, credenciales, passwords.

Dentro de los cambios realizados al proceso es facilitar el flujo de los alumnos en sus trámites; eliminar la complicación en el flujo.

Otro de los valores agregados de esta mejora es el hecho de realizar una inscripción previa con las materias que los alumnos confirman en su preinscripción, con el fin de ahorrar el tiempo de captura en el momento.

Se está agregando al proceso la presencia de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, donde les ofrecerán a los alumnos las opciones que tienen para realizar actividades extra-académicas, además se aplicará una encuesta para sondear cuales son las principales actividades en las que ellos quieren participar, y si desearan formar la Sociedad de Alumnos de Maestrías.

Todo esto es con el fin de fomentar la pertenencia y participación de los alumnos en actividades del Campus.

Para realizar las mejoras al proceso se realizó lo siguiente:

a) Personas que participan en el proceso de inscripciones:

UNIVERSIDAD VIRTUAL:

Myrsa Alanis, Diana Revilla, Laura García, Brenda Chávez, Alfonso González,
Alejandor Durón, Enrique Hinojosa, Eduardo Rivera, Zulema Gómez, Diana García,
Veronica Hambleton.

DEPTO. ESCOLAR:

Patricia Diaz, Ramiro Hernández, Humberto Moreno

DEPTO. ADMINISTRATIVO:

Amelia Ramos, Luz María Limas, Elizabeth

DEPTO DE BECAS:

Ana Laura Pardo

DEPTO. DE ASUNTOS ESTUDIANTILES:

Emilia Rosas

b) Actividades del proceso:

- Entregar papelería e información importante: nuevo ingreso, reingreso.
- Asignación de materias a cursar.
- Pedir a administrativo que regularice los adeudos previos a inscripciones.
- Inscripción.
- Asignación de unidades (\$).
- Boletas de beca.

- Pagares: firmar o pagar.
- Seguro de gastos médicos mayores: comprobación o pago.
- Archivos “eme”.
- Inscripciones en SIMA.
- Inscripciones en Banner.
- Impresión de horarios.
- Entrega de papelería.

c) Actividades Previas:

i) Sesión de inducción:

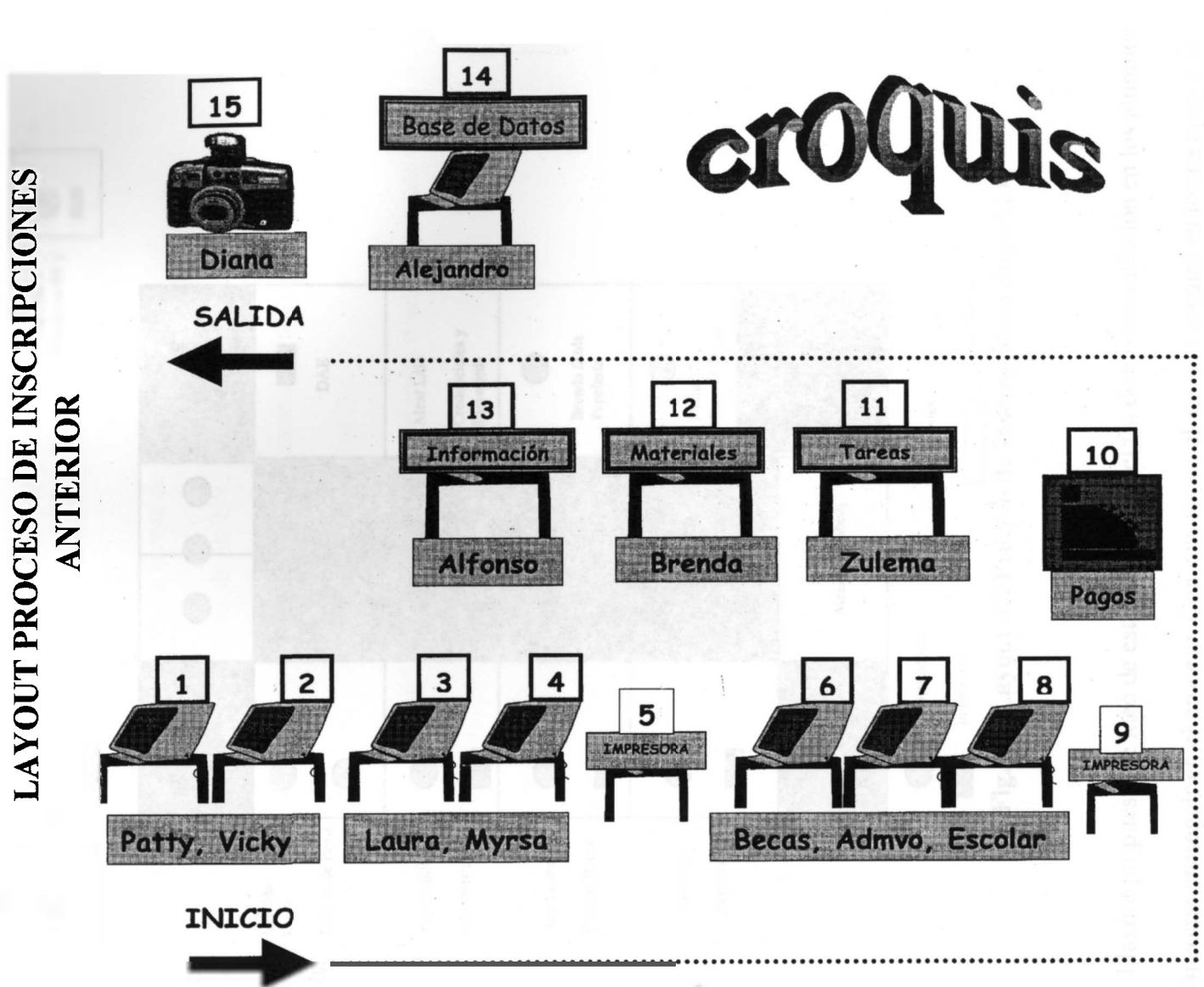
- Presentación del equipo de UV.
- Información relevante.
- Tomar fotografía para Credencial.
- Tomar datos para passwords.

ii) Adeudos anteriores a Inscripción.

El departamento administrativo deberá encargarse de tener liquidado al momento de inscripciones cualquier adeudo que el alumno haya adquirido en trimestres o semestres anteriores. Esto con el fin de agilizar el proceso de inscripción y pago en el día de inscripciones.

A continuación se incluyen los diagramas anterior y propuesto de esta mejora.

Fig. 4.2. Layout Anterior



LAYOUT PROCESO DE INSCRIPCIONES

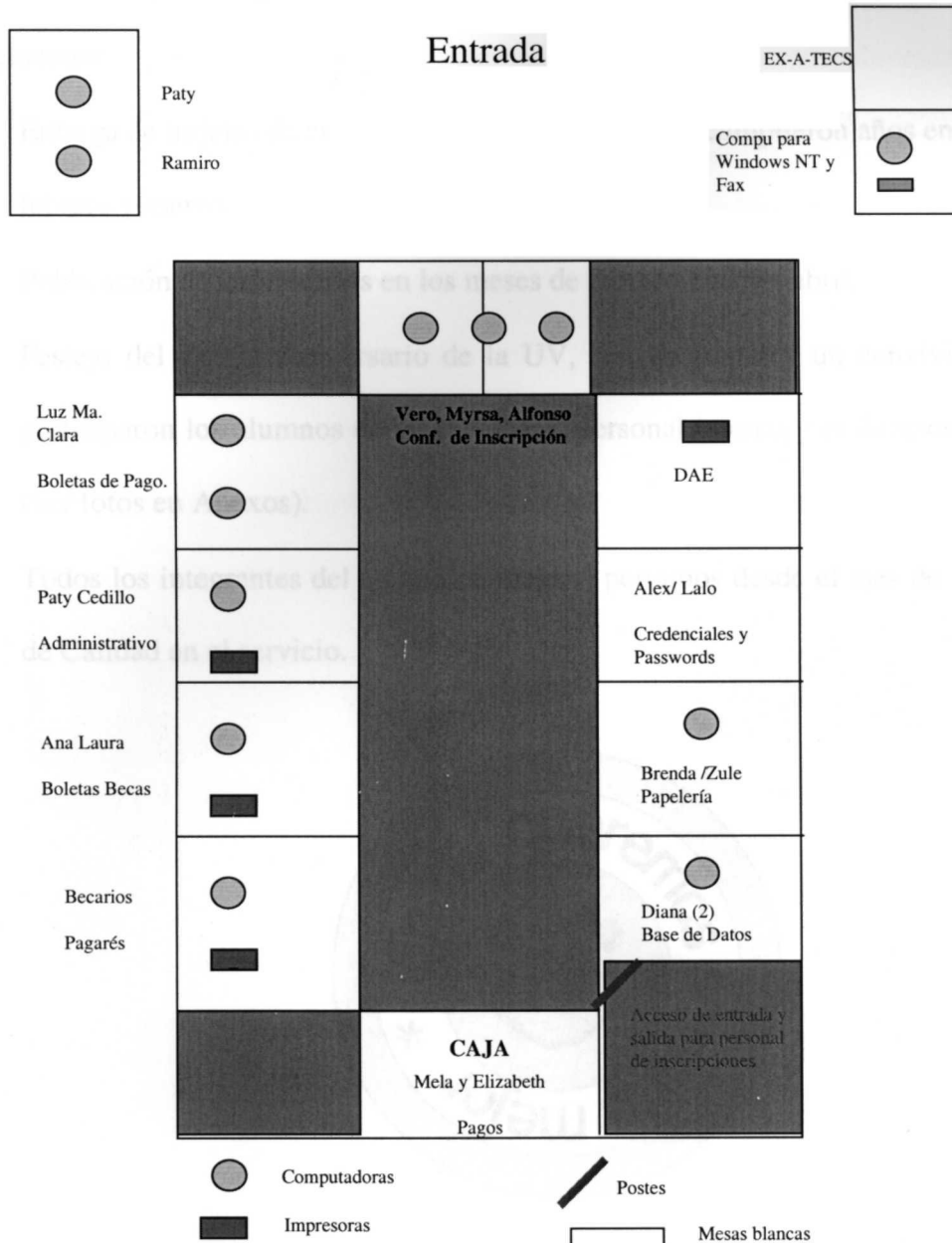


Fig. 4.3. Layout del Proceso de Inscripciones Sugerido

El layout propuesto se ideó de esta manera con el fin de evitar confusión en los alumnos en como proseguir en el proceso. Con esta forma el alumno seguirá en forma natural el proceso de una manera rápida y sencilla.

4.5.3. MEJORAS DEL EQUIPO DE RECONOCIMIENTOS.

Las principales mejoras que se han realizado en el equipo de Reconocimientos son las siguientes:

- Entrega de tarjetas de cumpleaños a los alumnos que cumplieron años en los meses de febrero y marzo.
- Publicación de cumpleaños en los meses de febrero, marzo, abril.
- Festejo del Tercer Aniversario de la UV, con un pastel y un convivio, en el cual participaron los alumnos de las maestrías, personal interno y el director del Campus. (ver fotos en Anexos).
- Todos los integrantes del equipo de mejora, portamos desde el mes de marzo un Pin de Calidad en el servicio.



Fig. 4.4. Pin de calidad en el servicio

- Rifa de artículos promocionales a alumnos que confirmen su preinscripción por la Página de ITERNET.

- Desayuno y comida para graduados (Mayo). En dichas sesiones se invitó tanto a los graduados del área de licenciatura, con el fin de promover nuestras maestrías con ellos; como a los graduados de posgrado, donde se tomó retroalimentación y se les ofreció un obsequio.
- Se desarrolló una Encuesta de Evaluación sobre la Satisfacción del personal de UV en su trabajo.

Se propone aplicar esta encuesta a inicio y final de cada semestre, con el fin de dar seguimiento a los criterios que puedan resultar con áreas de oportunidad.

A continuación se incluye la encuesta y los resultados de la misma.



**ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE
SATISFACCIÓN PERSONAL EN EL TRABAJO.**

RESPONDE SINCERAMENTE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿ Cómo evaluarías tu **DESARROLLO PERSONAL** en el trabajo que realizas actualmente?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

2. ¿ Cómo evaluarías tu **CRECIMIENTO PERSONAL** dentro de la Institución?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

3. ¿ Qué valor asignarías a tu **SENTIDO DE PERTENENCIA** por la organización?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

4. ¿ Qué **grado de CONFIANZA** existe en tu departamento?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

5. ¿ Qué **grado de FLEXIBILIDAD** existe en tu departamento?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

6. ¿ Cómo calificarías el **EMPOWERMENT** dentro de tu departamento?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

7. ¿ Qué **CONCORDANCIA** existe entre tus expectativas y tus actividades en tu trabajo?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

9. ¿ Qué **grado de COMUNICACIÓN** existe en tu departamento?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

9. ¿ Qué **grado de LEALTAD** (en todos los sentidos) existe en tu departamento?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

10. ¿ Qué **CAPACIDAD DE ESPARCIMIENTO** tienes en tu ambiente de trabajo?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

11. ¿ Cómo evaluarías el **RESPALDO** que te ofrece tu jefe directo?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

12. ¿ Qué grado de **INTEGRACIÓN** existe entre los miembros del departamento?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

13. ¿ Qué grado de **RESPECTO** existe en tu departamento?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

14. ¿ Cómo evaluarías el nivel de **SEGURIDAD ECONÓMICA**?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

15. ¿ Existe **EQUIDAD** en la Institución en la que laboras con respecto a las del mismo giro?

Total

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Desacuerdo

NR

Acuerdo

16. ¿ En general cómo evaluarías tu **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**?

Excelente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Pésimo

NR

17. ¿ Cuáles fueron tus expectativas al decidir trabajar para el TEC y para la UV?

18. ¿ Se han cumplido esas expectativas?

SI NO

19. ¿ Te gustaría cambiar tu actividad?

SI NO

20. ¿ Por cuál?

“El trabajo sin amor, es esclavitud!
Madre Teresa de Calcuta

¡ Gracias por tu participación !

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Tabla 4.8.

# DE RESPUESTA	# DE PREGUNTA								Total
1	1	3	3	2	2	2	1	3	2.13
2	2	3	3	2	1	3	1	3	2.25
3	1	2	2	1	1	2	1	1	1.38
4	4	2	1	3	1	1	1	3	2.00
5	2	2	1	2	2	1	1	1	1.50
6	2	2	2	2	1	1	1	1	1.50
7	6	4	3	2	2	3	1	3	3.00
8	6	2	1	2	3	2	1	2	2.38
9	6	2	2	2	2	1	1	3	2.38
10	6	2	2	3	3	1	1	1	2.38
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
12	5	3	1	3	3	1	1	3	2.50
13	4	2	1	2	2	1	1	3	2.00
14	6	3	2	4	1	1	1	6	3.00
15	2	5	5	3	5	6	6	2	4.25
16	3	3	2	3	2	3	1	2	2.38
18	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	2	1	2	2	1	1	2	2	

116

Preguntas:

18	1=SI
19	2=NO

Expectativas al entrar al TEC:
 Superación personal
 Desarrollo profesional
 Cursar una maestría
 Mayor Capacitación
 Flexibilidad
 Formar parte del TEC.

Actividades diferentes que les gustaría hacer:
 * Dar clases
 * Coordinar programas académicos

COMENTARIOS SOBRE LA SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO, EN LA UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL ITESM CAMPUS SALTILLO.

"La verdad ni el desarrollo ni el crecimiento personal han sido muy buenos en este trabajo, sin embargo me gusta trabajar aquí porque aún cuando no esté muy relacionado con mi carrera es algo que me gusta hacer, porque todos los otros puntos (confianza, flexibilidad, empowerment...) realmente se ven satisfechos, sin embargo por el tipo de organización en el que estamos es difícil crecer en el trabajo".

"Yo tengo un punto importante por el que me siento mejor, tengo la oportunidad de dar clases y eso me encanta.

- Estoy aprovechando mucho la capacitación aunque me falta tiempo para dedicarlo a eso y poder darle seguimiento. Se podría considerar esto desarrollo personal.

- Siento mucha mas confianza con la mayoría de los compañeros pero no deja de haber algunos que se mantienen más a parte.

- Gracias por la flexibilidad para mi horario es lo que me permite hacer mas de lo que quiero hacer.

- La concordancia esta un poco lejos todavía pero pienso que esto es una etapa, una especie de entrenamiento.

- La comunicación a nivel trabajo esta un poco deficiente hay problemas que no se resuelven por esa falta de comunicación.

- La equidad sigue siendo algo que me perturba un poco pero bueno, no demasiado.

-En general creo que mi satisfacción en el trabajo es bastante alta, me siento motivada a dar lo mejor de mi pero creo que me estoy sobrepasando con el tiempo."

"Considero que ha mejorado porque ahora se tiene más flexibilidad y empowerment, tenemos más libertad de acción, además de que se ha demostrado más lealtad y respaldo ante las decisiones tomadas como Coordinador".

"Me siento a gusto ya que el ambiente laboral es cordial y se preocupan por todos nosotros como seres humanos al cuidar hasta nuestra salud y preocuparse por nuestra capacitación al ofrecer cursos que van desde conferencias hasta estudios de maestría".

Estos comentarios son alentadores, desde el punto de vista que hay mucho más que mejorar, el TEC es una institución con muchas ventajas, pero como todo, necesita seguir alentando a sus empleados, proveer mayor desarrollo, lograr mayor equidad entre los diferentes Campus. Por esto resulta muy importante el haber considerado este aspecto dentro del Proceso de Mejora Continua.

Resta mucho por hacer, y ese es el principal reto.

Actividades pendientes por realizarse:

- Monitoreo de los alumnos después de graduarse con el fin de conocer cuales han sido las ventajas de haber estudiado su maestría, como les ha servido, que sugerencias tienen para mejorar los programas y que estos sean más aplicables (servicio post-venta).
- Monitorear el desempeño de nuestros egresados a través de gerentes de las empresas en convenio y en las que laboren egresados de nuestras maestrías, con el fin de conocer cómo ha mejorado el desempeño de sus empleados después de graduados de maestrías y saber cuáles son las principales áreas de oportunidad que tienen sus egresados.
- Tomar fotos de los alumnos próximos a graduarse y publicarla en Vitrina y en el periódico del Campus.
- Obtener testimonios de alumnos, para publicarlas en prensa y transmitirlos por televisión.
- Presentar Cuadro de Honor con los alumnos más destacados de las maestrías y períodos escolares.
- Organizar Posada para el mes de diciembre, acompañada de una Pastorela.
- Desarrollar la Sociedad de Alumnos de Maestría, para ellos se aplicó una encuesta el día 15 de abril (fechas de inscripciones), los resultados se muestran a continuación.

Al ser este un proceso de mejora continua, todavía existen elementos que están por mejorar y desarrollarse.

Se creó un modelo de mejora que trata de integrar los elementos más importantes que debe contener este sistema, con el fin de poder integrar todos los departamentos y áreas del Campus relacionadas con los alumnos de maestría, necesarios para dar un buen servicio.

Cabe mencionar que la parte medular de la Universidad Virtual es la cuestión académica, la cual depende directamente de la Rectoría de la Universidad Virtual, por lo cual resulta clave la retroalimentación constante con los directores y coordinadores de cada uno de los programas.

En el siguiente capítulo se presentan de manera resumida los principales resultados logrados con este proyecto y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PROPUESTO PARA LA UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL ITESM CAMPUS SALTILLO

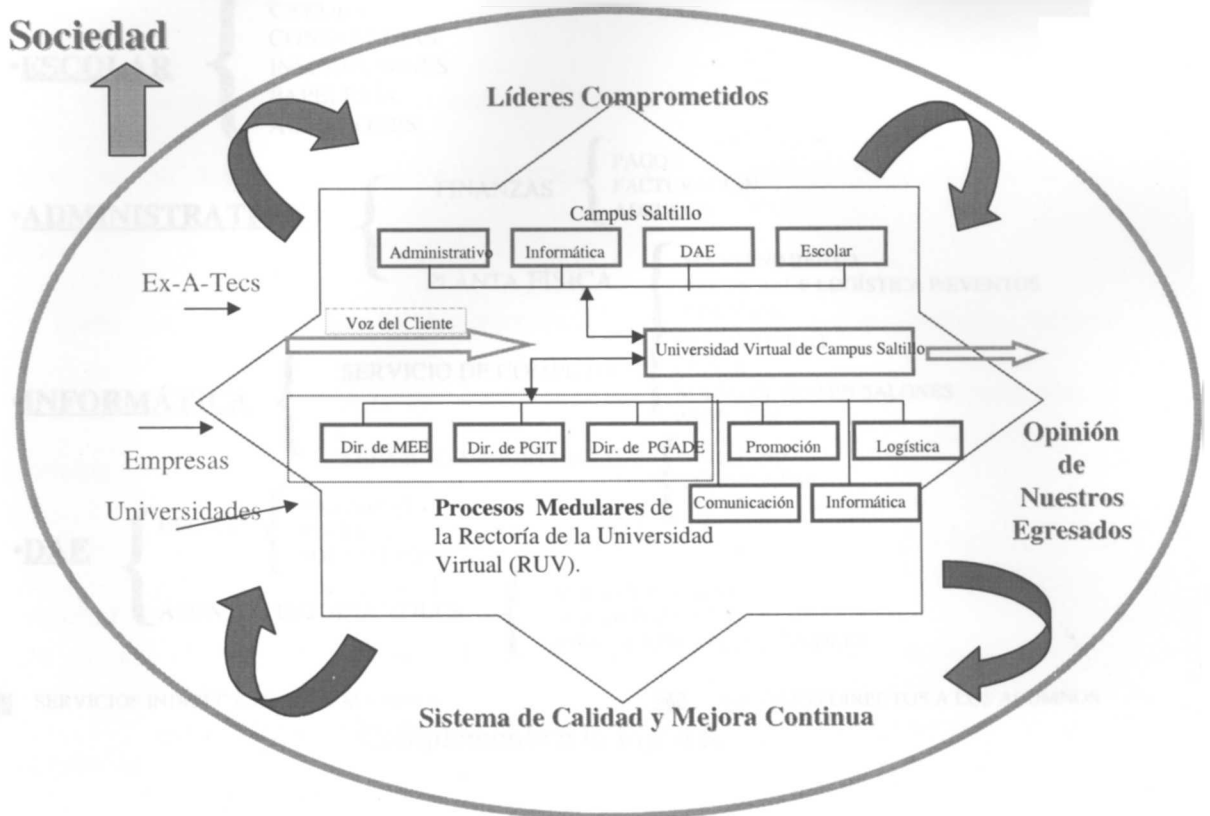


Fig. 4.5. Diagrama de Mejora Continua

DEPARTAMENTOS DEL CAMPUS SALTILLO, INVOLUCRADOS CON LA UNIVERSIDAD VIRTUAL



Complemento a la Fig. 4.5.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Universidad Virtual representa una de las 6 estrategias del Sistema ITESM, por tanto es un departamento muy importante para el crecimiento y desarrollo del instituto.

Cabe mencionar que la Universidad Virtual de Campus Saltillo, cuenta actualmente con 172 alumnos (a partir de abril de 1999), entre alumnos semestrales y trimestrales, de las diferentes maestrías.

Este número nos ubica en uno de los Campus con mayor población en la Universidad Virtual en el área de postgrados.

Este proyecto de Mejora Continua ha colaborado en gran medida a mejorar la percepción de los alumnos hacia la UV.

Los puntos principales que han hecho diferente a la UV de Campus Saltillo con respecto a la UV de otros Campus son los siguientes factores:

- Ofreciendo un trato personalizado a los alumnos.
- Manteniendo un contacto directo con los mismos, a través de los diferentes medios de retroalimentación establecidos en el proyecto (buzón de sugerencias (físico y virtual), sesiones de retroalimentación, encuestas, entrevistas personalizadas).
- Ofreciendo una alta velocidad de respuesta ante las necesidades de los alumnos.
- Fomentando un ambiente de amistad e integración entre los alumnos a través de detalles como:

- Festejo de los cumpleaños mensualmente (Con un pastel mensual a los cumpleaños y tarjetas de felicitación personalizadas en su día de cumpleaños).
 - Festejo de una posada en las fiestas decembrinas.
 - Ofreciendo un refrigerio diario, en el horario de clases.
 - Promoviendo convivios sanos de integración.
 - Obsequiando pequeños detalles en los días festivos como San Valentín.
- Realizando tareas importantes de apoyo o respaldo.
 - Haciendo únicamente comentarios apropiados con los clientes.
 - Satisfaciendo las 4 necesidades básicas de los clientes:
 - Mostrando comprensión.
 - Haciéndolos sentir bien recibidos
 - Ayudándolos a sentirse importantes
 - Proporcionando un ambiente agradable.
 - Practicando la extensión del servicio, vendiendo en forma efectiva los productos y/o servicios de la Universidad Virtual.
 - Aumentando la conciencia de la calidad de los servicios que se ofrecen.
 - Revisando periódicamente la operación interna y buscando darle un mejor proceso a los puntos donde hay más áreas de oportunidad como entrega de credenciales, material de apoyo, entrega de passwords, distribución de información.

- En cuanto a la tecnología, apoyando a los alumnos que no la dominan y tratando de tenerles disponible lo último en tecnología. Además, aceptando el desafío de las computadoras. Continuando con la calidad en el servicio al cliente cuando ocurre lo inesperado
- Manteniendo una correcta división y organización de los puestos y tareas que se realizan en la UV.

Todo lo anterior refleja claramente el logro de los objetivos planteados al iniciarse este proyecto, los cuales fueron:

- *Ofrecer un servicio de calidad a los clientes, tomando en cuenta sus necesidades y expectativas (efectividad).* Mediante los diferentes medios de retroalimentación establecidos.
- *Disminuir los desperdicios y los recursos serán optimizados (eficiencia).* Mejorando el 70 % de los procesos operativos.
- *Lograr flexibilidad en los procesos con el fin de poder manejar las expectativas cambiantes de los clientes (adaptabilidad).*

Revisando de manera constante los procesos de acuerdo a la retroalimentación y necesidades diarias de los clientes. Además, promoviendo la integración de los alumnos entre ellos y aumentando su sentido de pertenencia a la institución.

- *Aumentar la sinergia y el trabajo en equipo entre los empleados.*

Mejorando la integración entre los miembros del equipo de trabajo, promoviendo capacitación contante y evaluando periódicamente la satisfacción de los empleados en su trabajo.

Lo más importante que se logró durante este proyecto fue principalmente el "Cambio en la Cultura Organizacional del departamento", ya que se ha visto una mejora radical en la forma en la que se trata al cliente, además de la integración personal entre cada uno de los miembros del equipo de Universidad Virtual del Campus Saltillo.

El proyecto ha logrado resultados tangibles, sin embargo al estar hablando de un sistema de mejora continua, estamos conscientes de que el programa continuará bajo este esquema por tiempo indefinido.

Las principales recomendaciones para continuar con este Proceso de Mejoramiento Continuo, son las siguientes:

- Mejorar la satisfacción del personal en su trabajo.
- Mantener una revisión constante de los procesos operativos y lograr mantener el 100 % de efectividad en los mismos.
- Establecer un mecanismo de retroalimentación constante con los Coordinadores de los Programas Académicos.
- Continuar con la capacitación interna en áreas como: calidad en el servicio, calidad de vida, inteligencia emocional, entre otros.
- Mantener las reuniones semanales entre los equipos de trabajo.
- Mantener la retroalimentación constante y personalizada con los alumnos.

Queda este proyecto abierto para futuras investigaciones, que ayuden a desarrollar la calidad en el servicio en el Departamento de la Universidad Virtual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Meade Monteverde Daniel Dr.
**MANUAL DE TÉCNICAS Y MODELOS DE CALIDAD
EN EL SALÓN DE CLASE**
ITESM Campus Mty.
México, 1996.
- 2) **CONTROL TOTAL DE CALIDAD**
ITESM, Rectoría Zona Norte.
Monterrey, 1990.
- 3) **ACTUALIZACIÓN GERENCIAL
en Planificación Familiar.**
Volumen II, Número 1, 1993
pp.2-3
- 4) Ibídem, pp.4
- 5) Ibídem, pp.5
- 6) Ibídem, pp.7
- 7) Ibídem, pp.8

- 8-12) William B. Martin , Ph.D.
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE
Guía para la excelencia en el servicio.
Grupo Editorial Iberoamérica, S.A . de C.V.
México, 1992

- 13) Ramírez Padilla David Noel y Cabello Garza Mario Alberto

EMPRESAS COMPETITIVAS
Una estrategia de cambio para el éxito.
Editorial Mc Graw Hill
México, 1996
pp.114-115
- 14) Ibídem, pp. 115-117
- 15) Ibídem, pp. 117-119

16) **Quality Progress.**

Volumen 29, # 8

Agosto 1996.

p. Sixth Quality in Education Listing.

p. 29

p. What should Higher Education be teaching about quality?

p. 83 a 106.

17) Besterfield, Dale H. Ph.D., P.E.

CONTROL DE CALIDAD

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Cuarta Edición

México, 1995

18) Ishikawa Kaoru

INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE CALIDAD

Ediciones Díaz Santos, S.A.

España, 1994

19) Escobedo Bocado Antonio.

Apuntes sobre el Control Total de la Calidad con un enfoque de administración.

Saltillo, Coahuila, 1990.

20) McCann Ron

EL PLACER DE SERVIR CON CALIDAD

Editorial Pax México.

México, 1989

