

## Unidad 4. La calidad en los servicios

---



### 4.4. 3. Aplicación de encuestas

La necesidad de observar o investigar hechos acerca de una situación nos lleva a realizar una encuesta. El sistema más extendido para conseguir la medida de la calidad desde el punto de vista del cliente es el de la realización de encuestas de satisfacción en el momento inmediatamente posterior a la prestación del servicio.

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario, este puede distribuirse en papel, aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común distribuir las

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.4.3. Aplicación de encuestas

---

utilizando medios digitales como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URLs. Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio.

#### **¿Que necesitamos para realizar una encuesta?**

Primero que nada, una muestra conformada por una serie de individuos con características similares, que nos dará referencia sobre lo que queremos saber de una población más grande, de donde precisamente hemos extraído esa muestra, por ejemplo, una muestra de votantes se obtiene antes de una elección, para poder conocer lo que opinan los votantes sobre los candidatos. En caso de querer lanzar un producto, podemos tener una muestra de personas que nos ayuden a decidir los nuevos sabores de una marca de helados.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.4.3. Aplicación de encuestas

---

Hoy más que nunca necesitamos saber lo que la gente quiere, no solo los consumidores de una marca o servicio, sino sobre el comportamiento en general del ser humano, sus preferencias, necesidades. Esta necesidad de información lleva a las compañías u organizaciones a depositar su confianza y trabajar con encuestas.

Las encuestas vienen en muchas formas diferentes y tienen una amplia variedad de propósitos, pero tienen ciertas características en común. En una encuesta la muestra no se selecciona al azar o se conforma solamente de las personas o voluntarios para participar. Cada individuo de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. De esta manera, los resultados pueden ser proyectados de manera fiable.

La información se recoge a través de preguntas. La intención de la encuesta no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.4.3. Aplicación de encuestas

---



#### **¿Qué tratamiento se le da a la información obtenida?**

Este es un tema de preocupación de las personas que deciden participar en una encuesta, por lo regular se garantiza la privacidad de la información recabada o se le pide su autorización para hacer uso de ella para fines de investigación. No hay que olvidar que es una cuestión también de ética, darles el mejor uso a los datos obtenidos y utilizarlos solamente para lo requerido.

#### **4.4.4. Círculos de calidad**

Los círculos de calidad facilitan que se identifiquen las características que deben tener los bienes o servicios de la organización para poder satisfacer las necesidades del cliente. La estructura de un círculo de calidad va a depender de la intervención que se desee hacer para lograr la mejora esperada. Lo importante es definir lo que es un círculo de calidad.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.4. 4. Círculos de calidad

---



Un círculo de calidad es un grupo de individuos que trabaja en conjunto para lograr que un bien o servicio mejore, reuniéndose periódicamente para ello, ellos tienen la intención de aprender por medio del entrenamiento para la solución de los problemas. Es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y, habitualmente, es el propio grupo quien determina el problema que hay que resolver.

Los círculos de calidad persiguen dos tipos de problemas: aquellos que conciernen al bienestar de los trabajadores y aquellos relacionados con el bienestar de la compañía. Los problemas de los trabajadores se refieren a su ambiente de trabajo, por ejemplo, eliminar una corriente de aire en el área de trabajo, diseñar mesas de trabajo especiales para la convivencia del trabajador, etc. Estos problemas de tipo frustrantes son importantes para la fuerza de trabajo y por lo tanto con frecuencia

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.4. 4. Círculos de calidad

---

se eligen como los primeros para resolverse. Muchos de estos problemas pueden resolverse en poco tiempo y sin inversión; pero la administración debe estar preparada para la cuota que corresponde a permitir que los trabajadores dediquen tiempo a tales problemas de frustración.

**Los círculos de calidad cumplen con dos funciones:**

---

1. Involucrar y aumentar el compromiso de las personas con su empresa Esta función sirve para involucrar a las personas en la obtención de mejoras dentro de su entorno de trabajo, a través del análisis de los problemas y de propuestas de cambios para la mejora, y
2. Servir de canal de comunicación ascendente y descendente Esta función sirve para transmitir sugerencias de mejora a los niveles superiores de la organización, y recibir información de la misma.

La estructura se considera que debe conformarse por un grupo de cuatro a seis personas que están involucradas en el proceso del problema que se presenta en la organización, pueden pertenecer al mismo departamento o constituirse por diferentes departamentos que están involucrados en la solución de problemas.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.4. 4. Círculos de calidad

---

Se le atribuye a Kaoru Ishikawa el pionero en ésta técnica. En los años ochenta fue cuando tuvo su auge. Aunque surgió en Japón en los años sesenta. Los círculos funcionaron en el Japón, en Toyota y Sony, hoy líderes en el mercado y disfrutando de un gran prestigio, pero a Occidente los círculos llegaron ya entrados los 70, en los EE.UU. se creó el primer círculo de calidad en 1973 y en Europa fue sólo hasta 1978. De ese tiempo a la actualidad los círculos se han popularizado, así como la búsqueda de la calidad en las organizaciones. Su gran acogida, se debe al componente de participación que agregan a las tareas de Control de Calidad, ya que permiten que los trabajadores se involucren en los problemas y propongan soluciones a los mismos, además propician la integración y generan mejores ambientes de trabajo, lo cual, en muchos casos, incrementa la productividad.

Personas que van a estar reunidas periódicamente, por lo general se reúnen una vez por semana, coordinados por un líder que regula las reuniones y participa en ellas. Si bien es él el que facilita que los esfuerzos del grupo logren la solución de los problemas no tiene la toma de decisiones unilateralmente, sino que es el grupo quien busca con consenso la solución del problema y recae en el grupo la toma de decisiones. Los integrantes del círculo de calidad aceptan pertenecer a él y en las horas de trabajo se reúnen, por lo cual es remunerado. Si se requiere, reciben capacitación para poder desarrollarse dentro del círculo adecuadamente, para que el círculo de calidad trabaje debe contar con el apoyo de la alta dirección, no se conforma como una comisión, sino que es un grupo de individuos que buscan la mejora de los procesos y deben ser evaluados.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.4. 4. Círculos de calidad

Los círculos de calidad tienen ventajas y desventajas, las cuales se enlistan en el siguiente cuadro:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Importancia del trabajo en equipo. Se fomenta la participación individual. Existe una participación voluntaria. Fomenta el liderazgo. Se realiza un esfuerzo por determinar los procesos y sus mejoras. Consigue mejorar en un corto plazo y dar resultados visibles. Analiza la reducción de problemas para bajar los costos. Incrementa la productividad y dirige a la organización la competitividad lo cual es importante para las actuales organizaciones. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.</p>	<p>El líder dirige los objetivos del círculo de calidad. El agente de cambio establece los lineamientos que sean necesarios para satisfacer al líder. Cuando el mejoramiento se concentra en una área específica de la organización se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre los miembros de la organización. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que, para obtener el éxito es necesaria la organización de todos los integrantes. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana organización son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace de acuerdo a un proceso muy largo. Hay que hacer inversiones importantes. La eficiencia del proceso.</p>

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.4. 4. Círculos de calidad

---

#### **Efectos de los círculos de calidad sobre las características individuales**

- ❖ Permiten al individuo mejorar sus aptitudes personales
- ❖ Aumentan la autoestima del individuo
- ❖ Ayudan al trabajador a cambiar ciertas características de su personalidad

#### **Efectos de los círculos de calidad sobre las relaciones del individuo con los demás**

- ❖ Aumentan el respeto del supervisor por sus trabajadores
- ❖ Aumentan la comprensión del trabajador de las dificultades a que se enfrenta el supervisor
- ❖ Aumentan el respeto de los administradores por los trabajadores

#### **Efectos de los círculos de calidad sobre los trabajadores y sus actitudes hacia la compañía**

- ❖ Cambian algunas actitudes negativas de los trabajadores
- ❖ Reducen los conflictos en el ambiente de trabajo
- ❖ Ayudan a los trabajadores a entender mejor las razones por las que muchos de los problemas no se pueden resolver tan rápido
- ❖ Inculcan en el trabajador una mayor comprensión de la importancia de la calidad del producto

## Unidad 4. La calidad en los servicios

---

### 4.5. Indicadores de calidad

La calidad percibida por el cliente, los atributos que asigna él mismo al servicio que se le ofrece, no coinciden necesariamente con la calidad que mide la propia organización, ni con las características de servicio diseñadas. Resulta muy importante señalar que únicamente es el cliente quien va a determinar estos valores. No hay que olvidar que se le va a pedir al cliente su opinión acerca de servicio de la organización y también lo que él más valora sobre nuestra empresa. No lo que nuestra empresa piensa que es importante para él. Por ello resulta decisivo ponerse en el lugar del cliente, ya que estaremos más próximos a su mentalidad, pudiendo así anticiparnos y ofrecerle un servicio en el que la medición de los parámetros ofrezca una valoración elevada.

Los indicadores de calidad son una herramienta para controlar la calidad de los procesos; son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes. Dicho de otro modo, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial, miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales basándose en un estándar, el cual responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.5. Indicadores de calidad

---



#### **Características de los indicadores de calidad**

Idealmente, las principales características que deben tener los indicadores de calidad son las siguientes:

- ☑ Ser realistas, es decir, directamente relacionados con las dimensiones significativas de la calidad del proceso, producto o servicio,
- ☑ En cuanto al número, deben ser pocos, aunque suficientemente representativos de las áreas prioritarias o que requieren una supervisión constante de la gestión.
- ☑ Efectistas y centrados en el verdadero impacto de la calidad.
- ☑ Visibles y fácilmente representables en forma de gráficos de fácil interpretación.
- ☑ Accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas.
- ☑ Sensibles a las variaciones de los parámetros que se está midiendo.
- ☑ Sencillos de calcular y gestionar.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.5. Indicadores de calidad

---



#### **Beneficios de la implantación de unos indicadores de calidad**

Existen muchos y variados motivos para implantar un sistema de indicadores, siendo estos los más destacables:

- ✎ Valorar la correcta aplicación de los recursos consumidos por las diferentes actividades de uso público y la adecuación de sus resultados a los requerimientos.
- ✎ Controlar y mejorar los procesos.
- ✎ Garantizar los resultados previstos.
- ✎ Mantener los estándares de calidad.
- ✎ Mejorar el nivel del servicio con el fin de lograr una mayor satisfacción de los clientes.
- ✎ Orientar las actividades de mejora, mediante la implantación de acciones preventivas y el control de los resultados obtenidos.
- ✎ Poder tomar las medidas correctoras y preventivas correspondientes.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.5. Indicadores de calidad

---



#### **Cinco ejemplos de indicadores de calidad**

---

Definidas sus características, a continuación, presentamos algunos de los indicadores más empleados cuando se trata de medir la calidad de un producto:

##### **1. Cobertura:**

Se define como la proporción entre el número de artículos disponibles en los mercados y las personas que demandan una necesidad que espera ser satisfecha. Este indicador es propio de proyectos que buscan penetrar de forma masiva entre los consumidores o que están pensados a largo plazo. Sin embargo, no siempre es así. A veces basta con que una empresa cubra los pocos frentes en los que suele desempeñarse para obtener un indicador positivo en términos de cobertura.

##### **2. Eficacia:**

La eficacia no es otra cosa que la relación entre un producto disponible y la necesidad para la que ha sido creado. Cuando esta relación es positiva, la eficacia del producto es alta. Pero si la necesidad

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.5. Indicadores de calidad

---

del cliente sigue sin ser atendida tras la adquisición de dicho producto, el indicador es negativo. Algo en el proceso ha fallado.

#### **3. Valoración de ventas:**

El volumen de ventas es, sin duda, el elemento más empleado para medir la calidad de un producto. Vender mucho casi siempre es sinónimo de éxito: indica que el artículo ha tenido una buena acogida y que ha generado gran interés. No obstante, esta relación no supone en todos los casos un grado alto de calidad. Se puede vender mucho sin que el producto sea del todo bueno.

#### **4. Satisfacción del cliente:**

De hecho, el siguiente paso tras la venta de un producto es la evaluación del grado de conformidad de quien lo ha adquirido. La venta no garantiza satisfacción. Numerosos ejemplos dan cuenta de ello. Al utilizar este indicador, las empresas deben desplegar varias vías de retroalimentación para poder evaluar con acierto lo que se conoce como la etapa de post-venta, que es crucial de cara a nuevas líneas de producción.

#### **5. Competitividad:**

Hace referencia a la capacidad de las empresas para explotar aquellas cualidades que hacen distintos a sus productos. También tiene que ver con el nivel de adaptación a las dinámicas del mercado y a la capacidad de innovación y cambio. Un producto incapaz de competir es, por lo general, un producto de escasa calidad.

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.5. Indicadores de calidad

---



Los indicadores de calidad sirven:

---

- ☑ Para poder interpretar lo que está ocurriendo, hacia dónde vamos
- ☑ Para poder identificar y analizar las tendencias
- ☑ Para entender las relaciones de CAUSA y EFECTO y así poder incidir sobre los resultados
- ☑ Para poder tomar DECISIONES y CAMBIOS, cuando las variables se salen de los límites establecidos
- ☑ Para la asignación y reasignación de los recursos disponibles
- ☑ Para relacionar la eficacia, la eficiencia de los grupos de personas y evaluar su desempeño.
- ☑ Para no tomar decisiones a ciegas sobre suposiciones o intuiciones
- ☑ Para comunicar y orientar las personas hacia dónde queremos ir y qué queremos lograr.
- ☑ Para identificar los eslabones fuertes y débiles de la cadena, identificar oportunidades y diagnosticar problemas.
- ☑ Para compararnos
- ☑ Definir responsabilidades y responsables de los resultados de las actividades
- ☑ Para identificar cómo, lo que estamos haciendo hoy, contribuye al logro de un Objetivo Misional. s decir, muestra una relación de causa y efecto.

### 4.6. Características de las organizaciones excelentes

Peters y Watermann buscaron hace tiempo la razón de la excelencia en las empresas más rentables del mundo, llegando a la conclusión de que el denominador común a todas ellas era una acendrada cultura de servicio al cliente. En su última publicación "El management liberador" Tom Peters señala una cualidad necesaria para que las organizaciones tengan posibilidades de futuro: la rapidez, denominada por él como cultura de la hipervelocidad. Los mercados y los entornos son tan cambiantes que existe una absoluta ignorancia sobre las necesidades que el cliente va a tener mañana mismo. "La principal habilidad es hacer las cosas rápidamente, permitir que el mercado nos diga si estamos o no en el buen camino y eliminar rápidamente lo que el mercado rechace. Hay que ser los grandes desorganizadores. Esto equivale a saber cómo destruir la empresa para reconstruirla antes de que la destruya un competidor. En el comienzo del nuevo siglo sólo habrá dos tipos de directivos: los rápidos y los muertos".

Las organizaciones excelentes no conciben el servicio como una cualidad añadida, desarrollada simplemente por los empleados de la función comercial, sino que lo programan desde sus inicios como una parte integral del proyecto de empresa. Tienen lo que se denomina "visión del servicio"

## Unidad 4. La calidad en los servicios

### 4.6. Características de las organizaciones excelentes

---



y lo consideran la base de la competencia, identificando el liderazgo en la atención al cliente con el perfeccionismo y la inflexibilidad en el desarrollo del programa.

Los líderes del servicio son conscientes de que la calidad requiere una dedicación permanente y repetida. No es un proyecto temporal sino un programa para toda la vida, no existen fórmulas mágicas, sino un trabajo colectivo y riguroso, y le dan gran importancia a los pequeños detalles porque marcan una diferencia y definen el estilo con el que se afrontarán las acciones importantes.

Leopoldo Fdez. Pujals, el fundador y ex-presidente de Telepizza consiguió en pocos años crear un emporio. Su consejo al personal no podía ser más sencillo:

**Practicar el “hay que” (soluciones) en vez del “es que” (excusas)**

## Unidad 4. La calidad en los servicios

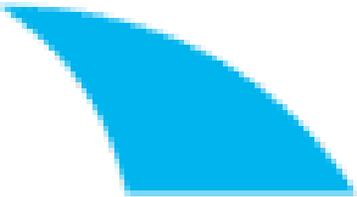
### 4.6. Características de las organizaciones excelentes

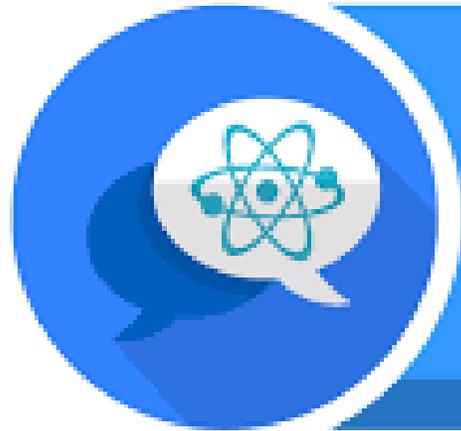
---

En esta misma línea, es conveniente insistir nuevamente en la importancia de la cultura como el compendio de los principios y valores sobreentendidos que tienen presentes los empleados en cada momento sin necesidad de instrucciones que se lo recuerden. Dicha cultura de servicio al cliente ha sido definida en la empresa francesa NOVO como:

**“La manera Novo de hacer las cosas”.**

Teniendo en cuenta que la calidad de una empresa de servicios se demuestra en los momentos de crisis y que en dichas situaciones no suele haber mucho tiempo para consultar los manuales ni esperar a recibir órdenes concretas de los jefes, será entonces la cultura del equipo, la que salve la situación. Esta serie de características peculiares de los líderes de servicio ha de promover sin duda alguna la mejora de las organizaciones que las implanten, ya que como mínimo elevará el porcentaje de probabilidades de alcanzar el éxito en el desarrollo de su proyecto y conseguir mayor competitividad y rentabilidad para la entidad. Como Henry Ford aseguraba: “Cuando se hacen tantas cosas: dar trabajo, rebajar los precios, extender el mercado y procurar bienestar, no se puede evitar que el dinero llueva en las manos de uno”.

 *fin*



# Evaluación y Retroalimentación



“El precio se olvida,  
la calidad permanece”

Enrique Loewe

[www.redcalidad.com](http://www.redcalidad.com)



JC PENNEY

«Un trato cortés hará  
que un cliente sea  
publicidad andante».

HubSpot

Pon todo lo que eres en lo  
mínimo que hagas

– Fernando Pessoa



TONY HSIEH

«El servicio al cliente  
no debe ser solo un  
departamento: debe  
ser toda la empresa».

HubSpot

“Un cliente satisfecho  
es la mejor estrategia de  
negocio”

Michael LeBoeuf

[www.redcalidad.com](http://www.redcalidad.com)

“La CALIDAD nunca es  
un accidente. Siempre  
es resultado de un  
ESFUERZO  
INTELIGENTE”.

Las cosas empiezan como  
esperanzas y terminan como  
costumbres.

– Lillian Hellman

(Penaralobos/Colores.com)

La mejor publicidad es  
la que hacen los  
clientes  
satisfechos

» Philip Kotler