

Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba IUA

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos



PROYECTO DE GRADO

“Calidad del servicio al cliente en el Hospital Veterinario Córdoba”

Tutor TFG: Ing. Adrián Dolgonos.

Presentado por: María Victoria Guala - Betiana Vilar Demarchi.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres, Patricia Lujan y Luis Guala, mi mayor ejemplo, quienes me enseñaron que con mucho esfuerzo y perseverancia, cualquier cosa se puede lograr. A mi compañera de tesis y amiga, Betiana Vilar y aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado apoyándome en los buenos y malos momentos.

María Victoria Guala

Dedico este trabajo a mi familia, amigos y a todas las personas que pasaron por mi vida que permaneciendo o no, me trajeron a este lugar donde con mi amiga Vicky logramos culminar nuestro primer proyecto de grado. A mi mamá.

Betiana Vilar Demarchi

Agradecimientos

Este proyecto no hubiera sido posible sin la colaboración y predisposición que nos brindaron desde la dirección de la empresa con la que trabajamos. Agradecemos a Cristian, quién amablemente nos recibió y compartió con nosotras su punto de vista sobre el tema en cuestión.

Gracias al profesor Ing. Adrián Dolgonos, quién gratamente aceptó la tutoría de nuestro proyecto, y nos fue guiando en el proceso de la elaboración del mismo.

Contenido

Capítulo 1	7
Introducción	7
Desarrollo	8
Presentación de la empresa.	8
Pre diagnóstico organizacional.	9
Delimitación del problema	9
Justificación de la intervención	10
Objetivo general y específicos	11
Capítulo 2	12
Marco Conceptual	12
Administración estratégica.	12
Análisis organizacional.	13
Calidad de servicios.	16
Gestión de la calidad.	18
Ciclo de servicios y Momentos de la verdad.	19
Análisis y matriz FODA.	21
Análisis y Descripción de puestos.	21
Capacitación.	22
Filosofía Japonesa: 5S.	23
Técnicas de gestión y control	25
Buzón de sugerencias y libro de quejas.	26
Capítulo 3	27
Marco metodológico	27

Capítulo 4	29
Relevamiento de la información y diagnóstico organizacional	29
Entrevistas	29
Análisis de la entrevista.	31
Observaciones	32
Análisis de las observaciones.	34
Encuestas	35
Análisis de las encuestas.	40
Resumen.	42
Análisis y Matriz FODA	44
Capítulo 5	48
Propuestas	48
Primera etapa	48
Políticas Generales.	49
Políticas de Calidad.	50
Actitudes y Valores.	50
¿Quiénes somos? - Visión - Misión.	52
Organigrama.	53
Segunda Etapa	55
Reglamento Interno.	56
Análisis y Descripción de puestos.	57
Manual de Inducción.	58
Ciclo de Servicios.	59
Atención al Cliente.	61
Modelo de Atención al Cliente.	63

Plan de Capacitación.	64
5S.	65
CRM (Customer relationship management).	66
Buzón de sugerencias y Libro de quejas.	67
Checklist y Cliente oculto.	68
Capítulo 6	69
Conclusiones	69
Capítulo 7	72
Anexos	72
Anexo I: Entrevista a Socio-Gerente	72
Anexo II: Encuesta	74
Anexo III: Reglamento interno	77
Anexo IV: Análisis y Descripción de puestos.	80
Anexo V: Manual de inducción	82
Anexo VI: Checklist	87
Capítulo 8	89
Bibliografía	89
Sitios Web.	91

Capítulo 1

1.1. Introducción

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo realizar un proyecto de intervención organizacional al “Hospital Veterinario Córdoba”. El trabajo consta en determinar las oportunidades de mejora con respecto a la calidad de servicio.

Los conocimientos y aprendizajes adquiridos a lo largo de la carrera, la creatividad y las experiencias realizadas, ayudan a sugerir soluciones a la problemática.

En la actualidad, la calidad de servicio en las organizaciones es un trabajo duro pero que genera un valor agregado muy importante, sin duda un componente esencial de la organización.

El trabajo se basa en la importancia de profesionalizar el sistema de atención al cliente, lo cual contribuye en el crecimiento y desarrollo de la empresa, los diferencia de sus competidores y genera mejores oportunidades en el mercado.

El alcance del tema se basa en un diagnóstico que muestra la necesidad de implementar políticas, procedimientos y herramientas que permitan detectar y corregir errores para mejorar la gestión de la calidad de servicio al cliente.

1.2 Desarrollo

1.2.1 Presentación de la empresa.

Como se mencionó en la introducción, la organización en la que se desarrollará el trabajo de intervención, es el Hospital Veterinario Córdoba (HVC)

Es una empresa joven, fundada en el 2013. Está ubicada en el centro de la ciudad de Córdoba. Dedicada a la atención especializada en salud para mascotas, animales exóticos y asesoramiento en producción ganadera.

Están equipados con una gran infraestructura que incluye centro de internación de 30 candiles, quirófano, laboratorio, diagnóstico por imágenes de alta tecnología única en Córdoba, servicio especializado en neurología, cardiología, oftalmología, traumatología, nefrología y asesoramiento nutricional. Brinda servicio de urgencias las 24Hs. A pesar del importante tamaño de la empresa, la organización no cuenta con un organigrama. Los directivos realizan funciones informales que no deberían realizar de acuerdo a su nivel jerárquico.

Desde su fundación, el objetivo es instalar el concepto de salud para animales, como una necesidad en nuestra sociedad. Para lograrlo, están en proceso de capacitación constante, generando acciones de alto impacto, que visibilizan las necesidades de los animales y las oportunidades que tenemos como comunidad para colaborar con ellos.

1.2.2 Pre diagnóstico organizacional.

Por medio de observaciones y entrevistas abiertas con los directivos, se identificó tanto la necesidad como la intención de sistematizar procesos en pos de organizar la empresa, para dar la mejor atención a sus clientes, poder diferenciarse de la competencia, permanecer y crecer en el mercado.

A partir de esta aproximación, se sabe que el propósito de crecimiento y desarrollo de la organización es genuino, cuentan con toda la predisposición para involucrarse en un proceso de cambio organizacional, aunque no utilizan los medios necesarios para lograrlo. No tienen definido el objetivo, visión, misión, políticas ni reglamento interno, cuestiones básicas para orientar el comportamiento, ser guía de trabajo y diferenciar la personalidad de la empresa.

1.3 Delimitación del problema

En base al pre diagnóstico, se identifican como negativas las siguientes situaciones:

- I. A nivel estratégico no hay conformada una visión, misión, objetivos, organigrama, políticas, reglamento interno ni manuales de procedimientos.
- II. En cuanto a lo institucional, hay aspectos a mejorar con respecto a imagen y comunicación.
 - No hay buzón de sugerencias ni libro de quejas
 - En cuanto a la higiene y apariencia de las instalaciones hay muchas oportunidades de mejora.
 - La empresa no cuenta con uniformes ni distintivos con el nombre de cada médico y los materiales de comunicación no siguen un patrón ni son visualmente atractivos.

- Problemas de comunicación

III. En cuestiones operativas:

- No hay un cronograma de tareas bien definido
- No se cumple continuamente el protocolo administrativo
- Problemas con la asistencia, puntualidad y disconformidad con la organización de horarios

IV. Respecto al trato entre las personas:

- Informalidad y demoras en la atención incluso con turnos y no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
- No se aprovechan las oportunidades de brindarle al cliente un plus en el servicio y fidelizar el vínculo

1.4 Justificación de la intervención

En un mercado dinámico, la empresa necesita diferenciarse de sus competidores para ser valorada por sus clientes y potenciar su desarrollo. La gestión de los recursos humanos es indispensable como estrategia de diferenciación ya que la intervención de las personas garantizará el éxito.

Las contingencias de la empresa, el rápido crecimiento de la misma, la competencia del mercado, el gerenciamiento inadecuado, son factores que determinan la necesidad de implementar políticas y un modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio al Cliente.

1.5 Objetivo general y específicos

Objetivo general:

- Crear un modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio al Cliente

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual con respecto al servicio del cliente.
- Definir políticas de calidad de servicio.
- Establecer herramientas que permitan detectar y corregir errores

Capítulo 2

2.1 Marco Conceptual

Se explican a continuación los conceptos teóricos que se utilizarán como principios en la construcción del Trabajo Final de Grado. Se estructura el Marco Teórico a nivel general, con cuestiones estratégicas y en lo particular con las herramientas que se utilizaran en la propuesta.

2.1.1 Administración estratégica.

Las organizaciones tienen el desafío de administrar correctamente los elementos de la empresa ya que es primordial para crecer y mantenerse en el mercado.

Para esto, desarrollan estrategias que se ocupan de la dirección a largo plazo de una organización. Las decisiones estratégicas tratan de lograr ventajas competitivas para la organización (Johnson, Scholes, Whittington, Administración Estratégica, 2006, p. 7)

La visión, misión y objetivos de la empresa condicionan la estrategia, pero es ésta quien dirige el comportamiento. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 64)

En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

En las organizaciones oferentes de servicios, se comercializa algo intangible y el principal insumo es el conocimiento de las personas. Elaborar planes a niveles estratégico,

táctico y operativo es vital para lograr una diferenciación, aunque, aplicar estrategias enfocadas a los recursos humanos que atraviesen por sí solas a toda la organización, es primordial.

Según la opinión de Johnson, Scholes, Whittington, se debe procurar inclinar el rumbo de la organización hacia el concepto de “organización que aprende, que es capaz de regenerarse a partir de diversidad de conocimientos, experiencias y habilidades de los individuos que hacen a la cultura” (Johnson, Scholes, Whittington, Administración Estratégica, 2006, p. 587)

2.1.2 Análisis organizacional.

En la actualidad las empresas se ven afectadas por una gran cantidad de cambios bruscos que ponen en peligro su permanencia en el mercado. Para sobrevivir deben estar dispuestas a readaptarse constantemente, debido a esto, se ven embarcados en reestructuraciones que implican el reconocimiento de la situación que atraviesan. Para llegar a un diagnóstico certero, aplican distintas técnicas de análisis.

Schlemenson (1990) define a la organización como “un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.

El autor postula seis dimensiones en las que se debe profundizar para realizar un análisis:

- El proyecto en el que se sustenta la organización

El proyecto es lo que está primero. Surge de una idea, la cual constituye el aspecto más general y abstracto que justifica la existencia de una organización.

La definición del proyecto constituye la etapa de la realización de esta idea en el mundo externo, que representa el testeo de realidad de esa idea imaginada.

- La estructura organizativa

Schlemenson define a la estructura como el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades. Además señala la coexistencia de cuatro tipos distintas de estructuras:

- Estructura Formal u Oficial
- Estructura Presunta (la que los miembros perciben como real)
- La existente (la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático)
- La requerida (es la que todos los componentes de la situación necesitan)

La atención y contradicción entre estos tipos de organización crea desajustes que favorecen la ineficiencia y los conflictos entre los miembros. Estas estructuras y roles se basan en la existencia de definiciones abstractas que marcan un comportamiento esperado y establecen conductas prescriptas. Estos roles y estructuras establecen conceptualmente una separación entre persona y rol. Esto permite que el rol se mantenga relativamente fijo y permanente mientras que las personas rotan lo cual responde a la necesidad de supervivencia de las organizaciones en el tiempo.

- La estructura psicosocial

Esta dimensión hace referencia a las relaciones interpersonales. Abarca un eje vertical (las relaciones con la autoridad) y uno horizontal (las relaciones entre pares). Esta dimensión

resulta importante, ya que, los conflictos interpersonales pueden incidir en el grado de cohesión, integración e incluso en el rendimiento dentro de la organización.

- Las condiciones de trabajo

Estas están íntimamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo estos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da, ya que el tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización determinando entre otras cosas, su identificación y compromiso con la tarea.

Un dato justo y equitativo en el plano de estas condiciones de trabajo, involucran una serie de aspectos: salario, la tarea, la posibilidad de realización personal que ésta brinda, las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrece, las oportunidades de participar, el confort y la salubridad de los lugares de trabajo.

- El sistema político

Refiere al sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas. En paralelo a este sistema de autoridad opera otro sistema (el sistema representativo) que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder. Estos grupos tienen intereses propios y están correlacionados con los niveles ejecutivos jerárquicos de la estructura. Son denominados como clases institucionales o grupos de interés. Este fenómeno de los grupos significativos de poder siempre ejerce su influencia en la organización. Si ésta es restrictiva y no permite la libre expresión de este fenómeno, este no se expresara de forma abierta, pero igualmente ejercerá su influencia a través de movimientos de fuerza o presiones latentes y encubiertas.

- El contexto.

Dada su autonomía, el contexto ejerce importante influencia en la organización, pudiendo desatar crisis en ella, llevándolas a una transformación constante para evitar el riesgo de desaparición.

Estas dimensiones de análisis, sirven para realizar un trabajo ordenado que comienza desde la perspectiva general para luego adentrarse en lo particular. Es una guía sencilla para utilizar en organizaciones de distintos rubros o tamaños. (Schlemenson, La perspectiva ética en el análisis organizacional, 1990)

2.1.3 Calidad de servicios.

Armand V. Feigenbaum (1940) define a la calidad como la total y completa satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes-consumidores, y debe ser conseguida a los menores costos posibles.

Leonard Berry, define al servicio como “un proceso, un conjunto de actividades encaminadas a atender y satisfacer al cliente; los productos son objetos, los servicios son realizaciones” (Berry, 2003)

La calidad del servicio no se administra como la de los productos industriales. El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados. Se pueden aplicar a los servicios toda una serie de técnicas de gestión de la calidad desarrolladas por la industria, desde los círculos de calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda y eliminación de errores. (Horovitz, 1990)

Los servicios se diferencian de los productos fundamentalmente por tres características (Beltramone & Vannucci, 2010):

- Intangibilidad: no implican transferencia de propiedad, no se pueden tener en inventario, no pueden ser revendidos, no se pueden hacer demostraciones.
- Interacción humana: para que se pueda prestar el servicio, es necesario que el cliente entre en contacto con la organización. El cliente participa del servicio, producción y consumo son inseparables, los servicios se prestan en presencia del cliente, lejos de los directivos de la organización.
- Dificultad para el control de la calidad: el nivel de calidad de los servicios está determinado por la conducta del personal de la organización. Es una tarea difícil de estandarizar. No es fácil conseguir un nivel constante de calidad ya que el nivel de eficacia de las personas varía con el tiempo.

Para que las personas que son parte de la organización sean conscientes del impacto de su actuación, para que trabajen bajo el concepto de hacer las cosas bien la primera vez, se los debe sensibilizar y concientizar. Cuando una persona se sensibiliza por algo significa que ha reflexionado, que el tema atrapó su atención. Para que esto suceda, significa que tuvo acceso a algún nuevo conocimiento ya que nadie se sensibiliza ante lo desconocido. El compromiso, por otra parte, es tener conciencia del contenido y alcance de las cosas. El “qué” remite a la sensibilización y el “cómo” al compromiso.

Lograr esta sensibilización, concientización y compromiso es posible a través de programas de capacitación planificados y orientados exclusivamente a estas temáticas.

Para demostrar una diferencia cualitativa a través de la calidad de servicio ofrecido se debe implementar una estrategia donde se puedan desplegar los factores competitivos y consolidar el vínculo con el cliente.

Desde la definición de calidad, siempre ha de buscarse la satisfacción de necesidades de clientes internos, externos y de proveedores externos. Cuando hablamos de clientes internos, nos referimos a colaboradores que entregan el bien y tienen el deber de exigir la calidad en todo aquel producto o servicio que reciben, a pesar de que haya sido realizado por una persona interna de la organización. Debe cumplir con la premisa de que quien produce la calidad es quien realiza la prestación del servicio.

2.1.4 Gestión de la calidad.

Un Sistema de Gestión de Calidad se define como la estructura organizacional, los procedimientos y los recursos necesarios para implementar un método que asegure que todas las actividades necesarias en el ciclo de vida de un producto o servicio son efectivas, con respecto al sistema y su desempeño, y que contribuyen a la satisfacción de las necesidades expresas y/o latentes de los usuarios. Según Joseph Juran, un sistema de gestión de calidad se compone de tres procesos básicos: Planeación de la Calidad, Control de la Calidad y Mejora Continua de la Calidad.

La primera, consiste en desarrollar los procesos y productos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La segunda, se refiere al proceso empleado para cumplir con los estándares de manera consistente; implica observar el desempeño actual, compararlo con algún estándar y luego tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente al estándar. Por último, se puede destacar el mejoramiento continuo como el estado de

comportamiento y actitud de las personas que las llevan a actuar de una manera tal, que nunca están totalmente satisfechas con el estado que han alcanzado las cosas, y las lleva a agudizar su ingenio, su creatividad e innovación, para conseguir dar un paso más en pos de la excelencia.

(Juran, Análisis y planeación de la calidad, 1995)

2.1.5 Ciclo de servicios y Momentos de la verdad.

Los momentos de la verdad son una relación de los puntos de encuentro a través de los cuales los clientes se podrán formar una opinión sobre la calidad de los servicios ofrecidos.

Es todo aquel instante en el cual el cliente entra en contacto con la organización y en base a él, se forma una opinión de la calidad del servicio que se le ofrece.

Un momento de la verdad, no es positivo o negativo por sí mismo, sino que la forma en que éstos son encarados, determinan cómo se transformarán en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Si a cada instante suceden momentos de la verdad en una organización; entonces tenemos que preparar, formar, capacitar, sensibilizar y concientizar a las personas de la organización, para que actúen positivamente con respecto al cliente.

Hay muchos momentos de la verdad entre el cliente y la organización que no suceden únicamente por contactos personales, ni se producen aleatoriamente. Tienen una secuencia lógica, mensurable, que es beneficiosa ya que permite a los gerentes, supervisores y funcionarios identificar exactamente cuáles son los momentos en los cuales todos son responsables y constituye lo que denominamos el ciclo de servicios.

El ciclo de servicios es una herramienta que nos permite vincularnos a nuestros clientes externos; es un mapa de los momentos la verdad, de acuerdo a las percepciones del cliente.

Los ciclos de servicio deben ser hechos por los gerentes, supervisores y/o personal de la cúpula. Cuando existe un estilo de administración participativa, es de suma importancia que sean realizadas por grupos de trabajo.

Todos los momentos en que el cliente entra en contacto con personas o cosas se van relacionando progresivamente. Es importante que estos momentos sean relatados en la secuencia habitual y siempre enfocados bajo la óptica del cliente. Justamente eso es lo que el ciclo de servicio quiere resaltar. Aquí se evidencian las interacciones que existen en las cadenas cliente-proveedor interno y externo. Algunas actuaciones o momentos de la verdad también corresponden a clientes internos, que deben ser satisfechos por proveedores internos. Y esto forma el ciclo completo del servicio.

Realizando un ciclo de servicios podemos enfatizar el punto o los puntos que están directamente relacionados con los momentos de la verdad.

En la actualidad, a estos ciclos de servicios, se los han mejorado incorporándoles más información, que permiten visualizar los procesos y especificaciones que conlleva la prestación, gracias a ello lograremos identificar “cómo deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones” (Lovelock, 2008, p.234)

Lynn Shostack (1992) indica que estos diagramas centrados en servicios permiten describir procesos que incluyen flujos, secuencias, relaciones y dependencias. (Beltramone y Vannucci, 2010, p.109)

2.1.6 Análisis y matriz FODA.

Según Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice (2012), el análisis FODA es una herramienta que se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía. Al configurar un análisis estático y no generar estrategias alternativas claras, se creó la matriz FODA.

La matriz FODA combina cada uno de los factores antes mencionados y analiza la situación competitiva de una empresa, brindando un panorama sistemático de la organización, facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Permite la elección de diferentes estrategias para permanecer en el entorno.

2.1.7 Análisis y Descripción de puestos.

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 226)



(Néstor Rasello y Verónica Zuliani, 2001, p.53)

2.1.8 Capacitación.

En las empresas, la capacitación es sólo un medio para el logro de objetivos que le son propios, y busca que quienes trabajan lo hagan con excelencia. Se necesita que las capacitaciones impartidas respondan a una necesidad de la organización, que sean aprendidas, implementadas y sostenidas en el tiempo.

(Johnson *et al.*, 2006) explican que en una organización, la capacidad estratégica suele depender de las actividades cotidianas que realiza el personal, por ello es importante desarrollar sus capacidades para reconocer la importancia de lo que hacen respecto a la capacidad estratégica de la organización.

Es necesario implementar un programa de desarrollo y formación adaptado a cada momento y necesidad de la organización, desarrollando las competencias que se consideran imprimirán una ventaja competitiva.

En el caso de estudio, se destaca la necesidad de formación en las habilidades del personal que impacte en el valor agregado que otorgan al cliente, que suavizan el vínculo cliente/profesional y que no pueden ser imitadas por la competencia por no ser aspectos técnicos.

2.1.9 Filosofía Japonesa: 5S.

El método de las 5S es un procedimiento Japonés basado en 5 principios simples. El uso de esta técnica satisface diversos objetivos y evita el deterioro de la organización.

Según la opinión de Sacristán (2005): Es un programa de trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas y equipos y la productividad.

Las 5S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la dirección de conseguir un espacio limpio y ordenado. Estos nombres son:

- 1. Seiri:** Organizar y Seleccionar. Se trata de organizar todo, separar lo que sirve de lo que no sirve y clasificar esto último. Por otro lado, aprovechamos la organización para establecer normas que nos permitan trabajar en los equipos/máquinas sin sobresaltos. Nuestra meta será mantener el progreso alcanzado y elaborar planes de acción que garanticen la estabilidad y nos ayuden a mejorar.

- 2. Seiton:** Ordenar. Tiramos lo que no sirve y establecemos normas de orden para cada cosa. Además, vamos a colocar las normas a la vista para que sean conocidas por todos y en el futuro nos permitan practicar la mejora de forma permanente. Así pues, situamos los objetivos/herramientas de trabajo en orden, de tal forma que sean fácilmente accesibles para su uso, bajo el eslogan de “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”
- 3. Seiso:** Limpiar. Realizar la limpieza inicial con el fin de que el operador/administrativo se identifique con su puesto de trabajo y máquinas/equipos que tenga asignados. No se trata de hacer brillar las máquinas y equipos, sino de enseñar al operario/administrativo cómo son sus máquinas/equipos por dentro e indicarle, en una operación conjunta con el responsable, dónde están los focos de suciedad de su máquina/puesto. Así pues, hemos de lograr limpiar completamente el lugar de trabajo, de tal forma que no haya polvo, salpicaduras, virutas, etc., en el piso, ni en las máquinas y equipos. Posteriormente y en grupos de trabajo hay que investigar de donde proviene la suciedad y sensibilizarse con el propósito de mantener el nivel de referencia alcanzado, eliminando las fuentes de suciedad.
- 4. Selketsu:** Mantener la limpieza. A través de gamas y controles, iniciar el establecimiento de los estándares de limpieza, aplicarles y mantener el nivel de referencia alcanzado. Así pues, esta S consiste en distinguir fácilmente una

situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos, así como mediante controles visuales de todo tipo.

5. Shitsuke: Seguir mejorando. Realizar la inspección de manera cotidiana.

Cualquier momento es bueno para revisar y ver como estamos, establecer las hojas de control y comenzar su aplicación, mejorar los estándares de las actividades realizadas con el fin de aumentar la fiabilidad de los medios y el buen funcionamiento de los equipos de oficinas. En definitiva, ser rigurosos y responsables para mantener el nivel de referencia alcanzado, entrenando a todos para continuar la acción con disciplina y autonomía. (p.18)

2.1.10 Técnicas de gestión y control

2.1.10.1 CRM.

Customer Relationship Manager o Administrador de las relaciones con el cliente es un instrumento de gestión estratégica contemporánea que se implementa en las instituciones para recolectar información para la creación del conocimiento integral del estado de situación cliente/empresa.

Esta herramienta se pone en práctica a través de un sistema operativo; se puede decir que la tecnología interviene para simplificar la gestión y consolidar el modelo de gestión centrado en el cliente.

La estrategia CRM es una filosofía que busca entender y anticiparse a las necesidades del cliente, construir relaciones fieles y mantener una interacción y comunicación efectiva, colaborar en la prestación de un servicio personalizado para conseguir una relación duradera y rentable a largo plazo.

2.1.10.2 Cliente oculto.

Según Gerardo E. Méndez Solano (2012), es una herramienta que se ha utilizado con éxito para optimizar el servicio al cliente.

La empresa contrata profesionales que actúan como clientes ocultos para que asistan a su compañía con el propósito de saber cómo es la atención que ofrecen los empleados. A cambio reciben un informe detallado sobre la experiencia de la compra, si los mismos fueron educados, si atendieron rápido, si sabían de lo que hablaban, si el producto o servicio que brindaban era lo que el cliente requería. Se realiza para mejorar la atención después de haber analizado los informes y también sirve de guía para mejorar y felicitar el comportamiento de aquellos empleados que se lo merecen.

2.1.10.3 Buzón de sugerencias y libro de quejas.

Estas herramientas sirven como canales de comunicación para la empresa, brindándoles y renovando todos aquellos aspectos que no se encuentran firmes, permitiendo afianzar la relación con los clientes.

Siempre se tiene que tener a disposición del cliente un buzón de sugerencias, con el fin de que el mismo se sienta escuchado e importante y así disminuir la posibilidad de que elija la contraparte, asegurando una fidelidad por parte del cliente para con la empresa.

En una empresa tiene que existir un departamento que se encargue de recibir las quejas y felicitaciones, que presentan los clientes del personal y de la organización, también tiene que comunicar las resoluciones de los reclamos. Las quejas pueden ser de solución inmediata o de seguimiento especial, estas últimas llevan consigo un análisis de la situación y la posterior toma de decisiones.

Capítulo 3

3.1 Marco metodológico

El trabajo se trata de un proyecto de intervención con enfoque mixto. Se inicia con un estudio exploratorio usado para indagar sobre problemas que se detectaron inicialmente. Éste permitirá determinar tendencias, identificar áreas, ambientes y contextos, se realiza previo a un estudio profundo de la situación o problema. Se utilizó también el estudio descriptivo, que ayuda a recolectar información para medir y especificar características importantes del fenómeno que se analizará, mostrar con precisión las dimensiones del mismo y determinar cuál es la situación.

Con respecto al estudio exploratorio y descriptivo, en relación al primero, Hernández Sampieri (2016) afirma que: los estudios exploratorios se realizan cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas y no se ha abordado antes. En esta caso, el objetivo es conocer la situación problemática para luego poder dar una solución.

Por otra parte sostiene que: La investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

El diseño de investigación posee diferentes herramientas cuantitativas y cualitativas para llevar a cabo el diagnóstico organizacional:

Observación: Hernández Sampieri (2006) señala que “no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”. (p. 587)

Se utilizará para conocer el ambiente laboral y analizar las actividades de los empleados administrativos, médicos veterinarios y directivos, ver los vínculos que existen entre ellos, identificando problemas, conductas, gestos que tienen los participantes en su labor diaria, siempre enfocado en el servicio que le brindan a los clientes.

Según la opinión de Hernández Sampieri (2006): “la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p. 597)

Las entrevistas fueron realizadas a ambos directivos de la organización para detectar los problemas, posibilitando el descarte de muchos aspectos que no se relacionan con el tema elegido.

Encuestas: Esta herramienta da una ventaja a diferencia de las demás ya que son útiles para indagar con preguntas más puntuales de la situación problemática y permite condensar datos de una mayor cantidad de personas. Se realizarán a todos los integrantes de la empresa para conocer las opiniones que tienen respecto a distintas cuestiones, principalmente en la calidad de servicio que brinda el Hospital.

La información recolectada por medio de estos instrumentos nos permitirá diagnosticar la situación que está atravesando la empresa y nos ayudará a desarrollar la propuesta a la problemática definida.

Capítulo 4

4.1 Relevamiento de la información y diagnóstico organizacional

4.1.1 Entrevistas

En la primera entrevista abierta ([Anexo I](#)) con uno de los socios-gerentes, se conoció el funcionamiento de la empresa, el mercado meta, el equipo de trabajo, la estructura, y fundamentalmente la mayor inquietud de sus propietarios: mejorar la calidad del servicio brindado.

En la vorágine del crecimiento, tanto en cantidad de clientes como de empleados, se fue perdiendo la esencia de lo que plantearon inicialmente como ideal de calidad de servicio al cliente: el trato personalizado.

Según el testimonio de uno de los dueños de la empresa, no cuentan con conocimientos administrativos y gerenciales, por lo que estudian la posibilidad de incorporar un nuevo socio gerente y un equipo auditor en búsqueda de mejorar la calidad del servicio.

Sólo hay un nivel de jerarquía. Los dueños están en la cima de la organización y de ellos se desprenden los demás puestos. Trabajan a la par del cuerpo médico, gestionan el área comercial y administrativa. El laboratorio, estudio contable y servicio técnico son considerados como proveedores externos y no como socios estratégicos.

En la parte médica no hay roles definidos; todos los profesionales atienden las diversas áreas. No tienen un sector administrativo formal sino una secretaria recepcionista. En general, nadie quiere hacer las tareas más complejas o desagradables, por ejemplo, el orden y limpieza de su puesto de trabajo, que deberían cumplir todos.

A pesar de ser más de 30 empleados, no disponen de una persona dedicada a la gestión de recursos humanos. Tampoco hay procedimientos formales que estructuren la atención al cliente. La comunicación es informal, ascendente y descendente. Además, al ser habitualmente de tipo verbal no siempre es efectiva, dando lugar a malentendidos, errores y conflictos. En ocasiones, la mala comunicación genera diferencias en la facturación, descontento, demoras en la atención, pérdida de clientes y ausentismo debido a las reprogramaciones del cronograma de trabajo que no es comunicado fehacientemente.

Los directivos reconocen que es muy alta la rotación de clientes. Tienen certeza de que brindan un buen servicio médico y que son líderes en el mercado en atención de urgencias 24 horas, pero no logran deleitar todas las necesidades que presentan los clientes. Las quejas detectadas son relativas a las actividades de apoyo a la función principal, por ejemplo; altas demoras, información incompleta, falta de empatía y mala comunicación. No se da un seguimiento a los clientes para conocer la evolución del paciente como acción de fidelización.

En el informe de la última auditoría se detectó el grado de cumplimiento de las normas que respecta al espacio físico. Exponemos a continuación los aspectos que se cumplen y los que deben mejorar.

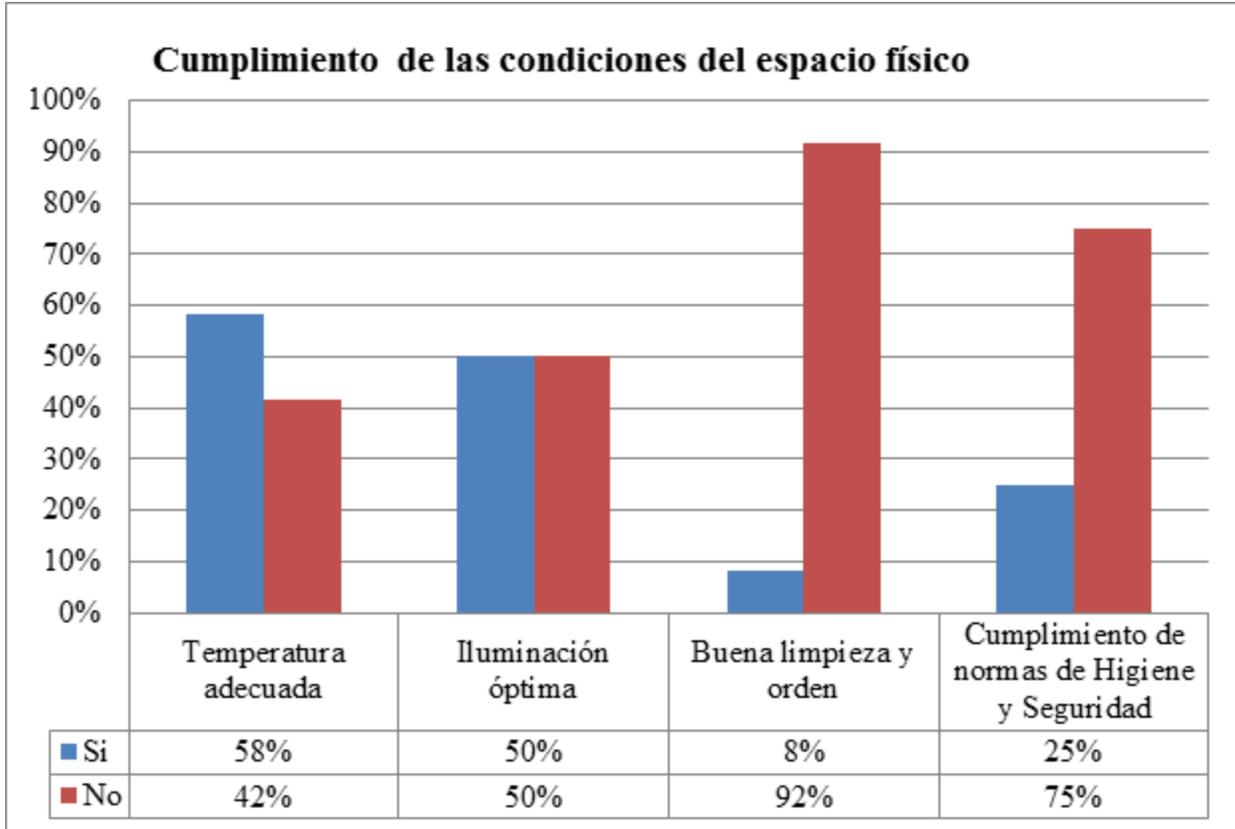


Gráfico 1. Fuente de elaboración propia.

4.1.1.1 Análisis de la entrevista.

Se interpreta que las ideas con las que iniciaron el negocio, no se pudieron mantener en el tiempo por carecer de una planificación formal y no haber una persona dedicada a la gestión empresarial. Esto perjudica a largo plazo la calidad de atención al cliente, dificulta el gerenciamiento y la toma de decisiones.

En el estilo de trabajo establecido, se identifica que cuando surge un inconveniente, se decide sobre la eventualidad misma y no sobre reglas generales. Se actúa sobre las consecuencias y no en las causas de las situaciones problemáticas, esto provoca reincidencia. Si los errores se repiten, los clientes seguirán insatisfechos y eligiendo a la competencia.

La informalidad en los procesos y tareas, sumado a que no hay áreas definidas ni descripciones de puestos, provoca ineficiencia. Al no estar definido claramente “quién” hace “qué” se desenfocan los esfuerzos. Si nadie tiene preestablecidas las actividades, todos darán por hecho que alguien las hará.

Los empleados no tienen las herramientas para garantizar los niveles de calidad de atención al cliente deseados. Estas carencias impiden lograr un servicio con un estándar de calidad constante, medir el desempeño de los profesionales y la satisfacción del cliente.

Todas estas situaciones reducen la calidad de atención e influyen en la decisión de los clientes que se acercan y a los que dejan de asistir a la organización ante una urgencia, pero no eligen al Hospital como centro de atención de cabecera. No hay acciones concretas para retener clientes.

4.1.2 Observaciones

Por medio de observaciones directas en distintos días y horarios, se analizó cómo actuaban los empleados frente a los clientes en los momentos de la verdad; también cómo se comportaban cuando éstos no estaban presentes.

A nivel general se observa desorden en las diferentes áreas de la organización. En la recepción, los papeles de trabajo no se ven ordenados. No hay un saludo predeterminado para recibir al cliente, por lo que, quien cubra ese puesto no se presenta ante todos de la misma forma, ya sea telefónica o personalmente. La atención es despersonalizada y muy aleatoria de acuerdo a la circunstancia. Se percibe como natural las demoras en la atención, ya sea por gran flujo de clientes, sobretornos, mala administración del tiempo o falta de prioridad en la atención al

cliente. A veces la prestación se desarrolla en espacios comunes cuando debería darse en el consultorio.

Al momento de comunicar un parte médico o diagnóstico, se observa que se le brinda información muy detallada del tratamiento y evolución, aunque la empatía y la amabilidad no son los puntos fuertes del vínculo médico-cliente.

Se advierte que en los tiempos libres no se aprovecha para realizar tareas comunes como puede ser ordenar y limpiar el espacio de trabajo, hacer inventario de los medicamentos en existencias, completar o archivar documentación formal como fichas técnicas o historias clínicas, etc.

Se identifican a través de páginas web y redes sociales opiniones negativas de los clientes con respecto a la experiencia vivida en el Hospital; aunque son muy distintas sus opiniones con respecto a la calidad del servicio médico, en este caso pudimos observar opiniones positivas.

A continuación se presenta un esquema de las situaciones observadas con mayor frecuencia en las que el cliente se pone en contacto con la empresa. Podemos decir que en todas las situaciones (excepto en la situación 5), el cliente ingresa al establecimiento y es atendido por la secretaria, quien toma sus datos y busca un médico veterinario para que lo reciba. Éste se presenta y actúa de acuerdo a la situación.

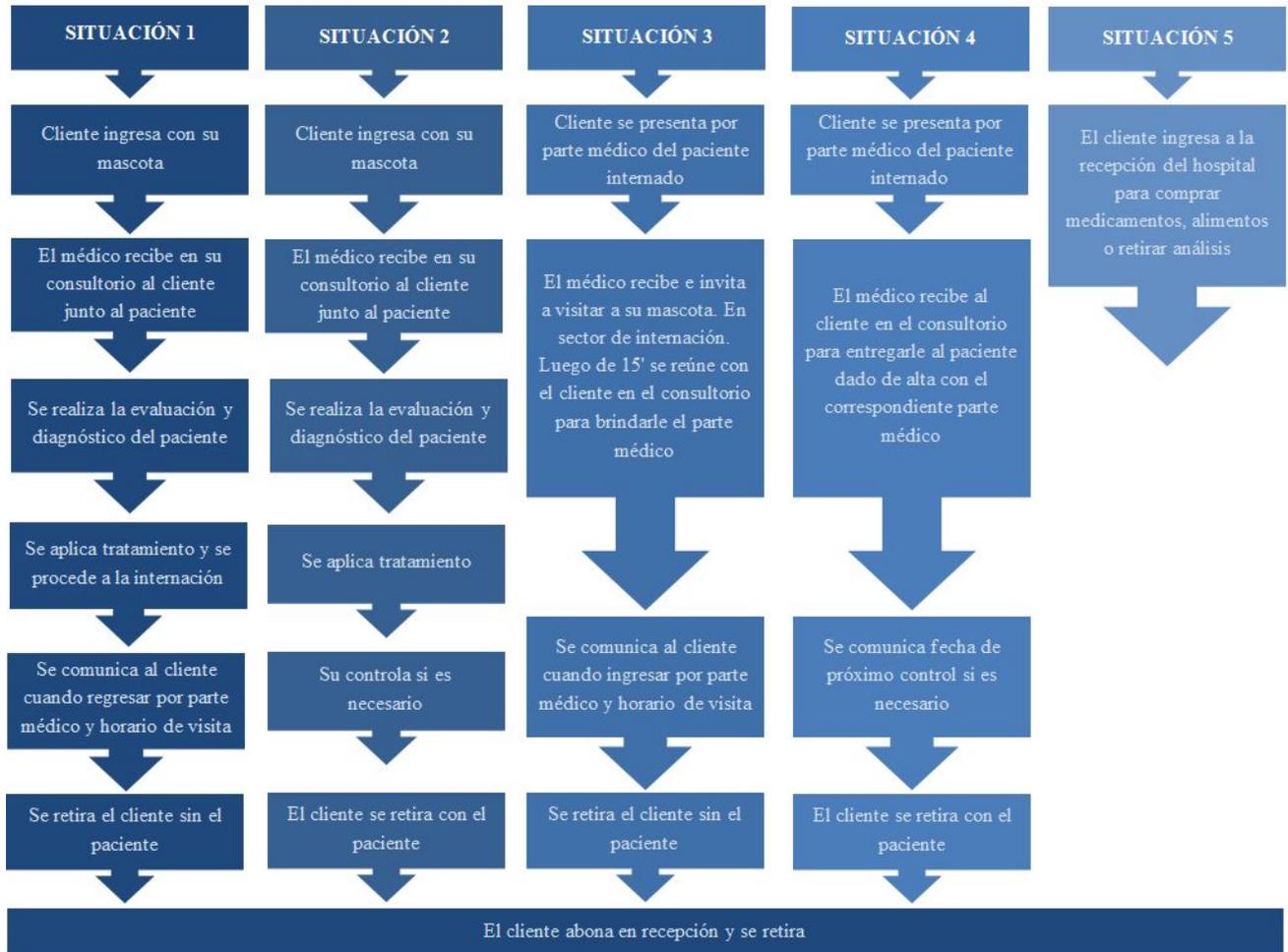


Ilustración 1. Fuente de elaboración propia.

4.1.2.1 Análisis de las observaciones.

Se identifica que las actividades centrales que dan razón de ser a la organización son bien desarrolladas por los empleados y aceptadas por los clientes consiguiendo niveles de calidad óptimos. Las mayores dificultades se encuentran en las actividades de apoyo a las funciones centrales, cuestiones que afectan a la opinión que el cliente se forma de la empresa y reduce la calidad entregada y percibida.

Distintos aspectos que son clave para poder brindar una buena calidad de servicio como la amabilidad, empatía y organización son intermitentes en la empresa y no permiten establecer un vínculo fuerte y fidelizar a los clientes con el negocio. En cuanto al espacio físico, todos los aspectos deben ser mejorados, en especial lo que respecta a limpieza y normas de higiene y seguridad; esta falta de cumplimiento obstruye el trabajo de los empleados y perjudica la imagen de la empresa frente al cliente. Los empleados reconocen estas fallas y desean mejorar, aunque será una decisión gerencial lo que determine el cambio que deben aplicar para tal beneficio.

Con la relevancia que tiene el boca en boca y en la actualidad las referencias que los clientes brindan en internet en base a su vivencia, la empresa debería tomar ese input para revertir las falencias y ser más competitivos.

Todas estas observaciones permiten clarificar las propuestas que se harán para que al reestructurar, se trabaje con eje en la calidad de atención al cliente. Como conclusión la desventaja no es el servicio médico brindado sino la conducta del personal con respecto a la atención al cliente.

4.1.3 Encuestas

Relevando datos de la dotación total del Hospital, se buscó saber si conocen el significado de calidad de servicio, cómo ven su espacio de trabajo, qué opinan en cuanto a la relación con los superiores y con sus pares, cómo fue su inducción y capacitación, entre otras cosas. Además, se considera importante preguntar qué propondrían para mejorar el negocio, no sólo para recolectar esas ideas, si no también para conocer la predisposición y compromiso que tienen con el trabajo. Todos estos datos son relevantes para construir el diagnóstico. (Anexo II)

De este modo se identificó que el 67% de las personas que respondieron la encuesta, recibieron inducción al ingresar a la empresa.

En cuanto a la capacitación que reciben cuando ya integran el equipo de trabajo, el 50% dice haber sido parte de algún programa de capacitación.

El 50% también indica haberse adaptado al puesto y haber logrado desarrollar sus tareas de manera autónoma, en menos de un mes.

En el siguiente gráfico mostramos el tiempo de adaptación en el que según el criterio de los empleados, lograron desarrollar de manera autónoma sus tareas.

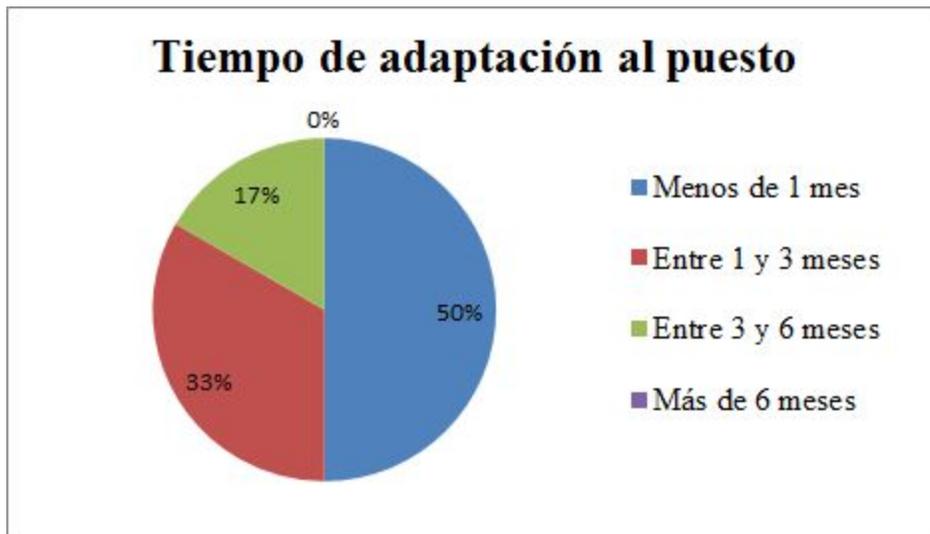


Gráfico 2. Fuente de elaboración propia

Al consultar en qué temáticas les gustaría profundizar a futuro, se descubre que el área de mayor interés es el diagnóstico, siendo éste uno de los puntos fuertes entre los servicios que ofrece el Hospital Veterinario Córdoba.

En el gráfico que se presenta a continuación detallamos las necesidades que tiene el personal sobre la variedad de temáticas mencionadas:

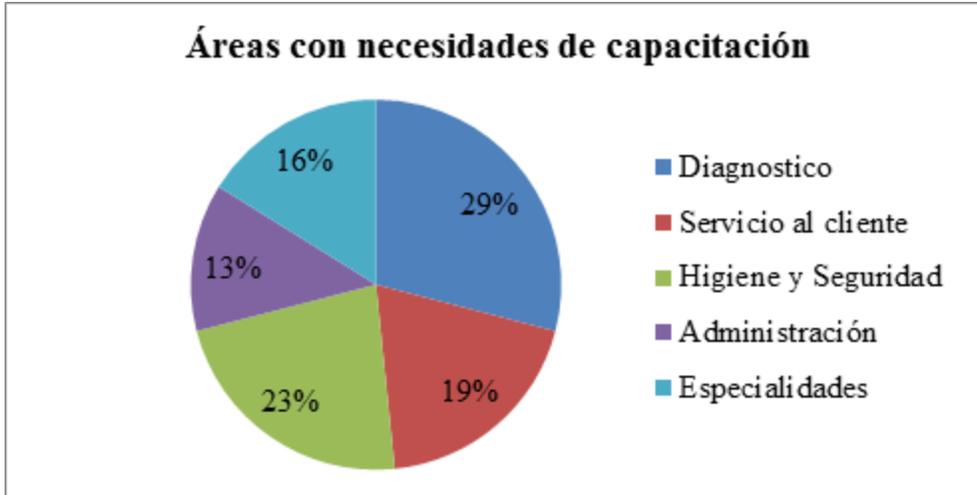


Gráfico 3. Fuente de elaboración propia

Cuando se indaga si hay un cronograma formal de tareas a cumplir, se obtuvieron las siguientes cifras: el 42% dice contar con este instrumento y el 58%, no.

Con respecto a las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas y brindar una buena calidad de servicio, los encuestados consideran en un 75% que poseen dichas herramientas, frente a un 25% que opina lo contrario.

Por otra parte, a la hora de conocer si el jefe es claro y concreto a la hora de definir objetivos de trabajo, el 33% opina que si lo es, frente al 67% que no lo cree así.

En cuanto al sentido de pertenencia, el 100% de los empleados se siente parte del equipo de trabajo, cuestión que se percibió en las visitas a la organización.

Se obtuvo también un alto porcentaje al consultar si eran escuchadas sus opiniones, el 75% dio una respuesta afirmativa.

A la hora de profundizar en el tema de calidad de servicio, se expone en la posterior representación los datos recabados:

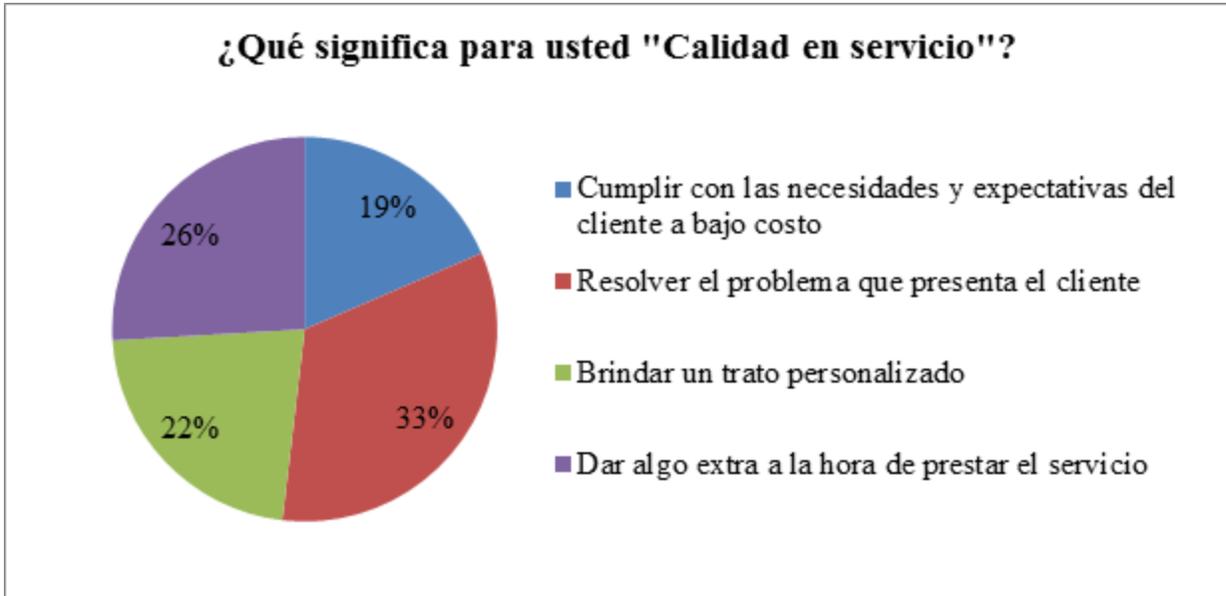


Gráfico 4. Fuente de elaboración propia

La mayoría dice creer que calidad de servicio es simplemente resolver el problema que presenta el cliente, mientras que la minoría considera que significa cumplir con las necesidades y expectativas del cliente a bajo costo.

Según los datos relevados, sólo el 25% dice ‘siempre’ conocer las necesidades y expectativas del cliente frente al 75% que las reconoce ‘a veces’.

En el momento de la verdad, el 83% responde pensar ‘siempre’ en calidad de servicio cuando está realizando sus tareas, aunque, como se dijo anteriormente, es la minoría la que tiene clara esta definición. Complicando el panorama de la calidad ofrecida, el 17% dice pensar sólo ‘a veces’ en la calidad del servicio al momento de desempeñarse.

Se detectó que de los factores que influyen con más intensidad en la calidad del servicio son los que tienen relación directa con la atención al cliente: por ejemplo al 25% de los empleados no les gusta la atención al cliente, el 18% se ve afectado al trabajar con clientes

difíciles y el 16% se ve condicionado por la cantidad de clientes. Otro factor importante es la desorganización con una representación del 21%. En menor medida, la calidad se ve reducida por motivos personales, con el 11% y el día de la semana afecta en un 9%. Afortunadamente los menores porcentajes se dan en los factores que no podríamos dominar. Los datos están expresados en la siguiente ilustración:

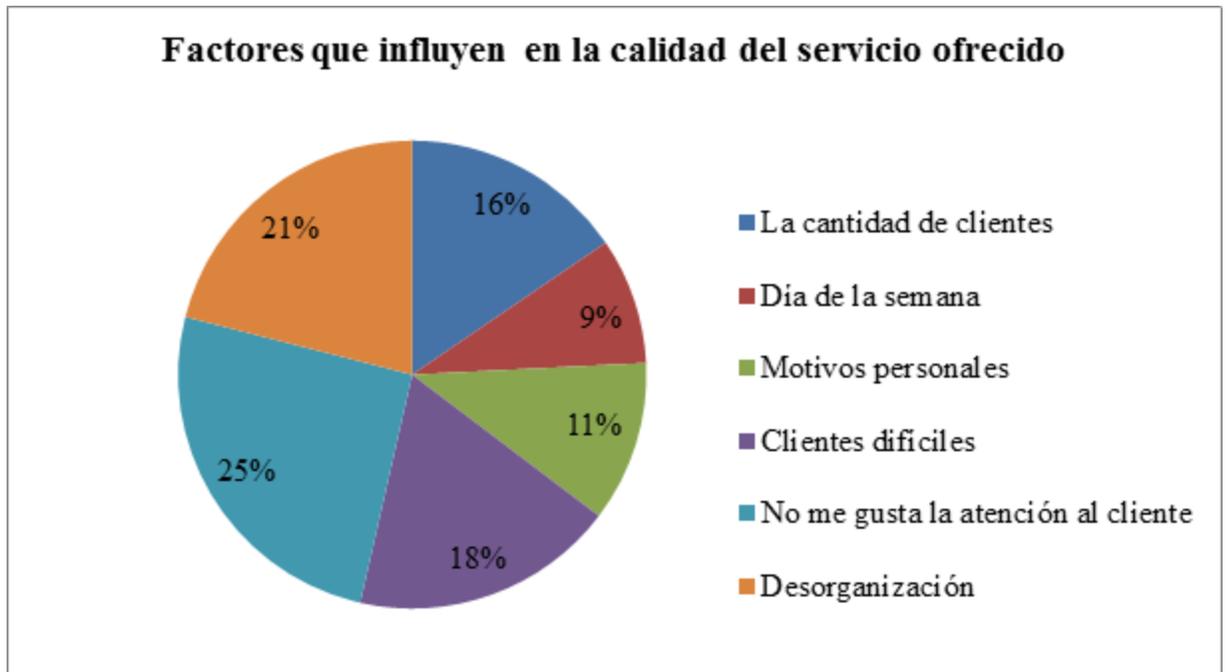


Gráfico 5. Fuente de elaboración propia

Se consideró importante conocer lo que los empleados propondrían como nuevas oportunidades de negocio de acuerdo a lo que escuchan de los pedidos de los clientes y qué harían ellos para mejorar la calidad del servicio del Hospital Veterinario Córdoba. Las opiniones fueron las siguientes:

- Ofrecer servicio de traslado de pacientes
- Perfeccionar la administración y los servicios de la obra social

- Incorporar libro de quejas y buzón de sugerencias
- Encuestar a los clientes para conocer su opinión
- Invitar café o caramelos a los clientes mientras esperan ser atendidos
- Dar regalos a los clientes/pacientes en fechas especiales
- Trasladar la Unidad de Terapia Intensiva a planta baja
- Mejorar el quirófano
- Lograr una mayor organización, mejorar limpieza y orden en el espacio físico
- Aumentar el compromiso de los miembros.
- Brindar capacitación profesional, charlas y talleres en diferentes temáticas
- Utilizar los espacios privados para comunicar y resolver cuestiones internas que no deben darse en público
- Disminuir la cantidad de pasantes
- Optimizar la protocolización de las tareas

4.1.3.1 Análisis de las encuestas.

Sabiendo que la empresa no dispone de todos los instrumentos intangibles necesarios para procedimentar el trabajo y a esto, lo vinculamos con que el 67% considera que su jefe no es claro y concreto a la hora de definir objetivos, nos encontramos ante una dificultad para brindar un servicio con calidad constante.

El 42% de los encuestados reconoce tener un cronograma formal de tareas que ayudan en la labor diaria y el 75% dice contar con las herramientas para cumplir con sus obligaciones brindando una buena calidad de servicio. A partir de esta inconsistencia en los datos, se deduce que la mayoría, no considera como herramienta a los cronogramas de trabajo.

Hay una relación directa entre inducción, capacitación y autonomía. El porcentaje de personas que formaron parte de estos programas, está representado por el mismo número que admite haberse adaptado a su puesto en menor tiempo. Por esto, se puede inferir que lo óptimo, sería contar con un programa integral de inducción y capacitación, para reducir el tiempo de adaptación al puesto y lograr el apego a las formalidades que imparta la empresa. Actualmente, la inducción y capacitación son informales, no hay manual de inducción ni registro de las mismas o evaluaciones. Nunca se dieron capacitaciones de calidad de atención al cliente.

Si se conectan los datos conocidos a través de las entrevistas a los directivos respecto a las condiciones físicas de la empresa, con los programas de capacitación que los encuestados dijeron desear agregar, se puede argumentar que reconocen estos puntos débiles y hay motivación por mejorar, ya que en el segundo puesto de las necesidades de capacitación fue elegida la temática en cuestiones de Higiene y Seguridad.

Respecto a la calidad de servicio, se presenta una contradicción entre lo que expresa la definición y lo que el personal del Hospital Veterinario Córdoba cree que es. Apenas el 19% de los encuestados, consideran que este concepto significa cumplir con las necesidades y expectativas del cliente a bajo costo. A su vez no lo consideran un tema tan importante para instruirse, como lo es el área de diagnóstico (situación condicionada por los gustos personales de los médicos) ya que en las necesidades de capacitación recién aparece en el tercer puesto.

Hay una relación directa entre la inexperiencia en temas de calidad de servicio y el desconocimiento de las expectativas del cliente. En general, el personal del HVC sólo busca resolver el problema por lo que el cliente/paciente se presenta y no lo retiene de forma permanente.

4.2 Resumen.

Analizando integralmente, se conoció que las personas que trabajan en el HVC, en general, no cuentan con experiencia laboral previa, por lo que desconocen desempeñarse bajo una estructura formal de procesos. No sólo son inexpertos en trabajar de manera estructurada y metódica, sino que tampoco están formados en concepto de calidad.

No es posible trabajar para la calidad de servicio si no se tiene noción del significado del mismo, y menos aún, ignorando lo que se busca satisfacer.

El sentido de pertenencia con el lugar de trabajo es una fortaleza que no debería ser desaprovechada, ya que es vital a la hora de implementar cualquier cambio organizacional. Por otra parte, el ser escuchados por su jefe no implica la implementación de sus ideas.

La colaboración constante de los empleados facilitará que se cumplan los objetivos que se propongan a futuro con mayor eficiencia. Se interpreta que no hay falta de compromiso sino desconocimiento de cómo trabajar para la calidad y satisfacción del cliente; cuestión vinculada también a la formación requerida.

Los empleados están interesados en capacitarse en los aspectos donde menos fortalezas sienten, aunque no reconocen la atención al cliente como necesidad importante. Se enfocan en ser los mejores profesionales con sus pacientes, dejando débil una parte esencial del negocio que es la empatía y el vínculo con el cliente.

La falta de claridad del jefe dificulta la prestación que brinda el profesional.

Otro aspecto importante, es que la gran parte del equipo, no conoce las expectativas del cliente por lo que satisfacerlas se hace menos probable. La minoría dice considerarlas siempre, lo que no significa que las satisfaga. Pero, ¿Qué sucede con el 75% de los empleados que dicen

reconocer sólo “a veces” las expectativas del cliente? Esto baja drásticamente la posibilidad de dar calidad. El personal que dice identificar siempre lo que los clientes esperan del servicio les conceden la posibilidad de que expongan sus opiniones con respecto a la calidad de servicio recibida, para transmitir luego dicha inquietud a los directivos como propuesta de mejora.

El personal del HVC es consciente de que los clientes que pagan por el servicio lo hacen ante urgencias y no los eligen como médicos de cabecera ya que sus opiniones son negativas en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen y prefieren un lugar donde les brinden un trato más personalizado.

En este trabajo de campo, se investigan factores que hacen variar la calidad del servicio entregado, para identificar los puntos fuertes y débiles y elaborar propuestas que reviertan las circunstancias negativas. Esto es una oportunidad para mantener e incrementar la cartera de clientes y fidelización de los mismos.

La empresa presenta falencias en distintos aspectos, de todos ellos se hace foco específicamente en los procedimientos (por considerarlos esenciales para comenzar a trabajar en la mejora de la calidad de servicio) y en implementar un modelo de gestión para optimizar la calidad de servicio y deleitar al cliente.

4.3 Análisis y Matriz FODA

Para facilitar el estudio de la situación del Hospital Veterinario Córdoba, a partir del diagnóstico organizacional, se desarrolla la herramienta de análisis FODA. Este análisis permite conocer el estado de situación de una organización, planear una estrategia mediante el examen de características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas). Al

dominar la realidad de la empresa, se dispone de información para tomar decisiones racionales que reduzca el riesgo de cometer errores y aumenten las posibilidades de aciertos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El 50% del personal se adaptó al puesto y a la empresa en menos de un mes	Los jefes no son claros a la hora de plantear objetivos y no tienen experiencia en la conducción de equipos y liderazgo ni conocimiento administrativos y gerenciales
Los empleados están motivados en mejorar e interesados en capacitarse constantemente	En general, la comunicación es informal y de tipo de verbal
Los veterinarios se sienten parte del equipo de trabajo y dan sus opiniones para mejorar la atención a partir de las sugerencias de los clientes	Desorganización. Falta de limpieza y orden e incumplimiento de normas de higiene y seguridad
Los jefes escuchan a los empleados y ambos reconocen sus fallas	Altos costos de mantenimiento de la infraestructura
El personal cuenta con una excelente formación profesional y brindan alta calidad de atención médica.	La organización desconoce el concepto de calidad de servicios
El HVC posee una importante infraestructura contando con instalaciones como: Unidad de Terapia Intensiva, laboratorio y equipos de alta tecnología.	A los médicos en general no les gusta la atención al público
La ubicación es un punto clave: están en una zona central de la ciudad con alta concentración de clientes	No brindan servicios de pet shop y tampoco venden accesorios
Buenas relaciones interpersonales	No hay objetivos estratégicos definidos
Brindan servicio las 24hs con al menos dos profesionales por turno. Tienen obra social propia	No hay definición y estandarización de procesos y tareas de cumplimiento obligatorio
Diversas formas de pago	Demoras en la atención
	No hay un espacio para reuniones, capacitaciones y talleres.
	Falta de amabilidad, empatía y vocación de servicio al cliente
	La inducción es informal
	Las propuestas de los empleados no son implementadas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Preferencias de las personas de tener mascotas	Los malos comentarios por parte de los clientes en las redes sociales
Posibilidad de utilizar programas de empleo de la provincia de Córdoba, ejemplo: PPP	La cantidad de veterinarias 'pet shop' que hay en la zona
Crear alianzas estratégicas con colegas para que deriven sus pacientes al hospital por servicio de diagnóstico y tratamientos de alta complejidad	La competencia desleal de los colegas que cobran precios por debajo de los que establece el consejo
Expandir los afiliados a la obra social	La mala situación económica del país
Ofertas de capacitaciones gratuitas del gobierno y otras entidades	
Captar clientes a través de talleres gratuitos	
Servicio de traslado de pacientes	
Oportunidad de brindar nuevos servicios como el traslado de pacientes	
Proyectan abrir nuevas sucursales	
Buenos vínculos con el consejo veterinario	
Incorporación de un nuevo socio junto a un equipo auditor externo	

Ilustración 2. Fuente de elaboración propia

Una vez hecho el análisis FODA elaboramos la matriz FODA donde combinamos los factores internos y externos que permiten proponer acciones de mejora. A continuación exponemos los mismos:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Las buenas relaciones entre los empleados y los directivos posibilitara la adaptación a los cambios. • El HVC tiene las instalaciones y la capacidad técnica para aumentar el flujo de clientes y ofrecer nuevas prestaciones, ejemplo: traslado de pacientes. Se podrian hacer alianzas estratégicas con el consejo veterinario para llegar a la máxima explotación de los equipos y aumentar la cartera de clientes y afiliados de la obra social. • El personal motivado puede colaborar en la elaboración y dictado de charlas/talleres para el público en general con el fin de atraerlos a la institución y mejorar el posicionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de los programas del gobierno se puede incorporar un estudiante avanzado de Recursos Humanos que estructure las áreas, organice, asesore en cuanto a comunicación institucional y calidad de servicio. • Oportunidad de capacitar tanto al personal como a los gerentes en lo que respecta a trabajo en equipo, atención al cliente, liderazgo y mejorar la comunicación. • Al no contar con espacio físico para llevar a cabo talleres, la empresa puede promocionarse brindándolo en espacios externos llegando a un publico al que de otra manera no accede.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una estrategia de diferenciación de la competencia distinguiendo el servicio de salud ofrecido frente al producto estético, recreativo y precios bajos que brinda los pet shop y otras veterinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las quejas y malos comentarios para identificar fallas y corregir errores.

Ilustración 3. Fuente de elaboración propia

A partir de este análisis se concluye que, el HVC aunque cuenta con todas las instalaciones y personal altamente capacitado para la atención de los pacientes, recibe malos comentarios de los clientes a causa del factor humano; esto podría profundizar los riesgos anteriormente planteados.

Las cuestiones positivas tienen mayor peso que las negativas y éstas podrían ser fácilmente controladas, por lo que el éxito de la empresa depende de un cambio racional.

Capítulo 5

5.1 Propuestas

Con las conclusiones del proceso de investigación se definieron ciertas propuestas que ayudarán a mejorar la situación por la que está atravesando la organización.

Es esencial para una empresa contar con un modelo de gestión para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y de los procedimientos que lo posibilitan.

Este modelo debe ser capaz de guiar el trabajo diario, detectar y corregir errores, controlar y medir objetivos predeterminados y colaborar en la obtención de información fidedigna para la toma de decisiones.

Por tal motivo, se diseñan las siguientes propuestas para orientar a un pensamiento estructurado que facilite la construcción sólida de la nueva identidad de la empresa.

La propuesta consiste en reestructurar la empresa y se logrará por medio de dos etapas:

1. Reorganización estructural
2. Herramientas para implementar la reorganización

5.1.1 Primera etapa

Se busca implementar aspectos intrínsecos fundamentales para la personalidad y cultura de la organización, respondiendo a la pregunta ¿quiénes somos? y estableciendo el organigrama, la visión, misión y valores.

Sumado a esto se proponen normas de comportamiento de carácter obligatorio como las políticas, reglamento interno y actitudes deseables, que nos permitirán responder profesionalmente tanto al ambiente interno como externo.

A partir del organigrama también se recomienda la creación del análisis y descripciones de puesto y el manual de inducción ya que esto constituye una fuente de información primaria en los subsistemas de previsión y provisión. Estos dos instrumentos son guías a las que se recurre cuando se presentan dudas sobre las responsabilidades que el puesto presenta y es fundamental a la hora de elaborar una evaluación ya que aquí se registran todos los requerimientos a cumplir en el cargo.

Estos conceptos no son definidos al crear una Pyme, pero con el crecimiento de la empresa se torna necesario plantearlos junto a los objetivos corporativos para potenciar el desarrollo.

5.1.1.1 Políticas Generales.

Las políticas permiten definir principios en los que la empresa se compromete a cumplir, guían el pensamiento de todos los integrantes de la organización. Deben ser comunicadas y comprendidas por todos para que la empresa se dirija a los objetivos y metas que quiere alcanzar.

Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (2012), consideran que las políticas son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron. La esencia de la política es el criterio, y la estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos.

Propuesta de política general: El Hospital Veterinario Córdoba (HVC), apunta a brindar un servicio de excelencia en el cuidado de los animales, en cuanto a lo quirúrgico, clínico y en diagnóstico médico, proveyendo de asesoramiento y tratamientos que mejoran la calidad de vida.

Nos diferenciamos de la competencia respecto a infraestructura, innovación tecnológica y la variedad de especialidades atendidas, brindando confiabilidad y seguridad a nuestros clientes en la ciudad de Córdoba.

5.1.1.2 Políticas de Calidad.

La iniciativa de implementar políticas de calidad tiene la finalidad de posibilitar y orientar a los trabajadores y directivos en su labor diaria, para conseguir los objetivos y metas que se propone el Hospital en pos de satisfacer al cliente.

A continuación se definen propuestas de políticas de calidad:

- Respetar el entorno y el medio ambiente.
- Establecer un equipo de trabajo que mediante la formación constante, se enfoque en mejorar continuamente para entregar excelencia en servicios.
- Implementar procedimientos y técnicas innovadoras para brindar un servicio diferenciado en el mercado.
- Conectar los valores de la organización con los clientes, con la finalidad de constituir una relación de confianza.

5.1.1.3 Actitudes y Valores.

Las actitudes y valores determinan la personalidad y dirigen la conducta de los individuos en la organización. Incorporarlos ayudará a que realicen mejor su trabajo y a enriquecer la calidad de servicio que brinda el Hospital.

Podemos decir que las actitudes son el estado de ánimo de una persona en relación a diferentes situaciones; como consecuencia de sus actos, se exponen diferentes valores, conductas y normas predeterminadas. Los valores definen la forma o manera de ser que tienen los individuos y orientan las conductas.

A continuación mostramos las propuestas de actitudes y valores:

Actitudes:



Ilustración 4. Fuente de elaboración propia

Valores:

- **Responsabilidad:** Es la capacidad y actitud de realizar el trabajo con alto sentido del deber y con la calidad requerida por la organización

- Calidez y Empatía: Trabajar comprendiendo las vulnerabilidades y emociones ajenas como propias.
- Profesionalismo: Desempeñar el oficio con vocación, trabajando en equipo y cumpliendo las normas preestablecidas y dando un valor agregado al paciente y a la familia.
- Innovación y mejora continua: Realizamos nuestras tareas con óptimos instrumentos tecnológicos para ser competitivos en el mercado.

5.1.1.4 ¿Quiénes somos? - Visión - Misión.

Definir estos conceptos construyen la personalidad de la empresa, y permiten mostrar a qué se dedica la misma, sus propósitos y metas.

La visión y la misión fue consensuada con el nivel superior de la organización, las mismas constituyen la base de las políticas. La primera se refiere a donde se busca llegar y la segunda, refleja los propósitos, la función, lo que se pretende.

Propuesta de ¿Quiénes somos?: Somos un Hospital Veterinario joven que tiene como propósito dar servicios de excelencia en el cuidado de los animales, con profesionales preparados en diferentes especialidades, en el marco de un perfeccionamiento constante contando con la última tecnología.

Nuestro objetivo es ser referentes en Córdoba en salud animal, dando servicios de excelencia en cuanto a lo quirúrgico, clínico y en diagnóstico de alta complejidad, teniendo en cuenta no sólo a nuestros clientes, sino también a colegas que derivan sus pacientes actuando con ética profesional y responsabilidad.

Propuesta de Visión: Ser reconocidos como líderes en medicina veterinaria, ofreciendo atención personalizada con profesionales de calidad y tecnología de alta complejidad en la ciudad de Córdoba

Propuesta de Misión: Brindar un servicio diferenciado en el cuidado de las mascotas y en la contención de las familias, trabajando con excelencia en intervenciones de baja, mediana y alta complejidad, y en la formación de un equipo de salud con los mejores profesionales médicos.

5.1.1.5 Organigrama.

Se considera que el organigrama es un aspecto importante con el que debe contar la organización. Permite visualizar los niveles jerárquicos, las diferentes áreas y las relaciones que existen entre las mismas, siendo información útil tanto para el personal como para el público en general. El organigrama propuesto es una representación simple del orden que se considera óptimo para el Hospital Veterinario Córdoba.

Esta herramienta sirvió para estructurar lo sugerido como ideal de funcionamiento. Permitió consolidar a los dueños de la organización en la cima del nivel jerárquico, en la posición de Directivos, asociados a tareas de índole estratégica, dividiendo sus funciones para que las responsabilidades y objetivos asignados se cumplan con facilidad. Se incorpora un coordinador como nexo entre el nivel directivo y operativo con el objeto de mejorar la gestión diaria, reducir las fallas internas, organizar, transmitir con claridad los objetivos y controlar. También se incorpora un administrativo de Recursos Humanos que puede ser un pasante, estudiante avanzado de la carrera, para que se ocupe de desarrollar todas las cuestiones

específicas del área. Se propone sectorizar el área médica de acuerdo a las funciones y asignar responsables de cada especialidad para tener una mejor gestión.

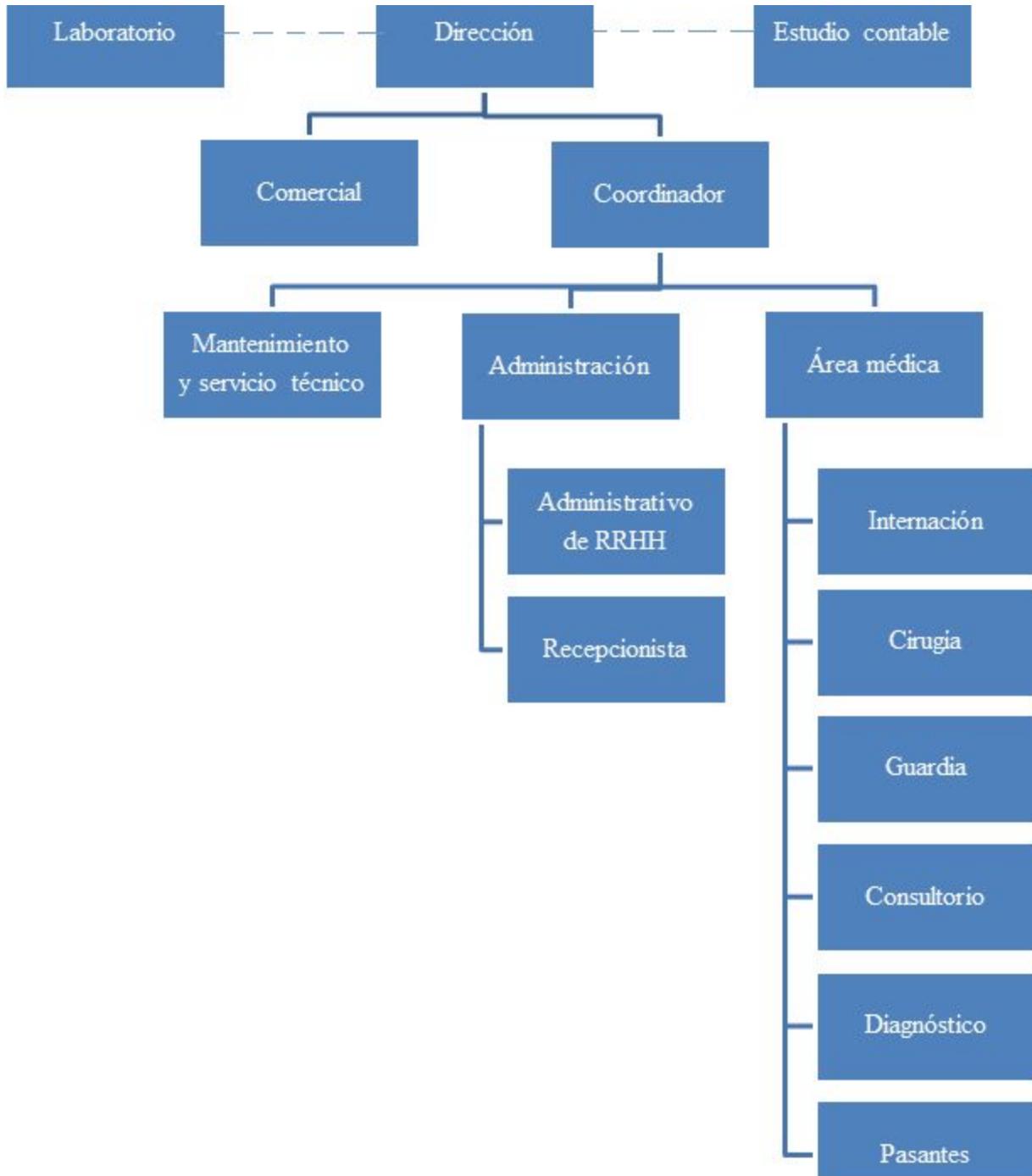


Ilustración 5. Fuente de elaboración propia.

5.1.2 Segunda Etapa

El Hospital Veterinario Córdoba, cuenta con todas las condiciones para potenciar su actividad y reducir sus puntos débiles, que son los vinculados al contacto con el cliente.

Las quejas y sugerencias, en su mayoría no son dadas por la prestación médica sino por la desorganización y antipatía en el trato del médico-cliente.

Por tal motivo se recomienda poner en marcha un modelo de gestión que estandarice el proceso de atención. Esto incluye distintas herramientas como lo son la elaboración del ciclo del servicio, detección de los momentos de la verdad, la realización del proceso de atención al cliente y plan de capacitación, entre otros.

Dicho modelo contribuirá positivamente sobre la organización al enriquecer las actividades que desarrolla el personal, y proveerá de los recursos para gestionar calidad de servicio de una forma ordenada, planificada y controlada.

Generaría las siguientes ventajas:

- Aumento de beneficios y rentabilidad
- Motivación del personal
- Fidelización de los clientes
- Orden de trabajo en la estructura de la empresa
- Mejora de las relaciones con los clientes
- Disminución de costos debido a la mala calidad
- Ampliación de la cuota de mercado

5.1.2.1 Reglamento Interno.

El reglamento interno es un instrumento para regular el funcionamiento de la organización y el comportamiento de los trabajadores (efectivos o eventuales) respecto a sus labores, para una agradable convivencia dentro de la empresa.

Es elaborado por el empleador quien tiene la obligación de comunicarlo a todo el personal al ingresar a la institución y ante cualquier modificación que se aplique.

Como norma general, se entiende que la disciplina, el mutuo respeto entre los compañeros de trabajo y superiores, y la dedicación al trabajo, condicionan la permanencia de los empleados en la empresa, así como todas las posibilidades de progreso. De esta forma, el reglamento interno sirve para corregir cualquier conducta que perjudique al grupo de trabajo y al normal funcionamiento del negocio.

El personal del HVC tiene la responsabilidad de conocer y seguir los lineamientos y normas en él establecidas e incumplir o hacer caso omiso de ellas, podrá implicar sanciones.

El reglamento interno debe contener disposiciones sobre horarios, puntualidad, inasistencias, imagen personal, los datos personales que deben comunicar en caso de modificaciones como lo es el domicilio, teléfono o nacimiento de hijos. Debe indicar además aspectos generales deseables y las sanciones disciplinarias que corresponden a cada falta (leves, intermedias, graves, extremas)

Las sanciones deben ser razonables, proporcionales a la falta: tiene que haber correspondencia entre la sanción que se aplica y la falta, contemporáneas a la falta: en el momento adecuado. No se puede sancionar de la misma manera dos veces la misma falta; si hay reincidencia, la segunda sanción debe ser mayor que la primera.

Por último, todo reglamento debe estar abierto a modificaciones. (Anexo III)

5.1.2.2 Análisis y Descripción de puestos.

Como se detectó en el diagnóstico, los médicos no tienen bien definidas las tareas. La totalidad de los veterinarios desempeñan las mismas funciones, lo que genera que nadie sea responsable exclusivo de temas específicos.

Para aumentar el compromiso con los resultados y lograr corregir el accionar de los profesionales, es indispensable sectorizar las funciones asignando a cada área un responsable.

Por ello, se utilizó ésta herramienta, para poder definir tareas y que cada profesional responda por su sector correspondiente frente a los deberes y responsabilidades; los ayuda a lograr los propósitos del puesto. Ejemplo: internación, cirugía, guardia, consultorio, diagnóstico y servicio a domicilio (que no tienen actualmente pero sería una buena oportunidad de negocio propuestos por los mismos empleados).

En general la elaboración de análisis y descripción de puestos, ayudó a eliminar esta duplicación de tareas, a departamentalizar las funciones que hasta el momento se realizaban ineficientemente por no saber a quien reportar y por haber falta de claridad en la comunicación de los objetivos y en las relaciones de dependencia.

A la vez enriquece el proceso de reclutamiento, selección y colocación del empleado con más exactitud. Posibilita la creación de adecuados programas de capacitación y desarrollo, como así también llevar a cabo evaluaciones de puestos.

Deben mantenerse actualizados frente a posibles cambios. A la hora de implementarse, se deberá comunicar fehacientemente a todos los empleados las nuevas disposiciones ([Anexo IV](#))

5.1.2.3 Manual de Inducción.

Es propuesto para que se reduzca el tiempo de adaptación de los médicos en su puesto de trabajo, ya que el 50% demora en adaptarse entre uno y seis meses, aspecto que se torna costoso e improductivo.

El objetivo de esta herramienta, es que la persona que se incorpore, conozca el negocio de forma global y luego entienda su tarea específica. Además permite desarrollar en un menor tiempo sus actividades, disminuir errores por desconocimiento, reducir el estrés y facilita la integración.

El manual de inducción contiene:

- Bienvenida
- Historia de la empresa
- Visión
- Misión
- Recorrida por la organización
- Productos y servicios
- Planes, beneficios y tarifas
- Condiciones de trabajo
- Normas de comportamiento

En el caso del Hospital Veterinario Córdoba, al hacer formal esta herramienta se busca pasar de un 67% a 100% de personas que reciban inducción. ([Anexo V](#))

5.1.2.4 Ciclo de Servicios.

A continuación se muestra el ciclo de servicio del Hospital Veterinario Córdoba. Esta herramienta sirve para estudiar las percepciones que tienen los clientes cuando entran en con la empresa, en el instante en que se acerca al negocio. A partir de allí da una opinión, ya que sólo puede conocer lo que la organización hace por él en el momento donde califica la calidad de servicio.

El contacto que se da entre cliente-hospital no es únicamente por medio del contacto humano, sino también telefónicamente, vía web, a través de la cartelería y publicidad, etc.

El ciclo de servicio se representa con un mapa, que expone un panorama de los momentos de la verdad ayudando a ver los puntos críticos, determinando oportunidades de mejora. Para poder brindar un buen servicio al cliente se requiere identificar y luego controlar cada momento de la verdad, secuencia que experimenta el cliente cuando solicita un producto o servicio.

Es importante recordar que la satisfacción total del cliente está sustentada en dos aspectos, la calidad del producto o servicio que ofrece y la calidad de atención que recibe.

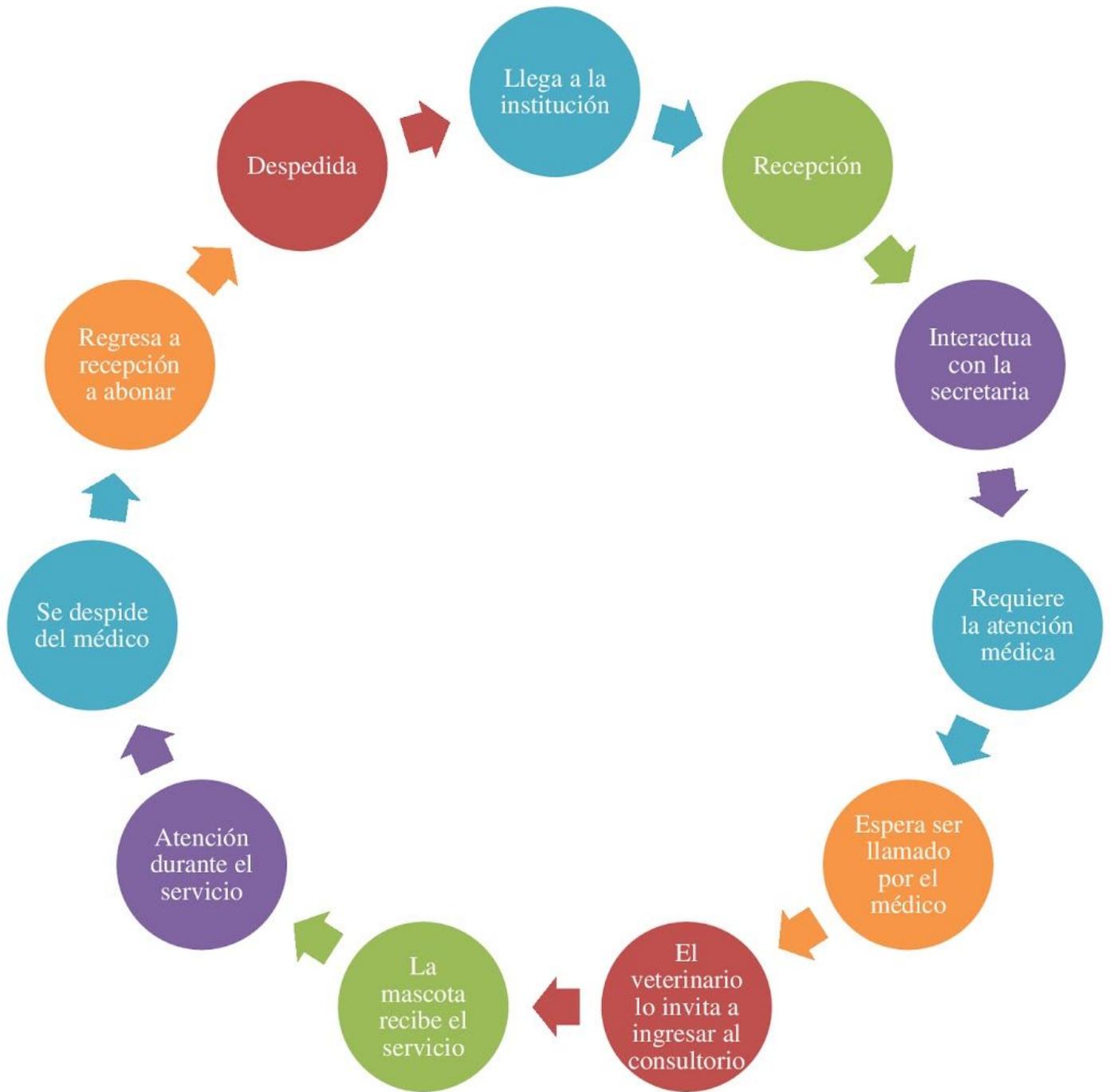


Ilustración 6. Fuente de elaboración propia

Algunos momentos de la verdad son:

- Cuando el cliente llega al establecimiento y examina si puede estacionar adecuadamente
- Observa la cartelera, la imagen, identifica que es servicio 24hs
- Contempla el lugar y evalúa si los espacios son limpios y seguros, si la iluminación y temperatura es adecuada, si la sala de espera es confortable
- Percibe si es bienvenido, si lo atienden de manera cortés y la demora que le insume resolver el motivo por el que acudió
- Valora la imagen de la secretaria y los profesionales, si cuentan con uniformes y distintivo con su nombre
- Analiza si encuentra los precios que buscaba y las formas de pago

5.1.2.5 Atención al Cliente.

Para garantizar una buena calidad de servicio, se proponen implementar conceptos básicos de atención al cliente que ayuden y resuelvan los problemas que presentan los clientes, con el propósito de satisfacer sus necesidades y expectativas, la organización debería cumplir diferentes reglas y normas básicas, que permitan mantener la calidad de servicio.

A continuación exponemos las mismas:

- Bienvenida: A los clientes les agrada ser recibidos con una sonrisa.
- Contacto visual: Mirar a los ojos al cliente permite mostrarle interés sobre lo que requiere el mismo.
- Cortesía: La simpatía, amabilidad, cordialidad permite brindarle un excelente trato al cliente.

- Comunicación: Debe ser personalizada y clara por los diferentes medios que se da, teléfono, vía web y carteles.
- Empatía: Capacidad que debe poseer el personal para comprender la situación que está atravesando el cliente y de esta manera ayudarlo con sus necesidades.
- Fiabilidad: Es un elemento que está directamente relacionado con la seguridad, la empresa debe mantener en estado los equipos, instalaciones físicas, elementos de comunicación que permitan llegar al cliente.
- Autocontrol: Muchas organizaciones se ven afectadas por clientes difíciles. Los empleados de esta compañía deben actuar con naturalidad, serenidad y por ningún motivo deben cambiar el trato con ellos.
- Orientar con claridad al cliente: El personal del Hospital debe dar ayuda, comunicar y guiar a los clientes en aquellos aspectos que desconocen.
- Profesionalismo: Contar con conocimientos y destrezas para realizar el servicio.
- Predisposición: Disposición de ayudar a los clientes y proveerles un servicio rápido.
- Imagen personal: Está definiría correctamente nuestra imagen profesional, generaría opiniones favorables cuando se atiende el cliente.
- Vocación de servicio: es el compromiso real de ayudar desinteresadamente, en cualquier contexto, adelantándose a los hechos sin esperar recibir indicaciones.

Un buen servicio es aquel que es percibido por el cliente, es decir cuando recibe lo que esperaba del mismo.

Una vez que se documenta el ciclo de servicio y se tienen identificados los momentos de la verdad se puede confeccionar un modelo de atención al cliente.

5.1.2.6 Modelo de Atención al Cliente.

Se presenta un modelo de atención al cliente que consiste en una serie de pasos que permitirán avanzar en el objetivo de brindar un servicio homogéneo de alta calidad.

1. Primer contacto

Cuando el cliente ingresa a la organización debe percibir profesionalismo y compromiso. Todo debe encontrarse en orden, limpio y con los carteles informativos actualizados. Se debe dar la bienvenida con el mensaje predeterminado que elija la empresa, de manera cordial, haciendo contacto visual con el cliente y solicitando si es necesario que aguarde a ser atendido si no se puede resolver en el momento su consulta.

2. Obtención de la información

En la conversación con el cliente se debe indagar por el motivo que lo lleva a presentarse y se deben solicitar todos los datos obligatorios para registrar en el sistema y en la historia clínica. Indicarle que el profesional asignado lo llamará por su nombre mientras aguarda en la sala de espera.

3. Atención médica

El médico busca al paciente en la sala de espera, establece contacto visual, lo saluda según el mensaje preestablecido y lo invita a ingresar al consultorio. Una vez que están allí, revisa al paciente y le brinda el diagnóstico, tratamiento y las indicaciones de como proceder con su mascota. Acompaña al cliente a la recepción dejando todo documentado en la historia clínica. Se despide amablemente indicando su nombre para que el cliente pueda ubicarlo nuevamente.

4. Fin de la atención

El cliente llega nuevamente a recepción para abonar su consulta, pactar un nuevo turno y/o comprar medicamentos y se despide.

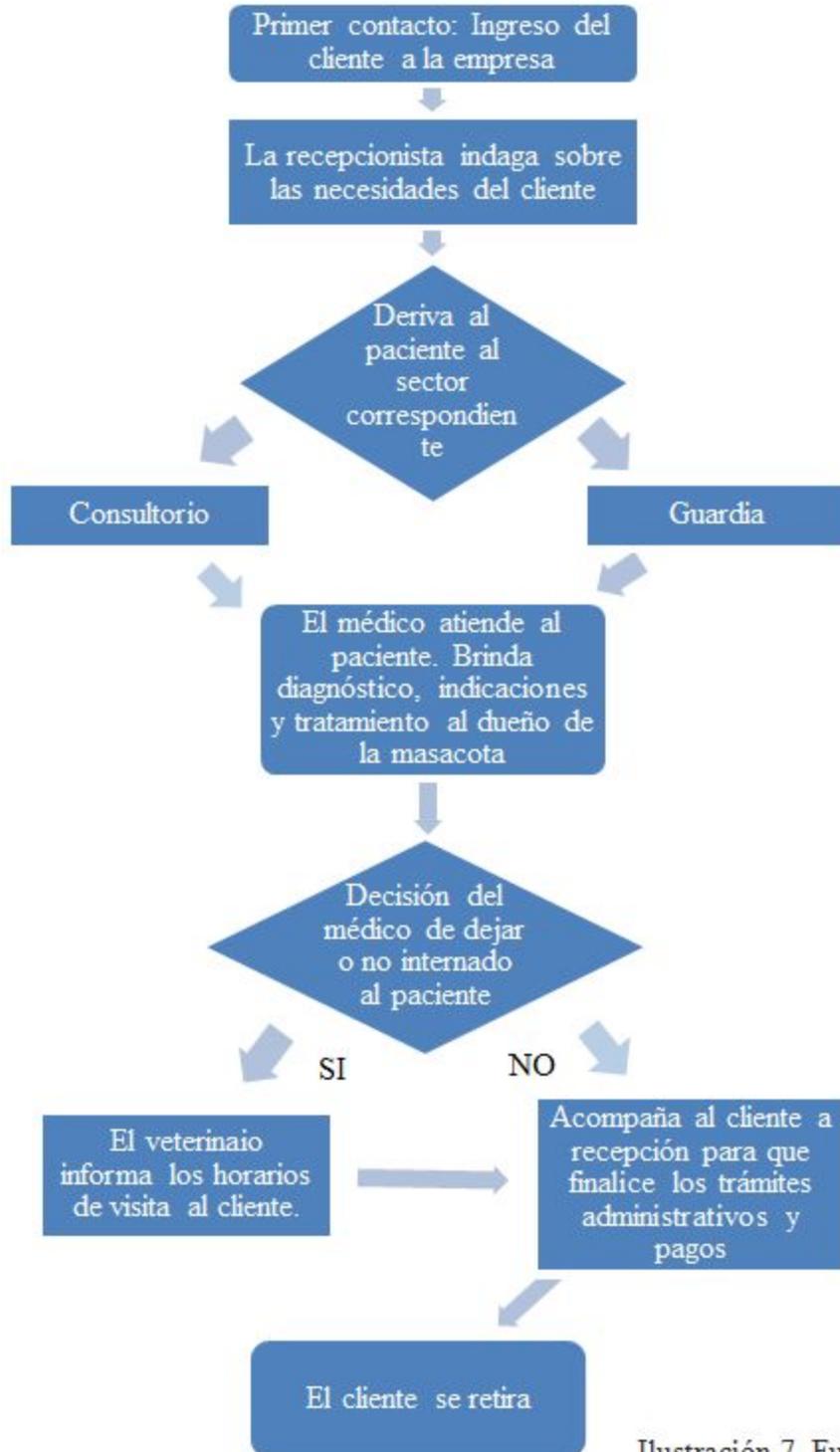


Ilustración 7. Fuente de elaboración propia

5.1.2.7 Plan de Capacitación.

Teniendo definido el modelo antes mencionado, se desarrolla un plan de capacitación en atención al cliente que consolida el aprendizaje de los procesos previamente definidos como necesarios para brindar excelencia en el servicio.

La formación en calidad es un punto clave para el éxito de este proyecto. No podría lograrse el impacto esperado si se implementaran todas estas propuestas sin capacitar al personal.

La función de este programa es impartir conceptos básicos en atención al cliente a todo el personal de la empresa y constituirse como material predeterminado para brindar en instancias de incorporación a nuevos candidatos y posibles actualizaciones.

El propósito que tiene la capacitación en calidad de servicio al cliente, es incrementar la productividad, reducir los reclamos, aumentar la cantidad de clientes que eligen al HVC como centro de salud de cabecera y no simplemente como un espacio donde se acude ante una urgencia, disminuir la cantidad de reprocesos y tiempos improductivos, proveer al personal de las herramientas para tener la oportunidad de ejecutar sus tareas con todas las condiciones necesarias para el éxito, corregir hábitos y actitudes negativas generadas por la inexperiencia en el tema, desarrollar las habilidades requeridas y potenciar las detectadas.

El plan de capacitación debe contener ciertos conceptos esenciales:

- Concepto de calidad
- Calidad interna y externa
- La organización orientada al cliente
- Tipos de clientes: internos y externos
- Aspectos a considerar para brindar un servicio de calidad

- Calidad de servicio y actitud de servicio
- Técnicas para mejorar la actitud
- La importancia de escuchar al cliente
- Atraer, fidelizar y retener
- Consecuencias de un cliente insatisfecho
- Medir satisfacción
- Garantizar la calidad: cliente oculto
- Seguimiento, control y evaluación de resultados
- Celebrar los logros

5.1.2.8 5S.

El método de las 5S se refiere al mantenimiento completo del entorno laboral de una organización. Es una herramienta sencilla y fácil de llevar a cabo, pero requiere del compromiso y esfuerzo de todos los integrantes, trabajar bajo este procedimiento permite obtener buenos resultados, evitar pérdidas, aumentar la productividad, eliminar tiempo muerto y mejorar el ambiente de trabajo satisfaciendo diversos objetivos de la organización. Cada S tiene su objeto en particular:

- **Seiri** Organizar y Seleccionar: Consiste en separar objetos que son necesarios e innecesarios, descartando el material que no es útil en nuestro proceso productivo.
- **Seiton** Ordenar: Tener los materiales ordenados en el lugar de trabajo evita demoras en la obtención de los mismos, accidentes, golpes, caídas que puede ser consecuencia de un ambiente desordenado.

- **Seiso** Limpiar: Es necesario que el personal mantenga limpio su lugar de trabajo, los muebles y armarios deben permanecer higiénicos, los elementos no deben estar en el suelo si no en el lugar que le corresponde.
- **Selketsu** Mantener la limpieza: Distinguir con colores y ubicar correctamente los avisos y recordatorios en zonas críticas de la organización permite preservar la salud, que el personal se desempeñe con seguridad en su lugar de trabajo, esto a su vez ofrece una buena imagen al ambiente externo.
- **Shitsuke** Seguir mejorando: Es la disciplina y cumplimiento que deben tener los empleados con los principios previamente mencionados. Se requiere la iniciativa y orden por parte de los directivos para que el personal lleve de manera correcta esta técnica.

Debido a la falta de iniciativa del personal de la organización en resolver por sí mismos las cuestiones de orden, higiene y seguridad, esta herramienta comprometerá a todos en la intención de conseguir las condiciones óptimas.

5.1.2.9 CRM (Customer relationship management).

Para acompañar todas las medidas antes mencionadas y estar más cerca de los clientes, conocer mejor sus necesidades y obtener una ventaja competitiva, se propone implementar un software de gestión en la relación y satisfacción de los clientes.

Estos programas presentan amplios beneficios:

- Se consiguen de manera gratuita
- Permiten brindar un trato personalizado ya que facilita el procesamiento de información clave como lo es el historial que la persona tiene con la organización,

lo que consumió anteriormente, las formas de pago elegidas, las mascotas que tiene, etc.

- Contribuyen a la fidelización.
- Posibilita integrar información de todos los departamentos, convirtiendo datos en información y conocimiento, para la construcción de indicadores de gestión y de resultados para un posterior análisis que acompañen la realización de los objetivos
- Optimiza la toma de decisiones para lograr el salto cualitativo y cuantitativo deseado.
- Ahorra tiempos de gestión operativa y de espera del cliente por disponer de toda la información en el sistema.

5.1.2.10 Buzón de sugerencias y Libro de quejas.

El personal de la organización trabaja para que el cliente permanezca en el negocio y para aumentar su cuota de mercado. Cuando las actividades realizadas no llegan a cumplir las expectativas del cliente, éste debe disponer de los medios para poder realizar su descargo, por este motivo, se implementarán buzón de sugerencias y libro de quejas.

Atender las quejas y reclamos se convierten en momentos de la verdad, donde se puede ver qué sucede, identificar las necesidades de mejora, errores que surgen a lo largo del proceso de atención, sin implantar estos instrumentos, el HVC se pierde de información valiosa y sólo reunirá los comentarios que las personas dan en las redes sociales que generalmente no son positivos.

Es necesario que la empresa vea el lado positivo de estos instrumentos para manifestar mejoras en los aspectos más débiles. Es vital mantener la calma, no adoptar una actitud defensiva

si no escuchar, dar una explicación sobre lo ocurrido, analizar y tomar acciones para revertir lo sucedido, satisfacer y deleitar al cliente.

5.1.2.11 Checklist y Cliente oculto.

Como elemento de evaluación y retroalimentación las listas de verificación son un documento de trabajo sencillo, de muy bajo costo de elaboración e implementación. Los datos recabados con este instrumento permiten la construcción de un diagnóstico para controlar las desviaciones. Sistematizan el control y sirven como registro para estudiar los resultados globales. Pueden utilizarse también como fuente de información para premiar el desempeño del personal.

Están compuestas por los procedimientos esenciales del puesto a evaluar, las actitudes ideales que el evaluado debe cumplir, y las actividades de carácter obligatorio.

En cuanto a la incorporación del servicio de cliente oculto, aunque es un servicio que implica un costo, constituye una forma eficaz de evaluar la atención brindada. Consiste en contratar a una empresa especialista en el tema, para que una persona que simula ser cliente evalúe la calidad de la atención obtenida. Esto permite tomar decisiones para corregir errores, para felicitar a quien aprobó la evaluación y mejorar constantemente. (Anexo VI)

A continuación se detallan mediante tablas y un Diagrama de Gantt objetivos, alcance, tiempo y recursos necesarios para la aplicación de las propuestas.

Etapa	Tarea	Semana	Fecha de inicio	Duración	Fecha de fin	Desarrollo	Implementación	Recursos				
								Materiales	Humanos	Tecnológicos	Económicos	
1	Políticas generales	1	01/06/2018	1	01/06/2018	✓	✗	Documentos, carteles, sala de reunion.	Todo el personal	Computadoras y pantallas para dar la capacitación		
	Políticas de Calidad		01/06/2018	1	01/06/2018	✓	✗					
	Actitud y Valores		04/06/2018	1	04/06/2018	✓	✗					
	¿Quiénes Somos? Visión y Misión		04/06/2018	1	04/06/2018	✓	✗					
	Organigrama		05/06/2018	1	05/06/2018	✓	✗					
	Reglamento interno		05/06/2018	1	05/06/2018	✓	✗	Documentos impresos				
2	Análisis y descripción de puestos	2, 3 y 4	06/06/2018	16	22/06/2018	✗	✗	Planillas predeterminadas y disponibilidad de espacio para archivos	Pasante de RRHH y un responsable por puesto	Computadora		
	Manual de inducción	5 y 6	25/06/2018	11	06/07/2018	✓	✗	Documentos impresos	Todo el personal	Computadoras y pantallas para dar la capacitación	A presupuestar	
	Ciclo de servicios	7 y 8	10/07/2018	10	20/07/2018	✓	✗					
	Atención al cliente	7, 8 y 9	10/07/2018	17	27/07/2018	✓	✗	Documentos impresos				
	Modelo de atención al cliente	7 y 8	10/07/2018	10	20/07/2018	✓	✗					
	Plan de capacitación	7, 8, 9 y 10	10/07/2018	24	03/08/2018	✓	✗	Documentos impresos, sala de capacitación				
	5S	1	01/06/2018	4	05/06/2018	✓	✗					
	CRM	11	06/08/2018	4	10/08/2018	✗	✗	Documentos impresos				Software
	Buzón de sugerencias y libro de quejas	11	06/08/2018	4	10/08/2018	✓	✗	Libro y buzón				
	Checklist	12	13/08/2018	4	17/08/2018	✓	✗	Planillas predeterminadas y disponibilidad de espacio para archivos				
Cliente oculto	12	13/08/2018	4	17/08/2018	✗	✗						

Ilustración 8. Fuente de elaboración propia

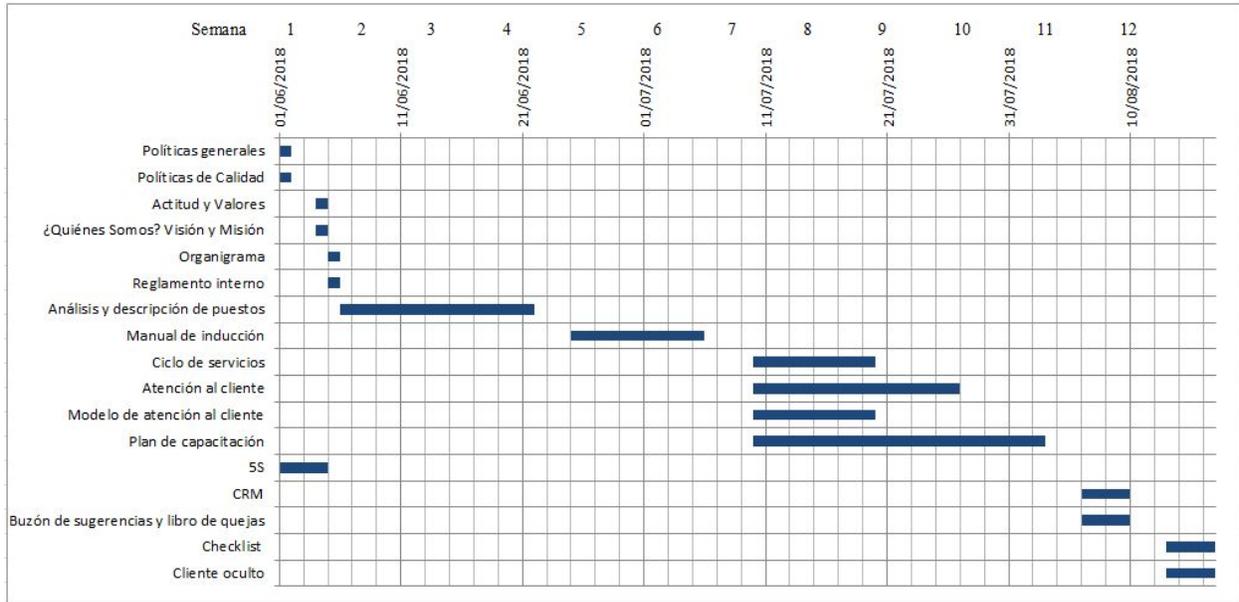


Gráfico 6. Fuente de elaboración propia

	Herramientas	Objetivo	Alcance	Recursos Necesarios
PRIMERA ETAPA	Políticas Generales	Facilitar la concreción de objetivos estratégicos Generar documentos que sustenten los principios de la empresa	Delinear la personalidad y la cultura de la organización Dirigir y corregir las conductas	Recursos humanos Recursos tecnológicos Recursos materiales
	Políticas de Calidad			
	Actitudes y Valores			
	¿Quiénes somos? Visión y Misión			
	Organigrama			
SEGUNDA ETAPA	Reglamento Interno	Reducir los puntos débiles y potenciar la relación con el cliente	Regular el funcionamiento de la organización y comportamiento de los empleados Focalizar y advertir desviaciones Garantizar el cumplimiento de reglas y normas Consolidar el aprendizaje de los procesos	Recursos humanos Recursos tecnológicos Recursos materiales Recursos económicos
	Análisis y Descripción de Puestos			
	Manual de Inducción	Enriquecer las actividades que desarrolla el personal		
	Ciclo de Servicio	Concientizar y comprometer al personal con respecto a la calidad		
	Atención al Cliente			
	Modelo de Atención al Cliente			
	Plan de Capacitación	Aumentar la productividad de la empresa		
	5S			
	CRM	Garantizar alta calidad de servicio		
	Buzón de Sugerencia y libro de quejas			
Checklist y cliente oculto				

Ilustración 9. Fuente de elaboración propia

Capítulo 6

6.1 Conclusiones

A través del diagnóstico se comprueba que el modo de planificar, organizar, dirigir y controlar la forma de trabajo en el Hospital Veterinario Córdoba es débil, por lo que mediante este trabajo, se presenta la estructuración de procedimientos y herramientas básicas para la gestión del personal, orientado a la calidad de atención al cliente.

Comprender la importancia del trabajo organizado y la orientación al cliente, son aspectos vitales para facilitar el crecimiento de la empresa y evitar un estancamiento de la actividad. La institución se encuentra en el momento clave para tomar decisiones y dar el salto cuantitativo y cualitativo deseado. De no hacerlo se corre el riesgo de perjudicar el progreso logrado.

Con el modelo propuesto se busca dar una solución integral, que atraviese toda la organización, evidenciando los puntos claves de cada área/proceso para demostrar la importancia del involucramiento y compromiso de todos. Será importante combatir la natural resistencia al cambio y trabajar bajo la nueva metodología, sin descuidar la labor del día a día.

Aplicando el plan diseñado la institución adquirirá grandes beneficios:

- Construir documentos que sirvan como carta de presentación de la empresa, que demuestren formalidad y orden. Serán útiles para posibles solicitudes de préstamos o beneficios otorgados por el gobierno. Además estos instrumentos sirven como base comparativa para encontrar los candidatos que se adapten a las necesidades de la empresa, de acuerdo a los valores, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.

- La sistematización de los procedimientos de trabajo posibilitará brindar un servicio con calidad constante.
- Desempeñarse con una nueva filosofía sobre el orden y limpieza respecto al espacio de trabajo mejorará la imagen al público y las personas trabajarán y se sentirán más cómodas en su ambiente laboral.
- Las propuestas respecto a inducción y capacitación darán orden y claridad tanto al personal ingresante como al estable y la empresa se asegura de que conozcan todo lo necesario para dar un servicio óptimo.
- La división de tareas permitirá enfocar a cada profesional en un área específica, potenciará la productividad del sector y la especialización del profesional.
- Incorporar el concepto de calidad de atención al cliente permitirá afianzarlo en la cultura de la empresa para convertirlo en uno de los pilares del hospital.
- Mejorar la comunicación tanto interna como externa flexibilizará las diferencias para arribar a soluciones con más rapidez.
- Ser dotada de métodos de evaluación y retroalimentación ayudará en la consolidación de los avances logrados, en la determinación de los cambios necesarios y en el objetivo de perseguir la mejora continua.

Sistematizar la metodología de trabajo impacta en los procesos de toda la organización, aunque la implementación sea lenta, una vez que se naturalizan los cambios, se logrará una mejora trascendental.

Es claro que invertir en profesionalizar una empresa implica beneficios a largo plazo, promueve el orden, progreso y el aprovechamiento máximo de los recursos. Propicia que los

propietarios reduzcan su dedicación en cuestiones operativas para encargarse con mayor entrega en perspectivas tácticas y estratégicas, entonces, ¿por qué no hacerlo?

Capítulo 7

Anexos

Anexo I: Entrevista a Socio-Gerente

1. ¿Su empresa tiene visión, misión, objetivos, valores?
2. ¿Cuenta con organigrama? ¿Cómo está conformada la dotación de la empresa?
3. ¿Tienen reglamento interno y políticas escritas?
4. En la empresa, ¿hay manual de procedimientos y/o cronogramas de actividades? ¿es posible cumplirlos?
5. ¿Cuáles son las responsabilidades de su puesto?
6. ¿Existen descripciones de puestos?
7. ¿Hay programa de inducción al personal ingresante?
8. ¿Desarrolla plan de capacitaciones? ¿Ud. Participa de las mismas?
9. ¿Usan indicadores de gestión, por ejemplo, ausentismo, rotación de personal? En caso de responder afirmativamente, ¿qué acciones toman con esos datos recabados?
10. ¿Cómo es la comunicación en la organización?
11. ¿Qué significa para Ud. Calidad en servicio? ¿Cuál es el mayor valor agregado que ofrecen?
12. ¿Hay un sistema de gestión de calidad?
13. ¿Pueden medir la calidad ofrecida? ¿Qué indicadores usan para medirla?
14. ¿Se desarrollan acciones para mejorar la atención al cliente? ¿Cuáles?
15. ¿Cómo es el ciclo de servicio desde el primer contacto del posible cliente hasta que concluya la prestación? ¿Brindan servicio post-venta?

16. ¿Sabe cuáles son las expectativas de sus clientes?
17. ¿Cuál es la queja más frecuente que reciben?
18. ¿Qué es lo que cree Ud. que podría hacer para mejorar la calidad en el servicio?

Anexo II: Encuesta

¡¡Hola!!

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas, no te llevará mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales, anónimas y no serán analizadas de manera individual. **Servirán para proponer mejoras!**

Te pedimos que leas las instrucciones y contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Este cuestionario contiene preguntas abiertas, cerradas y de opciones múltiples. Para resolverlas marque con un círculo sólo una opción.

1. ¿Recibió orientación con respecto a sus tareas cuando ingresó a la empresa?

SI	NO
----	----

2. ¿Recibió capacitación en la empresa?

SI	NO
----	----

3. ¿En qué temática agregaría programas de capacitación?

Diagnóstico	
Servicio al Cliente	
Higiene y Seguridad	
Administración	
Especialidades	

4. ¿En cuánto tiempo pudo desarrollar de manera autónoma sus actividades?

Menos de 1 mes	
Entre 1 y 3 meses	
Entre 3 y 6 meses	
+6 meses	

5. ¿Hay un cronograma formal de tareas a cumplir?

SI	NO
----	----

6. ¿Se siente parte del equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

7. ¿Su jefe es claro y concreto cuando define objetivos de trabajo?

SI	NO
----	----

8. ¿Sus opiniones son escuchadas por sus superiores?

SI	NO
----	----

9. ¿Qué significa para usted Calidad en servicios?

Aquello que cumple con las expectativas del cliente.	
Aquello que cumple con las necesidades del cliente.	
Piensa que es un trato personalizado	
Para usted es un extra a la hora de dar su servicio.	

10. Al momento de atender a un cliente, ¿piensa en la calidad de servicios?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

11. ¿Considera que se desarrollan acciones para mejorar el proceso de atención al cliente?

SI	NO
----	----

12. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas y brindar una buena calidad de servicio?

SI	NO
----	----

13. La calidad del servicio varía de acuerdo a los aspectos mencionados en la tabla. Enumere del 1 al 6 siendo 1 lo menos frecuente y 6 lo más frecuente.

A	La cantidad de clientes	
B	Día de la semana	
C	Motivos personales	
D	Clientes difíciles	
E	No me gusta la atención al cliente	
F	Desorganización	

14. ¿Conozco cuáles son las expectativas de los clientes?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

15. ¿Qué propondría como nuevo servicio y que haría para mejorar la calidad actualmente?

¡Muchas Gracias!

Anexo III: Reglamento interno

El presente REGLAMENTO INTERNO tiene por objeto establecer las normas de observancia obligatorias a las que deberá someterse el personal, sea efectivo o transitorio, que forma parte del HOSPITAL VETERINARIO CÓRDOBA.

Como norma general, se entiende que la disciplina, el mutuo respeto entre los compañeros de trabajo y superiores, y la dedicación al trabajo, condicionan la permanencia de los empleados en la empresa, así como todas las posibilidades de progreso.

El personal del HOSPITAL VETERINARIO CÓRDOBA tiene la responsabilidad de conocer y seguir los lineamientos y normas aquí establecidas. Incumplir o hacer caso omiso de esas normas, será pasible de sanciones.

Horarios

Los horarios de trabajo serán establecidos por la empresa de acuerdo con las necesidades dela misma, pudiendo ser cambiados cuando las circunstancias lo requieran, la distribución de las horas de trabajo será facultad privativa del empleador así como la diagramación de los horarios. La entrada y salida deberá ser registrada en una planilla de horarios mensualmente y ser firmada por todo el personal.

Puntualidad

El colaborador deberá cumplir el horario de ingreso fijado, con puntualidad, ocupando su lugar de trabajo a la hora preestablecida. Preparado para desarrollar su tarea. Para los casos de acciones de impuntualidad los mismos darán lugar a sanciones que irán desde: llamado de atención, apercibimiento y suspensión del colaborador dependiendo de la reiteración del hecho.

Imagen personal

La presentación del personal es un aspecto de mucha importancia en lo que hace a la imagen del profesional y del HOSPITAL VETERINARIO; por esto tanto la persona como su uniforme deberán presentarse impecables.

Datos personales

Es responsabilidad del empleado comunicar inmediatamente a la empresa los siguientes cambios en sus datos personales:

- Domicilio.
- Número de teléfono personal y otro de contacto.
- Estado civil, adjuntando fotocopia del acta de matrimonio ó de la libreta de familia.
- Nacimiento de hijos adjuntando fotocopia de la partida de nacimiento expedida por el Registro Civil ó fotocopia del DNI del recién nacido.
- Completar planilla del recorrido de su casa al lugar de trabajo

Inasistencia

Los avisos de ausencia deberán ser comunicados a su jefe con la mayor antelación posible y deberán ser justificadas.

Aspectos generales

Durante la jornada de trabajo se deberá:

Impartir y sostener 'siempre' espíritu de trabajo en equipo, colaboración y solidaridad con el resto de los colaboradores y la empresa. Será motivo de sanción cualquier actitud irrespetuosa con compañeros de trabajo o directivos de la empresa.

No se podrá:

- Retirarse de las instalaciones de la empresa por ningún motivo sin previa autorización del jefe directo.
- Retirar por ningún motivo sin previa autorización productos ó herramientas de trabajo u otro tipo de insumos que comercializa la empresa.
- Actos que pongan en peligro la seguridad propia de sus compañeros y las instalaciones del Hospital.

Sanciones disciplinarias

Tipos de Sanciones:

- Leves: advertencia verbal, llamado de atención.
- Intermedias: apercibimiento escrito en el legajo.
- Graves: suspensión.
- Extremas: despido con justa causa.

Una sanción debe ser:

- Razonable.
- Proporcional a la falta: tiene que haber correspondencia entre la sanción que se aplica y la falta.
- Contemporánea a la falta: en el momento adecuado.
- No se puede sancionar de la misma manera dos veces la misma falta. Si hay reincidencia, la segunda sanción debe ser mayor que la primera.

Este reglamento queda abierto a modificaciones, agregados u otra revisión que la dirección considere pertinente.

Anexo IV: Análisis y Descripción de puestos.



PLANILLA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
POSICIÓN			FECHA:			
Nombre del puesto						
Área						
Reportará a						
Edad	Desde	Hasta	Sexo	Masculino	Femenino	
FORMACIÓN						
Nivel	Grado de avance					
	Abandonado	En curso		Graduado		
Secundario						
Terciario						
Universitario						
Postgrados en						
Informática						
Idiomas						
Capacitación específica en:						
Experiencia en el puesto				Excluyente	SI	NO
En puestos similares				Excluyente	SI	NO
TAREAS Y RESPONSABILIDADES						
Propósito del puesto						
Responsabilidades Principales	Tareas	Frecuencia		Resultado		



Competencias requeridas (conocimiento, habilidades y actitudes)	
Grado de confidencialidad	
Exigencias emocionales	

ASPECTOS PERSONALES

Características físicas				
Personalidad				
Situación socio económica (habitacional)				
Carnet de conductor	SI	NO	Vehículos especiales	No

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

Remuneración	.
Tipo de relación	
Horarios a cumplir	
Cascada de entrevistas	1 – Administrativo de Recursos Humanos 2 – Coordinador 3 – Directivo
Modalidad de contratación	

Jefe de Área

Directivo

Anexo V: Manual de inducción

Bienvenida

Te damos la más cordial bienvenida a ti que a partir de hoy formas parte de nuestro equipo de trabajo. El presente Manual de Inducción, ha sido elaborado con el propósito de darte a conocer aspectos relevantes de la organización y servirte de guía para el logro de tus tareas.

¿Qué hacemos?

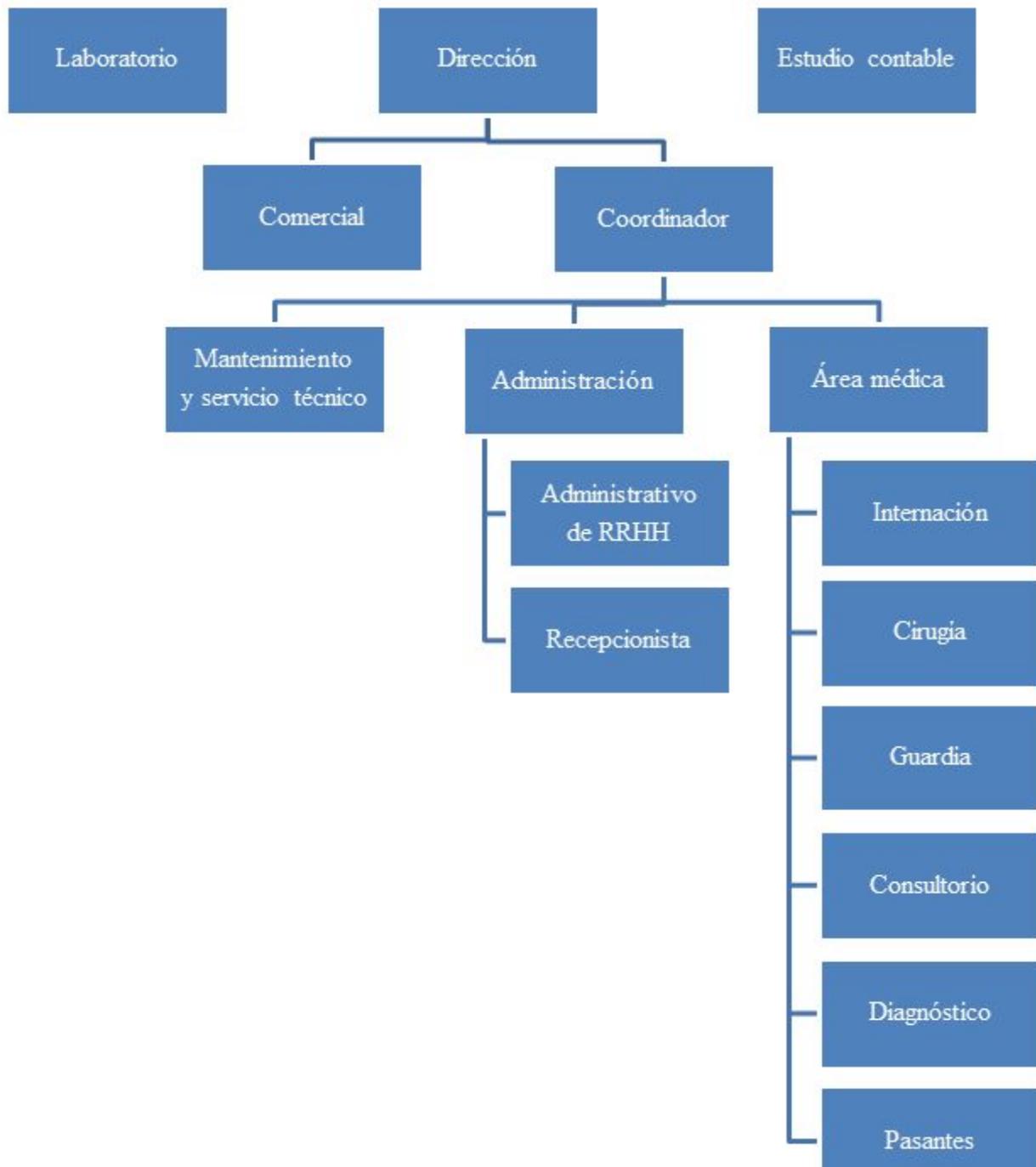
Nuestro objetivo es ser referentes en Córdoba en salud animal, dando servicios de excelencia en cuanto a lo quirúrgico, clínico y en diagnóstico de alta complejidad, teniendo en cuenta no sólo a nuestros clientes, sino también a colegas que derivan sus pacientes actuando con ética profesional y responsabilidad.

Estamos equipados con una gran infraestructura que incluye centro de internación de 30 candiles, quirófano, laboratorio, diagnóstico por imágenes de alta tecnología única en Córdoba, servicio especializado en neurología, cardiología, oftalmología, traumatología, nefrología y asesoramiento nutricional. Brindamos servicio de urgencias las 24Hs.

Desde la fundación, nuestro objetivo es instalar el concepto de salud para animales, como una necesidad en nuestra sociedad.

Organigrama

¡Te presentamos nuestro organigrama para que te sirva de referencia cuando necesites recordar cómo está estructurada nuestra empresa!



Visión

Ser reconocidos como líderes en medicina veterinaria, ofreciendo atención personalizada con profesionales de calidad y tecnología de alta complejidad en la ciudad de Córdoba

Misión

Brindar un servicio diferenciado en el cuidado de las mascotas y en la contención de las familias, trabajando con excelencia en intervenciones de baja, mediana y alta complejidad, y en la formación de un equipo de salud con los mejores profesionales médicos.

El Hospital Veterinario Córdoba (HVC), apunta a brindar un servicio de excelencia en el cuidado de los animales, en cuanto a lo quirúrgico, clínico y en diagnóstico médico, proveyendo de asesoramiento y tratamientos que mejoran la calidad de vida.

Nos diferenciamos de la competencia respecto a infraestructura, innovación tecnológica y la variedad de especialidades atendidas, brindando confiabilidad y seguridad a nuestros clientes en la ciudad de Córdoba.

Políticas de calidad:

- Respetar el entorno y el medio ambiente.
- Establecer un equipo de trabajo que mediante la formación constante, se enfoque en mejorar continuamente para entregar excelencia en servicios.
- Implementar procedimientos y técnicas innovadoras para brindar un servicio diferenciado en el mercado.
- Conectar los valores de la organización con los clientes, con la finalidad de constituir una relación de confian

Actitudes

Definimos estas actitudes para que todos los colaboradores que integren nuestro equipo de trabajo cumplan con las mismas, además esto ayudaría a mantener buenas relaciones entre compañeros y superiores.



Valores:

¡Estos son los valores que queremos fomentar en nuestra organización!

- **Responsabilidad:** Es la capacidad y actitud de realizar el trabajo con alto sentido del deber y con la calidad requerida por la organización
- **Calidez y Empatía:** Trabajar comprendiendo las vulnerabilidades y emociones ajenas como propias.

- Profesionalismo: Desempeñar el oficio con vocación, trabajando en equipo y cumpliendo las normas preestablecidas y dando un valor agregado al paciente y a la familia.
- Innovación y mejora continua: Realizamos nuestras tareas con óptimos instrumentos tecnológicos para ser competitivos en el mercado.

Productos y servicios

Corresponde asesorar al nuevo personal sobre todos los productos y servicios que ofrece la empresa y su modo de entregarlo al cliente, procedimientos y lineamientos de carácter obligatorio al igual que las tarifas, financiación disponible y promociones o beneficios al alcance del cliente

Condiciones de trabajo

Se deben concretar todos los pasos legales correspondientes de acuerdo a la situación contractual que vincule al empleado con la organización, ejemplo: firma de contrato.

Anexo VI: Checklist



CHECKLIST PARA EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS (Situación 2)

Fecha y hora:		Puesto relevado:	
Evaluador:		Evaluado:	

ASPECTO PERSONAL						
	%	Requerimientos	SI	NO	OBSERVACIONES	% obtenido
1	2	¿Presenta cartel que indica su nombre?				
2	3	¿Tiene su uniforme en óptimas condiciones?				
RECEPCIÓN: ATENCIÓN - TIEMPOS Y CONDICIONES DE LA EXPERIENCIA						
	%	Requerimientos	SI	NO	OBSERVACIONES	% obtenido
3	2	¿Se acumularon clientes en la sala que tuvieran que esperar a ser atendidos?				
4	2	¿La cantidad de personal para atención era suficiente en ese momento?				
5	1	¿Hay vasos en el dispenser?				
6	3	¿Mira al cliente, le sonríe, lo saluda y se pone a su disposición. (Ej. Buenos días señor, en que puedo ayudarlo?)				
7	3	¿Si se acercan personas detrás del Cliente que esta atendiendo, los mira, les sonríe, los saluda y les explica que en instantes los atenderá. (Ej. Buenos días señor! Enseguida lo atendemos!)?				
8	3	¿La persona que atendió fue amable?				
9	3	¿Ofreció la obra social?				
10	2	¿Completó el formulario de datos básicos?				
11	2	¿Cargó los datos en el sistema?				
12	3	¿Se interesó por la situación del paciente?				
13	2	¿Informó todos los medios de pagos habilitados?				
14	2	¿Ofrecen alimentos balanceados?				
15	2	¿Se muestra seguro en la información que brinda?				
16	3	¿En caso de mucha demora, le dice que puede tomar asiento y que en breve lo llaman por su nombre?				
17	2	¿Se ofreció un café o caramelo al cliente mientras espera?				
18	3	¿Despide al cliente y agradece su visita?				



CUESTIONES OPERATIVAS: LIMPIEZA, ORDEN, INSTALACIONES						
	%	Requerimientos	SI	NO	OBSERVACIONES	% obtenido
19	3	¿Los espacios estaban limpios?				
20	3	¿El hospital se veía ordenado?				
21	2	¿Los carteles están actualizados?				
22	1	¿Los carteles respetan la imagen institucional?				
23	2	¿El sistema funcionaba rápido y bien?				
24	2	¿Cuentan con el stock suficiente de medicamentos e insumos para desarrollar la atención?				
25	2	¿Todas las máquinas funcionan correctamente?				
26	3	¿Los residuos están correctamente clasificados?				
27	2	¿Hay animales sueltos en espacios comunes?				

RECEPCIÓN: ATENCIÓN - TIEMPOS Y CONDICIONES DE LA EXPERIENCIA						
	%	Requerimientos	SI	NO	OBSERVACIONES	% obtenido
28	3	¿El médico llamó al cliente/paciente por su nombre?				
29	3	¿La cantidad de personal para atención era suficiente en ese momento?				
30	3	¿El/la médico/a que atendió fue amable?				
31	3	¿Le preguntó al cliente "Cómo está"?				
32	3	¿Explicó en detalle el diagnóstico?				
33	3	¿Informó claramente sobre el tratamiento?				
34	3	¿Se muestra seguro en la información que brinda?				
35	2	¿Ofreció la obra social?				
36	2	¿Completó la documentación básica?				
37	2	¿Cargó los datos en el sistema?				
38	3	¿Se interesó por la situación del paciente?				
39	2	¿El profesional le brindó su nombre para ubicarlo nuevamente ante una nueva consulta?				
40	2	¿Acompaña al cliente a recepción para terminar cuestiones administrativas?				
41	3	¿Despide amablemente al cliente?				
	100					

Capítulo 8

Bibliografía

- BELTRAMONE, Claudia. Vanucci, Orlando. (2015). Guía de estudio “Calidad en servicios”.
- BERRY, Leonard L. (2003). “Un buen servicio ya no basta”. Grupo Editorial Norma. México.
- CHIAVENATO, I. (2007). “Administración de Recursos Humanos”. México DF: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). “Gestión del Talento Humano”. México DF: McGraw Hill.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2006). “Metodología de la investigación” Cuarta Edición. Mc Graw-Hill. México.
- HOROVITZ, Jacques. (1990). “La calidad del servicio. A la conquista del cliente” Mc Graw-Hill/Interamericana de España S.A.
- ISHIKAWA, Kauro. (1986). “¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. Editorial Norma. Colombia.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K., & WHITTINGTON, R. (2006). “Dirección Estratégica”. Madrid: Pearson Educación.
- JURAN, Joseph M. (1995). “Análisis y Planeación de la calidad”. Mc Graw-Hill.
- ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2000) “Administración” Sexta edición. Pearson Educación de México.
- SANS, Raquel Elida. (2006). Guía de estudio “Métodos y técnicas de investigación social”.
- VANUCCI, Orlando. (2006). Guía de estudio “Introducción a la calidad”.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. (Decimocuarta edición.) (2012). “Administración una perspectiva global y empresarial”. México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Sitios Web.

SALAZAR LOPEZ, Bryan. (2016). Gestión y Control de Calidad.

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/>