



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

PROYECTO DE GRADO:

**“GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”**

Autores:

- **MARIANA AVILA**
- **GABRIELA GONZÁLEZ**

Profesor-tutor: EUGENIO ORLANDO VANNUCCI

-2016-



1. INDICE

<u>Titulo</u>	<u>Página</u>
1. Índice	2
2. Dedicatoria	3
3. Agradecimientos	4
4. Titulo	5
5. Hoja de aceptación del trabajo final (Formulario C)	6
6. Resumen	8
7. Presentación de la organización	9
8. Introducción	12
9. Desarrollo	13
9.1 Objetivos	13
9.2 Justificación	14
9.3 Pre Diagnostico.....	15
9.4 Marco Teórico	17
9.5 Estrategia Metodológica	79
10. Resultados	82
10.1 Relevamiento de la información	82
10.2 Diagnostico	98
10.3 Propuesta de intervención	100
10.4 Plan de Calidad	103
11. Conclusión TFG	142
12. Bibliografía	143
13. Anexos.....	145



2. DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado: en primer lugar a mis padres, que me dieron la mejor formación posible para convertirme en la persona que soy, sin la cual no habría podido afrontar las distintas etapas de la vida.

Gabriela Carolina González

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de la carrera.

A mis padres por brindarme la oportunidad de estudiar; por su esfuerzo, dedicación y entera confianza.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional, comprensión y paciencia.

A mi novio Emiliano, gracias por su infinita paciencia, tierna compañía e inagotable apoyo. Gracias a Orlando Vannucci; por su apoyo en la dirección y realización de esta tesis; la oportunidad de trabajar con él durante el desarrollo del proyecto y de adquirir nuevos conocimientos.

A Gabriela, excelente compañera y amiga, por haberme tenido la paciencia necesaria y motivarme a seguir adelante a pesar de las dificultades.

A Melisa, por ayudarnos y motivarnos en el transcurso del desarrollo de la tesis. Dedico esta tesis a mi familia que ha estado conmigo en todo momento.

Mariana Guadalupe Ávila



3. AGRADECIMIENTOS

A mi tía Nancy Caliva, que ha sido un apoyo incondicional en todos estos años.

A mi amiga y compañera Melisa Martin Cáceres, por orientarnos y servirnos de guía en los momentos más difíciles.

A Dios y a la Virgen por haberme dado la oportunidad de formarme y darme las fuerzas para terminar esta etapa de mi vida.

Gabriela Carolina González

Especialmente a mis padres, por creer en mí, aconsejarme a seguir a pesar de las dificultades; ellos me han enseñado todo lo que soy como persona, mis valores, principios y perseverancia para conseguir mis objetivos.

Mariana Guadalupe Ávila



**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

4. TITULO

**"GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO
DE LA FIRMA IMSAL SRL"**



5. HOJA DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL (FORMULARIO C)



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y

fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

**“GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO DE LA
FIRMA IMSAL SRL”**

Integrantes: Ávila Mariana Guadalupe

González Gabriela Carolina

Licenciatura en RRHH

Profesor Tutor del PG: Orlando Eugenio Vannucci

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: MONTEOLIVA, Rafael

Vocal: GARCIA, Isabel

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.



6. RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

El presente proyecto de grado: "Gestión de la calidad en el servicio prestado en la firma IMSAL SRL" tiene como propósito, relevar el diseño de los procesos del servicio prestado por la organización médica, para detectar falencias y aspectos de mejora en los mismos. La información será utilizada para brindar propuestas orientadas a la corrección de inconvenientes y mejorar el servicio que se ofrece. Se orienta a que aporte beneficios tanto para los empleados que llevan a cabo las tareas en el sector de gestión de exámenes y gestión de ausentismo (en mesa de entrada) como para los clientes que reciben la prestación y que son usuarios del servicio.

Para tal fin, se diseñarán flujogramas de los distintos procesos que componen el servicio, se confeccionará un plan de mejora y se expondrán las distintas tareas a realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

Conjuntamente con la mejora de procesos, se expone la necesidad de utilizar capacitación como una herramienta que acompañe el proceso de mejoras e instaurar a la misma como una "Filosofía de Gestión" en la organización. Para ello, se presentará el diseño de una actividad de capacitación relativa al desempeño en mesa de entrada y atención al cliente.

Con la conjunción de estas dos variables proponemos aportar beneficios para los empleados de la empresa, mejorando el desempeño y satisfacción en su labor, para los usuarios del servicio y para la organización antes mencionada.



7. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN

La firma I.M.S.A.L S.R.L (Instituto Médico de Salud y Aptitud Laboral) es una empresa familiar, de la ciudad de Córdoba, ubicada en la calle Humberto Primo al 700.

I.M.S.A.L se dedica a la medicina legal y laboral, cuenta con más de 20 años de trayectoria, en nuestro país, su zona de influencia es la provincia de Córdoba.

Tiene 20 empleados, entre profesionales y personal administrativo.

El capital es aportado por sus dueños, actualmente los herederos del socio fundador.

En el año 1974 el Dr. Héctor D. González egresó de la Universidad Nacional de Córdoba y motivado por estudiar las causas directas, indirectas, la prevención y el tratamiento de las diferentes patologías, resultantes de la actividad laboral, comenzó a cursar la especialidad de Medicina Laboral. En el año 1991 funda **I.M.S.A.L** (Instituto Médico de Salud y Aptitud Laboral).

Los servicios prestados por la firma son:

- Examen de aptitud (pre-ocupacional, periódico, cambio de tareas, ausencia prolongada, egreso).
- Servicio médico en planta.
- Control de ausentismo.
- Evaluaciones psicotécnicas.
- Higiene y seguridad.
- Visación y Fiscalización en el ministerio de trabajo de Córdoba de secuelas incapacitantes previas al ingreso
- Asesoramiento para carpetas psiquiátricas.
- Asesoramiento por accidente de trabajo.
- Auditoria de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.
- Pericias médicas.



- Determinación de la incapacidad al momento de la alta médica.
- Gestiones ante la ART
- Asesoramiento médico legal.
- Concurrencia a junta médicas judiciales.

Las diferentes áreas que componen la organización son:

Medicina Laboral

- Dr. Visconti Oscar Alberto.
- Dra. González Daniela Valeria.
- Dra. Cruz de Novillo Elva
- Dr. Villalba Gustavo A.

Medicina Legal

- Dr. Visconti Oscar Alberto.

Clínica Médica

- Dra. González Daniela Valeria.
- Dra. Cruz de Novillo Elva.
- Dra. Rajoy Melisa
- Dra. Barboza Carla
- Dr. Vera Facundo

Radiología

- Lic. Yapura Sandra.



- Lic. Rosales Verónica

Psicología

- Lic. Etienot María José.
- Lic. Ramb Cristina

Psiquiatría

- Dr. Heredia Álvarez Domingo.

Laboratorio

- Bioq. Liliana Martí
- Tec. Lab. Marcelo Eroles.

Fotobiología

- Lic. García Marisa.



8. INTRODUCCION

En una organización prestadora de servicios, el cliente puede recibir compensaciones económicas, por los daños sufridos o inconvenientes. Lo que generalmente no pueden recompensarse son las molestias por el tiempo perdido.

Es por esto que la calidad en servicios es un factor muy importante en empresas dedicadas a esta actividad ya que la satisfacción al cliente es clave, hacia allí deben dirigirse todos los esfuerzos que realicen los prestadores. El personal de estas organizaciones cumple un rol primordial ya que es "la cara visible" de la empresa frente a los clientes.

La mejoría en la calidad del servicio significa un cambio comportamental de la cultura de las organizaciones. Significa un compromiso asumido por todos los niveles de la empresa, en la búsqueda del perfeccionamiento en todo aquello que se hace para otras personas.

Sin duda una organización que aboca su gestión para mejorar sus procesos obtiene agilidad, eficiencia y flexibilidad. Hace compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados organizacionales.



9. DESARROLLO

9.1 OBJETIVOS

Objetivos generales:

- “Elaborar un programa de gestión de calidad dirigido a mejorar los procesos que se llevan a cabo actualmente en la firma I.M.S.A.L, para brindar un servicio de forma eficiente y eficaz”
- “Instalar una filosofía de gestión sustentada en la capacitación continua de su personal para la mejora de su desempeño y por consiguiente, el de la organización.

Objetivos específicos:

- Comprender el significado estratégico de la gestión de RR.HH en la calidad de la prestación del servicio.
- Determinar cuáles son las actividades que realiza el personal en contacto con el cliente, que deberían ser mejoradas para exceder las expectativas del mismo.
- Determinar las actividades/pasos de cada proceso de prestación de servicios, a fin de detectar fallas o puntos para mejorar.
- Proponer planes de capacitación para los empleados en contacto directo con los clientes para mejorar el servicio.
- Evaluar cuáles son, los medios y recursos, que deben estar a disposición del personal, para una adecuada prestación de un servicio de calidad.



9.2 JUSTIFICACION

En la actualidad, la calidad del servicio se ha convertido en un imperativo, que ninguna empresa puede desatender. Pero, al igual que sucede con los productos tangibles, la calidad de un servicio debe comenzar a "construirse" desde su diseño, si el diseño inicial no es el correcto, jamás podrá ofrecerse un servicio de alta calidad a los clientes.

En este contexto, son de vital importancia, los recursos humanos, ya que son ellos quienes hacen la efectiva prestación del mismo y posibilitan la diferenciación del servicio prestado, en comparación con los competidores. La prestación se ve afectada por la satisfacción laboral y los medios que disponen para desempeñar sus tareas.

En tal sentido, el factor humano es decisivo para lograr calidad en los servicios y en la gestión en su totalidad.

Los motivos que nos impulsan a llevar adelante el presente proyecto de grado radican en dar respuesta a una necesidad organizacional, que mejore su sistema de calidad, caracterizada por los propios miembros de la organización como un requerimiento primordial para mantenerse competitiva en el mercado que se desempeña.

Es por ello que este proyecto enfoca sus esfuerzos en lograr implementar, a través de la mejora en el servicio prestado, una filosofía sustentada en la capacitación continua de su personal para contribuir a las necesidades organizacionales, proponer herramientas con el objetivo de que su uso se haga extensivo a diversas áreas, solucionar necesidades concretas y específicas, así como también la mejora generalizada del sistema de calidad.



9.3 PRE-DIAGNOSTICO

De acuerdo al relevamiento de datos, que realizamos mediante una entrevista no estructurada (al socio gerente de la organización) y a la observación directa, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos definida como tal, sino que el personal del área de administración, en conjunto con los propios dueños (Directora médica) realizan estas actividades cuando son necesarias, por ejemplo en caso de incorporación de nuevos empleados, se procede al reclutamiento y selección de los mismos pero de manera muy informal, permisos, uniformes y nuevas directivas también están a su cargo. Recientemente se ha incorporado al staff una encargada de llevar a cabo todo lo referido a gestión de personal y del servicio a fin de descomprimir las responsabilidades de la gerencia y para organizarse administrativamente.
- Se destaca el contacto directo con directivos, flexibilidad en los horarios en permisos y en días. Tienen en cuenta a cada uno de los miembros de la empresa, y se preocupan por los mismos.
- En cuanto a la distribución y definición de tareas, las mismas no se encuentran claramente delimitadas ni especificadas en una descripción de puestos formal; se observa una sobrecarga de tareas en ciertos puestos de trabajo.
- No se han realizado programas de capacitación para los empleados, sólo algunas charlas informales donde se dictan pautas a seguir para mejorar el servicio prestado, así mismo los resultados de estas actividades no son evaluados.
- Según lo expresado por un referente de la organización, el servicio prestado por la empresa es óptimo, pero se expone la necesidad de aspirar a la mejoría continua para mantenerse en el mercado como una de las firmas principales en medicina.
- Actualmente la firma **I.M.S.A.L SRL** se encuentra en una etapa de transición, buscando nuevas formas para prestar su servicio, según nos



**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

refieren, el mismo no es deficiente pero necesita adecuarse a la nueva dirección en la que quiere incursionar la organización.



9.4 MARCO TEORICO

1. DEFINIENDO CALIDAD

Para **Kaoru Ishikawa** (Japón 1915-1985) uno de los primeros en la revolución de la calidad, "calidad es el desarrollo, proyecto producción y asistencia que un producto o servicio debe tener, al precio más económico, con la mayor utilidad, que produzca satisfacción al consumidor"

Por su parte, **Armand Feigenbaum** (1964), puntualizó lo que es aceptado como la definición más acertada para la calidad la cual ha sido difundida a partir del apoyo que le dio la American **Society of Quality Control**:

"Calidad es la total y completa satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario consumidor, la que debe ser conseguida con los menores costos posibles".¹

Para **Feigenbaum** la calidad existe en todas las áreas de la empresa y todas las personas de la organización tienen un importante grado de responsabilidad en la obtención de la misma. La define en términos multidimensionales y va trazando el camino de la calidad hacia una filosofía de gestión.

La norma internacional ISO 9000:2005 en su apartado 3.1 referente a "Términos relativos a la calidad" deja establecido, a los fines de la norma;

Calidad: es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

1.2 Definición de servicio

El servicio es la "acción y efecto de servir. Organización destinada a cuidar los intereses y satisfacer necesidades públicas o privadas". (Lexis 22, tomo 19, p.5342)

¹ A.V Feigenbaum. Control Total de la Calidad. CECSA, 1986



Por otro lado **Cowell** (1984, p. 101 y 102) dice que "el concepto de servicio es la definición de los beneficios generales que la empresa de Servicios otorga, basada en los beneficios recibidos por los clientes".

Existen algunas características que diferencian a los servicios de los productos; dichas características fueron analizadas por **Ron Zemke** y **Dick Schaaf** (1989, p.13 y 14); y se encuentran expresadas en la siguiente tabla.

PRODUCTO	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none">• Es tangible• Se puede inventariar• Se puede depreciar• La producción y el consumo son por separado.• No es perecedero	<ul style="list-style-type: none">• No existe físicamente hasta que lo recibe el cliente.• No es un activo que se pueda inventariar.• No se puede depreciar• La producción y el consumo son simultáneos.• Es perecedero.

Tabla 2.1. Comparación de las características de los productos y servicios

El servicio tiene diversas dimensiones; de acuerdo a **Parasuraman, Zeithamel,** y **Berry** estas son:

- **Tangibles:** se refiere a la parte tangible del servicio, como el equipo o el personal necesarios para otorgar el servicio.
- **Seguridad del servicio:** se refiere a la habilidad del prestador del servicio de cumplir con la promesa de prestar el servicio adecuadamente.
- **Responsabilidad:** se refiere a la buena voluntad del prestador del servicio para ser útil y rápido al otorgar el servicio.
- **Confiabilidad:** se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza y responsabilidad.



- **Empatía:** se refiere a que el cliente espera atención individual y humanitaria (afectuosa) por parte del proveedor del servicio". (Foster, 2001, p.7)

"Aunque estas son las características más importantes de los servicios, existen otras cuantas como la disponibilidad, el profesionalismo, la prontitud de respuesta, la realización, y la cortesía". (Foster, 2001, p.7)

Un servicio, es un acto llevado a cabo por una persona u organización, para beneficio de otra. Para la mercadotecnia un establecimiento de servicio es un negocio que tiene como compromiso fundamental la satisfacción de los requerimientos del consumidor, llevando a cabo actos por los cuales un consumidor está de acuerdo en pagar un determinado precio.

Los servicios no están completamente divorciados de los productos, igual que a los productos no pueden separarse de los servicios que se ofrecen con relación a su venta. (Bell, 1982. p.566)

"El servicio, es la administración de organizaciones en donde el negocio principal requiere la interacción con el cliente para poder producir el servicio". Según Chase Aquilano y Jacobs "el servicio cuenta con dos categorías: la primera, es el servicio basado en las facilidades, en donde el cliente debe ir al lugar donde se presta el servicio. Y la segunda donde la producción y el consumo del servicio toma lugar en el ambiente del cliente". (Chase et al. 2001. p 208).

1.3 Diferencias entre servicio y servicio al cliente

Es importante conocer las diferencias que existen entre las empresas de servicio y servicio al cliente, con el fin de poder reconocer a las empresas de servicio del resto.

El **servicio al cliente** es ofrecido por cualquier tipo de compañía no importando su giro, ya que todas ellas deben de interactuar de alguna u otra manera con sus clientes en algún punto de sus actividades; ya sea al hacer un pedido, al realizar la venta, atendiendo sus reclamaciones o sugerencias, etc. Sin embargo esto no convierte a todas estas empresas en una empresa de servicio, ya que las verdaderas empresas de servicio, se caracterizan porque su función principal es



la de otorgar servicio a los clientes y no la manufactura o el comercio de algunos bienes. (Zeithaml, V. Y Bitner, M., 2002).

El triángulo del marketing de servicio

Hacer posible el cumplimiento de las promesas

- Proveedores y sistemas de servicio deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones para prestar el servicio.
- Comunicación vertical y horizontal.
- Capacitación, entrenamiento, sistemas internos apropiados y recompensas.

Promesas a los clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará.

Factores Clave:

- Elementos de la mezcla de mercadeo
- Los empleados del servicio
- Diseño y decoración de las instalaciones
- Proceso del servicio
- Garantías del servicio
- Comunicación de ida y vuelta



Las promesas que se formulan se deben cumplir

- Es el momento de la verdad, el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume.
- Las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad se pone a prueba.

Venta personal, centros de servicio al cliente, ambientes de servicio.

Fuente: (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 20)

Este modelo, explica la relación que existe entre los tres actores que intervienen en el servicio que son: la compañía, los clientes y los proveedores.

Además existen tres tipos diferentes de mercadotecnia que son necesarios para que el servicio funcione eficientemente, ya que con ellos se logra una relación sostenible con los clientes. Estos tres tipos de mercadotecnia son:

1. **Mercadotecnia externa. (Formulando la promesa):** Establece cuáles son las promesas que se harán a los clientes, es decir lo que ellos esperaran recibir del servicio y la manera en que este se otorgará.
2. **Mercadotecnia interactiva. (Cumpliendo las promesas):** Es el momento en el que se deben de cumplir las promesas hechas, es decir el momento



en el que el cliente está recibiendo el servicio. Es por eso, que este es el momento más crítico de los servicios, ya que es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas por parte de los empleados o proveedores del servicio

3. **Mercadotecnia interna. (Facilitando la promesa):** Está presente en el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas. Se necesita que los proveedores del servicio se encuentren capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipo necesarios para poder tener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe de existir satisfacción tanto de los proveedores, como de los clientes internos. (Zeithaml V. et al. 2002)

1.4 El cliente

Al estudiar la definición de calidad así como la de servicio, se observa que la parte primordial de ambos aspectos se enfoca en el cliente.

Todas las personas o empresas de alguna u otra forma son clientes; es decir, necesitan de los productos o servicios producidos por otras personas o entidades para poder de esta manera satisfacer sus necesidades; estos clientes ofrecen a sus proveedores algo a cambio para compensar el producto o servicio recibido.

Definición de cliente

Foster nos dice que, "un cliente es aquel que recibe bienes o servicios".

Comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes: los internos y externos.

Tipos de clientes:

1. **"Cliente interno.** Se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. Se puede entender como la persona que se sitúa en el siguiente paso del proceso".



2. **"Cliente externo.** Los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa". (Foster 2001, p.124).

Satisfacción del cliente

"Satisfacción, es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo" (Oliver, R. citado por Zeithaml et al 2002, p.94)

"En los servicios, calidad es igual a satisfacción de los clientes". (Koenes, A.1998, p.6).

Esta definición explica que desde este punto de vista, la calidad solo puede ser medida basándose en la satisfacción de los clientes. **Lele** y **Sheth** explican que para lograr determinar el nivel de satisfacción de los clientes, es fundamental comenzar con el diseño del servicio, ya que este definirá el verdadero compromiso de la empresa al otorgar el servicio, así como establecerá las limitaciones de manera que satisfagan a sus clientes. (Koenes, A 1998)

1.5 Gestión

Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.



1.6 Sistema de gestión

Un sistema de gestión es una estructura o modelo de administración eficaz y eficiente que busca mejorar el funcionamiento de una organización. Incluye un proceso de ideación, planeación, implementación y control.

Los sistemas de gestión ofrecen pautas, estrategias y técnicas para optimizar los procesos y los recursos de una entidad. Se utilizan generalmente en organizaciones de carácter empresarial y abordan diferentes ámbitos como la gestión de la calidad y la rentabilidad.

La implantación de sistemas de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad.

1.7 Sistema de gestión de calidad

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia

Para la implementación de dicho sistema es necesario considerar los siguientes requisitos:

- a) La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.



2. EL OBJETIVO DEL DISEÑO: LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES

Al pensar en los servicios, es imperativo tener en cuenta dos ideas básicas:

- 1. La preocupación principal de la empresa debe ser la de lograr altos niveles de satisfacción entre los clientes que van a recibir el servicio.**

Existen razones obvias para apoyar esta afirmación. Si la empresa opera en el sector servicios y no se generan altos niveles de satisfacción entre quienes reciben el servicio, estos no seguirán adquiriendo sus servicios o si lo hacen, porque no disponen de otra alternativa, estarán claramente dispuestos y preparados para cambiar de proveedor apenas se le presente la oportunidad de hacerlo, con lo que la posición de la empresa en el mercado será muy débil.

- 2. En los servicios, al igual que en los productos tangibles, la calidad comienza "a crearse" en el momento del diseño.**

El resultado final que se obtiene con un producto tangible o con un servicio es una consecuencia directa de lo que se haya establecido inicialmente en su diseño, las características y atributos que se hayan incorporado y los criterios con que se realizó el diseño.

En los servicios la "producción" es más flexible y los empleados tienen un cierto margen autónomo de maniobra. Pero todo depende de lo que se haya planificado inicialmente en el proceso de diseño. En los servicios, los empleados pueden "inventar" en el momento de la prestación, pero solo hasta un cierto punto.

3. CALIDAD ES IGUAL A SATISFACCION

3.1 "En los servicios, calidad es igual a satisfacción de los clientes"

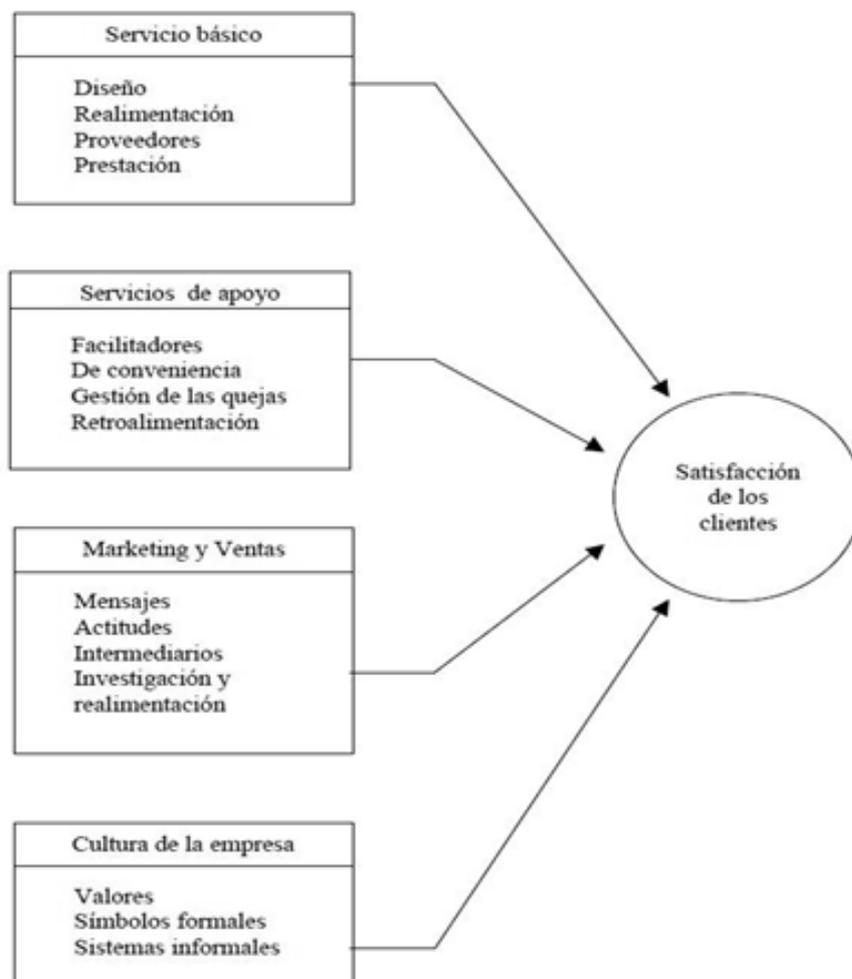
Los niveles de satisfacción de los clientes constituyen la única medida que se puede utilizar para determinar y evaluar la calidad de un servicio. Si bien la aceptación de este criterio igualmente válido en los tangibles, en los servicios es un verdadero imperativo ya que en ellos no se dispone de parámetros técnicos



fijos y determinados para medir la calidad intrínseca de un servicio. En la actualidad se recurre a las Normas ISO, en sus diferentes vertientes, para "certificar" y convertir en elementos "tangibles" la calidad de productos y servicios.

En los servicios la calidad no solo depende del diseño. También depende de otros factores: véase Figura 1.1

Factores que determinan la satisfacción de los clientes elaborado por **Lele** y **Sheth**.



Al hablar de diseño se refieren a la combinación de un eficaz diseño en el producto tangible y, además, un eficaz diseño en lo que respecta a los servicios de apoyo. Estos dos "diseños" deben estar perfectamente integrados en la oferta total que hacen las empresas en sus mercados.



3.2 Repercusiones del diseño

"El diseño define lo que será finalmente el servicio e influye de forma decidida en su prestación"

Es por esto que la calidad (satisfacción del cliente) comienza con el diseño. Existen dos vías principales mediante las cuales el diseño del servicio afecta directamente a los niveles de satisfacción de los clientes:

- El propio diseño envía una serie de "mensajes" a los clientes sobre cuál es el verdadero compromiso y los niveles de preocupación de la empresa respecto a la satisfacción de los clientes.
- El diseño establece limitaciones a las posibilidades de lograr altos niveles de satisfacción en el momento de la prestación.

3.3 Mensajes contenidos en el diseño

Las percepciones que se hacen los clientes sobre la forma como la empresa está dispuesta a prestar sus servicios les sirve como punto de referencia para responder a una serie de preguntas que se hacen continuamente respecto a las empresas y los servicios que reciben de ellas, como por ejemplo:

- ¿Qué importancia le atribuye la empresa a mi satisfacción como cliente?
- ¿Hasta dónde llega el compromiso que ha hecho la empresa con la calidad y los niveles de satisfacción que esperamos alcanzar los clientes?
- ¿Este servicio, responde únicamente a mis necesidades básicas o satisface todas mis necesidades, deseos y expectativas?

Para responder a esas preguntas, los clientes observan a veces de forma no consciente, el servicio recibido y sacan sus conclusiones.

"Los clientes detectan e interpretan ciertos indicios o pistas que, aunque no relacionen directamente con el diseño por falta de conocimiento técnico al respecto, si le sirven para determinar que "algo anda mal" en la forma como las empresas prestan determinados servicios"

Como por ejemplo: procesos engorrosos para recibir el servicio, imposibilidad de acceder al servicio cuando el cliente lo necesita (ej. Horarios establecidos para



satisfacer la conveniencia de las empresas y/o de su personal, no de los clientes) garantías que no se cumplen tal y como se habían prometido, personal que no conoce cabalmente los servicios que presta, etc.

Los clientes optan siempre por creer en lo que perciben en el momento de la prestación, no en lo que se dice en los mensajes publicitarios o de ventas.

Esto quiere decir que los mensajes del diseño pueden neutralizar por completo el efecto de las inversiones publicitarias.

Por otra parte, un diseño deficiente incrementa la percepción de "los costes de comprar" para los clientes, donde no solo se incluyen los pagos en dinero, sino todo lo que implique un coste, incluso psicológico para los clientes: desplazamientos, pérdida de tiempo, inseguridad en la prestación final, planteamiento de quejas y reclamos, etc. Todo aquello que incrementa los costes de comprar de los clientes disminuye el valor percibido en el producto o servicio.

3.4 Limitaciones a la prestación

Aunque a los empleados se les dé una cierta libertad o flexibilidad en el momento de la prestación del servicio, siempre tendrán que ceñirse a determinados parámetros, procesos y sistemas establecidos durante la planificación inicial del diseño del servicio.

En consecuencia:

- El diseño "encajona", le establece "camisas de fuerza" a los empleados en contacto directo con los empleados, esto muchas veces les impide, aunque lo deseen, satisfacer plenamente a los clientes.
- Un diseño deficiente incrementa las quejas y reclamos de los clientes, lo que potencia los conflictos entre los clientes y el personal de contacto.
- Un diseño deficiente dificulta el aprendizaje de los nuevos servicios lo que, luego afecta los niveles de calidad de la prestación que ofrecerán los empleados a los clientes.



4. LAS TRES DIMENSIONES DEL VALOR

Para lograr la satisfacción de los clientes, el diseño debe partir de una condición fundamental:

"El servicio final debe ser capaz de generar el más alto nivel posible de valor para los clientes"

Es necesario destacar las tres dimensiones de lo que se define como "valor total" de un producto o servicio; es decir:

- Valor de compra
- Valor de uso
- Valor final

La responsabilidad fundamental de todo directivo es conocer siempre lo que es valorado por el consumidor, usuario o cliente y crear, y continuamente mejorar, sistemas organizativos que, cuando sean utilizados por el personal de la empresa, resulten en un incremento de valor para los consumidores.

Para **Carothers Sanders** y **Kirby** (Citado en Colectivo de Autores, 1998, p. 18), por su parte:

"Las empresas que no suministren suficiente valor, por incapacidad, por falta de atención o por propia decisión, serán eliminadas selectivamente por los clientes en el punto de la venta. Las implicaciones son claras: el objetivo de las organizaciones en el siglo XXI será hacerse cada vez más valoradas por los consumidores y usuarios de sus productos o servicios"

Los usuarios y consumidores toman en consideración las tres dimensiones en el momento en que van a decidir la compra (no después) y la utilizan como criterio fundamental para optar por comprar o no, en caso de que lo hagan, que marca comprar; lo que se intenta explicar es como las tres dimensiones son los elementos que los consumidores usan para evaluar el nivel del valor que perciben en las ofertas que les hacen las empresas y para decidir al respecto. De ahí que las empresas de éxito han sido siempre aquellas que, de forma consciente y voluntaria o no han logrado generar una mayor percepción de valor en sus mercados en esas tres dimensiones.



"Prever e integrar en el producto o servicio básico todos los elementos de servicios de apoyo que permitan incrementar la percepción de valor en las dimensiones antes señaladas ante, durante y después del uso de consumo"

4.1 Criterios básicos para una empresa de éxito

- **Calidad percibida:** Tradición de calidad de sus productos y servicios entre los consumidores, usuarios o clientes.
- **Participación de mercado:** mantenimiento sostenido de los más altos niveles de participación de mercado en sus respectivos sectores de negocios (empresas líderes en sus mercados).
- **Rentabilidad:** mantenimiento de los más altos niveles de rentabilidad relativa en sus respectivos sectores de negocios.

Las empresas que alcanzan niveles altos de desempeño en estas tres variables claves, mostraron valores, actitudes y criterios de gestión muy sólidos en las siguientes áreas:

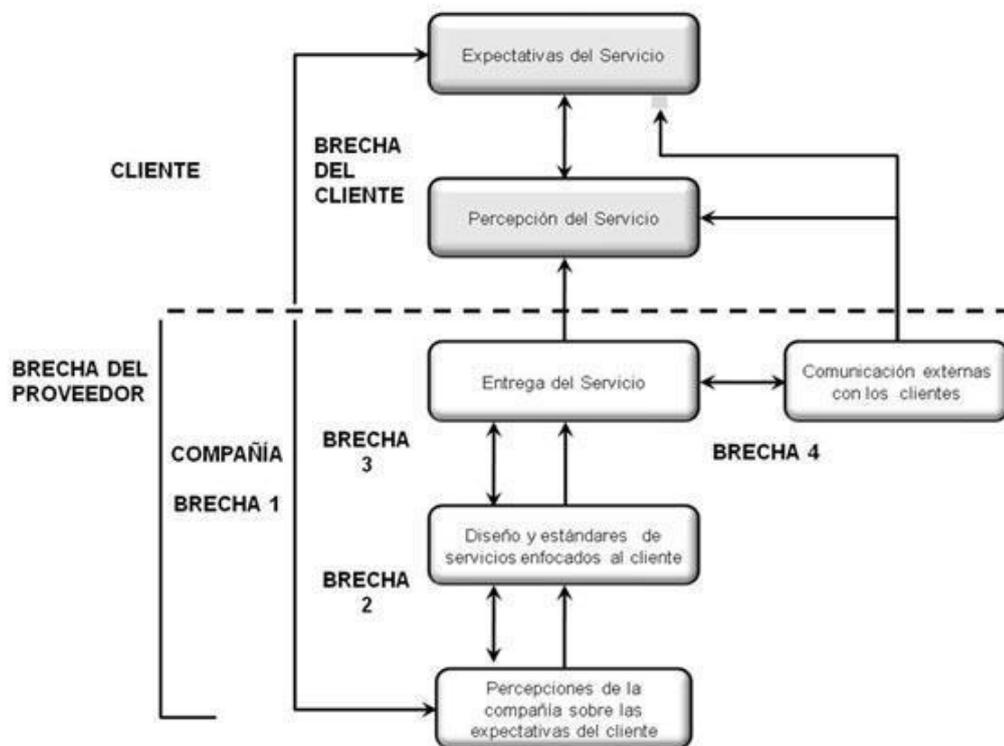
- Fuerte compromiso con la calidad: por parte de la alta dirección y todos los mandos intermedios.
- Sólidos conocimientos de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores, usuarios o clientes por parte del personal encargado del diseño de los servicios.
- Dinámicos sistemas internos que permiten la inter comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa durante el proceso de diseño.
- Desarrollo de relaciones muy estrechas con los consumidores, usuarios y/o clientes durante el proceso de diseño.
- Fuerte énfasis en ser los mejores en todas y cada una de las dimensiones características y atributos de sus servicios.
- Desarrollo de una actitud permanente de innovación y perfeccionamiento de sus productos y servicios con el fin de incrementar, cada vez más, los niveles de satisfacción de sus usuarios y clientes.



4.2 Modelo de satisfacción del cliente.

Zeithaml en conjunto con **Berry** y **Parasuraman**, crearon un modelo en donde identifican los puntos importantes dentro de la prestación del servicio, que incluye tanto al cliente como a la compañía. Este modelo ayuda a entender e identificar qué es lo que los clientes esperan del servicio y el servicio otorgado

Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio



Fuente: (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 32)

Brecha del cliente: Esta brecha indica la diferencia que existe entre lo que el cliente espera del servicio y el servicio percibido. En donde las expectativas del cliente son las ideas o conceptos preconcebidos del servicio, dichas expectativas pueden ser creadas por experiencias pasadas con servicios, por necesidades personales o por comunicación oral.



Brecha del proveedor:

- **Brecha 1:** Esta brecha indica la diferencia existente entre lo que la compañía cree que los clientes esperan del servicio y lo que realmente espera el cliente.
- **Brecha 2:** Es la brecha existente entre las percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente, y los diseños y estándares orientados al cliente. Son las deficiencias de la compañía al no saber seleccionar los estándares y el diseño de calidad adecuados.
- **Brecha 3:** Es la brecha existente entre los diseños y estándares de servicio orientados al cliente y la entrega del servicio. Es decir, que al tratar de implementar el servicio de acuerdo con los estándares y diseños previamente seleccionados, existen factores que los alteren. Estos factores pueden ser: escasez de herramientas o equipo, falta de capacitación, mala relación entre los empleados, falta de claridad en los roles, etc.
- **Brecha 4:** Es la brecha existente entre la entrega del servicio y la comunicación externa con los clientes; es entendida como la deficiencia de la compañía para poder hacer que exista coherencia entre las promesas que comunica a los clientes y lo que en realidad ofrecen. : (Zeithaml, V. et al, 2002)

Modelo de la prestación de los servicios

Este modelo explica cuáles son cada uno de los pasos que intervienen en la prestación de los servicios, así como el proceso que se debe seguir para poder llegar al **momento crítico** (el momento en el que se produce y se consume el servicio).

Para entender mejor este modelo, es importante enfatizar que todos los aspectos que lo integran deben de funcionar correctamente; ya que si alguno de estos aspectos se sale de control, traerá como consecuencia un servicio deficiente que concluirá con la insatisfacción de los clientes; cómo podemos observar en la figura 2.4, el proceso del servicio termina con la percepción y evaluación de la calidad del servicio recibido.



De este modo, el modelo puede ayudar a identificar cuáles son los criterios que están fuera de control y buscar la manera de recuperar el control del proceso para evitar que se otorgue un servicio de mala calidad. (Koenes, A.1998).

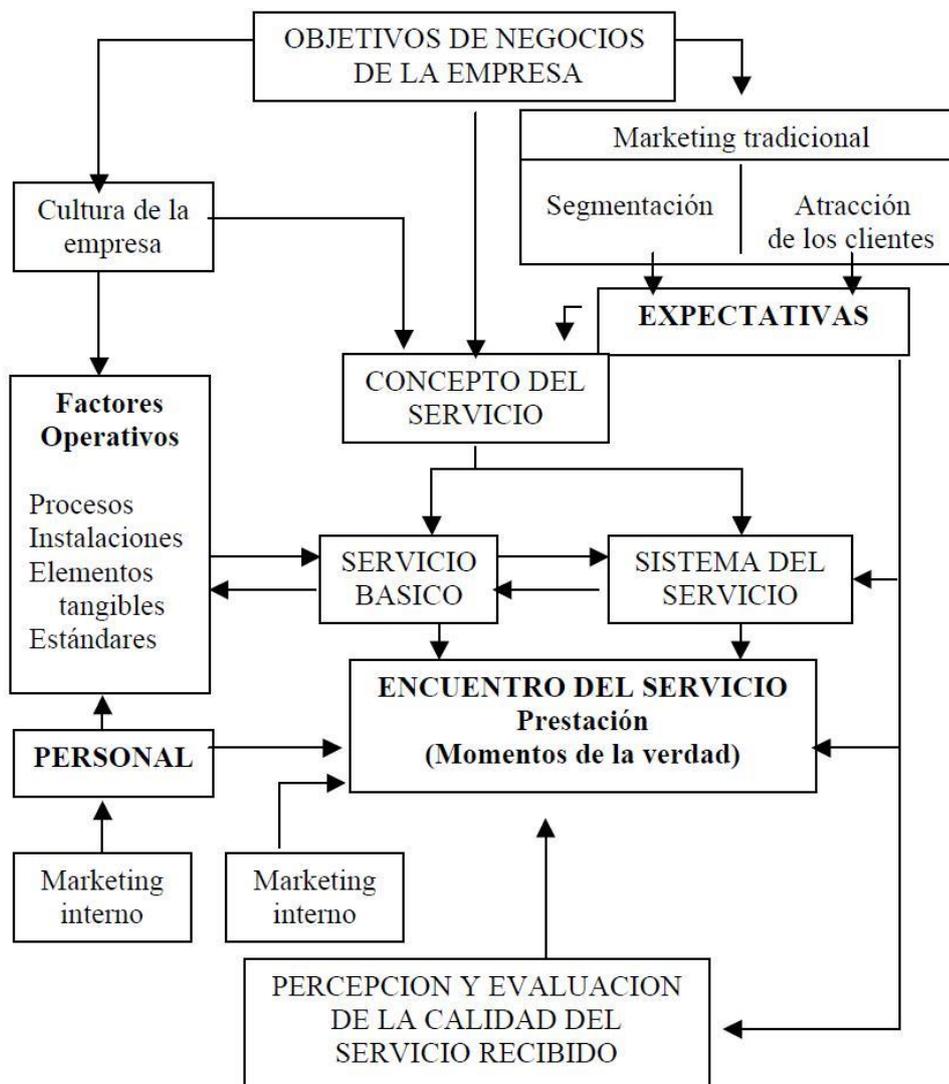


Figura 2.4. El modelo integral para la prestación de los servicios.

Fuente: (Koenes,A. Diseño del servicio paso a paso. 1998, p.35)

4.3 Estados de satisfacción del cliente

Según Coyne (Larrea, P. 1991, p.75) existen 5 estados de satisfacción de los clientes.



- **Satisfacción:** Las expectativas han sido igualadas, pero no superadas. La transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido el esperado.
- **Irritación:** La transacción ha concluido felizmente, pero el comportamiento del proveedor no ha sido apropiado.
- **Insatisfacción:** La transacción no ha tenido éxito o el nivel de esfuerzo exigido ha sido superior al esperado.
- **Enfado:** La transacción no ha tenido éxito, a pesar de un esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado o por culpa de un error del proveedor que podía haberse evitado.
- **Excitación:** El cliente se lleva una sorpresa agradable porque las expectativas de éxito eran bajas, o el nivel esperado de esfuerzo alto, o la transacción ha sido redefinida al alza.

4.4 Tipos de expectativas del servicio.

Según **Zeithaml**, V. et al, las personas encargadas de realizar el Marketing de servicios conocen un nivel intuitivo de las expectativas de los clientes, pero es necesario realizar una búsqueda más profunda de estas expectativas con el fin de comprenderlas, medirlas y administrarlas mejor.

El primer tipo de expectativa es denominado como **servicio esperado**, se podría definir, como el servicio que el cliente espera obtener, en otras palabras es una fusión de lo que puede ser y lo que tiene que ser.

Las expectativas del servicio deseado, reflejan las esperanzas y deseos de los clientes. Si no se cumplen estos, quedarían insatisfechos con el servicio y seguramente ya no comprarían el servicio posteriormente.

En consecuencia con el anterior, los clientes tienen otra expectativa; según el estudio realizado por **Zeithaml**, V. et al, con un nivel más bajo tomando en cuenta que no siempre se pueden cumplir los deseos de las personas, clasifican al servicio en un nivel más aceptable, es decir bajan sus exigencias para la prestadora del servicio, a este nivel se le denomina servicio adecuado, es decir; el nivel de servicio que el cliente está dispuesto a aceptar. El servicio adecuado



refleja la expectativa mínima tolerable, lo mínimo que podría esperar el consumidor y así este refleja el nivel del servicio que ellos creen recibir según sus experiencias con los servicios

Zona de tolerancia



Fuente: (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 65.

En la figura se muestran los dos tipos de servicios mencionados como los dos estándares de expectativas. Uno como el límite más alto y el otro como el más bajo; esto también menciona que los clientes evalúan al servicio tomando en cuenta estos dos estándares: lo que desean y lo que están dispuestos a aceptar. La pregunta que entra en juego, es que si todos los clientes tienen las mismas expectativas o varían entre cada consumidor. Los servicios son heterogéneos es decir, puede haber diferencias en su aplicación; ya que puede haber diferencias entre los proveedores, entre los mismos empleados de tal forma que los clientes están conscientes y aceptan estas diferencias entre sí. A esta variación se le denomina zona de tolerancia, en otras palabras cuando el servicio recibido lo clasifican por debajo del servicio adecuado los clientes pueden llegar a sentir malestar y su nivel de satisfacción con la empresa queda afectado.

Por otro lado, cuando el servicio recibido supera las expectativas de los clientes, éstos pueden quedar satisfechos o también asombrados. A la zona de tolerancia se podría considerar como el intervalo dentro del cual los clientes pasan por inadvertido el nivel del desempeño del servicio. Únicamente cuando el servicio



rebasa las expectativas o no las cumple es cuando llama la atención de los clientes, es decir cada cliente tiene una tolerancia para los distintos tipos de servicios que utiliza.

Todos los clientes tienen distinta zona de tolerancia. Para unos es más angosta que para otros, es aquí cuando tiene que ser más riguroso el servicio que brindara la compañía; e igualmente algunos clientes tienen más ancha esa zona de tolerancia, en estos tipos de clientes el servicio otorgado puede ser menos estricto que en la zona de tolerancia disminuida.

En resumen, los clientes presentan dos niveles de expectativas: el servicio adecuado y el servicio deseado. El servicio deseado se sujeta a menos cambios que el servicio adecuado. También existe una zona de tolerancia que puede variar entre los clientes, expandiéndose o contrayéndose en un mismo cliente según los diversos factores.

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables; desde las experiencias que el cliente vive con otras compañías, hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias.

Dentro del nivel de servicio esperado existen dos factores que afectan las influencias de las expectativas del cliente:

- a) **Las necesidades personales:** Son los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, estas necesidades se podrían clasificar en diversas categorías como la física, la social, la psicológica y la funcional.
 - b) **Existen clientes más demandantes que otros,** por lo tanto tienen y muestran diferentes expectativas. Los intensificadores permanentes del servicio son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio.
1. Un factor importante dentro de los intensificadores permanentes, son las expectativas derivadas del servicio, que es cuando las expectativas del cliente son dirigidas por otra persona, es decir, sus expectativas son dirigidas para satisfacer a otras personas.



2. El otro intensificador permanente del servicio, es la filosofía personal del servicio es decir, la actitud genérica que subyace en los clientes acerca de su significado de servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio.

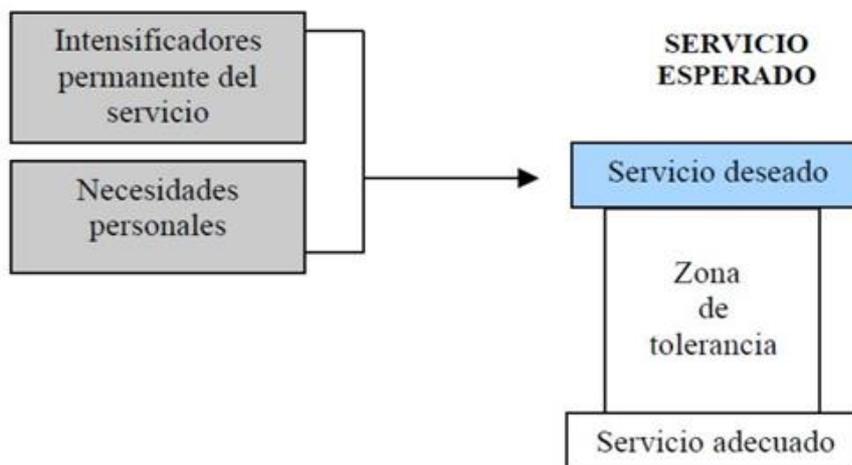


Figura. 2.6. Factores que influyen sobre el servicio deseado.

Fuente: (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 70)

En el servicio adecuado, se encuentra afectado por otros factores distintos; por lo general, son factores de corto plazo y tienden a moverse más que los factores relativamente estables que influyen en el servicio deseable.

Son cinco los factores que influyen en el servicio adecuado:

1. **Intensificadores transitorios del servicio.** Son factores individuales temporales y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio. Son situaciones de emergencia personales en donde urge que se otorgue el servicio.
2. **Percepción de las alternativas de servicio.** Son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Cuando existe más competencia entre los prestadores de servicio, sus niveles suelen ser más altos que cuando solo existe un proveedor del servicio. Cuando el cliente sabe que hay otros prestadores, el nivel del servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia por consiguiente se hace más pequeña.



3. **Autopercepción del papel del cliente en el servicio.** Esto es acerca del grado de influencia sobre el nivel de servicio que se recibe. Es decir las expectativas del cliente cambian según el grado de participación activa en la prestación del servicio que creen tener.
4. **Factores situacionales.** Son las condiciones en las que se presta el servicio y que el cliente ve que van más allá del control del prestador del servicio; en términos generales se puede decir que los factores situacionales disminuyen temporalmente el nivel del servicio adecuado y expanden la zona de tolerancia.
5. **Este último factor es el del servicio predecido.** Es el nivel de servicio que los clientes creen que probablemente recibirán; son proyecciones que realizan los beneficiados de lo que pasará en el momento de la transacción. Es decir, la estimación anticipada del nivel de ejecución del servicio. (Zeithaml et al. 2002)

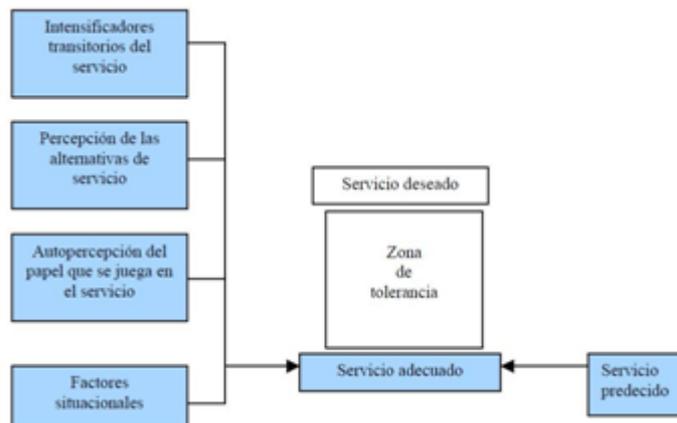


Figura.2.7. Factores que influyen en el servicio adecuado.

Fuente: (Zeithaml, V. et al, Marketing de servicios. 2002, p. 73)

4.5 Elementos para construir la satisfacción y la calidad en el servicio

La impresión más intensa del servicio se presenta cuando hay un encuentro del servicio o momento de la verdad. Es decir, la interacción de los clientes con la empresa de servicio tomando en cuenta cada contacto con la organización desde el inicio hasta el momento final.



En estos encuentros se percibe una radiografía de la calidad del servicio que otorga la organización; y cada contacto contribuye de la misma manera a generar la satisfacción general del cliente. Por parte de la compañía representa cada momento una oportunidad o una amenaza para probar su potencial como prestador de un servicio de calidad y si resultara positiva todos los encuentros se incrementarían la lealtad del cliente hacia la empresa.

Hay algunos servicios, dependiendo del giro de las empresas que requieren más contactos que otros, y que una mala experiencia en cualquiera de ellos puede dar como resultado una evaluación negativa hacia la calidad del servicio.

Según **Bitner J.**, los primeros contactos son críticos, pero sin quitarle importancia al resto cuando se trata de determinar la satisfacción y la lealtad del cliente. Cuando se interactúa por primera vez con la empresa, se crea en él una primera impresión de la organización, ya que el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar a la organización.

A pesar de que el cliente haya tenido muchas interacciones, cada encuentro individual forma parte de una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente. Con el fin de formar una imagen positiva de la empresa deben sumar muchas interacciones de alta calidad.

Cuando se presentan combinaciones de interacciones positivas junto con negativas, se genera en el cliente sentimientos de inseguridad sobre la calidad del servicio otorgado por la empresa y la hacen vulnerable ante el atractivo de la competencia.

Como se mencionó anteriormente hay interacciones claves que tienen un peso mayor sobre las otras, la dificultad es identificar cuáles son aquellas que tienen más peso sobre los clientes. (Zeithaml, V. et al, 2002).

Finkelman y **Golan** identificaron siete acciones para conseguir la insatisfacción de los clientes:

1. Intentar en cada venta maximizar el ingreso y minimizar los costos.
2. Gestionar las funciones de apoyo al cliente, (incluido el servicio post-venta) como centro de costo.
3. Crear una organización orientada exclusivamente a la calidad del producto.



4. Garantizar que los mandos intermedios controlen las actividades del personal de contacto con el cliente y hagan cumplir las políticas de la empresa.
5. Seleccionar a los distribuidores basándose en su volumen de operaciones y su solvencia financiera.
6. Convencer a la organización (y en especial a las funciones de apoyo) de que los clientes internos son tan importantes como los "externos"
7. Minimizar el stock de repuestos a fin de minimizar la inversión. (Larrera, P. 1991,p. 32).

4.6 Factores que influyen en la percepción de la calidad

Antes de la compra	En la compra	Después de la compra
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención de las reclamaciones, reparaciones y garantías
Opiniones de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas de recambio
Reputación de la distribución	Política de servicio y de reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programas de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciado	Precio y rendimiento ofrecidos	Rendimiento comparativo

Fuente: Larrea P. Calidad de servicio.1991, p.75)

Como se puede ver en la figura, desde 1991, las empresas se dieron cuenta que era importante poner una especial atención a sus clientes; en la actualidad esto ya no es visto como algo que las compañías deberían de tomar en consideración, sino que es algo que debe ser el objetivo principal de los negocios, ya que si no se toman en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, es imposible poder competir y mantenerse en el mercado.



5. CONCEPTOS PRECURSORES DE W.E. DEMING EN TORNO A LA CALIDAD TOTAL

Los principios gerenciales para la consecución de la Calidad que el Dr. **William E. Deming** generó, fueron un pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y a los tigres de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación. Asimismo Estados Unidos cuando auto-descubrió la importancia del concepto de Calidad, volvió a ocupar el sitio que como potencia económica lo obliga a tener.

5.1 Los 14 principios de la calidad del Dr. Edward Deming

1. **Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:** "El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento". Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará.
2. **Adoptar la nueva filosofía de gestión:** Se necesita una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables". Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. Uno de los principios de ISO 9001:08 los establece: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta".
3. **No depender más de la inspección masiva:** "Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re-elaboran. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defecto y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso".
4. **Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:** "Los departamentos de compra suelen



funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad, que termina generando desperdicios a lo largo del proceso. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio: "La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad, siempre".

6. Instituir la capacitación en el trabajo: "Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo".

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento.

ISO 9001:08 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

"La organización debe:

- determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.



- 7. Instituir el liderazgo:** "La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual".

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

- 8. Desterrar el temor:** "Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"
- 9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:** "Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarles problemas a otro."
- 10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:** "Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas, luego de haber sido profundamente instruidos para conseguirlos". Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9001:08, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose del mejoramiento continuo de la calidad y el servicio.
- 11. Eliminas las cuotas numéricas:** "Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una



garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa"

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras". Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra con falta de motivación pero en muy poco tiempo nos encargamos de hacerlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en no reconocer los logros, en no estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos capaces de producir la calidad que el cliente quiere, de no existencia de Planes de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La Gestión Participativa es la forma de hacer valiosos los recursos potenciales que toda persona tiene.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas". Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14. Tomar medidas para lograr la transformación: "Para llevar a cabo el compromiso con la calidad, se necesita un grupo especial de la alta



administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

5.2 Responsabilidad y funciones del personal de contacto

El personal de contacto tiene dos funciones primordiales:

- Función operativa: es el conjunto de tareas que deben ser efectuadas para producir y entregar un servicio.
- Función relacional: tiene que ver con las actitudes y comportamientos que hacen posible establecer una relación afectiva con el cliente.

En tanto que las responsabilidades son las siguientes:

- Desarrollar y mantener relaciones afectivas con los clientes
- Adecuar el servicio a las necesidades y deseos de los clientes en el mismo momento en que tienen lugar su producción y consumo
- Controlar y corregir la calidad del servicio en el momento en que este se produce y se consume
- Comunicar a su superior toda información relevante que perciba durante su interacción con los clientes
- Contribuir a la rentabilidad de la empresa

5.3 Capacitación del personal de contacto

La calidad de la atención al cliente va a depender en gran medida de las personas que integran la organización: de sus capacidades, sus actitudes, sus motivaciones; en definitiva con la relación que tengan con el puesto de trabajo y con la empresa.

Un empleado que trabaja a desgano es un empleado mal predispuesto a la atención de un cliente. Un empleado que no conoce las reglas de cortesía, está



expuesto a ser grosero con un cliente. Un empleado que no tiene habilidades para la comunicación, es una carga para el área de atención al cliente.

Pero por sobre todas las cosas, un empleado que no sabe la razón o el sentido de las reglas que debe cumplir, es un empleado que no podrá aplicar ese conocimiento en su puesto de trabajo.

No alcanza con decirle a un empleado que debe sonreír cuando atiende el teléfono. Es necesario que sepa porque debe hacerlo y que conseguirá con eso, que lo haga, lo experimente y luego compruebe sus propios resultados.

El personal de contacto es el recurso más importante que una empresa puede tener y estamos convencidas que esta afirmación es completamente correcta.

Un estudio realizado por la American Society Ford Quality de Estados Unidos en 1996, mostró que la razón principal del abandono de clientes de empresas de servicios era por la indiferencia del personal en contacto, seguido de lejos por la calidad del producto y en último lugar, por las acciones de la competencia. Esto demuestra que la lealtad del cliente está ligada a la persona que brinda el servicio más que a otros factores.

La conclusión entonces es, que es importante establecen relaciones duraderas con el cliente y para esta tarea no tan fácil pero reconfortante, es necesario contar con una nueva clase de trabajadores. De hecho, se ha potenciado la idea de que el empleado con buena formación y vocación de servicio a pasado a ser, hoy en día el recurso más escaso en el mercado, en detrimento de las materias primas y de las tecnologías de producción.

El nivel de calidad de los servicios brindados estará estrechamente ligado a la calidad humana de la persona que lo proporciona, quien fábrica el servicio. Es por eso, que las empresas que tienen como objetivo ofrecer un servicio sobresaliente compiten por captar personal de contacto con la calidad humana necesaria, de la misma manera, o con más ahínco que como lo hacen para conseguir clientes o por contratar a un directivo. "Buscan personas con paciencia, resistencia, simpatía, espíritu emprendedor, capaces de trabajar con niveles mínimos de supervisión, y por sobre todo estos rasgos, vocación de servicio."



"Si no puedes diferenciarte con tus productos, diferénciate con tus personas"

Esta frase refleja la afirmación de que el personal de contacto es quien lograra que el cliente perciba como diferente a un servicio completamente profesional y estandarizado que no tiene ninguna característica distintiva en su oferta con respecto a las otras empresas competidoras del mercado.

El principal comunicador de una empresa de servicios es el personal de contacto. Los clientes se forman una idea de la empresa y de sus servicios por medio de la información que trasmite dicho personal. Esta comunicación no solo es verbal, puesto que también se comunica a través de la comunicación no verbal. Muchos especialistas sostienen que la comunicación no verbal representa más del 50% del significado de la comunicación y que

abarca cuestiones tales como la vestimenta, postura física, tono de voz, expresiones faciales. Por lo tanto el personal de contacto en muchos casos puede crear una perspectiva a los clientes sin decir una palabra.

Personal en contacto con el cliente

"Contar con un excelente campaña publicitaria o hacer rebajas sorprendente el precio de un servicio, pueden hacer que muchos clientes se acerquen a la empresa. Pero será la calidad de la atención que perciban del personal del contacto la razón que los motivaran a regresar"

Este párrafo, citado a **Fernando Gosso**, nos hace ver la importancia de la calidad del servicio que estamos ofreciendo al cliente. Por tal razón, muchas organizaciones que dependen del grado de relación que establezcan con sus clientes, está en manos del personal en contacto. Lamentablemente son los peores remunerados, los menos capacitados, quienes tienen menos jerarquía y autonomía para tomar decisiones. Estas características, típicas del enfoque tradicional de algunos directivos de empresas que consideran la mayoría de sus empleados fuentes generadoras de gastos y no de ingresos, hacen que peligre la calidad de un servicio.



Cumplir y exceder las expectativas del cliente se inicia con la contratación del personal adecuado, cuyas habilidades y aptitudes apoyen y mejoren los objetivos de la organización. Una buena descripción y un perfil de puestos serán de mucha utilidad a la hora de determinar cuáles son las actividades que se realizarán y las capacidades como conocimientos y competencias que se requieren para tal fin. Los empleados de contacto con los clientes constituyen uno de los elementos más rápidos de crecimiento en la fuerza de trabajo. La limitada disponibilidad de personas con habilidad para efectuar trabajos complejos rápidamente cambiantes está obligando a los administradores de recursos humanos a volver a pensar en sus estrategias de selección. Los empleados enfocados al cliente deben exhibir ciertas características:

- La aptitud para mantenerse en calma en situaciones de tensión.
- Optimismo, iniciativa, y orientación en las personas.
- La aptitud para escuchar bien.
- Una orientación hacia el análisis y la prevención.
- La habilidad para resolver problemas.

6. CALIDAD DEL SERVICIO Y LOS RRHH

Griffiths (1995) acota que la calidad debe ser concebida como un proceso constante que tiene un principio, pero que no tiene un final.

Ese proceso tiene la capacidad de motivar a una organización. A su vez requiere de compromisos (empresariales, laborales y personales) para poder lograr la satisfacción del cliente. Para el logro de los compromisos el autor propone los siguientes enunciados:

1. **El liderazgo a través de la calidad:** Desarrollar un liderazgo eficaz, con visión de futuro, cultura general y contexto social, valores éticos encarnados en virtudes personales, con miras al bien común, estos enunciados deben estar presentes en todos los departamentos de las organizaciones y posicionado en la mente de cada uno de su personal. El



Empowerment, la visión, los valores, la cultura, la calidad y el servicio son los valores corrientes del liderazgo moderno inherente a la organización.

2. **Disciplina y confianza:** "La calidad no sucede, debe hacerse que suceda". Para ello se requiere de Confianza que brindará la seguridad que si se adhieren al proceso el resultado se verá en beneficios positivos; Confianza que concibe a la calidad como la manera correcta de hacer negocios. La disciplina, por su parte, ayuda a la organización, a formular y utilizar los procesos apropiados, a ordenar y jerarquizar las prioridades, a fin de utilizar los recursos disponibles de la forma más óptima posible.
3. **Hacer de la calidad algo personal:** El compromiso debe ser asumido no sólo por la empresa y sus altos directivos, sino por todos y cada uno de los miembros de la organización. Conocer la misión, la visión, los objetivos, así como la importancia de su labor dentro del proceso, estimula el sentido de pertenencia para con la compañía en cada empleado y así cada empleado trabajará con el máximo de su potencial. Stanton y col (2004:350) a su vez, determinan que el cliente evalúa la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa éste; Proponen, "para implementar una forma efectiva la calidad de servicio las organizaciones deben:
 - Ayudar a los clientes a formular expectativas.
 - Medir el nivel de expectación de su mercado meta.
 - Afanarse por mantener uniforme la calidad de servicio o sobre el nivel de expectación".

Por su parte, **Zeithaml** y **Bitner** (2002) dicen que los clientes además de juzgar la calidad de servicio por sus percepciones, también lo hacen en relación a la calidad técnica y en el modo en que se entregó el resultado. En ese mismo orden de ideas **Payne** (1996) señala que la calidad de servicio tiene dos componentes importantes: La calidad técnica: Que es la dimensión de resultados del proceso de operaciones de servicio. La calidad funcional: La dimensión de procesos en términos de interacción entre el cliente y el proveedor del servicio.

Ambos autores coinciden en que la determinación del cliente en la percepción de la calidad en la mayoría de las veces viene determinada por la dimensión de la



calidad funcional; aunque ambas dimensiones tienen una alta carga subjetiva que es determinada desde la percepción del usuario.

Cobra (2000:143) afirma que "la calidad del servicio se obtiene a partir de la relación entre la no confirmación de la expectativa y el desempeño del servicio. Si el desempeño del servicio no está en consonancia con la calidad esperada, es señal de que no se confirma la expectativa", por ende la calidad de servicio sería percibida como mala. Para establecer estándares de calidad, debe desarrollarse un estudio dirigido a conocer las expectativas del consumidor. Arellano (2000) alude que para establecer un programa de calidad se necesitan estrategias de marketing específicas, y sugiere:

1. **Hacer tangible lo intangible:** Minimizar la incertidumbre del usuario frente a un servicio que no puede ser tocado, el consumidor buscará elementos que le demuestren la calidad del mismo.

Por ello las organizaciones deberán dar forma a esos aspectos intangibles del servicio (como por ejemplo la educación) .También .mediante adecuaciones tangibles que proporcionen al cliente una idea de la calidad de servicio. Estos aspectos pueden incluir el espacio físico confortable, decoración, ambiente agradable, buena iluminación, material físico que brinde información, bibliotecas, fotocopiadoras, internet, etc., que le dan la perspectiva al cliente de que son valores del servicio.

2. **Hacer marketing interno para reducir la inseparabilidad:** Es necesario que todos los miembros de una empresa estén conscientes de la importancia de su desenvolvimiento en la institución, es decir "una orientación administrativa que hace que todos los miembros de la empresa sean conscientes que la Calidad de Servicio en calidad de su trabajo es indispensable para el éxito de una compañía" (Arellano 2000:516). Así desde el presidente de la organización hasta la recepcionista deben estar preparados para responder ante el cliente de la mejor forma posible y ante cualquier evento; ya que, el cliente evalúa la calidad de servicio desde todos los ámbitos empresariales. De esta forma la prestación del servicio siempre esté orientada hacia la satisfacción del cliente.
3. **Hacer marketing interno y externo para los clientes:** Dado que los servicios se consumen en el mismo tiempo que se producen, los clientes



forman parte fundamental de la calidad ofrecida del mismo. Es importante que la empresa tenga un cuidado especial con sus clientes actuales y en la selección de sus clientes potenciales. Es necesario que se le enseñe al usuario cómo utilizar de una mejor manera el servicio ofrecido; Informarle sobre las ventajas que puede obtener del servicio; de la misma forma de educarlo para que comprenda que con su actitud influye en la calidad de servicio que todos reciben; cuando conoce de todos los beneficios que les ofrece los servicios prestados, el uso de los mismo lo hará de forma adecuada y recurrirá al uso del servicio en el momento que lo necesite.

Cuando un cliente conoce los servicios a los que puede recurrir, ayuda a las organizaciones al logro de los objetivos propuestos, ya que hace uso del servicio en la medida que sus necesidades están siendo atendidas.

- 4. Administrar lo perecedero:** El problema mayor a los que se enfrenta los servicios en cuanto a la administración o ejecución del mismo es cuando se presentan los clientes al mismo tiempo, esto ocasiona que por sobre demanda, el servicio no sea prestado bajo los mismos lineamientos a todos los usuarios y surja descontentos en el mismo.

Para ello la organización debe realizar estrategias que vayan dirigidas a equilibrar la oferta y la demanda, con el fin de distribuir mejor los picos de demanda y los períodos en los cuales no hay demanda y, sin embargo, la empresa debe pagar por infraestructura, personal, servicios públicos, etc.

- 5. Disminuir la diversidad:** La diversidad de servicios requiere de montos de inversión mayor, puesto que el personal debe estar capacitado y ser capaz de responder adecuadamente a la mayor cantidad de posibilidades de servicio demandadas por los clientes. **Arellano** (2000) citando a **Parasuraman** y **Col** (1985) menciona que existen factores en común por parte del cliente en la evaluación que realiza de la calidad de servicio, entre las cuales destacan:

- **La accesibilidad:** Que el servicio sea fácil de obtener, sin ningún tipo de inconvenientes.
- **La comunicación:** Que el servicio sea definido en términos sencillos y de fácil comprensión para el usuario.



- **La capacidad del personal:** Este debe de poseer las habilidades y conocimiento necesario para prestar el servicio.
- **La cortesía y amabilidad:** El personal debe sobre todas las cosas mantener un trato amable y cortés con el cliente; el respeto debe ejecutarse en su labor.
- **La credibilidad:** La empresa y sus empleados son confiables y verdaderamente quieren servirle al usuario.
- **El respeto de normas y plazos:** El servicios se presta de manera uniforme y precisa.
- **La capacidad de reacción:** El personal debe estar preparado para solventar situaciones ante imprevistos.
- **La seguridad:** El servicio es efectuado sin peligro, sin riesgo y respetando la confidencialidad.
- **La tangibilidad:** Se refiere a los aspectos materiales que en momentos determinados brindan un aspecto tangible del servicio.
- **La comprensión del cliente:** Es realizar esfuerzos por siempre comprender a los clientes.

Zeithaml y Bitner (2002) exalta los encuentros o momentos de la verdad, como los elementos para la construcción de la satisfacción y la calidad en el servicio. Encuentro del servicio o momento de verdad es cuando el cliente interactúa con la empresa de servicio. Por ejemplo cuando lo recibe una recepcionista, hace sus transacciones con un cajero, lo atiende la promotora, etc., esos encuentros le permite al cliente interactuar con la organización y percibir la calidad de servicio que presta la empresa y cada uno de estos encuentros contribuyen a la satisfacción del cliente y a su vez a la dependencia del mismo para con la compañía. "desde el punto de vista de la organización, cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de un servicio de calidad y para incrementar la lealtad del cliente".

Una mala experiencia en cualquiera de esos encuentros con el servicio pueden ocasionar una imagen negativa del mismo; las fallas y problemas que ocurra durante los primeros contactos de esos encuentros son especialmente críticos,



ya que, una falla en esos puntos origina mayor riesgo de insatisfacción en cada nivel consecutivo.

6.1 Componentes de la Calidad de Servicio

Al estudiar la calidad de servicio, se aborda los componentes de la calidad, los cuales se desarrollan a continuación:

- **Confianza:** Es la capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Es el cumplimiento por parte de la empresa en realizar el servicio tal como se dijo que era, hacer su labor en el tiempo estipulado en definitiva cumplir con las promesas realizada al cliente.

Una falla en esta dimensión ocasionaría efectos muy negativos en la percepción del cliente respecto a la ejecución del servicio.

- **Seguridad:** Durante las primeras etapas de una relación es posible que el cliente utilice las evidencias tangibles para valorar la dimensión seguridad. Así mismo es la capacidad que tiene la empresa para inspirar confianza y buenas intenciones ante el cliente.
- **Empatía:** Se define como la atención personalizada que la empresa le brinda a sus clientes; es la capacidad que tiene la organización en entender o comprender los problemas del cliente. Es brindarle atención individualizada y cuidadosa.
- **Tangibilidad:** Son todos aquellos elementos físicos tangibles que el cliente utilizará para evaluar el servicio. La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y el material de apoyo, etc.

7. RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD TOTAL: DESARROLLO DEL PERSONAL



7.1 Selección e Inducción

El proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes se facilita si en las nuevas contrataciones se logra incorporar a personas que muestren aptitudes y actitudes compatibles con el cambio que se propugna.

Para esto el proceso de selección no solo debe limitarse a identificar habilidades específicas y evaluar conocimientos técnicos y experiencia que se exigen para un determinado puesto, sino a encontrar personas con:

- Capacidad creativa y de liderazgo,
- Polivalencia para desempeñar más de una función,
- Habilidad para trabajar en equipo,
- Habilidad para comunicarse e interrelacionarse y
- Capacidad para mejorar y reconocer errores etc.

Esta forma de proceder distinta a la tradicional, implica diseñar un perfil más exigente pero más interesante ya que deberá contemplar aspectos relacionados con los valores de la empresa, orientados hacia la Calidad Total que en el pasado no se han considerado, salvo excepciones.

En el contexto de la Calidad Total se recomienda que la selección de personal se haga preferentemente para los cargos de nivel operativo, y que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa. Es importante que en las entrevistas participen los directivos y formulen preguntas que permitan apreciar el grado de identificación con las actitudes que se desean.

Concluida la **selección** viene el proceso de **inducción** que consiste en hacer conocer al nuevo personal los principales aspectos de la cultura de la organización, como son: la visión, la misión, valores y las políticas de calidad.

Esto de ser posible debe ser explicado por el máximo directivo como suelen hacerlo las organizaciones que vienen implantando procesos de Calidad Total.

En esta etapa las personas seleccionadas deberán recibir toda la información general relacionada con la empresa, sobre el proceso de calidad, sus derechos y



deberes, las funciones y responsabilidades específicas de su cargo, la rotación de cargos prevista etc. Deben ser presentados ante quienes serán sus compañeros de trabajo, a fin de que conozca a sus clientes y proveedores internos.

Es necesario invertir el tiempo necesario en este proceso de Inducción para que el trabajador nuevo logre involucrarse y adquiera el compromiso inicial y se obtenga de él una actitud favorable hacia la Calidad Total.

Para una buena labor de Inducción la empresa deberá organizar y preparar con la debida anticipación toda la documentación que es requerida para este fin, incluyendo medios audiovisuales, cartillas, plan de rotación de cargos, etc.

La empresa debe mejorar continuamente el proceso de Selección e Inducción evaluando su performance con indicadores recomendados por los especialistas en esta materia.

7.2 Educación y Capacitación

El profesor **Kaoru Ishikawa**, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba: "El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez."

Es necesario que la empresa estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad, destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. La elaboración de este Plan debe estar a cargo del órgano encargado de promover y apoyar la implantación el proceso de Calidad Total, debiendo tener la aprobación del Comité o Consejo de Calidad, que ejerce el liderazgo a nivel de toda la organización.

Los objetivos de la capacitación deben:

- Explicar que es y en qué consiste el proceso de Calidad Total;



- Promover la adopción de valores de la cultura de calidad;
- Desarrollar habilidades de liderazgo y
- Habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

Para el **Plan de Capacitación** es necesario contar con la participación de un Asesor o persona encargada de impartir la filosofía de gestión de calidad. Las primeras acciones de capacitación deben orientarse a los Altos Directivos, debiendo cubrir temas como la Filosofía de la Calidad, con énfasis en el aspecto estratégico, los temas de Liderazgo, Técnicas de Trabajo en Equipo, Técnicas para la Solución Estructurada de Problemas y posteriormente otras técnicas más avanzadas.

Todos deben ser capacitados en la filosofía, metodologías y técnicas de la Calidad Total, pero en los niveles medios y operativos el énfasis en el nivel estratégico debe ser menor; más bien debe prestarse más atención a las Técnicas para el Mejoramiento.

Es importante que los directivos participen en el Programa de Capacitación a los niveles medios y operativos.

La capacitación en Calidad Total debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el **cambio** de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo.

Para que la capacitación sea efectiva debe ser teórico- práctica, emplear ejemplos de la propia organización o similares, ser dosificada, capacitar en aquello que va a ser utilizado y aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

Creación de un Ambiente Propicio

A través de un buen Plan de Capacitación y Entrenamiento del personal podemos lograr que este adquiera los conocimientos y habilidades. Sin embargo esto no es suficiente para lograr su involucramiento. Para que las personas lo adopten, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo.



Por lo tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo, aplicando técnicas como por ejemplo las 5 ESES (5S); y por otro lado eliminar todos los demás factores que causan desmotivación como los que refiere Frederick Herzberg en su teoría 'Higiene y Motivación' y que se refieren a:

- Políticas, normas y procedimientos inadecuados.
- Trato inadecuado de los jefes hacia sus colaboradores y entre compañeros.
- Salarios con falta de equidad.
- Inestabilidad laboral.
- Políticas de control inadecuadas.
- Temor y búsqueda de culpables.
- Sobrecarga de trabajo.
- Inapropiada evaluación del desempeño.
- Procesos deficientes y engorrosos.
- Rivalidades y Favoritismos, etc.

La eliminación de estos factores si bien, como dice **Herzberg** no motivan; sin embargo su presencia produce insatisfacción y desmotivación.

Acciones para Generar Motivación y Compromiso

Para lograr un real compromiso y desarrollo junto con la organización el personal debe sentirse suficientemente motivado para que además que sepa y pueda "quiera" hacerlo. Solo así se logrará el verdadero desarrollo de personal.

A continuación se proponen algunas acciones para generar esta motivación y compromiso:

- **Aprecio:** Significa hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, desplazarse a sus puestos de trabajo para saludarlos y apreciar su trabajo, tratarlo por su nombre, animarlos en los momentos difíciles, darles las gracias por sus esfuerzos.
- **Sentido de Pertenencia:** Haciéndolos trabajar en equipo, los hará sentir motivados y comprometidos.



- **Participación:** Para canalizar sugerencias y mejorando su propio trabajo, así como para la solución problemas.
- **Delegación y Autonomía:** Esta es una de las formas más eficaces para lograr un alto grado de motivación y compromiso. Significa otorgar a los trabajadores para mejorar procesos.
- **Reconocimiento:** Se basa en el principio de que debe existir una diferencia entre quien se esfuerza en hacer bien las cosas y quien no obra así. De esta manera se valora la actitud de mejoramiento del trabajador y se refuerza su comportamiento en favor de la calidad.

7. 3 ¿Qué es el trabajo en equipo?

Bajo la expresión de Trabajo en Equipo se acostumbra a englobar formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio; desde la ayuda mutua entre dos jefes de sección que colaboran en un asunto que afecta a sus unidades, pasando por un Círculo de Calidad, hasta el trabajo conjunto de un Comité de Directivos.

Diferencia entre Equipo y Grupo

- Un **Grupo** se define como una colectividad de personas con una característica común, como por ejemplo los compañeros de trabajo, los lectores de una Biblioteca, los miembros de un club, etc.
- Un **Equipo** es un grupo de personas con una misión u objetivo común que trabaja coordinadamente con la participación de todos los miembros bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos. Ejemplo: el equipo de mecánicos de un piloto de carreras, un equipo de mejoramiento, etc.

La misión de un equipo no se limita a una tarea específica, también se refiere a objetivos generales como el desempeño de un proceso completo o desarrollo de nuevos productos. Cuando se piensa en equipo y no individualmente cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo sino porque los demás hagan lo mismo. De esta manera si uno ve que alguien tiene problemas le



proporciona ayuda porque quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.

El Trabajo en Equipo en todos los niveles de la organización implica que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización. El Trabajo en Equipo requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

Cuando se da el verdadero Trabajo en Equipo se obtienen los siguientes comportamientos:

- Se ofrece ayuda a los compañeros sin que estos lo soliciten.
- Se solicita ideas a otros dándoles el crédito y reconocimiento.
- Se trabaja conjuntamente en la mejora de los productos, procesos y solución de problemas.
- Se acepta sugerencias y se realiza críticas constructivas.

El Trabajo en Equipo es la clave del éxito en muchas, si no todas, las tareas que tenemos en nuestras empresas y en nuestra vida particular.

7.4 Empresas que Involucran la Calidad en sus Recursos Humanos

Las prácticas de administración de los recursos humanos basadas en la calidad total trabajan a fin de lograr las tareas siguientes:

1. Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.
2. Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.
3. Delegar la autoridad a los empleados para "hacer la diferencia".
4. Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

Las empresas más importantes realizan estas metas a través de las prácticas siguientes:



- Integran los planes de recursos humanos con planes generales de calidad y desempeño operacional, para afrontar totalmente las necesidades de desarrollo de toda la fuerza de trabajo. Los planes de recursos humanos deben estar impulsados por los planes estratégicos generales.
- Involucran a todos los empleados en todos los niveles y todas las funciones.
- Utilizan con eficiencia sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados.
- Propician y apoyan el trabajo en equipo en toda la organización. Los equipos alientan un flujo libre de la participación y de la interacción entre sus miembros.
- Otorgan autoridad a los individuos y equipos para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente.
- Mantienen un entorno de trabajo que conduce al bienestar y crecimiento de todos los empleados. Empleados satisfechos son empleados productivos.
- Vigilan la extensión y eficacia de las prácticas de recursos humanos y miden la satisfacción del empleado como un medio de mejora continua.

Hoy día, la mayoría de las empresas progresistas reconocen que la administración de los recursos humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva viable. **Cadillac**, por ejemplo, reconoció en 1987 la necesidad de integrar los planes de recursos humanos con sus procesos de calidad, cuando el personal ejecutivo encargó al personal de recursos humanos que diseñara una estrategia de personal para apoyar el plan de negocios y de calidad.

La capacidad de entregar con consistencia un servicio con valor agregado requiere un desempeño superior en ocho áreas, y que son clave para estar dirigido hacia los clientes y el mercado:

Reclutamiento y retención de las personas

- Capacitación
- Educación continúa.



- Uso creativo de las tecnologías de la información
- Accesibilidad para los clientes
- Medición y vigilancia del desempeño
- Reconocimiento de desempeños de tipo superior
- Vigilancia de la satisfacción del cliente

Michael Burchell, Vicepresidente de Desarrollo de Negocios Internacionales Great Place to Work® Institute Inc. Mencionó lo siguiente en una entrevista que le realizaron:

"Los gerentes deben escuchar las necesidades de los empleados, determinar qué temas relacionados a la cultura y valores de la organización se deben abordar y crear prácticas que sean únicas, personalizadas y generosas."

¿Por qué cree que las empresas con excelente clima laboral sobresalen entre sus competidores?

El Instituto encuentra constantemente evidencias del valor comercial al crear y mantener un excelente clima laboral. Cuando las personas desconfían de sus líderes, se sienten atrapados en un trabajo sin sentido, o sienten como si no conocieran a sus compañeros de trabajo lo suficientemente bien como para ser ellos mismos, tienden a renegar y a desconcentrarse, sin mencionar que normalmente no quieren salir de la cama para llegar a ese entorno, ni quieren quedarse más tiempo del que corresponde a su jornada regular de trabajo para terminar un proyecto importante en pro del crecimiento y éxito de la compañía.

8. CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS²

La calidad en los recursos humanos son aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización.

²"Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos" Joseph A. Petrick y Diana S. Furr ,2007



Partiendo del momento de gran competitividad que atraviesan las empresas la aplicación de la calidad total en la dirección de recursos humanos es imprescindible.

Ésta muestra la posibilidad de articular e implementar las inquietudes de una organización con las de sus propios empleados. Tomando como punto de referencia los recursos humanos, la calidad total trataría de aunar la máxima satisfacción del cliente con la máxima satisfacción de los empleados y un mínimo coste.

8.1 ¿Por qué la Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos?

La calidad es un sistema directivo centrado en los individuos que pretende conseguir un continuo incremento en la satisfacción del cliente a un coste en continuo descenso; por lo tanto la calidad total sería un enfoque y una parte integrante de la estrategia fundamental del conjunto que se lleva a cabo en las organizaciones por los expertos en RRHH.

El sistema de calidad total está compuesto por seis elementos: cuatro subsistemas organizativos (directivo, social, técnico y educativo); cuatro pilares de la calidad (satisfacción del cliente, mejora continua, hablar pruebas o hechos, y respeto por las personas); cuatro cimientos (dirección estratégica, dirección de procesos, dirección de proyectos y dirección de la actuación); cuatro piezas angulares (planificación estratégica, planificación de procesos, planificación de proyectos y planificación de la actuación); el mortero (la unión de los elementos anteriores); y la cultura de trabajo ético.

En definitiva, el método de gestión de calidad total comprende la creación de un sistema organizativo que fomente la cooperación y el aprendizaje para facilitar la implementación de la gestión de los procesos.

8.2 Satisfacción del Cliente:

Dimensiones de Estrategia

La estrategia de la calidad total en las empresas y la estrategia de la calidad total en los recursos humanos, son fundamentales a la hora de determinar las



responsabilidades estratégicas de los ejecutivos en un sistema de calidad total. Estas dos estrategias son interdependientes debido a que una estrategia empresarial satisfactoria requiere una estrategia de RRHH satisfactoria.

La estrategia de la de la calidad total en las empresas es el modelo de decisión pensado, elaborado y aplicado, y de procesos y actuaciones que producen la satisfacción total del consumidor. Pero para ser efectiva requiere una adecuada planificación y gestión centrada en cuatro elementos fundamentales: el análisis del entorno, la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y la evaluación y el control de esas estrategias.

El papel que juega la estrategia de recursos humanos de calidad total en una organización debe quedar claramente definido, y esto se consigue gracias a la agrupación de cuatro categorías: el perfil estratégico alto, que es el agente de cambio, la persona que posee una elevada visibilidad de la función de los RRHH en la planificación estratégica y en la preparación del terreno de trabajo; el perfil estratégico bajo, que se basa en el rol del persuasor oculta, es una postura estratégica donde la figura de RRHH actúa como un mentor de los planificadores en lo referente al enfoque y a la factibilidad de las iniciativas de calidad total; el perfil de la operación alto que ese el rol del contratista interno, una orientación operativa de alta visibilidad que carece de responsabilidad estratégica y que se concentra en la producción adecuada de productos personales y servicios para mejorar la toma de decisiones de los consumidores; o el perfil de la operación bajo, que es el facilitador de ayuda para los directivos pero sin involucrarse en la planificación estratégica.

En resumen, la gestión estratégica de RRHH de calidad total amplía las responsabilidades estratégicas de los profesionales de RRHH y les plantea el reto de cambio hacia el desarrollo del papel de miembro productivo del equipo estratégico.

8.3 Mejora Continua

Dimensiones de Proceso

Los procesos de las empresas con calidad total y los procesos de recursos humanos de calidad total son cruciales para terminar de aclarar el proceso de



difusión de responsabilidades de los empleados en un sistema de calidad total, ya que tanto las empresas con calidad total como los procesos de RRHH deben estar alineados para asegurar la eficiencia y efectividad de la organización.

Los procesos de las empresas con calidad total se basan en el hecho de que haciendo los procesos de trabajo efectivos, eficientes y adaptables se reducen los costes, se logra paridad competitiva, y eventualmente se facilitan las bases para el mantenimiento de una ventaja competitiva. A lo largo del ciclo de vida de una organización la perspectiva de renovación es necesaria para mantener la ventaja competitiva. Y esta ventaja se consigue a través de cinco pasos: la reestructuración, la "demolición" de la burocracia, la autorización de los empleados, el perfeccionamiento continuo y el cambio estratégico cultural.

Pero para gestionar estos procesos de las empresas es necesario tener en cuenta cuatro componentes: los equipos intra-organizativos, los acuerdos inter-organizativos, las unidades de la cadena cliente-proveedor y las escuelas y las instituciones educativas. Y además de conectar estos cuatro componentes es necesario examinar el entorno, establecer redes de colaboración y competencia, y llegar a acuerdos de colaboración entre compañías formar un entramado entre los procesos. Por otro lado, los procesos de RRHH de calidad total comprenden cinco elementos clave: la selección, la actuación, la evaluación, la compensación y el desarrollo. Estos procesos son el resultado de la implementación de estrategias empresariales y de los cambios aplicados dentro y a través

de las organizaciones. Junto a estos elementos hay que tener en cuenta que los procesos de RRHH se basan en la actuación de un individuo que está condicionada por los métodos, reglas, materiales, tecnologías, equipamiento y otras limitaciones propiciadas por el sistema global del que el individuo es sólo una parte. De este modo, la actuación individual refleja la actuación del sistema de un equipo más grande. Inversamente, la actuación del sistema refleja las contribuciones individuales y los efectos del equipo de trabajo; por lo que las vinculaciones entre el individuo y el sistema, en la gestión de recursos humanos, deben ser coordinadas para asegurar la capacidad competitiva.

8.4 Hablar con Pruebas:

Dimensiones de Proyecto



Dos realidades esenciales para esclarecer las responsabilidades de los empleados en el sistema de calidad total son: los proyectos empresariales de calidad total y los proyectos de recursos humanos de calidad total; pues ambos deben estar perfectamente alineados para asegurar la efectividad y la eficiencia de la organización.

Un proyecto es un acontecimiento único, no repetitivo, que implica cambios organizativos en una serie de fases estructuradas que producen determinados resultados y que para su cumplimentación requieren trabajo en equipo. Y para conseguir un proyecto de calidad total es preciso que los equipos preparen a la organización para hablar en base a hechos, es decir que la organización dispone de los recursos y métodos necesarios para determinar lo que es realmente cierto, y posee las estructuras para asegurar que sus miembros expresan la verdad.

Para seguir hablando en base a los hechos se precisa de un plan que identifique cómo y qué hechos se tiene que determinar, pues en un entorno de calidad total, el proceso para registrar hechos es tan importante como los propios hechos. Esto se articula en torno a siete pasos del control de calidad, que proporcionan el procedimiento global para descubrir los hechos: seleccionar el tema, recoger y analizar los datos, analizar las causas, planear e implementar la solución, evaluar los efectos, estandarizar la solución y reflejar en los procesos.

Para responder al desafío de la planificación de recursos humanos de calidad total, los profesionales de RRHH deben ser conscientes de que en la mayoría de las empresas con calidad total hay por lo menos tres tipos de equipos: equipos guía, equipos para la resolución de problemas y equipos auto gestionados. La formación y el desarrollo de estos equipos es el objetivo clave de la planificación de proyectos de RRHH de calidad total, y para ello es fundamental conseguir el equilibrio entre el nivel de autoridad y responsabilidad de la organización y la evolución de cada equipo.

8.5 Respeto por los Demás:

Dimensiones de Actuación



Para clarificar las responsabilidades, cada vez más dilatadas, de los empleados individuales en un sistema de calidad total es primordial profundizar en dos tipos de actuaciones: la actuación individual de la empresa con calidad total y la actuación individual de los recursos humanos de calidad total, como la forma óptima de funcionamiento de una organización.

La actuación individual es la implementación diaria del perfeccionamiento y modificación de las tareas personales y de las actividades relacionadas con el alcance de la responsabilidad de los propios empleados. Por lo que el respeto a los demás se concentra en el cumplimiento cotidiano de tareas y en el nivel de actuación. Además, el respeto se alimenta cada día en la planificación y gestión de la actuación del trabajo individual.

El respeto a los demás es la visión positiva de nosotros mismo y de los demás como personas que siembran el compromiso personal para la actuación de calidad. Tiene que ver con el modo como nos tratamos a nosotros mismos y a los demás normalmente, cómo nos vemos a nosotros mismos en relación a los demás y cómo vemos el valor que cada persona aporta a cada relación. Las empresas con calidad total requieren respeto por todos los miembros de la organización, independientemente de su cargo, porque cada persona está recibiendo continuamente autoridad para mejorar la efectividad de la organización

En la planificación de la actuación empresarial de calidad total, se han de tratar tanto los factores personales como el sistema, pero para clarificar los caminos más beneficiosos para realizar las contribuciones personales a un sistema de calidad total hay que ahondar en la actuación del trabajo. Ésta se puede definir como el comportamiento asociado al cumplimiento de los requisitos esperados, especificados o formalizados del puesto de trabajo por parte de los miembros individuales de una organización. Además esta actuación está influida por cuatro categorías: el sistema sistemático, el sistema fortuito, la persona y la interacción persona/sistema.

Mientras que la gestión de la actuación personal de calidad total está ligada a la productividad relativa de las organizaciones de calidad total, pues las empresas con más productividad son aquellas cuyos empleados "personalizan" las prácticas de calidad en su trabajo cotidiano. La interiorización de los estándares



de calidad y el uso diario de los procedimientos de calidad por los empleados contribuye a un trabajo superior de la unidad de trabajo y a la productividad de la organización.

Por otro lado las tentativas de RRHH de calidad total para mejorar la actuación del individuo están pensadas para capacitar a las personas "desde dentro hacia fuera" y "desde fuera hacia adentro" para convertirse en trabajadores muy motivados. En relación con este aspecto es importante señalar que la planificación de la actuación de los RRHH de calidad total conlleva una adaptación equilibrada a los cambios externos en las relaciones de empleo y una adherencia a los compromisos internos con los empleados.

8.6 Implementación de la Dirección de Recursos Humanos de Calidad Total

Un plan para la implementación integrada de la calidad total en la gestión de recursos humanos consiste en identificar actividades, indicadores y plazos para aplicar los esfuerzos necesarios para modificar los RRHH de calidad total en distintas fases del proceso de implementación, reconocer la necesidad de cumplir con los resultados de la evaluación institucional y los diagnósticos de la cultura de trabajo ético en momentos críticos del proceso de desarrollo, identificar cuatro niveles a los que se deben iniciar los esfuerzos de modificación de RRHH de calidad total: implementación de estrategias, implementación del proceso, implementación de proyecto e implementación de la actuación individual, y por último, reconocer la necesidad de una evaluación y control continuos del área de RRHH y de sus esfuerzos de mejora de calidad, basados en los hechos.

8.7 Clima Organizacional en el Sistema de Calidad

"Un buen clima organizacional es un factor esencial para el éxito en la implementación efectiva de un sistema de calidad."

La gestión del capital humano ha tomado un papel trascendental y es una de las competencias centrales que todo gerente debe tener para gestionar sus equipos.



Un sistema de calidad sin una efectiva gestión del clima organizacional no pasa de una serie de formatos ordenadamente foliados y archivados. El éxito de una Institución en relación a la calidad no es alcanzar la certificación, realmente se trata de mantener los estándares luego de ser certificado. Dicho de otra manera, la certificación es el inicio de una etapa en la cual se le garantiza al usuario consistencia con unos estándares acordados.

En las empresas de servicio, más que en las industriales, el producto está impregnado del comportamiento de quienes hacen parte de la cadena productiva, lo cual hace que la promesa que le hace al usuario o cliente dependa básicamente del comportamiento de los funcionarios, los cuales a su vez están altamente influenciados por la percepción que este tiene del clima organizacional dentro de su institución.

Si las personas aprenden con el ejemplo, ¿Cómo se le puede pedir a una persona que respete a los usuarios o clientes, si este percibe que no es respetado dentro de su empresa? ¿Cómo le puedo pedir que responda o entregue a tiempo su servicio si internamente percibe que las reuniones comienzan tarde, o que los acuerdos de tiempo no se cumplen? ¿Cómo le puedo pedir claridad en la comunicación con el usuario si él funcionario no recibe comunicación de su jefe?

Los procesos de calidad exigen que las personas estén alineadas racionalmente, es decir, que entiendan hacia dónde va el tema, por qué es importante, qué se necesita de ellos, con que herramientas cuentan y cómo utilizarlas. Para mantener los estándares de calidad no basta con que las personas hagan lo que les corresponde, desde el punto de vista emocional las personas necesitan tener la confianza de saber que pueden aportar aquel adicional que hace la diferencia, y la paradoja es que ese aporte adicional es voluntario.

El cambio hacia el siguiente nivel en los estándares de calidad realmente depende de la voluntad de los empleados de la organización.

En realidad el clima organizacional no es un tema complicado en términos teóricos, es más un tema de convicción, vocación, capacidad gerencial y liderazgo. Se trata de asumirlo como un tema propio y no como responsabilidad exclusiva de Recursos Humanos, ellos facilitan del proceso pero los líderes de cada equipo y de la son los garantes del proceso completo.



Hoy en día, la Gestión del Clima Organizacional es una herramienta gerencial fundamental para afrontar los desafíos a los cuales se ven abocados los líderes de las organizaciones.

La invitación es a que se siga mirando a la inversión en la gente como la mejor y más rentable y como tal a que se desarrolle conocimiento para su gestión. Solo así vamos a hacer de la calidad una realidad.

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.



8.8 Los 10 Mandamientos de la Calidad

Es necesario adoptar nuevos valores, actitudes y objetivos; vamos a familiarizarnos con los principios de Gestión de Calidad para desencadenar el cambio hacia la Calidad Total o cultura de la Excelencia.

Si observamos los lugares que frecuentamos cada día, cuando alguien nos atiende amablemente nos quedamos sorprendidos; esto quiere decir que estamos aún muy distantes del patrón en el que el cliente realmente es el centro de todo.

Todos sabemos que para ello se requiere un esfuerzo complementario e insistencia para que el personal cambie de comportamientos; para ello es necesario el cumplimiento –por convicción y aceptación y no por imposición- de los diez Mandamientos de la Calidad Total.

1. **Satisfacción de los Clientes:** En la organización tradicional de la empresa, casi siempre los clientes son colocados como receptores pasivos de los productos o servicios ofrecidos. La Calidad Total invierte esta situación y coloca al cliente como la persona más importante de la organización.

Al reconocer la evidencia de que los clientes son la razón de ser y existir de una empresa, conseguir su plena satisfacción se convierte en la piedra clave de una Gestión de Calidad. La satisfacción tiene tres dimensiones:

- Calidad del producto o del servicio, dimensión bastante "técnica" y con frecuencia evaluable de manera objetiva.
- Formas de entregar el producto / servicio, dimensión más "humana" y subjetiva en buena parte e implícita a veces.
- Precio de compra, dimensión objetivable por comparación.

La empresa que busca la calidad establece un proceso sistemático y permanente de intercambio de información y aprendizaje con sus clientes, para a continuación convertir esas impresiones en indicadores de su nivel de satisfacción. Y recordemos: cada cliente es diferente de los demás.

2. **Calidad Garantizada (Compromiso):** Coloquémonos por unos instantes en el lugar de nuestros clientes para ver en qué medida ellos dan por



supuesto que les vamos a entregar la calidad del producto o del servicio que nos han solicitado. Nosotros como clientes finales, no como proveedores, así solemos hacerlo.

Si fuera así, y cada vez lo será en mayor medida, nosotros debemos organizarnos internamente para no defraudarlos.

La base de la calidad garantizada está en la planificación y sistematización - normalización, formalización y documentación- de los procesos de trabajo. Las normas ISO 9000 son un excelente marco de referencia para el diseño e implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Para tener una mayor fiabilidad en la calidad del producto o del servicio es indispensable registrar y controlar todas las etapas de los procesos operativos. La calidad garantizada vendrá a través de la utilización de técnicas de gestión de procesos.

- 3. Gestión de Procesos:** Un proceso es una secuencia de actividades con un producto que tiene un valor intrínseco para un cliente, ya sea externo o interno.

Cualquier proceso consta de los siguientes elementos:

- Una entrada, producto o servicio suministrado por un proveedor interno o externo.
- Personas y recursos del proceso.
- Una salida o producto del proceso destinado a un cliente.

Esta forma de trabajar en cadena de cliente-proveedor promueve la integración del esfuerzo de todos en la consecución de un objetivo común: proporcionar un producto a plena satisfacción de un cliente.

Partiendo del cliente externo, a través de sucesivas cadenas cliente-proveedor, se van desplegando sus necesidades y expectativas dentro de las diferentes áreas de la empresa.

- 4. No Aceptar los Errores:** El patrón de desempeño en todas las personas ha de ser cero defectos. Este principio ha de ser incorporado a la manera de pensar en busca de la perfección de las tareas.



Todos en la empresa han de tener clara noción de lo que se considera como "mínimamente aceptable", de modo que esta noción permita la formalización de los procesos correspondientes dentro de los principios de la calidad garantizada. Siempre habrá algún tipo de desviación o incidencia imprevista, pero no es suficiente con el arreglo del defecto o la resolución de la reclamación.

La Gestión de Calidad se orienta a la identificación de las causas del error/ reclamación sobre las que se planifican acciones correctoras y preventivas. No olvidemos que el coste de prevenir es siempre inferior que el acarreado por la corrección; igualmente, cuanto antes se detecta el error menor es su impacto en términos económicos.

- 5. Mejora Continua:** Las necesidades de los clientes cambian de manera permanente; ello es así, entre otras razones, por los avances de la tecnología, la especialización de la oferta y el incremento de la competencia.

Lo que hacemos hoy por nuestros clientes en términos de calidad del producto, calidad de servicio y precio garantizan su fidelidad en la actualidad. No es evidente que la garanticen a medio plazo; nuestros competidores se encargan de ello.

Esta es la razón que explica de manera muy evidente la necesidad de la mejora continua de cualquiera de las dimensiones percibidas por el cliente; no hay lugar para el acomodo y el continuismo. La mejora continua es un valor relevante dentro de la cultura de una empresa que quiera gestionar la calidad y orientarse con decisión hacia el cliente; proponemos para ello las siguientes áreas de aplicación:

- Procesos operativos: cuestionarse permanente su eficiencia y productividad.
- Procesos de gestión: asegurar que se añade valor al proceso principal de la empresa.
- Innovaciones en las prestaciones de productos y servicios
- Comparaciones de desempeño con la competencia.



- Cambio de actitud y comportamiento; refuerzo de la creatividad y capacidad de innovación.

6. Desarrollo de los Recursos Humanos: Las personas son el recurso más importante de la empresa; en ella buscan, además de una remuneración adecuada, lugar y momento para demostrar sus actitudes, participar, crecer profesionalmente y ver sus esfuerzos reconocidos. Satisfacer tales aspiraciones es multiplicar el potencial de iniciativa y trabajo.

Ignorarlas es condenar al personal a la rutina, al conformismo, al acomodo, situación exactamente opuesta al espíritu de la Calidad Total.

Para que el personal tenga una nueva actitud frente al trabajo, es necesario:

- Que cada persona conozca el producto, el negocio y los objetivos de la empresa.
- Que la organización aproveche y optimice los conocimientos, las habilidades y la experiencia de cada persona.
- Invertir en formación, entrenamiento y capacitación.

7. Acciones para Generar Motivación y Compromiso: Es necesario crear una cultura de participación y dar al personal la información necesaria en el momento oportuno. La participación fortalece las decisiones, consigue el efecto de sinergia y genera el compromiso de todos con el resultado del trabajo, es decir, responsabilidad.

Se debe estimular la generación de nuevas ideas al tiempo que la creatividad se aprovecha para la mejora continua y la solución eficaz de los problemas.

Dar órdenes y exigir obediencia es restringir al mínimo el potencial del ser humano.

En el proceso hacia la Calidad Total, gestionar es sinónimo de liderar, liderar equivale a:

- Movilizar esfuerzos.



- Informar
- Asignar responsabilidades
- Motivar
- Delegar competencias
- Aceptar la crítica y debatir
- Tratar sugerencias
- Compartir objetivos

Es decir, transformar grupos en auténticos equipos de trabajo. A veces no se consigue la participación porque:

- No se solicita.
- No se conocen los procesos de la empresa.
- Se desconoce el negocio o los clientes.
- Faltan herramientas adecuadas para el análisis y la solución de problemas.

En cualquier caso, es preciso eliminar el miedo y abrirse siempre a los miembros del equipo.

- 8. Constancia de los Objetivos:** La adopción de nuevos principios es un proceso lento y gradual que de tener en cuenta la cultura existente en la empresa. Los nuevos principios deben ser repetidos, reforzados y estimulada su práctica hasta que el cambio deseado sea irreversible. Se requiere constancia.

El papel de la Dirección es fundamental en el acatamiento y práctica de los Mandamientos de la Calidad Total. Es preciso tener coherencia entre las ideas y la ejecución de los proyectos.

No olvidemos que la prioridad de cualquier proyecto dentro de la empresa viene siempre determinada por las actitudes de sus directivos.

La planificación estratégica es fundamental, al ser el marco del resto de las prácticas de gestión. La definición de objetivos a través de un proceso participativo de planificación, basado en informaciones correctas, provoca



compromiso, confianza y alineamiento y convergencia de las acciones dentro de la empresa.

9. **Delegación:** El mejor control es el que resulta de la responsabilidad atribuida a cada uno.

La delegación es una consecuencia de la evidencia: ningún directivo conoce todo ni puede estar en todos los lugares donde es preciso.

Pero es necesario saber delegar: transferir poder y responsabilidad a las personas que tengan condiciones técnicas y emocionales para asumir lo que les fue delegado.

Delegar significa situar el poder de decisión próximo a la acción, que casi siempre se hace basándose en procedimientos escritos.

Las normas y reglamentos ni pueden ni deben hacer más complicada la solución de situaciones imprevistas; el sentido común ha de prevalecer. La rapidez y flexibilidad con que se atiende al cliente va a determinar en buena parte su satisfacción.

10. **Información y Comunicación:** La implantación de la Calidad Total tiene como requisito previo la transparencia en el flujo de la información dentro de la empresa. Todos deben entender cuál es el negocio, la misión, los grandes objetivos y planes de la empresa.

Una amplia participación en la definición de los objetivos es la mejor forma de asegurar el compromiso de todos con la ejecución de trabajo. Sirve para conocer mejor el papel que la actividad de cada uno representa

Un aspecto relevante es la comunicación con los clientes partiendo de base de que cualquier contacto puede ser útil para la comunicación: catálogo, una oferta, un contacto por teléfono, una visita a las instalaciones, etc.

Es necesario adoptar nuevos valores, actitudes y objetivos; vamos a familiarizarnos con los principios de Gestión de Calidad para desencadenar el cambio hacia la Calidad Total o cultura de la Excelencia.



Si observamos los lugares que frecuentamos cada día, cuando alguien nos atiende amablemente nos quedamos sorprendidos; esto quiere decir que estamos aún muy distantes del patrón en el que el cliente realmente es el centro de todo.

Todos sabemos que para ello se requiere un esfuerzo complementario e insistencia para que el personal cambie de comportamientos; para ello es necesario el cumplimiento - por convicción y aceptación y no por imposición- de los diez Mandamientos de la Calidad Total.

9. EI FACTOR CLAVE DE LA ORGANIZACION

La calidad en la empresa es consecuencia de dos factores fundamentales. La organización de la empresa en sentido amplio, es decir, la tecnología, los medios de producción, las instalaciones, los métodos de trabajo o los sistemas de información. Y los recursos humanos, es decir, las personas de la organización.

De estos dos factores, el primero, la organización, es relativamente fácil de optimizar, pues en muchas ocasiones basta con tener los recursos financieros para adquirir una determinada tecnología o establecer, a través de expertos, los mejores sistemas de trabajo para tener unos medios óptimos y conseguir excelentes resultados de calidad.

El segundo factor, los recursos humanos, es más complejo de gestionar, por la propia complejidad de la naturaleza humana. Sin embargo, es el factor clave para la calidad.

9.1 Los recursos humanos

Los recursos humanos son los que hacen funcionar las tecnologías y los medios de producción, y sin ellos, los mejores y más modernos sistemas de trabajo son absolutamente inoperantes. Incluso podemos afirmar que medios de producción mediocres pueden dar excelentes resultados de calidad, si son utilizados por personas ilusionadas y motivadas.

Evidentemente, la importancia de los recursos humanos es mayor cuanto más dependa la operatividad de la empresa de la aplicación del factor humano.



Por ejemplo, en una planta de producción de gases obtenidos del aire totalmente automatizada, en la que un solo operario realiza únicamente labores de control y vigilancia, la calidad del producto obtenido está muy poco influida por el factor humano. Sin embargo, éste es un caso excepcional y, por lo general, la participación de las personas en la operatividad de la empresa es muy elevada, especialmente en las empresas de servicios, como puede ser un colegio, en el que la calidad está directamente relacionada con las personas que trabajan en la empresa.

Así pues, los recursos humanos son el factor más importante de la calidad de la empresa, y los elementos que hacen de éstos un factor positivo para la calidad son esencialmente dos:

- La formación y la capacitación de las personas para realizar su trabajo.
- La motivación y la implicación de las personas en la calidad en la empresa y la ilusión y el gusto por el trabajo bien hecho.

9.2 La fuerza de la calidad

Por otra parte, la calidad es una actuación legítima de la empresa a la que nadie se opone, por lo que cualquier iniciativa para la mejora de la calidad es siempre bien acogida por el personal de la empresa. Ahí radica su fuerza.

Por tanto, un elemento fundamental de la gestión de la calidad en la empresa es prestar especial atención a las acciones que permitan mejorar la formación y la motivación e implicación de las personas de la organización.

9.3 La formación del personal

El desarrollo correcto de las funciones y tareas que tienen encomendadas las personas en sus puestos de trabajo requiere un determinado grado de formación, de conocimientos específicos y de habilidades.

En la selección de nuevas personas en la empresa ya se parte de unos niveles de formación o experiencia adecuados a las tareas que se van a desempeñar. Sin embargo, surgen necesidades específicas de formación en tres situaciones diferentes:



- En la incorporación de nuevas personas a la empresa para que puedan adaptarse a las peculiaridades y características específicas de los procesos de trabajo a los que son asignadas.
- En la promoción de las personas dentro de la organización para desarrollar nuevas tareas o funciones que pueden requerir algún tipo de formación.
- En la actualización de conocimientos o habilidades debido a los cambios tecnológicos, a nuevas técnicas de gestión o a necesidades de perfeccionamiento permanente.

La formación en la empresa recae en diversos responsables:

- El mando jerárquico, que es el principal responsable de la formación.
- El departamento de formación, especializado en tareas de formación interna.
- Los proveedores, que suelen facilitar una formación específica para el uso de nuevos equipos adquiridos por la empresa.
- El propio departamento de calidad, para la formación en herramientas específicas de calidad.

La formación tiene un doble efecto sobre las personas de la empresa. Por una parte, aumenta los conocimientos o habilidades técnicas, profesionales o de gestión. Por otra, tiene un efecto motivador sobre las personas que reciben la formación: se sienten más integradas y motivadas hacia los objetivos de la empresa.

La formación continua en la empresa debe realizarse según un proceso reiterativo que consta de las siguientes cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de formación a corto, medio y largo plazo.
2. Elaboración de un plan de formación, que defina:
 - Objetivos de formación.
 - Personas a las que se dirige la formación.
 - Programas, contenidos y duración de la formación.



- Fechas de realización.
 - Encargados de realizarla y material didáctico apropiado, incluidos buenos manuales profesionales.
 - Medios materiales y de organización necesarios.
 - Costes del plan.
 - Métodos de seguimiento de la eficacia de las acciones formativas.
3. Ejecución de la formación planificada.
4. Seguimiento y evaluación de la calidad de la formación y de su eficacia cara a los objetivos definidos.

9.4 La motivación y la implicación de las personas

La motivación y la implicación de las personas en los objetivos de la empresa es consecuencia de la política de gestión de recursos humanos, que contempla aspectos como la retribución, la evaluación o la promoción del personal.

Sin embargo, existen cuatro actividades de gestión de recursos humanos directamente relacionadas con la implicación y la motivación de las personas, que son: la participación, la información, la comunicación y la formación.

Desde el punto de vista de la gestión de la calidad, los métodos participativos son los más utilizados para fomentar la creatividad del personal hacia la mejora y conseguir un mayor grado de implicación de los trabajadores en los objetivos de mejora de la calidad de la empresa.



9.5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

POBLACION DE ESTUDIO:

La población de estudio seleccionada estará conformada por los empleados de mesa de entrada/recepción que inciden directamente en la atención al cliente referente a ingresos y control de ausentismo en la firma IMSAL SRL. Puntualmente los puertos seleccionados serán:

- Secretarías de mesa de entrada
- Personal de control de ausentismo

Así mismo, a partir de una muestra significativa, se recabara información de la percepción que tienen los clientes externos de la firma acerca del servicio prestado

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

No probabilístico- Muestreo intencional: se utilizara este método dado que se hará un esfuerzo deliberado de obtener una muestra representativa del personal que conforme la cúpula jerárquica y área de recepción y control de ausentismo.

Probabilístico- Muestreo no intencional: para obtener un muestreo significativo del total de empresas clientes de la organización, se seleccionara de manera no intencional una muestra del 60% de la población (50 empresas).

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Se puede afirmar que los instrumentos de recolección de datos cualitativos más frecuentemente utilizados son los que se mencionan a continuación: (a) las entrevistas individuales por ser el instrumento más adecuado cuando se ha identificado personas claves dentro de la comunidad; (b) la entrevista a grupos focales ya que permite obtener información ágil y; (c) la observación, la cual



focaliza la atención de manera intencional sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia.

Para nuestro proyecto utilizaremos los siguientes instrumentos:

LA ENTREVISTA

Existen múltiples definiciones de la entrevista; nosotras nos basamos en la que comienza diciendo: las entrevistas adoptan más la forma de un diálogo o una interacción. Permiten a el/la investigador/a y a la persona entrevistada moverse hacia atrás y hacia delante en el tiempo

La finalidad de la entrevista será la obtención de información sobre algún aspecto concreto, tanto de hechos objetivos (características físicas, económicas, sociales) como de hechos subjetivos (ideas, opiniones, actitudes, perspectivas, intenciones)

LA OBSERVACIÓN

Podríamos decir que cualquier forma de investigación es observación, pero suelen entenderse por "observación" los intentos de descripción directa de la realidad. La observación trataría fundamentalmente de describir el fenómeno tal y como se produce en su ambiente natural. La observación se preocupa por lograr descripciones relevantes.

ENCUESTAS

Una encuesta es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.



En resumen, los principales instrumentos de recolección de datos que se utilizaran son:

- **Entrevistas:** se realizara una entrevista al socio gerente y a las empleadas del sector de mesa de entrada y control de ausentismo (3).
- **Observación directa:** se llevara a cabo por una semana y en el lapso de 4 horas por día.
- **Encuestas:** se realizaran 50 encuestas a empresas clientes.



10. RESULTADOS

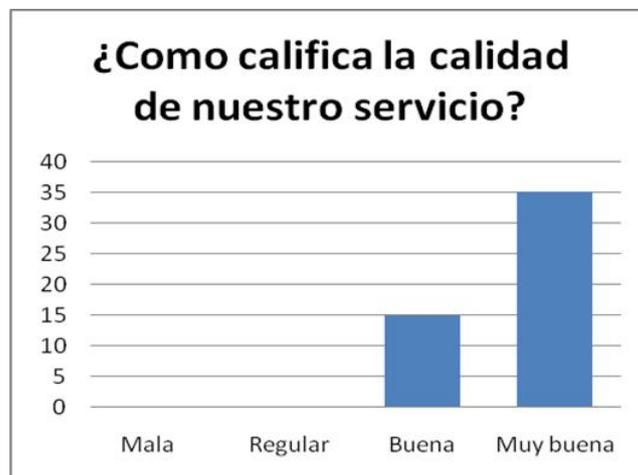
10.1 RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION

Se ha podido relevar información concerniente a:

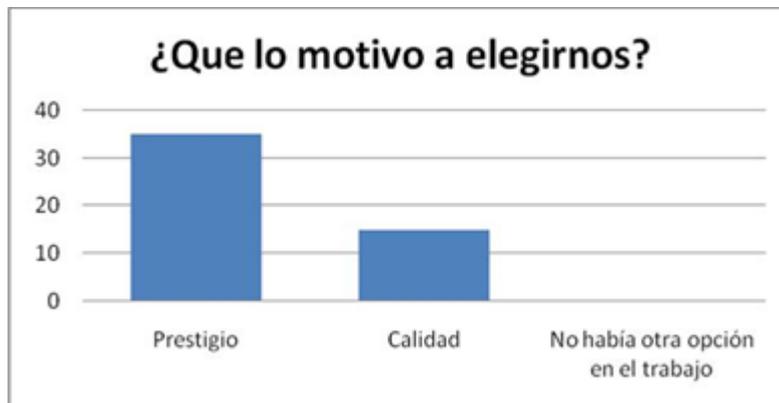
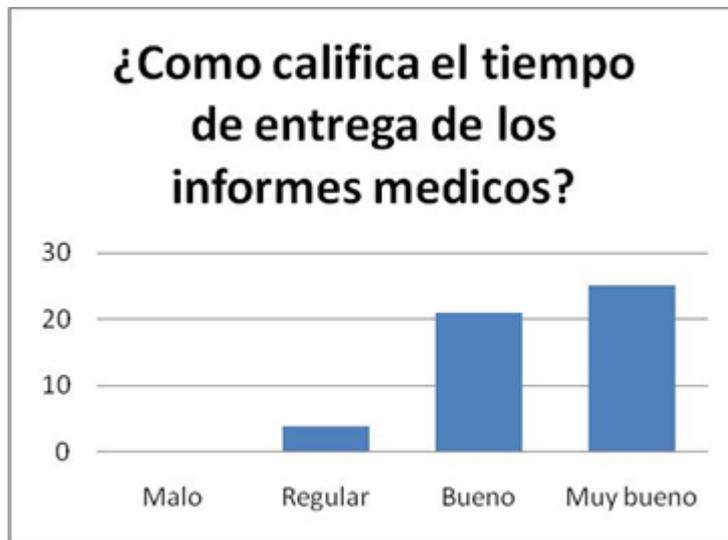
- Infraestructura: la misma, según sus empleados, no es óptima, ya que los puestos de trabajo no están debidamente delimitados y se encuentran expuestos a ruidos permanentes, del exterior e internos, debido a que tanto los usuarios del servicio y profesionales tienen muy fácil acceso al personal de mesa de entrada, que se siente interrumpido habitualmente en sus tareas cotidianas.
- El personal de mesa de entrada es el receptor de quejas de los usuarios del servicio, cuando se generan cuellos de botella en la realización de exámenes médicos; el personal es el encargado de recibir el reclamo y buscar la solución de dicha situación.
- En determinadas situaciones no se disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo el servicio de forma eficiente ej. Falta de personal médico; lo que repercute en los empleados, ya que el servicio se ralentiza y surgen las quejas de los usuarios que deben ser respondidas por dicho personal.
- Al ser una empresa familiar, algunas tareas y responsabilidades propias de la administración son delegadas a la mesa de entrada, como por ejemplo el cobro de facturas y entrega de informes, estas tareas, no siempre pueden ser realizadas por el personal, ya que, en muchos casos, deben abandonar las tareas que están realizando en el momento para atender al cliente.
- No existen pautas claras en cuanto al alcance de las responsabilidades del personal, ya que desde la dirección se pide que tengan capacidad para resolver problemas y/o situaciones que se presentan; pero a su vez, se da la pauta de no dar indicaciones médicas ya que el personal no se encuentra capacitado para ello.



- La mesa de entrada está conformada por dos secretarías encargadas de exámenes médicos y una para el área de control de ausentismo, si bien todas las tareas son conocidas por cada una de ellas, cuando surgen suplencias, se genera una sobrecarga excesiva, ya que no hay más empleados con conocimientos de dichas tareas para ayudar.
- La capacidad de atención no se encuentra limitada, es decir, no existe un límite de turnos diarios, por lo tanto, puede haber días en los que se debe atender a más de 40 personas en la institución, la misma no se encuentra en condiciones de atender tanto caudal de gente, ya que, si bien el servicio se presta, se producen demoras y una sobrecarga de trabajo para empleados y profesionales.
- Un diseño deficiente, complicado, mal planificado, impone una carga adicional de trabajo a los empleados y, además, los coloca en una situación difícil ante los clientes lo que, finalmente les lleva a adoptar actitudes negativas en su trato con la clientela. Este aspecto fue referido por los empleados de la organización como un limitante a la hora de prestar el servicio. Como por ejemplo cuando se permiten grandes cantidades de exámenes o controles médicos en un día y como consecuencia del mayor caudal de trabajo, se retrasan los resultados que las empresas esperan en determinado horario.
- Si bien estos conceptos de valor están claros para la gerencia, los mismos, no son volcados de manera formal a los distintos procesos que se llevan a cabo para prestar el servicio, lo que lleva a que los empleados no lo tomen como condición primordial para realizar el trabajo.
- En base a los resultados de las encuestas realizadas a la muestra de clientes de **IMSAL SRL**, realizamos los siguientes gráficos de barra, que nos sirvieron para obtener información relevante en cuanto a la percepción del servicio prestado.



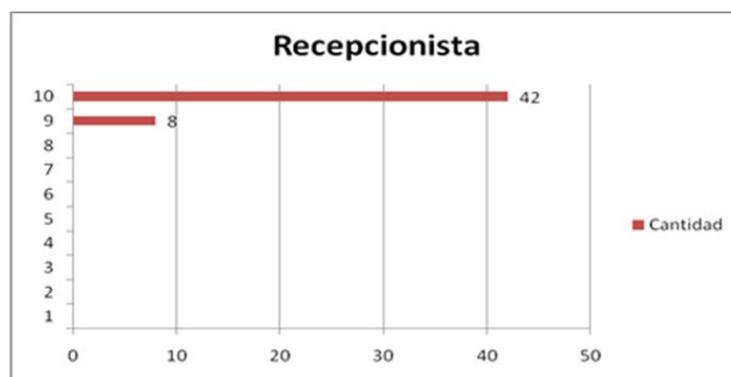
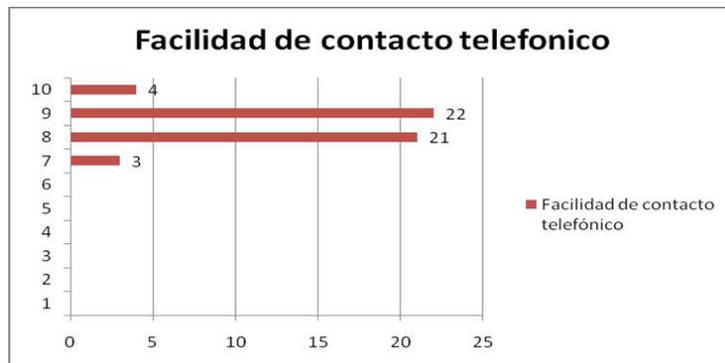






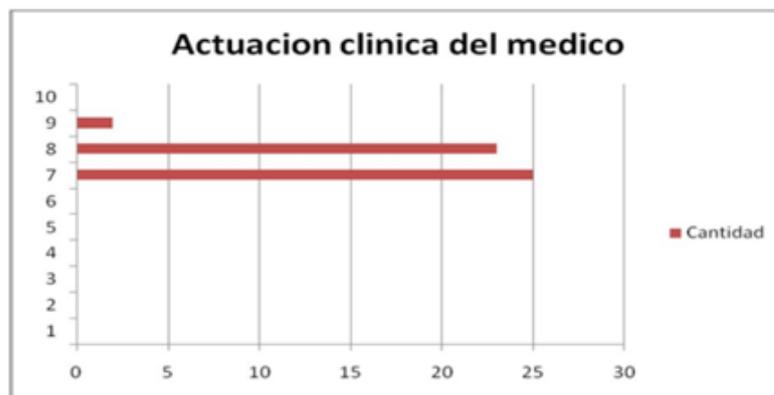
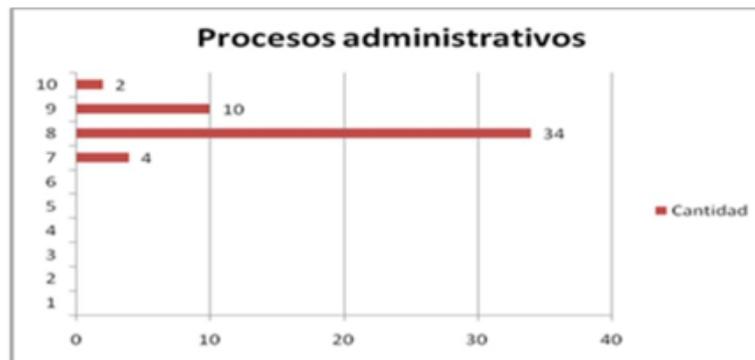
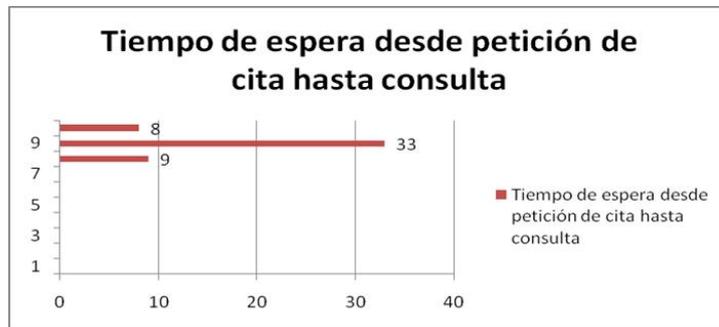
**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

Se solicitó a las empresas clientes que en una escala del 1 al 10, donde 1 fue "inaceptable" y 10 "Excelente", Se valoren los siguientes aspectos sobre el centro médico:





**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**





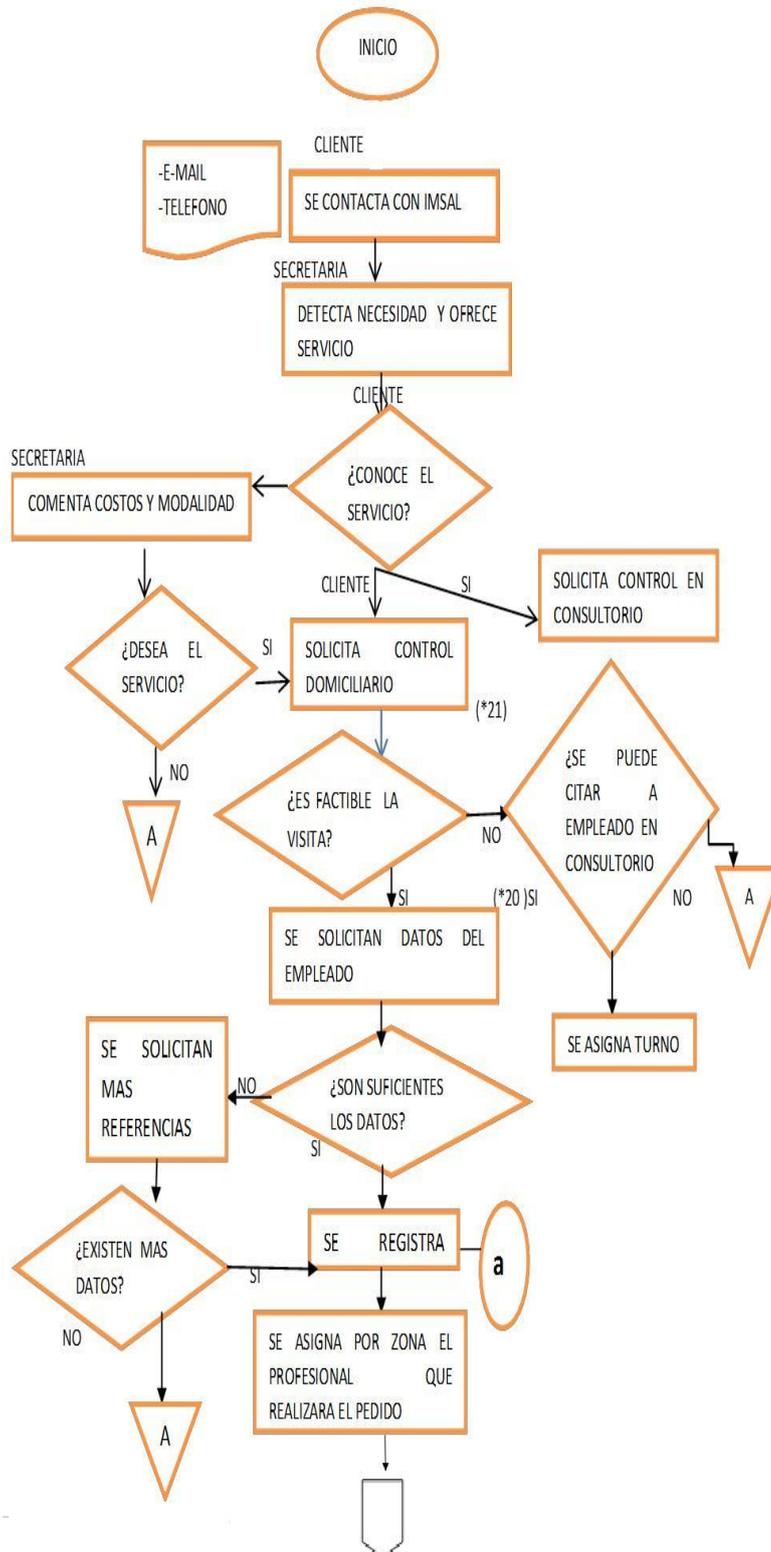
**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

A continuación, exponemos flujogramas de los dos procesos tratados en este trabajo; los mismos fueron diseñados para mostrar el flujo de información de cada proceso.



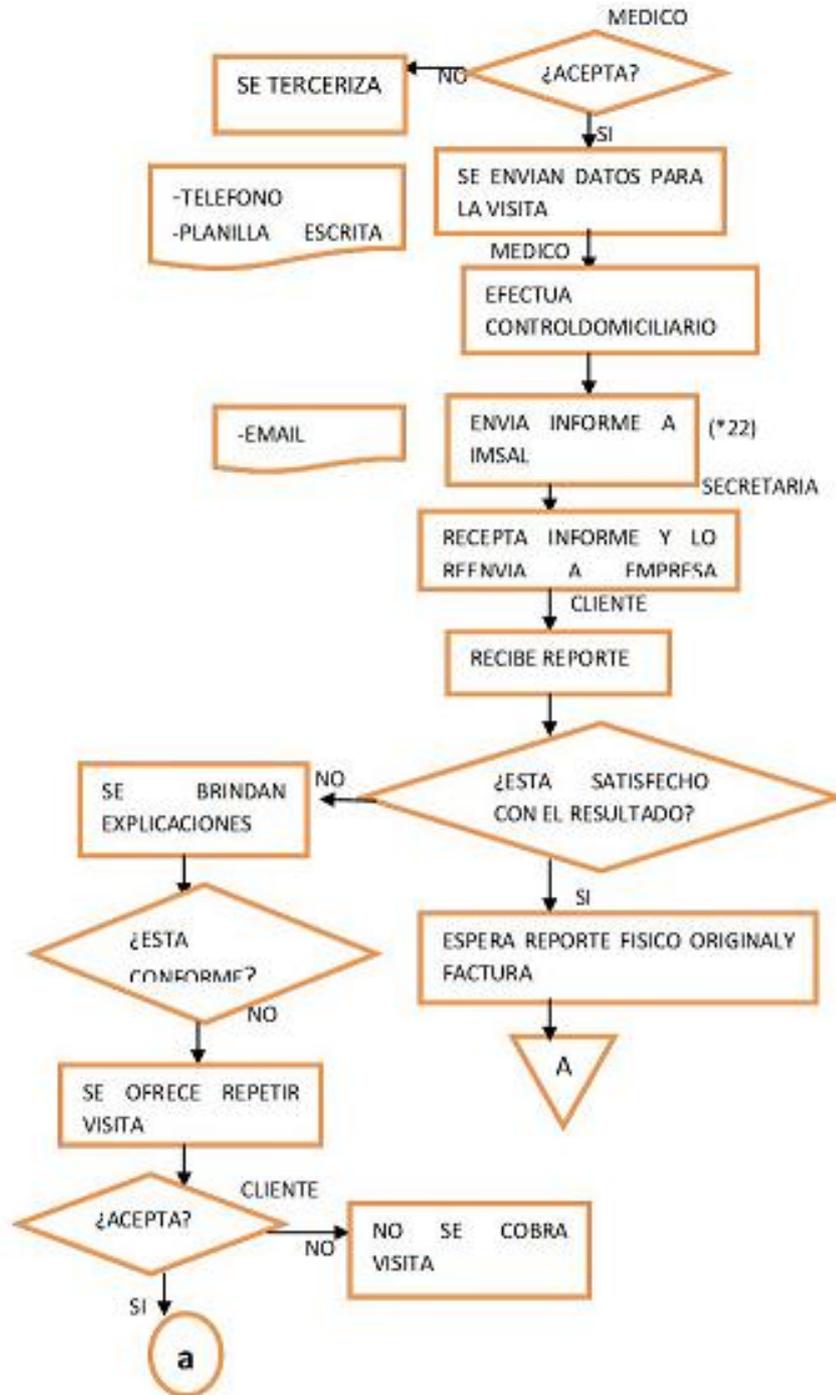
“GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”

FLUJOGRAMA AUSENTISMO





"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"



REFERENCIAS

COMIENZO DE CICLO:

a

FIN DE CICLO:

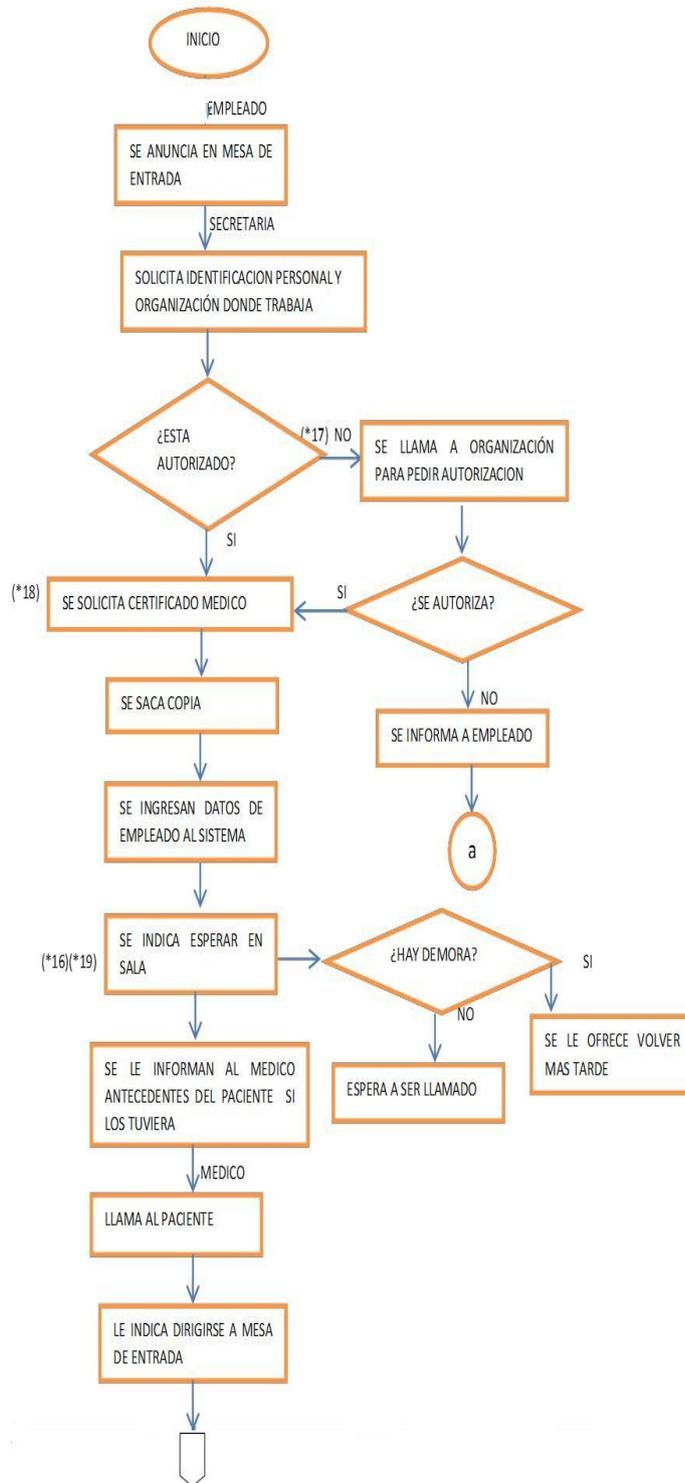
A

PAGINA SIGUIENTE

REFERENCIA A CUADRO PLAN DE CALIDAD: (*)



FLUJOGRAMA CONTROL EN CONSULTORIO





**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

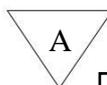


REFERENCIAS

COMIENZO DE CICLO:



FIN DE CICLO:



PAGINA SIGUIENTE

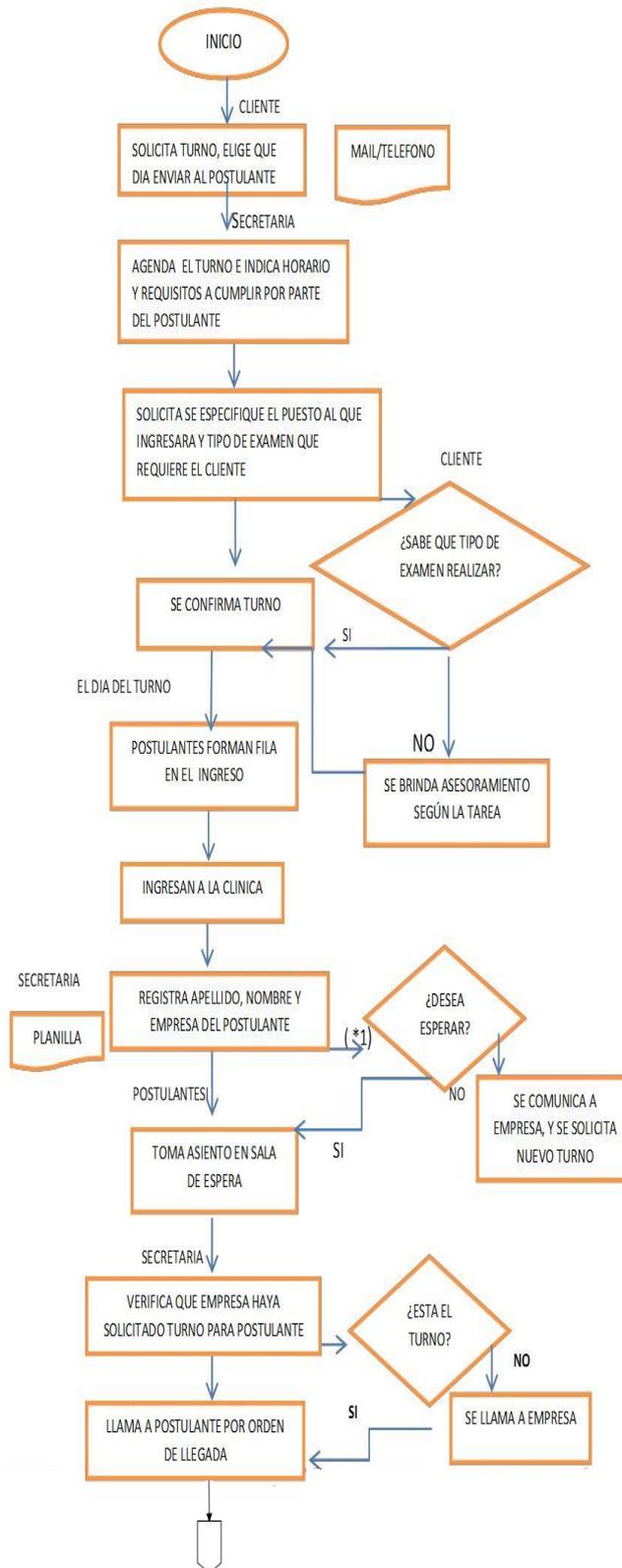


REFERENCIA A CUADRO PLAN DE CALIDAD: (*)



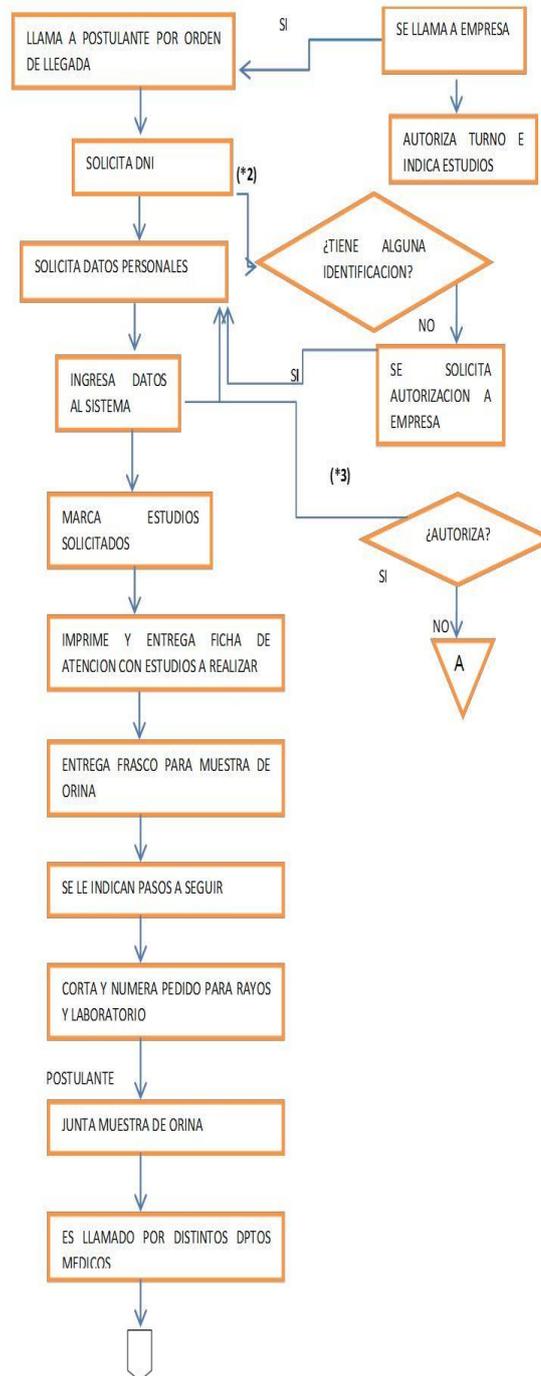
**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

FLUJOGRAMA MESA DE ENTRADA



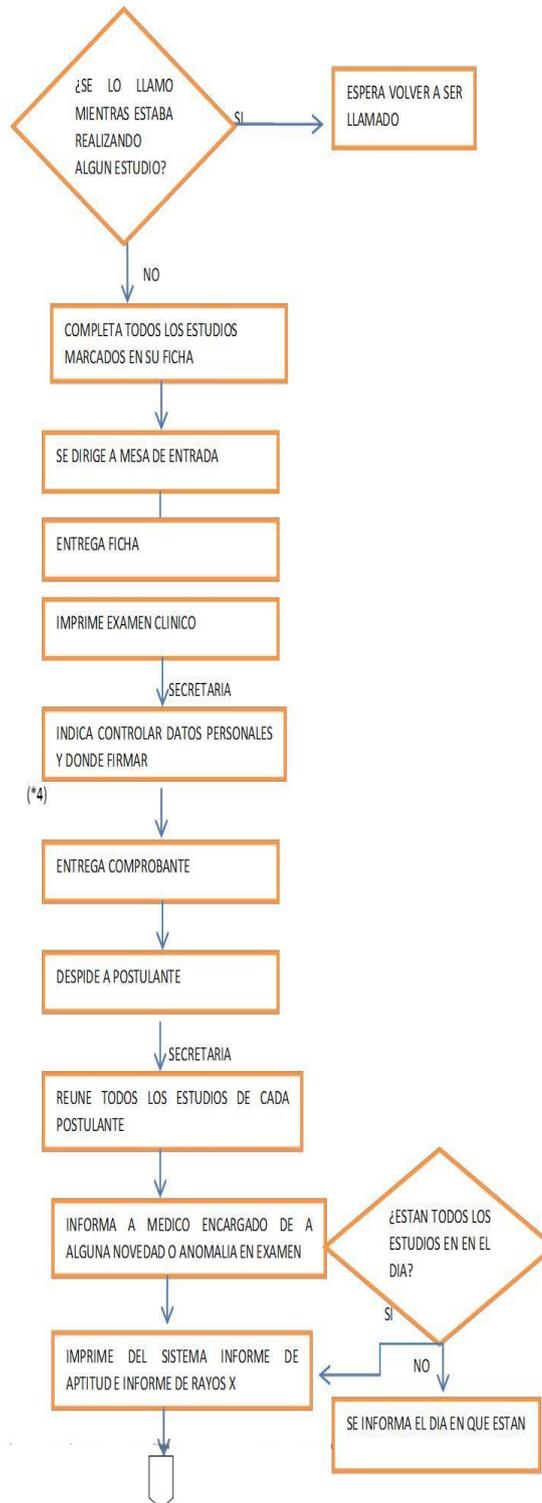


**“GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”**





**“GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”**





**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

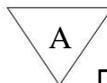


REFERENCIAS

COMIENZO DE CICLO:



FIN DE CICLO:



PAGINA SIGUIENTE



REFERENCIA A CUADRO PLAN DE CALIDAD: (*)



10.2 DIAGNÓSTICO

I.M.S.A.L SRL, es una empresa de servicio destinada a realizar exámenes médicos para brindar información de resultados y asesoramiento acerca de los Recursos Humanos de las empresas clientes.

Identificamos como clientes externos a los departamentos de RRHH de las distintas empresas, que solicitan información acerca de resultados de exámenes de personal. A su vez, también encontramos que existe un cliente indirecto, que es el postulante/empleador, que envía la empresa para realizar exámenes o controles, esta persona será la que utilice el servicio prestado en la clínica, para obtener los resultados que luego serán enviados a los departamentos de Recursos Humanos de cada organización solicitante.

Se pudo observar, que los clientes internos (empleados), para cumplir el servicio ofrecido, no cuentan con todas las herramientas y recursos necesarios para tener un buen desempeño; ya que muchas veces se logra lo solicitado, pero a través de un proceso poco eficiente.

Los directivos de **I.M.S.A.L SRL** tienen claro que la preocupación principal de la empresa debe ser la de lograr altos niveles de satisfacción entre los clientes que van a recibir el servicio y aspiran a lograr mayores niveles de satisfacción en los mismos.

En base a la recolección de información que realizamos a través de la observación directa, encuestas a clientes, entrevista a un mando superior y empleadas; es que detectamos que, no existe ninguna falla grave en cuanto a la prestación del servicio en relación a la satisfacción de los clientes con el mismo, principalmente de acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas. Si, se deben realizar modificaciones en el diseño del servicio que aporten mejoras para el cliente interno y externo.

Unido a ello, surge el requerimiento de impartir capacitación al personal de contacto directo con el cliente, debido a que nunca se han llevado a cabo actividades para tal fin en esta organización y es necesario estandarizar criterios y procedimientos a seguir para poder otorgar un servicio acorde a las necesidades del cliente.



**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

Existe una idea de política de calidad a nivel gerencial que no ha sido difundida al resto de la empresa y además es únicamente verbal, a ese nivel, no es posible que se adecue completamente al propósito de la organización.

Se ha buscado generar compromiso por cumplir los requisitos y mejorar continuamente, pero sin ningún tipo de acción concreta en pos de este objetivo.



10.3 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Nuestra propuesta de intervención está dirigida a proporcionarle las herramientas necesarias, a la firma **I.M.S.A.L SRL**, para que por medio de ellas pueda incorporar a la calidad en el servicio como filosofía de gestión en todas sus prácticas, mejorar los procesos de servicio que se llevan a cabo, lograr un beneficio en sus empleados para que puedan desempeñar sus labores de forma segura y satisfactoria y en sus clientes que recibirán un servicio acorde a sus necesidades y expectativas.

Para ello aportaremos un plan de calidad en el que se detectan las falencias que existen en cada paso del proceso de cada área que conforma el servicio, se indica cual es la falla potencial del proceso, acción correctiva que le corresponde actualmente y la acción preventiva que proponemos, así también indicamos la responsabilidad de dicho proceso y el plazo estimado en que se podría implementar.

La información para la elaboración de dicho plan de calidad se obtuvo del análisis de flujograma que fueron confeccionados para cada área que conforma el servicio que presta **I.M.S.A.L SRL**; si bien, en el proyecto haremos hincapié en lo referente a mesa de entrada y control de ausentismo, es necesario tener un panorama general de lo que ocurre en cada una de las áreas, ya que todo repercute y confluye en el resultado final del servicio que es emitido por dicha área principalmente.

Se impone la necesidad de establecer a la calidad en el servicio como filosofía de gestión, que debe aceptarse como propia y adoptarla a todas las labores de la empresa ya que necesitan de la mejora continua para expandirse en el mercado de la medicina laboral.

Consideramos que es primordial que el personal en contacto con el cliente, tenga la capacitación adecuada para dar respuestas acordes al servicio prestado.



"La organización debe³:

- determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad

El compromiso debe ser asumido no sólo por la empresa y sus altos directivos, sino por todos y cada uno de los miembros de la organización.

Conocer la misión, la visión, los objetivos, así como la importancia de su labor dentro del proceso, estimula el sentido de pertenencia con la compañía en cada empleado, de esta manera, trabajarán con el máximo de su potencial.

Es necesario que todos los miembros de la empresa estén conscientes de la importancia de su desenvolvimiento en la institución, es decir "una orientación administrativa que hace que todos los miembros de la empresa sean conscientes que la Calidad de Servicio de su trabajo es indispensable para el éxito de la organización"

I.M.S.A.L SRL, debería implementar estrategias de marketing interno y externo, ya que es conveniente enseñar al usuario cómo utilizar de una mejor manera el servicio ofrecido, así como informarle acerca de las ventajas que puede obtener de éste. De la misma forma, la organización debe procurar que cada uno de sus miembros comprenda que su propia actitud o participación influye en la calidad de servicio que todos reciben.

Administrar lo perecedero: El problema mayor al que se enfrenta el servicio en cuanto a la administración o ejecución del mismo es cuando se presentan los clientes al mismo tiempo, esto ocasiona que por sobre demanda, el servicio no sea prestado bajo los mismos lineamientos a todos los usuarios y surja descontentos en el mismo. Para ello la organización debe realizar estrategias

³ Norma ISO 9001: 2008 punto 6.2



**“GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”**

que vayan dirigidas a equilibrar la oferta y la demanda, con el fin de distribuir mejor los picos de demanda y los períodos en los cuales no haya.

Finalmente, podrían emprenderse esfuerzos dirigidos al diseño de estrategias y procedimientos tendientes a mejorar la prestación de servicios específicos.

Una buena descripción y un perfil de puestos serán de mucha utilidad a la hora de determinar cuáles son las actividades que se realizarán y las capacidades como conocimientos y competencias que se requieren para tal fin.



10.4 PLAN DE CALIDAD

El presente plan de calidad expone falencias que existen en cada paso del proceso de cada área que conforma el servicio, indica cual es la falla potencial del proceso, acción correctiva que le corresponde actualmente y la acción preventiva que se propone, así también la responsabilidad de dicho proceso y el plazo estimado en que se podría implementar.

Definimos los siguientes términos utilizados:

- **Acciones correctivas:** apuntan a tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.
- **Acciones Preventivas:** apuntan a determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de problemas potenciales.



PROCESO: MESA DE ENTRADA

FALLA POTENCIAL EN EL PROCESO	ACCION PREVENTIVA	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	PLAZO
Postulante se anuncia al ingreso, no sabe para qué empresa trabajara y no está el turno solicitado por la empresa (*1)	Solicitarle a empresas envíen a postulantes con nota de autorización o bien, envíen mail solicitando turno con el nombre, puesto y tipo de examen	Indagar a postulante acerca de quién lo envió, llamar a empresa para saber si está autorizado el turno y qué tipo de examen quieren realizar	Secretarias	Mediano plazo
Postulante no cuenta con ninguna identificación (*2)	Al momento de dar turno recalcar a empresas que no se efectuara el examen si el postulante no tiene identificación	Pedir autorización a empresa para realizar examen sin identificación personal	Secretarias	Mediano plazo
Atender el teléfono mientras se cargan datos de postulante en sistema (*3)	En el momento de la carga de datos se deben encontrar dos secretarias en recepción	Interrumpir la carga de datos para atender el teléfono	Dirección	Corto plazo
Al firmar el examen médico, postulante pide	Médicos encargados de realización de	Llamar a médico para que explique la	Dirección	Corto plazo



**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

explicación a secretaria por contenido del mismo (*4)	exámenes clínicos deben tener impresora en sus consultorios para hacer firmar examen y evacuar dudas en el momento	anotación.		
No se envía el informe de aptitud a las empresas en el tiempo acostumbrado por demoras de médicos encargados de dar dictamen	Establecer un horario límite para terminar de dar informes médicos.	Ante reclamo de empresa se solicita la revisión del pedido particular en el momento, a fin de poder brindarle el resultado	Médicos	Mediano plazo

Referencia (* numero): ubicación de paso del proceso en flujogramas, ver anexo



PROCESO: LABORATORIO

FALLA POTENCIAL EN EL PROCESO	ACCION PREVENTIVA	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	PLAZO
Tiempo de espera prologando en la atención del paciente. (*5)	Laboratorio ubicado en planta baja	Subir de a 5 pacientes(sin orden)	Dirección	Largo plazo
Los pacientes no se encuentran en la sala de espera al ser llamados por encontrarse realizando otros estudios que llevan mayor tiempo de realización (*6)	Laboratorio debe ser el primero en comenzar a atender y el primer estudio en realizarse	Realizar extracción de sangre a postulantes presentes y dar prioridad a los primeros de la lista	Bioquímica	Corto plazo
Postulantes llegan tarde a realizarse examen (*7)	Comunicar a empresas que los postulantes deben respetar horarios	Calibrar nuevamente aparatos	Secretarias	Mediano plazo

Referencia (* numero): ubicación de paso del proceso en flujogramas, ver anexo



PROCESO: CARDIOLOGIA

FALLA POTENCIAL EN EL PROCESO	ACCION PREVENTIVA	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	PLAZO
Realización de electrocardiograma con un sistema informático obsoleto (*11)	Actualizar los sistemas informáticos evitando errores en el funcionamiento.	Mejorar el sistema informativo perfeccionando los procesos logrando incidir positivamente en la calidad de la atención.	Dirección	Mediano plazo
Retraso de pacientes en otras áreas que se encuentran en planta alta y cuyos exámenes son de Mayor complejidad y tiempo (*12)	Hablar con colegas para que atiendan a pacientes una vez que tengan realizado el electrocardiograma	Seguir con pacientes que siguen en el listado y esperar a que se desocupen los anteriores	Cardiólogo	Corto plazo

Referencia (* numero): ubicación de paso del proceso en flujogramas, ver anexo



PROCESO: EXÁMENES CLÍNICOS

FALLA POTENCIAL EN EL PROCESO	ACCION PREVENTIVA	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	PLAZO
Sistema informático obsoleto produce demoras en la realización del examen (*13)	Actualizar los sistemas informáticos	Mejorar el sistema informativo perfeccionando los procesos logrando incidir positivamente en la calidad de la atención.	Dirección	Mediano plazo

Referencia (* numero): ubicación de paso del proceso en flujogramas, ver anexo



PROCESO: AUDIOMETRIA

FALLA POTENCIAL EN EL PROCESO	ACCION PREVENTIVA	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	PLAZO
Postulantes no concurren al examen con el reposo auditivo adecuado (*14)	Indicar al momento de dar el turno que el postulante debe venir con reposo auditivo de 12 hs	Citar al postulante al día siguiente para repetir el examen	Secretarias	Corto plazo
Paredes de consultorio no silentes (*15)	Disponer de infraestructura y equipamiento idóneo y suficiente para brindar atención de alta especialización.	Solicitar silencio a los postulantes que se encuentran en sala de espera	Dirección	Largo plazo
No existe un registro digitalizado de las audiometrías que se realizan.	Diseñar e implementar un sistema digitalizado que permita archivar resultados de examen audiométrico	Dejar registros en cuadernos	Dirección	Corto plazo

Referencia (* numero): ubicación de paso del proceso en flujogramas, ver anexo



PROCESO: CONTROL DE AUSENTISMO EN CONSULTORIO

FALLA POTENCIAL EN EL PROCESO	ACCION PREVENTIVA	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	PLAZO
Paciente concurre a control en horario matutino, cuando existen demoras (médico encargado debe intercalar realización de controles y exámenes preocupacionales) (*16)	Citarlo para próximos controles por la tarde	Ofrecer la opción de regresar más tarde a revisión	Medico/secretarias	Corto plazo
Empleado no da aviso a la empresa de su carpeta médica y se presenta a ser controlado (no está autorizado por la empresa) (*17)	Dar las indicaciones adecuadas para próximas carpetas médicas. Llamar a empresas para que expliquen a sus empleados los procedimientos	Se atiende al empleado y se le indica concurrir a su médico personal para que otorgue tratamiento a seguir	Secretarias	Mediano plazo
Tiempo de espera prologando en la atención del paciente.(*19)	Disponer de un médico encargado solamente de la atención de esta área	Priorizar de acuerdo a la dolencia del empleado la atención del mismo. Reprogramación de citas vía telefónica por demoras	Direccion	Corto plazo

Referencia (* numero): ubicación de paso del proceso en flujogramas, ver relevamiento de la información.



PROCESO: CONTROL DE AUSENTISMO

FALLA POTENCIAL EN EL PROCESO	ACCION PREVENTIVA	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	PLAZO
No es factible la visita en domicilio y no se puede citar a postulante en consultorio. (*20)	Establecer términos y condiciones del servicio de control y hacerlas conocer a empresas clientes	Afrontar la contingencia utilizando recursos extras (se hace visita en domicilio) o se llama a empresa para ofrecer alternativas o disculpas en caso de no ser posible	Dirección /secretarias	Corto plazo
Empresa cliente solicita visita médica (control) fuera del horario establecido. (*21)	Tener mayor cantidad de médicos, ubicados por zonas de la ciudad	Buscar médico que pueda realizar visita, que coincida con su hoja de ruta o se le solicita desviarse de la misma o saturarse de visitas para cumplir con el pedido	Dirección	Corto plazo
Médico no envía reporte en horario establecido. (*22)	Fijar horario tope para enviar reporte	Llamar a médico para reclamar reporte	Secretarias	Corto plazo
Empresa no da especificaciones	Exigir que se envíen los datos completos para	Llamar a empresa para recabar más	Secretarias	Corto plazo



**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

correctas para llegar al domicilio, no aporta todos los datos necesarios	aceptar visita	información o buscar en registros anteriores del empleado		
--	----------------	---	--	--

Referencia (* numero): ubicación de paso del proceso en flujogramas, ver Relevamiento de la información.



**“GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”**

A continuación, formulamos la descripción de 2 de los procesos claves del servicio (control de ausentismo y exámenes médicos), a fin de normalizar la información de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de ellos. La misma servirá de guía tanto para empleados a la hora de llevar a cabo sus tareas, como para directivos, a quienes les brindara una mirada panorámica de cómo se está brindando el servicio en las respectivas áreas.

Así mismo, se expone un procedimiento confeccionado para cumplimentar la solicitud de pedidos del servicio para enviar a las empresas clientes. Esta herramienta intentara suprimir errores en el proceso y agilizar pasos en el mismo.



Proceso de Control de ausentismo



CONTROL DE AUSENTISMO

1. Índice.
2. Descripción
 - 2.1 Objetivo
 - 2.2 Alcance
 - 2.3 Responsabilidad
 - 2.4 Definiciones
 - 2.5 Diagrama de Flujo
3. Desarrollo
4. Registros
5. Documentación asociada

2. Descripción

2.1 Objetivo

El objetivo del presente instructivo es describir de manera detallada cómo deben llevarse a cabo todas las tareas relacionadas al control de ausentismo domiciliario.

2.2 Alcance

Este procedimiento alcanza a los sectores de Gestión de Ausentismo, Administración, y a los médicos encargados de realizar los controles de ausentismo, sin incluir las tareas relativas a la facturación y cobro por los servicios prestados.

2.3 Responsabilidad



El responsable por el presente procedimiento es el sector de Gestión de Ausentismo.

2.4 Definiciones

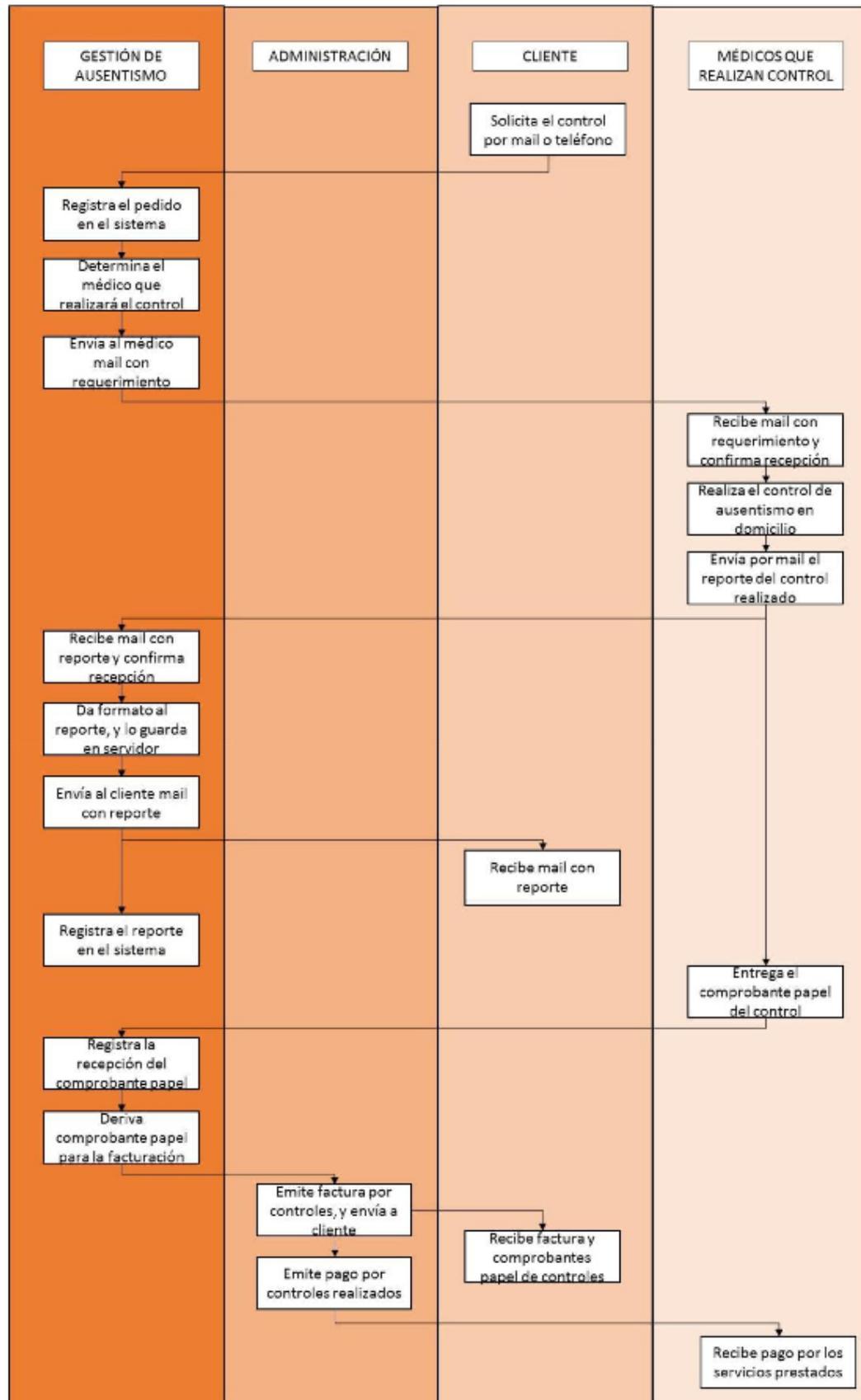
Sector de Gestión de Ausentismo: es el sector encargado de gestionar el servicio de control de ausentismo en domicilio y en consultorio.

- **Sector de Administración:** es el sector encargado de las tareas relativas a la administración.
- **Empresa:** IMSAL S.R.L.
- **Médicos que realizan control:** son los médicos responsables de realizar los controles de ausentismo domiciliario, generalmente pertenecientes a empresas a quienes se subcontrata el servicio.
- **Clientes:** son las empresas que contratan los servicios de I.M.S.A.L S.R.L.
- **Sistema:** es el sistema de información que utiliza la empresa para gestionar toda la información relativa a los servicios que se prestan.
- **Paciente:** es la persona a quien se realiza el control. Empleado perteneciente a una empresa cliente.
- **Servidor:** es el lugar donde se almacenan los archivos digitales que se utilizan para la gestión de la empresa.

2.5 Diagrama de Flujo



“GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”





3. Desarrollo

El control de ausentismo domiciliario se inicia con el pedido que realiza el Cliente por mail (ausentismo@imsal.com.ar) o teléfono al sector de Gestión de Ausentismo. El pedido debe contener los siguientes datos:

- Apellido y nombre del paciente.
- DNI del paciente.
- Domicilio del paciente.
- Motivo que origina el pedido de control.

Una vez recibido el mail o el llamado telefónico, el sector de Gestión de Ausentismo registra el pedido en el sistema. Para hacerlo, debe seleccionar la opción "Reg. Ingresos", y registrar los siguientes datos:

- Tipo de control ("Tipo de examen"), que podrá ser:
 - a) **Control domiciliario:** cuando el domicilio del control esté dentro del radio de Circunvalación.
 - b) **Control domiciliario periférico:** cuando el domicilio de control esté fuera del radio de Circunvalación pero igualmente en la localidad de Córdoba.
 - c) **Control domiciliario interior:** cuando el domicilio de control esté en una localidad distinta a Córdoba.

Para determinar si el control es "domiciliario" (alternativa "a") o "periférico" (alternativa "b"), se utiliza un nomenclador cartográfico, identificando si el barrio del domicilio se encuentra dentro o fuera del radio de Circunvalación.

- Tipo y número de documento del paciente.
- Apellido y nombre del paciente.
- Domicilio del paciente (consignando claramente el barrio y la localidad).
- Sexo del paciente.
- Empresa en la que trabaja el paciente (Cliente que realiza el pedido de control).



- "Profesional asignado" (médico o servicio médico que realizará el control). Una vez registrados los datos, deberá seleccionar la opción "Grabar" datos.

Luego se deberá enviar mail al médico que realizará el control con todos los datos registrados en el paso anterior. El médico que realizará el control, deberá confirmar la recepción del mail.

El médico realizará el control, y enviará por mail el reporte del control realizado.

El sector de Gestión de Ausentismo al recibir el mail con el reporte, confirmará su recepción, dará formato al reporte (formato "Excel" o "Word"), verificando (o completando en caso de no encontrarse) que contenga todos los datos que se requieren, a saber:

- Empresa donde trabaja el paciente (Cliente que solicitó el control).
- Tipo y número de documento del paciente.
- Apellido y nombre del paciente.
- Domicilio del paciente.
- Fecha en que se recibió el pedido,
- Fecha y hora en que se realizó el control.
- Diagnóstico y su correspondiente detalle.
- Fecha desde la que se justifica la licencia por enfermedad.
- Fecha hasta la que se justifica la licencia por enfermedad.
- Fecha en que el paciente debe presentarse a trabajar (fecha de alta).
- Justificación (o no) de la licencia.
- Se solicita certificado médico particular, o esto depende de cada empresa.

Este reporte (en formato "Excel" o "Word") se guardará en el servidor, dentro de la carpeta correspondiente a la empresa, y dentro de la carpeta correspondiente a la fecha. A continuación el sector Gestión de Ausentismo enviará a la empresa el mail con el reporte (adjuntando archivo "Excel" o "Word").



Posteriormente registrará en el sistema que el reporte de control fue recibido, utilizando la opción de "Recepción de mail" dentro de "Control de ausentismo", consignando la cantidad de días de licencia justificados, y vinculando el registro con el correspondiente reporte (en formato "Excel" o "Word"). Para hacerlo deberá seleccionar el control dentro de los que están "Pendiente de recibir mail".

Cuando el sector de Gestión de Ausentismo reciba el comprobante papel del control (generalmente se recibe de parte de cada médico un lote de comprobantes de los controles realizados en uno o más días), deberá registrar en el sistema la recepción del comprobante papel, utilizando la opción "Recepción de original" dentro de "Control de ausentismo". Para hacerlo deberá seleccionar el control dentro de los que están "Pendientes de recibir original".

Al momento de cargar se deberá verificar que el reporte de control esté completo y cuente con la firma del paciente y del profesional que realizó el control. Una vez registrada la recepción del comprobante papel, el sector Gestión de Ausentismo derivará (separados y ordenados por empresa) los comprobantes originales de los controles realizados para su posterior facturación y entrega a las empresas clientes.

4. Registros

- Mail con pedido de control por parte del Cliente: queda registrado en la Bandeja de Entrada de casilla
- Registro de control domiciliario en el sistema.
- Mail con requerimiento de control a médico que realizará el control: queda registrado en la Bandeja de Salida de casilla de correo
- Mail del médico que realizó el control, con reporte de control de ausentismo realizado: queda registrado en la Bandeja de Entrada de casilla de correo
- Reporte en formato "Word" o "Excel": queda archivado en el Servidor, en carpeta con nombre del Cliente, y dentro de ella en carpeta con identificación de la fecha del control.



- Mail con envío de reporte de control al Cliente: queda registrado en la Bandeja de Salida de casilla de correo
- Registro en Sistema de recepción de mail con reporte de control.
- Registro en Sistema de recepción de comprobante papel del control.

5. Documentación asociada

- Instructivo solicitud de control médico

PROCEDIMIENTO A CUMPLIMENTAR PARA LA SOLICITUD DE CONTROL DE AUSENTISMO

CONTROLES DOMICILIARIOS:

1. Solicitud de lunes a viernes :

- Vía e-mail:
- Vía telefónica: Tel fijo:– celular:
- Horario de recepción de pedidos: de 08:00 hs a 14:00 hs.

Los controles se realizan en el transcurso del día.

Recuerde que es muy importante que nos informe los siguientes datos.

Los mismos son obligatorios para que se pueda llevar eficazmente la visita domiciliaria:

- **Datos de la Empresa Cliente solicitante:** Razón social o Nombre de fantasía.
- **Datos del empleado:** Apellido y nombre completo, DNI, dirección completa: Calle, numeración, Barrio, Localidad, en el caso de edificios se debe especificar piso y departamento, en el caso de domicilio de difícil acceso: nombre de entre calles y demás referencias).



- **Observaciones:** Sugerimos a nuestros clientes para un mejor seguimiento y gestión de casos, que en los pedidos nos alerten de cualquier observación para que internamente podamos alertar sobre el caso a nuestro profesional.

2. Solicitudes fines de semana y feriados no laborables:

Horario de recepción de 10:00 hs a 14:00.

Los reportes de los fines y en días inhábiles serán enviados el día lunes o primer día hábil posterior a primera hora.

Solo por teléfono

Modificaciones al sistema en relación con la gestión de los controles de ausentismo domiciliarios.

1. Identificación del tipo de control según ubicación: actualmente la forma de determinar si un control en domicilio es "normal" (dentro del radio de Circunvalación) o "periférico" (fuera del radio de Circunvalación) es utilizando un nomenclador cartográfico, en el cual la administrativa que gestiona los controles identifica en el mapa el barrio al que hay que enviar el control, y si el control por ende es "normal", "periférico" o "interior" (en el caso que sea en una localidad del interior). La idea es modificar el sistema de manera tal que, empleando una tabla con los datos de barrio / localidad / tipo de control, cuando el usuario registre el domicilio del control, seleccione el "barrio" y la "localidad" de un listado desplegable, y automáticamente el sistema proponga el tipo de control (si es "normal", "periférico" o "interior").

2. Propuesta de prestador según ubicación / día de la semana: vinculado con el punto anterior, la idea es que el sistema también en función del barrio y localidad del control, y también del día de la semana en que hay que realizarlo (los precios varían entre día de semana, fines de semana y feriados) proponga el prestador que debiera realizar el control. La idea es que para cada barrio / localidad / día de semana, indiquemos en la misma tabla (o en otra si es mejor) qué prestador es más conveniente según el precio u otro aspecto de nuestro interés. Entonces, simplemente, al registrar el domicilio del control (seleccionando el barrio de un listado desplegable), y utilizando la fecha



registrada para realizar el control, el sistema deberá proponer el prestador para realizarlo.

3. Envío de pedido de control al prestador: actualmente cuando se desea pedir un control de domicilio a un prestador, se le envía un mail que se redacta manualmente con los datos correspondientes al mismo.

La idea es modificar el sistema de manera tal que cuando el usuario hace el registro del control en "Reg. de Ingresos", el sistema envíe un mail automáticamente al prestador con el pedido y todos los datos relativos al mismo (tomando los datos ya cargados en el sistema).

4. Nuevos campos para registrar el control realizado: se solicita la creación y utilización de los siguientes nuevos campos para registrar el control de ausentismo realizado:

1. Fecha en que se realizó el control.
2. Hora en que se realizó el control.
3. Clasificación del diagnóstico según patología: se sugiere agregar un campo que permita seleccionar de un listado desplegable el tipo de patología ("traumatológica", "psiquiátrica", "aparato digestivo", "aparato respiratorio", etc.). Esto luego nos permitirá emitir estadísticas de ausentismo para un cliente, para un grupo, o para todos los clientes en su conjunto.
4. Fecha desde la que se justifica la licencia.
5. Fecha hasta la que se justifica la licencia.
6. Fecha en que el paciente debe presentarse a trabajar.
7. Justificación (o no) de la licencia.

El registro de estos campos permitirá poder acceder directamente a la información en el sistema sin tener que buscar esta información en los reportes enviados por los prestadores, así como emitir estadísticas (y así poder realizar análisis) que hoy no se pueden realizar. 5. Emitir automáticamente mail para las empresas con los reportes de los controles realizados: una vez realizadas las modificaciones solicitadas en el punto anterior, ello permitirá enviar automáticamente a la empresa el mail con el reporte (conteniendo todos los



datos necesarios) del control domiciliario realizado. La idea es modificar el sistema para que quede disponible esta nueva funcionalidad.

CONTROLES EN CONSULTORIO:

- Solicitud de lunes a viernes.
- Horario de Recepción de pedidos: 08:00 hs a 17:30 hs. Vía e-mail:
- **Vía telefónica:** Tel fijo/celular:
- Horario de atención en Clínica: de 08.00hs a 18.00 hs

Recuerde que es muy importante que nos informe los siguientes datos

- **Datos de la Empresa Cliente solicitante:** Razón social o Nombre de fantasía.
- **Datos del empleado:** Apellido y nombre completo, DNI.
- **Observaciones:** Sugerimos a nuestros clientes para un mejor seguimiento y gestión de casos que en los pedidos nos alerten de cualquier observación para que internamente podamos alertar sobre el caso a nuestro profesional.
- **Informes de reportes de Ausentismo:** Los resultados de controles en consultorio es comunicado a la empresa dentro de las 24.00 horas. Por lo general los reportes de consultorio se envían en el mismo día y los reportes de controles domiciliarios entre las 08.00 hs y 09.30 hs del día hábil posterior.

Estas modificaciones apuntan a brindar solución a las falencias detectadas en el plan de mejora anteriormente expuesto; ya que se propone una guía que servirá de soporte tanto para empleados como para los clientes que utilizan el servicio, la misma puede agilizar pasos y dar mayor seguridad a la hora de llevar a cabo los procesos.

Así mismo, se modifican y amplían pasos en el proceso, dirigidos a obtener datos estadísticos del ausentismo de cada organización, que luego pueden ser utilizados por I.M.S.A.L SRL para brindar un servicio extra a sus clientes, es decir, ofrecer información a cada empresa acerca del nivel de ausentismo que



**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

presenta, las causas más frecuentes que lo originan, días insumidos, etc. De esta manera, se podrían exponer los datos que se obtienen del sistema en determinados periodos establecidos y en función a los datos que arrojen proponer medidas preventivas o dirigidas a reducir los niveles de ausentismo de cada organización.

Esta actividad, puede utilizarse para diferenciarse de la competencia y ofrecer un sello distintivo que produzca la atracción de nuevos clientes y la mantención de los actuales sobrepasando sus expectativas.



"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"

Proceso de Exámenes médicos



EXÁMENES MÉDICOS

1. Índice.
2. Descripción:
 - 2.1 Objetivo
 - 2.2 Alcance
 - 2.3 Responsabilidad
 - 2.4 Definiciones
 - 2.5 Diagrama de Flujo
3. Desarrollo
4. Registros
5. Documentación asociada

2. Descripción

2.1 Objetivo

El objetivo del presente instructivo es describir de manera detallada cómo deben llevarse a cabo todas las tareas relacionadas con la realización de exámenes médicos preocupacionales (de ingreso), posocupacionales (de egreso), periódicos, atenciones primarias y controles en consultorio.

2.2 Alcance

Este procedimiento alcanza al sector de Gestión de Exámenes, y a los profesionales encargados de realizar los distintos estudios correspondientes a los exámenes, sin incluir las tareas relativas a la facturación y cobro por los servicios prestados.



2.3 Responsabilidad

El responsable por el presente procedimiento es el sector de Gestión de Exámenes.

2.4 Definiciones

Sector de Gestión de Exámenes: es el sector encargado de las tareas relativas a la atención y gestión de exámenes de postulantes y pacientes.

Empresa: IMSAL S.R.L.

Profesionales: son los médicos o especialistas responsables de realizar los distintos estudios que se llevan a cabo en relación con los exámenes requeridos por los Clientes. **Clientes:** son las empresas (o particulares) que contratan los servicios de **IMSAL S.R.L.**

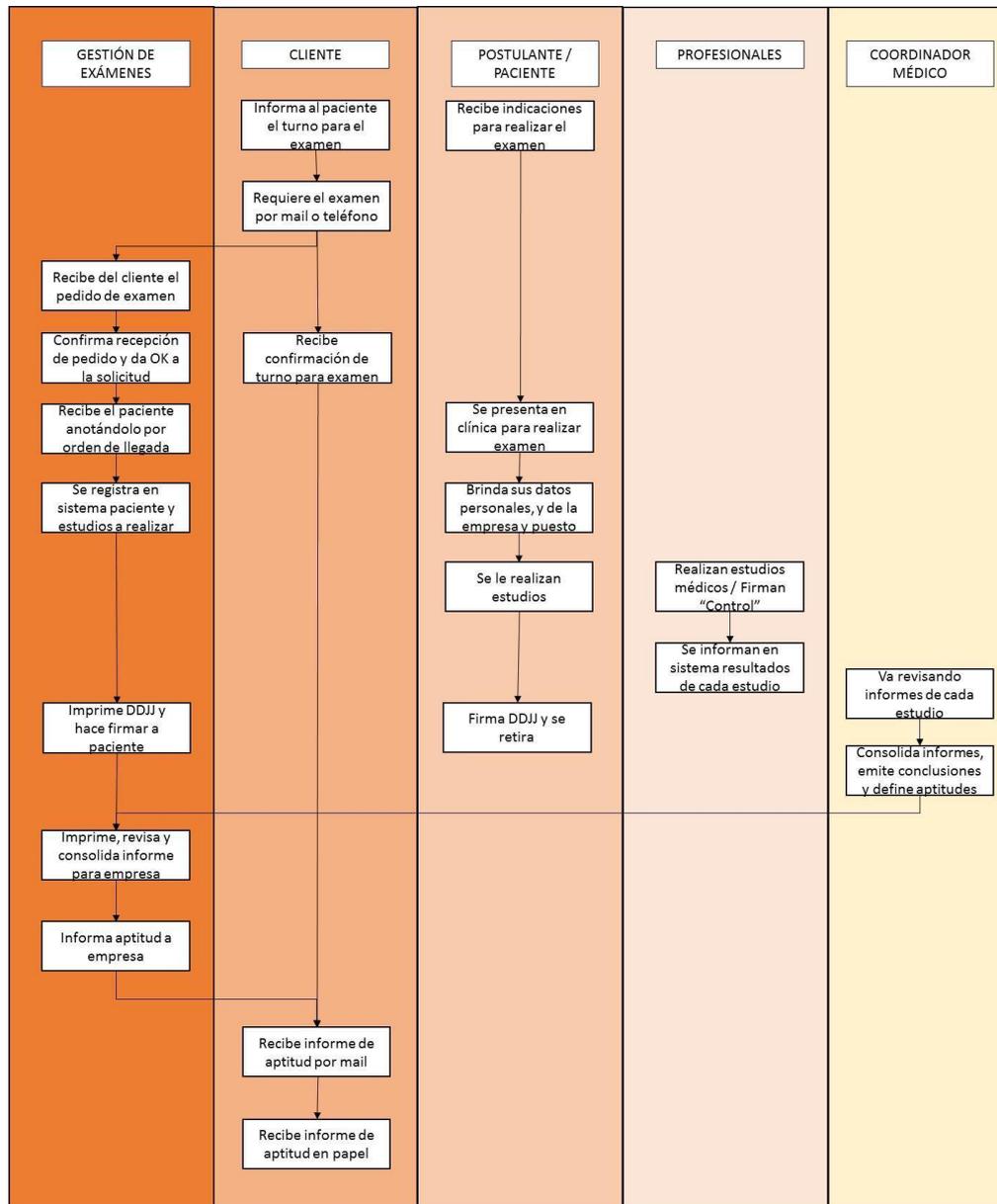
Sistema: es el sistema de información que utiliza la empresa para gestionar toda la información relativa a los servicios que se prestan.

Postulante / Paciente: es la persona a quien se realiza los estudios. Personas que están por ingresar a una empresa, que van a ser dados de baja de una empresa, o que trabajando para una empresa y deben realizarse un examen periódico, atención primaria o control.

Servidor: es el lugar donde se almacenan los archivos digitales que se utilizan para la gestión de la Empresa.



2.5 Diagrama de Flujo



3. Desarrollo

El proceso inicia cuando el Cliente indica al Postulante / Paciente que debe realizarse el examen (de ingreso, periódico, egreso o control), informándole lugar, día, hora, y requisitos que debe cumplimentar al momento de presentarse: ayunas, DNI, llevar lentes si utiliza.



El Cliente envía mail a I.M.S.A.L o realiza llamado telefónico (al menos la tarde anterior) solicitando la realización del examen, detallando en el mail o llamado los siguientes datos:

- Apellido y nombre del postulante / paciente.
- DNI del postulante / paciente.
- Puesto de trabajo correspondiente al postulante / paciente.
- Examen y estudios a realizar.

I.M.S.A.L SRL recibe la solicitud, y da respuesta a la misma por mail, confirmando la factibilidad de realizar el examen solicitado.

Cada mañana, al realizar la apertura de la clínica a las 08:00hs, se hace ingresar a los Postulantes / Pacientes por orden de llegada, solicitándoles que informen su apellido, nombre, y empresa para la cual vienen a realizarse el examen o control. En ese momento se registran los datos en una hoja papel, en la que se van listando los distintos postulantes / pacientes, indicando a cada uno de ellos que tome asiento hasta que se lo vuelva a llamar.

Una vez que todos los Postulantes / Pacientes informaron sus datos, se los comienza a llamar individualmente con el mismo orden de llegada.

Para cada Postulante / Paciente se realiza la “Recepción de ingreso” en el Sistema, registrando todos sus datos personales (DNI, apellido y nombre, domicilio, teléfono, estado civil, estudios), cliente para el que realiza el examen y puesto de trabajo, indicando los estudios a realizar, y asignando el profesional que realizará el examen clínico. En esta instancia se le solicita al Postulante / Paciente que registre su firma digital.



“GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”

A continuación se le entrega al Postulante / Paciente un “Control de recepción” en papel y se le indica que se dirija al primer piso a realizarse los análisis de laboratorio. Se le explica que luego deberá bajar, podrá servirse un café, y dirigirse a la sala de espera donde los distintos Profesionales lo irán llamando / convocando para la realización de los distintos estudios.

De esta manera, el Postulante / Paciente esperará y avanzará en la realización de los estudios requeridos para su examen:

- Análisis de laboratorio.
- Radiografías
- Electrocardiograma
- Examen Clínico
- Otros

Mientras el Postulante / Paciente va avanzando en los distintos exámenes los Profesionales irán firmando el “Control de recepción”.

En la medida que se van realizando los estudios, cada Profesional (en los consultorios que disponen de PC) va registrando en el Sistema el informe correspondiente al estudio realizado. En el caso de los consultorios que no



disponen de PC, el Profesional informa con posterioridad los resultados del estudio, y el personal de Gestión de Exámenes lo registra en el Sistema.

En paralelo, el Coordinador Médico va revisando los informes de los distintos estudios, identificando y resolviendo anomalías, requiriendo la repetición de algún estudio cuando lo considere necesario, o validando lo registrado en el informe. Una vez que se realizaron todos los estudios, se indica al Postulante / Paciente que lea los datos consignados en la declaración jurada anteriormente llenada por el médico clínico y aclare su firma en el informe ya impreso. Luego de lo cual se puede retirar.

El Coordinador Médico, en función a los resultados de los distintos estudios define la aptitud para las tareas propuestas, y emite sus conclusiones, registrando esta información en el Sistema.

El personal de Gestión de Exámenes se encarga de imprimir cada una de las hojas del informe, a saber:

1. Carátula – Datos del examinado.
2. Registro de historia personal – Declaración jurada.
3. Historia médica personal.
4. Examen clínico de ingreso (1).
5. Examen clínico de ingreso (2).
6. Conclusiones médicas del examen clínico.
7. ECG.
8. Examen radiológico.
9. Examen de laboratorio.
10. Informe de patologías.
11. Informe de aptitud.

Revisando la redacción, realizando la consolidación del informe final, y adjuntando el CD correspondiente al examen radiológico.

El administrativo del sector de Gestión de Ausentismo arma y controla cada informe, corroborando que cada Profesional haya firmado y sellado las hojas que



correspondan. En el caso que el examen comprenda estudios neurológicos y psicológicos, los mismos se terminarán de consolidar al día siguiente.

Obtenidas las conclusiones y aptitud de cada examen, el personal de Gestión de Exámenes busca el mail con el pedido del Cliente, y le envía la información donde consta si la persona asistió, la aptitud para realizar las tareas propuestas, y observaciones en el caso que correspondan ("no apto" o "apto con visación").

Consolidado el informe, se coloca en un sobre, identificándolo con apellido y nombre del Postulante / Paciente, y nombre del Cliente, y se deriva al sector de Administración para su facturación y entrega.

4. Registros

Mail del Cliente con solicitud de turno / Mail de respuesta confirmando turno.

Registro de ingreso en Sistema.

Registro de estudios en Sistema.

Mail con informe para Cliente.

Modalidad de trabajo- Procedimiento para acceder a las prácticas.

Exámenes de ingreso-egreso-periódico:

Solicitud de turnos:

1. Para todas las solicitudes debe enviarse un mail a: imsal@imsal.com.ar
2. El mail debe contener la siguiente información: Empresa solicitante, datos del postulante o empleado (nombre y apellido y N° DNI), que tipo de examen se le debe realizar y la tarea/puesto que va a desempeñar o desempeña en la empresa.
3. Horario de Atención para realización de exámenes en Sede: De lunes a viernes a de 8:00 hs a 10:30hs.
4. Requisitos con los cuales debe concurrir el postulante o empleado:



- Estar en ayunas
- Traer DNI o alguna documentación con foto
- Si utiliza anteojos, debe traerlos.
- Si va a realizar audiometría, debe realizar reposo auditivo de 12 horas (no usar auriculares).
- En caso de presentarse un menor (menor de 18 y mayor de 16 años) a realizarse los exámenes, debe venir acompañado por su padre/madre o tutor autorizado.

No es necesario:

- Traer la muestra de orina, la misma debe recolectarse en el Instituto.
- Para posibilitar la mejor atención y la severidad en la toma de los estudios, salvo en el caso de asistir un menor, es recomendable no venir con acompañante.

El resultado de la aptitud es comunicado por mail en el mismo día a la empresa Cliente (referente responsable) entre las 14:00 y 16:30 hs. (Si lleva estudios complementarios complejos el resultado puede demorar entre 48 a 72 hs.)

Las modificaciones en relación a la Gestión de exámenes, mesa de entrada, están direccionadas en primer lugar a: establecer una mayor comunicación con las empresas clientes, a través del envío del instructivo confeccionado para la realización de exámenes médicos. Con lo cual se podrá reforzar el cumplimiento de los requerimientos necesarios para la realización de dichos exámenes y una mayor fluidez en el proceso.

Aunado a ello, se expone la necesidad de capacitar a los empleados en aspectos comunicacionales para desarrollar habilidades en esta área, que permitan detectar las necesidades de los usuarios, orientar y brindar información pertinente

En segundo lugar, se propone la inclusión de un llamador de pacientes a través de una pantalla ubicada en la sala de espera. De esta manera, cada consultorio deberá estar correspondientemente señalado con un número asignado, que aparecerá en la pantalla conjuntamente con el nombre de la persona llamada, para que se dirija hacia el mismo. Si la persona está siendo atendida por otra



**“GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL”**

especialidad, no permitirá ser llamada en ese momento y quedara pendiente para realizar una vez que culmine con el examen que está realizando.

De esta forma, se organizaría el flujo de pacientes y se agilizaría el proceso tanto como para empleados de **I.M.S.A.L SRL** como para las personas que se realizan exámenes médicos.

Consideramos que se debe capacitar, ya que se añadirá una nueva práctica, esto es incorporar a la calidad como filosofía de gestión en la empresa, es por ello que proponemos un plan de capacitación destinado a los empleados que se desempeñan en mesa de entrada ya sea realizando tareas de recepción de exámenes como de control de ausentismo.



DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

"Formación para los responsable de mesa de entrada"
--

Fundamentación

Uno de los objetivos es trabajar en el fortalecimiento de los distintos roles que interactúan en el área de mesa de entrada.

Para ello se delineó un Plan de Capacitación basado en el enfoque de competencias laborales.

Se conciben las competencias como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo

Para diseñar la presente propuesta de formación destinada al/a la Responsable de Mesa de Entradas, se identificaron las competencias que el/la trabajador/a en ejercicio evidencia en su puesto de trabajo.

La propuesta formativa es modular y cada uno de los módulos que la integran pretende dar respuesta a las distintas competencias que debe evidenciar el/la trabajador/a. Se trabajará en el análisis de las situaciones problemáticas por las que atraviesa el/la Responsable de Mesa de Entradas en su trabajo y en la implementación de metodologías y estrategias para su resolución.

- Atender a los postulantes en el ingreso, seguimiento y egreso del proceso correspondientes respetando los lineamientos generales.
- Dar respuestas a los clientes (empresas) consumidores del servicio.

Contribución esperada

Se espera que el espacio de formación permita a los/las Responsables de Mesa de Entradas brindar servicios de calidad tanto a los usuarios internos como externos, resolviendo satisfactoriamente sus necesidades y expectativas.



Por otra parte permitir a los/las Responsables de Mesa de Entrada contar con herramientas para liderar y organizar las tareas de su equipo de trabajo con vistas a potenciarlo para el logro de los objetivos de la organización.

Objetivos

1. Aplicar reglas de cortesía durante la atención a los usuarios reconociendo los canales y vías de comunicación en función del logro de los objetivos del área.
2. Desarrollar habilidades comunicacionales para detectar las necesidades de los usuarios, orientar y brindar información pertinente.
3. Identificar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su equipo de trabajo.
4. Aplicar las herramientas para la gestión del equipo de trabajo.
5. Valorar la comunicación eficaz, las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos para crear un clima de trabajo productivo.

Contenido

Unidad 1: Calidad de atención

- Concepto de calidad: calidad esperada vs. Calidad experimentada.
- Los momentos de verdad" en la atención.
- Necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.
- Cómo lograr una atención de calidad desde mi puesto.
- El rol del/la Responsable de Mesa de Entradas en el proceso de atención.
- Mapa de los momentos de la verdad con los usuarios internos y externos.

Unidad 2: La comunicación y la atención profesional en la Mesa de Entradas.

- Proceso de comunicación. Axiomas de la comunicación.
- Comunicación verbal y no verbal.



- Proceso de escucha.
- Buenos y malos hábitos en la atención personal. Reglas de cortesía.
- Qué lenguaje utilizar con los usuarios.
- Pasos en la atención de los usuarios.
- Modelos de resolución de problemas y toma de decisiones.

Estrategias metodológicas y recursos didácticos

El foco de la capacitación está puesto en el desarrollo de capacidades específicas de la formación del empleado e intenta promover un aprendizaje práctico, integral y activo. Busca como resultado cambios en la forma de pensar y actuar de la personas. En este sentido, se destaca el valor de la experiencia (propia y de otros) que adquieren significación a partir del acercamiento a situaciones vinculadas con la realidad del trabajo.

Durante el desarrollo del curso se propondrán actividades individuales y grupales. Y se implementarán a través de distintas técnicas: lecturas guiadas, grupos de discusión, análisis, resolución de casos y debate a partir de la presentación de documentos, etc. A modo de ejemplo se describen algunas actividades que se podrían implementar.

Actividades introductorias:

- Presentación del Módulo: propósito, estructura, objetivos, contenidos, cronograma de tareas a desarrollar, evaluación.
- Auto-evaluación respecto de las habilidades para reconocer las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos.
- Caracterización del equipo de trabajo de la Mesa de Entradas: miembros, funciones, responsabilidades.



Actividades de desarrollo:

Con estas actividades se espera que los participantes se apropien de conceptos, metodologías, técnicas y criterios ético –valorativos y que se ejerciten en la aplicación a situaciones laborales concretas.

- Reconocimiento del contexto en el que opera la Mesa de Entradas y calificación del servicio que se brinda a los usuarios.
- Identificación de los „momentos de verdad“ en relación con los agentes internos y externos.
- Práctica de respuestas a los clientes tanto para brindar información como para asesorar o derivar.
- Análisis de casos en los que se planteen situaciones problemáticas que debe enfrentar un equipo de trabajo en la Mesa de Entradas.
- Selección de los estilos de liderazgo más apropiados para diversas situaciones.
- Descripción de una situación personal de trabajo en equipo y análisis de los factores que favorecieron la tarea conjunta.

Actividades integradoras finales:

A modo de integración, se solicitará un trabajo final en el que los participantes deberán identificar los „momentos de verdad“ en su sector y proponer mejoras en la calidad de atención a los usuarios.

Por último se solicitará la resolución de un caso de aplicación que incluirá el diseño de conversación con un usuario.

Evaluación de los aprendizajes

Se proponen tres tipos de evaluaciones: diagnóstica, de proceso y de producto.

La evaluación diagnóstica se efectuará al iniciar el módulo, donde se indagará acerca de las funciones y tareas que realizan los participantes. Con ella se



intenta situarlos en la temática específica de la unidad con relación a su trabajo, para luego poder presentar los contenidos ligándolos a situaciones reales.

Para la evaluación de proceso se solicitará a los participantes la realización de las actividades previstas.

Durante el desarrollo de la formación:

- Auto-diagnóstico respecto a sus habilidades para atender al usuario (uno al principio y otro al final para ver su evolución).
- Diagnóstico de los "momentos de verdad" en su área de trabajo (esto implica una evaluación y establecimiento de áreas de mejora).
- Diseño de conversaciones para brindar información y asesorar a los usuarios.
- Análisis del cumplimiento de las normativas que rigen en su jurisdicción.
- Propuesta de mejora de la calidad de atención en su área de trabajo, con análisis de su viabilidad de aplicación.
- Resolución de un caso de aplicación práctica frente a un usuario.

Para la acreditación de las competencias desarrolladas a través del dictado del presente curso, se propone:

- Presentación de situaciones problemáticas de un equipo de trabajo.
- Estudio de casos.
- Análisis de situaciones del propio entorno laboral y diseño de estrategias de solución de problemas y de toma de decisiones.
- Cuestionarios sobre conceptos y herramientas de trabajo presentadas en el curso.

Instrumentos para la evaluación de los aprendizajes.

Grilla de seguimiento de las actividades de los participantes.

Instrumentos para relevar el nivel de satisfacción con la actividad.



**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

La actividad de capacitación está programada para ser llevada a cabo en el periodo de un mes, será impartida por la coordinadora general y se organizaran dos encuentros semanales de una hora cada uno en la última hora de trabajo.



11. CONCLUSION DEL TFG

I.M.S.A.L SRL, puede modificar el diseño de su servicio teniendo en cuenta las fallas que surgieron en este análisis y tomar en consideración las acciones preventivas y propuestas que exponemos para solucionarlas.

En los servicios la "producción" es más flexible y los empleados tienen un cierto margen autónomo de maniobra. Pero todo depende de lo que se haya planificado inicialmente en el proceso de diseño. En los servicios, los empleados pueden "inventar" en el momento de la prestación, pero solo hasta un cierto punto.

Teniendo en cuenta las definiciones de procesos que se han realizado, los empleados podrán tener una visión más clara y amplia del proceso, así como también de las acciones que a cada uno le competen.

Con la inclusión de la capacitación como práctica constante, se podrá lograr una mayor seguridad y afianzamiento en las tareas que desarrollan los empleados, se podrán ver avances en su desempeño, que sumado a las mejoras en los procesos aportadas, crearán un mejor ambiente laboral. La organización conseguirá mantenerse y prosperar en el mercado de la medicina laboral y sus empleados estarán a gusto desempeñando sus tareas en pos del avance de ambos.



12. BIBLIOGRAFIA

Ediciones Díaz de Santos, (1998), MAPCAL. Diseño del servicio: paso a paso, Albrecht, K. y Bradford.L. J. (1990): La Excelencia en el Servicio. Colombia: Legis.

Alzate Sáez; Heredia Ramón (1998): Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (borrador revisado por la mesa directiva ampliada del CLAD.

Bogotá, Colombia, 28 y 29 de mayo de 2008). Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de

Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.

Dilts, R. (1990): Cómo cambiar creencias con la PNL. Málaga: Sirio. Echeverría, Rafael (2005): Ontología del Lenguaje. Buenos Aires: Granica. Evans Lindsay (2000): Administración y control de la Calidad. México: Thomson.

Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2003): El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Buenos Aires:

Sudamericana.

INAP (2008): Curso virtual „Información y atención al público“. Buenos Aires.

Watzlawick, Paul, et. Al. (1985): Teoría de la comunicación humana. Barcelona:

Herder. Ury y Fischer, (1985): Si...¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder.

Bogotá: Norma.

Para el Bloque II:

Anzorena, Oscar (2008): Maestría personal. El camino del liderazgo. Buenos Aires: Lea. Blake, R. y Mouton, J. (1989): El nuevo grid gerencial. México: Diana.

Disandro, E. y Almirón Bassetti, H. (1998): Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias. Módulo 6:

Liderazgo y dirección. Buenos Aires. INAP



Fainstein, Héctor (1997): La gestión de equipos eficaces. Buenos Aires: Macchi.

Gore, Ernesto (1996): Conceptos y herramientas de Managment. Módulo I.J.
Trabajo en equipo. Mercado.

López Espinosa, Gustavo (1996): Conceptos y herramientas de Managment.
Módulo I.S. Liderazgo

West, Michel (2003): El trabajo eficaz en equipo. Buenos Aires: Paidós.

<http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos2.shtml#ixzz3icBb3mCa>

<http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos.shtml#ixzz3icB35FAT>

<http://www.aulafacil.com/cursos/l20213/empresa/organizacion/calidad-en-la-empresa-y-organizaciones/el-factor-clave-de-la-calidad>

<http://www.gipuzkoa.eus/kale-heziketa/archivos-pdf/volumen2-tecnica.pdf>:

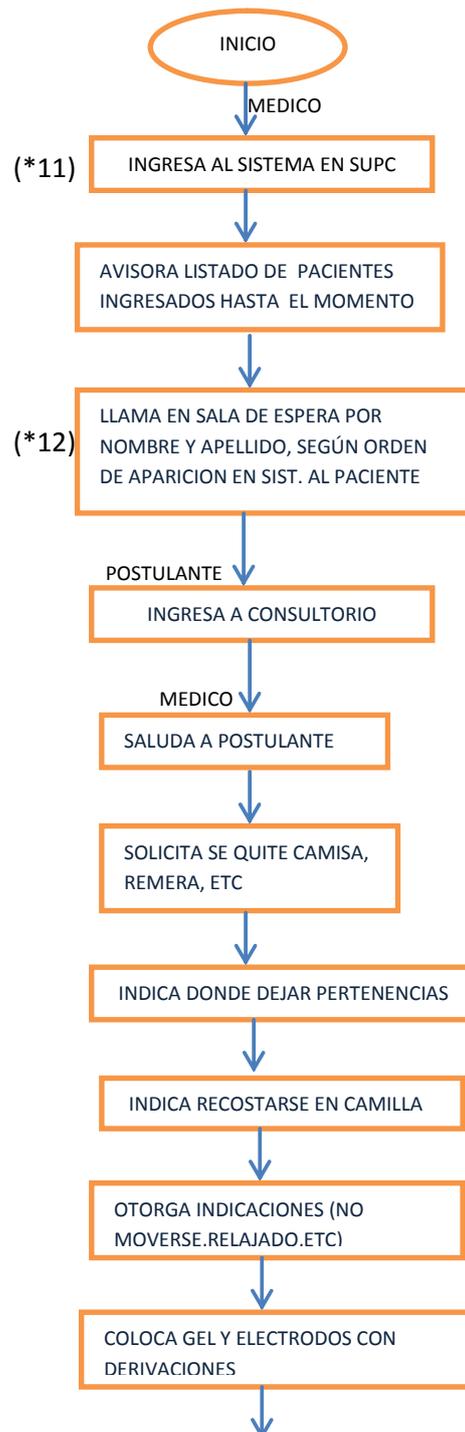
<http://www.monografias.com/trabajos93/recoleccion-datos-cualitativos/recoleccion-datos-cualitativos.shtml#ixzz3ljg236q7>



13. ANEXOS

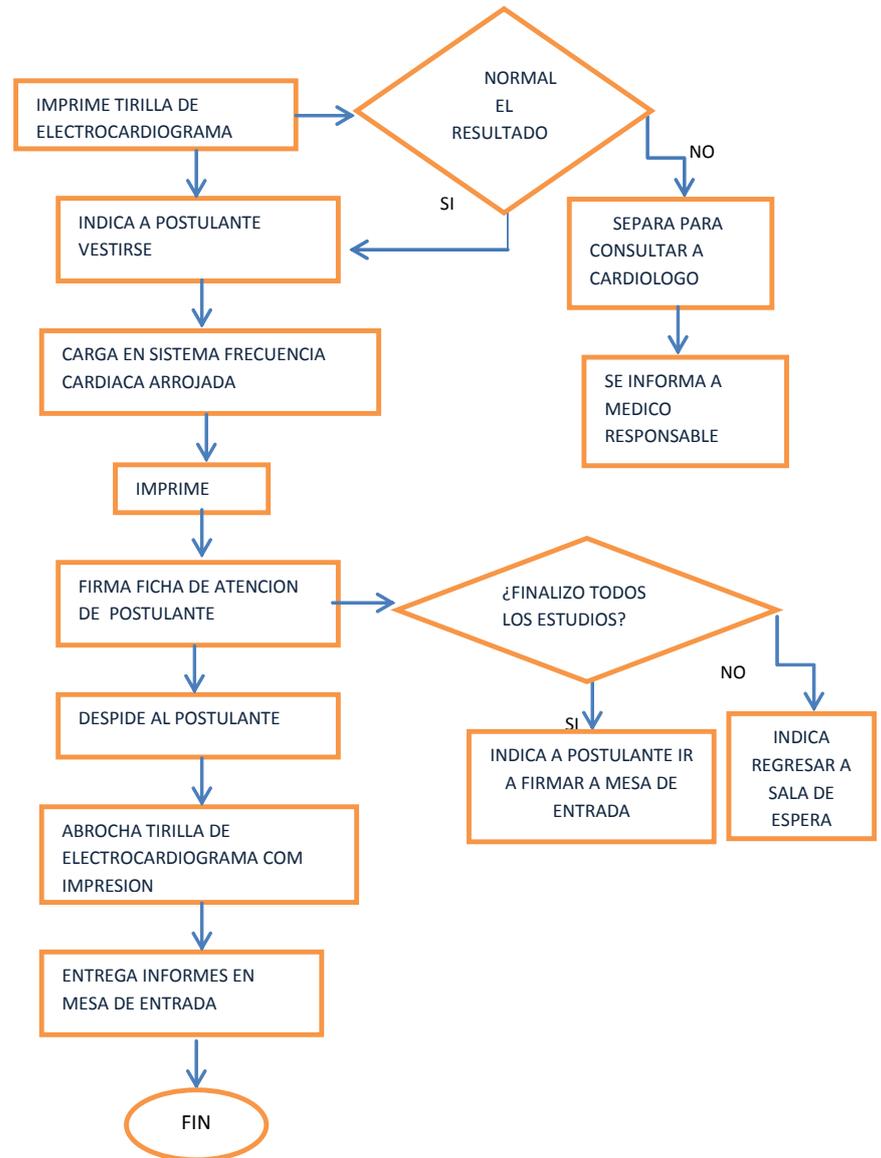
ANEXO

FLUJOGRAMA ELECTROCARDIOGRAMA





**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**



REFERENCIAS:

FIN DE CICLO:

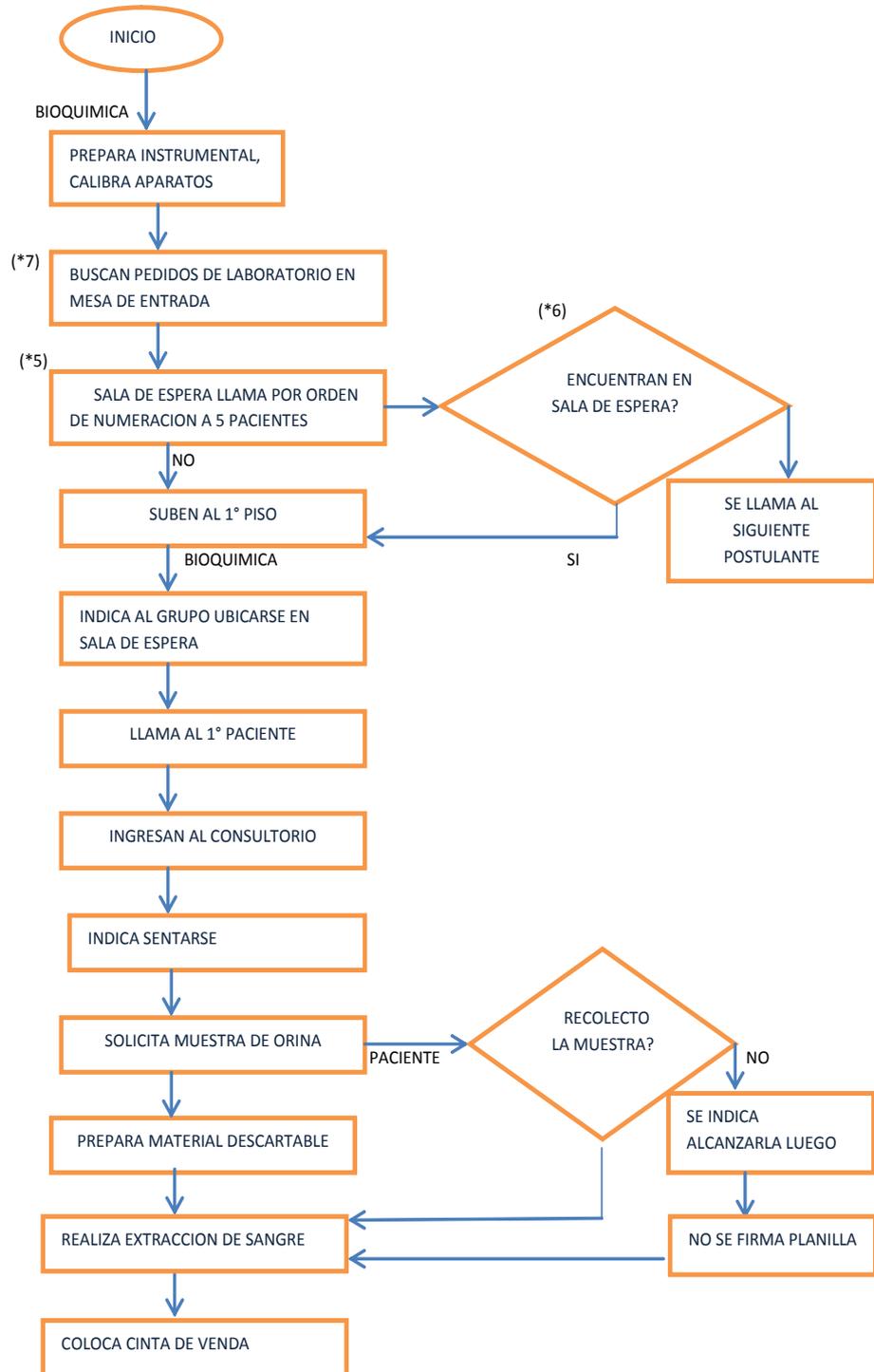


REFERENCIA A CUADRO ACCION CORRECTIVA/PREVENTIVA: (*)



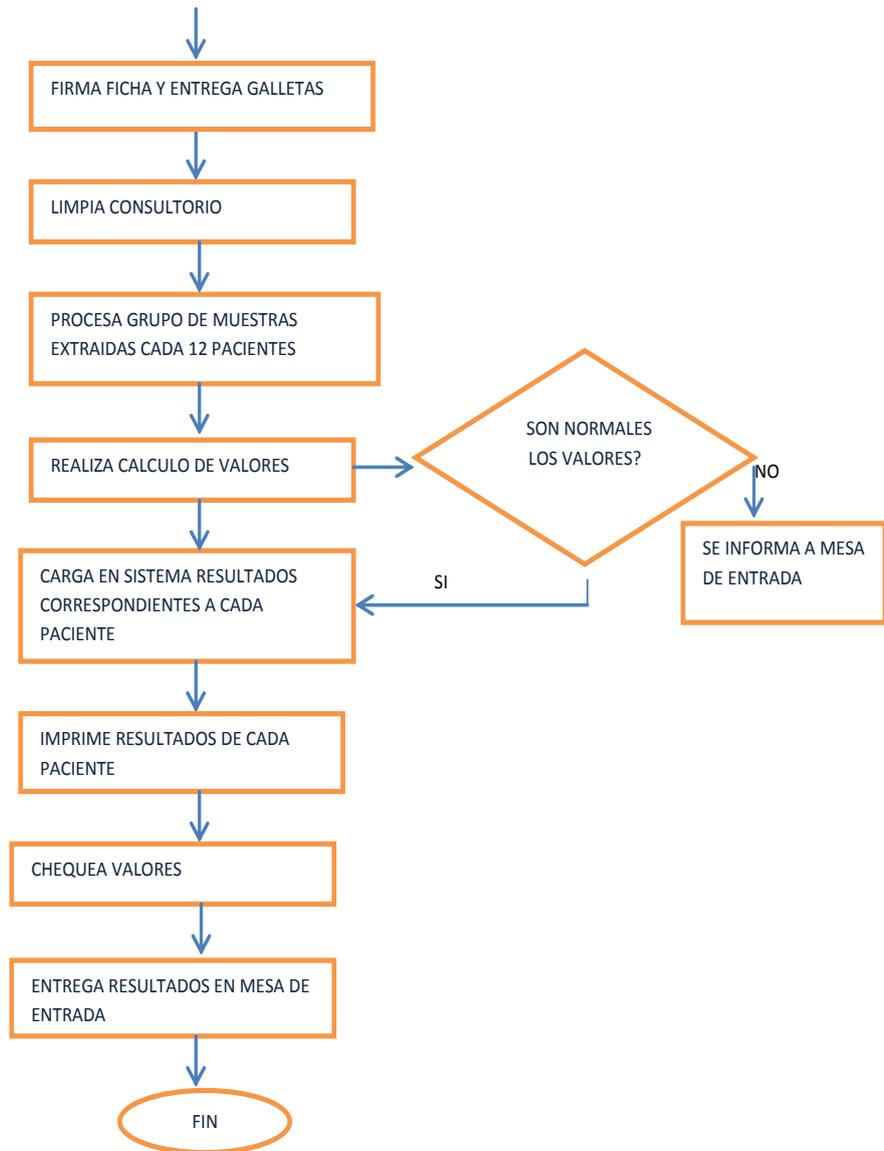
**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

FLUJOGRAMA LABORATORIO





**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**



REFERENCIAS:

FIN DE CICLO:

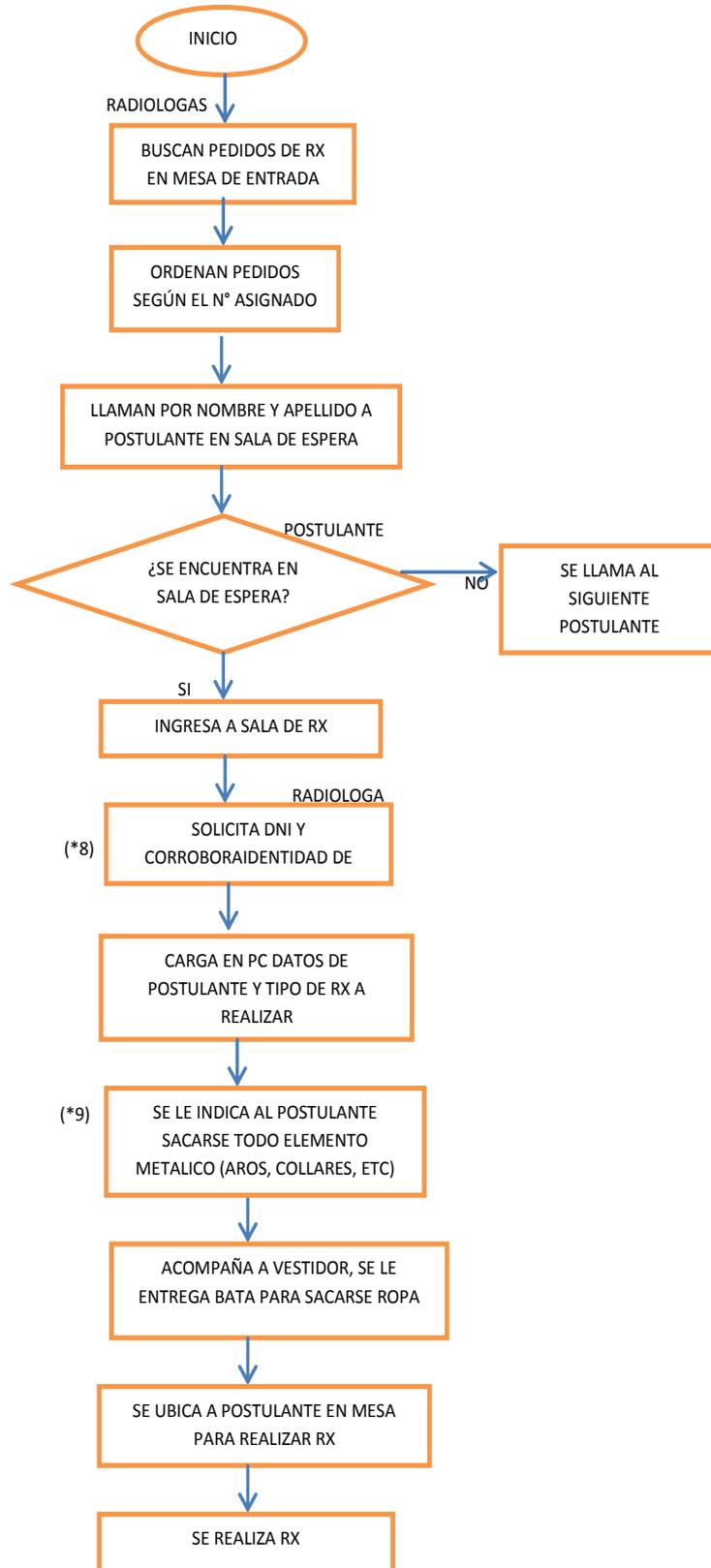


REFERENCIA A CUADRO ACCION CORRECTIVA/PREVENTIVA: (*)



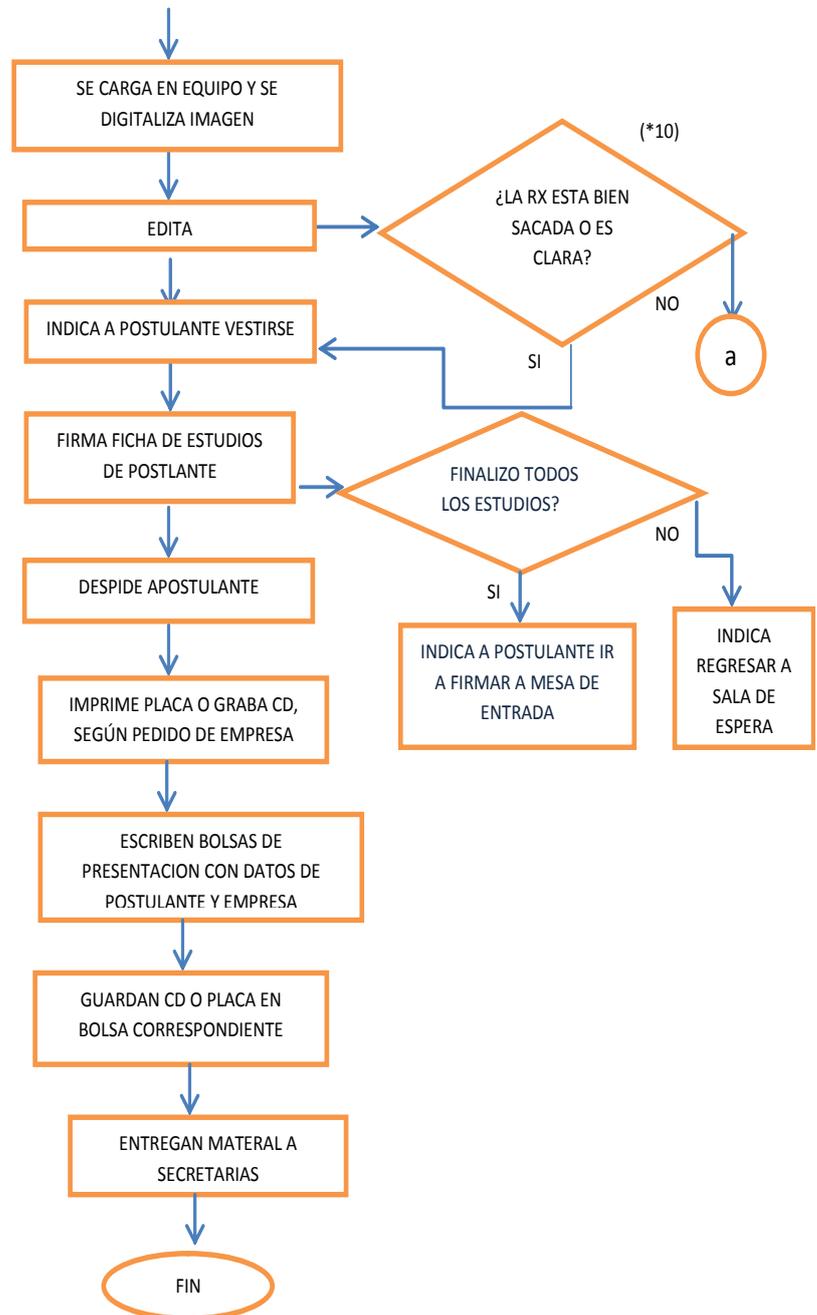
**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**

FLUJOGRAMA RADIOLOGIA





**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**



REFERENCIAS

COMIENZO DE CICLO:

a

FIN DE CICLO:

A

REFERENCIA A CUADRO ACCION CORRECTIVA/PREVENTIVA: (*)



**"GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
PRESTADO DE LA FIRMA IMSAL SRL"**
