PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DISEÑO DE UN MODELO DE MEJORA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE BASADO EN LA NORMA ISO 10002:2014. CASO DE ESTUDIO: ÁREA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA DEL HOSPITAL METROPOLITANO.

DANIEL ALEXANDER SALGADO ESTRADA

DIRECTOR: DRA. CECILIA PATRICIA LEÓN VEGA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

QUITO, MARZO 2018

DIRECTOR

Dra. Patricia León

INFORMANTES

MSc. Hernán Carrillo

MSc. Javier Carrera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios sobre todas las cosas por darme la sabiduría, inteligencia y las competencias necesarias que me han ayudado y ayudarán a avanzar en el camino de la vida.

Agradezco a mis padres por su gran apoyo y por todo el esfuerzo y empeño que pusieron para hacer de mí un hombre de buenos principios y encaminado hacia la gloria de Dios.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN ..... - 1 -

1.1. Aspectos generales ..... - 1 -

1.2. Objetivo general del estudio ..... - 2 -

1.3. Objetivos específicos del estudio ..... - 2 -

1.4. Justificación ..... - 2 -

1.5. Descripción de la empresa ..... - 3 -

1.5.1. Historia. ..... *- 3 -*

2. MARCO TEÓRICO ..... - 4 -

2.1. Beneficios de la norma para aumentar la satisfacción del cliente ..... - 4 -

2.2. Gestión por procesos para el tratamiento de quejas ..... - 5 -

2.3. Marco conceptual ..... - 6 -

2.4. Definición de conceptos según la norma ISO 10002:2014 ..... - 8 -

3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ..... - 9 -

3.1. Requisitos de la norma ISO 10002 ..... - 9 -

3.1.1. Diagnóstico actual del caso de estudio. ..... *- 9 -*

3.1.2. Descripción del área de Dietética y nutrición.. ..... *- 9 -*

3.1.3. Sistema actual de recepción de quejas.. ..... *- 10 -*

3.1.4. Desarrollo actual para la satisfacción de las quejas de los pacientes. *- 10 -*

3.2. Análisis FODA ..... - 10 -

3.2.1. Matriz de estrategias de acuerdo con el análisis FODA. ..... *- 13 -*

3.3. Identificación de los requisitos de la norma ISO 10002:2014 para el estudio de brechas ..... - 15 -

3.3.1. Literal 4 de la norma ISO 10002:2014: Principios de orientación. ... *- 15 -*

3.3.2. Literal 5 de la norma ISO 10002:2014: Marco de referencia para el tratamiento de quejas.. ..... *- 17 -*

3.3.3. Literal 6 de la norma ISO 10002:2014: Planificación y diseño..... *- 18 -*

3.3.4. Literal 7 de la norma ISO 10002:2014: Operación del proceso de tratamiento de las quejas. ..... *- 19 -*

3.3.5. Literal 8 de la norma ISO 10002:2014: Mantenimiento y mejora..... *- 21 -*

3.4. Metodología para determinar la línea base de satisfacción del cliente - 23 -

3.4.1. Modelo de brechas. ..... *- 25 -*

3.4.2. Gestión por procesos para el tratamiento de quejas.. ..... *- 27 -*

3.5. Resolución del proceso de tratamiento de quejas ..... - 29 -

3.6. Construcción de indicadores para el proceso de tratamiento de quejas .- 39 -

3.6.1. Finalidad del indicador.. ..... - 39 -

3.6.2. Formulación de los indicadores.. ..... - 40 -

3.6.3. Indicadores para el proceso de tratamiento de quejas..... - 40 -

4. DISEÑO DEL MODELO DE MEJORA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE - 42 -

4.1. Análisis del estudio de brechas del área de nutrición y dietética respecto a la norma ISO 10002:2014 ..... - 42 -

4.2. Diseño de aplicación del modelo de mejora de satisfacción del cliente - 53 -

4.2.1. Objetivos del modelo de mejora de satisfacción del cliente. ..... - 53 -

4.2.2. Alcance del modelo. ..... - 53 -

4.2.3. Referencia normativa. ..... - 53 -

4.2.4. Definiciones para el modelo de mejora de satisfacción al cliente. ..... - 54 -

4.2.5. Políticas para el tratamiento de quejas en el área de Nutrición y dietética del Hospital Metropolitano. ..... - 56 -

4.3. Modelo de gestión para el tratamiento de quejas ..... - 57 -

4.3.1. Grupo de trabajo para el modelo de mejora de satisfacción al cliente. - 57 -

4.3.2. Responsabilidades.. ..... - 58 -

4.3.3. Comunicación. ..... - 59 -

4.3.4. Canales de recepción de quejas..... - 60 -

4.4. Descripción del modelo de mejora de satisfacción del cliente. ..... - 61 -

4.4.1. Emisión. ..... - 61 -

4.4.2. Recepción.. ..... - 61 -

4.4.3. Análisis y evaluación ..... - 62 -

4.4.4. Seguimiento y control. ..... - 63 -

4.4.5. Emisión de la respuesta. ..... - 64 -

4.4.6. Satisfacción del cliente. ..... - 64 -

4.4.7. Control de registros. ..... - 65 -

5. CONCLUSIONES ..... - 66 -

6. RECOMENDACIONES ..... - 67 -

7. BIBLIOGRAFÍA ..... - 68 -

8. ANEXOS ..... - 71 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fortalezas ..... - 11 -
Tabla 2. Debilidades ..... - 11 -
Tabla 3. Oportunidades ..... - 12 -
Tabla 4. Amenazas ..... - 12 -
Tabla 5. Acciones estratégicas de ataque ..... - 13 -
Tabla 6. Acciones estratégicas de defensa ..... - 14 -
Tabla 7. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Principios de orientación”. ..... - 16 -
Tabla 8. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Marco de referencia”. ..... - 18 -
Tabla 9. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Planificación y diseño”. ..... - 19 -
Tabla 10. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Operación del proceso de tratamiento de quejas”. ..... - 21 -
Tabla 11. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Mantenimiento y mejora”. ..... - 23 -
Tabla 12. Dimensiones del modelo SERVQUAL. ..... - 24 -
Tabla 13. Simbología ANSI ..... - 29 -
Tabla 14. Caracterización del proceso de tratamiento de quejas y reclamos ..... - 32 -
Tabla 15. Recursos ..... - 34 -
Tabla 16. Análisis del estudio de brechas del Hospital Metropolitano. ..... - 42 -
Tabla 17. Planes de mejora para el proceso de tratamiento de quejas. ..... - 47 -
Tabla 18. Descripción del procedimiento "Emisión" ..... - 61 -
Tabla 19. Descripción del procedimiento "Recepción" ..... - 62 -
Tabla 20. Descripción del procedimiento de “Análisis y Evaluación" ..... - 63 -
Tabla 21. Descripción del procedimiento " seguimiento y control". ..... - 64 -
Tabla 22. Descripción del procedimiento " Emisión de la respuesta". ..... - 64 -
Tabla 23.Control de registros ..... - 65 -

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los retos más importantes del Hospital Metropolitano es lograr la fidelización de los pacientes que alguna vez en su vida han usado su servicio, por tal razón, es muy difícil captar clientes cuando la gente no desea enfermarse. Sin embargo, existen diversos factores dentro del hospital que permiten retener clientes y convertirlos en promotores; por otro lado, hay también varios factores que se han descuidado y ha generado que los clientes se conviertan en detractores.

Unos de estos factores y de lo que abarca el trabajo es el proceso de tratamiento de quejas; es así como, mediante diversos autores se identificará que un correcto tratamiento de quejas puede sustituir una experiencia negativa del paciente en una positiva y, por lo tanto, evitar que el cliente se convierta en detractor y hacerlo promotor del Hospital Metropolitano; de esta manera se fidelizará al cliente y aunque nadie desea o planea enfermarse, con una acción bien hecha el cliente sabrá que puede contar con el hospital y que sus quejas pueden ser resueltas de manera eficiente.

Mediante, la guía de la norma ISO 10002:2014 se definen las directrices necesarias para crear y mejorar un modelo de satisfacción del cliente; por tanto, en los siguientes capítulos se puntualiza toda la información que se requiere y el sustento bibliográfico que respaldan al trabajo; también, se determina el estudio de brechas en donde se identifica aquellos puntos que el hospital necesita mejorar o implementar para la creación del modelo, y por último se detalla el modelo de implementación del tratamiento de quejas, junto con sus respectivo proceso formatos, y los responsables para la ejecución de tratamiento de quejas.

Finalmente, se espera lograr que este modelo sea conocido y aplicado por todos y cada uno de los colaboradores del Hospital Metropolitano, pues de esta manera, se podrá reaccionar frente a un evento de queja y solucionarlo de la manera más eficiente posible según las directrices propuestas, logrando que el cliente se sienta satisfecho y lleve consigo una experiencia grata al ser tratado en el Hospital Metropolitano.

1. INTRODUCCIÓN

1.1.Aspectos generales

De acuerdo a un estudio realizado se demostró que atraer nuevos clientes en realidad llega a ser cinco veces más costoso que fidelizarlos (Lovelock, 2000); y a su vez, cuando el proceso de tratamiento de quejas es deficiente no sólo se pierde a ese cliente, puede perderse los futuros negocios con éste (Gilly, Gelb, 1982); asimismo, se identificó que cada reclamo son 23 clientes que pueden perderse; es más, cada cliente que quedó insatisfecho menciona su experiencia a aproximadamente diez personas más (Plaza, 2009).

La satisfacción del cliente en el Hospital Metropolitano juega un papel muy importante en el desarrollo de la empresa, pues a diferencia de otro estilo de negocio, es difícil captar clientes cuando la gente no desea enfermarse, he ahí una oportunidad, hacer la estancia del paciente lo más agradable posible; por lo tanto, el área de nutrición y dietética tendrá un papel muy importante para hacer que el cliente se sienta lo más satisfecho posible y que el Hospital Metropolitano se vuelva un referente en calidez y calidad de servicio.

En el área de Nutrición y Dietética se ha encontrado varios problemas de acuerdo a la voz del cliente, de acuerdo a las cinco "M" hay diversos factores, como reprocesos, falta de control en la toma de pedidos, preparación, montaje, despacho, y finalmente la entrega del producto al paciente, esto ha generado un alto nivel de insatisfacción en el cliente externo; por añadidura, en ocasiones las quejas o reclamos de los pacientes son pasadas por alto, se les da falsas afirmaciones que degradan aún más la calidad que se intenta ofrecer; por lo tanto, a través de diversos métodos, auditorias y en base a la norma ISO 10002:2014, en el presente trabajo se determinará aquellos factores en el área de Nutrición y Dietética que influyen en la satisfacción del cliente y crear un modelo de mejora de satisfacción del cliente para que los pacientes perciban un aumento de calidad del servicio y además que pueda replicarse en otras áreas del hospital.

1.2.Objetivo general del estudio

Diseñar un modelo de mejora de satisfacción del cliente basado en la norma ISO 10002:2014. Caso de estudio: Área de Nutrición y Dietética del Hospital Metropolitano.

1.3.Objetivos específicos del estudio

- Identificar los requisitos de la norma ISO 10002 que no se cumplen en el área en base a un análisis de brechas.
- Establecer la metodología para determinar la línea base de satisfacción del cliente.
- Definir los indicadores de gestión del proceso de acuerdo con las directrices de la norma ISO 10002.
- Diseñar el modelo de mejora de satisfacción al cliente.

1.4.Justificación

A partir de mediados de la década de los noventa los índices de satisfacción del cliente fueron adquiriendo mayor importancia y a su vez reconocidos por las diferentes entidades gubernamentales y compañias del mundo entero; por consiguiente, su nivel de significancia ha aumentado exponencialmete, y esto ha llevado a que juegue un papel crucial para entender las necesidades de los clientes; conciderando esto, todas las empresas deben tomar acciones que permitan transformar la insastisfacción en un ambiente sastisfactorio para el cliente (Rodriguez, Cogco, Herrera, Canales, & Camargo, 2011). De esta manera, podrán mantener una ventaja competitiva en el medio en que se desarrollan, economicamente hablando; por lo tanto, es así como un correcto proceso de tratamiento de quejas no solo permitirá retener a los clientes cuando surga algún evento de insastisfacción; sino que, permitirá generar lealtad en esos clientes (Lovelock & Wirtz, 2017; Erdogan & Khoo, 2011).

Gracias a estos antecedentes, el diseño de un modelo de mejora de satisfacción del cliente en el Hopsital Metropolitano, principalmente en el área de dietética y nutrición, permitirá mantener un proceso de tratamiento de quejas eficaz y eficiente que ayude a convertir esos momentos insastisfactorios del cliente en satisfactorios, gracias a una respuesta rápida al problema presentado; la cual, estará apalancada a la norma ISO 10002:2014, que detalla las directrices para un correcto tratamiento de quejas; puesto que, la misma

norma ISO 9001 señaló que “es importante que las empresas monitoreen la información relativa a la percepción de cliente en cuanto a la satisfacción de sus requerimientos”, ya que los reclamos se los debe ver como oportunidades de mejoramiento de los servicios y productos para crear fidelidad en los clientes (Medina-Merodio et al., 2014).

1.5.Descripción de la empresa

1.5.1. Historia.

Gracias a una alianza estratégica con la compañía norteamericana AMI en 1979, American Medical International, se crea el grupo CONCLINA C.A., con el objetivo de crear un proyecto médico hospitalario que transforme la atención médica del país y en 1985 el Hospital Metropolitano abre sus puertas a la comunidad ecuatoriana, con el afán de crecer y ser reconocidos como el mejor hospital del Ecuador

Desde inicios de su apertura el Hospital Metropolitano se ha caracterizado por su deseo de innovación, desde la adquisición de equipos médicos de punta, hasta el servicio que ofrece a la comunidad; es por esta razón que, a través de los años ha ido buscando la manera de brindar un servicio de calidad y calidez a los clientes que visitan las instalaciones; así, un claro ejemplo es la creación de Metro fraternidad, que busca brindar apoya a aquellas personas de bajos recursos; de esta manera, hasta la fecha el Hospital Metropolitano sigue buscando la mejor manera de brindar sus servicios para llegar a ser un referente, no sólo reconocido a nivel nacional también a nivel regional (Hospital Metropolitano, 2009).

2. MARCO TEÓRICO

2.1.Beneficios de la norma para aumentar la satisfacción del cliente

Los estudios de satisfacción del cliente son cada vez más extensos y se afirmó que mantener a un cliente satisfecho aumenta la posibilidad de fidelizarlo (Boden, 2001); por esta razón, la calidad que percibe el cliente es muy importante, pues llega a ser un referente de ventaja competitiva (Tarí, 2000). Por otra parte, estudios han demostrado que la calidad de los servicios de alimentación en hospitales suele no cubrir las expectativas que tiene el paciente (Iff, Leuenberger, Rösch, Knecht, Tanner, & Stanga, 2008); es más, la alimentación juega un papel muy importante en el soporte nutricional de los pacientes ya que contribuye significativamente en su salud (Benítez, Oliva, Delgado, I. Pereyra, Suárez, Leyva, & Palacio, 2016). No obstante, la alimentación suele considerarse como un proceso y no como un tratamiento nutricional que va a ayudar a mejorar la calidad de vida del paciente. También, se determinó que la satisfacción del paciente se encuentra ligada a la mejora de su salud y que el tratamiento se haya cumplido (Feldman, Vivas, Lugli, Alviarez, Gabriela, Bustamante, 2007); por lo que, estos servicios impactan directamente en la satisfacción del cliente. Sin embargo, hay seis aspectos que influyen en la satisfacción del paciente: "cuidado médico, cuidado de enfermería, rendimiento del servicio, manejo de las quejas, evaluación de la calidad general, cuidado y preocupación de la plantilla general" (Duffrene, 2000, p. 23).

A su vez, estudios previos mencionaron que un correcto manejo de quejas puede incrementar la satisfacción de cliente y hasta fidelizarlos (Lovelock et al., 2011); es así, que los manera que, los sistemas de gestión de la calidad empiezan a tomar peso y establecen un marco común para gestionar la calidad (ISO, n.d.).

En este contexto, la norma ISO 10002:2014 otorga directrices para implementar un proceso enfocado a la recepción y tratamiento de las quejas de manera eficaz y eficiente, para todo tipo de empresa sin importar su giro de negocio o tamaño (ISO, 2014); de tal manera que, un correcto tratamiento de quejas permitirá mejorar de manera continua algún proceso o producto que causa insatisfacción al cliente; y por esta razón, en los sistemas de gestión de calidad y en especial la ISO, el cliente es el eslabón más importante cuando se trata de definir los proceso de la organización (Medina-Merodio et al., 2014).

Incluso, de la forma en que se maneja una queja puede ser crucial en la percepción del cliente y transformar un evento negativo en una experiencia satisfactoria, por lo que puede convertirse de un detractor a un cliente fiel (Erdogan et al., 2011, p. 682). Así, el uso de la diversas herramientas y directrices que la gestión de la calidad ofrece son la clave para marcar la diferencia ya sea con el desarrollo de planes pilotos, políticas, o el diseño de un modelo para la satisfacción al cliente, que a su vez mediante un control pueda replicarse el proceso a toda la empresa (Tarí, 2000).

En conclusión, el uso de sistemas de gestión de calidad como la norma ISO 10002:2014, ofrece oportunidades para retener al cliente, aumentar su lealtad y desde el punto de vista de mercado ayuda a mejorar la competitividad de la empresa (Malhotra & Magnini, 2015).

2.2.Gestión por procesos para el tratamiento de quejas

Enfocarse en cada una de las actividades que agregan valor al cliente, integrándolas y que se coordinen las funciones de cada tarea independientemente de quien la está realizando puede lograr un resultado eficaz y eficiente que genere satisfacción al cliente (Pérez, J. 2010); así mismo, en base al ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar), la aplicación de estas actividades en cada proceso del tratamiento de quejas asegura la calidad del mismo, dando lugar a retroalimentaciones que permitan una mejora continua.

Al proceso de tratamiento de quejas se lo consideró una estrategia que necesita de diversos procesos, sistemas, herramientas para un correcto manejo, por ende, se debe tener en mente cuál es el perfil de los clientes y la estrategia de la empresa en sí, y se recomienda crear políticas escritas que ayuden a resolver los diferentes tipos de quejas que puedan suscitar; y además, estas políticas deben ser fáciles de entender, implementar y que todo el personal conozca de ellas (Boden, 2001). Adicionalmente, este proceso no debe causar al cliente más molestias, se debe eliminar la burocracia, y crear un ambiente positivo en donde el cliente pueda colaborar para encontrar una respuesta a su queja en el menor tiempo posible (Grönroos, 2007).

2.3. Marco conceptual

Calidad: cada persona tiene su propio concepto ya que este sujeto a las necesidades y preferencias de cada persona; sin embargo, se define que hay dos tipos de calidad, una objetiva y otra subjetiva, la calidad objetiva está centra en la producción, mientras que la subjetiva se obtiene cuando los clientes han demostrado que se ha cumplido con sus necesidades, deseos o expectativas (Duque, 2005). También, calidad tiene una conexión con la lealtad del paciente (Malhotra et al., 2015). Y es por esto que, para el presente trabajo el concepto de calidad se define como todas aquellos procesos y actividades que superan las expectativas del cliente; por ende, se modificará con cada cliente; puesto que, lo que ahora es calidad, mañana será un requisito y por consiguiente requiere una mejora continua.

Normas ISO: debido a la búsqueda de encerrar en un mismo marco los sistemas de gestión de la calidad surge la organización internacional de estandarización conocida como ISO; la cual, implementa directrices de calidad basadas en procesos, que contribuye en una gestión eficaz de calidad (ISO 9001); es así como, el tratamiento de quejas es una estrategia se debe definir normas que contribuyan a su ejecución (Blogett 1997). Por lo tanto, para el presente estudio, se puede entender que la implementación de pautas permitirá que el tratamiento quejas sea eficaz y eficiente, además de que, con su identificación correcta den lugar a oportunidades de mejora en el producto o servicio e incrementar la satisfacción del cliente (ISO 10002).

Ciclo de calidad: la estrategia para la mejora continua consta una metodología de cuatro pasos que deben ser realizados sistemáticamente, cuenta con una etapa de planificar, siguiendo en hacer, verificar, y actuar (Árbos, 2012); sin embargo, para que tenga éxito este método se debe comprender que no es un proceso rápido y que lleva su tiempo llegar al clímax de mejora continua, por lo que habrá un tiempo de "estabilización" hasta continuar nuevamente con el ciclo (Carbellido, V.M.N. 2005). Por lo tanto, se puede entender a ciclo de calidad como la aplicación de cuatro acciones estratégicas en cada proceso para asegurar la calidad y la mejora continua de todo el proceso (Lovelock et al., 2002).

Mejora continua: una mejora continua en procesos es importante si se desea ser más competitivo (Trischler,1998). De la misma forma, la gestión de la mejora continua agrega valor al cliente (de Velazco2009); en este contexto, se entiende que la mejora continua

del proceso de tratamiento de las quejas y de la calidad de los productos deberían ser un objetivo permanente de la organización, con ayuda del ciclo de Deming PHVA, se controla cada proceso involucrado en el tratamiento de quejas; por ende, es necesario tener una cultura enfocada a la mejora continua y la manera correcta de hacerlo es proveyendo de recursos a aquellas actividades que son de importancia para el cliente (de Vega, 2010). De esta manera, se garantiza que la mejora fluya en el tiempo; es decir, se debe adaptarse a cada área para resolver el problema inmediatamente luego de su aparición.

Proceso de tratamiento de quejas: la gestión de proceso hace una integración interfuncional que se caracteriza por generar valor e impacta en la satisfacción del cliente y determina los procesos que necesitan más recursos (Maldonado, 2011). Por lo tanto, se puede entender a la gestión por procesos como una estrategia que se orienta en la planificación, diseño, operación, mantenimiento y mejora del proceso anteriormente mencionado (Trischler,1998); por tal razón, la norma ISO 10002 incluye varios aspectos que permiten diseñar un modelo de tratamiento de quejas enfocado a acrecentar la satisfacción del cliente; a su vez, cada queja tratada es una retroalimentación que permite a la organización mejorar su procesos, productos y servicios por medio de la participación de la alta gerencia (ISO, 2014); también, en los recursos que son provistos por medio de análisis, evaluación de proceso que conlleva el tratamiento de quejas (Erdogan et al., 2011, p. 681); éste de igual manera, debe ser controlado permitiendo que sea eficaz y eficiente; asimismo, se preocupa por las necesidades y expectativas del cliente que presenta la queja, la aplicación de la norma permite incorporar un sistema de tratamiento de quejas abierto, eficaz, y sencillo de usar por el cliente.

Satisfacción del cliente: es el agrado emocional que resultó luego de consumir un bien y que influye en futuras negociaciones (Vavra, 2002). De igual manera, se puede referir al cumplimiento de las características esperada por los clientes (ISO 9001, 2015), entendiendo esto, se puede definir para el presente estudio que la satisfacción del cliente es el cumplimiento mínimo de lo que el cliente espera recibir; sin embargo, el concepto debe trascender aún más pues el objetivo es exceder aquellas expectativas que el cliente tiene, para lograr lealtad, confianza y relaciones a largo plazo que se convertirán en futuros negocios.

2.4.Definición de conceptos según la norma ISO 10002:2014

Reclamante: es toda persona, organización o su representante, que expresa una queja por la ocurrencia de un evento adverso que genera una experiencia negativa

Queja: es toda expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita, un buen manejo de la queja es determinante para crear una percepción satisfactoria en el cliente. De acuerdo, a la norma ISO 10002:2014, en la presente versión, el término "queja" puede hacer referencia a "reclamo o reclamación".

Cliente: es todo persona u organización que recibe un producto o servicio.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos o superado sus expectativas.

Retroalimentación: opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

Proceso: según la definición de la ISO, son todas las actividades relacionadas que trabajan como un sistema y que sus entradas se ven afectadas por el control y recursos, generando un resultado que crea valor y ayuda a cumplir con los requisitos del cliente.

3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de estudio del presente trabajo es cualitativo, descriptivo e inductivo; en la cual, a través del análisis de hechos se interpretarán los hallazgos de la satisfacción del cliente. En este sentido, los métodos cualitativos permiten analizar datos no estructurados en la cual los datos son recogidos mediante la observación o entrevistas enfocados a un caso de estudio (Creswell, 2014; Stake,1999); de la misma manera el método inductivo es parte del método cualitativo que ayuda a generar significado a los datos que se han recogido mediante las herramientas de investigación como la observación, entrevistas, encuestas, entre otras y la literatura ayudará una vez que se haya identificado la experiencias en el lenguaje de la misma persona (Sampieri, 2006). Y el tipo de estudio descriptivo permite presentar la situación de cualquier tipo de evento que se quiera estudiar para comprobar su estado actual y su manifestación (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010). Por lo tanto, en base al proceso de tratamiento de quejas se identificará los requisitos que la norma ISO 10002:2014 resalta para un correcto proceso de tratamientos de quejas y se lo contrastará mediante un estudio de brechas con el sistema de tratamiento de queja que el Hospital Metropolitano lleva actualmente para proponer un modelo de mejora de satisfacción al cliente en el caso de estudio; Dietética y nutrición.

3.1.Requisitos de la norma ISO 10002

3.1.1. Diagnóstico actual del caso de estudio.

3.1.2. Descripción del área de Dietética y nutrición. El área de Dietética y nutrición se encuentra en el subsuelo del Hospital Metropolitano, brinda sus servicios a pacientes, personal y clientes en general, el caso de estudio se enfocará en los pacientes, que es el grupo más vulnerable que por sus diversas condiciones de salud necesitan un servicio diferente enfocado a mejorar su estado y lograr que su estadía se amena.

En el caso de estudio actualmente laboran doce personas, sin contar al personal que se enfoca en el servicio a los colaboradores, cada una de estas personas cumplen roles distintos pero muy importantes que generan un gran impacto en la satisfacción del paciente, por lo tanto, se cuenta con cuatro nutricionistas, tres cocineros, dos supervisores de área (nutrición y dietética), auxiliares de servicio, panadero y repostero.

3.1.3. Sistema actual de recepción de quejas. Se cuenta con dos vías formales para la recepción de quejas, el grupo externo "MACRO", que es el primer medio, es una empresa externa al hospital especializada en captar la voz del cliente, esta empresa realiza encuestas a todos los clientes que usan los servicios del hospital; luego, al final de cada mes se reúnen los representantes de este grupo con los miembros encargados en la atención al cliente, calidad y procesos; con esto, se analizan los datos recolectados de las encuestas, que pueden ser quejas, sugerencias o felicitaciones y con la finalidad de corregir los errores y eliminar las quejas que pudieron surgir se da gratificaciones; como puede ser, flores, chocolates, etc. a los pacientes que generaron un incidente (entrevista 1, 05").

> El segundo medio de esta labor se encarga el departamento de servicio al cliente del hospital; la cual, realiza visitas diarias para evaluar el nivel de satisfacción del cliente y receptar posibles quejas, sugerencias y felicitaciones que los pacientes puedan tener (entrevista 1, 11").

3.1.4. Desarrollo actual para la satisfacción de las quejas de los pacientes.

Diariamente se realiza reuniones dirigidas por la directora de atención a pacientes; en la cual, si se generó un problema dando lugar a una queja del paciente, se pide un informe en donde se detalla el porqué del problema, las posibles causas, el medio en donde sucedió, si existe algún responsable,(aunque normalmente no es punitivo, si llega provocar inconvenientes económicos, de riesgo para la salud, el hospital tomará las medidas que crea adecuadas), y se adjunta una copia de la visita nutricional (con respecto al caso de estudio), la que tiene como fin respaldar toda la información que se usó para generar las dietas adecuas para el respectivo paciente (entrevista 2, 10"; entrevista 4, 5").

3.2.Análisis FODA

A partir de un análisis FODA, en la cual se plantea los factores tanto internos como externos que afectan al Hospital Metropolitano, se determina las estrategias más adecuadas para el presente estudio, teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas que cuenta no solo el hospital en general sino también el caso de estudio (dietética y nutrición).

Tabla 1. Fortalezas

FORTALEZAS	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Personal profesional calificado	3	2	6
Cuenta con materia prima de alta calidad	3	3	9
Equipos industriales de calidad con mantenimiento periódico	1	2	2
Control periódico de la satisfacción del cliente	3	3	9
Cumplimiento de las normas para el servicio de alimentos en hospitales	3	3	9
Atención personalizada	3	3	9
Convenios con centros médicos y universitarios	2	2	4

Fuente: Estudio en Hospital Metropolitano-Autor

Tabla 2. Debilidades

DEBILIDADES	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Precios muy altos	2	3	6
Cuesta fidelizar a los clientes	3	3	9
Tiempo de entrega del producto es extenso	3	2	6
Menús no se actualizan	3	2	6
el control de satisfacción al cliente no se comunica al personal interesado	3	3	9
Falta de capacitación en atención al cliente	3	3	9
No hay capacitaciones al personal de cocina con respecto a sus funciones diarias	2	2	4
El personal no se familiariza con las políticas de atención al cliente	3	2	6
Equipos subutilizados	2	2	4

Fuente: Estudio en Hospital Metropolitano-Autor

Tabla 3. Oportunidades

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Posee alianzas estratégicas con diversas empresas privadas	3	3	9
La demanda de servicios hospitalarios es alta	3	2	6
Convenios con instituciones públicas	2	3	6
Poder adquisitivo de nuevas tecnologías	2	2	4
El entorno económico del país impulsa a un cambio y mejora continuo y constante	2	3	6
Relación con proveedores	3	3	9
Expansión a nuevos territorios del país	1	1	1

Fuente: Estudio en Hospital Metropolitano-Autor

Tabla 4. Amenazas

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Precios más cómodos por parte de otros hospitales o clínicas	3	3	9
Leyes y políticas que afectan al cuerpo médico y hospital	3	3	9
Resistencia al cambio	2	2	4
Los precios no son competitivos	3	2	6
Economía del país	3	3	9
Los hospitales públicos cuentan con servicios similares	2	3	6
Empresas de catering con costes más bajos para el hospital	3	1	3

Fuente: Estudio en Hospital Metropolitano-Autor

3.2.1. Matriz de estrategias de acuerdo con el análisis FODA.

Tabla 5. Acciones estratégicas de ataque

Acciones estratégicas de ataque					
		Oportunidades	O1	Posee alianzas estratégicas con diversas empresas privadas
			O2	La demanda de servicios hospitalarios es alta
			O3	El entorno económico del país impulsa a un cambio y mejora continuo y constante
			O4	relación con proveedores
Fortalezas	F1	Personal profesional calificado	***Acciones estratégicas para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades***	*F1-O2*	Capacitar al personal del área de Dietética y Nutrición en sus funciones diarias para cumplir con las expectativas que la demanda de servicios hospitalarios busca
	F2	Cuenta con materia prima de alta calidad		*F2-O5*	Fortalecer las relaciones con los proveedores mediante evaluaciones y apertura de canales de comunicación entre los gestores de calidad de ambas partes para contar con un inventario óptimo de materia prima de alta calidad y satisfacer los requerimientos nutricionales que el paciente necesita.
	F3	control periódico de la satisfacción del cliente		*F3-O4*	Diseñar un modelo de mejora de satisfacción al cliente de acuerdo con las normas que el país rige en la cual impulse al cambio y al mejoramiento continuo mediante el apoyo de la norma ISO 10002.
	F4	cumplimiento de las normas para el servicio de alimentos en hospitales (certificaciones con la ISO 9001 y la Joint Commission International)		*F4-O1*	Crear una cultura corporativa de mejoramiento continuo aprovechando las alianzas que posee con las diversas entidades públicas y privadas, mediante capacitaciones, charlas o auditorias.
	F5	atención personalizada		*F5-O2*	Diseñar un modelo de comunicación con los pacientes para conocer sus opiniones, reclamos o sugerencias que tengan con respecto al servicio que se ofrece.

Fuente: Estudio en Hospital Metropolitano-Autor

Luego de relacionar las fortalezas con las oportunidades se propone varias estrategias de ataque que ayudarán a potenciar las fortalezas que tiene el hospital y a aprovechar todas las oportunidades que se identificaron; sin embargo, para el presente caso de estudio las estrategias que más compete son F3-O4, F5-O2

Tabla 6. Acciones estratégicas de defensa

	Acciones estratégicas de defensa				
			Amenazas	A1	precios más cómodos por parte de otros hospitales o clínicas.
				A2	leyes y políticas que afectan al cuerpo médico y hospital .
				A3	los precios no son competitivos.
				A4	economía del país.
				A5	los hospitales públicos cuentan con servicios similares .
Debilidades	D1	precios muy altos	***Acciones estratégicas para convertir las debilidades en fortalezas y mitigar el impacto de las amenazas***	*D1-A1*	realizar programas de ayuda social .
	D2	cuesta fidelizar a los clientes		*D2-A3*	desarrollar convenios con diversas entidades para cubrir las especialidades que falten.
	D3	tiempo de entrega del producto es extenso		*D3-A5*	crear un horario de despacho de dietas, con el personal encargado del área.
	D5	el control de satisfacción al cliente no se comunica al personal interesado		*D5-A2*	crear un modelo de satisfacción al cliente que sea sencillo de usar y sea de conocimiento para todo el personal y los pacientes.
	D6	falta de capacitación en atención al cliente		*D6-A2*	capacitar al personal bajo una metodología de satisfacción al cliente, como el tratamiento de quejas y cómo solucionarlo en un tiempo prudente.
	D7	el personal no se familiariza con las políticas de atención al cliente		*D7-A2*	crear un modelo de satisfacción al cliente que sea sencillo de usar y sea de conocimiento para todo el personal y los pacientes.

Fuente: Estudio en Hospital Metropolitano-Autor

De la misma manera al cruzar las debilidades con las amenazas, se propone estrategias de defensa que permitirán mitigar o incluso eliminar los impactos negativos que las amenazas y debilidades identificadas harán a la empresa; por lo tanto, las estrategias que competen al caso de estudio son D5-A2, D6-A2, D7-A2.

Una vez identificadas las estrategias que permiten el desarrollo del presente trabajo, se apalancará a la norma ISO 10002:2014 para el desarrollo de un eficiente modelo de satisfacción al cliente.

3.3. Identificación de los requisitos de la norma ISO 10002:2014 para el estudio de brechas

Para el desarrollo del estudio de brechas se tomará como guía los principios de orientación que la norma ISO 10002:2014 señala.

3.3.1. Literal 4 de la norma ISO 10002:2014: Principios de orientación.

La respectiva norma ISO, recomienda los siguientes principios para un adecuado tratamiento de quejas, empezando por los principios 4.2 y 4.3 encontrados en la norma ISO 10002:2014, visibilidad y accesibilidad respectivamente son muy importantes pues netamente se centra en la atención al cliente, la cual menciona que toda información con respecto a la manera en que puede presentar su queja, el lugar en dónde hacerlo y a la persona a quién dirigirse si es el caso sea conocido por todos los miembros de la organización y principalmente del cliente; por consiguiente, la información sobre proceso de tratamiento de quejas debe estar disponible en cualquier momento, ser comprensible, asequible para todos los reclamantes y fácil de usar, como lo mencionó "Boden (2001), que sugiere que una política exitosa de manejo de reclamos debe ser fácil de entender, simple de implementar y eficazmente comunicada a todo el personal."(Erdogan et al., 2011, p. 681)

Asimismo, el siguiente principio definido como respuesta diligente ubicado en el principio 4.4, instruye que la recepción de las quejas debe ser tratados inmediatamente de acuerdo al grado de importancia que se le otorgue, definido en las políticas escritas que precisen los niveles de reclamo y sean coherentes en su tratamiento y de la manera en que se va a instruir al personal en cómo tratar ese tipo de quejas, como es el caso de salud y seguridad (Tzu, 2005).

Continuando con el principio 4.5 objetividad, dicta que es útil que las quejas sean tratadas de manera equitativa, imparcial mediante el proceso de tratamiento de quejas, el siguiente principio de costos en el literal 4.6, recalca que el proceso de tratamiento de quejas no debe tener un costo para el cliente, si embargo de acuerdo a las políticas internas del hospital puede haber un costo para el colaborador si el evento representa una falta muy grave y comprometa la salud o seguridad del paciente.

El principio de confidencialidad en literal 4.7 menciona que la información personal del cliente solo puede estar disponible si es necesaria para el tratamiento de la queja y por ningún motivo más puede ser divulgada sin el consentimiento expreso del cliente, entre tanto el literal 4.8 enfoque al cliente recomienda que la organización adopte un enfoque receptivo a la retroalimentación en donde se incluya las quejas y demostrar expresamente el compromiso por solucionar las mimas y los últimos principios de orientación los literales 4.9 y 4.10, responsabilidad y mejora continua respectivamente, señalan que se establezca responsables para gestionar las acciones y decisiones que se tomen en cuanto a la resolución de una queja manteniendo un enfoque de mejora continua aceptando las retroalimentaciones y mejorando los procesos que impacten en la satisfacción del cliente.

Tabla 7. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Principios de orientación”.

Identificación de los requisitos de la norma ISO 10002:2014 Principios de orientación					
	Requisito	**Proceso**	**Procedimiento**	**Documento**	**Registro**
4.2	Visibilidad	--	--	proceso de tratamiento de quejas	--
4.3	Accesibilidad	--	--		--
4.4	Respuesta diligente	--	--	si	si
4.5	Objetividad	si	--	--	--
4.6	Costos	--	--	--	--
4.7	Confidencialidad	--	si	--	--
4.8	Enfoque al cliente	--	--	--	--
4.9	Responsabilidad	--	si	--	--

Fuente: Adaptado de Norma ISO 10002:2014

3.3.2. Literal 5 de la norma ISO 10002:2014: Marco de referencia para el tratamiento de quejas.

De una manera sintética el literal cinco de la norma trata del compromiso de alta gerencia y cómo ésta influye en el proceso de tratamiento de quejas y por ende en la satisfacción del cliente, ya que cuando la gerencia tiene rechazo hacia la recepción de quejas se producen impactos negativos cuando se empieza a formular las políticas del proceso de tratamiento de quejas, y en consecuencia en la recepción de las quejas y en su repuesta (Erdogan et al., 2011, p. 680).

El literal 5.1 hace hincapié en el compromiso de la organización con el proceso de tratamiento de quejas, buscando que éste sea eficaz y eficiente, el compromiso que se busca es global pues pensar que solo el gerente está obligado a resolver las quejas resulta ineficaz e ineficiente la gestión de reclamos (Davidow, 2003b); por ende, el compromiso se va a ver reflejado en la definición, adopción y divulgación de las políticas y procedimientos de resoluciones de quejas.

Las políticas ubicadas en el literal 5.2, recomienda que éstas sean definidas explícitamente y tengan un enfoque al cliente, sustentadas en procesos, objetivos que encaminen a una mejora continua de los procesos y procedimientos; asimismo, deben ser conocidas y estar disponibles para todos los empleados y el cliente.

El siguiente punto del literal 5.3, es la responsabilidad y autoridad que recae en la alta dirección, en donde ésta debe asegurarse que sean fijado los objetivos y procesos del tratamiento de quejas, también debe estar consciente de planificar, otorgar recursos para el tratamiento de quejas y mantener la información relativa al proceso de tratamiento de quejas de una manera sencilla y accesible para los clientes; a su vez el personal de la organización debe ser consciente de su responsabilidad, el trato que da al cliente, los procedimientos a seguir para tratar una queja y dar información sobre la resolución de las quejas a los clientes.

Tabla 8. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Marco de referencia”.

Identificación de los requisitos de la norma ISO 10002:2014					
Marco de referencia					
	Requisito	**Proceso**	**Procedimiento**	**Documento**	**Registro**
5.1	Compromiso	--	--	políticas y procedimiento de tratamiento de quejas	--
5.2	Políticas	--	--	si	si
5.3	Responsabilidades y autoridad	--	--	si	si

Fuente: Adaptado de Norma ISO 10002:2014

3.3.3. Literal 6 de la norma ISO 10002:2014: Planificación y diseño. El objetivo del literal seis de la norma es que toda empresa la aplique planifique y diseñe un proceso eficaz y eficiente para el tratamiento de quejas con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente y a su vez la fidelidad, también con un buen proceso de tratamiento de quejas se puede mejorar la calidad de los productos o servicios que se oferta (Erdogan et al., 2011, p. 682)

El literal 6.2 menciona que los objetivos deben ser medibles y coherentes con el proceso de tratamiento de quejas, las actividades que se alude en el literal 6.3 deben tener como fin mantener y aumentar la satisfacción del cliente e igualmente estas actividades pueden alinearse con otros procesos que tenga el sistema de gestión de la calidad de la empresa.

Los recursos que se indica en el literal 6.4, deben asegurar la operación eficaz y eficiente del proceso de tratamiento de quejas, es obligación de la alta gerencia evaluar y proporcionar los recursos necesarios para tratar las quejas.

Tabla 9. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Planificación y diseño”.

Identificación de los requisitos de la norma ISO 10002:2014 Planificación y diseño				
	Requisito	**Planificación**	**Documento**	**Registro**
6.1	Planificación y diseño	si	si	--
6.2	Objetivos	--	si	--
6.3	Actividad	--	si	si
6.4	Recursos	si	--	--

Fuente: Adaptado de Norma ISO 10002:2014

3.3.4. Literal 7 de la norma ISO 10002:2014: Operación del proceso de tratamiento de las quejas. El literal siete de la norma indica los procesos fundamentales para el tratamiento de quejas permitiendo que todos los procesos inmersos trabajen de manera óptima y enfocados a la satisfacción del cliente, en la cual se delimitará la manera en la que se va a recibir, evaluar, comunicar y solucionar la queja, se recomienda que existan documentos en donde se registren cada apartado que sea necesario o pertinente para el proceso de tratamiento de quejas.

Empezando por comunicación en el apartado 7.1, se busca que toda la información relevante al proceso de tratamiento de quejas ya sea mediante folletos, información electrónica, etc. Debe estar disponible para el cliente en cualquier lugar y momento que lo requiera, también se recomienda que el leguaje a usar sea sencillo de comprender y en los idiomas en los que se oferte el producto o servicio, para mayor detalle se menciona algunos puntos a tomar en cuanto que debe tener este apartado:

- Lugar donde realizar el reclamo.
- El proceso detallado del tratamiento de quejas.
- Información acerca del avance en la solución de la queja.
- Opciones de solución.

La recepción de quejas en el literal 7.2, recomienda que exista un documento en donde se registre la queja y ésta tenga un código único para identificarla de una manera más ágil, los puntos a tomar en cuenta son:

- Descripción de la queja y cualquier dato de apoyo con respecto a ésta.
- El tipo de solución que solicita el cliente.
- El producto o servicio objeto de la queja.
- Una fecha límite para la solución.
- El tipo de acción que se tomó inmediatamente si aplica.

En el apartado 7.3, el seguimiento de la queja menciona que se debe monitorear en todo el proceso, desde que se inició la recepción de la queja hasta que la solución satisfaga al cliente; el estado de la queja debe estar disponible para el reclamante cuando lo requiera o en periodos establecidos.

Acuse de recibo de la queja en el literal 7.4, indica que al momento de receptar la queja

ésta debe ser notificada al reclamante inmediatamente por los medios que sea posible o se hayan definido en las políticas del proceso de tratamiento de quejas, luego la evaluación inicial de la queja (7.5), debe ser en criterios de severidad, seguridad, complejidad, o necesidad de una respuesta inmediata(ISO, 2014) y correspondientemente registrados, la investigación de la queja (7.6), permite que se escudriñe cuáles fueron las causas que dieron origen a la queja y su nivel de investigación debe de ir de la mano con la seriedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja.

El 7.7 respuesta de la queja, una vez hecha la investigación se debe ofrecer una solución para corregir el problema y prevenir que vuelva a repetirse, luego la comunicación de la decisión (7.8), debe ser entregada tan pronto como se la tome, si ésta es aceptada por el cliente se la debe ejecutar y registrar, llegando así al literal 7.9, cierre de la queja, si la propuesta no es aceptada, el proceso queda abierto y se otorgará diferentes opciones hasta llegar a una que satisfaga el reclamo del cliente.

Tabla 10. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 “Operación del proceso de tratamiento de quejas”.

Identificación de los requisitos de la norma ISO 10002:2014 Operación del proceso de tratamiento de quejas					
	Requisito	**Proceso**	**Procedimiento**	**Documento**	**Registro**
7.1	Comunicación	--	--	si	--
7.2	Recepción de quejas	--	--	si	si
7.3	Seguimiento de quejas	--	--	si	si
7.4	Acuse recibido de quejas	--	--	si	si
7.5	Evaluación	--	--	si	si
7.6	Investigación	--	--	si	si
7.7	Respuesta	--	--	si	si
7.8	Comunicación de la decisión.	--		si	si
7.9	Cierre de la queja	--	--	si	si

Fuente: Adaptado de Norma ISO 10002:2014

3.3.5. Literal 8 de la norma ISO 10002:2014: Mantenimiento y mejora.

El literal de mantenimiento y mejora sugiere que se debe registrar el desempeño del proceso de tratamiento de quejas, comparando su situación actual y determinado la manera en que se pueda mejorar entrando en un ciclo de mejora continua.

La recopilación de información, literal 8.1, la organización debe registrar como se ha ido desempeñando e implementar los planes de mejora, estos documentos deben ser almacenados cuidadosamente, para preservar su registro y sirva de guía para futuras mejoras o toma de decisiones.

Análisis y evaluación de las quejas (8.2) las quejas deben ser clasificadas y analizar si hay algún patrón que genere los mismos problemas, de esta manera se podrá eliminar las causas que están generando quejas, el siguiente punto 8.3, satisfacción con el proceso de

tratamiento de quejas, indica que se debería medir la satisfacción del cliente con respecto al proceso de tratamiento de quejas, ya sea con el uso de encuestas u otro método que la organización encuentre relevante.

El siguiente punto, seguimiento del proceso de tratamiento de quejas (8.4), un seguimiento continuo del proceso, los recursos necesarios, son esencialmente importantes para recopilar información y poder gestionar de una mejor manera las soluciones a las quejas que se puedan presentar, seguido de una auditoria del proceso de tratamiento de quejas (8.5), en donde se evaluara el desempeño del proceso, es recomendable que lo realice un personal ajeno al proceso de tratamiento de quejas y se documente todo lo hallado para su respectiva mejora.

En el apartado 8.6, se habla sobre la revisión por la dirección del proceso de quejas, en resumen, la alta gerencia debe realizar una revisión sobre el proceso para asegurar que sea eficaz, eficiente, adaptable, y que cumpla con los requisitos en ámbitos de salud, seguridad, ambiente, etc. También podrá identificar que procesos, productos necesitan corrección, incluso se determinará las potenciales oportunidades de mejora, y si es necesario cambiar políticas del proceso y los objetivos de éste.

En este mismo apartado se indica que es necesario llevar un registro de los cambios que puedan suscitar en cuanto a los factores internos como son las políticas, objetivos, disponibilidad de los recursos y productos o servicios que se oferta, mientras que en los factores externos se debe registrar los cambios que pueda haber en legislaciones, innovaciones tecnológicas, etc. También es necesario registrar el desempeño del proceso en donde se incluya las encuestas de satisfacción, sus respectivos resultados, los resultados de las auditorias, que acciones correctivas se tomaron y las recomendaciones de mejora de haber; del mismo modo, los resultados de la revisión por la dirección deben ser registrados, tales como las decisiones y acciones relacionadas con las mejoras propuestas o su hay necesidad de recursos (ISO 10002).

El último literal, mejora continua (8.7), menciona que se debe mejorar el proceso de tratamiento de quejas para que sea más eficiente y eficaz, y en consecuencia se mejorará los productos, servicios, procesos y procedimientos para aumentar la satisfacción del cliente si llegase a presentar una queja, el objetivo es tomar acciones preventivas para evitar que vuelvan a ocurrir los reclamos.

Tabla 11. Requisitos de la norma ISO 10002:2014 ‘‘Mantenimiento y mejora”.

Identificación de los requisitos de la norma ISO 10002:2014 Mantenimiento y mejora				
	Requisito	**Planificación**	**Documento**	**Registro**
8.1	Información	--	si	si
8.2	Análisis y evaluación	--	si	si
8.3	Satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas	--	si	si
8.4	Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas	--	si	si
8.5	Auditoria	si	si	si
8.6	Revisión	--	si	si
8.7	Mejora continua	si	si	si

Fuente: Adaptado de Norma ISO 10002:2014

3.4.Metodología para determinar la línea base de satisfacción del cliente

Un servicio de calidad busca medir cómo el servicio entregado cumple con las expectativas del cliente (Yarimoglu, 2014); a su vez, se ha demostrado que cuando la calidad del servicio está a la altura de las expectativas del cliente lo convertirá en un cliente satisfecho, feliz y altas probabilidades de fidelizarlo (Parasuraman et al., 1985). Incluso, investigaciones han concluido que la calidad del servicio afecta en la voluntad de compra del cliente mucho más que la calidad del producto en sí (Sweeney, Soutar, Johnson, 1997).

En esa misma línea, la calidad se ha considerado una herramienta estratégica para todas las empresas que ofrecen productos y servicios, y la calidad en el servicio se ha convertido en eje fundamental para todas ellas que deseas mejorar constantemente, ganar sustentabilidad, competitividad, clientes más satisfechos, no sólo por el producto tangible

que reciben, sino también por el servicio que obtienen dando como resultado la lealtad de estos clientes (Yarimoglu, 2014).

De esta manera, al observar que el servicio afecta a la satisfacción del cliente, de manera positiva o negativa; como derivación, el mismo impacto se ve reflejado en la organización. Y por esta razón, la calidad en el servicio, el producto intangible, cuenta con varias dimensiones que afectan en su desempeño; es así como Parasuraman, Zeithaml y Berry analizaron estas dimensiones de la calidad en el servicio y constituyeron un modelo de brechas que presenta información importante en un esquema que explica cómo se mide y define la calidad en el servicio (Parasuraman et al., 1985). En consecuencia, se desarrolló el modelo SERVQUAL, que mide la calidad en el servicio como discrepancia, conocido como brecha, entre las expectativas del cliente por el servicio que se ofrece y la percepción del cliente por el mismo servicio recibido (Datta &Vardhan, 2017).

Como se ha descrito anteriormente, el modelo SERVQUAL define las cinco dimensiones que influyen en la calidad al entregar un servicio, y está constituida por cinco dimensiones que se reflejan en las brechas que usa el modelo, las cuales se observan en la tabla siguiente (Mathew, & Jagannathan, 2015). Por tanto, la herramienta que usa el modelo SERVQUAL requiere que el cliente responda una serie de preguntas acerca de sus expectativas y de su percepción de lo que ha recibido, asignando un valor numérico a las cinco dimensiones que abraca la calidad en el servicio (Parasuman, Zeithaml, & Berry, 1988). Por tal razón, para desarrollo del modelo de mejora de satisfacción al cliente en el caso de estudio de dietética y nutrición se tomó en cuenta el modelo SERVQUAL.

Tabla 12. Dimensiones del modelo SERVQUAL.

Dimensiones	Definición
Elementos tangibles	la apariencia física de las instalaciones, personal, equipos y material de comunicación
Confiabilidad	la habilidad para desempeñar la promesa de un servicio cuidadoso y fiable
Responsabilidad	la voluntad para ayudar al cliente y dar una respuesta rápida
Seguridad	el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para entregar confianza y credibilidad
Empatía	la empresa provee de cuidados y una atención personalizada a sus clientes

Fuente: Adaptado de Mathew et al., 2015, "Study Based on SERVQUAL Dimensions in Service Industry - A Literature Review"

Agregando a lo anterior mencionado, el modelo SERVQUAL toma muy en cuenta las expectativas del cliente, la cual entalla un diagnóstico óptimo para señalar aquellas áreas que están afectando las expectativas del cliente en relación con la percepción y necesitan intervención gerencial para corregir o mejorar (Jain, & Gupta, 2004). A diferencia del modelo SERPERF que se enfoca solamente en el desempeño del servicio, el cual explica las variaciones que hay en éste y puesto que, el estudio y análisis de las expectativas del cliente son la base de los sistemas de calidad (ISO 9001:2015); por lo tanto, el modelo SERVPERF fue una herramienta importante para el desarrollo del trabajo.

3.4.1. Modelo de brechas. Se conoce como brecha a aquellos vacíos, desajustes, o "gaps" que influyen en la percepción del cliente y necesitan ser corregido para aumentar la calidad del producto, servicio, proceso, entre otros percibidos por el cliente (Duque, 2014); de acuerdo a Parasuraman, Zeithaml y Berry (2015) definieron a una brecha como "las deficiencias que existen con relación a la calidad de los productos o servicios que se oferta al cliente", las discrepancias que se encuentran son las responsables para que el cliente no pueda percibir al producto como de alta calidad, posteriormente en un estudio realizado por ellos mismos mediante encuestas a diferentes clientes, encontraron respuestas comunes que lograron resumir en cinco brechas que relacionan la calidad que el cliente percibe y el servicio que la organización entrega.

3.4.1.1. Brecha 1. Se la definió como diferencia entre las expectativas de los clientes y la percepción de los directivos, es decir que la organización pretende que sus propias expectativas sean igual a la de los clientes, la cual es muy diferente a lo que el cliente espera, por consecuencia de un desconocimiento de los requerimientos y necesidades del cliente.

3.4.1.2. Brecha 2. La expresaron como la diferencia entre la percepción de los directivos y las especificaciones de calidad, normalmente sucede cuando los estándares establecidos no están enfocados al cliente.

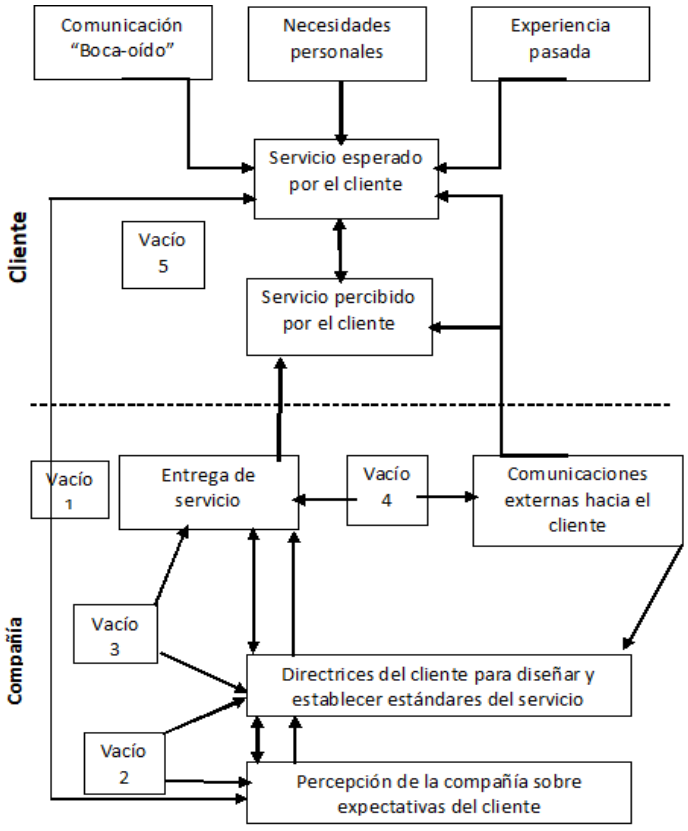
3.4.1.3. Brecha 3. Son las diferencias entre las especificaciones de calidad del servicio y prestación de éste, unos de los principales causantes es la falta de capacitación en el personal, pues quizá la empresa tiene bien

definido sus estándares, pero un rendimiento ineficaz e ineficiente por parte del personal o los métodos puede generar esta brecha en el cliente, de tal manera que se recomienda capacitación continua y mantenimiento preventivo para poder estandarizar el desempeño del personal involucrado.

3.4.1.4. Brecha 4. Fue definida como la diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa, esto quiere decir que la comunicación que la empresa está dando debe ser correcta y precisa, pues si llega comunicar algo más de lo que en realidad puede ofertar se creará esta brecha entre el cliente y la empresa, disminuyendo la percepción del cliente frente a la empresa.

3.4.1.5. Brecha 5. Se enunció como la diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y la percepción que se tiene del servicio, sucede cuando la empresa no puede consumar las expectativas del cliente, la clave de éxito es superar sus expectativas de esta manera la percepción de calidad del cliente aumenta de acuerdo con el nivel en que su expectativa fue superada.

Gráfico 1. Modelo SERVQUAL y sus dimensiones.



Adaptado de Zeithaml, Berry & Parasuraman, (1988).

Dimensiones:	
	Fiabilidad: Se realiza el servicio de manera cuidadosa y fiable.
	Capacidad de respuesta: Capacidad para proporcionar un servicio rápido.
	Seguridad: conocimiento demostrado por los empleados para concitar credibilidad.
	Empatía: Atención personalizada.
	Elementos tangibles: apariencia física de las instalaciones, equipo, personal.

Adaptado de Zeithaml, Berry & Parasuraman, (1988).

*3.4.2. Gestión por procesos para el tratamiento de quejas***.** El conjunto de actividades que se relacionan entre sí y permite obtener resultados eficaces, eficientes se conoce como gestión por procesos (Roure, & Rodríguez, 1997); de la misma manera, la norma ISO señaló que una gestión organizacional de calidad está basada en una gestión por procesos que consigue resultados significativos.

Para una gestión de procesos para el tratamiento de quejas es necesario apalancarse en el círculo de Deming, y la norma ISO 10002:2014 cuenta con aspectos que se basan en la mejora continua que es la esencia del círculo de Deming, la cual está integrada por cuatro eslabones (planificar, hacer, verificar y actuar), que permiten que los procesos no se estanquen y mejoren en el tiempo.

Para la corrección y levantamiento de procesos es necesario conocer qué son, su estructura, los símbolos que, de acuerdo con el Instituto Nacional Americano de Estándares, permiten una comprensión sencilla del diagrama de flujo, el cual se plasma los procesos y actividades que son necesarias para generar valor y con estos conceptos se genera un proceso para el tratamiento de quejas que ayuda a incrementar o corregir la satisfacción en el cliente.

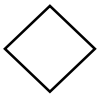
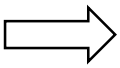
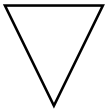
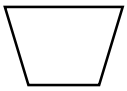
3.4.2.1. Proceso. La norma ISO ayuda a entender este concepto como aquellas actividades que están en una constante relación e interacción con

elementos que se conocen como entradas y dan un resultado (ISO 9001:2015); con esta primicia, se entiende que un proceso conlleva una secuencia lógicamente ordenada, y que se realizan constantemente, cuyo resultado genera valor para el cliente (de Velasco, 2004). Son representados a través de un esquema con orden lógico que detallan los pasos a seguir, conocidos como flujogramas o diagrama de flujo que permiten una comprensión rápida y detallada de los procesos.

Una vez entendido el concepto de proceso, es necesario realizar un análisis de estos para identificar su alcance, las entradas y las salidas que tienen; a su vez, los recursos que van a ser otorgados, qué lo va a controlar, y cómo se lo va a medir; esto último está reflejado en los indicadores que construyen para el proceso de tratamiento de quejas.

3.4.2.2. Simbología. El Instituto Nacional Americano de Estándares (ANSI) desarrolló un formato de símbolos usados internacionalmente que ayudan a comprender de manera rápida y sencilla cómo se desarrolla el proceso.

Tabla 13. Simbología ANSI

Simbología de acuerdo con la norma ANSI					
	Operación	Representa una actividad o un conjunto de actividades		Decisión	Situaciones Disyuntivas
	Traslado	Dirección de flujo o conector entre actividades		Archivo	Almacenamiento de información
	Documento o formulario	Elemento portador de información		Conector	Enlaza partes distintas del flujo
	Conector de página	Usado cuando el flujo continúa en otra página		Inicio o Fin	Inicia o finaliza un proceso
	Inicio de un procedimiento				

Fuente: Adaptado de *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial (Torres, 1996)

3.5.Resolución del proceso de tratamiento de quejas

Previo a la revisión de los requisitos de la norma ISO 10002:2014 (en el capítulo 3.3); la construcción del proceso de tratamiento de quejas conlleva los principios de orientación que la norma señala para una adecuada gestión de quejas, junto con las normas internas de hospital; los cuales, permiten la asignación correcta de recursos, la designación de responsables para lograr una comunicación efectiva y asertiva, dando como resultado un sistema en la que tanto el personal del área como los clientes conozcan cómo es el método para tramitar una queja; del tal manera que, el tiempo de respuesta y la atención que se

ofrece cumpla con las expectativas del cliente en cada etapa que el proceso de tratamiento de quejas requiere y vuelva a generar satisfacción al cliente afectado.

El proceso que se genera para el tratamiento de quejas en el caso de estudio: área de nutrición y dietética, abarca las actividades que se deben realizar a partir de recibir la queja hasta que la solución satisfaga al cliente; en el cual, se formaliza los recursos necesarios, las áreas involucradas, el personal responsable, y los controles necesarios para el proceso de tratamiento de quejas.

Para el levantamiento del proceso de tratamiento de quejas se ha utilizado el formato ANSI; debido a que, por su facilidad de comprensión ayuda a mantener una secuencia ordenada entre las actividades inmersas en el proceso; de igual manera, se puede identificar las actividades que no generan valor; lo cual, permite identificar las actividades críticas o problemas que están causando insatisfacción al cliente, dando la oportunidad de corregir el proceso e irlo mejorarlo continuamente.

Gráfico 2. Diagrama de flujo del proceso de tratamiento de quejas y reclamos

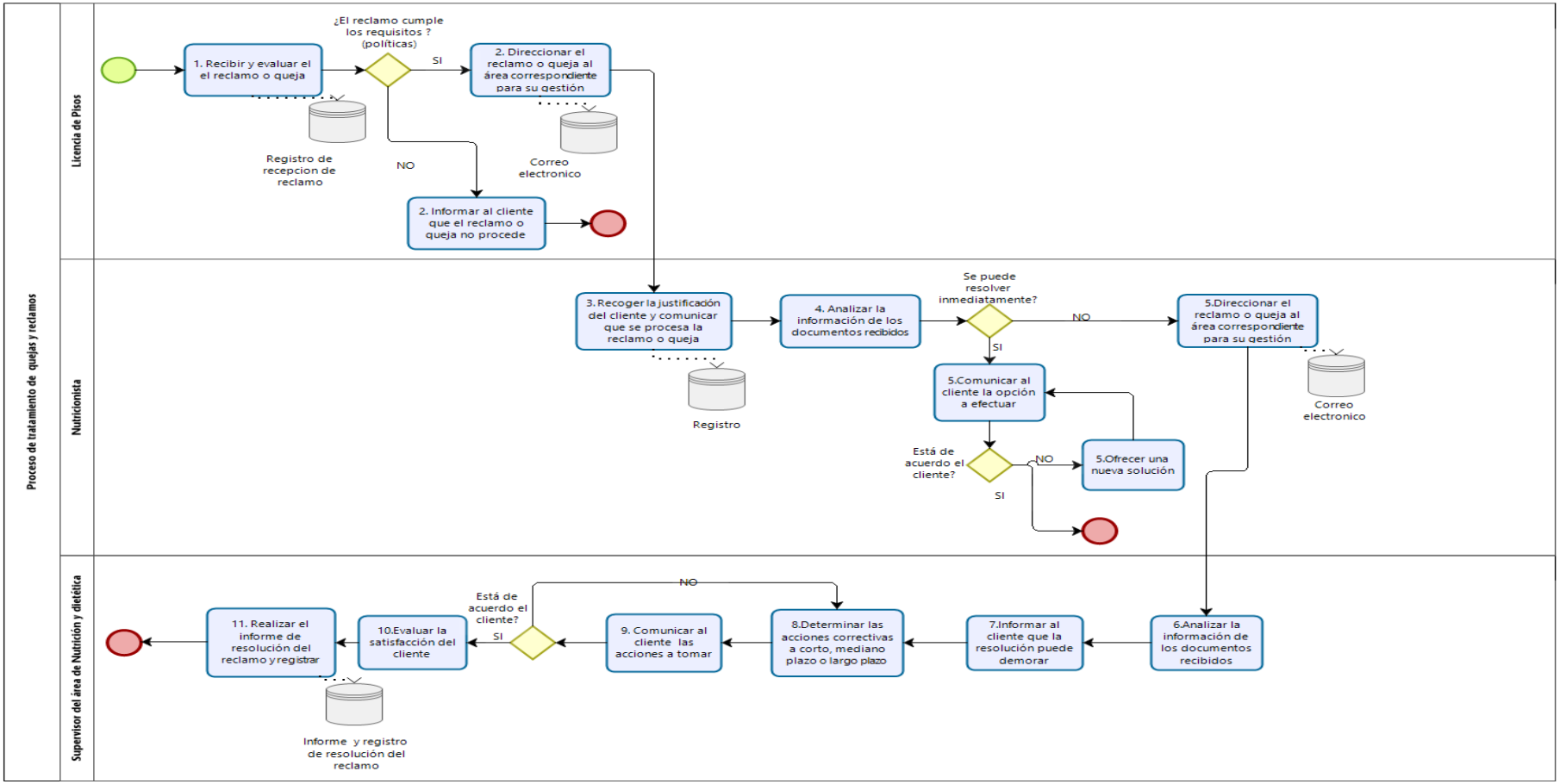


Tabla 14. Caracterización del proceso de tratamiento de quejas y reclamos

Caracterización del proceso de tratamiento de quejas y reclamos

Proceso: Tratamiento de quejas y reclamos — Responsable: **Departamento Nutrición y dietética**

Objetivo: Determinar el proceso de tratamiento den quejas/reclamos para el área de Nutrición y dietética

Inicio: Evento que el cliente ha manifestado por su no conformidad**.** **Fin: Resolución de la queja o reclamo**

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
Cliente	reclamo o queja	1. Recibir el reclamo o queja por los diferentes medios de comunicación	registro del reclamo o queja	licenciada de piso, auxiliar de piso
licenciada de piso	registro del reclamo o queja	2.Analizar si el reclamo o queja cumple con los requisitos para su gestión	registro del reclamo o queja	cliente
licenciada de piso	registro del reclamo o queja	retroalimentación al cliente, en caso de que no procesa la queja o reclamo	Comunicación personal al cliente	paciente/ cliente
licenciada de piso	direccionar la queja o reclamo al área competente	3. Enviar mediante el correo institucional el registro del reclamo o queja al área de nutrición y dietética, comunicarse vía telefónica con el área informando el evento	área competente informada	área de nutrición y dietética, nutricionistas
Cliente	justificación del cliente	4. Comunicarse con el cliente vía telefónica	registro de la justificación del cliente	nutricionista
nutricionista	información al cliente	5. Comunicar al cliente que su reclamo está siendo procesado	cliente informado	cliente
documentos, registros del evento de la queja o reclamo	información relevante	analizar la información de los documentos recibidos	Registro de datos	nutricionista
nutricionista	registro de datos	6. Determinar si el problema se puede resolver inmediatamente	solución inmediata	nutricionista
nutricionista	solución inmediata	6.1. Comunicar al cliente de la solución que se propone	cliente informado	cliente

Tabla 14. (Continuación)

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
Cliente	comunicación con el cliente	6.2. Recibir la decisión del cliente, si acepta se procede a ejecutarla y finaliza el proceso	aplicación de la solución propuesta	cliente
Cliente	conformidad o no conformidad con la solución propuesta	6.3. Recibir la decisión del cliente, si no acepta se procede a generar una nueva solución y a repetir el paso anterior	aplicación de la solución propuesta	cliente
nutricionista	análisis del registro de datos	7. Si el problema no puede ser resuelto inmediatamente, direccionar, el análisis del registro de quejas o reclamos al supervisor de área de nutrición y dietética	documentos del registro de quejas o reclamos, supervisor de área informado	supervisor de área de nutrición y dietética
nutricionista	análisis del registro de datos	8. Analizar los datos recibidos, la causa-efecto del problema, las 5´s	diagrama, matriz causa-efecto, matriz de los cinco por qué	supervisor de área de nutrición y dietética
supervisor de área de nutrición y dietética	información al cliente	9. Comunicar al cliente que queja o reclamo está siendo procesado y puede demorar un poco	cliente informado	paciente/clie nte
supervisor de área de nutrición y dietética	análisis de las matrices causa-efecto, los cinco por qué	10. Determinar acciones correctivas a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo con la gravedad del problema	plan de acciones correctivas	supervisor de área de nutrición y dietética
supervisor de área de nutrición y dietética	acciones correctivas	11. Comunicar al cliente de la acción a ejecutar.	acción correctiva	cliente
supervisor de área de nutrición y dietética	accione correctiva	12. Determinar si el cliente está conforme o no con la acción correctiva a ejecutar	opinión del cliente	supervisor de área de nutrición y dietética
Cliente	opinión del cliente	12.1. si no está de acuerdo proponer una nueva acción correctiva de acuerdo con el plan de acciones correctivas	acción correctiva	cliente

Tabla 14. (Continuación)

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
supervisor de área de nutrición y dietética	acciones correctivas	12.2. Proponer la nueva acción correctiva y repetir el paso 12.	acción correctiva	cliente
supervisor de área de nutrición y dietética	ejecución de la acción correctiva	13. Si el cliente está de acuerdo con la acción correctiva se procede a ejecutarla	acción correctiva ejecutada	cliente
supervisor de área de nutrición y dietética	información al cliente	14. Evaluar la satisfacción del cliente mediante una encuesta rápida y analizarla	registro de la satisfacción del cliente	cliente
Cliente	opinión del cliente	15. realizar el informe de resolución del reclamo o queja y registrar lo	informe de resolución del reclamo o queja	supervisor de área de nutrición y dietética; área de calidad

Fuente: Autor Daniel Salgado

Tabla 15. Recursos

Recursos para el proceso de tratamiento de quejas y reclamos			
Área	**Equipo**	**Documentos**	**Insumos**
Área de nutrición y dietética	Computadores	formularios de quejas y reclamos	queja
Área de calidad y operaciones	Oficinas para los diferentes departamentos	encuesta de satisfacción	reclamo
Área de atención al paciente	Material de oficina	flujograma del proceso de tratamiento de quejas y reclamos	modelo del proceso de tratamiento de quejas.
Área de bodega de productos perecibles	Sistema de correo institucional	modelo del proceso de tratamiento de quejas.	voz del cliente.
Área de finanzas	Base de datos	Documentos de respaldo del análisis de las quejas o reclamos.	materia prima para la elaboración de dietas
		informe de resolución de la queja o reclamo.	

Fuente: Autor Daniel Salgado

- *Recepción.*

Para una correcta recepción de las quejas o reclamos, se determina diferentes canales de comunicación que como fin y a lo que la norma ISO 10002:2014 menciona deben ser accesibles para todos. Por ende, los formularios de recepción de quejas y reclamos deben estar al alcance tanto del paciente-cliente, hasta el personal que trabaja en el área donde pueda ocurrir el evento. Por tanto, los canales de comunicación que se usarán para la recepción de la queja o reclamo son; vía telefónica, personal—con la licenciada o licenciado de piso—o vía correo institucional. Los colaboradores que se encuentran en pisos— licenciados, auxiliares—son los responsables de verificar los diferentes medios de comunicación a fin de atender en el menor lapso al cliente

- *Comunicación.*

La comunicación en la recepción de la queja o reclamo es esencial para transmitir el interés que se tiene por dar solución al evento que ha surgido; por lo tanto, se recomienda fortalecer la habilidad de comunicación y efectuarla de una manera lógica, empática y enfocada al cliente. Por consiguiente, el acercamiento inicial se efectuará de acuerdo con las políticas del hospital, saludando, presentándose con el nombre y apellido, indicando el área en la que trabaja y preguntando ¿Cómo puede servir al cliente?

En el momento en que la queja o reclamo se presente, se la debe abordar de una manera interesada, empática, escuchando activamente al cliente, es esencial que el personal que acude a gestionar la queja evite tomar el problema como algo personal, la información que brindará al cliente será de una manera clara y sencilla, evitando el uso de términos técnicos.

- *Recolección de datos preliminares.*

Se explicará al cliente cómo es el proceso de tratamiento de quejas y reclamos; además, por ningún motivo se indicará tiempos de resolución que no han sido establecidos, pues una mala información en el plazo de resolución puede generar mayor insatisfacción al cliente; al final se le agradecerá por reforzar el proceso de mejora. El personal que tiene el primer encuentro es el responsable de llenar el formulario que consta de nombres completos del cliente, la fecha y hora exacta en que dio a lugar el evento, el nombre del colaborador que atendió y un detalle de la queja o problema.

- *Gestión de la queja.*

En el momento en que el proceso de tratamiento de quejas da inicio, se determina qué tipo de evento es—si es queja o reclamo—, y si es competencia del hospital. En el caso, que no sea competencia del hospital o no cumpla con las políticas internas del proceso de tratamiento de quejas, se contactará con el cliente en un lapso de máximo diez minutos, explicando el por qué la queja o reclamo no puede ser procesada, y se llegará a un acuerdo con el cliente para mejorar su nivel de satisfacción.

Cuando la queja o reclamo si continúe con el proceso de tratamiento de quejas, ésta debe estar codificada para su posterior registro, seguimiento, control y encontrar posibles tendencias. Es importante mantener al cliente informado del proceso y tratar de dar con una solución pronto, en caso de que no pueda ser resuelta inmediatamente, el proceso de tratamiento de quejas continuará y será informado al supervisor de área quien realizará un análisis más profundo del problema para su pronta solución.

- *Diagnóstico de la queja*

Una vez que la queja ha sido direccionada al supervisor, éste será el responsable de analizar de manera más profunda y detallada las causas que dieron origen al evento; por lo tanto, el uso de herramientas para este paso es fundamental y se usará el diagrama causa-efecto para dar con las acciones correctivas que permitan satisfacer al cliente lo más rápido posible y eliminar la causa del problema que pude dar origen a tendencias si no se ha corregido de la manera adecuada. Por tal razón, en este paso, se iniciará con la búsqueda de toda la información relevante en cuanto a la queja y a las posibles soluciones pertinentes, se comparará los hallazgos con el proceso en el que la queja tiene lugar; de la misma manera, para la solución de la queja se apalancará en el formato de los cinco por qué's, el diagrama causa-efecto, y el apoyo de las partes involucradas que puedan aportar una solución.

- *Tipos de quejas.*

Con el fin de tener una orientación más clara de cómo tratar una queja, se ha identificado el tipo de quejas que pueden llegar ser más frecuentes; sin embargo, pueden varios tipos de quejas que no se han definido en este documento, pero con la ayuda del proceso de tratamiento de quejas, se puede identificar la causa-raíz de la queja y dar con una solución más rápida que cumpla con el requisito del cliente, entre éstas tenemos:

Por el producto. Cuando la queja sea identificada en el producto, éste será reemplazado por un nuevo producto o por la elección del cliente y se realizará un descuento o cargo negativo del producto de acuerdo con las políticas e intereses internos que el hospital considere oportunas.

Por el servicio. Cuando la queja se presente en el servicio por diversos factores como, una mala comunicación, tiempos de espera extendidos o información falsa, esta información se detallará en el registro de quejas, para su análisis y retroalimentación al personal involucrado.

Entrega del producto. Cuando la entrega del producto genera una queja, ésta dará lugar a una incidencia que, de acuerdo con las políticas del hospital, debe ser tratada con delicadeza, se tomará las medidas correspondientes que el hospital considere pertinentes, ya que de acuerdo con los requisitos de la Joint Commission International (JCI), deber haber la identificación correcta del paciente. Por lo tanto, el personal que se encuentre involucrado en este evento será capacitado de acuerdo con los requisitos de la JCI, y las sanciones si el hospital lo considera.

- *Respuesta de la queja.*

La contestación de la queja debe ser tratada de la manera más empática, se comunicará al cliente la gratitud por reclamar, se manifestará la solución que debe satisfacer al cliente, de esta manera se transformará la experiencia negativa del cliente a una nueva experiencia positiva, para la respectiva contestación se tomará en cuenta la siguiente información:

- Nombre completo del cliente.
- El motivo y tipo de queja identificado.
- El área y fecha en la que se registró.
- La solución propuesta en un lenguaje claro y sencillo, evitando terminología técnica, que solucione todos los puntos que dieron origen a la queja.
- Fecha y hora de la respuesta junto con la firma del cliente, la firma y el código de identificación del colaborador.

Es esencial que al momento de presentar la respuesta se evite dar falsas promesas, como tiempos, productos, entre otros. A su vez se mantendrá una postura educada y cordial;

finalmente, la respuesta será registrada en las siguientes ocho horas laborables junto con el informe final de resolución de la queja y los documentos que lo respaldaron.

- *Registro*.

El registro del proceso de tratamiento de la queja es muy importante ya que permite dar seguimiento, tener un control sobre ésta, e identificar posibles tendencias para su pronta corrección y mejoramiento tanto en los procesos como en el proceso de tratamiento de quejas. La información requerida para el registro constará de:

  - Identificación correcta del cliente como los requisitos de la JCI lo demanda.
  - Lugar y fecha de inicio del evento.
  - Nombre y código de identificación del colaborador que recepta la queja.
  - Hora de la recepción de la queja.
  - Nombre y código de identificación del colaborador que procesa la queja en cada una de sus fases.
  - Documentos de que justifican la queja.
  - Fecha y hora de la respuesta.
  - Firma de conformidad del cliente.

- *Satisfacción* al cliente.

Al finalizar el proceso de tratamiento de quejas se realizará una encuesta con el objetivo de medir la satisfacción del cliente, ésta será corta y sencilla con un rango de calificación entre 1 a 5, la cual a mayor valor se interpretará como excelente, mientras a menor valor se tendrá que estudiar, evaluar y proponer mejoras al proceso de tratamiento de quejas con la ayuda de la opinión del cliente

- *Seguimiento*.

Para tener un seguimiento de las quejas que se han ido presentando, se realizará reuniones mensuales, con los miembros del área de calidad y procesos; en la cual, se identificará las posibles tendencias, los antecedentes de las quejas, las áreas involucradas, las soluciones

ejecutadas, la encuesta de satisfacción del cliente y se analizará los indicadores para la mejor toma de decisiones.

3.6.Construcción de indicadores para el proceso de tratamiento de quejas

En las últimas décadas se han erguido millares de empresas, pero la gran mayoría no han logrado dar ese paso al éxito, una de las razones por lo que suele suceder se deben a la carencia de procesos eficientes que deben ser controlados y la forma de lograrlo es midiéndolos, solo así se puede conseguir una mejora continua en los procesos (Drucker, 2017); de modo que, el indicador proporcionará información cuantitativa que permitirá conocer el comportamiento del proceso de tratamiento de quejas y efectuará una comparación entre el objetivo propuesto y su valor actual, dando así la oportunidad de tomar decisiones para mejorar la satisfacción del cliente, la calidad del proceso y asegurar la mejora continua del proceso de tratamiento de quejas.

Los modelos de gestión de calidad, la norma ISO en este caso de estudio, en especial la ISO 9001, tiene un enfoque basado en procesos, y al ser compatible la norma ISO 10002 con la 9001, la gestión por procesos en el presente trabajo está enfocada a una gestión de calidad en el tratamiento de quejas; la cual permite que las necesidades de la empresa junto con la satisfacción del cliente sean compatibles (De Velasco, 2009); es decir que, el enfoque irá a aquellas actividades críticas que generan valor y permitan tomar decisiones con una dirección a la mejora continua y a la satisfacción del cliente.

Por tal razón, la necesidad de conocer el grado de satisfacción del cliente ha ido en aumento desde aproximadamente las últimas dos décadas y esto lleva a que sea importante identificar y medir las expectativas que el cliente tiene y responder a ellas de manera óptima (González et al., 2003); es por tal, que la construcción de indicadores a en base al proceso de tratamiento de quejas, permite que el proceso sea controlado, analizado y mejorado según se presente el caso.

3.6.1. Finalidad del indicador. el indicador es una presentación cuantitativa del desempeño del proceso, que como parte de su finalidad es distinguir la trayectoria que está teniendo el proceso, y de manera general la empresa; de esta manera, se puede formular acciones que encaminen a una mejora continua. De igual manera el indicador

faculta la identificación de problemas y oportunidades de mejora, un entendimiento más profundo del proceso que permite su control ya que se mide de forma cuantitativa, permite reconocer tendencias y a su vez permite satisfacer de mejor manera las nuevas expectativas de los clientes (Salguiero, 2001).

3.6.2. Formulación de los indicadores. Para la formulación de un correcto indicador se debe tomar en cuenta algunos requisitos que permitan la comprensión y uso de éste, entre ellos se tiene (Pérez, 2002).

- Simplicidad, su objetivo es ser comprensible y el uso de los recursos no debe ser costoso.
- Validez en el tiempo, debe ser duradero para el periodo definido.
- Adecuación, facilidad para describir el efecto medido.
- Utilidad, debe estar orientado a buscar la causa por la que ha llegado a un valor en particular.
- Oportunos, la información debe ser recolectada a tiempo para su análisis y toma de decisiones.
- Confiabilidad, debe poseer atributos estadísticos.

De tal manera que, para la formulación de los indicadores el Banco Mundial desarrolló seis aspectos a formular que se resumen en la abreviatura "CREMA" (Claro, Relevante, Económico, Medible y Adecuado) y determina si cumple con los criterios de calidad. A su vez, es importante plantearse preguntas como: ¿qué se quiere medir?, la cual identificará las actividades y el proceso específico que se desea controlar; a su vez, la periodicidad en la que se va a medir, identificando los tiempos para obtener la información necesaria y ¿con qué va a ser comparado?, es decir que se debe establecer una línea base para su comparación y posteriormente su análisis (Fernández, 2004).

3.6.3. Indicadores para el proceso de tratamiento de quejas.

- *Número de quejas*. – Este indicador permite determinar el total de las quejas relacionadas con el servicio en un lapso, y permite observar las mejoras que fueron implementadas para cada queja.

- *Quejas resueltas.* – permite identificar el total de las quejas que han sido resueltas versus el número de quejas de fueron ingresadas, lo que permite identificar aquellas quejas que no cumplieron con el proceso o identificar oportunidades de mejora en el proceso para que cada queja sea resuelta por igual.

$$\text{quejas resueltas} = \frac{\#\text{quejas resueltas al mes}}{\#\ quejas\ ingresadas} * 100\%$$

- *Quejas del área*. – Identifica el total de quejas que corresponden a un área específica versus el total de quejas de hospital, lo que permite identificar las áreas en el que el proceso de tratamiento de quejas no se ejecuta, o necesita retroalimentación para determinar la efectividad del proceso y a su vez, identificar las áreas que generan más quejas para determinar las correspondientes soluciones.

$$\text{quejas de área} = \frac{\#\text{quejas del área}}{\#\ quejas\ del\ hospital} * 100\%$$

- *Quejas frecuentes*. – Identifica las quejas que surgen con más frecuencia, lo que permite analizar las tendencias que están dando a lugar ese tipo queja.

$$\text{quejas frecuentes} = \frac{\#\text{ de tipo de queja}}{mes} * 100\%$$

- *Eficacia en las acciones aplicadas*. - Identifica la eficacia de las acciones correctivas implementadas con respecto al total de quejas analizadas

$$\text{eficacia de las ACM } = \frac{\#\text{ ACM eficaces implementadas}}{\#\text{ total de quejas analizadas}} * 100\%$$

El responsable de analizar la data es el supervisor de calidad y procesos, quien de acuerdo con el análisis encontrado se propondrá acciones de mejoramiento al proceso de tratamiento de quejas, incentivos o retroalimentación a personal o área que lo requiera, para que el proceso de mejora continua siga su curso, sea sostenible en el tiempo y genere satisfacción al cliente.

4. DISEÑO DEL MODELO DE MEJORA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

4.1. Análisis del estudio de brechas del área de nutrición y dietética respecto a la norma ISO 10002:2014

El estudio de brechas ayuda a identificar las carencias que tiene en el presente frente a lo que se espera tener con respecto a algo, en este caso se identificó las carencias que el actualmente tiene el hospital con respecto a los requisitos que la norma ISO 10002:2014 sugiere para un correcto proceso de tratamiento de quejas, en siguiente cuando se aprecia cómo está actualmente la empresa.

Tabla 16. Análisis del estudio de brechas del Hospital Metropolitano.

Identificación de los requisitos de la norma ISO 10002:2014		
Principios de orientación		
	Requisito	**Hospital Metropolitano**
4.2	Visibilidad	La información sobre el tratamiento de quejas no es visible
4.3	Accesibilidad	La información sobre el tratamiento de quejas no es fácilmente accesible
4.4	Respuesta diligente	Las soluciones de las quejas no siguen un procedimiento, demoran más de lo necesario o hay información falsa

Tabla 16. (Continuación)

	Principios de orientación	
	Requisito	**Hospital Metropolitano**
4.5	Objetividad	Se da prioridad a los pacientes que pagan el servicio del piso "C2"
4.6	Costos	No se aplica cargos por solucionar la queja
4.7	Confidencialidad	Los registros son confidenciales
4.8	Enfoque al cliente	Hay un enfoque de calidez hacia el paciente
4.9	Responsabilidad	No existe un responsable definido, lo que da origen a que se salten responsabilidades
4.10	Mejora continua	No hay evidencia de una mejora continua en tratamiento de quejas

Tabla.16 (Continuación)

Marco de referencia		
	Requisito	**Hospital Metropolitano**
5.1	Compromiso	Se busca la implementación de un proceso de tratamiento de quejas efectivo con el apoyo de la alta gerencia
5.2	Políticas	No están definidas las políticas acerca del tratamiento de quejas
5.3	Responsabilidad y autoridad	Se busca la implementación de un proceso de tratamiento de quejas efectivo definiendo los responsables y autoridades

Planificación y diseño		
	Requisito	**Hospital Metropolitano**
6.1	Planificación y diseño	El proceso de tratamiento de quejas no accesible ni visible
6.2	Objetivos	--
6.3	Actividades	No se conoce las actividades para el tratamiento de quejas
6.4	Recursos	No hay recursos para el tratamiento de quejas

Tabla. 16 (Continuación)

Operación del proceso de tratamiento de quejas		
Requisito		**Hospital Metropolitano**
7.1	Comunicación	No hay información accesible ni visible sobre un tratamiento de quejas
7.2	Recepción de quejas	Se realiza mayormente de manera informal, solo verbal, cuando la queja es considerada grave se llena un informe
7.3	Seguimiento de quejas	No hay un seguimiento de la queja
7.5	Evaluación	Hay una evaluación de la queja superficial
7.6	Investigación	La investigación no es sistemática, busca resolver una queja específica
7.7	Respuesta	No hay una respuesta formal
7.8	Comunicación de la decisión.	No se comunica la decisión

Tabla.16 (Continuación)

Operación del proceso de tratamiento de quejas		
	Requisito	**Hospital Metropolitano**
7.8	Comunicación de la decisión.	No se comunica la decisión
7.9	Cierre de la queja	No hay un cierre de queja formal
Mantenimiento y mejora		
	Requisito	**Hospital Metropolitano**
8.1	Información	No hay información accesible ni visible sobre un tratamiento de quejas
8.2	Análisis y evaluación	No hay clasificación de quejas
8.3	Satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas	No hay un seguimiento para la satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas
8.4	Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas	No hay un seguimiento con el proceso de tratamiento de quejas
8.5	Auditoria	No hay un proceso que sea accesible y visible el cual se pueda auditar, revisar y mejorar
8.6	Revisión	
8.7	Mejora continua	No hay un proceso que sea accesible y visible el cual se pueda auditar, revisar y mejorar

Fuente: Daniel Salgado, estudio Hospital Metropolitano, Norma ISO 10002:2014

Luego de identificar la situación actual del Hospital respecto a la norma ISO, se identificó aquellos numerales en los que la organización necesita reforzar o crear, para esto se determinó planes de mejora que permitan que el hospital se alinee a lo que la norma ISO

10002:2014 establece para un correcto proceso de tratamiento de quejas, las cuales se detalla en la tabla 17.

Tabla 17. Planes de mejora para el proceso de tratamiento de quejas.

Planes de mejora para el tratamiento de quejas del Hospital Metropolitano				
	Requisito	**Elemento incumplido**	**Situación actual**	**Plan de mejora**
4.2	Visibilidad	la información sobre el tratamiento de quejas debe ser visible tanto para el personal como para el cliente	La información sobre el tratamiento de quejas no es visible	Ubicar en zonas estratégicas (cartelera de la cafetería, cartelera de las áreas, habitaciones, etc.) la información necesaria para el proceso de tratamiento de quejas
4.3	Accesibilidad	la información sobre el tratamiento de quejas debe ser redactado de manera sencilla, comprensible y fácil de usar	La información sobre el tratamiento de quejas no es fácilmente accesible	Diseñar un modelo de tratamiento de quejas comprensible y accesible para el cliente y personal.
4.4	Respuesta diligente	La recepción de la queja debe ser informada al cliente, deben ser tratadas con prontitud de acuerdo con la urgencia	Las soluciones de las quejas no siguen un procedimiento, demoran más de lo necesario o hay información falsa	Diseñar el proceso de tratamiento de quejas, que indique en que actividad del proceso el cliente es informado
4.5	Objetividad	Las quejas deberían ser tratadas de manera equitativa e imparcial	Se da prioridad a los pacientes que pagan el servicio del piso "C2"	Diseñar el proceso de tratamiento de quejas de acuerdo con la norma ISO 10002:2014
4.6	Costos	El proceso de tratamiento de quejas debería ser costeado	No se contabiliza el total de la materia usada para resolver la queja	Contabilizar toda la materia mediante hojas de requisición

Tabla.17 (Continuación)

	Requisito	**Elemento incumplido**	**Situación actual**	**Plan de mejora**
4.7	Confidencialidad	No divulgar la información personal sin consentimiento del cliente o reclamante	Los registros son confidenciales	Mantener la confidencialidad del cliente en el proceso de tratamiento de quejas
4.8	Enfoque al cliente	Ser receptivo a la retroalimentación y quejas	Hay un enfoque de calidez hacia el paciente que busca la mejora del hospital	Mensualmente capacitar sobre el proceso de tratamiento de quejas durante un periodo de seis meses
4.9	Responsabilidad	Establecer un responsable para responder sobre las acciones respecto al tratamiento de quejas	No existe un responsable definido, lo que da origen a que se salten responsabilidades	Definir los responsables y las acciones que deben realizar y documentarlo en el proceso de tratamiento de quejas
4.10	Mejora continua	La mejora continua debe ser un objetivo permanente	No hay evidencia de una mejora continua en tratamiento de quejas	Implementar el proceso de tratamiento de quejas, para medirlo y aplicar acciones de mejora al proceso
5.1	Compromiso	Se debe estar comprometido con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas	Se busca la implementación de un proceso de tratamiento de quejas efectivo	Mantener el compromiso tanto de la alta dirección como como del personal en el proceso, mediante charlas, retroalimentaciones, capacitaciones
5.2	Políticas	Establecer explícitamente las políticas	No están definidas las políticas acerca del tratamiento de quejas	Definir las políticas para el proceso de tratamiento de quejas

Tabla.17 (Continuación)

	Requisito	**Elemento incumplido**	**Situación actual**	**Plan de mejora**
5.3	Responsabilidad y autoridad	Asegurarse que se ha establecido un proceso de tratamiento de quejas, dar información acerca del proceso a los clientes y a todo el personal que tenga contacto con ellos	Se busca la implementación de un proceso de tratamiento de quejas efectivo	Definir las responsabilidades del personal a cargo del proceso de tratamiento de quejas
6.1	Planificación y diseño	Planificar y diseñar un proceso para el tratamiento de quejas	El proceso de tratamiento de quejas no accesible ni visible	Diseñar e implementar un proceso de tratamiento de quejas que aumente la satisfacción del cliente
6.2	Objetivos	Objetivos medibles y coherentes	Los objetivos no son visibles	Definir los objetivos para el proceso de tratamiento de quejas
6.3	Actividades	Asegurar que la planificación del proceso se efectúe	No se conoce las actividades para el tratamiento de quejas	Definir las actividades que integran el proceso de tratamiento de quejas
6.4	Recursos	Evaluar la necesidad de recursos	No hay recursos para el tratamiento de quejas	Proporcionar de los recursos necesarios para un correcto uso del proceso de tratamiento de quejas
7.1	Comunicación	La información debe estar disponible para los clientes, reclamantes y partes interesadas	No hay información accesible ni visible sobre un tratamiento de quejas	Ubicar en zonas estratégicas (carteleras, habitaciones) información

Tabla.17 (Continuación)

	Requisito	Elemento incumplido	Situación actual	Plan de mejora
7.2	Recepción de quejas	Registrar la queja junto con la información de apoyo y la solución buscada por el cliente.	Se realiza mayormente de manera informal, solo verbal, cuando la queja es considerada grave se llena un informe	Definir los medios para la recepción de quejas (canales de comunicación, formularios, buzones, etc.)
7.3	Seguimiento de quejas	La queja debe tener trazabilidad	No hay un seguimiento de la queja	Identificar a cada queja mediante un código que lo haga única, para mantener informado al cliente el estado de su queja
7.4	Acuse recibido de quejas	La recepción de la queja debe ser notificada al cliente	No se informa que la queja ha sido recibida	Definir en el proceso de tratamiento de quejas los puntos en que se notifica al cliente sobre el estado de su queja
7.5	Evaluación	Evaluar la queja según severidad, seguridad, complejidad, impacto, necesidad, acción inmediata	Hay una evaluación de la queja superficial	Registrar la severidad de la queja, de acuerdo con los parámetros de seguridad, complejidad, impacto, necesidad, acción inmediata
7.6	Investigación	Investigar todas las causas e información de la queja	La investigación no es sistemática, busca resolver una queja específica	Identificar las causa-raíz que dan lugar a la queja para eliminar futuras tendencias, a través de diagrama causa-efecto, los cinco por qué's, evidencia de apoyo, etc.

Tabla.17 (Continuación)

	Requisito	**Elemento incumplido**	**Situación actual**	**Plan de mejora**
7.7	Respuesta	Ofrecer una respuesta que corrija el problema y prevenir su ocurrencia, registrar la respuesta	No hay una respuesta formal	Formalizar la respuesta que se otorga al cliente, registrando su conformidad con ésta.
7.8	Comunicación de la decisión.	Comunicar la decisión tan pronto como se tome	No se comunica la decisión	Comunicar con anterioridad la resolución de la queja, para identificar el grado de conformidad del cliente
7.9	Cierre de la queja	Realizar la acción correctiva y registrar	No hay un cierre de queja formal	Dar seguimiento a la queja para identificar, las soluciones que el cliente ha recibido conforme y cerrar el proceso mediante un informe de la resolución
8.1	Información	Registrar el desempeño del proceso	No hay información accesible ni visible sobre un tratamiento de quejas	Registrar la información pertinente a la queja, asegurando en todo momento la confidencialidad del cliente
8.2	Análisis y evaluación	Clasificar las quejas y analizar para identificar tendencias y eliminar causas fundamentales	No hay clasificación de quejas	Registrar la severidad de la queja, de acuerdo con los parámetros de seguridad, complejidad, impacto, necesidad, acción inmediata

Tabla.17 (Continuación)

	Requisito	**Elemento incumplido**	**Situación actual**	**Plan de mejora**
8.3	Satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas	Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el proceso de tratamiento de quejas	No hay un seguimiento para la satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas	Diseñar encuestas para medir la satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas
8.4	Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas	Seguimiento continuo del proceso	No hay un seguimiento con el proceso de tratamiento de quejas	Dar seguimiento a la queja para mantener al cliente informado en el momento en que él lo desee.
8.5	Auditoria	realizar regularmente auditorias para evaluar el proceso	No hay un proceso que sea accesible y visible el cual se pueda auditar, revisar y mejorar	Evaluar el proceso de tratamiento de quejas regularmente para alcanzar los objetivos que se han propuesto mediante planes de auditoria.
8.6	Revisión	revisar con regularidad el proceso para toma de decisiones		Revisar periódicamente el proceso para encontrar puntos de mejora
8.7	Mejora continua	mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del proceso		Implementar el proceso de tratamiento de quejas, para medirlo y aplicar acciones de mejora al proceso

Fuente: Daniel Salgado, estudio Hospital Metropolitano, Norma ISO 10002:2014

4.2.Diseño de aplicación del modelo de mejora de satisfacción del cliente

4.2.1. Objetivos del modelo de mejora de satisfacción del cliente.

- Diseñar un proceso de tratamiento de quejas basado en la norma ISO 10002:2014, para el caso de estudio: área de nutrición y dietética, para establecer los parámetros y criterios de atención a quejas que se presenten y gestionarlas de manera eficaz y eficiente para mejorar la satisfacción del cliente en un 25% en el periodo 2018-2019.
- Determinar los lineamientos para la atención y solución oportuna y efectiva de las quejas, que otorguen una oportunidad de mejora en el servicio y en el producto que se entrega al cliente.
- Crear una vía de comunicación mediante un servicio enfocado al cliente que permita mejorar su satisfacción en un 25%.

4.2.2. Alcance del modelo.

El alcance para el modelo de mejora de satisfacción del cliente para el caso de estudio: Área de nutrición y dietética se definió:

- El modelo de mejora de satisfacción al cliente aplica para la recepción de quejas, reclamos, sugerencias expresadas por los clientes, pacientes y los colaboradores del Hospital Metropolitano, respecto a los productos y servicios que se brindan para su correspondiente gestión a fin de otorgar al cliente una respuesta oportuna que genere satisfacción al cliente.
- Diseño y gestión del modelo para el tratamiento de quejas basado en la norma ISO 10002:2014, para mejorar la satisfacción del cliente en el área de nutrición y dietética.
- El proceso de tratamiento de quejas inicia con la recepción de la queja, la gestión, seguimiento hasta la resolución y la conformidad del cliente.

4.2.3. Referencia normativa. Al ser un modelo de mejora se satisfacción al cliente enfocado en procesos, se apoyó en la normativa ISO 10002:2014, lo que contribuye a una mejora continua gracias al enfoque que la norma ISO refiere para un

correcto proceso de tratamiento de quejas. De igual manera, el modelo se desarrolló con las siguientes referencias normativas:

- Norma ISO 10002:2014; Vocabulario y definiciones, lineamientos para el tratamiento de quejas.
- Norma ISO 9001:2015; Sistemas de gestión de la calidad-requisitos.
- Reglamento interno de la organización; Seguridad y calidad en los cuidados de la salud, Joint Commission International.
- Políticas internas de la organización.

4.2.4. Definiciones para el modelo de mejora de satisfacción al cliente.

El lenguaje común usado en el modelo de mejora de satisfacción del cliente caso de estudio: área de nutrición y dietética, permite la comprensión y uso efectivo de tal; por tal manera, se han definido términos que son usados en el modelo y permiten que cada una de las partes que se involucren en el modelo entiendan claramente cómo funciona y a qué se refiere cada término durante proceso de tratamiento de quejas.

- **Accesibilidad:**
  Nivel en el que los clientes y colaboradores pueden acceder a la información del proceso de tratamiento de quejas, independientemente de sus capacidades cognitivas, físicas o técnicas, indispensable para la correcta aplicación del modelo de mejora de satisfacción del cliente.
- **Acción correctiva:**
  Acción para erradicar la no conformidad.
- **Alta gerencia/alta dirección:**
  Conjunto de personas que dirigen en el nivel más alto del Hospital.
- **Calidad:**
  Procesos y actividades que superan las expectativas del cliente.
- **Cliente**:
  Es todo persona que recibe un producto o servicio del Hospital Metropolitano, puede ser el paciente, familiares o colaborados que adquieren servicios del hospital.

- **Colaborador**:

  Personal que trabaja para el Hospital Metropolitano.
- **Conformidad:**

  Cumplimiento del requisito.
- **Evidencia:**

  Información que respaldo un hecho.
- **Gestión:**

  Conjunto de acciones necesarias para hacer que algo suceda.
- **Mejora continua:**

  Proceso que agrega valor al cliente.
- **No conformidad:**

  Incumplimiento de un requisito.
- **Notificación**:

  Comunicación oficial a la parte interesada.
- **Petición:**

  Derecho de los clientes a expresar una solicitud con el fin de obtener una respuesta oportuna.
- **Política de calidad:**

  Declaración expresada de manera formal que abarca las intenciones de la organización con respecto a la calidad.
- **Proceso**:

  Actividades relacionadas que transforman entradas en productos
- **Producto:**

  Resultado de un proceso, también puede hacer referencia al servicio que se ofrece.
- **Registro:**

  Documento que evidencia resultados o evidencias
- **Requisito:**

  Necesidad o expectativa implícita por parte del cliente.
- **Resolución de la queja:**

  Acciones tomadas para la corrección de una queja, pueden eliminar la causa (correctivas), prevenir que vuelva a ocurrir (preventivas).

- **Queja**:

  Expresión de insatisfacción con respecto a los productos y servicios o al propio proceso de tratamiento de las quejas. De acuerdo, a la norma ISO 10002:2014, en la presente versión, el término "queja" puede hacer referencia a "reclamo o reclamación".
- **Satisfacción del cliente:**

  Grado emocional del cliente luego de recibir un producto o servicio.
- **Trazabilidad:**

  Seguimiento continuo de la historia del objeto considerado.

4.2.5. Políticas para el tratamiento de quejas en el área de Nutrición y dietética del Hospital Metropolitano.

Las políticas establecidas para el proceso de tratamiento de quejas tienen como fin apoya al modelo de mejora de satisfacción al cliente; lo cual, servirá de guía para todo el personal y trabaje en pos de un mismo objetivo.

- Se receptará con gratitud toda queja exprese el cliente por el servicio o producto que se haya ofrecido.
- Difundir el proceso de tratamiento de quejas a través de las carteleras, folletos, comunicación directa y personal con el cliente.
- Las soluciones dadas a las quejas presentadas deben ser de conformidad para el cliente.
- Los medios que se usarán para notificar la respuesta, solución a la queja serán a través de llamada telefónica o personal.
- Dar una respuesta a todas las quejas receptadas.
- Mantener una comunicación abierta con el cliente respecto al proceso de su queja.
- Explicar a todo el personal sobre el tratamiento de quejas.
- Respetar el proceso de tratamiento de quejas.
- El trato al cliente será con amabilidad, calidez, empatía hacia el cliente/reclamante.
- Revisar diariamente el buzón de sugerencias.
- La alta dirección debe compartir el compromiso con el tratamiento de quejas a todo el personal del hospital.

- Registrar toda evidencia y propuestas de solución de la queja.
- El tiempo para dar solución a una queja no puede ser más de dos días, en caso de que la queja requiera más tiempo, se notificará al cliente inmediatamente y se esperará a la conformidad de éste.
- Toda acción que se haga para el tratamiento de quejas debe estar enfocada al cliente.
- Velar por la confidencialidad del cliente.
- No se aplicarán cargos al cliente.
- El proceso de tratamiento de quejas no busca culpables.
- La información sobre el proceso de tratamiento de quejas debe estar visible en todo momento para el personal y cliente y en general toda persona que ingrese al Hospital Metropolitano.
- Todas las quejas deben ser codificadas para identificar y dar seguimiento a las quejas, la codificación será la siguiente: FOR/QUEJ/HM/N° (número de queja) y serán clasificadas por fecha.

4.3.Modelo de gestión para el tratamiento de quejas

A través de la gestión del proceso de tratamiento de quejas, el modelo de mejora de satisfacción al cliente basado en la norma ISO 10002:2014, comienza a definir el desarrollo de una mejora continua, debido a que los procesos, actividades involucradas, se las puede controlar y medir para tomar decisiones que contribuyan al proceso de mejora; a su vez, el compromiso y responsabilidades de todos los colaboradores que se impliquen permitirá crear una cultura de tratamiento eficaz y efectivo de quejas. Por lo tanto, para le gestión del proceso se toma en cuenta los siguientes puntos.

4.3.1. Grupo de trabajo para el modelo de mejora de satisfacción al cliente.

Como preámbulo del modelo, es necesario formar un grupo multidisciplinario que sea responsable por gestionar el proceso de tratamiento de quejas, este grupo controla que los lineamientos de la norma ISO 10002 se cumplan, que toda acción que se efectué tenga un enfoque al cliente, se pueda medir, controlar y serán responsables de proporcionar planes de mejora para el proceso, este grupo junto a la alta gerencia tomarán la decisión final para mejora del proceso y deberán comunicar el estado del proceso a cada supervisor de área para propagar la información, se sugiere que el grupo este conformado por el líder

de operaciones y calidad, un líder del área de satisfacción al cliente, un líder de cada área del hospital que estarán presentes cuando la queja tenga evento en su respectivo departamento.

4.3.2. Responsabilidades. Con el fin de asegurar la integridad del proceso, se define las responsabilidades que se deben tomar en cuenta para una correcta gestión del proceso; por lo tanto, el área responsable de velar por la correcta gestión del proceso de tratamiento de quejas es el departamento de operaciones y calidad, y a de igual manera se apoyará en los supervisores de área, quienes serán los responsables de encontrar las causa raíz de las quejas que suceden en sus respectivas áreas; añadiendo, el departamento de servicio al cliente es el responsable de realizar el seguimiento de la satisfacción al cliente con respecto al proceso de tratamiento de quejas.

4.3.2.1.Responsabilidades del líder de operaciones y calidad para el proceso de tratamiento de quejas.

- Supervisar la correcta gestión del proceso de tratamiento de quejas.
- Documentar todas las quejas junto con el material de evidencia, informes finales y la conformidad del cliente, anexar una copia de la encuesta de satisfacción al cliente con el proceso de tratamiento de quejas.
- Dar seguimiento a las quejas, canalizando a través del líder del departamento involucrado (en el caso de estudio: área de nutrición y dietética).
- Comunicar el estado del proceso a los líderes de área.
- Involucrar a los líderes de área en el proceso de tratamiento de quejas.
- Implementar acciones de mejora al proceso de tratamiento de quejas.

4.3.2.2.Responsabilidades de los líderes de área involucrados en el proceso de tratamiento de quejas.

- Investigar las causa-raíz de la queja pertinente a su área.
- Proponer acciones correctivas, preventivas y de acción inmediata
- Capacitar a los colaboradores de su área sobre el proceso de tratamiento de quejas.
- Ubicar en zonas estratégicas la información necesaria sobre el proceso de tratamiento de quejas.
- Comunicar al cliente sobre la acción correctiva a ejecutar.
- Registra toda la información pertinente a la queja recibida.

- Dar seguimiento a las quejas de sus áreas.
- Proponer acciones para evitar insatisfacción en el cliente.
- Realizar un informe final sobre la resolución de la queja y canalizarla al líder de operaciones y calidad.
- Proponer acciones de mejora al proceso de tratamiento de quejas.

4.3.2.3.Responsabilidades del líder de servicio al cliente para el proceso de tratamiento de quejas.

- Realizar la encuesta de satisfacción al cliente respecto a l proceso de tratamiento de quejas.
- Dar seguimiento a la satisfacción del cliente.
- Registrar sugerencias, peticiones del cliente.
- Retroalimentar al grupo de trabajo para el tratamiento de quejas sobre la satisfacción del cliente.
- Proponer acciones de mejora para el proceso de tratamiento de quejas.

4.3.2.4.Responsabilidades de los colaboradores.

- Atender rápidamente las quejas que presentan los clientes
- Registrar la información inicial de la queja, lugar, fecha, hora, descripción breve de la queja y su firma
- Apersonarse de la queja.
- Apoyar a la resolución de la queja.
- Informar al cliente sobre el proceso de su queja.
- Desarrollar competencias enfocadas al cliente como: escuchar activamente, gestión de conflictos, empatía por el cliente, amabilidad y cordialidad en todo momento, entre otras.
- Canalizar la queja al líder de área.

4.3.3. Comunicación. Es esencial para le gestión efectiva del proceso de tratamiento de quejas que todos los colaboradores de Hospital Metropolitano conozcan sobre el proceso de tratamiento de quejas, las competencias que deben desarrollar y cómo actuar ante una queja; de igual manera, es importante que los clientes del hospital

conozcan acerca del proceso de tratamiento de quejas. Por lo tanto, la comunicación se realiza interna y externamente a la organización.

La comunicación que se realiza internamente da a conocer a todos los colaboradores acerca del grupo de trabajo del proceso de tratamiento de quejas, los líderes que lo conforman, y el papel de cada colaborador en el proceso; también, el funcionamiento del proceso, ésta se compartirá a través de documentos informativos, capacitaciones, la comulación interna que realiza el hospital semestralmente, correos electrónicos, carteleras y otros medios que el hospital considere oportunos. Además, cada líder de área informa a sus colaboradores sobre el funcionamiento del proceso, como actuar, qué documentos solicitar y ofrecer, y que habilidades desarrollar.

Mientras tanto, la comunicación externa se realizará a través de la página web, redes sociales, entre otros medios y serán dirigidos a los clientes, potenciales clientes, proveedores, socios, entre otros.

4.3.4. Canales de recepción de quejas. Las quejas podrán ser receptadas en diversos canales de comunicación, lo que proporciona al cliente comodidad para que su queja sea escuchada, entre los diversos canales se tiene:

- Presencial: el primer contacto presencial se efectuará de manera amable y grata al recibir la queja, se llenará el formulario de quejas, en el que se detalla brevemente la situación, el producto o servicio involucrado, la persona que recepta la queja, lugar fecha y hora.
- Correo electrónico: se creará un correo exclusivo para el tratamiento de quejas, el cual será administrado por el líder de operaciones y calidad del proceso de tratamiento de quejas, el líder luego lo canalizará al área involucrada.
- Vía telefónica: al igual que la presencial, el trato será amable y grato, reflejando en todo momento interés y empatía, se registrará los mismos datos del formulario de quejas, el número será la extensión de la secretaria de piso, quien se encargará de notificar al líder de calidad de y operaciones del tratamiento de quejas y al líder de área involucrada.

4.4.Descripción del modelo de mejora de satisfacción del cliente.

Finalmente, el modelo de mejora de satisfacción del cliente está basado en un proceso de tratamiento de quejas, de acuerdo con las directrices de la norma ISO 10002:2014. A su vez, el fin que se busca con este modelo es aumentar la satisfacción del cliente cuando experimenta un evento insatisfactorio, se brinda la oportunidad al cliente de ser escuchado y atendido y dar una solución efectiva a su queja, intentando en todo momento satisfacer las peticiones del cliente y retenerlo a fin de que pueda ser siguiendo parte de la familia del Hospital Metropolitano y recuerde que su voz siempre es escuchada y gestionada. También el modelo permite identificar las áreas que necesitan mejorar sus servicio o producto, dando una oportunidad para el crecimiento profesional del colaborador. Por tanto, la descripción del modelo es una descripción del proceso de tratamiento de quejas, el cual permite presentar al cliente una no conformidad por los distintos canales de comunicación definidos, y evaluarlos, clasificarlos para darles la debida atención que se merecen.

4.4.1. Emisión. Cuando el cliente presente una no conformidad por el producto o servicio adquirido, se deberá llenar el formulario de registro de quejas, que se encontrará en todas las habitaciones del hospital, junto al timbre de atención, cuando no lo pueda llenar, el colaborador que tenga el primer contacto con la queja será el responsable de llenar el formulario y solicitar la firma del cliente.

Tabla 18. Descripción del procedimiento "Emisión"

Responsable	**Procedimiento**	**Actividad**	**Trámite**	**Requisito**
Emisor de la no conformidad	Emisión de la queja	Registrar la queja	Formulario de registro de quejas	Datos del emisor y descripción del evento

Fuente: Daniel Salgado

4.4.2. Recepción. Una vez emitida la queja, el colaborador canalizará el formulario de registro de quejas al supervisor de piso, esta persona será el responsable de registrar la queja en la base de datos, que al mismo tiempo se direccionará al supervisor del área involucrada en la no conformidad del producto o servicio reclamado quién notificará al cliente que su queja está siendo gestionada y al líder de calidad y operaciones para el tratamiento de quejas.

Tabla 19. Descripción del procedimiento "Recepción"

Responsable	Procedimiento	Actividad	Trámite	Requisito
Supervisor de piso Líder de área responsable	Recepción de la queja	Notificar la queja al área responsable y al líder de calidad y operaciones	Comunicarse con el cliente para más información sobre la queja emitida	--

Fuente: Daniel Salgado

4.4.3. Análisis y evaluación. Luego de registrar la queja, ser receptada por el supervisor de área responsable se analizará y evaluará la queja de acuerdo con los criterios establecidos:

- De acuerdo con la "*severidad*", es decir qué tan grave es la queja para el Hospital, que se calificará en un rango de 1 a 5:
    - *1-2 bajo*
    - *3 medio*
    - *4-5 alto*
- De acuerdo con la "*seguridad",* es decir la relación que tiene la queja con la seguridad del cliente y del hospital; por lo tanto, se calificará de la siguiente manera:
    - *Baja: si la queja no afecta a la seguridad o integridad del cliente o del Hospital*
    - *Alta: si la queja afecta de cualquier forma a la seguridad e integridad del cliente o paciente.*
- De acuerdo con la *"complejidad",* es decir si la queja involucra a más áreas del hospital; por lo tanto, se calificará de la siguiente manera:
    - *Baja: si la queja involucra a un solo producto, servicio o área del hospital.*
    - *Alta: si la queja involucra a varias áreas del hospital, productos o servicios.*

Luego, el líder de área procede a recolectar toda la información necesaria para encontrar la causa-raíz del problema; a su vez, considerará la petición del cliente como solución a su queja y propondrá las posibles soluciones a la queja recibida.

Tabla 20. Descripción del procedimiento de “Análisis y Evaluación"

Responsable	Procedimiento	Actividad	Trámite	Requisito
Líder de área responsable	Análisis y evaluación de la queja	Analizar la queja de acuerdo con los criterios establecidos	Diagrama causa-efecto, el formato de los cinco por qué's	Formulario de registro de quejas
		Encontrar la causa-raíz del problema		
		Proponer acciones correctivas o preventivas y términos de las respuestas que de entregará al cliente		
Líder de área responsable		Notificar al cliente y al líder de operaciones y calidad del estado de la queja o solución encontrada		
líder de operaciones y calidad		Definir entre ambas partes una solución a la queja si su análisis fue calificado con los mayores valores en los criterios establecidos		
Líder de área responsable		Realizar el informe final de la resolución de la queja		

Fuente: Daniel Salgado

4.4.4. Seguimiento y control. El líder de operaciones y calidad para el tratamiento de quejas realizará el seguimiento de las quejas; a su vez, dará el visto bueno para la solución propuesta o apoyará a generar una solución que satisfaga al cliente y registrará en la base de datos el formulario de registro de quejas, el diagrama causa-efecto, el formato de los cinco por qué’s, el informe final de la resolución de la queja y cualquier

otra información que fue relevante para el tratamiento de la queja, estos documentos contarán con un código de control que permitirá identificar fácilmente y dar seguimiento al estado de la queja.

Tabla 21. Descripción del procedimiento " seguimiento y control".

Responsable	Procedimiento	Actividad	Trámite	Requisito
Líder de operaciones y calidad	Seguimiento y control de la queja	Registrar en la base de datos toda la información pertinente con la queja emitida	Codificar la información para su identificación seguimiento y control	Formulario de registro de quejas Diagrama causa-efecto Formato de los cinco por qué's , información relevante

Fuente: Daniel Salgado

4.4.5. Emisión de la respuesta. Luego de definir una solución o un conjunto de soluciones posibles, se notificará al cliente acerca de la acción a tomar, asegurándose que la solución sea de satisfacción para el cliente y quede satisfecho con la misma.

Tabla 22. Descripción del procedimiento " Emisión de la respuesta".

Responsable	Procedimiento	Actividad	Trámite	Requisito
Líder de área responsable	Emisión de la respuesta	Comunicar al cliente la acción a tomar, asegurarse que satisfaga los requerimientos del cliente	Autorización de las acciones correctivas o preventivas	

Fuente: Daniel Salgado

4.4.6. Satisfacción del cliente. Al finalizar el proceso de tratamiento de quejas, se aplicará una pequeña encuesta, que se ubica en los anexos, la cual tiene como fin medir el grado de satisfacción del cliente con respecto al proceso y a la solución entregada; por lo tanto, esta encuesta es aplicable a todos los clientes que presentaron en

su momento una queja, para su tabulación la clasificación comprenderá en un rango del uno al cinco, siendo el uno la calificación más baja y el cinco la más alta.

De acuerdo con esto, los niveles que se tienen que tomar en cuenta para mejorar son las calificaciones entre uno a tres, a estas calificaciones debe proponer y aplicar acciones de mejora para el proceso de tratamiento de quejas, el resultado final será dirigido al líder de operaciones y calidad para el tratamiento de quejas y al líder de área en donde la queja haya tomado lugar para aplicar las acciones de mejora y cumplir con los requisitos del cliente, una vez aplicada las acciones se efectuará una segunda encuesta para asegurarse que el cliente esté satisfecho. Entre tanto, las calificaciones entre cuatro y cinco se las contemplará como un cliente satisfecho con la solución y con el proceso de tratamiento de quejas y el proceso cerrará.

4.4.7. Control de registros. El control de registros permite tener en orden todos los documentos registrados, brindan la información de dónde y cómo almacenar la información y facilitará toda la información necesaria para las auditorias y proceso de mejora continua.

Tabla 23.Control de registros.

Identificación	**Clasificación**	**Almacenamiento**	**Tiempo de retención**
Formulario de registro de quejas	Por orden cronológico	Responsable: Líder de operaciones y calidad del tratamiento de quejas	A convenir por la empresa. (3 años)
Diagrama causa-efecto	Por orden cronológico	Lugar: Archivos de atención PQRS	A convenir por la empresa. (3 años)
Formato de los cinco por qué's	Por orden cronológico	Medio: expediente de PQRS	A convenir por la empresa. (3 años)
Encuesta de satisfacción	Por orden cronológico		A convenir por la empresa. (3 años)
Informe final	Por orden cronológico		A convenir por la empresa. (3 años)

Nota: el informe final tendrá como anexos, el diagrama causa-efecto, el formulario de registro de quejas, el formato de los cinco por qué's y la encuesta de satisfacción con el proceso de tratamiento de quejas

Fuente: Daniel Salgado

5. CONCLUSIONES

- Se identificó los requisitos que la norma ISO 10002:2014 señala para un correcto proceso de tratamiento de quejas a través del análisis de brecha que permitió identificar aquellos puntos en los que se necesita mejorar; y de acuerdo con el análisis de brechas, se observó que los criterios a mejorar es la visibilidad y accesibilidad del proceso de tratamiento de quejas; puesto que, es muy importante que el cliente pueda expresar su inconformidad para no perderlo, es necesario que el proceso, sea visible y accesible para el cliente y transformar ese evento negativo de insatisfacción en una experiencia satisfactoria.
- Se estableció la metodología de línea base para la satisfacción del cliente, que consiste en determinar un servicio de calidad que se encuentre a la altura de las expectativas del cliente, para que de esta manera el cliente se encuentre satisfecho; el modelo SERVQUAL, permitió definir las brechas que necesitan una acción correctiva, puesto que las expectativas del cliente son muy importantes y que como consecuencia, sus percepciones con el servicio y producto se encuentren en un nivel satisfactorio; por tal razón se concluyó que, la línea base para la satisfacción del cliente se basas en las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL, confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y los elementos tangibles.
- Se definió los indicadores de gestión que permitirán tener un control sobre el proceso de tratamiento de quejas; pues debido a que, es una expresión cuantitativa se puede medir para controlar y tomar las acciones necesarias para mejorar el proceso. Por lo tanto, los indicadores de gestión permiten conocer el número de quejas que han sido receptadas en el hospital, cuántas se han resuelto satisfactoriamente y qué áreas necesitan controlar sus procesos para disminuir el número de quejas que generan.
- Se diseñó un modelo de mejora de satisfacción del cliente que permite tratar sus quejas de manera efectiva, que tiene como objetivo transformar su experiencia negativa en una experiencia positiva al dar una solución oportuna en el tiempo debido. Por lo tanto, el modelo de mejora de satisfacción del cliente es el proceso de tratamiento de quejas que permite escuchar la voz del cliente, recibir su queja como un regalo para la mejora continua no solo del área responsable sino de todo el hospital en sí.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir los parámetros que las norma ISO 10002:2014 plantea para un correcto proceso de tratamiento de quejas, cada numeral de la norma señala aspectos muy importantes para que el proceso fluya de la manera óptima, y que, por lo tanto, todo el proceso tenga un enfoque al cliente y genere satisfacción en él.
- Se recomienda fortalecer una cultura en la organización que cubra las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL; pues, cada una de ellas entalla un diagnóstico apropiado para señalar aquellas áreas que necesitan mejorar y disminuir las brechas que hay entre lo que el cliente percibe y lo que espera.
- Se recomienda mantener un control en los indicadores de gestión, pues éstos ayudarán a tomar decisiones más asertivas que den lugar a un proceso de tratamiento de quejas más eficaz y eficiente, también, se recomienda que se implementen nuevos indicadores de gestión que permitan una mejora continua.
- Se recomienda que el modelo de mejora de satisfacción del cliente se implemente en cada una de las áreas del hospital, y que dicho modelo sea comunicado a cada uno de los colaboradores del hospital, que la información del modelo este a la vista de todos, tanto del cliente como empleados, que no se lo trate como un secreto de la organización, más bien que permita ir mejorando cada día con la ayuda de las opiniones de los colaborados como de los clientes

7. BIBLIOGRAFÍA

Alejandro, D., & Matiz, S. TEORÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA.

Arbós, L. C. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Ediciones Díaz de Santos.

Benítez, N., Oliva, J., Delgado, I., Pereyra, F., Suárez, J., Leyva, F., & Palacio, J. (2016). Análisis del grado de satisfacción alimentaria percibido por los pacientes en un hospital de tercer nivel. Nutr. Hosp., 33(5).

Blodgett, J. G., Hill, D. J. & Tax, S. S. (1997) "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behaviour". Journal of Retailing.

Boden, A. (2001) "The handling complaints" Pocketbook. Management Pocketbooks Ltd., Hants

Creswell, J. W. (2014). Research design qualitative, quantative and mixed methods approaches (cuarta edi)

Datta, K. S., & Vardhan, J. (2017). A SERVQUAL-Based Framework for Assessing Quality of International Branch Campuses in UAE: A Management Students' Perspective. *SAGE Open*, *7*(1), 2158244016676294.

Drucker, P. F. (2017). *Managing Oneself: The key to success*. Harvard Business Review Press

Duque, E. (2014). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovaar, 15(25), 64–80.

Erdogan, E., & Khoo, C. (2011). Factores que influyen las respuestas de las empresas ante las quejas de los huéspedes. Estudios Y Perspectivas En Turismo, 20(3), 673–705.

Estudio, F. C. D. E., & Maturín, P. (2011). RECLAMACIONES , FUNDAMENTADOS EN LA NORMA. Estudio, F. C. D. E., & Maturín, P. (2011). RECLAMACIONES , FUNDAMENTADOS EN LA NORMA, 1–10., 1–10.

Feldman, Lya; Vivas, Eleonora; Lugli, Zoraide; Alviarez, Vanessa; Gabriela Pérez, María; Bustamante, S. (2007). La satisfacción del paciente hospitalario: una propuesta de evaluación. Revista de Calidad Asistencial : Organo de La Sociedad Española de Calidad Asistencial, 22(3), 133–40.

Fernández, F. J. G. (2004). *Auditoria del mantenimiento e indicadores de gestión*. FC Editorial.

Gilly, M. C. & Gelb, B. D. (1982) "Post-purchase consumer processes and the complaining consumer". Journal of Consumer Research, 9(December):323-328

Gómez, J. A. M. . (2015). Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001 : 2015.

González, R. M., Arrúe, B., Pérez, M. J., Sánchez, E., Ansótegui, J. C., & Letona, J. (2003). La gestión de la información sobre quejas y reclamaciones en Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. *Revista de Calidad Asistencial*, *18*(7), 591-597.

Grönroos, C. (2007) "Service management and marketing: customer management in service competition". John Wiley & Sons Ltd, West Sussex

Hernández Salazar, P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. Documentación de Las Ciencias de La Información

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.

Hospital Metropolitano. (2009). Hospital Metropolitano. Retrieved August 2, 2018, from http://hospitalmetropolitano.org/es/base.php?ref=6%3A0%2C23%3A0

Hussain, K., & Ekiz, E. H. (2007). Percepción de la calidad del servicio de la calidad del servicio en las empresas aéreas del norte de Chipre: Una aplicación del análisis lineal de patrones. Estudios Y Perspectivas En Turismo

Iff, S., Leuenberger, M., Rösch, S., Knecht, G., Tanner, B., & Stanga, Z. (2008). Meeting the nutritional requirements of hospitalized patients: An interdisciplinary approach to hospital catering. Clinical Nutrition

ISO. (n.d.). International Organization for Standardization. Retrieved August 2, 2018, from https://www.iso.org/about-us.html

ISO. (2014). ISO 10002:2014 - Quality management -- Customer satisfaction -- Guidelines for complaints handling in organizations.

Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, *29*(2), 25-38

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2017). Services Marketing: People, Technology, Strategy, 8th edition (7th ed.). Pearson Education, Inc.

Maldonado, J. (2011). Gestión de procesos. *Santiago-Chile*

Malhotra, N., & Magnini, V. P. (2015). Marketing Strategy Collection The Secret to Customer Loyalty in the Service Sector Marketing Strategy Collection THE BUSINESS EXPERT PRESS DIGITAL LIBRARIES EBOOKS FOR BUSINESS STUDENTS.

Mathew JJ, Jagannathan L (2015) Study Based on Servqual Dimensions in Service Industry - A Literature Review. Ind Eng Manage 4:167. doi:10.4172/2169-0316.1000167

Maya, E. (2014). Métodos y técnicas de investigación. Métodos y técnicas de investigación.

Medina-Merodio, J. A., Pablos-Heredero, C. de, Jiménez-Rodríguez, M. L., Marcos-Ortega, L. de, Barchino-Plata, R., Rodríguez-García, D., & Gómez-Aguado, D. (2014). Análisis de la satisfacción de cliente mediante el uso de cuestionarios con preguntas abiertas.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, 12-40.

Pérez, A. R. M. (2002). ¿ Qué son los indicadores?. *Cultura Estadìstica y Geogràfica*, *19*, 52-58.

Rivas, M. D. G., & Muñoz, A. G. (2013). La mejora continua en las pequeñas y medianas empresas. Red Internacional de Investigadores En Competitividad. Esta

Rodriguez, M., Cogco, A., Herrera, M., Canales, A., & Camargo, A. I. (2011). De Los Usuarios Directos E Indirectos Del Programa Fondos Mixtos (Fomix) Informe Final

Roure, J. B., Moñino, M., & Rodríguez-Badal, M. A. (1997). *La gestión por procesos*. Barcelona;: Folio.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.

Sweeney, J. C., Soutar, G. N. and Johnson, L. W. (1997). Retail service quality and perceived value: a comparison of two models. Journal of Retailing and Consumer Services

Tarí Guilló, J. J. (2000). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Torres, M. G. Á. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial.

Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro* (No. 658.01/T83uE). Gestión 2000.

Tzu, S. (2006). 2015_ Guadarrama y Rosales _ Marketing relacional valor satisfacción lealtad y retención del cliente.

de Velasco, J. A. P. F. (2004). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organiación*. Esic.

De Velasco, J. A. P. F. (2009). *Gestión por procesos*. Esic Editorial.

Yarimoglu, E. K. (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of Marketing Management*

Zeithaml, V., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. Journal of Marketing

8. ANEXOS

Anexo 1. Formulario de recepción de quejas.

Formulario de recepción de quejas FOR/QUEJ/HM/###
Paciente: ☐ Colaborador: ☐ Nombre del cliente:_____ Fecha y hora: ___ /___ /___ ___ : ___ Habitación:_____ Persona de contacto:_____ Colaborador que atiende:_____ Código: _____ Área: _____
Descripción de la queja
Petición del cliente:
Acciones inmediatas: Firma del colaborador: Firma de recepción responsable de área:

Anexo 2. Formulario de recepción evaluación y seguimiento de la queja.

<table>
<tr><td colspan="3">Recepción evaluación y seguimiento de quejas
FOR/EVA-SEGUI-QUEJ/HM/###(vinculado a la queja mismo número)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Nombre del cliente:_____ Fecha y hora de recepción ___/___/___ ___:___

Habitación:_____ Persona de contacto:_____

Colaborador que atiende:_____ Código: _____

Área de inicio de la queja:_____ Área responsable:_____</td></tr>
<tr><td colspan="3">Descripción completa de la queja</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">Petición del cliente:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Acciones inmediatas:</td></tr>
<tr><td>Tipo de queja:</td><td>Criterio de evaluación</td><td>Solución:</td></tr>
<tr><td>Por el producto ☐
Por el servicio ☐
Entrega del producto ☐
Otros: ☐</td><td rowspan="2">1-2bajo/3medio/4-5 alto

severidad ☐

seguridad ☐

complejidad ☐</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Especifíque:</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Fechas y hora:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Observaciones:</td></tr>
</table>

Anexo 3. Encuesta de satisfacción del cliente con el proceso de tratamiento de quejas.

Encuesta de satisfacción de cliente con el proceso de tratamiento de quejas ENC/QUEJ/HM/###(vinculado a la queja mismo número)					
Nombre del cliente:					
Por favor responda las siguientes preguntas donde 1 es el valor más bajo y 5 el valor más alto de acuerdo con su satisfacción.					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Su queja fue atendida inmediatamente.	☐	☐	☐	☐	☐
2. El personal mostró interés por atender su queja.	☐	☐	☐	☐	☐
3. El personal fue amable en todo momento.	☐	☐	☐	☐	☐
4. El tiempo que demoró hasta resolverse su queja fue rápido.	☐	☐	☐	☐	☐
5. La información de cómo iniciar su queja fue visible.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Recibía información constante sobre el proceso de su queja.	☐	☐	☐	☐	☐
7. La solución recibida cumplió sus expectativas.	☐	☐	☐	☐	☐
Recomendaciones: _____ Firma:					

Anexo4. Emisión de la solución de la queja.

Emisión de solución a la queja FOR/SOLUC-QUEJ/HM/### (vinculado a la queja mismo número)	
Nombre del cliente:_____ Fecha y hora: ___/___/___ ___:___ Habitación:_____ Colaborador que atiende:_____ Código: _____ Área: _____	
Descripción de la queja	
Petición del cliente:	
Acción correctiva:	Fecha: Hora:
_____ Firma del colaborador:	_____ Firma de conformidad de cliente: