PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA LAS CLÍNICAS DE INVEDIN

OBJETIVOS

GENERAL

Implantar un programa de Calidad de Servicio en las clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño, INVEDIN.

ESPECÍFICOS

- Concientizar a los profesionales y directivos de INVEDIN sobre la importancia de la calidad de servicio

- Implantar y evaluar el programa de calidad de servicio

- Adiestrar a los Directivos y Coordinadores sobre el uso y aplicación del modelo Servqual para diagnosticar la calidad de servicio

Módulos

El programa de calidad de servicio en las clínicas de INVEDIN contiene siete módulos de capacitación que serán dictados en siete sesiones:

Módulo I: Calidad de servicio y Modelo SERVQUAL

Módulo II: Dimensión Diligencia

Módulo III: Dimensión Empatía

Módulo IV: Dimensión Fiabilidad

Módulo V: Dimensión Garantía

Módulo VI: Dimensión Tangibilidad

Módulo VII: Diagnóstico de la Calidad de Servicios
Evaluación y seguimiento del programa

CRONOGRAMA

Nº de Sesiones	Módulos	Carga Horaria
1	I. Calidad de Servicio y modelo SERVQUAL	90 min.
2	II. Dimensión Diligencia	80 min.
3	III. Dimensión Empatía	70 min.
4	IV. Dimensión Fiabilidad	100 min.
5	V. Dimensión Garantía	130 min.
6	VI. Dimensión Tangibilidad	80 min.
7	VII. Diagnóstico de la Calidad de Servicios Evaluación y seguimiento del programa	140 min.

MÓDULO I
Calidad de servicio

Objetivo:
Informar sobre la importancia de la Calidad de Servicio basado en el Modelo SERVQUAL

Contenido:
Servicio
Características del servicio
Ciclo del servicio
Los siete pecados del servicio
Calidad
Calidad en el servicio
Principios de la calidad
Modelo SERVQUAL

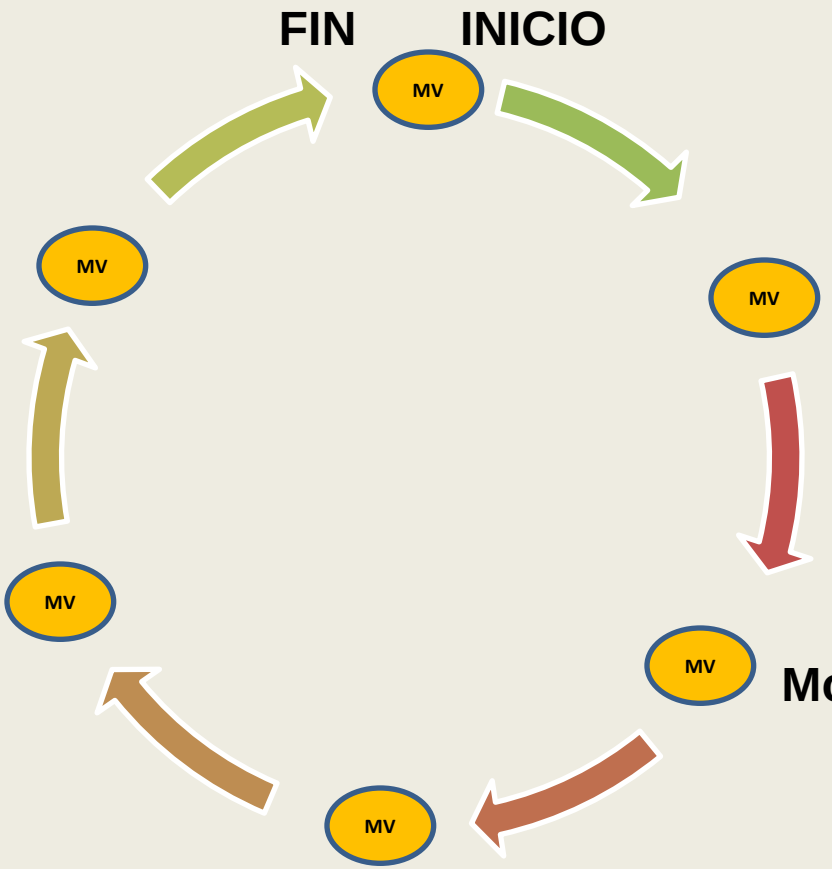
Dinámica

Cóctel de frutas

SERVICIO

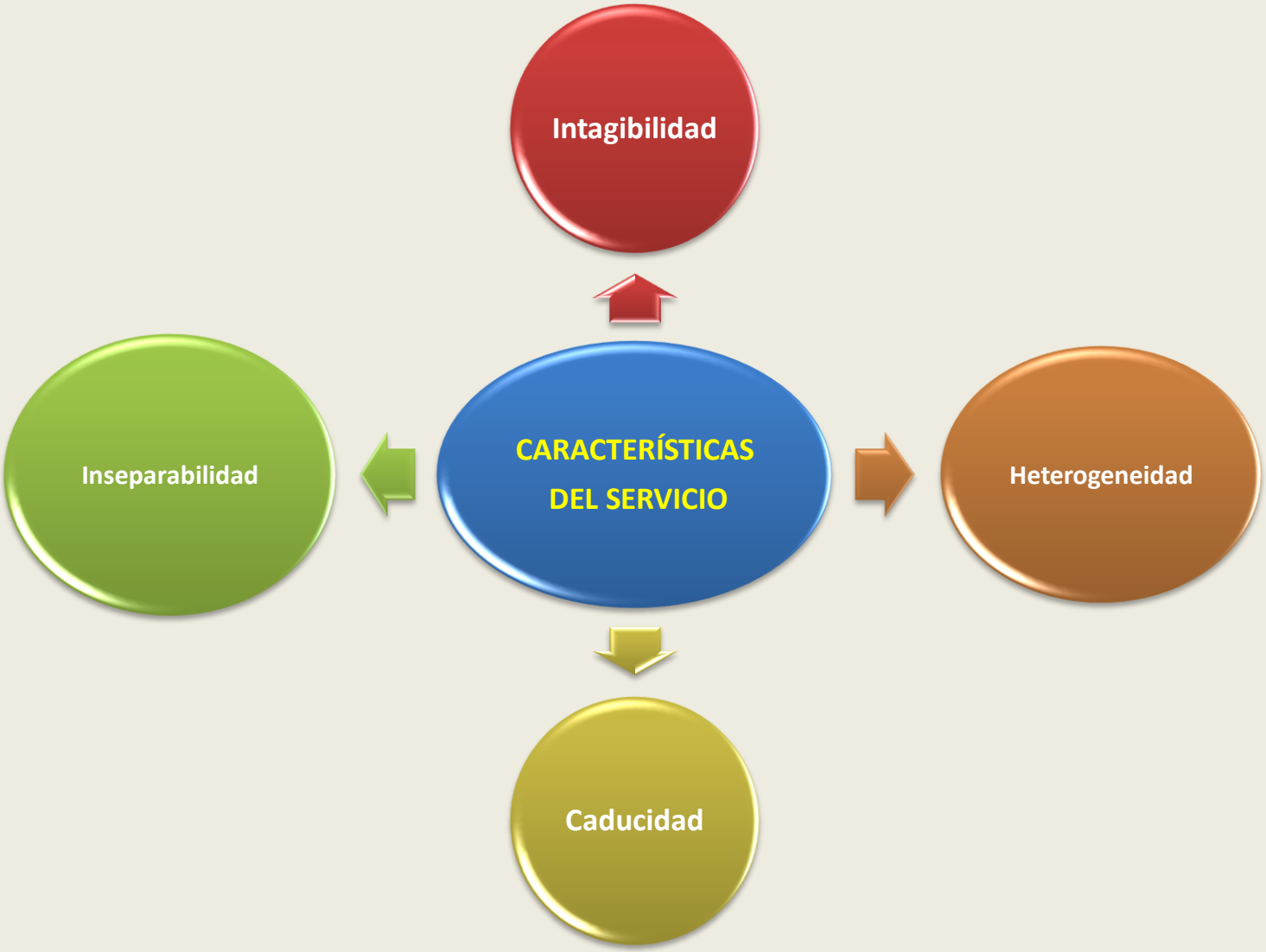
Es un conjunto de elementos intangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos para satisfacer las necesidades de los clientes

CICLO DE SERVICIO

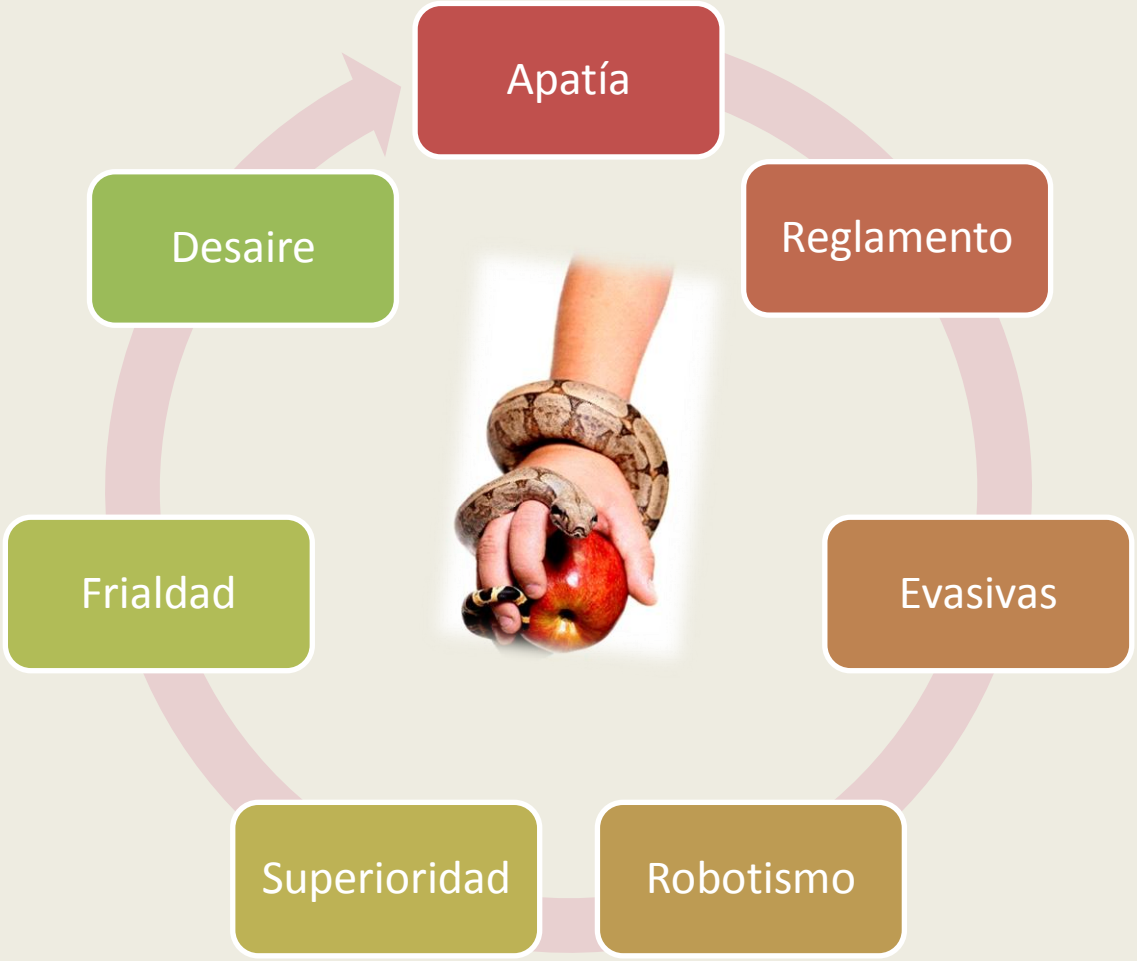


Momento de la verdad (MV)

CARÁCTERÍSTICAS DEL SERVICIO



LOS 7 PECADOS DEL SERVICIO



CALIDAD

Es la esencia que hace que una persona o cosa sea lo que es.

Proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa para cubrir y sobrepasar las necesidades del cliente.

La calidad de hoy es apenas el mínimo requerido del mañana.

CALIDAD DE SERVICIO

Es exceder las expectativas a través del conocimiento de los servicios, la cordialidad, el respeto y la empatía hacia el cliente.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

MODELO SERVQUAL

Fiabilidad
- Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa

Diligencia
- Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido

Garantía
- Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

Empatía
- Se refiere a la atención individualizada que ofrece la institución a sus clientes

Tangibilidad
- Son las instalaciones físicas, personal y materiales

EVALUACIÓN
MÓDULO I. CALIDAD DE SERVICIO

PRÓXIMA SESIÓN

Diligencia

- Indicadores
- Algunos consejos

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO II. DILIGENCIA

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Diligencia del Modelo SERVQUAL

Contenido:
Diligencia
Indicadores
Algunos consejos

Dinámica
El poder de la arena

VIDEO

“El sentido de ayudar al cliente”

DILIGENCIA

Voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido de manera oportuna

La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo

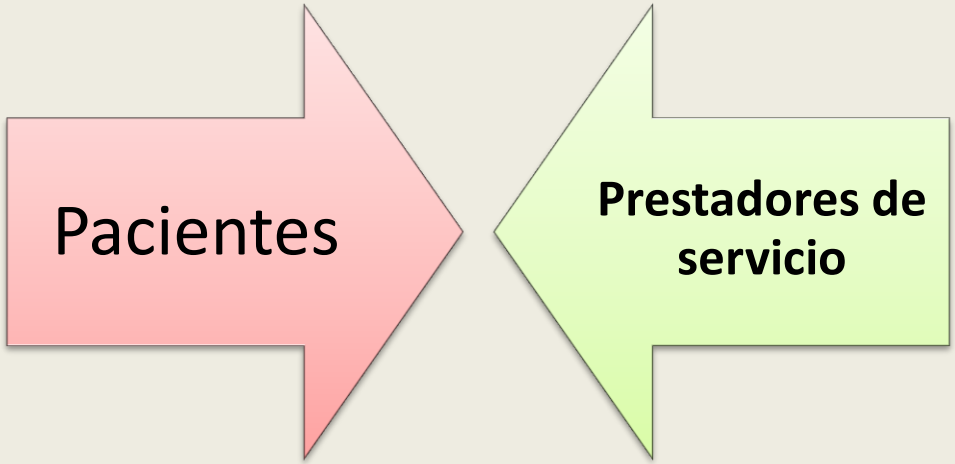
DILIGENCIA

INDICADORES

- El personal demuestra **flexibilidad** y **capacidad** para atender los imprevistos

DILIGENCIA

El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes



Debe existir excelente comunicación con los pacientes e informarles de cualquier cambio en el proceso y sus causas

DILIGENCIA

- El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes

Dar respuesta a las quejas que se realicen

Dar respuesta rápida en caso de urgencia

DILIGENCIA

El personal está dispuesto siempre a ayudar a los pacientes

¿Necesita algo?

¿Le puedo ayudar?

El empleado o prestador de servicio debe buscar acercarse al paciente inclusive antes de que este lo pueda requerir

DILIGENCIA

El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno

Los conocimientos y acciones de los prestadores del servicio son importantes.

Cuando la persona puede resolver el problema por sí mismo y sin retraso implica que es competente.

DILIGENCIA

Algunos consejos…

NO DIGA

No se

Ese no es mi trabajo

Tiene razón esto está muy mal

Yo no tengo la culpa

Usted tiene que hablar con mi jefe

Para cuándo lo quiere

Cálmese

Ahora estoy ocupado

Llámeme luego

DIGA

Voy a averiguarlo

Quien lo puede ayudar es…

Comprendo su molestia

Veamos qué se puede hacer al respecto

Voy a ayudarle

Haré todo lo posible

Lo siento

Espéreme un momento

Yo lo llamaré más tarde

EVALUACIÓN
MÓDULO II. DILIGENCIA

PRÓXIMA SESIÓN

Empatía

- Impacto en el servicio
- Indicadores

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO III. EMPATÍA

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Empatía del Modelo SERVQUAL

Contenido:
Empatía
Indicadores

Dinámica

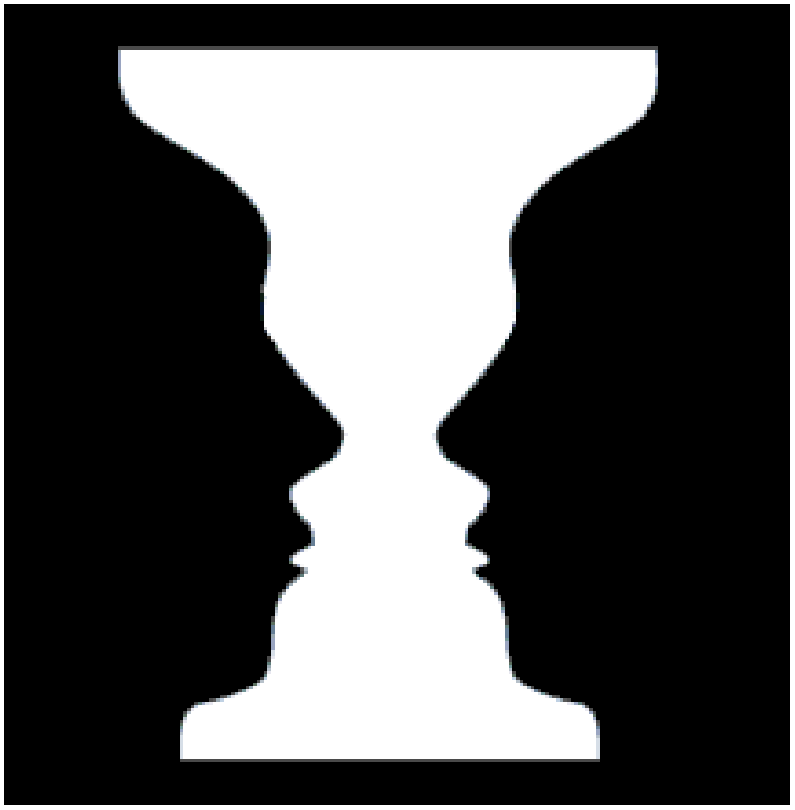
¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?



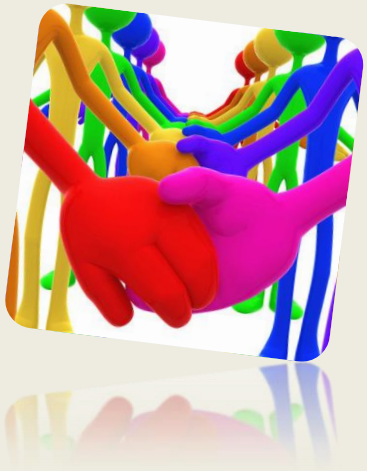
¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?

VIDEO

“La empatía”

Empatía



Es la habilidad que desarrolla el ser humano para identificarse con otras personas

Es la capacidad de proveer cuidados y atención individualizada a los clientes

La empatía le permite al prestador del servicio entender la situación del cliente, vibrar con sus emociones y comprender sus sentimientos al ponerse en su lugar

Para lograr empatía es importante considerar la experiencia de cliente, sus necesidades, emociones, sentimientos, cultura, intereses y perspectivas

Empatía

Impacto de la empatía en el servicio

- ✓ Cuando el cliente se siente comprendido se logra su satisfacción, fidelidad y compromiso emocional. Sienten que la organización se esmera en hacerlos sentir bien atendidos.

- ✓ Si el usuario percibe que se le trata individualmente, como alguien especial, se genera una buena opinión de la empresa.

Empatía

Conocimiento del cliente

- Ofrecer un trato personalizado → conocer a fondo las necesidades del cliente

- La empatía es la sustancia de la que está hecha la comprensión.

Ver la situación a través de sus ojos	¿Si yo fuera el cliente, qué querría?	Escuchar todo el tiempo

- **La información y la interacción humana** son las principales materias primas a transformar en un proceso de trabajo que genere un servicio de calidad.

Empatía

Indicadores

- La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes

  ¿Es fácil para el cliente llegar hasta la clínica? ¿Cuándo llaman a la clínica los números telefónicos siempre están ocupados, nunca contestan o cuando contestan el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?

- El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes

  El cliente desea ser tratado como si fuera único, brindarle los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él, e inclusive ofrecerle algo adicional, es decir, superar sus expectativas

- El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido

- El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos

  Es importante mantener con el cliente el mayor nivel de comunicación posible, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

EVALUACIÓN
MÓDULO III. EMPATÍA

PRÓXIMA SESIÓN

Fiabilidad

- Indicadores
- La Comunicación
- Lenguaje corporal
- Comunicación efectiva
- Manejo de quejas
- Tipo de clientes y cómo tratarlos

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO IV. FIABILIDAD

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Fiabilidad del Modelo SERVQUAL

Contenido:
Fiabilidad
Indicadores
La comunicación
Lenguaje corporal
Comunicación efectiva
Manejo de quejas
Tipos de clientes y como tratarlos

Dinámica

LA CAJA SORPRESA

FIABILIDAD

¿Qué es Fiabilidad?

Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Indicadores:

- ✓ Realizar bien el servicio desde la primera vez.
- ✓ Interés sincero en solucionar problemas a un cliente.
- ✓ Cumplimiento a los clientes de las promesas.

La Comunicación

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

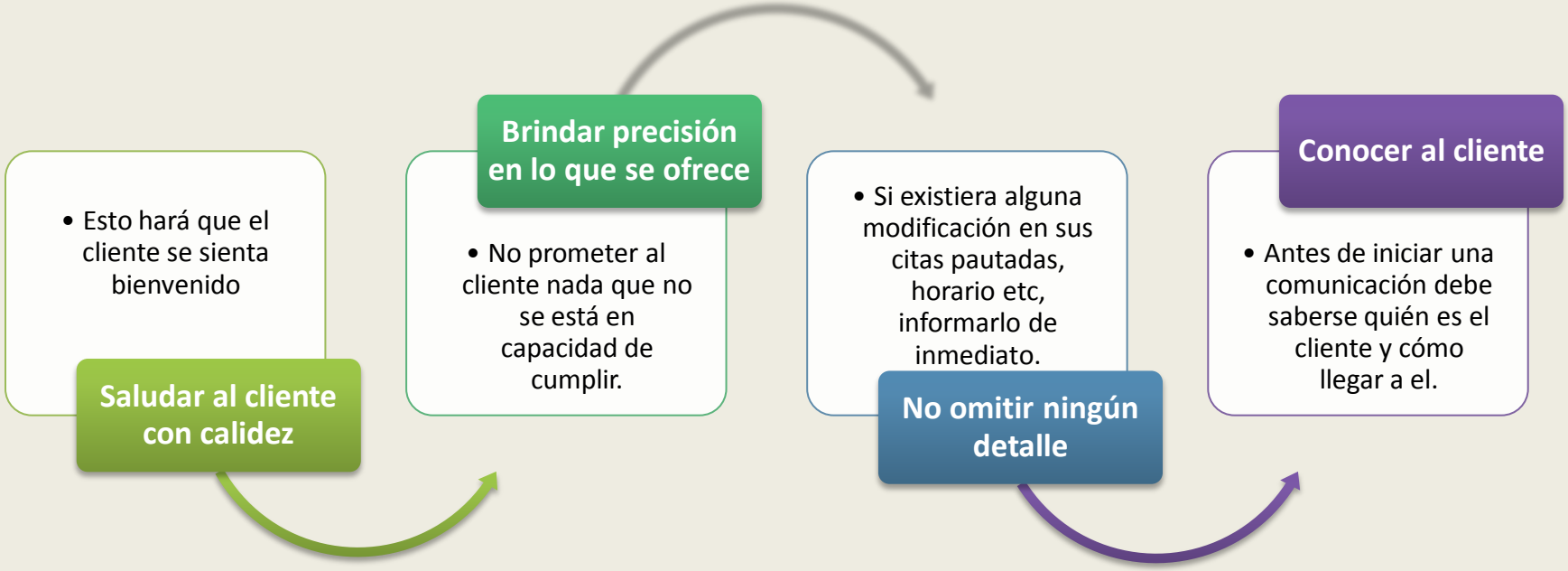
Dos tipos de comunicación:

- **Comunicación Verbal**
- **Comunicación no Verbal**

Lenguaje corporal

Cara relajada y controlada	Cara ansiosa y rígida
Comunica preparación y comodidad.	Comunica falta de preparación, inexperiencia e incomodidad.
Sonrisa natural y sincera	**Sonrisa forzada o falsa**
Comunica seguridad y gusto por lo que haces.	Comunica inseguridad y poco gusto por lo que haces.
Contacto visual constante	**Poco contacto visual**
Comunica interés y que el cliente es importante para ti.	Comunica falta de interés y confianza en si mismo.
Movimiento corporal relajado	**Movimiento corporal rígido**
Comunica control y agrado por lo que hago.	Comunica falta de control en la situación, no me gusta lo que hago.

Procedimiento para una comunicación efectiva



Manejo de quejas

1. Prestar atención al momento de recibir una queja

(Tomar nota de la situación descrita) y mostrar interés en ayudar al cliente.

2. Si es posible brindar una solución en el momento ofrézcala y llévala acabo. En caso no sea factible, acuda a una instancia superior. En ambos casos la queja debe ser reportada.

3. Darle seguimiento a la queja hasta asegurarse de que fue debidamente solucionada (incluso cuando la queja haya sido trasferida a otra área o persona de la empresa).

4. Verificar con el cliente que su queja fue solucionada y que este se encuentre satisfecho con el resultado.

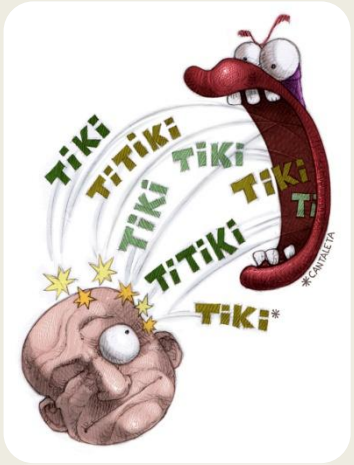
Tipos de clientes

AGRESIVOS

IMPACIENTES

CRITICONES

IRRITABLES



Pasos para un excelente calidad de servicio al cliente

TRANSMITE una actitud positiva hacia los demás

IDENTIFICA las NECESIDADES de tus clientes.

OCÚPATE de las NECESIDADES de tus clientes.

HAZ que REGRESEN a tu institución.

EVALUACIÓN
MÓDULO IV. FIABILIDAD

PRÓXIMA SESIÓN

Garantía

- Inteligencia Emocional
- Trabajo en equipo

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO V. GARANTÍA

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Garantía del Modelo SERVQUAL

Contenido:
Garantía
Inteligencia emocional
Trabajo en equipo

Dinámica

Los refranes

VIDEO

“Asuma su responsabilidad”

GARANTÍA

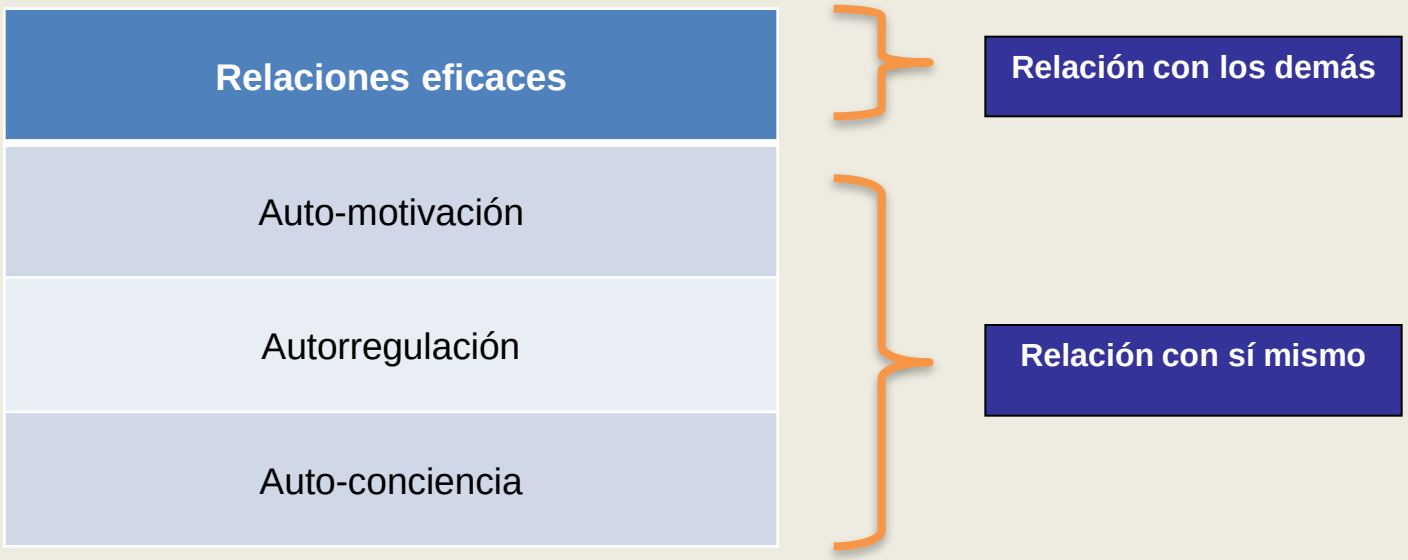
¿Qué es Garantía?

Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

¿Que es inteligencia emocional?

Es la capacidad para percibir y comprender las emociones propias y de los otros.

¿Cómo aprendemos a elevar nuestro nivel de IE?



Trabajo en equipo

Un equipo es un grupo de personas que aportan sus propios talentos para trabajar en forma sinérgica para lograr una meta común.

Reflexión…

“Cualquiera puede enfadarse, eso es sencillo, pero estar enfadado con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y de la forma correcta, eso no es sencillo”

Aristóteles

EVALUACIÓN
MÓDULO V. GARANTÍA

PRÓXIMA SESIÓN

Tangibilidad

- Contacto personal
- Aspectos del entorno

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO VI. TANGIBILIDAD

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Tangibilidad del Modelo SERVQUAL

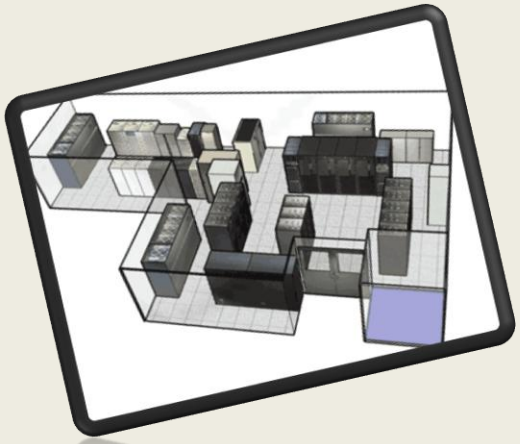
Contenido:
Tangibilidad
Contacto personal
Aspectos del entorno

Role play

“A la venta”

TANGIBILIDAD

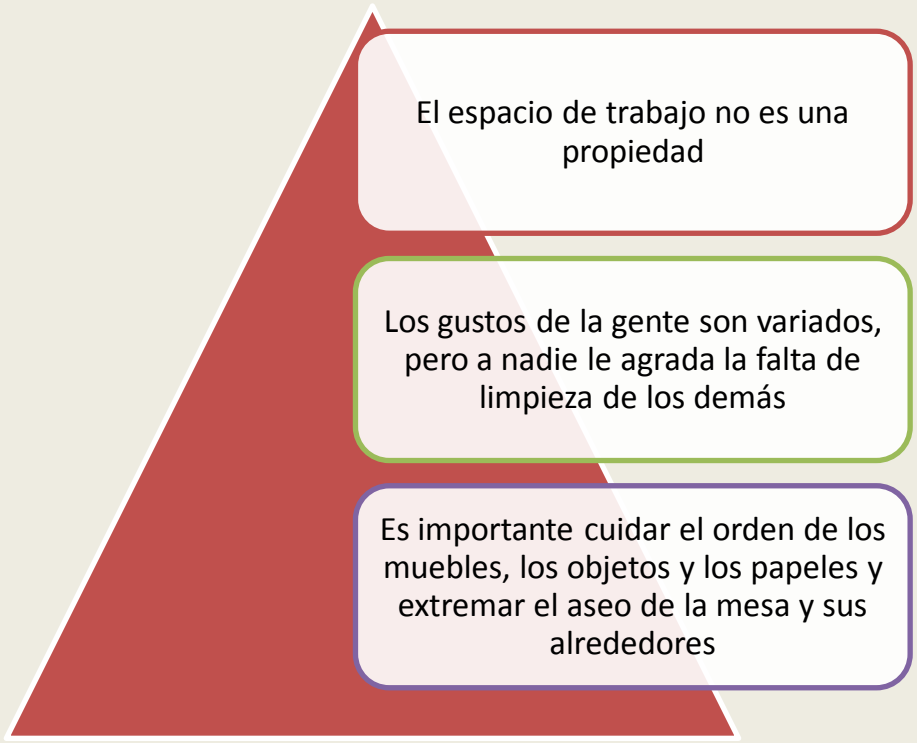
Son las instalaciones físicas, personal y materiales de la institución



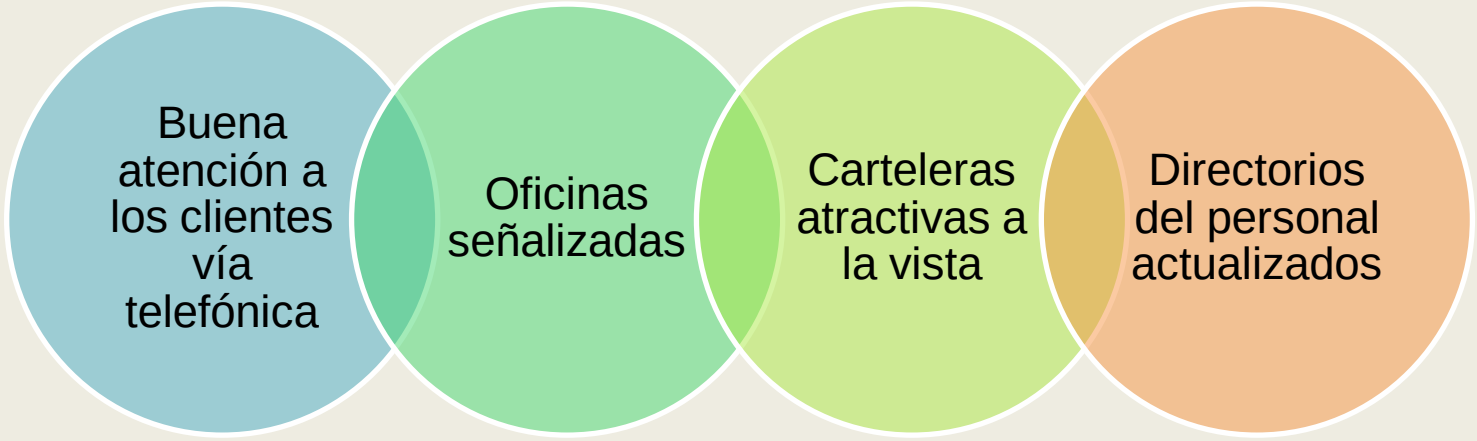
Contacto personal

- No debe descuidarse la importancia del aspecto exterior de las personas
- Se debe huir de los estilos agresivos y presentar un aspecto acogedor
- Se debe procurar ofrecer al público el mejor aspecto

El entorno


El espacio de trabajo no es una propiedad
Los gustos de la gente son variados, pero a nadie le agrada la falta de limpieza de los demás
Es importante cuidar el orden de los muebles, los objetos y los papeles y extremar el aseo de la mesa y sus alrededores

Otros tips


Buena atención a los clientes vía telefónica
Oficinas señalizadas
Carteleras atractivas a la vista
Directorios del personal actualizados

EVALUACIÓN
MÓDULO VI. TANGIBILIDAD

PRÓXIMA SESIÓN

Servqual

- Cuestionario
- Tabulación y análisis de datos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Evaluación y seguimiento del programa

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO VII. DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS CON SERVQUAL

Objetivo:
Proporcionar los pasos metodológicos para realizar periódicamente un Diagnóstico de la calidad de servicios aplicando el Modelo Servqual

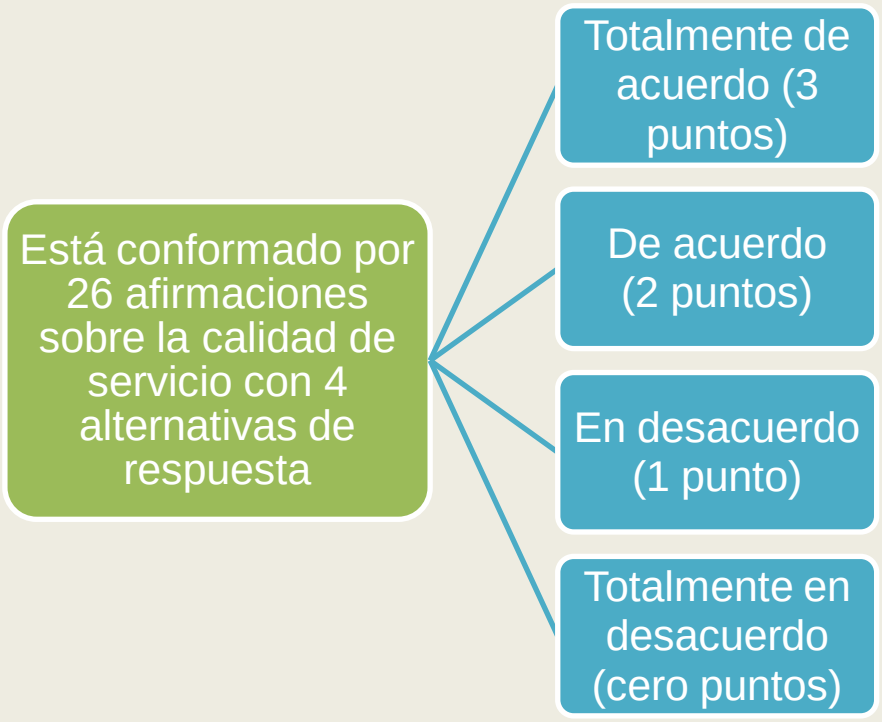
Contenido:

Cuestionario SERVQUAL
Tabulación y análisis de datos
Conclusiones
Recomendaciones
Evaluación y seguimiento del programa

Dinámica

La Tempestad

CUESTIONARIO SERVQUAL



Serán aplicados a padres y/o representantes de los niños, de los diferentes servicios

Cada afirmación pertenece a una de las cinco dimensiones estudiadas: Tangibilidad, fiabilidad, diligencia, garantía y empatía

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Tangibilidad posee cinco indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Tangibilidad Son las instalaciones físicas, personal y materiales.	Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4
	La apariencia del personal es limpia y pulcra	6
	Los equipos utilizados son modernos	14
	Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19
	El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Fiabilidad posee seis indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Fiabilidad Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	Desde la primera vez que acudió a la clínica recibió un buen servicio	2 5
	Cuando ha tenido algún problema el personal le ha demostrado un sincero interés en solucionarlo	9
	El servicio se presta de acuerdo a día y hora estipulada	13
	Cuando el personal promete algo se lo cumple	20
	El personal responde a lo que el cliente espera y/o solicita	25
	El personal se preocupa por no cometer errores en el desempeño de sus funciones	

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Diligencia posee cinco indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Diligencia Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido .	El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos	8
	El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes	16
	El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes	22 24
	El personal esta dispuesto siempre a ayudar a los pacientes	26
	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno	

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Garantía posee seis indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Garantía Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.	El personal le transmite calidez en sus actitudes y comportamientos	1 3
	El personal le ha demostrado amabilidad y buen trato	10
	El personal le transmite confianza a los pacientes	12
	Siente que el personal tiene los conocimientos suficientes para responderle sus preguntas	18
	Los pacientes conocen los procesos administrativos para la cancelación de los servicios prestados	23
	En la prestación de los servicios, el personal demuestra estar organizados	

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Empatía posee cuatro indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Empatía Es la atención individualizada que ofrece la institución a sus clientes.	La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos	7 11 15 17

CUESTIONARIO SERVQUAL. TABULACIÓN DE DATOS

Se realiza una vez culminada la aplicación de las encuestas a través de la Matriz de respuestas por dimensión.

Se deben vaciar las respuestas de cada ítem, por encuestado según:

- Sede: El Marqués o Bello Monte.
- Servicio: Tipo de servicio que corresponda los pacientes.

CUESTIONARIO SERVQUAL. TABULACIÓN DE DATOS

Ejemplo:

Queremos determinar el resultado de la dimensión Tangibilidad de un paciente, quien respondió a las afirmaciones de la siguiente manera:

Indicadores	ítems	Respuesta
Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4	En desacuerdo (1)
La apariencia del personal es limpia y pulcra	6	Totalmente de acuerdo (3)
Los equipos utilizados son modernos	14	De acuerdo (2)
Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19	Totalmente en desacuerdo (0)
El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21	Totalmente de acuerdo (3)

CUESTIONARIO SERVQUAL. TABULACIÓN DE DATOS

Calculamos de la siguiente manera:

- **Sumatoria de los puntajes de los ítems de la dimensión Tangibilidad**
  La dimensión Tangibilidad corresponde a los ítems: 4, 6, 14, 19 y 21. Las respuestas de cada ítem son: **1+3+2+0+3 = 9**

- **Se multiplica por 100**
  Sería: **9*100 = 900**

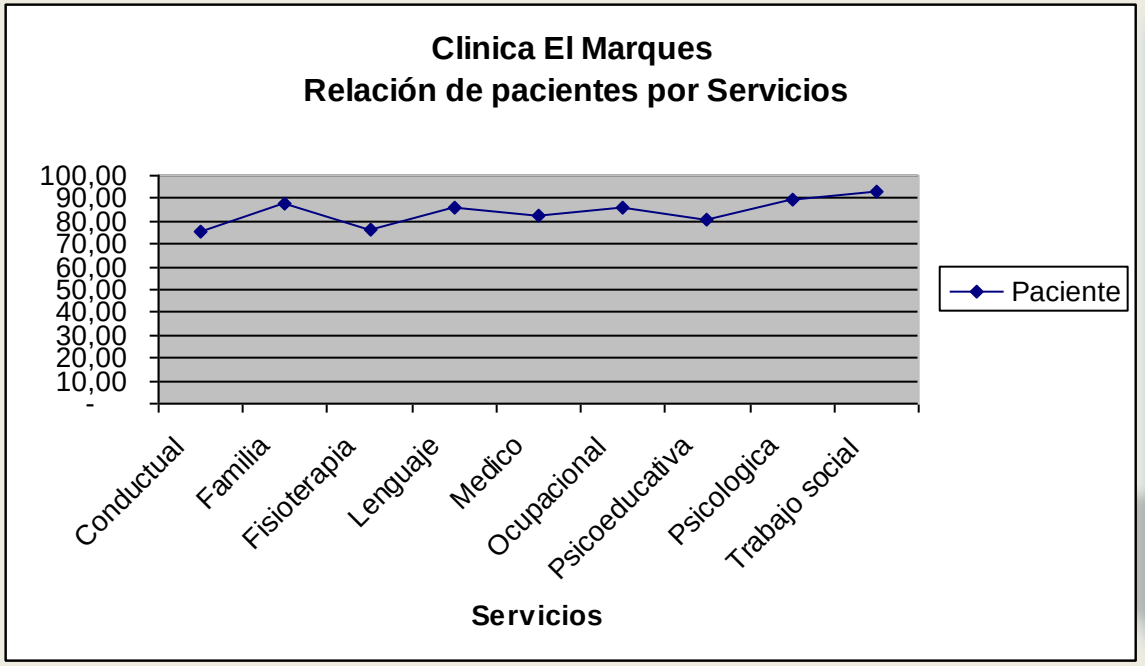
- **Se divide entre la cantidad de ítems de la dimensión Tangibilidad, multiplicado por el puntaje máximo que en este caso es tres, ya que la opción totalmente de acuerdo corresponde a 3 puntos**
  Sería: **5*3 = 15**
  Entonces: **900/15 = 60,00**

- **Se divide entre la cantidad de encuestados de la misma sede y servicio**
  Si tenemos ocho pacientes en la sucursal El Marqués del servicio de Familia, sería:
  60/8 = 7,50

CUESTIONARIO SERVQUAL. ANÁLISIS DE DATOS

Las gráficas permitirán visualizar los resultados obtenidos sobre la calidad por dimensión y/o área de servicio.

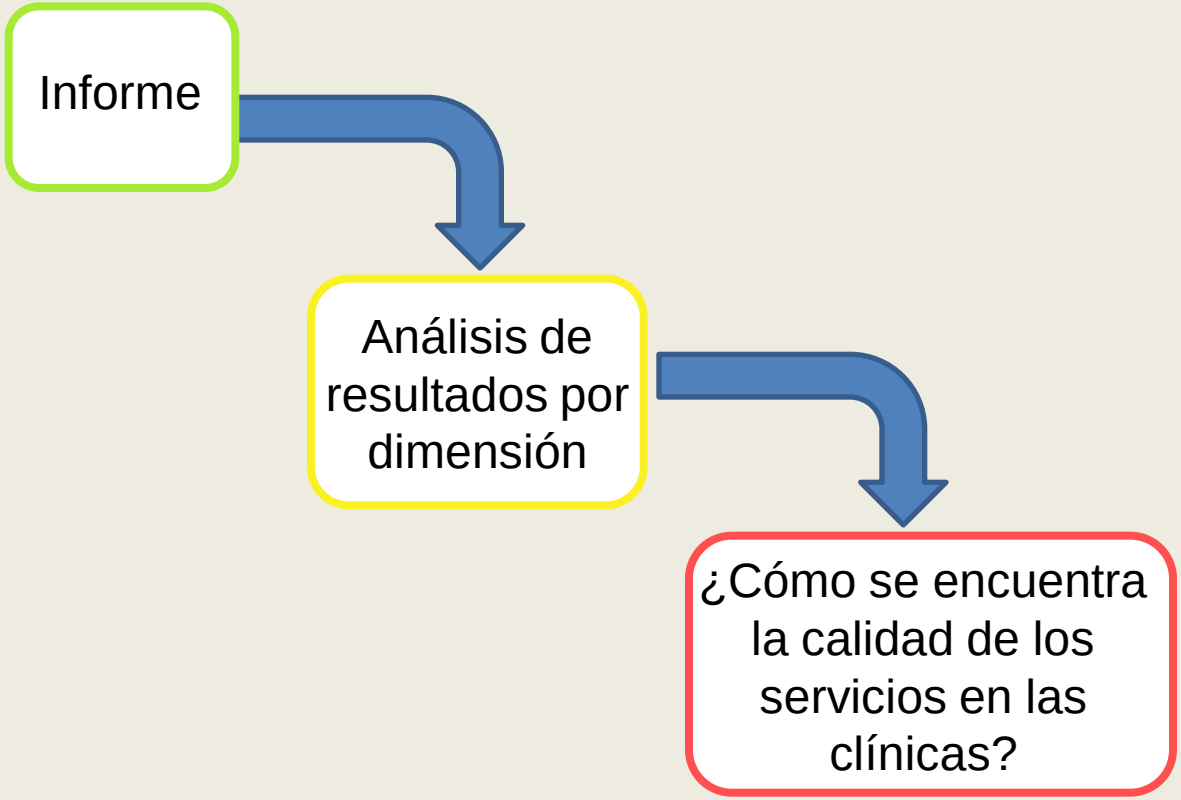
Ejemplo:



En la gráfica podemos apreciar que los pacientes de la Clínica El Marqués perciben la calidad de los servicios de una manera satisfactoria.

En este caso todos los valores se encuentran por encima del 70% en los siguientes servicios: Conductual, familia, lenguaje, fisioterapia, lenguaje, médico, ocupacional, psicoeducativa y psicológica y trabajo social.

CONCLUSIONES



RECOMENDACIONES

Son elaboradas al final, cuando ya se tienen todos los datos analizados. De esta manera, se sugerirán acciones para mantener o mejorar la calidad del servicio en función a la conclusión obtenida por cada dimensión estudiada.

Evaluación y seguimiento del programa

Evaluación del instructor

Factores:

- Los conocimientos que posee sobre la materia
- Seguridad, confianza en sí mismo y serenidad que transmite
- La claridad en la pronunciación, el énfasis y el tono de voz
- Las respuestas a las preguntas que se le formularon
- La atención y el control del grupo
- El orden seguido en la exposición de las ideas y tópicos tratados
- La capacidad de entendimiento
- La manera en que se estimuló al grupo para que participaran en las discusiones planteadas
- El método usado para conducir el curso
- El cumplimiento del horario

Evaluación y seguimiento del programa

Evaluación del curso

Factores:

- Objetivos
- Programación y diseño
- Cantidad y calidad del material de apoyo
- Relación del material de apoyo a los temas y objetivos
- Relación de los temas tratados con el trabajo
- Recursos utilizados (audiovisuales, rotafolios, etc.)
- Uso del tiempo
- Interés
- Condiciones ambientales
- Refrigerio

Evaluación y seguimiento del programa

- Para tabular ambas evaluaciones se vaciarán las respuestas obtenidas de cada factor por cada sesión realizada y se utilizará la matriz de respuestas de las evaluaciones.

- La sumatoria de cada factor evaluado por el participante nos arrojará la opinión general del mismo, de acuerdo a la siguiente escala:

Puntaje	Clasificación
45 - 50	Excelente
37 - 45	Bueno
28 - 36	Aceptable
19 - 27	Regular
10 - 18	Deficiente

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA LAS CLÍNICAS DE INVEDIN

OBJETIVOS

GENERAL

Implantar un programa de Calidad de Servicio en las clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño, INVEDIN.

ESPECÍFICOS

- Concientizar a los profesionales y directivos de INVEDIN sobre la importancia de la calidad de servicio

- Implantar y evaluar el programa de calidad de servicio

- Adiestrar a los Directivos y Coordinadores sobre el uso y aplicación del modelo Servqual para diagnosticar la calidad de servicio

Módulos

El programa de calidad de servicio en las clínicas de INVEDIN contiene siete módulos de capacitación que serán dictados en siete sesiones:

Módulo I: Calidad de servicio y Modelo SERVQUAL

Módulo II: Dimensión Diligencia

Módulo III: Dimensión Empatía

Módulo IV: Dimensión Fiabilidad

Módulo V: Dimensión Garantía

Módulo VI: Dimensión Tangibilidad

Módulo VII: Diagnóstico de la Calidad de Servicios
Evaluación y seguimiento del programa

CRONOGRAMA

Nº de Sesiones	Módulos	Carga Horaria
1	I. Calidad de Servicio y modelo SERVQUAL	90 min.
2	II. Dimensión Diligencia	80 min.
3	III. Dimensión Empatía	70 min.
4	IV. Dimensión Fiabilidad	100 min.
5	V. Dimensión Garantía	130 min.
6	VI. Dimensión Tangibilidad	80 min.
7	VII. Diagnóstico de la Calidad de Servicios Evaluación y seguimiento del programa	140 min.

MÓDULO I
Calidad de servicio

Objetivo:
Informar sobre la importancia de la Calidad de Servicio basado en el Modelo SERVQUAL

Contenido:
Servicio
Características del servicio
Ciclo del servicio
Los siete pecados del servicio
Calidad
Calidad en el servicio
Principios de la calidad
Modelo SERVQUAL

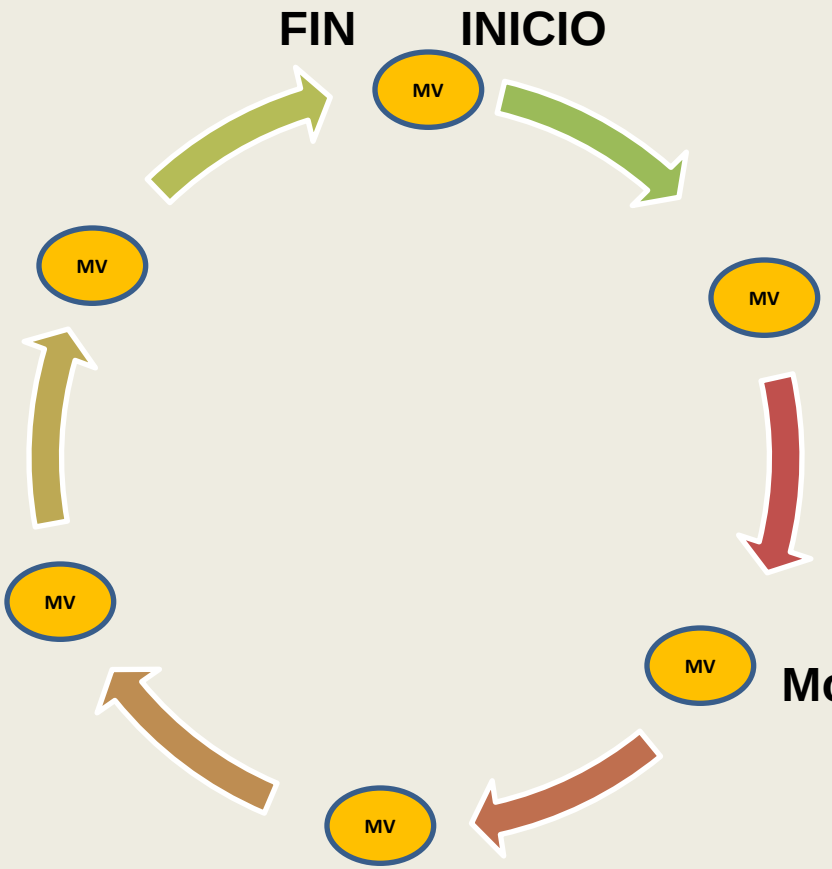
Dinámica

Cóctel de frutas

SERVICIO

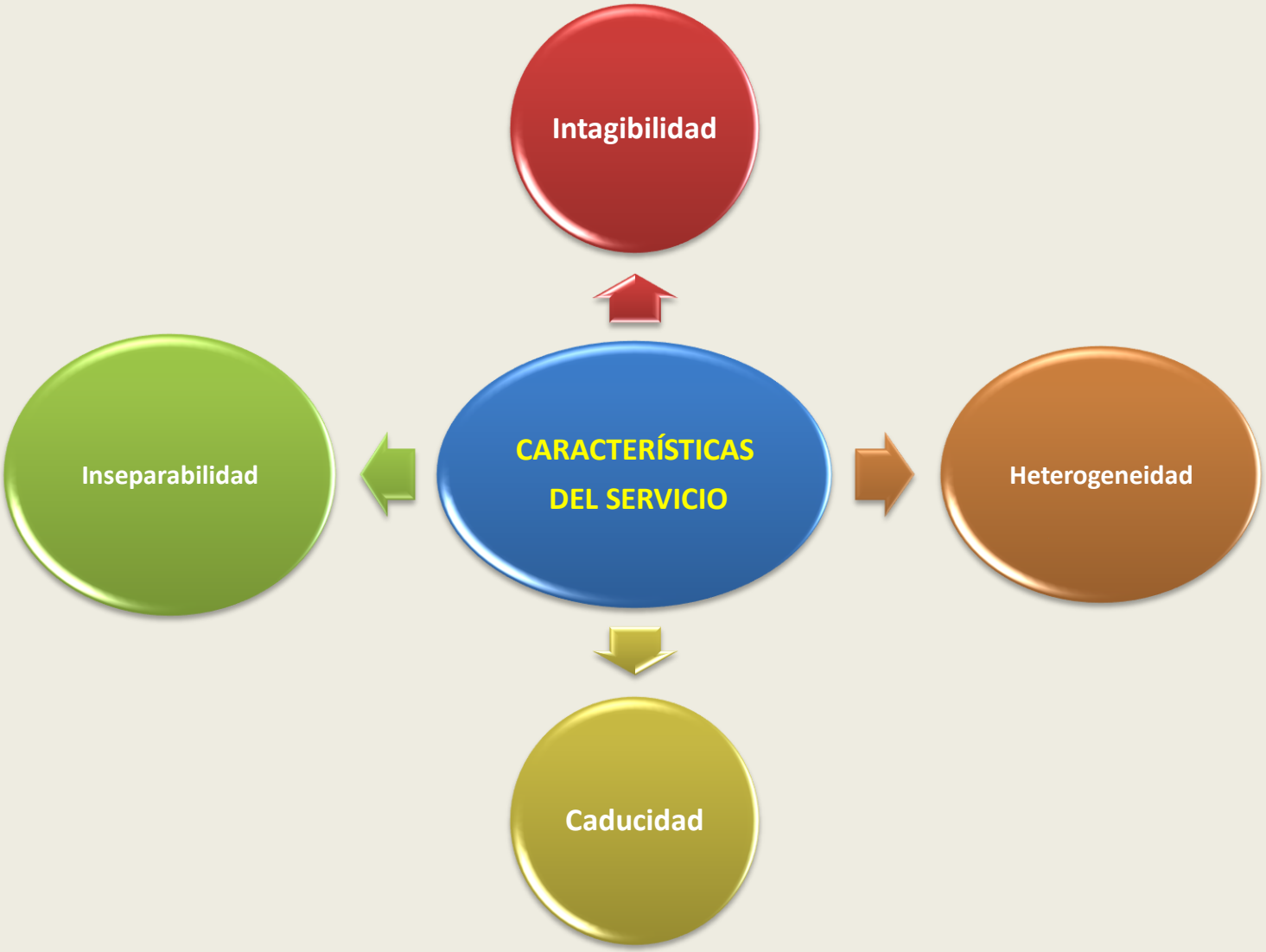
Es un conjunto de elementos intangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos para satisfacer las necesidades de los clientes

CICLO DE SERVICIO

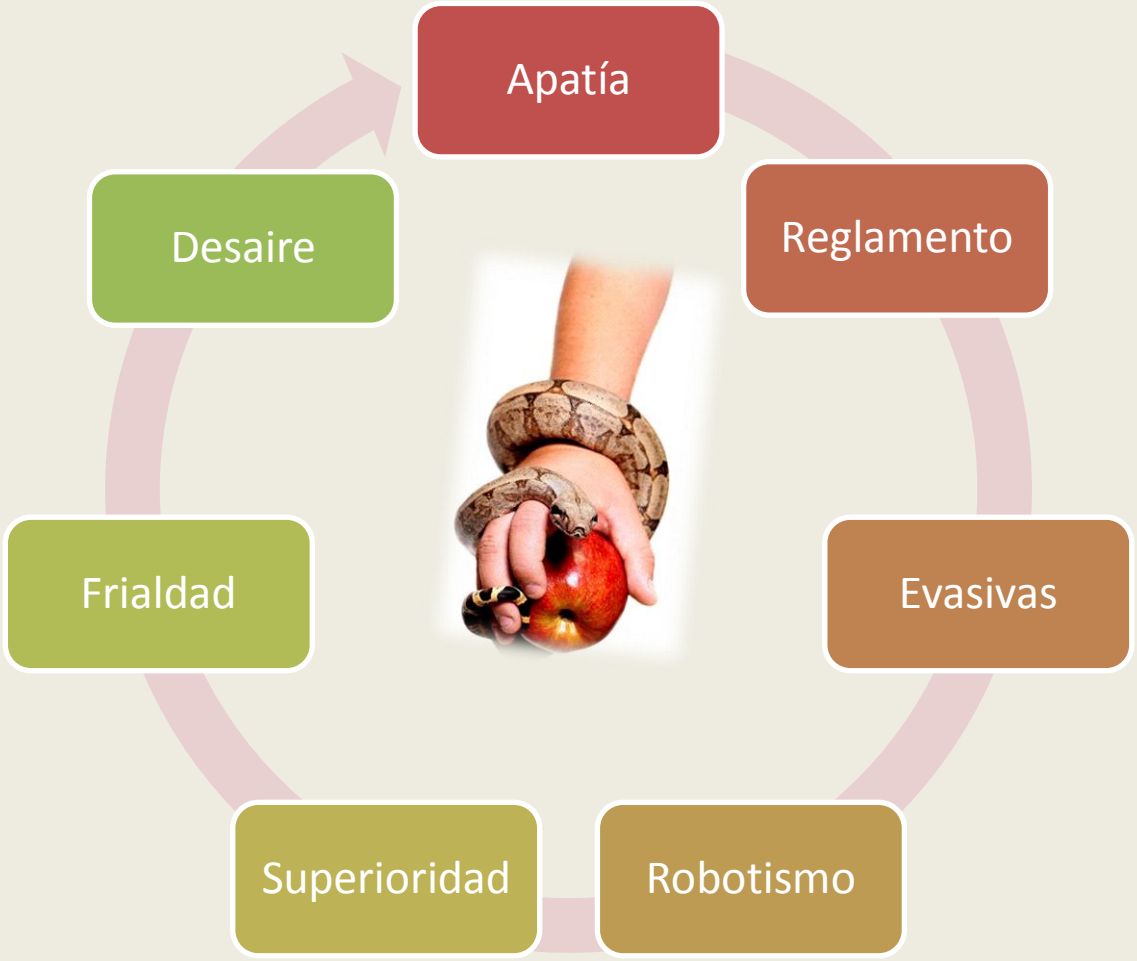


Momento de la verdad (MV)

CARÁCTERÍSTICAS DEL SERVICIO



LOS 7 PECADOS DEL SERVICIO



CALIDAD

Es la esencia que hace que una persona o cosa sea lo que es.

Proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa para cubrir y sobrepasar las necesidades del cliente.

La calidad de hoy es apenas el mínimo requerido del mañana.

CALIDAD DE SERVICIO

Es exceder las expectativas a través del conocimiento de los servicios, la cordialidad, el respeto y la empatía hacia el cliente.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

MODELO SERVQUAL

Fiabilidad
- Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa

Diligencia
- Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido

Garantía
- Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

Empatía
- Se refiere a la atención individualizada que ofrece la institución a sus clientes

Tangibilidad
- Son las instalaciones físicas, personal y materiales

EVALUACIÓN
MÓDULO I. CALIDAD DE SERVICIO

PRÓXIMA SESIÓN

Diligencia

- Indicadores
- Algunos consejos

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO II. DILIGENCIA

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Diligencia del Modelo SERVQUAL

Contenido:
Diligencia
Indicadores
Algunos consejos

Dinámica
El poder de la arena

VIDEO

“El sentido de ayudar al cliente”

DILIGENCIA

Voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido de manera oportuna

La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo

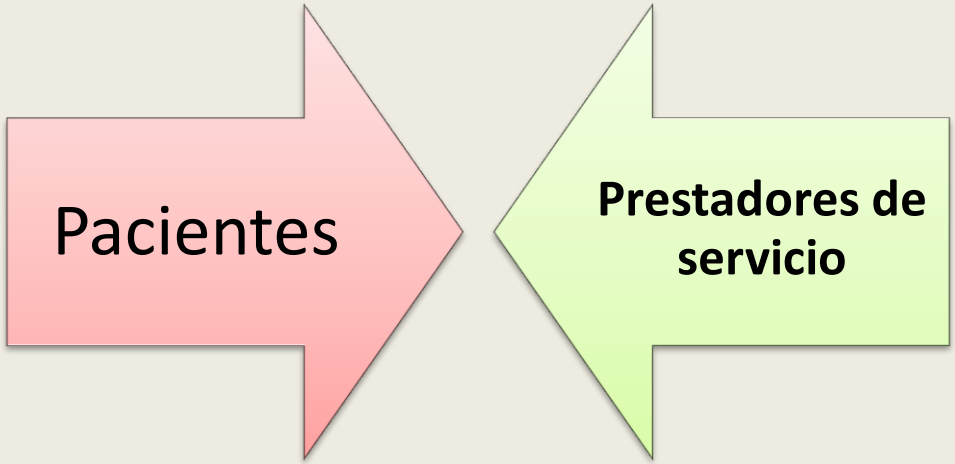
DILIGENCIA

INDICADORES

- El personal demuestra **flexibilidad** y **capacidad** para atender los imprevistos

DILIGENCIA

El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes



Debe existir excelente comunicación con los pacientes e informarles de cualquier cambio en el proceso y sus causas

DILIGENCIA

- El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes

Dar respuesta a las quejas que se realicen

Dar respuesta rápida en caso de urgencia

DILIGENCIA

El personal está dispuesto siempre a ayudar a los pacientes

¿Necesita algo?

¿Le puedo ayudar?

El empleado o prestador de servicio debe buscar acercarse al paciente inclusive antes de que este lo pueda requerir

DILIGENCIA

El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno

Los conocimientos y acciones de los prestadores del servicio son importantes.

Cuando la persona puede resolver el problema por sí mismo y sin retraso implica que es competente.

DILIGENCIA

Algunos consejos…

NO DIGA

No se

Ese no es mi trabajo

Tiene razón esto está muy mal

Yo no tengo la culpa

Usted tiene que hablar con mi jefe

Para cuándo lo quiere

Cálmese

Ahora estoy ocupado

Llámeme luego

DIGA

Voy a averiguarlo

Quien lo puede ayudar es…

Comprendo su molestia

Veamos qué se puede hacer al respecto

Voy a ayudarle

Haré todo lo posible

Lo siento

Espéreme un momento

Yo lo llamaré más tarde

EVALUACIÓN
MÓDULO II. DILIGENCIA

PRÓXIMA SESIÓN

Empatía

- Impacto en el servicio
- Indicadores

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO III. EMPATÍA

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Empatía del Modelo SERVQUAL

Contenido:
Empatía
Indicadores

Dinámica

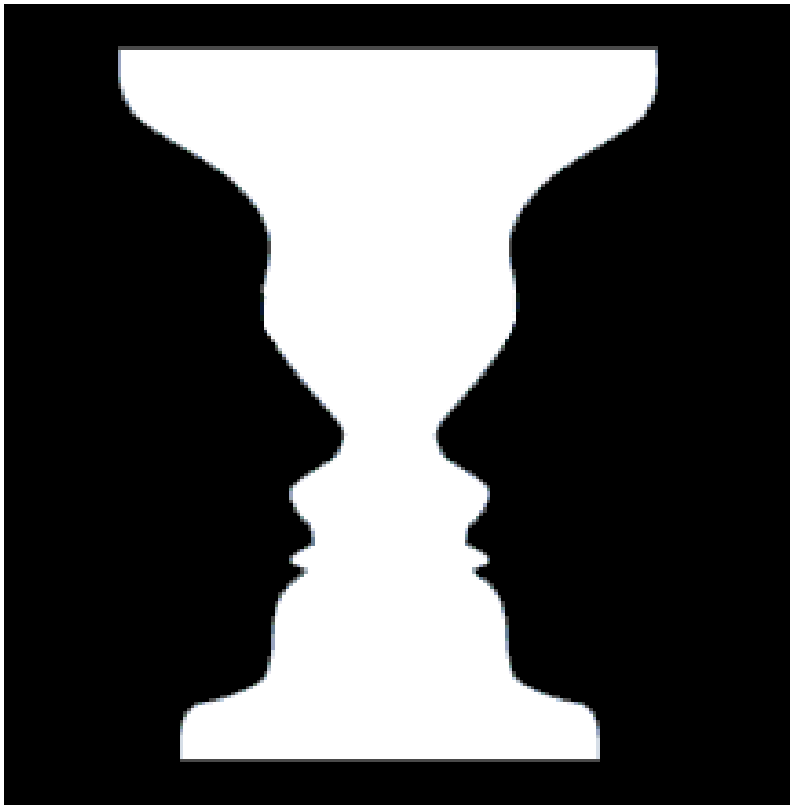
¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?



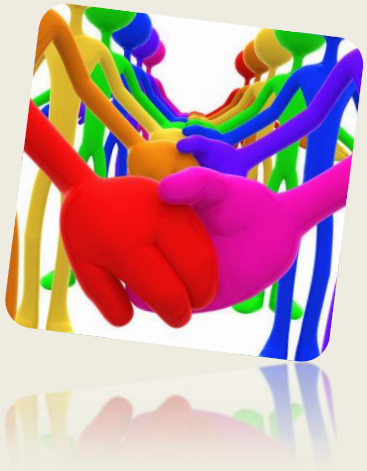
¿QUÉ VES?

¿QUÉ VES?

VIDEO

“La empatía”

Empatía



Es la habilidad que desarrolla el ser humano para identificarse con otras personas

Es la capacidad de proveer cuidados y atención individualizada a los clientes

La empatía le permite al prestador del servicio entender la situación del cliente, vibrar con sus emociones y comprender sus sentimientos al ponerse en su lugar

Para lograr empatía es importante considerar la experiencia de cliente, sus necesidades, emociones, sentimientos, cultura, intereses y perspectivas

Empatía

Impacto de la empatía en el servicio

- ✓ Cuando el cliente se siente comprendido se logra su satisfacción, fidelidad y compromiso emocional. Sienten que la organización se esmera en hacerlos sentir bien atendidos.

- ✓ Si el usuario percibe que se le trata individualmente, como alguien especial, se genera una buena opinión de la empresa.

Empatía

Conocimiento del cliente

- Ofrecer un trato personalizado → conocer a fondo las necesidades del cliente

- La empatía es la sustancia de la que está hecha la comprensión.

Ver la situación a través de sus ojos	¿Si yo fuera el cliente, qué querría?	Escuchar todo el tiempo

- **La información y la interacción humana** son las principales materias primas a transformar en un proceso de trabajo que genere un servicio de calidad.

Empatía

Indicadores

- La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes

  ¿Es fácil para el cliente llegar hasta la clínica? ¿Cuándo llaman a la clínica los números telefónicos siempre están ocupados, nunca contestan o cuando contestan el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?

- El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes

  El cliente desea ser tratado como si fuera único, brindarle los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él, e inclusive ofrecerle algo adicional, es decir, superar sus expectativas

- El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido

- El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos

  Es importante mantener con el cliente el mayor nivel de comunicación posible, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

EVALUACIÓN
MÓDULO III. EMPATÍA

PRÓXIMA SESIÓN

Fiabilidad

- Indicadores
- La Comunicación
- Lenguaje corporal
- Comunicación efectiva
- Manejo de quejas
- Tipo de clientes y cómo tratarlos

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO IV. FIABILIDAD

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Fiabilidad del Modelo SERVQUAL

Contenido:
Fiabilidad
Indicadores
La comunicación
Lenguaje corporal
Comunicación efectiva
Manejo de quejas
Tipos de clientes y como tratarlos

Dinámica

LA CAJA SORPRESA

FIABILIDAD

¿Qué es Fiabilidad?

Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Indicadores:

- ✓ Realizar bien el servicio desde la primera vez.
- ✓ Interés sincero en solucionar problemas a un cliente.
- ✓ Cumplimiento a los clientes de las promesas.

La Comunicación

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

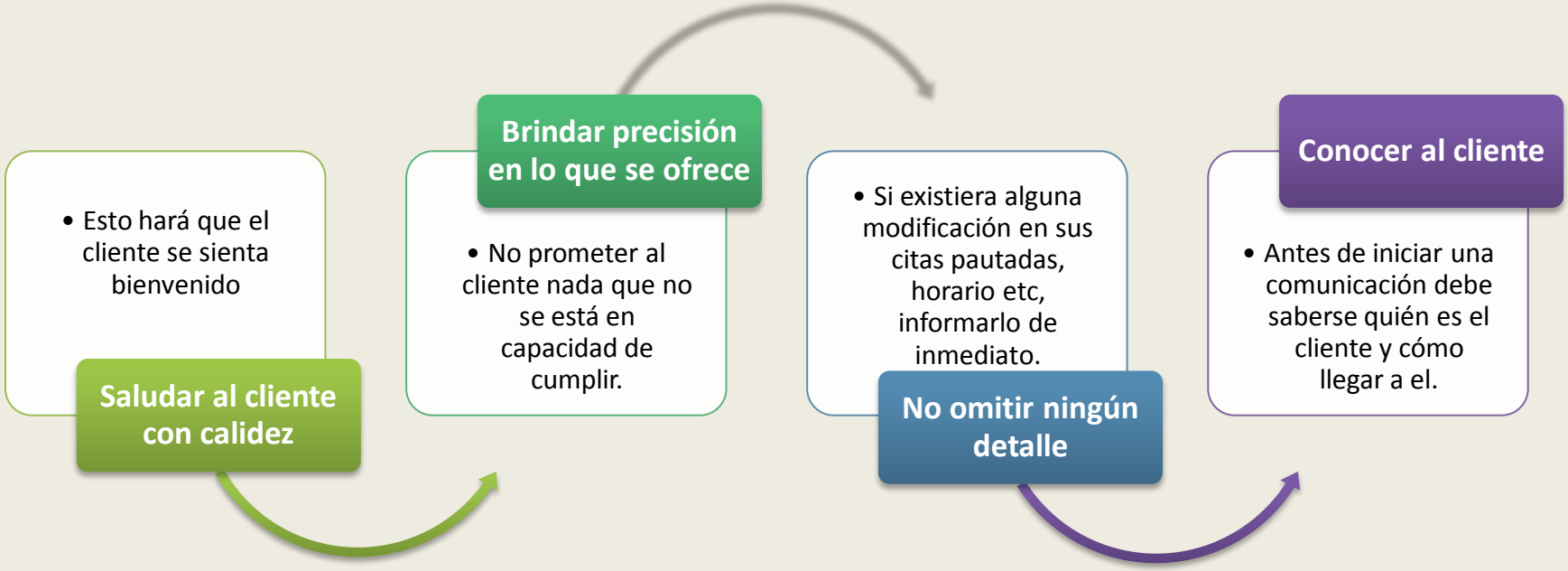
Dos tipos de comunicación:

- **Comunicación Verbal**
- **Comunicación no Verbal**

Lenguaje corporal

Cara relajada y controlada	Cara ansiosa y rígida
Comunica preparación y comodidad.	Comunica falta de preparación, inexperiencia e incomodidad.
Sonrisa natural y sincera	**Sonrisa forzada o falsa**
Comunica seguridad y gusto por lo que haces.	Comunica inseguridad y poco gusto por lo que haces.
Contacto visual constante	**Poco contacto visual**
Comunica interés y que el cliente es importante para ti.	Comunica falta de interés y confianza en si mismo.
Movimiento corporal relajado	**Movimiento corporal rígido**
Comunica control y agrado por lo que hago.	Comunica falta de control en la situación, no me gusta lo que hago.

Procedimiento para una comunicación efectiva



Manejo de quejas

1. Prestar atención al momento de recibir una queja

(Tomar nota de la situación descrita) y mostrar interés en ayudar al cliente.

2. Si es posible brindar una solución en el momento ofrézcala y llévala acabo. En caso no sea factible, acuda a una instancia superior. En ambos casos la queja debe ser reportada.

3. Darle seguimiento a la queja hasta asegurarse de que fue debidamente solucionada (incluso cuando la queja haya sido trasferida a otra área o persona de la empresa).

4. Verificar con el cliente que su queja fue solucionada y que este se encuentre satisfecho con el resultado.

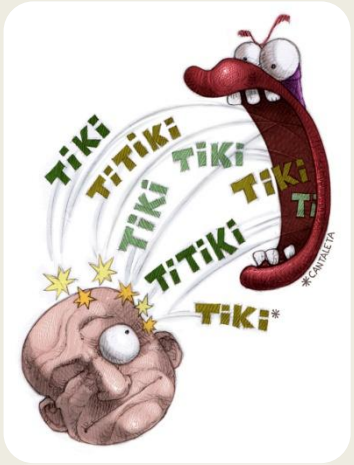
Tipos de clientes

AGRESIVOS

IMPACIENTES

CRITICONES

IRRITABLES



Pasos para un excelente calidad de servicio al cliente

TRANSMITE una actitud positiva hacia los demás

IDENTIFICA las NECESIDADES de tus clientes.

OCÚPATE de las NECESIDADES de tus clientes.

HAZ que REGRESEN a tu institución.

EVALUACIÓN
MÓDULO IV. FIABILIDAD

PRÓXIMA SESIÓN

Garantía

- Inteligencia Emocional
- Trabajo en equipo

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO V. GARANTÍA

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Garantía del Modelo SERVQUAL

Contenido:
Garantía
Inteligencia emocional
Trabajo en equipo

Dinámica

Los refranes

VIDEO

“Asuma su responsabilidad”

GARANTÍA

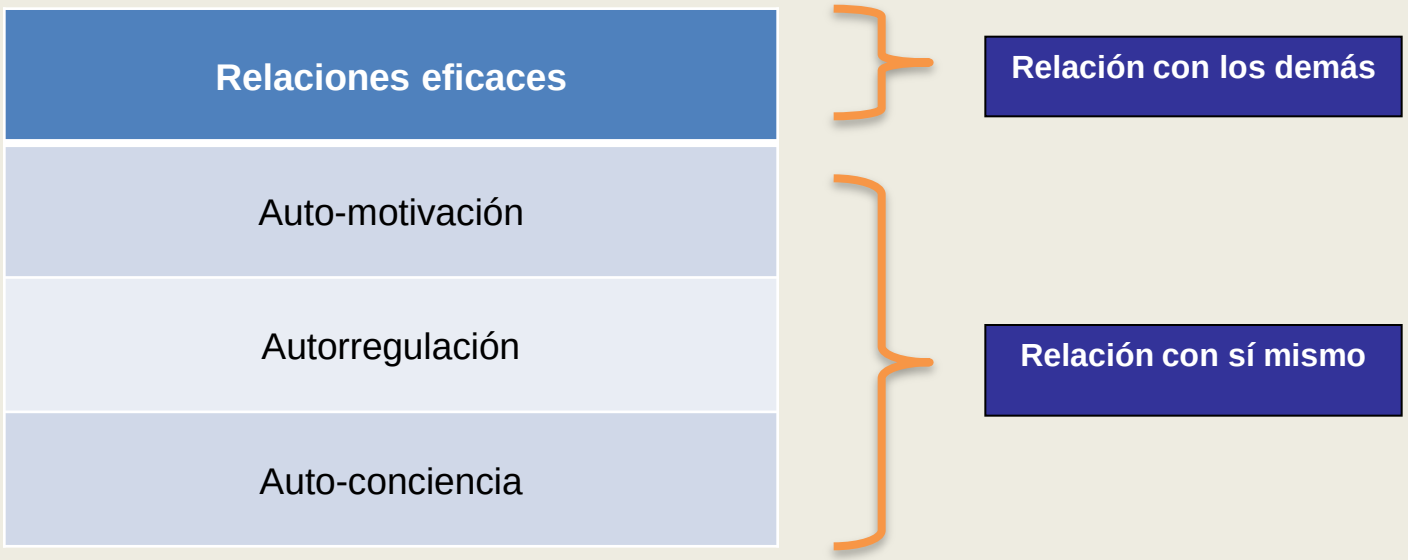
¿Qué es Garantía?

Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

¿Que es inteligencia emocional?

Es la capacidad para percibir y comprender las emociones propias y de los otros.

¿Cómo aprendemos a elevar nuestro nivel de IE?



Trabajo en equipo

Un equipo es un grupo de personas que aportan sus propios talentos para trabajar en forma sinérgica para lograr una meta común.

Reflexión…

“Cualquiera puede enfadarse, eso es sencillo, pero estar enfadado con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y de la forma correcta, eso no es sencillo”

Aristóteles

EVALUACIÓN
MÓDULO V. GARANTÍA

PRÓXIMA SESIÓN

Tangibilidad

- Contacto personal
- Aspectos del entorno

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO VI. TANGIBILIDAD

Objetivo:
Informar sobre la importancia y características de la dimensión Tangibilidad del Modelo SERVQUAL

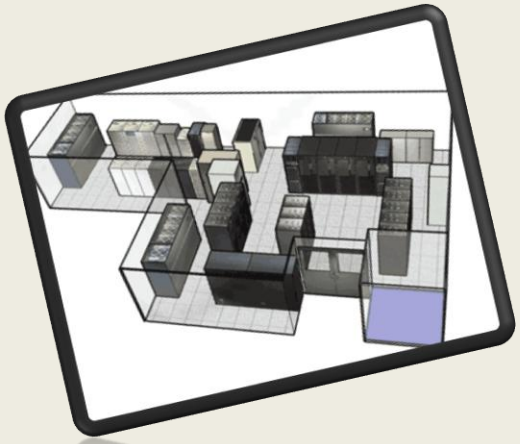
Contenido:
Tangibilidad
Contacto personal
Aspectos del entorno

Role play

“A la venta”

TANGIBILIDAD

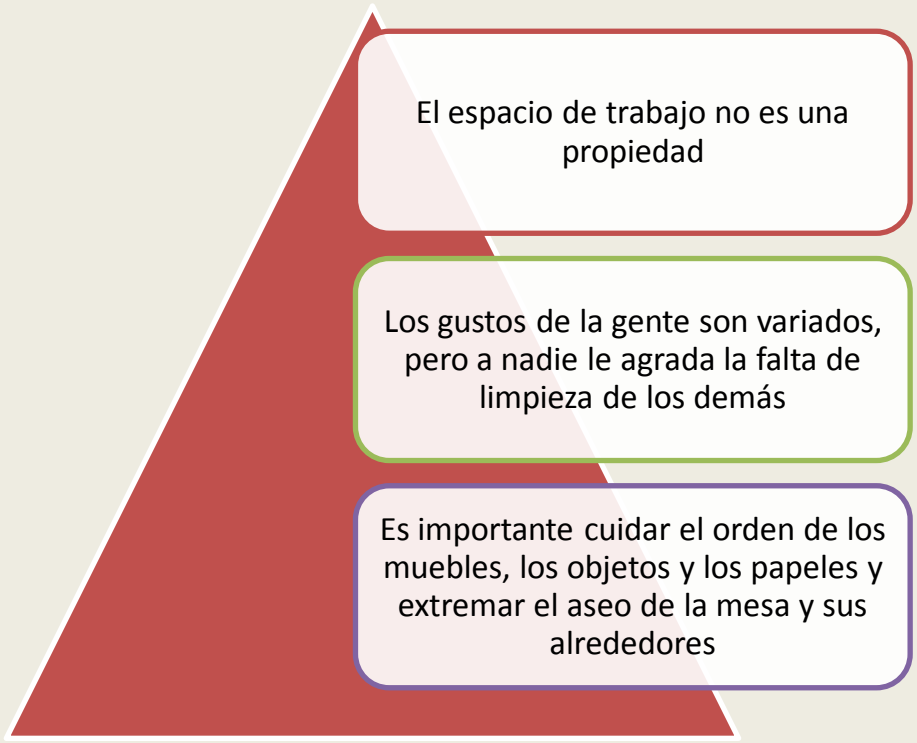
Son las instalaciones físicas, personal y materiales de la institución



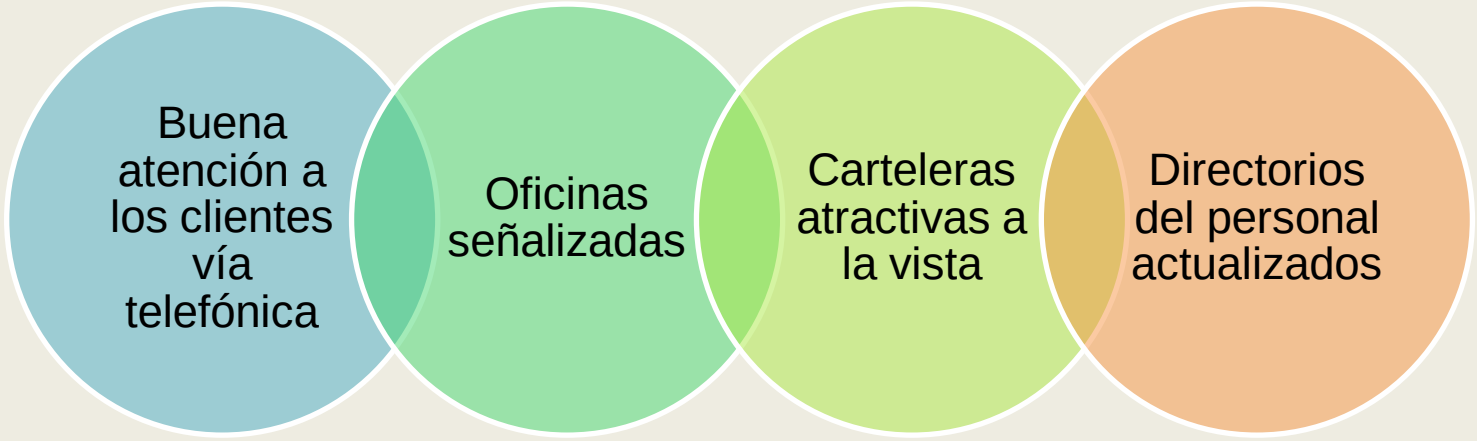
Contacto personal

- No debe descuidarse la importancia del aspecto exterior de las personas
- Se debe huir de los estilos agresivos y presentar un aspecto acogedor
- Se debe procurar ofrecer al público el mejor aspecto

El entorno


El espacio de trabajo no es una propiedad
Los gustos de la gente son variados, pero a nadie le agrada la falta de limpieza de los demás
Es importante cuidar el orden de los muebles, los objetos y los papeles y extremar el aseo de la mesa y sus alrededores

Otros tips


Buena atención a los clientes vía telefónica
Oficinas señalizadas
Carteleras atractivas a la vista
Directorios del personal actualizados

EVALUACIÓN
MÓDULO VI. TANGIBILIDAD

PRÓXIMA SESIÓN

Servqual

- Cuestionario
- Tabulación y análisis de datos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Evaluación y seguimiento del programa

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO VII. DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS CON SERVQUAL

Objetivo:
Proporcionar los pasos metodológicos para realizar periódicamente un Diagnóstico de la calidad de servicios aplicando el Modelo Servqual

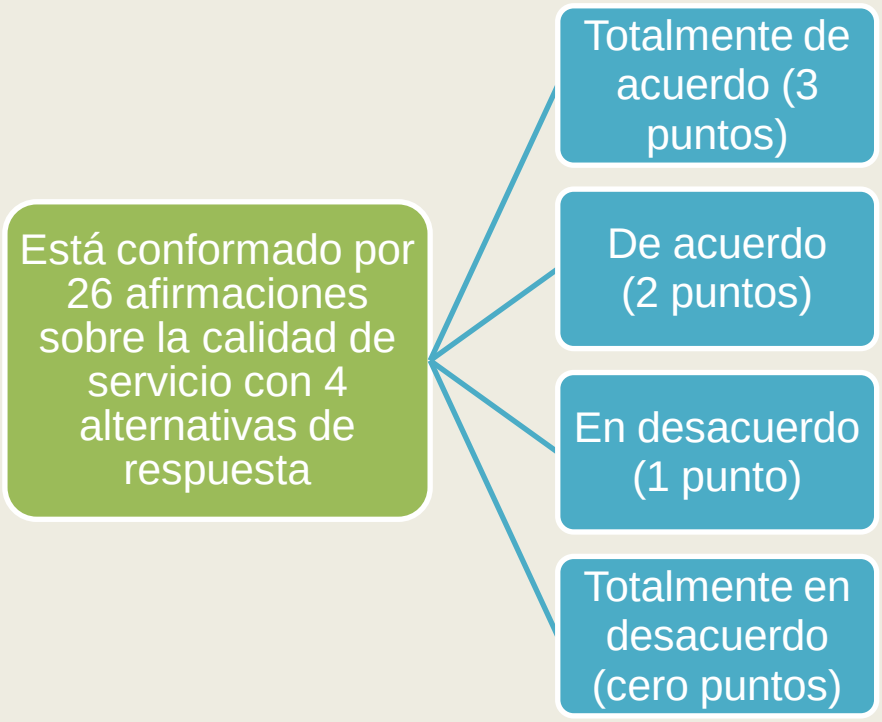
Contenido:

Cuestionario SERVQUAL
Tabulación y análisis de datos
Conclusiones
Recomendaciones
Evaluación y seguimiento del programa

Dinámica

La Tempestad

CUESTIONARIO SERVQUAL



Serán aplicados a padres y/o representantes de los niños, de los diferentes servicios

Cada afirmación pertenece a una de las cinco dimensiones estudiadas: Tangibilidad, fiabilidad, diligencia, garantía y empatía

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Tangibilidad posee cinco indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Tangibilidad Son las instalaciones físicas, personal y materiales.	Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4
	La apariencia del personal es limpia y pulcra	6
	Los equipos utilizados son modernos	14
	Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19
	El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Fiabilidad posee seis indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Fiabilidad Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	Desde la primera vez que acudió a la clínica recibió un buen servicio	2 5
	Cuando ha tenido algún problema el personal le ha demostrado un sincero interés en solucionarlo	9
	El servicio se presta de acuerdo a día y hora estipulada	13
	Cuando el personal promete algo se lo cumple	20
	El personal responde a lo que el cliente espera y/o solicita	25
	El personal se preocupa por no cometer errores en el desempeño de sus funciones	

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Diligencia posee cinco indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Diligencia Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido .	El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos	8
	El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes	16
	El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes	22 24
	El personal esta dispuesto siempre a ayudar a los pacientes	26
	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno	

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Garantía posee seis indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Garantía Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.	El personal le transmite calidez en sus actitudes y comportamientos	1 3
	El personal le ha demostrado amabilidad y buen trato	10
	El personal le transmite confianza a los pacientes	12
	Siente que el personal tiene los conocimientos suficientes para responderle sus preguntas	18
	Los pacientes conocen los procesos administrativos para la cancelación de los servicios prestados	23
	En la prestación de los servicios, el personal demuestra estar organizados	

CUESTIONARIO SERVQUAL

La dimensión Empatía posee cuatro indicadores

Dimensión	Indicadores	ítems
Empatía Es la atención individualizada que ofrece la institución a sus clientes.	La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos	7 11 15 17

CUESTIONARIO SERVQUAL. TABULACIÓN DE DATOS

Se realiza una vez culminada la aplicación de las encuestas a través de la Matriz de respuestas por dimensión.

Se deben vaciar las respuestas de cada ítem, por encuestado según:

- Sede: El Marqués o Bello Monte.
- Servicio: Tipo de servicio que corresponda los pacientes.

CUESTIONARIO SERVQUAL. TABULACIÓN DE DATOS

Ejemplo:

Queremos determinar el resultado de la dimensión Tangibilidad de un paciente, quien respondió a las afirmaciones de la siguiente manera:

Indicadores	ítems	Respuesta
Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4	En desacuerdo (1)
La apariencia del personal es limpia y pulcra	6	Totalmente de acuerdo (3)
Los equipos utilizados son modernos	14	De acuerdo (2)
Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19	Totalmente en desacuerdo (0)
El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21	Totalmente de acuerdo (3)

CUESTIONARIO SERVQUAL. TABULACIÓN DE DATOS

Calculamos de la siguiente manera:

- **Sumatoria de los puntajes de los ítems de la dimensión Tangibilidad**
  La dimensión Tangibilidad corresponde a los ítems: 4, 6, 14, 19 y 21. Las respuestas de cada ítem son: **1+3+2+0+3 = 9**

- **Se multiplica por 100**
  Sería: **9*100 = 900**

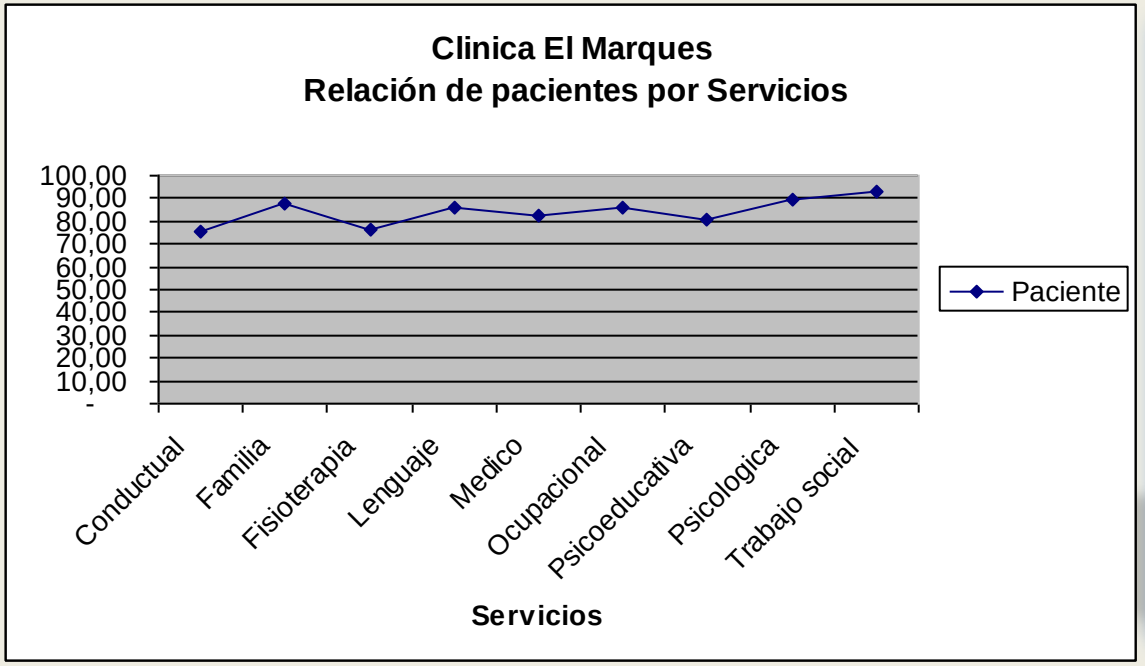
- **Se divide entre la cantidad de ítems de la dimensión Tangibilidad, multiplicado por el puntaje máximo que en este caso es tres, ya que la opción totalmente de acuerdo corresponde a 3 puntos**
  Sería: **5*3 = 15**
  Entonces: **900/15 = 60,00**

- **Se divide entre la cantidad de encuestados de la misma sede y servicio**
  Si tenemos ocho pacientes en la sucursal El Marqués del servicio de Familia, sería:
  60/8 = 7,50

CUESTIONARIO SERVQUAL. ANÁLISIS DE DATOS

Las gráficas permitirán visualizar los resultados obtenidos sobre la calidad por dimensión y/o área de servicio.

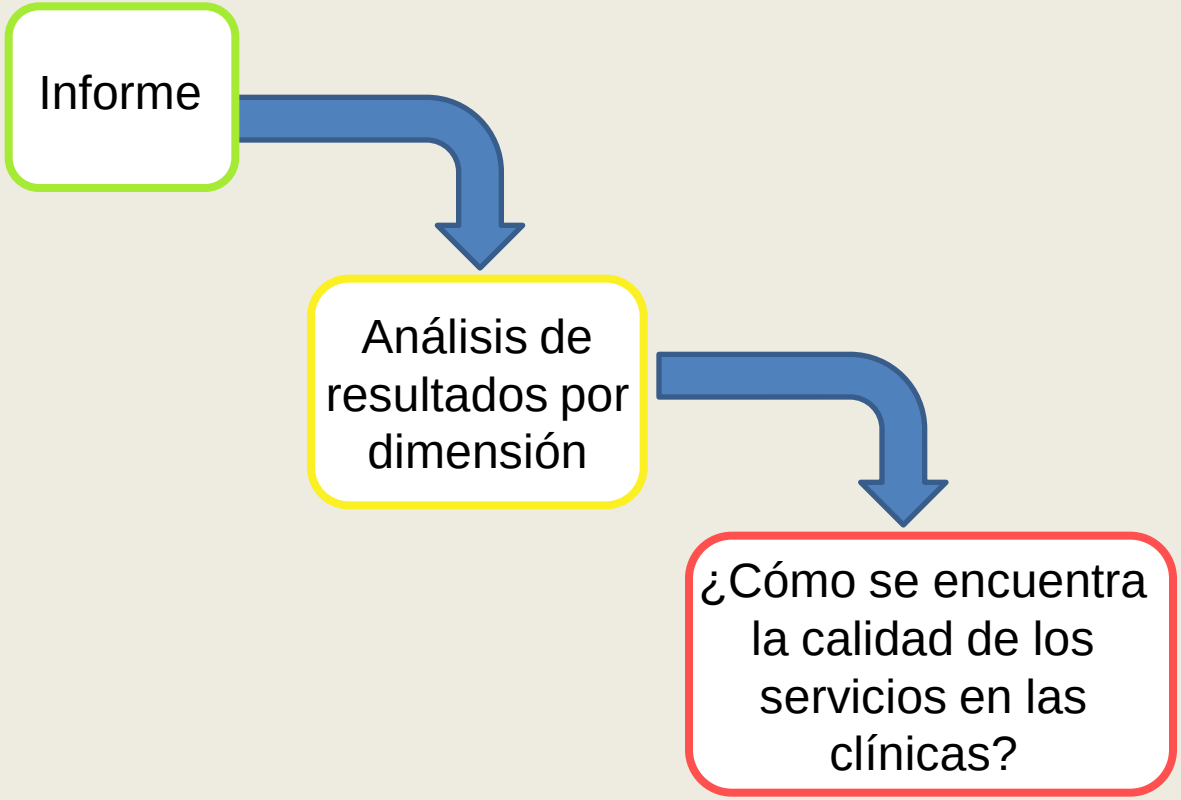
Ejemplo:



En la gráfica podemos apreciar que los pacientes de la Clínica El Marqués perciben la calidad de los servicios de una manera satisfactoria.

En este caso todos los valores se encuentran por encima del 70% en los siguientes servicios: Conductual, familia, lenguaje, fisioterapia, lenguaje, médico, ocupacional, psicoeducativa y psicológica y trabajo social.

CONCLUSIONES



RECOMENDACIONES

Son elaboradas al final, cuando ya se tienen todos los datos analizados. De esta manera, se sugerirán acciones para mantener o mejorar la calidad del servicio en función a la conclusión obtenida por cada dimensión estudiada.

Evaluación y seguimiento del programa

Evaluación del instructor

Factores:

- Los conocimientos que posee sobre la materia
- Seguridad, confianza en sí mismo y serenidad que transmite
- La claridad en la pronunciación, el énfasis y el tono de voz
- Las respuestas a las preguntas que se le formularon
- La atención y el control del grupo
- El orden seguido en la exposición de las ideas y tópicos tratados
- La capacidad de entendimiento
- La manera en que se estimuló al grupo para que participaran en las discusiones planteadas
- El método usado para conducir el curso
- El cumplimiento del horario

Evaluación y seguimiento del programa

Evaluación del curso

Factores:

- Objetivos
- Programación y diseño
- Cantidad y calidad del material de apoyo
- Relación del material de apoyo a los temas y objetivos
- Relación de los temas tratados con el trabajo
- Recursos utilizados (audiovisuales, rotafolios, etc.)
- Uso del tiempo
- Interés
- Condiciones ambientales
- Refrigerio

Evaluación y seguimiento del programa

- Para tabular ambas evaluaciones se vaciarán las respuestas obtenidas de cada factor por cada sesión realizada y se utilizará la matriz de respuestas de las evaluaciones.

- La sumatoria de cada factor evaluado por el participante nos arrojará la opinión general del mismo, de acuerdo a la siguiente escala:

Puntaje	Clasificación
45 - 50	Excelente
37 - 45	Bueno
28 - 36	Aceptable
19 - 27	Regular
10 - 18	Deficiente

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

MÓDULO I

CALIDAD DE SERVICIO

Objetivo:

Orientar sobre la importancia de la Calidad de Servicio basado en el modelo SERVQUAL

Contenido:

- Servicio
- Características del servicio
- Cliclo del servicio
- Los siete pecados del servicio
- Calidad
- Calidad en el servicio
- Principios de la calidad
- Modelo SERVQUAL

¿Qué es servicio?

El servicio es un conjunto de elementos intangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Características del servicio

La intangibilidad

No son palpables ni visibles, el beneficiario final debe depositar su confianza en el prestatario del servicio.

La inseparabilidad

Un servicio no existe sin sus proveedores (personas o sistemas), requiere la presencia del que lo presta.

La heterogeneidad

El servicio depende de los requerimientos del cliente y por lo tanto, son extremadamente variables.

La caducidad

Los servicios no son perecederos, no pueden almacenarse o guardarse para después.

Ciclo del servicio

Para Albrecht (2006) el ciclo de servicio se inicia en el primer momento de contacto entre el cliente y su organización, que puede ser ver un anuncio, o cualquier proceso de negocio o transacción. Termina sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando éste decide regresar por más.

El ciclo es una cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente que experimenta un servicio. Donde cada episodio en el cual el cliente se pone en contacto con la organización, obtiene una impresión de la calidad del servicio, los cuales son denominados *momentos de verdad*, que constituyen momentos decisivos para el éxito o fracaso de la interacción.

Por tanto, manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de la verdad posibles salgan bien.

¿Qué es calidad?

Es la esencia que hace que una persona o cosa sea lo que es.

Proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa, para cubrir y sobrepasar las necesidades del cliente.

La calidad de hoy es apenas el mínimo requerido del mañana.

¿Qué es Calidad en el servicio?

Es exceder las expectativas del cliente, a través del conocimiento de los servicios, además de la cordialidad, respeto y empatía hacia el cliente.

Principios de la Calidad

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente.
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Los 7 pecados pecados del servicio

Apatía
Manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente.

Desaire
Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su problema o necesidad.

Frialidad
Demostrar antipatia, precipitación o impaciencia con el cliente.

Aire de superioridad
Subestimar las capacidades del cliente.

Robotismo
Tratar al cliente de forma mecanizada y pretender que éste responda de la misma manera.

Reglamento
Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer una excepción o usar el sentido común.

Evasivas
Hacer creer que la solución de un problema o requerimiento la tiene otra persona para asi esquivar al cliente.

Modelo SERVQUAL

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo SERVQUAL uno de los modelos que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema.

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía.

Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Parasuraman, Zeithmani y Berry**,** distinguieron las siguientes dimensiones:

Fiabilidad: Habilidad par ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa.

Diligencia: Voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarles el servicio requerido.

Garantía: Atención individualizada que ofrece la institución a los clientes.

Empatía: Conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Tangibilidad: Instalaciones físicas, personal y materiales.

Voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido de manera oportuna

OBJETIVO

INFORMAR SOBRE LA IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA DIMENSIÓN DILIGENCIA DEL MODELO SERVQUAL

MÓDULO II

DILIGENCIA

DILIGENCIA

Factores a tomar en cuenta

La Espera

Implica el tiempo que aguarda el usuario antes de que se le preste el servicio. Por ejemplo: colas y listas de espera.

Inicio y culminación

Los servicios suelen ser programados para empezar a una hora y finalizar a otra. El cumplimiento de dichos términos, influyen en la calidad del servicio.

La Duración

Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. Este tiempo se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que este espera que dure. Si el tiempo de producción no cumple con lo prometido, el usuario toma opinión sobre la calidad del servicio.

Indicadores

El prestador de servicio siempre se encuentra dispuesto a atender cualquier situación irregular que se presente.

Debe existir excelente comunicación con los pacientes e informarles de cualquier cambio en el proceso y sus causas.

El prestador de servicio debe tener siempre la disposición de servir al usuario. Se le puede realizar preguntas como "¿Le puedo ayudar?" ó "¿Necesita algo?"

Cuando la persona puede resolver un problema por sí misma y sin retraso implica que es competente.

Es importante que el personal de respuesta a las quejas que se realicen, así como atender rápidamente cualquier problema que se presente.

MÓDULO III

EMPATÍA

Objetivo

Informar la importancia y características de la dimensión Empatía del Modelo SERVOUAL

Es la capacidad de proveer cuidados y atención individualizada a los clientes

Se debe conocer a fondo las necesidades del cliente

- La empatía le permite al prestador del servicio entender la situación del cliente, vibrar con sus emociones y comprender sus sentimientos al ponerse en su lugar

La empatía es la sustancia de la que está hecha la comprensión

- Cuando el cliente se siente comprendido se logra su satisfacción, fidelidad y compromiso emocional. Sienten que la organización se esmera en hacerlos sentir bien atendidos.

Es importante mantener con el cliente el mayor nivel de comunicación posible, además en un idioma que ellos puedan entender claramente

La información y la interacción humana son las principales materias primas a transformar en un proceso de trabajo que genere un servicio de calidad.

MÓDULO IV

FIABILIDAD

Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa

Objetivo

Informar la importancia y características de la dimensión Fiabilidad del Modelo SERVQUAL

La comunicación

Cuando nos comunicamos con alguien, además de emitir mensaje, recibimos una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

Comunicación Verbal

Comunicación que se da mediante el uso de la voz y la palabra.

Comunicación No verbal

Constituida por todos los otros medios que tiene el ser humano para comunicarse.

El servicio tiene la característica de ser presencial e interactivo, entonces, cobra aún mayor importancia el hecho de no sólo comunicar a través de palabras, sino también a través del lenguaje corporal.

Manejo de quejas

Para manejar una queja se deben seguir los siguientes pasos:

1. Prestar atención al momento de recibir una queja (Tomar nota de la situación descrita) y mostrar interés en ayudar al cliente.

2. Si es posible brindar una solución en el momento ofrézcala y llévela a cabo. En caso de que no sea factible, acuda a una instancia superior. En ambos casos la queja debe ser reportada.

3. Darle seguimiento a la queja hasta asegurarse de que fue debidamente solucionada (incluso cuando la queja haya sido trasferida a otra área o persona de la empresa).

4. Verificar con el cliente que su queja fue solucionada y que este se encuentra satisfecho con el resultado.

Tipos de clientes y cómo tratarlos

- Agresivo

Valorarlo. Se pueden usar frases como “usted es muy importante para nosotros”.

- Impaciente

Informarle cuánto tiempo se demorarán en atenderlo. Hay darle muchas explicaciones y estar pendiente de él.

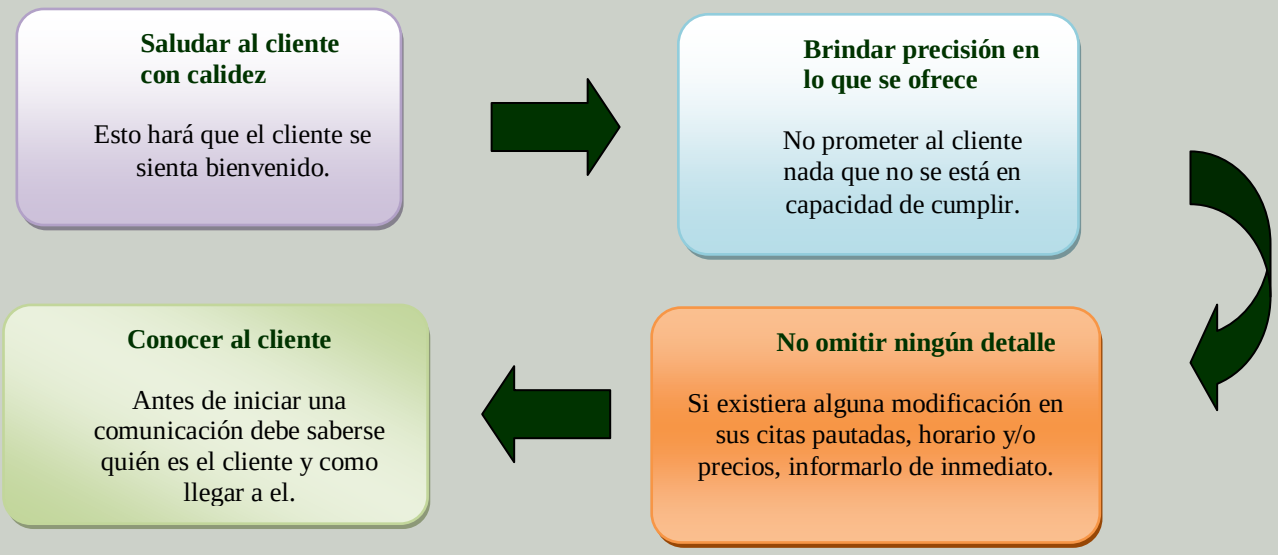
- Criticón

No hacerse solidario de sus comentarios, es preferible contestar “estamos tratando de hacerlo cada vez mejor, ¿tiene usted alguna sugerencia?

- Irritable

Honrar el compromiso. Si grita, bajar la voz, sonreír, evitar los conflictos, aislarlo, colmarlo de detalles y sorprenderlo. Atiéndalo en la forma que menos

PASOS DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA



INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es la capacidad de las personas de percibir y comprender las emociones propias y de otros, y la habilidad de usar este conocimiento, de forma intencional, para gerenciar las relaciones consigo mismo y con los demás.

La inteligencia emocional (IE) permite:

- Guiar pensamientos y acciones hacia el logro de resultados.
- Usar las emociones como fuente de energía, confianza, impulso, influencia, iniciativa y creatividad.
- Construir modos de relacionarse emocionalmente de forma inteligente.

GARANTÍA

Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Para que el cliente se sienta tranquilo se le debe tratar con amabilidad y buen trato. Además se debe trabajar con organización y poseer los conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.

MÓDULO V

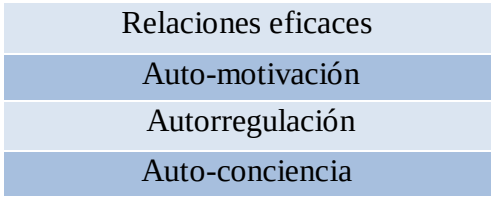
GARANTÍA

OBJETIVO

Informar la importancia y características de la dimensión Garantía del Modelo SERVQUAL

¿Cómo aprendemos a elevar nuestro nivel de IE?

A la Inteligencia Emocional la integran un conjunto de habilidades que ayudan a la gente a afrontar los retos, al combinar su inteligencia racional con estrategias de Inteligencia Emocional. Existen habilidades que necesitan ser practicadas para que se vuelvan competencias.



Auto-conciencia

Es la base donde se apoyan las otras competencias de Inteligencia Emocional. Es la capacidad de percibir y conocer los estados internos, recursos, preferencias e intuiciones propias. Es conocer lo que nos mueve y apasiona. Implica conocer donde estamos ahora y donde queremos ir, para transformarnos y llegar ahí.

Autorregulación

Es la capacidad para manejar los estados internos, impulsos y recursos, las emociones, especialmente: miedo, ira y tristeza.

Relaciones eficaces

Las habilidades de auto conocimiento, autorregulación, auto motivación son las bases y el camino para el desarrollo de relaciones interpersonales eficaces.

Se refiere a la interacción exitosa con otros y ser adeptos a manejar las emociones en otros.

Las personas que han enriquecido sus habilidades sociales, poseen la capacidad para:

- Comunicarse y orientarse hacia las personas
- Reconocer conflictos y soluciones
- Crear algo en común
- Influir mediante la persuasión
- Construir consenso, trabajar cooperativamente y alcanzar metas comunes
- Ser mejores servidores públicos

"Somos juzgados por un Nuevo estándar; no sólo cuán inteligentes somos, o cuan preparados o formados, sino también por cuán bien nos manejamos a nosotros mismos y con los demás"

Daniel Goleman

Trabajo en equipo

Trabajar en grupo es realizar las cosas por separado, cada persona sabe cómo hacerlo y para cuándo se deben entregar los resultados, de manera separada e individual.

Un equipo es un grupo de personas que aportan sus propios talentos para trabajar en forma sinérgica para lograr una meta común. Los equipos a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia.

Para que un equipo de trabajo sea efectivo, debemos asegurarnos que cada persona trabaje a su capacidad óptima y que cada una colabore para lograr la sinergia necesaria para alcanzar el objetivo establecido.

TANGIBILIDAD

MÓDULO VI

Objetivo

Informar la importancia y características de la dimensión Tangibilidad del Modelo SERVQUAL

Son las instalaciones físicas, personal y materiales de la institución.

Contacto personal

No debe descuidarse la importancia del aspecto exterior de las personas.

La apariencia, que ha de ser un símbolo de nuestra personalidad y gustos, tiene un impacto importante en los clientes.

Debemos huir de los estilos agresivos y presentar un aspecto acogedor.

Se debe procurar ofrecer al público el mejor aspecto. Estar pulcros, elegantes y arreglados. Conviene huir de los excesos en los vestidos, peinados, adornos y perfumes y evitar vicios como el cigarrillo.

El entorno

Los gustos de la gente son variados, pero a nadie le agrada la falta de limpieza de los demás.

Por ello es importante cuidar el orden de los muebles, los objetos y los papeles y extremar el aseo de la mesa y sus alrededores.

Evitar los restos de comida, recipientes con bebidas o café, bolsas u objetos que denoten preocupación por otros asuntos que no sean los de lo clientes y, en general, cualquier elemento que resulte ajeno a las funciones que se desempeñan.

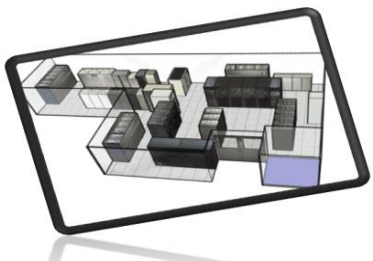
Tips

Buena atención a los clientes vía telefónica

Oficinas señalizadas

Carteleras atractivas a la vista

Directorios del personal actualizado



MÓDULO VII

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS CON EL MODELO SERVQUAL

Objetivo

Proporcionar los pasos metodológicos para realizar periódicamente un Diagnóstico de la Calidad de Servicios aplicando el Modelo SERVQUAL

Contenido

- Cuestionario SERVQUAL
- Tabulación y análisis de datos
- Evaluación y seguimiento

Para llevar a cabo un diagnóstico de Calidad de Servicio basado en el Modelo Servqual, se deben seguir los siguientes pasos:

- Cuestionario SERVQUAL
- Tabulación y análisis de datos
- Conclusiones y recomendaciones
- Evaluación y seguimiento

Aplicación del Cuestionario SERVQUAL:

El cuestionario SERVQUAL está conformado por 26 afirmaciones sobre la calidad de los servicios prestados en las diferentes áreas de las clínicas de INVEDIN, a las cuales los encuestados deben contestar con una de las 4 alternativas de respuesta: Totalmente de acuerdo (3 puntos), de acuerdo (2 puntos), en desacuerdo (1 punto) y totalmente en desacuerdo (cero puntos).

Estos cuestionarios serán aplicados a los padres y/o representantes de los niños, de los diferentes servicios. (Ver Cuestionario a los pacientes)

Cada afirmación pertenece a una de las cinco dimensiones estudiadas, entre ellas: Tangibilidad, fiabilidad, diligencia, garantía y empatía.

En el siguiente cuadro se detalla cada indicador y a que dimensión corresponde:

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Tangibilidad: Son las instalaciones físicas, personal y materiales.	Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4
	La apariencia del personal es limpia y pulcra	6
	Los equipos utilizados son modernos	14
	Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19
	El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21
Fiabilidad: Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	Desde la primera vez que acudió a la clínica recibió un buen servicio	2
	Cuando ha tenido algún problema el personal le ha demostrado un sincero interés en solucionarlo	5
	El servicio se presta de acuerdo a día y hora estipulada	9
	Cuando el personal promete algo se lo cumple	13
	El personal responde a lo que el cliente espera y/o solicita	20
	El personal se preocupa por no cometer errores en el desempeño de sus funciones	25
Diligencia: Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido.	El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos	8
	El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes	16
	El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes	22
	El personal esta dispuesto siempre a ayudar a los pacientes	24
	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno	26
Garantía: Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.	El personal le transmite calidez en sus actitudes y comportamientos	1
	El personal le ha demostrado amabilidad y buen trato	3
	El personal le transmite confianza a los pacientes	10
	Siente que el personal tiene los conocimientos suficientes para responderle sus preguntas	12
	Los pacientes conocen los procesos administrativos para la cancelación de los servicios prestados	18
	En la prestación de los servicios, el personal demuestra estar organizados	23
Empatía: Se refiere a la atención individualizada que ofrece la institución a sus clientes.	La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes	7
	El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes	11
	El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido	15
	El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos	17

Tabulación de datos

Una vez culminada la aplicación de las encuestas a los pacientes de ambas clínicas, se realiza la tabulación de datos y se deberá vaciar las respuestas de cada ítem, por encuestado, (Ver Matriz de respuestas por dimensión), según:

Sede: El Marqués o Bello Monte.
Servicio: Tipo de servicio que corresponda el personal o los pacientes.

Para determinar el resultado de cada encuestado por dimensión, se realiza la siguiente formulación:

- Sumatoria de los puntajes de los ítems de cada dimensión
- Se multiplica por 100 (para que el resultado sea en porcentaje)
- Se divide entre la cantidad de ítems de cada dimensión, multiplicado por el puntaje máximo que en este caso es tres, ya que la opción totalmente de acuerdo corresponde a 3 puntos.
- Se divide entre la cantidad de encuestados de la misma sucursal y servicio.

Ejemplo:
Queremos determinar el resultado de la dimensión Tangibilidad de un paciente, quien respondió a las afirmaciones de la siguiente manera:

INDICADORES	ÍTEMS	RESPUESTA
Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4	En desacuerdo (1)
La apariencia del personal es limpia y pulcra	6	Totalmente de acuerdo (3)
Los equipos utilizados son modernos	14	De acuerdo (2)
Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19	Totalmente en desacuerdo (0)
El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21	Totalmente de acuerdo (3)

Calculamos de acuerdo con lo descrito anteriormente:

- Sumatoria de los puntajes de los ítems de la dimensión Tangibilidad

La dimensión Tangibilidad corresponde a los ítems: 4, 6, 14, 19 y 21. Las respuestas de cada ítem son: 1+3+2+0+3 = 9

- Se multiplica por 100

Sería: 9*100 = 900

- Se divide entre la cantidad de ítems de la dimensión Tangibilidad, multiplicado por el puntaje máximo que en este caso es tres, ya que la opción totalmente de acuerdo corresponde a 3 puntos.

Sería: 5*3 = 15

Entonces: 900/15 = 60,00

- Se divide entre la cantidad de encuestados de la misma sede y servicio.

Si tenemos ocho pacientes en la sucursal El Marqués del servicio de Familia, sería:

60/8 = **7,50**

Sucursal	Servicio
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia

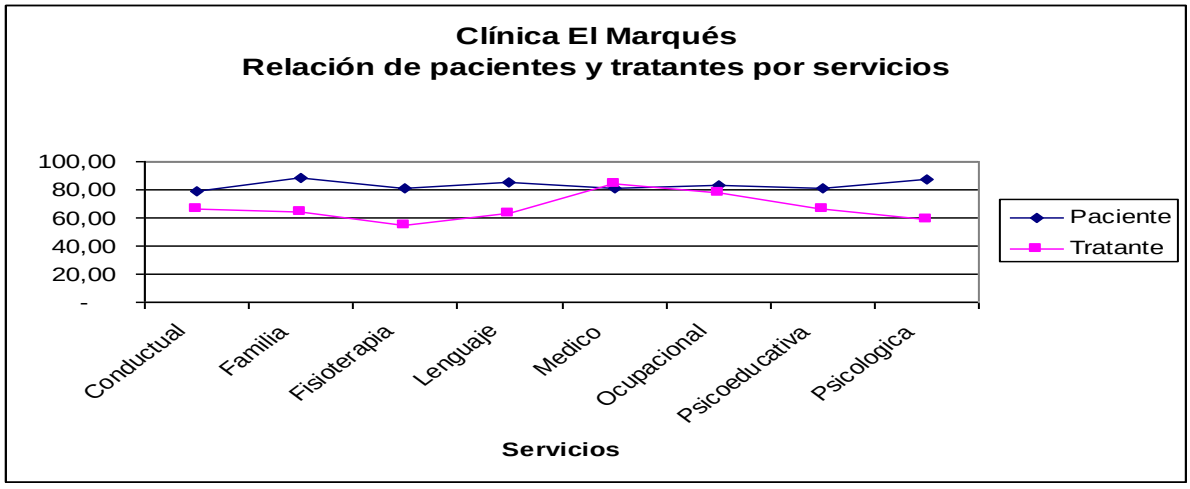
¿Qué significa el resultado obtenido de 7,50?

Este resultado representa la percepción de ese paciente con respecto a la dimensión tangibilidad, cuyo valor máximo es de 12,5. Si se quiere conocer la percepción de esa persona con respecto a la calidad de servicio total, se debe repetir con cada dimensión el mismo procedimiento y sumar los resultados. El valor obtenido será entonces en base al 100%.

Análisis de datos

Al realizar la tabulación de los datos se procede a elaborar graficas que permitirán visualizar los resultados obtenidos sobre la calidad por dimensión y/o área de servicio.

Ejemplo:



En la gráfica podemos apreciar que los pacientes de la Clínica El Marqués perciben la calidad de los servicios de una manera satisfactoria. En este caso todos los valores se encuentran por encima del 70% en los siguientes servicios: Conductual, familia, lenguaje, fisioterapia, lenguaje, médico, ocupacional, psicoeducativa y psicológica y trabajo social.

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez culminado la aplicación de cuestionarios a los padres y/o representantes de los pacientes se deberá realizar un informe que contenga el análisis de resultados para conocer como se encuentra la calidad de los servicios en las clínicas y poder presentar una serie de recomendaciones a fin de mejorar el desempeño de los trabajadores internos en pro del beneficio tanto de ellos como de los usuarios.

Evaluación y seguimiento

A finalizar cada sesión se realizarán dos evaluaciones a los participantes, a saber:

Del instructor (Ver Evaluación del instructor)

Se evaluarán los siguientes puntos:

- Los conocimientos que posee sobre la materia
- Seguridad, confianza en sí mismo y serenidad que transmite
- La claridad en la pronunciación, el énfasis y el tono de voz
- Las respuestas a las preguntas que se le formularon
- La atención y el control del grupo
- El orden seguido en la exposición de las ideas y tópicos tratados
- La capacidad de entendimiento
- La manera en que se estimuló al grupo para que participaran en las discusiones planteadas
- El método usado para conducir el curso
- El cumplimiento del horario

Del curso (Ver Evaluación del curso)

Se evalúan los siguientes puntos:

- Objetivos
- Programación y diseño
- Cantidad y calidad del material de apoyo
- Relación del material de apoyo a los temas y objetivos
- Relación de los temas tratados con el trabajo
- Recursos utilizados (audiovisuales, rotafolios, etc.)
- Uso del tiempo
- Interés
- Condiciones ambientales
- Refrigerio

Para tabular ambas evaluaciones se deberá vaciar las respuestas obtenidas de cada factor por cada sesión realizada y se utilizará la siguiente matriz:

		PARTICIPANTES														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
FACTORES	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
	7															
	8															
	9															
	10															
TOTAL																

Matriz de respuestas de las evaluaciones

La sumatoria de cada factor evaluado por el participante nos arrojará la opinión general del mismo, de acuerdo a la siguiente escala:

45-50	Excelente
37 – 45	Bueno
28- 36	Aceptable
19 - 27	Regular
10 – 18	Deficiente

CUESTIONARIO A LOS PACIENTES

INSTRUCCIONES

Estimado(a) paciente, padre y/o representante, estamos muy interesados en conocer su opinión acerca de la calidad de servicio prestado en las clínicas de INVEDIN. La encuesta es totalmente anónima. Sea lo más sincero posible y por favor responda todas las preguntas que se le formulen.

A continuación se le formularán primero dos (2) preguntas a las cuales Ud. deberá responder con una (1) de las cuatro (4) posibles alternativas de respuesta:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

A las siguientes preguntas, contéstelas de acuerdo con la siguiente escala:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Si ha comprendido las instrucciones podemos comenzar con el cuestionario.

Gracias por su colaboración

PRIMERA PARTE

1.- ¿A qué servicio acude usted?

Terapiafamilia	**Inter. conduct**	**Médico**	**Tera. Lenguaje**	**TAD**	**Inter. Psicoedu**	**Tera. Ocupa**	**Eval. Psico**	**Vis. Esco**	**Fisioterra**	**T. S**

2.-¿Cómo califica el servicio? O los servicios si son dos a más,

Excelente	Bueno	Regular	Malo

SEGUNDA PARTE

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	El personal le transmite calidez en sus actitudes y comportamientos				
2	Desde la primera vez que acudió a la clínica recibió un buen servicio				
3	El personal le ha demostrado amabilidad y buen trato				
4	Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables				
5	Cuando ha tenido algún problema el personal le ha demostrado un sincero interés en solucionarlo				
6	La apariencia del personal es limpia y pulcra				
7	La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes				
8	El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos				
9	El servicio se presta de acuerdo a día y hora estipulada				
10	El personal le transmite confianza a los pacientes				
11	El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes				
12	Siente que el personal tiene los conocimientos suficientes para responderle sus preguntas				
13	Cuando el personal promete algo se lo cumple				
14	Los equipos utilizados son modernos				
15	El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido				
16	El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes				
17	El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos				
18	Los pacientes conocen los procesos administrativos para la cancelación de los servicios prestados				
19	Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista				
20	El personal responde a lo que el cliente espera y/o solicita				
21	El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados				
22	El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes				
23	En la prestación de los servicios, el personal demuestra estar organizados				
24	El personal esta dispuesto siempre a ayudar a los pacientes				
25	El personal se preocupa por no cometer errores en el desempeño de sus funciones				
26	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno				

MATRIZ DE RESPUESTAS POR DIMENSIÓN

Sede	Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Tangibilidad	Fiabilidad	Diligencia	Garantía	Empatía

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

FACTORES	*1 Deficiente*	*2 Regular*	*3 Aceptable*	*4 Buena(o)*	*5 Excelente*
1. Los conocimientos que el Instructor posee sobre la materia dictada es					
2. La seguridad, confianza en sí mismo y serenidad que el Instructor demostró al exponer, fue:					
3. La claridad en la pronunciación, el énfasis y el tono de voz, fue:					
4. Las respuestas a las preguntas que se le formularon, fueron:					
5. El Instructor fue capaz de mantener la atención y el control del grupo en forma:					
6. El orden seguido en la exposición de las ideas y tópicos tratados por el Instructor, a lo largo del curso, fue:					
7. La capacidad del Instructor para hacerse entender es:					
8. La manera en que el Instructor estimuló a que los integrantes del Grupo participaran en las discusiones planteadas, fue:					
9. El método usado para conducir el Curso, fue:					
10. El cumplimiento del horario por parte del Instructor, fue:					
TOTAL					

OBSERVACIONES

1.- A su juicio, ¿cuáles son las cualidades más resaltantes del instructor?

_____

_____

_____

2.- ¿Qué aspecto cree usted que el instructor debería corregir?

_____

_____

_____

EVALUACIÓN DEL CURSO

EVALUACIÓN DEL CURSO	*1 Deficiente*	*2 Regular*	*3 Aceptable*	*4 Buena(o)*	*5 Excelente*
1. ¿Cómo se establecieron los Objetivos del Curso?					
2. La programación y diseño del curso fue:					
3. La cantidad y calidad del material de apoyo repartido fue:					
4. ¿Cómo se ajusta el material de apoyo a los temas y objetivos del curso?					
5. ¿Cómo es la relación de los temas tratados con su trabajo?					
6. El uso de recursos audiovisuales, rotafolios, etc., fue:					
7. Los temas tratados, de acuerdo al tiempo disponible, se cubrieron en forma:					
8. El interés que el curso despertó en usted fue:					
9. Las condiciones ambientales del salón de clases fueron:					
10. Los arreglos relativos al refrigerio fueron					
TOTAL					

OBSERVACIONES

1.- ¿Recibió material de apoyo o complemento del curso?

Si ☐ No ☐

2.- ¿La duración del curso fue adecuada?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

_____

_____

_____

_____

3.- ¿Qué aspectos de los temas tratados debieran ampliarse y/o eliminarse? ¿Por qué?

_____

_____

_____

4.- ¿Cómo se propone usted a relacionar y aplicar lo aprendido en el Curso con su trabajo?

_____

_____

_____

COMENTARIOS ADICIONALES

En caso de que tenga usted algún comentario adicional relativo al curso, al instructor o a otros
aspectos relacionados con el mismo, menciónelos a continuación:

_____

_____

_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA LAS CLÍNICAS DEL INSTITUTO VENEZOLANO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL NIÑO (INVEDIN)

Por:

ANDREINA ISABEL FIGUEROA ROSAS

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: William Medina Quero

Caracas, octubre de 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por llenarme de salud y fuerzas para cumplir mis metas.

A mis padres, por su incondicional amor, apoyo, motivación y compañía.

A Carolina, por ser amiga, compañera de estudio y pilar fundamental en el desarrollo de este trabajo.

A mi profesor y tutor William Medina, por su paciencia, profesionalismo y disposición.

A Invedin, por abrirnos sus puertas y facilitarnos el trabajo. Especial agradecimiento merece la Directora de la institución, Mónica Castro, por su confianza y colaboración.

A mis hermanas, porque en ellas encuentro siempre apoyo e inspiración.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS ii
ÍNDICE iii
INTRODUCCIÓN 6
CAPÍTULO I 7
1.1. Planteamiento del problema 7
1.2. Justificación de la investigación 8
1.3. Objetivos de la investigación 8
CAPÍTULO II 9
2.1 Historia de la Organización 9
2.2 Misión y Visión 10
2.3 Valores 10
2.4 . Estructura Organizativa 10
CAPÍTULO III 14
3.1 Antecedentes de la investigación 14
3.2 Bases teóricas de referencia 14
3.2.1 Servicio 14
3.2.2 Calidad de Servicio 17
3.2.3 Modelo Servqual 18
3.2.5. Desarrollo Organizacional 23
CAPÍTULO VI 25
4.1 Tipo de Investigación 25
4.2 Técnica e instrumentos 25
4.3 Población y muestra 26
4.4 Procedimiento: 26
4.5 Operacionalización de las dimensiones 28
CAPÍTULO V 31
5.1 Componentes del plan de calidad 31
5.2. Descripción general de los módulos 31
5.3. Estructura 32
5.4. Módulos 33
5.4.1 Módulo I. Calidad de Servicio 33
5.4.2 Módulo II. Diligencia 43

5.4.3 Módulo III. Empatía 49
5.4.4 Módulo IV. Fiabilidad 53
5.4.5 Módulo V. Garantía 60
5.4.6 Módulo VI. Tangibilidad 70
5.4.7 Módulo VII. Diagnóstico de la calidad de servicios con Servqual 74
CONCLUSIONES 89
RECOMENDACIONES 91
REFERENCIAS 92
ANEXOS 95

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Título de la investigación: Programa de Calidad de Servicio para las clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño

RESUMEN

Autor: Andreína Figueroa

Asesor: William Medina Quero

El objetivo del presente Trabajo Especial de Grado es desarrollar un programa de Calidad de Servicio a ser implantado en las clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño, Invedin, institución privada sin fines de lucro que atiende a niños y jóvenes con dificultades en su desarrollo. Se persigue concientizar al personal de Invedin sobre la importancia de la calidad de servicio y adiestrar a los Directivos y Coordinadores sobre el uso y aplicación del modelo Servqual para que puedan realizar diagnósticos periódicamente. Dicho modelo, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991) será el Marco Teórico de Referencia. El mismo define la calidad de servicio como la "función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre los que efectivamente le fueron prestados por la empresa" (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991). El tipo de investigación es Aplicada, entendiendose ésta como "aquella que además de generar conocimientos, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado" (Ramírez, 2004), y su modalidad Investigación-Desarrollo, que tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales (Moreno, 1987). La población que abarcará es un total de 105 empleados y nueve Directores y Coordinadores. La técnica de recolección de datos que se utilizará es Análisis documental, aún cuando la investigación es de corte primaria. El Programa de Calidad fue elaborado en base a un modelo instruccional y contiene siete módulos de capacitación que serán dictados en siete sesiones. Una vez estructurado el contenido de cada sesión, se elaboró el material instruccional que deberá disponer el facilitador, el material de apoyo a distribuir a los participantes en cada una de las sesiones y los cuestionarios para evaluar el desempeño del facilitador y del programa.

Los resultados que se persiguen conseguir, es la concientización del personal de Invedin sobre la importancia de la calidad de servicio y el conocimiento sobre las actitudes y acciones más adecuadas para prestar y mantener un servicio de calidad. Asimismo se espera que Directores y Coordinadores aprendan a aplicar el instrumento de Servqual para diagnósticar la calidad de servicio y hacer un seguimiento periódico del mismo.

Palabras claves: Calidad de Servicio, Servqual, modelo instruccional, garantía, empatía, fiabilidad, tangibilidad, diligencia

INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio es sin duda el secreto del éxito de grandes organizaciones, las cuales deben procurar obtener las herramientas necesarias para saber cómo tratar a un cliente, comprender sus inquietudes y, sobre todo, ofrecerles respuestas oportunas que satisfagan sus necesidades. En este sentido, surgen diversos planteamientos vinculados a los valores, actitudes, filosofías etc., que deben predominar en una institución para garantizar la calidad del servicio. Para alcanzar estos criterios, se requiere estructurar un plan de acción y desarrollo del recurso humano involucrado en la atención al cliente, quien se constituye en el elemento principal para afianzar la cultura, el compromiso y la estrategia de la calidad del servicio.

Considerando lo anteriormente planteado, a continuación se presenta un Programa de Calidad de Servicio a ser implantado en la clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Nino, Invedin, con el fin de concientizar al personal sobre la importancia de ofrecer un servicio de calidad a sus pacientes.

La información del programa está estructurada bajo un modelo instruccional contenido en un manual para la implantación. El programa está constituido por siete módulos de acuerdo al Modelo Servqual propuesto por Parasuraman, Zeithmani y Berrry, a saber:

Módulo I: Calidad de servicio y el Modelo Servqual

Módulo II: Dimensión Diligencia

Módulo III. Dimensión Empatía

Módulo IV: Dimensión Fiabilidad

Módulo V. Dimensión Garantía

Módulo VI: Dimensión Tangibilidad

Módulo VII: Diagnóstico de la Calidad de Servicios (Servqual)

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo con Parusaraman, Zeithaml y Berry (1991), la calidad de servicio es la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Es por ello que un servicio de calidad no es solamente "ajustarse a las especificaciones", sino más bien ajustarse a las expectativas del cliente (Berry, Bennett y Brown, 1989).

Según Cantú (2001), un servicio es una "actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas del servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad".

Dada la naturaleza de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe. Debido a la importancia de la satisfacción del cliente para las empresas e instituciones en general, surgieron herramientas para medir la calidad en el servicio y así conocer el nivel de satisfacción de los mismos; tal como el modelo Servqual, desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, el cual propone cinco dimensiones claves para determinar la calidad: Fiabilidad; Diligencia; Garantía; Empatía y Tangibilidad.

Ahora bien, el desafío está no sólo en trabajar para obtener un nivel elevado de calidad de servicio y satisfacción al cliente sino también en mantener o mejorar los mismos. Es decir, una vez que la empresa logra obtener niveles confiables de calidad, ¿cómo hacer para mantenerlos o mejorarlos?, ¿cómo se pueden adiestrar a los Directivos de una institución sobre el uso y aplicación del modelo Servqual para diagnosticar periódicamente la calidad del servicio?, ¿cómo crear conciencia en los empleados sobre la importancia de mantener una calidad de servicio elevada? y, por último, ¿cómo diseñar, implantar y evaluar un programa de calidad?

1.2. Justificación de la investigación

Le elaboración de un Programa de Calidad de Servicio para las clínicas de Invedin, surgió como propuesta ante los resultados obtenidos durante un proceso de diagnóstico previo, cuyos resultados arrojaron índices elevados (mayor a un 70%) de calidad en todas las dimensiones del modelo Servqual. En este sentido, se propone la elaboración de un programa diseñado bajo el formato de un modelo instruccional que servirá no sólo para adiestrar a todo el personal de la institución sobre la importancia de la calidad de servicio, sino para que Directores y Coordinadores puedan realizar diagnósticos periódicamente con el fin de generar planes de acción cuando sean necesarios.

1.3. Objetivos de la investigación

General

Desarrollar un programa de Calidad de Servicio a ser implantado en las clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño, Invedin.

Específicos

- Efectuar un diseño instruccional de un programa de Calidad de Servicio dirigido al personal las Clínicas de Invedin.
- Implantar y evaluar el programa de calidad de servicio.

CAPÍTULO II
MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la Organización

El Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño (Invedin) es una institución privada sin fines de lucro fundada en 1974 por el Doctor Alberto Abadí, la Doctora Anita Benahim y un pequeño grupo de educadores y psicólogos. Luego de varios años trabajando en el galpón de una casa y debido al aumento de pacientes, se mudan a una quinta en los chorros y posteriormente a una casa más grande en El Marqués.

Actualmente Invedin cuenta con dos Centros de Diagnóstico y Tratamiento y un Centro de Educación Especial. Durante el año 2011 se atendieron 800 niños, niñas y adolescentes en las dos clínicas y se ofrecieron más de 24.000 sesiones de tratamiento. El colegio atiende a un total de 80 niños.

Invedin también cuenta con un Centro de Investigación y estudios de Postgrado, orientado a la creación de programas de investigación en el área infantil y a la formación de recursos humanos especializados. Asimismo, la institución desarrolla un programa de becas llamado Corazones Blancos que apoya a familias de bajos recursos económicos a cubrir los costos de los tratamientos y/o educación que requieren sus pequeños.

Los centros de Diagnóstico y Tratamiento se dedican a la atención de niños y adolescentes con alteraciones en su desarrollo cognoscitivo, conductual y/o socio-emocional bajo una visión ecológica que involucra al grupo familiar y entorno escolar de ser necesario, con el propósito de promover procesos de ajuste e integración y con la meta de que obtengan mejor calidad de vida.

El Centro de Educación Especial por su parte, ofrece educación integral a niños y jóvenes con discapacidad cognitiva en edades comprendidas entre 3 y 17 años. La agrupación de sus alumnos se realiza sobre la base de sus habilidades académicas, conductuales y sociales.

2.2 Misión y Visión

Misión

Mejorar la calidad de vida de infantes, niños y adolescentes que presenten riesgos o problemas en su desarrollo integral, garantizando la excelencia de nuestros servicios a través de un modelo ecológico de intervención.

Visión

Ser el centro de vanguardia nacional en atención integral a infantes, niños y adolescentes, manteniendo especial énfasis en nuestra responsabilidad social.

2.3 Valores

•Excelencia: Destacarnos en el trabajo profesional mediante una constante actualización de conocimientos y estrategias para dar el mejor servicio, manteniéndonos a la vanguardia entre las instituciones afines.

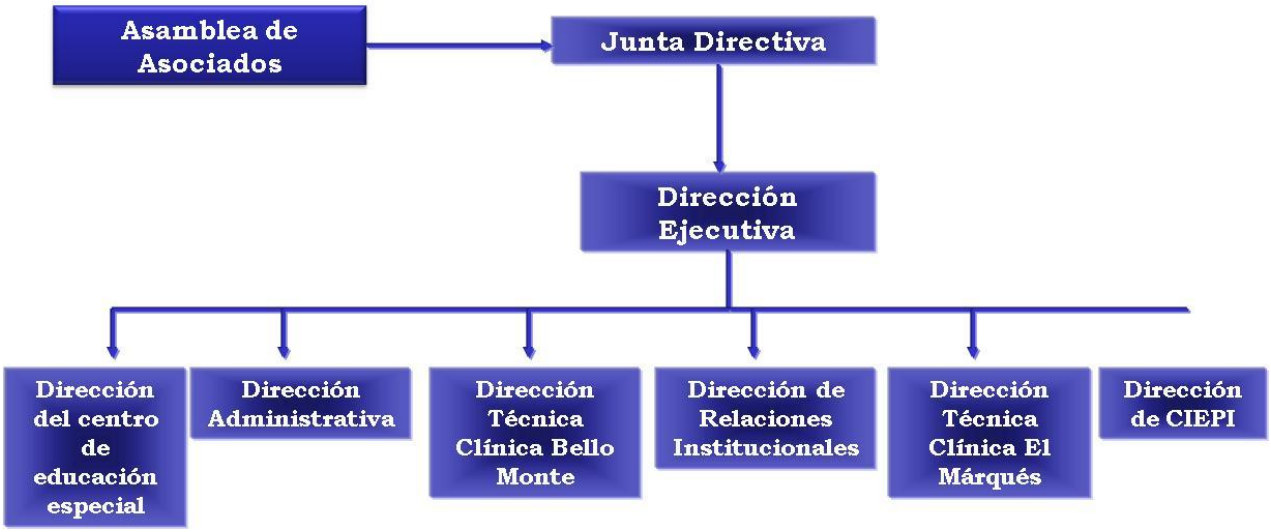
• Compromiso: Identificarnos y ser responsables con el cumplimiento de objetivos preestablecidos, alineados con la misión y visión de la institución.

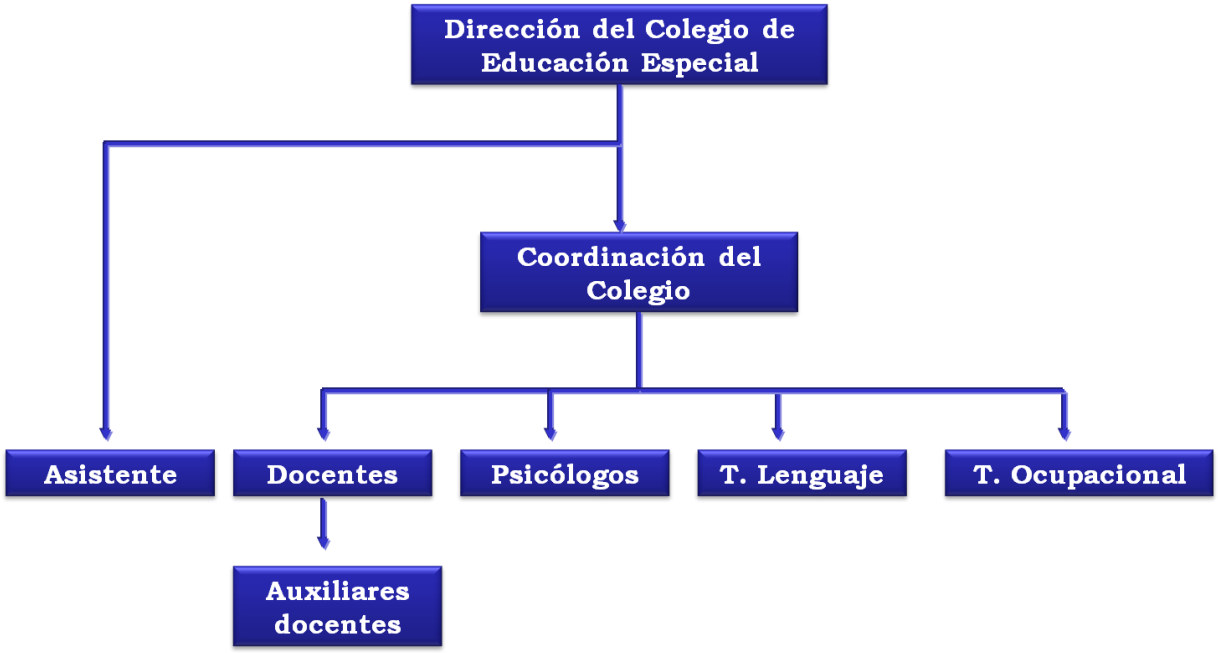
• Trabajo en Equipo: Integrar y concentrar nuestras acciones entre diferentes profesionales de manera organizada, utilizando una comunicación fluida, buen humor, cooperación, capacidad de negociación y manejo de conflictos para alcanzar el objetivo común.

• Responsabilidad Social: Comprometernos con la comunidad de forma solidaria, para ofrecer servicios que respondan a sus necesidades.

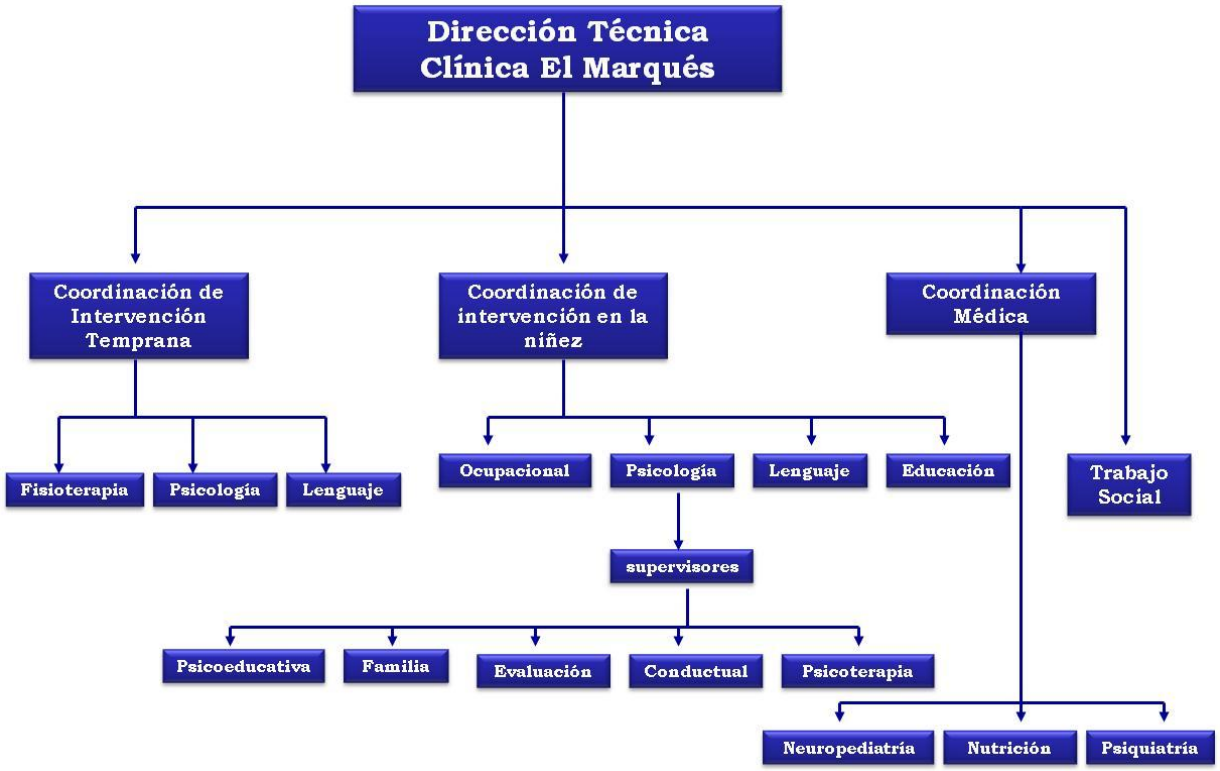
• Crecimiento Financiero: Desarrollar estrategias financieras y gerenciales que consoliden la situación económica, para garantizar la continuidad y el crecimiento de la institución.

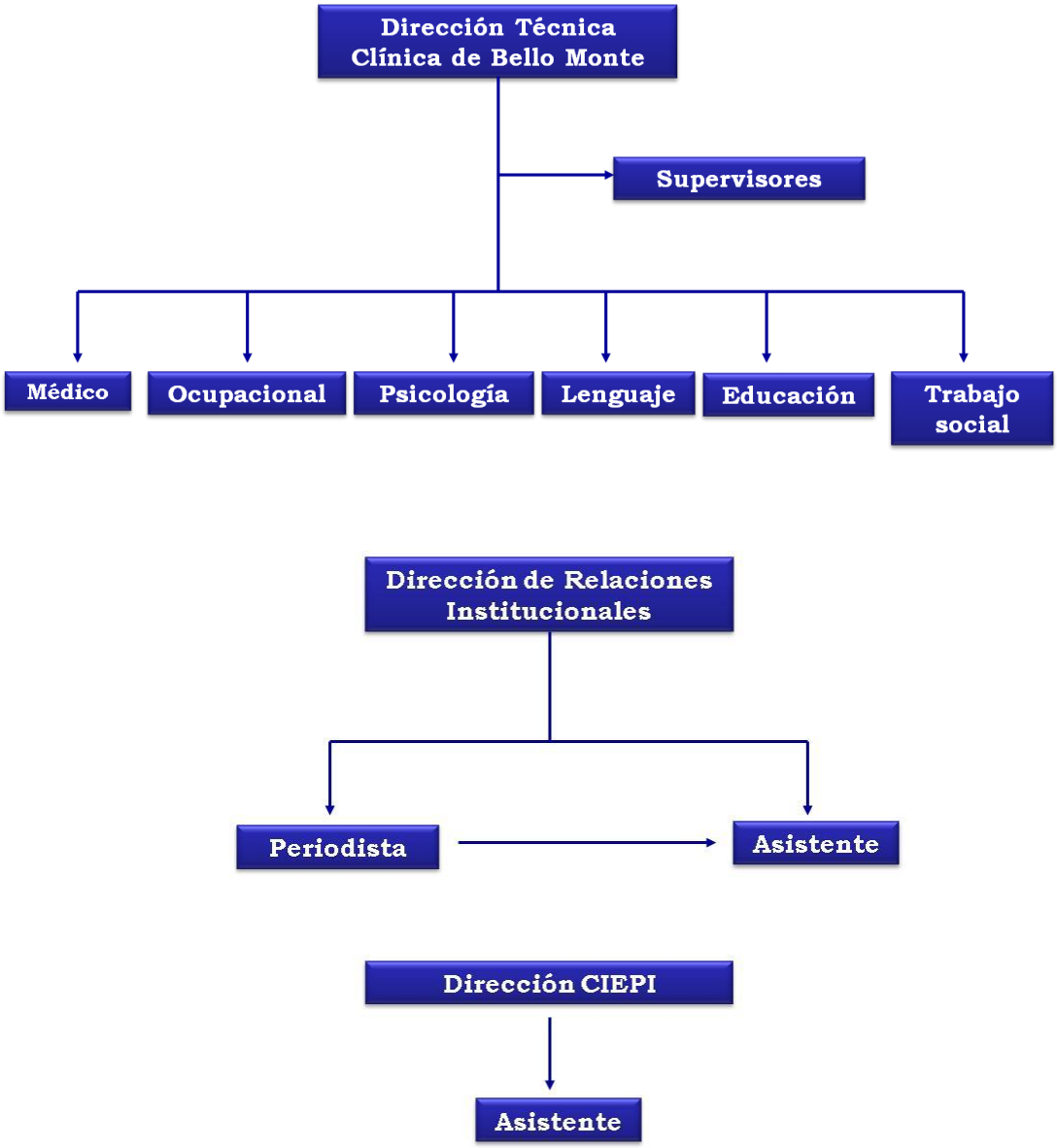
2.4. Estructura Organizativa


Asamblea de Asociados
Junta Directiva
Dirección Ejecutiva
Dirección del centro de educación especial
Dirección Administrativa
Dirección Técnica Clínica Bello Monte
Dirección de Relaciones Institucionales
Dirección Técnica Clínica El Márqués
Dirección de CIEPI


Dirección del Colegio de Educación Especial
Coordinación del Colegio
Asistente
Docentes
Psicólogos
T. Lenguaje
T. Ocupacional
Auxiliares docentes

Dirección Administrativa
Contadora
Asistente de contabilidad y tesorería
Cajera
Asistente administrativo
Asistente de recursos humanos
Asistente de servicios generales
Mantenimiento
Mensajero
Vigilante
Recepción


Dirección Técnica Clínica El Marqués
Coordinación de Intervención Temprana
Coordinación de intervención en la niñez
Coordinación Médica
Fisioterapia
Psicología
Lenguaje
Ocupacional
Psicología
Lenguaje
Educación
Trabajo Social
supervisores
Psicoeducativa
Familia
Evaluación
Conductual
Psicoterapia
Neuropediatría
Nutrición
Psiquiatría


Dirección Técnica
Clínica de Bello Monte
Supervisores
Médico
Ocupacional
Psicología
Lenguaje
Educación
Trabajo social
Dirección de Relaciones Institucionales
Periodista
Asistente
Dirección CIEPI
Asistente

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la investigación

En el año 2010, Mariela Moreno realizó un *Programa de Calidad de Servicio para las áreas de hospitalización, imagenología y consulta externa del Hospital San José de las Hermanitas de los Pobres*, ubicado en Maiquetía, Estado Vargas, con motivo a su Trabajo Especial de Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello. Moreno se basó en un diagnóstico organizacional previo, hecho con Servqual como modelo de medición de calidad. El objetivo era facilitar la prestación de un servicio de alta calidad.

En 2005, la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Sevilla, desarrolló un *Plan de Calidad y mejora continua de la administración y servicios de la Universidad de Sevilla* con el objetivo de mejorar continuamente la prestación del servicio y proporcionar los recursos necesarios para conseguirlo.

3.2 Bases teóricas de referencia

Para el desarrollo del Programa, se utilizó como base el modelo Servqual, instrumento que sirve para evaluar la Calidad de Servicio en instituciones de salud y que además fue utilizado para el diagnóstico organizacional en Invedin.

3.2.1 Servicio

Para lograr comprender qué es la Calidad de servicio, es importante primero conocer qué es un servicio. La Real Academia Española lo define como la "prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales".

Para Kotler (1997), el servicio es "cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico" (p.656).

En pocas palabras, el servicio es el trabajo realizado para otras personas (Colunga, 1995, p.25). Horovitz (1990) es más específico y define el "servicio al cliente" como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

El servicio al cliente implica "actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional" (Lovelock, 1990, p.491).

Características del servicio

La intangibilidad:

"Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador, como sucede con los bienes o productos físicos" (IvanThompson, 2006, parra 4). Los compradores, por ende, no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de adquirir un determinado servicio, aspecto que genera mayor incertidumbre en los compradores.

La heterogeneidad:

El servicio depende de los diversos requerimientos del cliente y los resultados de su prestación pueden ser sumamente variables. Es por ello que para el cliente es difícil predecir la calidad antes del consumo. Son muchos los factores que pueden hacer variar el servicio, por ejemplo, quién lo presta, a quién se le presta, dónde, cuándo, bajo qué condiciones ambientales o estado de ánimo, etc. El resto está, entonces, en que la empresa logre capacitar a sus empleados para atacar cualquier situación irregular y conseguir mayor uniformidad en los servicios que le genere al cliente mayor confianza.

La inseparabilidad:

Los servicios usualmente se producen, venden y consumen al mismo tiempo. "En muchos servicios la producción y el consumo son indisociables" (Grönroos, 1978).

La caducidad:

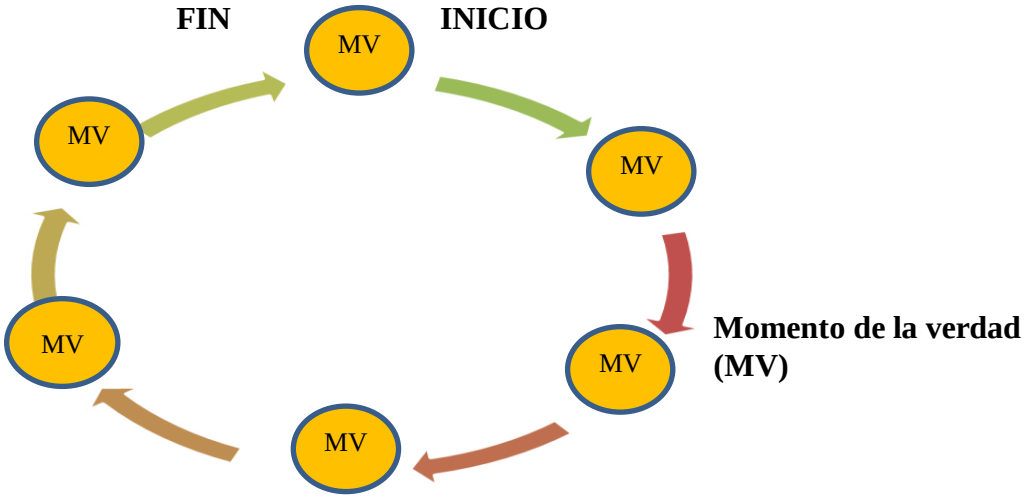
Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. (IvanThompson, 2006, parra 7).

Ciclo del servicio

De acuerdo con Albrecht (2006), citado por Florymar Quijada en su tesis *Cultura de Calidad de servicio y contrato psicológico en empleados del IAIM*, el ciclo de servicio se inicia en el primer momento de contacto entre el cliente y su organización, que puede ir desde ver un anuncio a cualquier proceso de negocio o transacción. Termina sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando decide regresar nuevamente para satisfacer nuevos requerimientos.

Para Albrecht, la construcción básica del servicio se basa en lo que él llamó "momento de la verdad", que se refiere a cualquier situación en el que el cliente se pone en contacto con la organización y recibe una impresión de la misma y sus servicios. Ese momento se convierte en decisivo para el éxito o fracaso de la interacción y/o de la transacción, según el autor. Por ende, el éxito estará en conseguir que la mayor cantidad posible de "momentos de la verdad" resulten satisfactorios.

El siguiente gráfico refleja lo explicado anteriormente:



3.2.2 Calidad de Servicio

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su cliente clave. (Horovitz, 1991). Cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Las normas ISO 9000 (2000) define calidad como "el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos". En el mismo orden de ideas, la Real Academia Española, la conceptualiza como la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor".

Con respecto a la prestación de un servicio, la calidad sería entonces lo percibido, es decir, se refiere al "juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto" (Zeithaml, 1988, p.3).

A diferencia de la calidad de los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es aglo fugaz que puede ser difícil de medir (Parasuraman et al,.1988). La propia intagibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva (Gronroos, 1994, p. 37).

Desde el punto de vista de la percepción del cliente, Parasuraman (1985) define la calidad de servicio como la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los los clientes y sus percepciones.

3.2.3 Modelo Servqual

Parasuraman, Zeithmani y Berry (1991), los creadores del modelo Servqual, diseñaron un cuestionario de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que diversas organizaciones pueden utilizar para comprender las percepciones que tienen sus clientes en relación a los servicios por ellas prestados. Como se dijo anteriormente, definen la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre este se habían formado previamente, así un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio determinado.

El modelo sugiere la existencia de factores claves que podrían dar forma a las expectativas de los clientes:

1.- Comunicación boca a boca: Lo que los usuarios escuchan de otros clientes

2.- Las necesidades personales que desea satisfacer cada cliente

3.- Las experiencias pasadas que han tenido con la prestación de otros servicios

4.- Las comunicaciones externas de los proveedores del servicio.

Luego de diversas investigaciones y estudios exploratorios, los autores encontraron una alta relación entre cinco dimensiones y la evaluación de la calidad de servicio, a saber:

Tangibilidad: Son las instalaciones físicas, personal y materiales.

Fiabilidad: Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Diligencia: Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido.

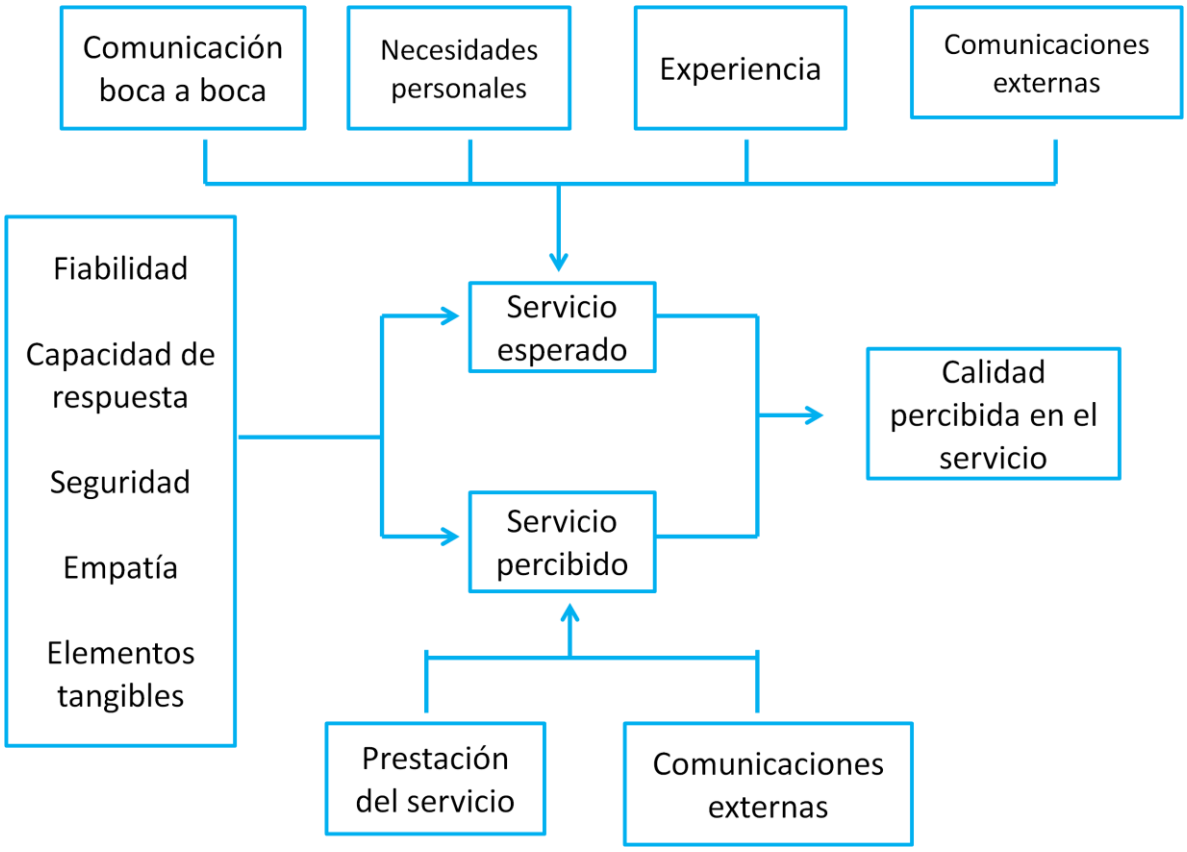
Garantía: Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía: Se refiere a la atención individualizada que ofrece la institución a sus clientes.

A los fines de la adaptación del modelo a las instituciones del sector salud, se sustituye el sujeto cliente/usuario a sujeto paciente.

MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO DE PARASURAMAN,

ZEITHMANI Y BERRY (1991)



Asimismo, Parusaraman, Zeithaml, y Berry (1985) identifican una serie de "vacíos o gaps" en el proceso que influyen sobre las percepciones generales de la calidad de servicio. Los definen como las diferencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se le presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la posibilidad de ofrecer un

servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad. Los Gap identificados son 4:

Gap 1: Es la diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio. Es también llamado "Gap de escucha". Algunos factores que agrandan este GAP son la insuficiente investigación de mercado o la falta de comunicación dentro de la organización.

Gap 2: Es la diferencia entre las percepciones de los directivos con respecto a las expectativas de los clientes y las normas de calidad. Es decir, se basa en la selección inadecuada de estándares de servicio. Aspectos como un modelo de servicio indefinido o la incapacidad de adecuar los elementos tangibles contribuyen a la aparición de este Gap.

Gap 3: Es la discrepancia entre las especificaciones o normas de calidad y la prestación del servicio. Problemas con los intermediarios del servicio o incapacidad de integración entre oferta y demanda son ejemplos que influyen en la existencia de este vacío.

Gap 4: Mide la diferencia entre el servicio prometido y el servicio entregado. Algunos factores que aumentan este Gap son un marketing interno y externo ineficaz, comunicación deficiente, no educación del cliente, etc.

Los autores del modelo, también desarrollaron un cuestionario que permite medir la percepción de la calidad del servicio de los clientes. El cuestionario Servqual está conformado por 26 afirmaciones sobre la calidad de los servicios prestados en base a las cinco dimensiones que lo definen. El encuestado debe contestar con una de las 4 alternativas de respuesta: Totalmente de acuerdo (3 puntos), de acuerdo (2 puntos), en desacuerdo (1 punto) y totalmente en desacuerdo (cero puntos).

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	El personal le transmite calidez en sus actitudes y comportamientos				
2	Desde la primera vez que acudió a la clínica recibió un buen servicio				
3	El personal le ha demostrado amabilidad y buen trato				
4	Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables				
5	Cuando ha tenido algún problema el personal le ha demostrado un sincero interés en solucionarlo				
6	La apariencia del personal es limpia y pulcra				
7	La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes				
8	El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos				
9	El servicio se presta de acuerdo a día y hora estipulada				
10	El personal le transmite confianza a los pacientes				
11	El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes				
12	Siente que el personal tiene los conocimientos suficientes para responderle sus preguntas				
13	Cuando el personal promete algo se lo cumple				
14	Los equipos utilizados son modernos				
15	El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido				
16	El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes				
17	El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos				
18	Los pacientes conocen los procesos administrativos para la cancelación de los servicios prestados				
19	Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista				
20	El personal responde a lo que el cliente espera y/o solicita				
21	El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados				
22	El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes				
23	En la prestación de los servicios, el personal demuestra estar organizados				
24	El personal esta dispuesto siempre a ayudar a los pacientes				
25	El personal se preocupa por no cometer errores en el desempeño de sus funciones				
26	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno				

3.2.4 Diseño Instruccional

Broderick (2001) definió el diseño instruccional como el **"**arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas". Berger y Kam (1996), por su parte, lo conceptualizan de la siguiente manera: "El diseño instruccional es la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad".

Para los mismos autores, el diseño instruccional como proceso incluye el análisis de necesidades de aprendizaje, las metas y el desarrollo, materiales y actividades instruccionales, evaluación del aprendizaje y seguimiento.

El diseño instruccional proporciona entonces, un marco de referencia para la planeación, desarrollo y adaptación de la instrucción, sustentado en las necesidades de los aprendices y en los requerimientos del contenid (Anónimo, s/f, parra 2).

Existen diversos modelos de Diseño instruccional, sin embargo, la mayoría de ellos incorporan cinco pasos que constituyen la base del proceso: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación de los materiales de aprendizaje y las actividades. Este modelo genérico es conocido como ADDIE y permite la modificación y elaboración basada en las necesidades de la situación Instruccional.

Análisis

El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno. En esta etapa se puede llevar a cabo una evaluación de necesidades para determinar la naturaleza exacta del problema, y puede incluir métodos de recopilación de datos, del análisis de documentos existentes, de entrevistas individuales, etc.

En esta etapa se conocerá las características de la audiencia, lo que ésta necesita aprender, el presupuesto disponible, los medios de difusión, las limitaciones, etc.

Diseño

En esta etapa se desarrollará un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque didáctico general y en el modo de secuenciar y dividir el contenido en las partes que lo componen. Se selecciona el ambiente apropiado (electrónico o tradicional) de acuerdo con las herramientas que se requieran para el logro de la meta; se establecen los objetivos instruccionales, se seleccionan las estrategias, se realiza un bosquejo de los módulos y, por último, se diseña el contenido.

Desarrollo

Durante esta fase se desarrolla la instrucción, todos los medios que serán usados y cualquier documento de apoyo. Se elabora si es necesario el material del profesor y del usuario, y se unen todos los elementos.

Implantación

En esta etapa se distribuyen los materiales, se dicta el curso y resuelven problemas. Es decir, se refiere a la entrega real de la instrucción, promoviendo la comprensión del material por parte de los estudiantes.

Evaluación

Se realizan actividades tanto para evaluar el aprendizaje como para evaluar el desempeño del instructor y del contenido del curso. Esto servirá para realizar modificaciones con el fin de mejorar la calidad del modelo en caso de que sea necesario. En pocas palabras, esta fase mide la eficacia y eficiencia de la instrucción. La evaluación puede ser Formativa o Sumativa. La primera se realiza durante y entre las fases con el propósito de mejorar la instrucción antes de implementar la versión final. La Sumativa usualmente ocurre después de que la versión final es implementada. Este tipo de evaluación determina la eficacia total de la instrucción.

3.2.5. Desarrollo Organizacional

Bennis (1969), citado por José Pariente en su artículo *Proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones,* define el Desarrollo Organizacional como una "respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores

y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados, o al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Por su parte Beckhard (1969) lo conceptualiza como un " esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

Para Warner Burker, citado por Worley y Cummings en su libro *Desarrollo Orgganizacional y cambio,* es un "proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta".

Si se detallan los conceptos anteriores, se evidencia la existencia de palabras como "cambio" e "intervención". En ese sentido es importante mencionar que el Desarrollo Organizacional conlleva un diagnóstico, el desarrollo de un plan estratégico y los recursos para llevar a cabo acciones que aumenten la efectividad en los resultados de la organización y el bienestar de los miembros de la misma. El Diagnóstico Organizacional es necesario para elegir herramientas acertadas de cambio.

Kurt Lewin (1985), citado por José Pariente en su artículo *Proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones,* fue uno de los pioneros en la formulación de los modelos de cambio organizacional y es quien propone el modelo de las tres etapas: descongelación del nivel actual de comportamiento, que busca cuestionar las condiciones existentes y reducir la resistencia; el avance, etapa en la cual ocurre el cambio, y el recongelamiento, que es el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea "relativamente seguro contra el cambio". Esta última etapa busca entonces "volver a congelar" la nueva situación a la que se llegó con el cambio, con objeto de contar nuevamente con un nivel aceptable de estabilidad.

CAPÍTULO VI
MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

El Trabajo Especial de Grado es una Investigación Aplicada, que se define como aquella que "además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los actores pertinentes involucrados en el fenómeno (Investigación-Acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta 'distancia' entre él y su objeto de estudio" (Ramírez, 2004).

La modalidad de la investigación es Investigación-Desarrollo la cual tiene como propósito "utilizar todos los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve" (Moreno, 1987). De esta manera, el programa de calidad es un programa de acción derivado de la teoría existente sobre calidad de servicio, que sirve tanto para instruir al personal sobre la temática como para enseñar a Directivos a cómo realizar diagnósticos de calidad basados en dicho modelo teórico.

4.2 Técnica e instrumentos

La técnica de recolección de datos utilizada fue el análisis documental. Se revisó bibliografía existente sobre la Calidad de Servicio y el Modelo Servqual para armar los módulos de capacitación, así como tesis e investigaciones realizadas sobre la temática.

Como técnica para planificar el proceso de educación se empleó el Diseño Instruccional y en él se contempló un cuestionario reactivo para evaluar tanto el desempeño del facilitador como el resultado del programa de calidad.

4.3 Población y muestra

El programa de calidad está constituido por siete módulos, seis de ellos dirigido a todo el personal de las clínicas de Invedin, que abarca a un total de 105 empleados, y el último módulo dirigido sólo a Directores y Coordinadores, conformados por un total de 9 personas. El tipo de muestra de la investigación es intencional. Arias (1999) define la misma como "la selección de elementos con base en criterios del investigador. No se escoge al azar, ni de forma fortuita, la cual debe tener características que para el investigador resulten de relevancia".

4.4 Procedimiento:

N° de Sesiones	**Módulos**
1	I. Calidad de Servicio y modelo SERVQUAL
2	II. Dimensión Diligencia
3	III. Dimensión Empatía
4	IV. Dimensión Fiabilidad
5	V. Dimensión Garantía
6	VI. Dimensión Tangibilidad
7	VII. Diagnóstico de la Calidad de Servicios Evaluación y seguimiento del programa

El Programa se desarrolló en base a un modelo instruccional para orientar al facilitador sobre todas las dinámicas y actividades a llevar a cabo durante el dictado de los módulos. Para ello, se hizo una investigación bibliográfica exhaustiva que permitió desarrollar el contenido de cada módulo. Asimismo se estudiaron y analizaron las dinámicas y

actividades existentes y se escogieron las que mejor se adaptan al contenido y necesidades de la población objetivo.

Es importante mencionar que para el desarrollo del Plan de Calidad de Servicio, se siguieron los cinco pasos básicos para la elaboración de un diseño instruccional:

Análisis: En las clíinicas de Invedin se llevó a cabo un diagnóstico organizacional, basado en el modelo Servqual, que permitió conocer a fondo la dinámica de la institución, los principales problemas que había que atacar y las características tanto de los profesionales que ahí trabajan como de los pacientes y sus representantes. En base a este diagnóstico se decide elaborar un Programa de Calidad de Servicio basado en un modelo instruccional, tomando en cuenta las limitaciones con las que cuenta la institución (en términos de presupuesto, profesionales, espacio, etc)

Diseño: En esta etapa se definieron los objetivos del Plan de Calidad, el espacio físico donde se dictarían los módulos, las herramientas a utilizar para el logro de la meta y se diseñaron las estrategias. Una vez definido estos aspectos, se procedió a realizar un bosquejo del contenido de cada módulo.

Desarrollo: Durante esta fase se confeccionó completamente el Plan de Calidad y el material de apoyo requerido tanto para el instructor como para los participantes.

Implantación: El Programa de Calidad de Servicio contiene todo el material requerido para que el cliente lo implante con sus propios recursos.

Evaluación: Finalmente se diseñaron actividades y cuestionarios tanto para verificar el aprendizaje obtenido así como para evaluar el desempeño del instructor y la efectividad del curso.

Para confeccionar cada módulo se utilizó la siguiente estructura, que se detalla más adelante: Presentación, motivación, desarrollo, cierre y evaluación. Una vez estructurado el contenido de cada sesión, se elaboró el material audiovisual que manejará el facilitador al momento de dictar los módulos, así como el material de apoyo que deberá repartir en cada una de las sesiones. Por último, se realizaron dos instrumentos que deberá aplicar el facilitador al final de cada módulo. Este cuestionario tiene como objetivo evaluar el desempeño del él y del programa.

4.5 Operacionalización de las dimensiones

El Programa de Calidad estará basado en el Modelo Servqual y sus cinco dimensiones, cuya operacionalización se presenta a continuación:

	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
¿?Calidad de servicio: Según los creadores del Modelo SERVQUAL, definen la calidad de servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre este se habían formado previamente.	**Tangibilidad:** Son las instalaciones físicas, personal y materiales.	Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4
		La apariencia del personal es limpia y pulcra	6
		Los equipos utilizados son modernos	14
		Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19
		El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21
	Fiabilidad: Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	Desde la primera vez que acudió a la clínica recibió un buen servicio	2
		Cuando ha tenido algún problema el personal le ha demostrado un sincero interés en solucionarlo	5
		El servicio se presta de acuerdo a día y hora estipulada	9
		Cuando el personal promete algo se lo cumple	13
		El personal responde a lo que el cliente espera y/o solicita	20
		El personal se preocupa por no cometer errores en el desempeño de sus funciones	25
	Diligencia: Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido.	El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos	8
		El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes	16
		El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes	22
		El personal esta dispuesto siempre a ayudar a los pacientes	24
		El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno	26

	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
	Garantía: Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.	El personal le transmite calidez en sus actitudes y comportamientos	1
		El personal le ha demostrado amabilidad y buen trato	3
		El personal le transmite confianza a los pacientes	10
		Siente que el personal tiene los conocimientos suficientes para responderle sus preguntas	12
		Los pacientes conocen los procesos administrativos para la cancelación de los servicios prestados	18
		En la prestación de los servicios, el personal demuestra estar organizados	23
	Empatía: Se refiere a la atención individualizada que ofrece la institución a sus clientes.	La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes	7
		El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes	11
		El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido	15
		El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos	17

En función de las dimensiones y de la operacionalización de sus variables se procedió al diseño de un Plan de Calidad con siete módulos de capacitación:

Módulo I: Calidad de servicio y el Modelo Servqual

Módulo II: Dimensión Diligencia

Módulo III. Dimensión Empatía

Módulo IV: Dimensión Fiabilidad

Módulo V. Dimensión Garantía

Módulo VI: Dimensión Tangibilidad

Módulo VII: Diagnóstico de la Calidad de Servicios (Servqual)

Cada módulo contiene dinámicas rompe hielo, actividades de motivación como videos, dinámicas relacionadas al tema abordado y material de apoyo. Asimismo, se le entregó al cliente el respaldo visual para uso del facilitador.

CAPÍTULO V
RESULTADOS

5.1 Componentes del plan de calidad

- Guía instruccional
- Módulos de capacitación
- Videos
- Actividades y dinámicas
- Material de apoyo para cada módulo
- Presentación Power Point para cliente y facilitador
- Evaluación y seguimiento

5.2. Descripción general de los módulos

El programa de calidad de servicio contiene siete módulos de capacitación:

Nº de Sesiones	**Módulos**	**Carga Horaria**
1	I. Calidad de Servicio y modelo SERVQUAL	90 min.
2	II. Dimensión Diligencia	80 min.
3	III. Dimensión Empatía	70 min.
4	IV. Dimensión Fiabilidad	100 min.
5	V. Dimensión Garantía	130 min.
6	VI. Dimensión Tangibilidad	80 min.
7	VII. Diagnóstico de la Calidad de Servicios Evaluación y seguimiento del programa	140 min.

Características del lugar donde se dictarán los talleres

Aula ventilada con mobiliario de mesas y sillas, instalaciones eléctricas para conectar computadora y video beam.

Perfil de los participantes

Directivos, coordinadores, profesionales y personal administrativo de la institución.

Recursos

Computadora, video beam, material de apoyo para los participantes (específico para cada módulo).

Facilitador

Especialista interno de la institución.

5.3. Estructura

El modelo instruccional que se presenta a continuación es una guía para apoyar al facilitador durante el desarrollo de los módulos. Es importante mencionar que para cada módulo se presentarán las actividades y dinámicas correspondientes, sin embargo, al final se ofrece una serie de alternativas adicionales que podrían ser utilizadas de acuerdo al criterio del facilitador, además de recomendaciones generales.

La estructura de cada módulo será la siguiente:

1.- Presentación

El facilitador debe presentarse a los participantes, dictar el objetivo y contenido del taller e iniciar con una actividad grupal para romper el hielo.

2.- Motivación

Consiste en resaltar la importancia del tema y despertar su interés. El facilitador debe utilizar estrategias tales como preguntas que generen discusión, videos, dinámicas, presentación de situaciones reales, entre otras.

3.- Desarrollo

Se explicarán los conceptos y contenidos relacionados al tema específico.

4.- Cierre y evaluación

El facilitador debe verificar el aprendizaje logrado durante la sesión, para ello es necesario resumir y/o recapitular los temas tratados y proceder a la evaluación final del módulo por parte de los participantes. En ocasiones es propicio utilizar dinámicas que permitan que el cierre sea divertido y ameno. Es importante mencionar el tema de la siguiente sesión, así como su fecha y horario de ejecución.

5.4. Módulos

5.4.1 Módulo I. Calidad de Servicio

1.- **Objetivo y actividades**

Módulo I. CALIDAD DE SERVICIO

Objetivo: Orientar al personal sobre la importancia de la Calidad de Servicio basado en el modelo Servqual.

A quién va dirigido: A todo el personal de la institución.

Lugar: Salón de reuniones.

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Presentación del tema y objetivo		Laptop, Video Beam, pizarra, marcadores, lápices, material de apoyo a los participantes.	10 min.
Técnica de motivación	"Cóctel de frutas"		15 min.
Exposición del contenido: ¿Qué es Servicio? Características del servicio Ciclo del servicio Los siete pecados del servicio ¿Qué es Calidad?			45 min.

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Calidad en el servicio Principios de la calidad Modelo Servqual			
Cierre y evaluación			20 min.
TOTAL			90 min

2.- Presentación del tema y objetivo

El instructor debe dar la bienvenida a los asistentes y presentarse rápidamente diciendo su nombre, profesión, a qué se dedica y algún hobby. Luego procederá al uso de la técnica de iniciación "Análisis de Expectativas", con el fin de aclarar el objetivo del curso y señalar qué expectativas pueden ser cubiertas con el desarrollo de las actividades programadas.

Para llevar a cabo esta actividad, se dispone de un rotafolio o pizarrón para anotar las expectativas de los participantes. El instructor preguntará al grupo qué esperan lograr al terminar el primer módulo del programa.

Los participantes puntualizan sus expectativas y el instructor anota (con frases cortas) los intereses de todo el grupo. Finalmente el instructor, junto con el grupo, analiza cada una de las expectativas y se alinean los intereses existentes con lo que el curso pretende desarrollar.

El instructor procederá a decir cuál es el objetivo general del módulo que se dictará: "Orientar al personal sobre la importancia de la Calidad de Servicio basado en el modelo Servqual" y mencionará brevemente el contenido del mismo:

- ✓Servicio
- ✓Ciclo del servicio
- ✓Características del servicio

- ✓Calidad
- ✓Calidad en el servicio
- ✓Principios de calidad
- ✓Los siete pecados del servicio
- ✓Modelo Servqual

3.- Desarrollo del módulo

- **Dinámica Cóctel de Frutas**

Objetivo:

Fortalecer la interacción entre los asistentes, a través de sus preferencias y/o gustos.

Duración:

15 minutos.

Material:

En caso necesario lápiz y papel.

Descripción:

Esta dinámica se aplica al inicio y puede sustituir la presentación formal de los asistentes. Es también utilizada cuando los participantes se conocen o laboran en la misma institución.

Desarrollo:

El facilitador le solicitará a los participantes que piensen en la fruta que más les guste y le pedirá a uno de ellos que inicie la dinámica mencionando "A mí me gusta…" y nombrará la fruta de su preferencia. El siguiente participante dirá nuevamente "A mí me gusta…", mencionando la fruta de su compañero y agregándole la suya. Cada participante deberá repetir el proceso mencionando todas las frutas de los compañeros que le antecedieron más la de él. El cóctel de frutas quedará completo cuando el facilitador mencione todas las frutas incluyendo la suya.

Luego el facilitador preguntará si alguien puede repetir todas las frutas, sin equivocarse, y en la secuencia realizada. Al concluir solicitará a otro participante que las mencione, pero ahora en sentido inverso.

Finalmente le solicitará al grupo que indique qué se requirió para aprender el contenido del cóctel (Ej. Memoria, atención, repetición, secuencia, participación, asociación, imaginación, tolerancia, apoyo o colaboración, etc.). Estos elementos los utilizará para resaltar la metodología a utilizar durante el módulo para generar el aprendizaje.

Una vez culminada la dinámica el facilitador procede a la explicación del contenido.

- **Exposición del tema**

Calidad de Servicios

Preguntar a los participantes: ¿Qué entendemos por Servicio?

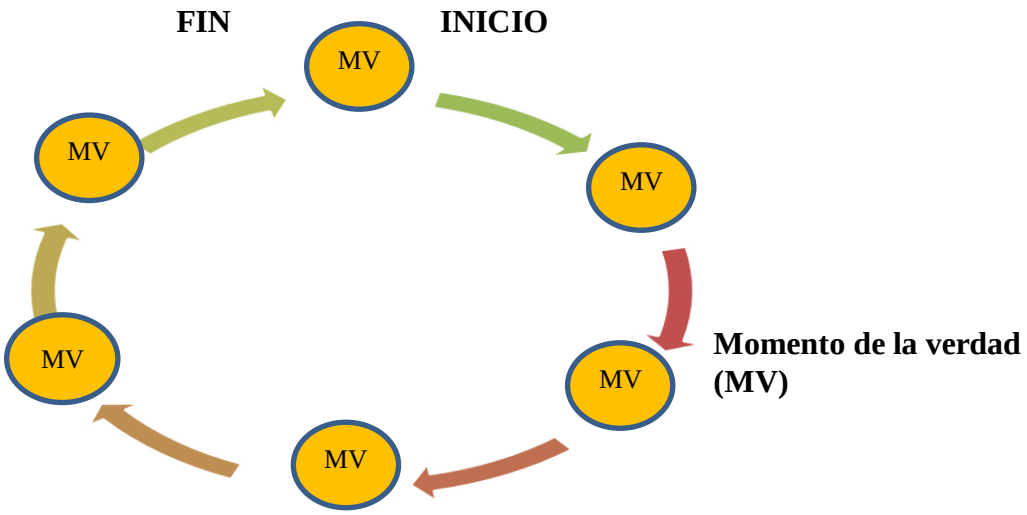
El servicio es un conjunto de elementos intangibles, acciones, interacciones personales y actitudes diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Ciclo del servicio

Para Albrecht (2006) el ciclo de servicio se inicia en el primer momento de contacto entre el cliente y su organización, que puede ir desde ver un anuncio a cualquier proceso de negocio o transacción. Termina sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando decide regresar nuevamente para satisfacer nuevos requerimientos.

El ciclo es una cadena continua de acontecimientos que debe recorrer un cliente que experimenta un servicio. Cada vez que el cliente se pone en contacto con la organización, obtiene una impresión de la calidad del servicio, que es denominado *momento de la verdad*, que constituye el momento decisivo para el éxito o fracaso de la interacción y/o de la transacción.

Por tanto, manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de *momentos de la verdad* posibles resulten satisfactorios para el solicitante. Se puede explicar lo anterior, con el siguiente gráfico:



Características del servicio

La intangibilidad:

“Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador, como sucede con los bienes o productos físicos” (IvanThompson, 2006, parra 4). Los compradores, por ende, no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de adquirir un determinado servicio, aspecto que genera mayor incertidumbre en los compradores.

La heterogeneidad:

El servicio depende de los diversos requerimientos del cliente y los resultados de su prestación pueden ser sumamente variables. Es por ello que para el cliente es difícil predecir la calidad antes del consumo. Son muchos los factores que pueden hacer variar el servicio, por ejemplo, quién lo presta, a quién se le presta, dónde, cuándo, bajo qué condiciones ambientales o estado de ánimo, etc. El resto está, entonces, en que la empresa logre capacitar a sus empleados para atacar cualquier situación irregular e intentar generar mayor uniformidad en los servicios que le genere al cliente mayor confianza.

La inseparabilidad:

Los servicios usualmente se producen, venden y consumen al mismo tiempo. "En muchos servicios la producción y el consumo son indisociables" (Grönroos, 1978).

La caducidad:

Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. (IvanThompson, 2006, parra 7).

¿Qué es calidad?

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su cliente clave. (Horovitz, 1991). Cada nivel de excelencia, debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia debe mantenerse en todo momento y en todo lugar. La calidad de hoy es apenas el mínimo requerido del mañana.

Las normas ISO 9000 (2000) define calidad como "el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos". En el mismo orden de ideas, la Real Academia Española, la coonceptualiza como la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor".

Con respecto a la prestación de un servicio, la calidad seía entonces lo percibido, es decir, se refiere al "juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto" (Zeithaml, 1988, p.3).

A diferencia de la calidad de los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los serviicios es aglo fugaz que puede ser difícil de medir (Parasuraman et al,. 1988). La propia intagibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva (Grönroos, 1994, p. 37).

Desde el punto de vista de la percepción del cliente, Parasuraman (1985) define la calidad de servicio como la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los los clientes y sus percepciones.

¿Qué es Calidad en el Servicio?

Es exceder las expectativas del cliente, a través del conocimiento de los servicios, además de la cordialidad, respeto y empatía hacia el cliente.

Principios de la Calidad

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.

2. Satisfacer las necesidades del cliente.

3. Buscar soluciones y no justificar errores.

4. Ser optimista.

5. Tener buen trato con los demás.

6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.

7. Ser puntual.

8. Colaborar y ser amable con los compañeros de trabajo.

9. Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.

10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.

11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.

12. Ser responsable y generar confianza en los demás.

13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Los pecados del servicio

Apatía:

Manifestar poco interés en el cliente.

Ejemplo: muchas personas que prestan servicio se comportan con descuido, pereza, desgano hacia el cliente, esto ocurre, en ocasiones, cuando se sienten aburridas con su trabajo y nadie les recuerda que deben dar lo mejor de sí.

Desaire:

Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su problema o necesidad.

Ejemplo: Un cliente se encuentra en la institución y le pregunta a un trabajador por alguna persona y/o área en específico, el trabajador responde "ese no es mi departamento" y continúa caminando sin darle una orientación al cliente.

Frialdad:

Demostrar antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente.

Ejemplo: un cliente entra a una tienda y percibe que el responsable de atenderlo tiene mal genio, situación que ocasiona que el consumidor se vaya sin adquirir el producto o servicio.

Aire de superioridad:

Subestimar las capacidades del cliente.

Ejemplo: Tratar al cliente con un aire de menor rango.

Robotismo:

Tratar al cliente de forma mecanizada y pretender que éste responda de la misma manera. Ejemplo: Repetir constantemente la misma frase, como por ejemplo: "Gracias – que tenga buen día- el PRÓXIMO". El trabajador totalmente mecanizado hace que el cliente cumpla el mismo programa con los mismos movimientos y consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.

Reglamento:

Colocar las normas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción para hacer una excepción o usar el sentido común.

Ejemplo: cuando se le dice al cliente "eso no está en el reglamento de la institución, por lo tanto no procede su solicitud.

Evasión

Hacer creer que la solución de un problema o requerimiento la tiene otra persona para así evadir al cliente.

Ejemplo: "Lo sentimos, tiene que llamar después", "nosotros no hacemos eso acá", "eso no es de nuestra competencia", etc. Estas respuestas acaban con la paciencia y las buenas intenciones de los clientes.

Modelo Servqual

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio, siendo Servqual uno de los modelos que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema.

El modelo Servqual define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios cuyo objetivo es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Parasuraman, Zeithmani y Berry**,** autores del modelo Servqual**,** distinguieron las siguientes dimensiones:

Diligencia: Voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarles el servicio requerido.

Empatía: Atención individualizada que ofrece la institución a los clientes.

Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa.

Garantía: Conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Tangibilidad: Instalaciones físicas, personal y materiales.

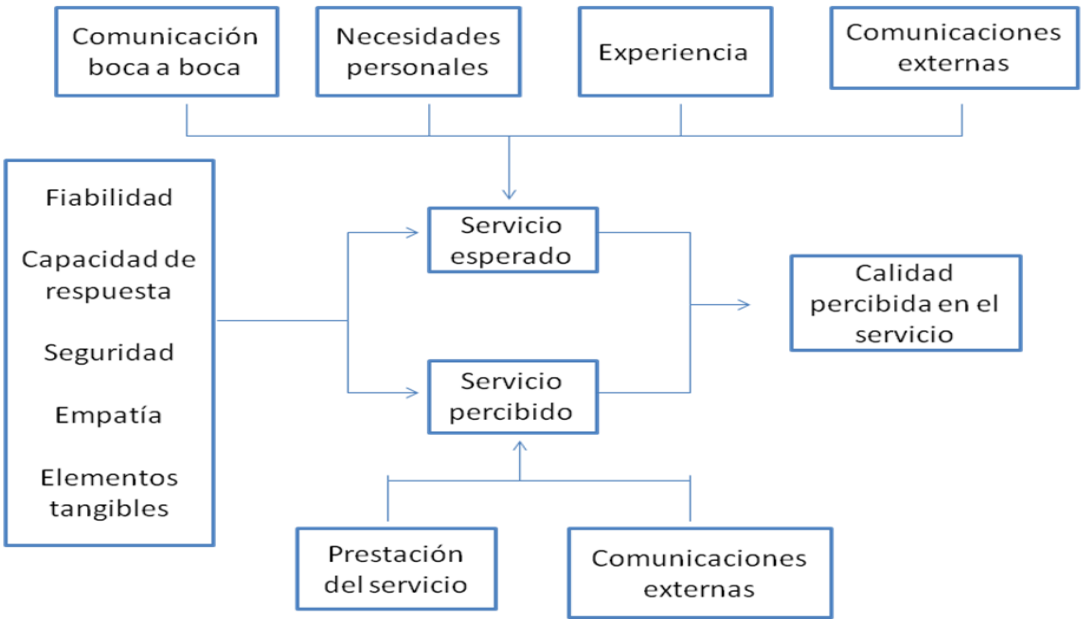
Si la calidad de servicio es el resultado de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras.

Para su mejor comprensión, los autores analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas, y concluyeron que eran los siguientes:

- La *comunicación boca a boca* entre diferentes usuarios del servicio.
- Las *necesidades propias* que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir.

- Las *experiencias pasadas* que pueda tener del mismo o similares servicios.
- La *comunicación externa* que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

A continuación se muestra el grafico sobre lo explicado:



Ejemplo: Un cliente ha escuchado en varias oportunidades las experiencias de otros pacientes a quienes les ha ido muy bien en la clínica de Invedin. Además, este cliente tiene necesidades personales de recibir un servicio en específico que ofrecen las sedes de esta institución y la publicidad que ha visto es realmente atractiva. Por todos estos factores, el cliente tiene altas expectativas de adquirir un servicio médico de calidad en la clínica de Invedin. Sin embargo, una vez que el cliente acude al lugar y recibe el servicio, es que obtiene la percepción real de la calidad del mismo, de acuerdo con las dimensiones fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

4.- Cierre y evaluación

Para concluir el tema el facilitador recordará lo siguiente:

> Calidad en el servicio es el grado en que el servicio excede la satisfacción de las necesidades o requerimientos del cliente, lo que implica hacer las cosas bien desde la primera vez

El facilitador deberá invitar a todos los participantes a que día a día mantengan una actitud positiva y de espíritu de servicio e informará sobre el tema de la próxima sesión y su fecha de dictado.

Por último, se le debe aplicar a los participantes la evaluación del instructor (ver anexo N° 1) y la evaluación del curso (ver anexo N° 2)

5.4.2 Módulo II. Diligencia

1.- Objetivo y actividades

Módulo II. DILIGENCIA

Objetivo: Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Diligencia del Modelo Servqual.

A quién va dirigido: A todo el personal de la institución

Lugar: Salón de reuniones

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Presentación del tema y objetivo		Laptop, Video Beam, pizarra, marcadores, lápices, material de apoyo a los participantes, dos vendas para ojos, arena, dos cucharas, dos recipientes transparentes de distinto color, una mesa y video “el sentido de ayudar al cliente”	10 min.
Técnica de introducción	"El poder de la arena"		15 min.
Técnica de motivación	Proyección del video: "El sentido de ayudar al cliente"		5 min.
Exposición del contenido: ¿Qué es Diligencia? Indicadores Algunos consejos			30 min.
Cierre y evaluación			20 min.
TOTAL			**80 min**

2.- Presentación y objetivo del tema

El instructor debe dar la bienvenida a los asistentes y presentarse rápidamente diciendo su nombre, profesión, a qué se dedica y algún hobby. Luego procederá al uso de la técnica de iniciación “Análisis de Expectativas”, con el fin de aclarar el objetivo del curso y señalar qué expectativas pueden ser cubiertas con el desarrollo de las actividades programadas.

Para llevar a cabo esta actividad, se dispone de un rotafolio o pizarrón para anotar las expectativas de los participantes. El instructor preguntará al grupo qué esperan lograr al terminar el segundo módulo del programa.

Los participantes puntualizan sus expectativas y el instructor anota (con frases cortas) los intereses de todo el grupo. Finalmente el instructor, junto con el grupo, analiza cada una de las expectativas y se alinean los intereses existentes con lo que el curso pretende desarrollar.

El instructor procederá a decir cuál es el objetivo general del módulo que se dictará: "Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Diligencia del Modelo Servqual" e indicará brevemente tu contenido:

Diligencia

Factores a tomar en cuenta en la diligencia

Indicadores

Consejos para dirigirse al cliente

3.- Desarrollo del módulo

- **Dinámica El Poder de la arena**

Objetivo:

Desarrollar el trabajo en equipo, la comunicación y confianza.

Duración:

15 minutos.

Descripción:

Dos equipos compiten para ver quién logra llenar de arena el recipiente.

Materiales:

Dos vendas para los ojos (una por equipo)

Arena

Dos cucharas

Dos recipientes transparentes fácilmente distinguibles (preferiblemente de distintos colores)

Una mesa

Desarrollo:

- Dividir el grupo en dos equipos.
- Colocar la mesa en el centro del salón y poner dos recipientes sobre la mesa, aproximadamente a 30 centímetros uno del otro.

- Colocar a los equipos en las esquinas diagonalmente opuestas
- Explicar la actividad: Los equipos deben llenar el recipiente de arena. Para lograrlo un miembro de cada grupo se vendará los ojos y dará tres vueltas. Otro de los integrantes le dará las instrucciones para caminar hacia la mesa, tomar la cuchara, llenarla de arena y finalmente verterla en el envase, utilizando palabras precisas como: alto, adelante, izquierda, derecha, arriba, abajo, vierte.
- Cada uno de los miembros del equipo debe participar. El equipo ganador será el que termine primero y tenga mayor cantidad de arena en el recipiente.

Revisión: Analizar qué sintieron las personas con los ojos vendados, la confianza que debían depositar en sus compañeros, las manera de dar las instrucciones y el efecto del ruido para terminar o no con éxito el ejercicio.

- **Proyección del video <u>El sentido de ayudar al cliente</u>**

La proyección del video busca lograr la reflexión de los asistentes sobre la importancia de ofrecerle al cliente soluciones rápidas y oportunas. Una vez culminada la transmisión, el facilitador debe iniciar una discusión guiada de aproximadamente 10 minutos. Para propiciarla puede realizar las siguientes preguntas: ¿Qué sensación tuvieron al ver el video? ¿Se sintieron en algún momento identificados? ¿Con quién, con el cliente o con el prestador del servicio?

Una vez culminada la discusión, el facilitador debe iniciar la exposición del contenido temático utilizando apoyo visual (que se anexa en el Cd) y ejemplificando con situaciones observadas en el video o en la vida cotidiana.

- **Exposición del tema**

¿Qué es diligencia?

Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido. La velocidad de respuesta implica el horario para prestarlo y el tiempo para satisfacerlo.

Factores a tomar en cuenta en la diligencia

La Espera:

Implica el tiempo que aguarda el usuario antes de que se le preste el servicio. Por ejemplo: colas y listas de espera.

Inicio y culminación:

Los servicios suelen ser programados para empezar a una hora y finalizar a otra. El cumplimiento de dichos términos, influyen en la calidad del servicio. Si una cita médica debe empezar a una hora determinada y se cumple, produce una buena impresión en el usuario.

La Duración:

Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. Este tiempo se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que este espera que dure. Si el tiempo de producción no cumple con lo prometido, el usuario toma opinión sobre la calidad del servicio.

Indicadores de Diligencia:

1.- El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos

El personal entiende los requerimientos del cliente, clarifica sus propios requerimientos y ofrece las soluciones adecuadas. El prestador de servicio siempre se encuentra dispuesto a atender cualquier situación irregular que se presente.

2.- El personal le notifica exactamente cuándo serán atendidos los pacientes

Debe existir excelente comunicación con los pacientes e informarles de cualquier cambio en el proceso y sus causas.

3.- El personal está dispuesto siempre a ayudar a los pacientes

El prestador de servicio debe tener siempre la disposición de servir al usuario. Debe, inclusive, acercarse a él antes de que este lo pueda requerir. Se le puede realizar preguntas como "¿Le puedo ayudar?" ó "¿Necesita algo?"

4.- El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno

Los conocimientos acerca del área en la que se desempeñan y las acciones acertadas de los prestadores del servicio son indispensables. Cuando la persona puede resolver un problema por sí misma y sin retraso implica que es competente.

5.- El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes

Es importante que el personal de respuesta a las quejas que se realicen, así como atender rápidamente cualquier problema que se presente.

Consejos para dirigirse al cliente

NO DIGA	DIGA
No sé	Voy a averiguarlo
Ese no es mi trabajo	Quien lo puede ayudar es…
Tiene razón esto está muy mal	Comprendo su molestia
Yo no tengo la culpa	Veamos qué se puede hacer al respecto
Usted tiene que hablar con mi jefe	Voy a ayudarle
Para cuándo lo quiere	Haré todo lo posible
Cálmese	Lo siento
Ahora estoy ocupado	Espéreme un momento
Llámeme luego	Yo lo llamaré más tarde

4.- Cierre y evaluación

Para concluir el tema el facilitador formulará una serie de preguntas para comprobar la comprensión del mismo, por ejemplo: ¿Quién me puede decir qué es diligencia? ¿Cuál sería un buen ejemplo de un servicio diligente? ¿Por qué la dimensión diligencia es importante? ¿Consideran ustedes que es necesario trabajar sobre esta dimensión en la institución?

Por último, se le debe aplicar a los participantes la evaluación del instructor (Ver anexo N° 1) y la evaluación del curso (Ver anexo N° 2).

5.4.3 Módulo III. Empatía

1.- Objetivo y actividades

Módulo III. EMPATÍA

Objetivo: Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Empatía del Modelo Servqual.

A quién va dirigido: A todo el personal de la institución.

Lugar: Salón de reuniones.

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Presentación del tema y objetivo		Laptop, Video Beam, pizarra, marcadores, lápices, material de apoyo a los participantes, tres imágenes abstractas impresas en papel o en el material audiovisual y video "La empatía"	10 min.
Técnica de introducción	"Y tú ¡qué ves!"		15 min.
Técnica de motivación	Proyección del video: "La empatía"		5 min.
Exposición del contenido: ¿Qué es Empatía? Indicadores			20 min.
Cierre y evaluación			20 min.
TOTAL			**70 min**

2.- Presentación del tema y objetivo

El instructor debe dar la bienvenida a los asistentes y presentarse rápidamente diciendo su nombre, profesión, a qué se dedica y algún hobby. Luego procederá al uso de la técnica de iniciación "Análisis de Expectativas", con el fin de aclarar el objetivo del curso y señalar qué expectativas pueden ser cubiertas con el desarrollo de las actividades programadas.

Para llevar a cabo esta actividad, se dispone de un rotafolio o pizarrón para anotar las expectativas de los participantes. El instructor preguntará al grupo qué esperan lograr al terminar el tercer módulo del programa.

Los participantes puntualizan sus expectativas y el instructor anota (con frases cortas) los intereses de todo el grupo. Finalmente el instructor, junto con el grupo, analiza cada una de las expectativas y se alinean los intereses existentes con lo que el curso pretende desarrollar.

El instructor procederá a decir cuál es el objetivo general del módulo que se dictará: "Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Empatía del Modelo Servqual" y mencionará brevemente el contenido del mismo:

Empatía

Impacto de la empatía en el servicio

Conocimiento del cliente

Indicadores

3.- Desarrollo del módulo

- **Dinámica Y tú ¡qué ves!**

Objetivo:

Ayudar a los participantes a reconocer que cada persona ve lo mismo pero puede interpretarlo de diferentes formas.

Descripción:

Los participantes observan la imagen y comentan lo que ven.

Materiales:

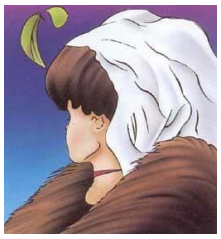
Tres imágenes

Duración:

15 minutos.

Desarrollo:

Mostrar por un minuto cada una de las siguientes imágenes:



Al proyectar cada imagen, el instructor preguntará a los participantes ¿Qué ven? e irá analizando cada observación.

Revisión: Al finalizar la discusión, el instructor explicará que cada persona puede tener una percepción distinta sobre alguna situación, en este caso, sobre una imagen. Es importante en el momento de prestar un servicio, conocer y entender las necesidades de los usuarios, cómo pueden ser cubiertas, como una misma situación puede afectar de diferentes maneras a cada persona y como estas las interpretan dependiendo de su contexto.

- **Proyección del Video La Empatía**

La proyección del video busca mostrar a los asistentes la importancia de conocer cómo piensan los demás y por qué actúan de determinada manera. Una vez culminada la transmisión, el facilitador debe iniciar una discusión de aproximadamente 10 minutos orientando la misma hacia el concepto de empatía. Para propiciarla puede realizar las siguientes preguntas: ¿Qué sensación tuvieron al ver el video? ¿Qué es para ustedes la empatía y cómo se vio reflejada en el video?

Una vez culminada la discusión, el facilitador debe empezar con la exposición del contenido temático utilizando apoyo visual (que se anexa en el Cd) y ejemplificando con situaciones observadas en el video o en la vida cotidiana.

- **Exposición del tema**

La empatía

La Empatía es la habilidad que desarrolla el ser humano para identificarse con otras personas. Con respecto a la calidad de servicio, es la capacidad de proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

La empatía le permite al prestador del servicio entender la situación del cliente, vibrar con sus emociones y comprender sus sentimientos al ponerse en su lugar. Para lograr empatía es importante considerar la experiencia de cliente, sus necesidades, emociones, sentimientos, su cultura, intereses y perspectivas.

La empatía es la sustancia de la que está hecha la comprensión. Esto significa ponerse en el lugar de los clientes. Es ver la situación a través de sus ojos. Es saber escuchar; todo el tiempo. Es preguntarse: ¿si yo fuera el cliente, que querría?

Impacto de la empatía en el servicio

Cuando el cliente se siente comprendido se logra su satisfacción, fidelidad y compromiso emocional y piensa en el buen trato brindado al buscar nuevos servicios o productos. Hay un reflejo de que la organización se esmera en hacerlos sentir bien atendidos. Asimismo, si el usuario percibe que se le trata individualmente, como alguien especial, se genera una buena opinión de la empresa. Si bien es cierto que no en todos los sistemas se puede dar un trato personalizado, es importante que al cliente se le dedique el tiempo que merece y se le respete su espacio.

Conocimiento del cliente

El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente.

La información y la interacción humana son las principales materias primas a transformar en un proceso de trabajo que genere un servicio de calidad.

Indicadores

1.- La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes

En este indicador también vale la pena preguntarse si el cliente tiene facilidad de contacto con el prestador de servicio. Basta con responder las siguientes preguntas: ¿Es fácil para el cliente llegar hasta la clínica? ¿Cuando llaman a la clínica los números telefónicos siempre están ocupados, nunca contestan o cuando contestan el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?

2.- El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes

El cliente desea ser tratado como si fuera único, brindarle los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él, e inclusive ofrecerle algo adicional, es decir, superar sus expectativas

3.- El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos

Es importante mantener con el cliente el mayor nivel de comunicación posible, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

4.- Cierre y evaluación

El facilitador puede concluir el taller resumiendo o recapitulando lo aprendido, a través de una discusión en asamblea que lleve a la reflexión sobre la importancia de las dimensiones estudiadas. Para propiciar la discusión puede enseñar a manera de cierre la siguiente cita:

"Tus clientes no esperan que seas perfecto. Lo que si esperan es que les resuelvas un problema cuando algo sale mal" Donald Porter.

También puede realizar preguntas como: ¿Consideran que ustedes son diligentes y empáticos al momentos de prestar el servicio a sus pacientes? ¿Por qué?

Una vez hecho el cierre del módulo el facilitador procede a realizar la evaluación tanto de su presentación como del taller en general. (Ver anexos 1 y 2)

5.4.4 Módulo IV. Fiabilidad

1.- Objetivo y actividades

Módulo IV. FIABILIDAD
Objetivo: Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Fiabilidad del Modelo Servqual
A quién va dirigido: A todo el personal de la institución
Lugar: Salón de reuniones

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Presentación del tema y objetivo		Laptop, Video Beam, pizarra, marcadores, lápices, una caja, tiras de papel con actividades asignadas, música, material de apoyo a los participantes.	10 min.
Técnica de introducción	"La caja de sorpresas"		20 min.
Exposición del contenido: ¿Qué es Fiabilidad? Indicadores La comunicación Lenguaje corporal Procedimiento para una comunicación efectiva Manejo de quejas Tipos de clientes y como tratarlos			50 min.
Cierre y evaluación			20 min.
TOTAL			**100 min**

2.- Presentación del tema y objetivo

El instructor debe dar la bienvenida a los asistentes y presentarse rápidamente diciendo su nombre, profesión, a qué se dedica y algún hobby. Luego procederá al uso de la técnica de iniciación "Análisis de Expectativas", con el fin de aclarar el objetivo del curso y señalar qué expectativas pueden ser cubiertas con el desarrollo de las actividades programadas.

Para llevar a cabo esta actividad, se dispone de un rotafolio o pizarrón para anotar las expectativas de los participantes. El instructor preguntará al grupo qué esperan lograr al terminar el cuarto módulo del programa.

Los participantes puntualizan sus expectativas y el instructor anota (con frases cortas) los intereses de todo el grupo. Finalmente el instructor, junto con el grupo, analiza cada una de las expectativas y se alinean los intereses existentes con lo que el curso pretende desarrollar.

El instructor procederá a decir cuál es el objetivo general del módulo que se dictará: "Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Fiabilidad del Modelo Servqual" y mencionará brevemente el contenido del mismo:

Fiabilidad

La comunicación

Lenguaje corporal

Procedimiento de una comunicación efectiva

Manejo de quejas

Tipos de clientes

Pasos a seguir para un excelente servicio al cliente

3.- Desarrollo del módulo

- **Dinámica La caja de Sorpresas**

Objetivo:

Técnica rompe hielo, integración entre los participantes.

Duración:

20 min.

Materiales:

Música, caja, tiras de papel con actividades asignadas

Desarrollo:

El facilitador deberá preparar previamente una caja con un conjunto de tiras de papel, dobladas para evitar ser identificadas, en las cuales se debe haber escrito algunas tareas básicas (Por ejemplo: bailar como algún artista famoso, cantar, saltar, silbar, bostezar, agacharse, reírse a carcajadas, poner cara de asustado, hacer flexiones, etc). Se debería tener mínimo un papel por cada miembro de equipo.

Los participantes deben formar un círculo y cuando la música empiece a sonar deberán pasarse la caja de mano en mano hasta que la música se detenga. El participante que termine con la caja en sus manos, deberá sacar un papel y cumplir con la actividad que está escrita. Una vez que la culmine, dirá su nombre y función en la institución.

- **Exposición del tema**

¿Qué es Fiabilidad?

Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Indicadores:

1.- Realizar bien el servicio desde la primera vez**.**

Un primer intento fallido es una imagen negativa que gana la institución.

2.- Interés sincero en solucionar problemas a un cliente**.**

Uno de los motivos que desencanta a los clientes es no ser escuchados al plantear un problema ni ver pruebas de que se está haciendo algo para solucionárlo. Es muy importante escuchar para entender de fondo el problema, informar al cliente lo que se hará para solventarlo y luego ir comunicando el avance de esas acciones. La ignorancia acerca de "qué es lo que está sucediendo con la resolución de mi problema" suele inquietar mucho a las personas.

3.- Cumplimiento a los clientes de las promesas**.**

El cliente se "programa" para una espera máxima (la prometida). Transcurrido ese tiempo, la espera adicional es una de las principales causas de insatisfacción.

La Comunicación

En nuestros tiempos la comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para lograr el éxito en cualquier tipo de organización. La comunicación, cumple una importante función ya que es el mecanismo mediante el cual se ofrece no solo información, sino la interacción con el público.

Cuando nos comunicamos con alguien, además de emitir mensaje, recibimos una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales, existen dos tipos de comunicación:

Comunicación Verbal

Aquella que se da mediante el uso de la voz y la palabra.

Comunicación No verbal

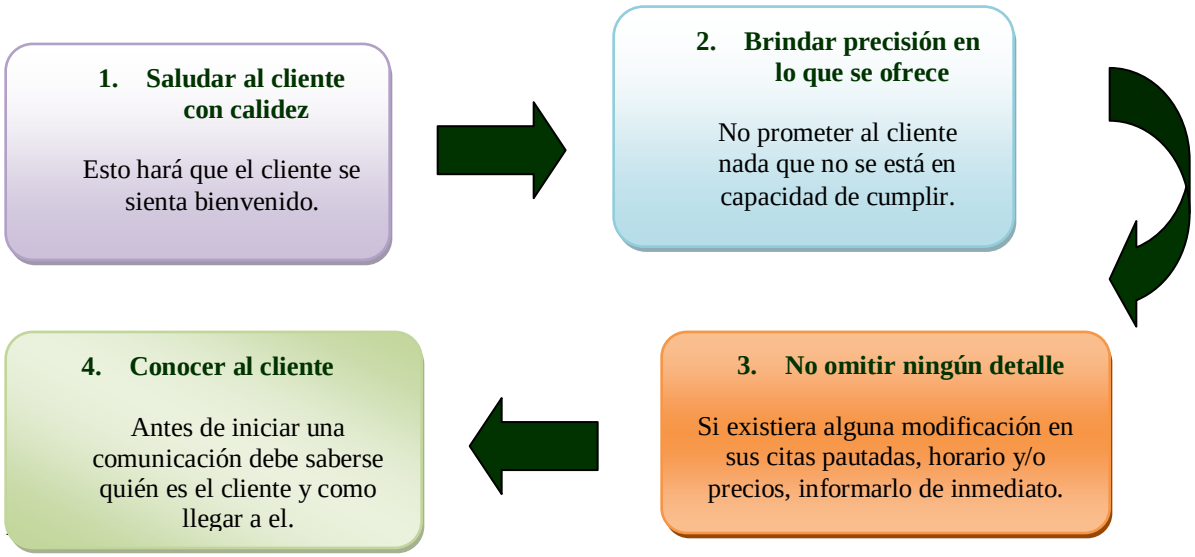
Constituida por todos los otros medios no verbales como los gestos, las señales, las posturas etc., que utiliza el ser humano para comunicarse

El servicio tiene la característica de ser presencial e interactivo, entonces, cobra aún mayor importancia el hecho de no sólo comunicarse a través de palabras, sino también a través del lenguaje corporal. El lenguaje corporal está constituido por gestos, postura, tono de voz, modales, etc.

Lenguaje corporal

Cara relajada y controlada	Cara ansiosa y rígida
Comunica preparación y comodidad.	Comunica falta de preparación, inexperiencia e incomodidad.
Sonrisa natural y sincera	Sonrisa forzada o falsa
Comunica seguridad y gusto por lo que haces.	Comunica inseguridad y poco gusto por lo que haces.
Contacto visual constante	Poco contacto visual
Comunica interés y que el cliente es importante para ti.	Comunica falta de interés y confianza en si mismo.
Movimiento corporal relajado	Movimiento corporal rígido
Comunica control y agrado por lo que hago.	Comunica falta de control en la situación, no me gusta lo que hago.

Procedimiento de una comunicación efectiva



Para manejar una queja se deben seguir los siguientes pasos:

1. Prestar atención al momento de recibir la queja (tomar nota de la situación descrita) y mostrar interés en ayudar al cliente.

2. Si es posible brindar una solución en el momento, ofrézcala y llévela a cabo. En caso de que no sea factible, acuda a una instancia superior. En ambos casos la queja debe ser reportada.

3. Darle seguimiento a la queja hasta asegurarse de que fue debidamente solucionada (incluso cuando la queja haya sido trasferida a otra área o persona de la empresa).

4. Verificar con el cliente que su queja fue solucionada y que este se encuentra satisfecho con el resultado.

Ejemplo: Cuando un cliente está reportando una queja, se debe mantener una "actitud solucionadora"; no hablar de lo que "no se puede hacer", sino decir "lo que se va a hacer". Si alguien ha cometido un error, se debe intentar solucionarlo de inmediato, y no caer en lo que pasa frecuentemente: buscar el culpable para recriminaciones internas. Hay que demostrarle al cliente interés por su problema y deseos de arreglar las cosas cuanto antes. Al escuchar una queja debemos hacerla nuestra, es nuestra responsabilidad, nuestro problema y somos nosotros quienes debemos encontrar la solución.

Las encuestas sugieren que un cliente insatisfecho cuenta su problema a entre once y trece personas, mientras que un cliente satisfecho sólo se lo cuenta a tres.

Tipos de clientes y cómo tratarlos:

- Agresivo

Valorarlo. Se pueden usar frases como "usted es muy importante para nosotros. En la medida que usted exija podremos darle un mejor servicio", ésto baja la agresión.

- Impaciente

Informarle cuánto tiempo se demorarán en atenderlo. Hay darle muchas explicaciones y estar pendiente de él.

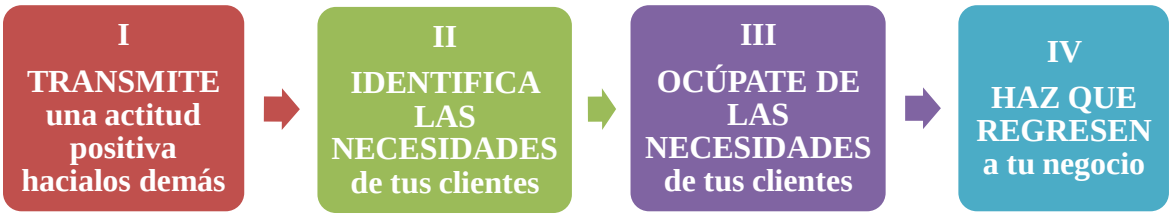
- Criticón

No hacerse solidario de sus comentarios, es preferible contestar “estamos tratando de hacerlo cada vez mejor, ¿tiene usted alguna sugerencia?”

- Irritable

Honrar el compromiso. Si grita: bajar la voz, sonreír, evitar los conflictos, aislarlo, colmarlo de detalles y sorprenderlo. Atiéndalo en la forma que menos espera. Jamás indicarle que se calme, esto podría acrecentar su estado, manejar expresiones como “nosotros entendemos su preocupación, entendemos que usted pudiera estar molesto”.

Pasos a seguir para un excelente servicio al cliente



4.- Cierre y evaluación

Para concluir el tema el facilitador formulará una serie de preguntas para comprobar la comprensión del mismo, por ejemplo: ¿Quién me puede decir qué es fiabilidad? ¿Cuál sería un buen ejemplo de un servicio fiable? ¿Por qué la dimensión fiabilidad es importante? ¿Consideran ustedes que es necesario trabajar sobre esta dimensión en la institución?

Por último, se le debe aplicar a los participantes la Evaluación del instructor (Ver anexo N° 1) y la Evaluación del curso (Ver anexo N° 2).

5.4.5 Módulo V. Garantía

1.- Objetivo y actividades

Módulo V. GARANTÍA

Objetivo: Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Garantía del Modelo Servqual

A quién va dirigido: A todo el personal de la institución

Lugar: Salón de reuniones

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Presentación del tema y objetivo		Laptop, Video Beam, pizarra, marcadores, lápices, hojas con refranes para cada uno de los participantes, video "Asuma su responsabilidad", sillas, una mesa, dos jarras con agua y vasos y 5 vendas con sus broches, material de apoyo a los participantes.	10 min.
Técnica de introducción	"Los refranes"		15 min.
Técnica de motivación	Proyección del video: "Asuma su responsabilidad"		15 min.
Exposición del contenido: ¿Qué es Garantía? Inteligencia emocional			70 min.
Dinámica	"Los 9 puntos"		
Trabajo en equipo			
Dinámica	"El líder de ciegos"		
Cierre y evaluación			20 min.
TOTAL			**130 min**

2.- Presentación del tema y objetivo

El instructor debe dar la bienvenida a los asistentes y presentarse rápidamente diciendo su nombre, profesión, a qué se dedica y algún hobby. Luego procederá al uso de la técnica

de iniciación “Análisis de Expectativas”, con el fin de aclarar el objetivo del curso y señalar qué expectativas pueden ser cubiertas con el desarrollo de las actividades programadas.

Para llevar a cabo esta actividad, se dispone de un rotafolio o pizarrón para anotar las expectativas de los participantes. El instructor preguntará al grupo qué esperan lograr al terminar el quinto módulo del programa.

Los participantes puntualizan sus expectativas y el instructor anota (con frases cortas) los intereses de todo el grupo. Finalmente el instructor, junto con el grupo, analiza cada una de las expectativas y se alinean los intereses existentes con lo que el curso pretende desarrollar.

El instructor procederá a decir cuál es el objetivo general del módulo que se dictará: “Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Garantía del Modelo Servqual” y mencionará brevemente el contenido del mismo:

- ✓ Garantía
- ✓ Inteigencia emocional
- ✓ ¿Cómo aprendemos a elevar nuestro nivel de IE?
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓

3.- Desarrollo del módulo

- **Dinámica: Los Refranes**

Objetivo:
Técnica rompe hielo, integración entre los participantes.
Duración:
15 min.
Materiales:
Hojas con refranes para cada uno de los participantes, lápiz.
Desarrollo:

El instructor le debe entregar a cada persona una lista de refranes. Pide a los participantes leerlos e identificarse con uno, bien sea porque le causa gracias, lo usa bastante, le gusta, etc. Luego se divide el salón en dos grupos y cada integrante deberá explicar a su grupo por qué eligió ese refrán. Una vez que todos hayan intervenido, el grupo

elegirá sólo un refrán y deberá preparar una dramatización para que el equipo contrario adivine cuál es.

Cuándo cada persona esté explicando su refrán, el grupo debe analizar si el mismo es racista, individualista, egoísta, etc., y de esta manera ir descartando hasta llegar al seleccionado.

A continuación se presentan la lista de refranes a utilizar. Nótese que en la lista que se le entregará a los participantes sólo deben ir escritos los refranes. El significado de los mismos es para uso del facilitador, en caso de ser necesario.

Refranes:

1.- Cachicamo diciéndole a morrocoy conchúo: Se dice cuando una persona critica a otra, teniendo el mismo defecto.

2.- De tal palo, tal astilla: Se refiere a los hijos ó alumnos, que tienen las mismas cualidades, gestos, habilidades, etc., que sus padres o maestros.

3.- Alpargata no es zapato, aunque le pongan tacón: Cuando alguien quiere presumir de algo, que no le es natural a su persona.

4.- Loro viejo no aprende a hablar: Se les dice a las personas mayores de edad cuando desean aprender algo nuevo y le es difícil.

5.- Perro flaco, sueña con cocina gorda: Se dice de una persona que desea o sueña lograr algo, y le es difícil.

6.- Más sabe el diablo por viejo, que por diablo: Se refiere a los conocimientos ó habilidades que tiene una persona por experiencias.

7.- Árbol que nace torcido, jamás sus ramas endereza: Se dice de las personas que no pueden corregir ó deshacerse de sus malos hábitos o costumbres, porque ya están habituados(as) a ellos.

8.- El que a buen árbol se arrima, buena sombra lo cobija: Se refiere a esas personas que saben utilizar recursos o alianzas para lograr algo.

9.- El que nace barrigón, ni que lo fajen chiquito: Se dice de aquellas personas que les cuesta cambiar su actitud ó costumbres.

10.- Cómprate tus alpargatas, que lo que viene es joropo: Se dice para prevenir a una persona sobre una circunstancia difícil.

11.- Cada ladrón juzga por su condición: Se dice cuando una persona trata de aclarar los hechos a su favor.

12.- Cuando el río suena es porque piedras trae: Se dice cuando hay un rumor sobre alguna situación ó persona, y que puede podría ser verdad.

13.- Todo palo no sirve para leña: Se dice cuando una persona o cosa no sirve para un oficio o actividad.

14.- No hay peor cuña que la del mismo palo: Se dice cuando una la traición viene de los amigos ó la misma familia.

15.- Arrópate hasta donde te alcance la cobija: Se dice cuando una persona que desea hacer o comprar algo, lo debe de realizar con los recursos que cuenta.

16.- Sarna con gusto no pica, y si pica no mortifica: Utilizado cuando a alguien le sucede alguna situación porque ella misma la provocó.

17.- El que tiene hijos no muere lleno: Se refiere a los padres que deben dejar de hacer cosas por complacer a los hijos.

18.- Tanto nadar para morir en la orilla: Se expresa cuando una persona trabaja ó lucha mucho por conseguir algo, y al final no lo logra.

19.- Llévate el burro y deja la paja: Se utiliza para decirle a una persona que no siga hablando del tema, porque podría perjudicar a la persona a quien se refiere

20.- Morrocoy no sube palo, ni que le pongan horqueta: Se les dice a aquellas personas que uno piensa que por más que intenten algo, no lo podrán hacer.

21.- Donde hubo fuego, cenizas quedan: Se utiliza para situaciones donde ex parejas vuelven a tener comunicación o una buena amistad, y que por esto podría suceder algo nuevamente.

22.- No todo lo que brilla es oro: Se refiere a que a veces pensamos que algo o alguien es bueno, y resulta todo lo contrario.

23.- A Dios rogando, y con el mazo dando: Se refiere a que para lograr algo, no solo hay que pedirle a Dios sino trabajar por ello.

24.- Me/Lo dejaron claro y sin vista: Se utiliza cuando roban a alguien, y no se da cuenta.

25.- Más fácil que pelar mandarina: Se dice de una actividad o tarea fácil de realizar.

26.- Un tiro al suelo: Cuando algo es fácil y seguro.

27.- Si le digo que el cochino es negro, es porque tengo los pelos en la mano: Se utiliza cuando se tiene plena seguridad de lo que se hace o dice.

- **Proyección del Video "Asuma su responsabilidad"**

Con la proyección del video se busca generar una breve discusión sobre la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones y de la responsabilidad que tienen los trabajadores para lograr que las funciones se cumplan en pro de cada uno de ellos y de la institución para la que trabajan.

- **Exposición del tema**

¿Qué es Garantía?

Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Para que el cliente se sienta atendido se le debe tratar con amabilidad y respeto. Además se debe trabajar organizadamente y poseer los conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.

El facilitador realizará la siguiente interrogante: ¿Qué entendemos por Inteligencia Emocional?

¿Qué es Inteligencia Emocional?

Es la capacidad de las personas de percibir y comprender las emociones propias y de otros, y la habilidad de usar este conocimiento, de forma intencional, para manejar las relaciones consigo mismo y con los demás.

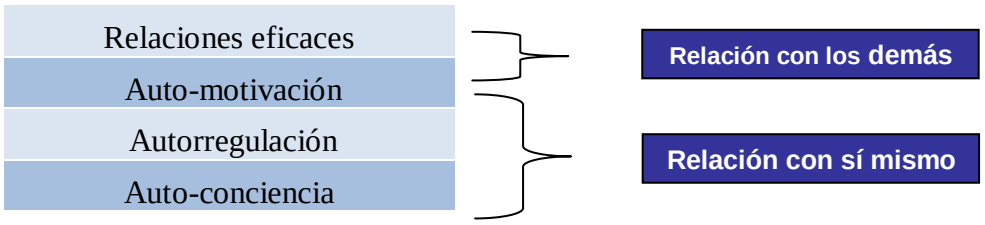
La inteligencia emocional (IE) permite:

- Guiar pensamientos y acciones hacia el logro de resultados.

- Usar las emociones como fuente de energía, confianza, impulso, influencia, iniciativa y creatividad.
- Construir modos de relacionarse emocionalmente de forma inteligente.

¿Cómo aprendemos a elevar nuestro nivel de IE?

A la Inteligencia Emocional la integran un conjunto de habilidades que ayudan a la gente a afrontar los retos, al combinar su inteligencia racional con estrategias de Inteligencia Emocional. Existen habilidades que necesitan ser practicadas para que se conviertan en competencias.



Auto-conciencia

Es la base donde se apoyan las otras competencias de Inteligencia Emocional. Es la capacidad de percibir y conocer los estados internos, recursos, preferencias e intuiciones propias. Es conocer lo que nos mueve y apasiona. Implica conocer donde estamos ahora y donde queremos ir, para transformarnos y llegar ahí.

Mientras más nos conocemos, seremos más hábiles para controlar y escoger el tipo de conductas que mostraremos en nuestro trabajo. Si estamos conscientes de nuestros sentimientos y pensamientos, podemos seleccionar cómo actuar o reaccionar ante algún usuario o ante una situación de servicio.

Autorregulación

Es la capacidad para manejar los estados internos, impulsos y recursos, las emociones, especialmente las de miedo (ansiedad), ira (irritabilidad) y tristeza (melancolía).

Auto-motivación

Está demostrado que las emociones afectan el desempeño. Una vez que nos hemos dado cuenta de nuestros sentimientos y hemos aprendido formas de manejarlos, el tercer paso es dirigir el poder de nuestras emociones hacia un propósito que nos motiva e inspira.

Las personas con alta motivación pueden visualizarse logrando una meta, lo cual los habilita a comprender y hacer los pasos necesarios para alcanzarla. Han aprendido a usar sus emociones como una fuerza positiva para estimularse y llegar al final. Aceptan el cambio y son más flexibles. Además, persisten hacia el logro de las metas, sorteando favorablemente los obstáculos y los retrocesos.

Relaciones eficaces

Las habilidades de auto conocimiento, autorregulación, auto motivación son las bases y el camino para el desarrollo de relaciones interpersonales eficaces. Se refiere a la interacción exitosa con otros y ser adeptos a manejar las emociones en otros.

Las personas que han enriquecido sus habilidades sociales, poseen la capacidad para:

- Comunicarse y orientarse hacia las personas
- Reconocer conflictos y soluciones
- Crear algo en común
- Influir mediante la persuasión
- Construir consenso, trabajar cooperativamente y alcanzar metas comunes
- Ser mejores servidores públicos

> "Somos juzgados por un nuevo estándar; no sólo cuán inteligentes somos, o cuan preparados o formados, sino también por cuán bien nos manejamos a nosotros mismos y con los demás"
> Daniel Goleman

El facilitador iniciará el siguiente ejercicio denominado "9 puntos":

Objetivo:

Participación, punto de vista, opinión, construcción mental y coherencia.

Duración:

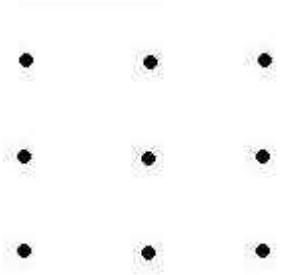
15 min.

Materiales:

Pizarra, marcador

Desarrollo:

El instructor dibuja 9 puntos en la pizarra de la siguiente manera:

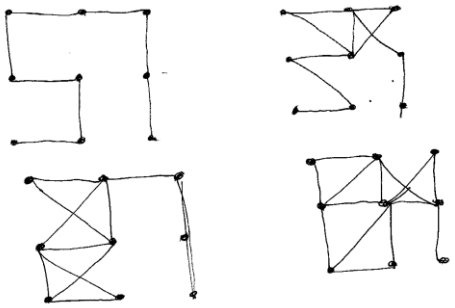


Luego solicita al primer voluntario que pase a la pizarra y le pide que una los 9 puntos con líneas rectas sin levantar el marcador y pasando UNA sola vez por el mismo punto. Si el primer voluntario no lo hace correctamente, puede pasar hasta un cuarto voluntario. Si algún voluntario realiza la actividad correctamente se le felicita y se realiza las preguntas de abajo. Sin ningún participante logra realizar la actividad, el facilitador procede a dibujar una solución abierta en la pizarra.

El facilitador debe realizar las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Qué diferencia hay entre esta solución y las otras?
- ¿Qué ha pasado?

Ejemplos de intentos:



Trabajo en equipo

¿Qué es trabajo en equipo? ¿En qué se diferencia de trabajar en grupo?

Trabajar en grupo es realizar las cosas por separado, cada persona sabe cómo hacerlo y para cuándo se deben entregar los resultados, de manera separada e individual.

Un equipo es un grupo de personas que aportan sus propios talentos para trabajar en forma sinérgica para lograr una meta común. Los equipos a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia. Para que un equipo de trabajo sea efectivo, debemos asegurarnos que cada persona trabaje a su capacidad óptima y que cada una colabore para lograr la sinergia necesaria para alcanzar el objetivo establecido.

Así, trabajar en equipo es la suma de las aportaciones individuales, trabajar en equipo no es sólo estar juntos y que cada uno haga lo suyo. Se trata de asumir un conjunto de valores; es un espíritu que anima un modo de ser entre las personas que lo constituyen. Es un estilo, que está basado en la confianza, la comunicación y la sinceridad. Es asumir la actividad del equipo como propias, es planificar y realizar conjuntamente las tareas. Es solucionar los conflictos como una oportunidad de enriquecimiento mutuo que conlleva una actitud de aprendizaje permanente. Es un "talento"

Ejercicio

Se procede a realizar una dinámica de trabajo en equipo que se denomina "El líder de ciegos"

Objetivo:

Trabajo en equipo.

Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes.

Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando.

Duración:

30 min.

Materiales:

Una mesa al centro del salón.

Jarras con agua y vasos.

5 vendas con sus broches.

Desarrollo:

El facilitador solicita que diez voluntarios pasen al frente y formen dos grupos de cinco personas cada uno. Al primer grupo se le proporcionan cuatro vendas y al segundo sólo una. Se les solicita que las vendas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como vendas les hayan correspondido a cada grupo.

Las personas que hayan quedado sin vendas en cada grupo, jugarán el rol de dirigentes de los ciegos.

El facilitador marcará una cuadrícula en la superficie de la mesa central, en donde también colocará cinco vasos con la boca hacia abajo y dos jarras con agua, señalando sus niveles.

Los ciegos" de cada equipo deben llenar los vasos con agua ayudados con instrucciones proporcionadas por los "no ciegos".

Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia.

Cierre y evaluación

Para concluir el facilitador mencionará una cita que engloba los temas tratados

"Cualquiera puede enfadarse, eso es sencillo, pero estar enfadado con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y de la forma correcta, eso no es sencillo". Aristóteles.

Finalmente se le aplicará a los participantes la evaluación del instructor (Ver anexo N° 1) y la evaluación del curso (Ver anexo N° 2).

5.4.6 Módulo VI. Tangibilidad

1.- Objetivo y actividades

Módulo VI. TANGIBILIDAD

Objetivo: Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Tangibilidad del Modelo Servqual

A quién va dirigido: A todo el personal de la institución

Lugar: Salón de reuniones

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Presentación del tema y objetivo		Laptop, Video Beam, pizarra, marcadores, lápices, material de apoyo a los participantes, mesas y sillas	10 min.
Técnica de motivación	Role Play "A la venta"		30 min.
Exposición del contenido: ¿Qué es Tangibilidad? Contacto personal Aspectos del entorno			20 min.
Otros tips			
Cierre y evaluación			20 min.
TOTAL			**80 min**

2.- Presentación del tema y objetivo

El instructor debe dar la bienvenida a los asistentes y presentarse rápidamente diciendo su nombre, profesión, a qué se dedica y algún hobby. Luego procederá al uso de la técnica de iniciación “Análisis de Expectativas”, con el fin de aclarar el objetivo del curso y señalar qué expectativas pueden ser cubiertas con el desarrollo de las actividades programadas.

Para llevar a cabo esta actividad, se dispone de un rotafolio o pizarrón para anotar las expectativas de los participantes. El instructor preguntará al grupo qué esperan lograr al terminar el sexto módulo del programa.

Los participantes puntualizan sus expectativas y el instructor anota (con frases cortas) los intereses de todo el grupo. Finalmente el instructor, junto con el grupo, analiza cada una de las expectativas y se alinean los intereses existentes con lo que el curso pretende desarrollar.

El instructor procederá a decir cuál es el objetivo general del módulo que se dictará: "Informar al personal sobre la importancia y características de la dimensión Tangibilidad del Modelo Servqual" y mencionará brevemente el contenido del mismo:

Tangibilidad

Contacto personal

Aspecto del entorno

Otros tips

3.- Desarrollo del módulo

- **Dinámica Role Play "A la venta"**

Objetivo:

Transmitir que del buen desempeño del prestador del servicio depende el éxito o fracaso de la institución en donde labora.

Duración:

30 min.

Materiales:

Tantas mesas como empresas se formen.

Paquetes o cajas vacías que simulen ser utensilios de compra (mercancía).

Desarrollo:

El instructor invitará a los participantes a formar dos grupos: el de los empresarios y el de los clientes. El grupo de los empresarios se dividirá en tantos subgrupos como se pueda, dependiendo del número de participantes. Hacer lo mismo con los clientes.

Cada grupo de los empresarios representará una empresa diferente, en donde un participante será el gerente y el resto los subordinados. Cada pareja o grupo de los clientes representará a una familia.

Cada empresa debe estar ubicada en una mesa con el nombre de su comercio y todas estas distribuidas a su vez en diferentes áreas. Los subordinados se ubicarán detrás de la mesa atendiendo a sus clientes y se les proporcionará instrucciones de cómo deben actuar ante los mismos. El desarrollo de la dinámica debe estar equilibrado entre buena atención y mala atención al cliente.

Instrucciones para el subordinado:

Empresa 1: Restaurante "Guayoyo": Un buen trato, con mucha amabilidad y disponibilidad para atender, una sonrisa y siempre ofreciendo sus productos y dando recomendaciones, rapidez y calidad en el trato.

Empresa 2: Restaurante "La Guacamaya": Trato desganado, (el personal se encuentra comiendo una galleta y tomándose un café), cansado sin ganas de atender ni hacer nada, sólo con la idea de despachar pronto al cliente y que se marche.

Empresa 3: Restaurante "Mansión": Buen trato y amabilidad pero el servicio muy lento. El objetivo es que el cliente se desespere por esperar y prefiera irse.

Empresa 4: Restaurante "El calamar": Mal trato, carácter grosero y áspero. El empleado debe salir peleado con el cliente.

Empresa 5: Restaurante "Amanecer": Existe disponibilidad por parte del empleado pero sin una atención cordial o personalizada (ni una sonrisa ni un saludo, ni una atención). Instrucciones para la familia:

Las familias no tienen ninguna instrucción más que realizar sus compras cotidianas.

Instrucciones para los gerentes:

Una vez desarrollada cada situación, los gerentes de cada empresa deben simular que llegó la hora de cerrar los negocios y de reconocer a los empleados, de acuerdo al resultado de sus ventas y según los siguientes criterios:

1.- Si tuvieron muy buenas ventas, el gerente felicitará con mucho afecto a los subordinados.

2.- Si tuvieron ventas aceptables, el gerente no les dirá nada a los subordinados.

3.- Si no hubo ventas y además hubo quejas y clientes molestos, el gerente les llamará la atención fuertemente a los subordinados.

Una vez culminada la dinámica, se generará una discusión guiada y se le preguntará a cada participante su opinión con respecto a la atención recibida y/o prestada.

- **Exposición del tema**

¿Qué es la Tangibilidad?

Son las instalaciones físicas, personal y materiales de la institución.

Contacto personal

No debe descuidarse la importancia del aspecto exterior de las personas. La apariencia, que frecuentemente es un símbolo de la personalidad, tiene un impacto importante en los clientes.

En la forma de vestir, de peinarse o de utilizar cosméticos o adornos, deberá estar representada la capacidad de acogida a los posibles clientes, ya que el aspecto visual es el primer contacto que se establece con ellos. Debemos huir de los estilos agresivos y presentar un aspecto acogedor, que puede ir de clásico tradicional, sin caer en la rigidez o pesadumbre, o sencillamente alegre, sin exageraciones.

Se debe procurar ofrecer al público el mejor aspecto. Estar pulcros, elegantes y arreglados. Conviene huir de los excesos en los vestidos, peinados, adornos y perfumes y evitar vicios como el cigarrillo.

Aspecto del entorno

El espacio de trabajo no es una propiedad. La mesa, las paredes y el resto del mobiliario y utensilios, va a ser compartido con personas con las que, por lo general, se quiere tener una relación cordial y amena.

Los gustos de la gente son variados, pero a nadie le agrada la falta de limpieza de los demás. Por ello es importante cuidar el orden de los muebles, los objetos y los papeles y extremar el aseo de la mesa y sus alrededores. Evitar los restos de comida, recipientes con bebidas o café, bolsas u objetos que denoten preocupación por otros asuntos que no sean

los de los clientes y, en general, cualquier elemento que resulte ajeno a las funciones que se desempeñan.

Otros Tips

Buena atención a los clientes vía telefónica

Oficinas señalizadas

Carteleras atractivas a la vista

Directorios del personal actualizado

4.- Cierre y evaluación

Aplicar a los participantes la evaluación del instructor (Ver anexo N° 1) y la evaluación del curso (Ver anexo N° 2).

5.4.7 Módulo VII. Diagnóstico de la calidad de servicios con Servqual

1.- Objetivo y actividades

Módulo VII. DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS

Objetivo: Proporcionar los pasos metodológicos para realizar periódicamente un Diagnóstico de la Calidad de Servicios aplicando el Modelo Servqual

A quién va dirigido: Directores y coordinadores

Lugar: Salón de reuniones

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Presentación del tema y objetivo		Laptop, Video Beam, pizarra, marcadores, lápices, sillas, material de apoyo a los participantes	10 min.
Técnica de introducción	"La tempestad"		20 min.
Exposición del contenido: Cuestionario SERVQUAL Tabulación y análisis de datos			

Actividades	Dinámicas	Recursos	Duración
Conclusiones y recomendaciones Evaluación y seguimiento del programa			90 min.
Cierre y evaluación			20 min.
TOTAL			**140 min**

2- Presentación del tema y objetivo

El instructor debe dar la bienvenida a los asistentes y presentarse rápidamente diciendo su nombre, profesión, a qué se dedica y algún hobby. Luego procederá al uso de la técnica de iniciación "Análisis de Expectativas", con el fin de aclarar el objetivo del curso y señalar qué expectativas pueden ser cubiertas con el desarrollo de las actividades programadas.

Para llevar a cabo esta actividad, se dispone de un rotafolio o pizarrón para anotar las expectativas de los participantes. El instructor preguntará al grupo qué esperan lograr al terminar el séptimo módulo del programa.

Los participantes puntualizan sus expectativas y el instructor anota (con frases cortas) los intereses de todo el grupo. Finalmente el instructor, junto con el grupo, analiza cada una de las expectativas y se alinean los intereses existentes con lo que el curso pretende desarrollar.

El instructor procederá a decir cuál es el objetivo general del módulo que se dictará: "Proporcionar los pasos metodológicos para realizar periódicamente un Diagnóstico de la Calidad de Servicios aplicando el Modelo Servqual" y mencionará brevemente el contenido del mismo:

- ✓ Cuestionario Servqual
- ✓ Tabulación de datos
- ✓ Análisis de datos
- ✓ Conclusión y recomendaciones

3.- Desarrollo del módulo

El facilitador continúa con la siguiente actividad:

- **Dinámica "La Tempestad"**

Objetivo:

Rompe hielo, participación, atención y habilidad.

Duración:

15 min.

Material:

Sillas.

Desarrollo:

Los participantes forman un círculo con sus sillas. El facilitador explica la dinámica que consiste en lo siguiente: Cuando el instructor diga "olas a la izquierda" todos deben girar a la izquierda y se sientan.

Cuando el instructor diga "olas a la derecha" se gira hacia la derecha y se vuelve a tomar asiento. Cuando diga "Tempestad" todos deben cambiar de puesto entrecruzados, quien quede de pie pagará penitencia, ya que el facilitador se sentará en una de las sillas.

Nota: El orientador debe repetir varias veces a la izquierda, a la derecha y estar pendiente al cambio de orden para lograr el objetivo. La penitencia la coloca el grupo.

- **Exposición del tema**

Para llevar a cabo un diagnóstico de Calidad de Servicio basado en el Modelo Servqual, se debe realizar lo siguiente:

- Aplicación del Cuestionario Servqual
- Tabulación y análisis de datos
- Conclusiones y recomendaciones

- **Aplicación del Cuestionario Servqual**

A los fines de determinar la validez y la confiabilidad de los datos a ser obtenidos, se hace necesario recurrir a una muestra representativa de la población a ser encuestada, constituida por los padres y/o representantes de los pacientes, infantes y/o adolescentes, atendidos en ambas clínicas, ello se calculará conociendo los promedios mensuales de

niños atendidos en las clínicas de Invedin durante el último período a evaluar, utilizando una muestra estratificada de un 25% de los niños atendidos de cada servicio.

El cuestionario Servqual está conformado por 26 afirmaciones sobre la calidad de los servicios prestados en las diferentes áreas de las clínicas de Invedin, a las cuales los encuestados deben contestar con una de las 4 alternativas de respuesta: Totalmente de acuerdo (3 puntos), de acuerdo (2 puntos), en desacuerdo (1 punto) y totalmente en desacuerdo (cero puntos).

Los cuestionarios serán aplicados a los padres y/o representantes de los niños atendidos en los diferentes servicios. (Ver anexo N° 3 Cuestionario a los pacientes)

Cada afirmación pertenece a una de las cinco dimensiones estudiadas, entre ellas: Tangibilidad, fiabilidad, diligencia, garantía y empatía.

En el siguiente cuadro se detalla cada indicador y a que dimensión corresponde:

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Tangibilidad: Son las instalaciones físicas, personal y materiales.	Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4
	La apariencia del personal es limpia y pulcra	6
	Los equipos utilizados son modernos	14
	Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19
	El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21
Fiabilidad: Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	Desde la primera vez que acudió a la clínica recibió un buen servicio	2
	Cuando ha tenido algún problema el personal le ha demostrado un sincero interés en solucionarlo	5
	El servicio se presta de acuerdo a día y hora estipulada	9
	Cuando el personal promete algo se lo cumple	13
	El personal responde a lo que el cliente espera y/o solicita	20
	El personal se preocupa por no cometer errores en el desempeño de sus funciones	25
Diligencia: Es la voluntad del personal en ayudar al cliente y proporcionarle el servicio requerido.	El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos	8
	El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes	16
	El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes	22
	El personal esta dispuesto siempre a ayudar a los pacientes	24
	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno	26

Garantía: Es el conocimiento y atención mostrada por el personal y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.	El personal le transmite calidez en sus actitudes y comportamientos	1
	El personal le ha demostrado amabilidad y buen trato	3
	El personal le transmite confianza a los pacientes	10
	Siente que el personal tiene los conocimientos suficientes para responderle sus preguntas	12
	Los pacientes conocen los procesos administrativos para la cancelación de los servicios prestados	18
	En la prestación de los servicios, el personal demuestra estar organizados	23
Empatía: Se refiere a la atención individualizada que ofrece la institución a sus clientes.	La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes	7
	El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes	11
	El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido	15
	El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos	17

- **Tabulación de datos:**

Una vez culminada la aplicación de las encuestas a los pacientes y tratantes de ambas clínicas, se realiza la tabulación de datos, donde se utilizará la Matriz de respuestas por dimensión (Ver anexo N° 4). Deberá vaciar las respuestas de cada ítem, por encuestado según:

Sede: El Marqués o Bello Monte.

Servicio: Tipo de servicio que corresponda a los pacientes.

Para determinar el resultado de cada encuestado por dimensión, se realiza la siguiente formulación:

- Sumatoria de los puntajes de los ítems de cada dimensión
- Se multiplica por 100 (para que el resultado sea en porcentaje)
- Se divide entre la cantidad de ítems de cada dimensión, multiplicado por el puntaje máximo que en este caso es tres, ya que la opción totalmente de acuerdo corresponde a 3 puntos.
- Se divide entre la cantidad de encuestados de la misma sucursal y servicio.

Ejemplo:

Queremos determinar el resultado de la dimensión Tangibilidad de un paciente, quien respondió a las afirmaciones de la siguiente manera:

INDICADORES	ÍTEMS	RESPUESTA
Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables	4	En desacuerdo (1)
La apariencia del personal es limpia y pulcra	6	Totalmente de acuerdo (3)
Los equipos utilizados son modernos	14	De acuerdo (2)
Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista	19	Totalmente en desacuerdo (0)
El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados	21	Totalmente de acuerdo (3)

Calculamos de acuerdo con lo descrito anteriormente:

- Sumatoria de los puntajes de los ítems de la dimensión Tangibilidad

  La dimensión Tangibilidad corresponde a los ítems: 4, 6, 14, 19 y 21. Las respuestas de cada ítem son: 1+3+2+0+3 = 9
- Se multiplica por 100

  Sería: 9*100 = 900
- Se divide entre la cantidad de ítems de la dimensión Tangibilidad, multiplicado por el puntaje máximo que en este caso es tres, ya que la opción totalmente de acuerdo corresponde a 3 puntos.

  Sería: 5*3 = 15

  Entonces: 900/15 = 60,00
- Se divide entre la cantidad de encuestados de la misma sede y servicio.

  Si tenemos ocho pacientes en la sucursal El Marqués del servicio de Familia, sería:

  60/8 = **7,50**

Sucursal	Servicio
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia

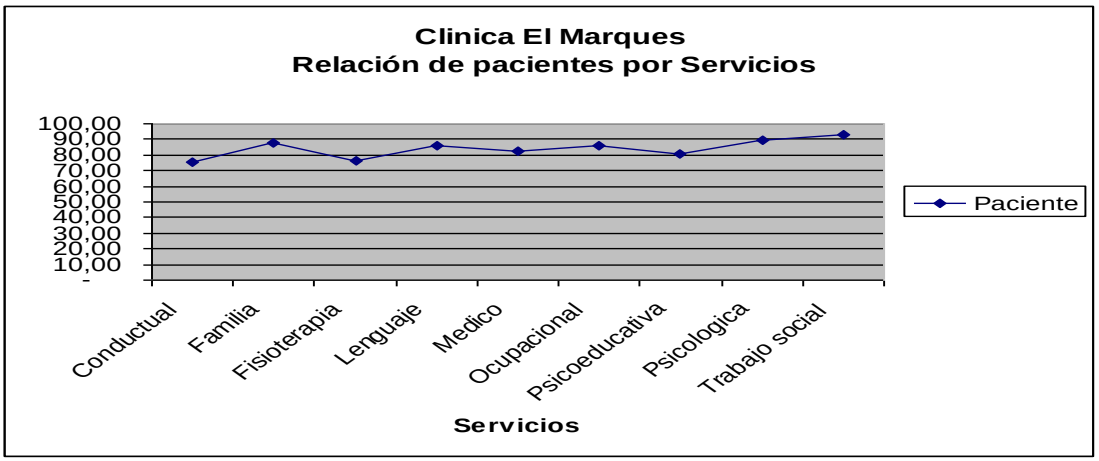
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia
El Marqués	Familia

¿Qué significa el resultado obtenido de 7,50?

Este resultado representa la percepción de ese paciente con respecto a la dimensión tangibilidad, cuyo valor máximo es de 12,5. Si se quiere conocer la percepción de esa persona con respecto a la calidad de servicio total, se debe repetir con cada dimensión el mismo procedimiento y sumar los resultados. El valor obtenido será entonces en base al 100%.

Análisis de datos

Al realizar la tabulación de los datos se procede a elaborar graficas que permitirán visualizar los resultados obtenidos sobre la calidad por dimensión y/o área de servicio.



En la gráfica podemos apreciar que los pacientes de la Clínica El Marqués perciben la calidad de los servicios de una manera satisfactoria. En este caso todos los valores se encuentran por encima del 70% en los siguientes servicios: Conductual, familia, lenguaje, fisioterapia, lenguaje, médico, ocupacional, psicoeducativa y psicológica y trabajo social.

Conclusiones

Una vez aplicados los cuestionarios a los padres y/o representantes de los pacientes, se deberá realizar un informe que contenga el análisis de resultados por dimensión y, de esta manera, dar a conocer cómo se encuentra la calidad de los servicios en las clínicas.

Recomendaciones

Son elaboradas al final, cuando ya se tienen todos los datos analizados. De esta manera, se sugerirán acciones para mantener o mejorar la calidad del servicio en función a la conclusión obtenida por cada dimensión estudiada.

Evaluación y seguimiento del programa

A finalizar cada sesión se realizarán dos evaluaciones a los participantes, a saber:

Del instructor (Anexo N°1)

- Se evaluarán los siguientes puntos:
- Los conocimientos que posee sobre la materia
- Seguridad, confianza en sí mismo y serenidad que transmite
- La claridad en la pronunciación, el énfasis y el tono de voz
- Las respuestas a las preguntas que se le formularon
- La atención y el control del grupo
- El orden seguido en la exposición de las ideas y tópicos tratados
- La capacidad de entendimiento
- La manera en que se estimuló al grupo para que participaran en las discusiones planteadas
- El método usado para conducir el curso
- El cumplimiento del horario

Del curso (Anexo N°2)

Se evalúan los siguientes puntos:

- Objetivos
- Programación y diseño
- Cantidad y calidad del material de apoyo

- Relación del material de apoyo a los temas y objetivos
- Relación de los temas tratados con el trabajo
- Recursos utilizados (audiovisuales, rotafolios, etc.)
- Uso del tiempo
- Interés
- Condiciones ambientales
- Refrigerio

Para tabular ambas evaluaciones se deberá vaciar las respuestas obtenidas de cada factor por cada sesión realizada y se utilizará la siguiente matriz:

		PARTICIPANTES														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
FACTORES	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
	7															
	8															
	9															
	10															
TOTAL																

Matriz de respuestas de las evaluaciones

La sumatoria de cada factor evaluado por el participante nos arrojará la opinión general del mismo, de acuerdo a la siguiente escala:

45-50	Excelente
37 – 45	Bueno
28- 36	Aceptable
19 - 27	Regular
10 – 18	Deficiente

4.- Cierre y evaluación

Por último preguntar a los participantes si tienen alguna duda por aclarar, y pedirles que llenen la evaluación del instructor (Ver anexo N° 1) y la evaluación del curso (Ver anexo N° 2).

Alternativas de técnicas grupales

A continuación se encontrarán opciones de técnicas grupales que se puede adaptar a las necesidades del grupo destinatario. En cada caso se estructuran de la siguiente manera:

Objetivo (propósito del ejercicio o actividad).

Descripción (síntesis de la técnica).

Materiales (requerimientos necesarios para llevar a cabo el ejercicio o actividad).

Duración (tiempo estimado para cada actividad).

Desarrollo (instrucciones para el facilitador y los participantes

1- Dibujar hacia atrás

Objetivo:

Explotar y desarrollar las habilidades de escuchar y preguntar.

Descripción:

Un par de participantes se sienta espalda con espalda. A una persona se le da una imagen, que deberá describir a su pareja. El otro integrante tratará de reproducir la imagen sin haberla visto.

Materiales:

Hoja y lápiz por cada participante.

Fotocopias de dos dibujos separados (de preferencia, uno deberá ser de formas geométricas y el otro le corresponderá tener un contenido más biológico; cada conjunto de fotocopias será suficiente para la mitad de los participantes).

Duración:

20 minutos.

Desarrollo de la técnica:

1. Se elegirán al azar el número de parejas que el espacio físico permita

2. Colocar a las parejas sentadas dándose la espalda entre sí en una fila. Dar espacio entre las parejas.

3. Entregar un dibujo a uno de los integrantes de cada pareja. Todos los que reciban dibujos deberán estar del mismo lado de la hilera.

4. El otro miembro de la pareja tiene 5 minutos para hacer preguntas sobre el dibujo y tratar de reproducirlo.

5. Lo único que no pueden hacer es preguntar ¿Qué es?

6. Al culminar los 5 minutos se les pedirá a las parejas que comparen la imagen con el dibujo.

7. Repetir el ejercicio invirtiendo los papeles y utilizando el otro dibujo.

2. Sí, y…

Objetivo:

Trabajar las habilidades de comunicación (escuchar y desarrollar).

Descripción:

Las parejas de participantes sostienen una conversación. Cada persona desarrolla lo que la otra dijo, anticipando su comentario con "sí y…"

No se requieren materiales.

Duración:

10 minutos.

Desarrollo de la técnica:

1. Se elegirán al azar el número de parejas que el espacio físico permita

2. Las parejas deberán sentarse de manera que puedan conversar con comodidad

3. La conversación deberá versar sobre "¿Qué haría yo si fuera director de mi empresa?" (o Presidente de la Republica o Director Técnico de la Selección Mexicana).

4. Uno de los dos compañeros inicia la conversación. Si el otro desea agregar un comentario, deberá decir "sí…", a lo que seguirá un breve resumen de lo que se dijo, y continuará con "y…".

Se debe analizar la comunicación y desarrollar las ideas de otra persona. También se podrá analizar las expresiones faciales y la postura que exhiben las personas cuando tratan de interrumpir y desarrollar las ideas de su compañero. Considera que tan naturales parecieron las interrupciones, al principio y luego más adelante en la conversación.

3. Fabricantes de Aviones

Objetivo:

Desarrollar el trabajo en equipo y la comunicación. También existen oportunidades para la creatividad, innovación y aprendizaje durante todo el ejercicio.

Descripción:

Los equipos diseñan o fabrican aviones de papel, cuyo desempeño determinará la ganancia o pérdida de dicho equipo.

Materiales:

100 hojas de papel tamaño carta.

Duración:

20 minutos.

Desarrollo de la técnica:

1. Organizar equipos.

2. Dar a cada equipo una hoja de papel por participante con el propósito que cada persona haga un avión.

3. Cada equipo elegirá un diseño. Escogerán aquel que consideren pueda recorrer mayor distancia.

4. Tienen 10 minutos para organizarse en el método de producción.

5. Poner en el centro del aula el resto de las hojas.

6. Dar a los equipos 3 minutos para que fabriquen tantos aviones como sea posible, de acuerdo al diseño y método elegido.

7. En esta etapa se premiará al equipo que haya hecho la mayor cantidad de aviones.

8. En la segunda etapa cada equipo competirá con uno de sus aviones y lo tendrá qué marcar.

9. Ganara el avión qué recorra mayor distancia.

4. Tormenta de Notas

Objetivo:

Concientizar a los participantes sobre la importancia de tener apertura al cambio

Descripción:

Los equipos proponen ideas creativas de usos de objetos.

Materiales:

Papel adherible (Post-It) de diferentes colores.

Duración:

20 minutos.

Desarrollo de la técnica:

1. Dividir a los participantes en equipos y entregarles a cada uno un papel adherible de diferente color.

2. Establecer una tarea. Por ejemplo, pedir a los participantes que piensen en tantos usos como se les ocurra para un objeto cotidiano, como un clip para papel.

3. Cada equipo cuenta con 10 minutos para anotar sus ideas en el papel adherible, pegarlos en una pared, y agruparlas para evitar duplicaciones. El equipo deberá nombrar a un representante que se encargue de esta tarea.

4. El equipo cuenta la cantidad de usos distintos que identificó y lo anota junto a sus ideas.

5. Luego los equipos se reúnen. Cada equipo presenta sus resultados a los demás y entre todos identifican el uso más creativo de cada objeto y lo justifican.

Se deberá dirigir una discusión sobre cómo no hay que tenerle miedo al cambio y que siempre hay una mejor manera de realizar las tareas.

5. Collage

Objetivo:

Analizar los cambios que podrían darse en el ámbito de forma visual y que se podría hacer para que éstos sucedieran.

Descripción:

Los participantes elaboran un collage para describir el estado deseado de su lugar de trabajo.

Materiales:

Media hoja de rotafolio por cada participante.

Revistas y periódicos.

Cinta adhesiva y/o pegamento.

Duración:

20 minutos.

Desarrollo de la técnica:

1. Proporcionar a cada participante media hoja de rotafolio, tijeras, pegamento y un área de trabajo específica.

2. Pedir a los participantes que creen una imagen que ilustre el estado deseado de su lugar de trabajo; esto es qué cambiarían de su lugar de trabajo o de sus tareas.

3. Colocar los periódicos y revistas en un lugar central del aula, y dejar que cada persona elija sus propios recortes para el collage.

4. Asignar 10 minutos para que los participantes elaboren su collage y lo peguen en una pared del aula.

5. Elegir a dos participantes para que expliquen su collage.

Al finalizar se deberá dirigir una discusión sobre ¿Qué harían ellos para que sucedieran los cambios.

Recomendaciones para los talleres

- El Facilitador prepara con antelación el taller, para ello seguirá la secuencia de cada módulo. Se le sugiere que apunte las ideas principales, abreviadas, en sus palabras, de manera que de un vistazo se pueda ir desarrollando la sección de una forma ordenada, ágil, sin que se olvide unas ideas o se salten otras.
- Se utilizará como material de apoyo la presentación en diapositivas que se le proporcionará.
- El Facilitador procurará siempre:

    - ✓ Que cada tema quede claro, disipando dudas, retroalimentado y concluyendo en cada uno de ellos.
    - ✓ Que todos participen, evitando que un sólo participante acapare la palabra.
    - ✓ Cumplir con el objetivo del taller, evitado desviaciones en los temas.
    - ✓ Ser el facilitador en las actividades que se desarrollen a lo largo del Taller ya que su papel no es ser un expositor que tenga la última palabra.
    - ✓ Generar un ambiente de confianza y respeto

CONCLUSIONES

La elaboración de un Plan de Calidad de Servicio para las clínicas del Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño, bajo el esquema de un diseño instruccional, surge como respuesta a los resultados de un Diagnóstico Organizacional realizado previamente, en el que se llevó a cabo un proceso de recolección de datos que incluyó entrevistas a los directivos, aplicación del cuestionario Servqual a tratantes, pacientes, directivos, personal administrativo y talleres a los profesionales.

Durante el desarrollo de dicho plan, se comprendió no sólo la importancia de instruir en el tema a todos aquellos que forman parte de la institución, sino que el desarrollo de un diseño instruccional se debe elaborar siguiendo cada uno de sus pasos y utilizando las mejores herramientas de aprendizaje adaptadas al público al que se quiere llegar, con el fin de lograr su efectividad.

Muchas instituciones se enfrentan diariamente al reto de incrementar su capacidad de respuesta, la satisfacción de sus clientes, la resolución de problemas, de atención a nuevas necesidades y demandas y todo ello sin que repercuta, exageradamente, en sus presupuestos. Es importante que el mantenimiento o mejora en la calidad de los servicios prestados, sea consecuencia de acciones conscientes y voluntarias. Esto se logra proporcionándoles a los empleados las herramientas necesarias y permitiendo que conozcan las consecuencias de prestar un buen servicio. Asimismo, es imprescindible adiestrar a los Directivos y Coordinadores sobre el uso y aplicación de herramientas como Servqual para diagnosticar la calidad de servicio periódicamente y tomar las medidas necesarias bien sea para mejorar o mantener la misma.

Una organización con un nivel de excelencia en sus servicios, será una empresa con ventaja competitiva y creadora de clientes leales y eficiencia operacional. El Plan de Calidad debe contener una descripción de quién es la organización, qué hace, cómo y a dónde quiere llegar. Debe especificar objetivos, responsabilidades, estrategias, métodos de evaluación, y, en especial, cómo hacer para revisar la efectividad del plan. Para ello es importante asegurar que la Dirección esté involucrada y comprometida con la aplicación del plan, conocer las necesidades particulares de la institución y lograr la colaboración de los líderes.

Es imprescindible también realizar al finalizar cada módulo una evaluación tanto del desempeño del instructor como del contenido, organización y desarrollo del módulo, los materiales utilizados, el ambiente elegido, etc. Esta es la mejor manera de identificar las debilidades y convertirlas en fortalezas a fin de generar la mayor efectividad posible del programa.

RECOMENDACIONES

Para la implantación, evaluación y actualización del Programa de Calidad de Servicio se recomienda:

- ✓ Informar con al menos un mes de antelación al personal sobre el inicio de un proceso de capacitación sobre calidad de servicio, resaltando los beneficios que traerá tanto para la institución como para ellos como prestadores del servicio.
- ✓ Elegir a un miembro del personal interno de la institución capacitado para dictar los módulos. Debe leer al menos con una semana de antelación el contenido y las dinámicas que se proponen en el presente Programa de Calidad a fin de poder preparar el material necesario.
- ✓ Es imprescindible hacer las evaluaciones tanto del curso como del instructor al finalizar cada módulo. Si se detectan debilidades, se deben mejorar para la próxima sesión.
- ✓ Reimplantar el Programa de Calidad a los trabajadores de Invedin una vez al año.
- ✓ Comprometer a los Directivos a aplicar una vez al año el cuestionario Servqual para diagnosticar la Calidad de servicio y así saber si la misma ha aumentado, mantenido o disminuido.
- ✓ Actualizar periódicamente el Programa de Calidad de Servicio

REFERENCIAS

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Epísteme.
- Albrecht, K. y Lawrence B. (1998). *La excelencia del servicio ¡Conozca y comprenda a sus clientes!* Colombia
- Beckhard, Richard (1969): *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Berry, L. (2000). Cómo descubrir el alma del servicio. Los nueve motores del éxito empresarial sostenido. Argentina
- Berry, Leonard, A. Parasuraman y Valerie Zeithaml (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Brito, J. (S/F). Objetos de aprendizaje: ¿Promesas o capacidades reales? Argentina: PROED. Extraído el 16 de mayo de 2012 desde http://ocw.unc.edu.ar/proed/objetos-de-aprendizaje-y-educacion-bfpromesas-o/actividades-y-materiales/modulo-3
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Cuevas, C. (2004). *Modelo para medir la calidad en los servicios brindados por los hospitales puertorriqueños*. Tesis de grado para Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial. Universidad de Puerto Rico.
- Cummings, T; Worley, C. (S/F). Desarrollo Organizacional y cambio. México: Thomson editores. Extraído el 20 de abril de 2012 desde http://books.google.co.ve/books?id=mu30D3hA8UC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=cambio+organizacional+definicion&source=bl&ots=O-ewD1twtb&sig=tZAZ_zzYd_6gm45HbjckW4c8His&hl=en&sa=X&ei=UFJ_UJWPJc-50QG4oIGwCw&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=cambio%20organizacional%20definicion&f=false
- Fernández, A. (2001). Calidad en las empresas de servicios. España
- García, L . (2009). *Cultura de Calidad de Servicio y contrato psicológico en empleados de*

IAIM. Trabajo Especial de grado para magister. Universidad Católica Andrés Bello. Extraído el 12 de octubre de 2012 desde http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7468.pdf

- Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Argentina
- González, Y y Carmelo, R. (2009). *Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. Extraído el 15 de julio de 2012 desde http://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg.htm.
- Horovitz, J., Trigano, G., y Arrebola, J. (1991). *La calidad del Servicio*. 4ta Edición. Madrid: McGraw-Hill
- Montibeller, J. (2011). Modelo SERVQUAL – Medición de la Calidad de Servicio. Mexico. Extraído el 20 de agosto de 2012 desde http://emprendedorenred.com/modelo-servqual-medicion-de-la-calidad-del-servicio/
- Mortis, Verónica; Rosas, R y Chairez, E. (S/F). Modelos de Diseño Instruccional. México: Instituto Tecnológico de Sonora. Extraído el 15 de mayo de 2012 desde http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa32/moldelos_diseno_instruccional/z2.htm
- Ojeda, V. (2008). Diseño Instruccional. Extraído el 20 de marzo desde http://vhom.blogia.com/2008/052901-diseno-instruccional-y-modelo-instruccional..php
- Pariente, J. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. México. Extraído el 3 de junio de 2012 desde http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf
- Pérez, Mayra. (2006). Modelo ADDIE para el Diseño Instruccional. Guatemala: Universidad Galielo. Extraído el 7 de abril de 2012 desde http://www.slideshare.net/mnperezdc/modelo-addie-1674197
- Peter, W; Lynne, S; Sandrá, A y Guardia, L. (S/F). Modelos de Diseño Instruccional. España: Universidad Abierta de Catalunya. Extraído el 3 de abril de 2012 desde http://aulavirtualkamn.wikispaces.com/file/view/2.+MODELOS+DE+DISE%C3%91O+INSTRUCCIONAL.pdf
- Requena, M; Serrano, G. (2007). Calidad de Servicio desde la perspectiva de clientes,

usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento. Trabajo Especial de Grado para Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Extraído el 20 de agosto de 2012 desde http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1459.pdf

- Robles, D; Liendo, C; Delgado, J; Lopez, M; y Gozalez N. (2009). Diseño Instruccional. Extraído el 3 de abril de 2012 por http://unefainstruccional.blogspot.com/2009/04/modelo-addie.html
- Thompson, I. (2006). Característica de los servicios. Extraído el 8 de marzo de 2012 desde http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicasservicios.html)
- Valarino, E; Yáber, G; Cemborain, M (2010). *Metodología de la Investiación. Paso a Paso.* México: Editorial Trillas, S.A de C.V.
- Yukavetsky, G (2008). *¿Qué es el diseño instruccional?.* Universidad Nacional Experimental Rafel María Baralt. Extraído el 15 de julio de 2012 desde http://ticsunermb.wordpress.com/2008/04/08/%C2%BFque-es-el-diseno-instruccional-por-gloria-j-yukavetsky/
- http://www.rae.es/rae.html

ANEXOS

ANEXO N° 1

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

FACTORES	*1 Deficiente*	*2 Regular*	*3 Aceptable*	*4 Buena(o)*	*5 Excelente*
1. Los conocimientos que el Instructor posee sobre la materia dictada es					
2. La seguridad, confianza en sí mismo y serenidad que el Instructor demostró al exponer, fue:					
3. La claridad en la pronunciación, el énfasis y el tono de voz, fue:					
4. Las respuestas a las preguntas que se le formularon, fueron:					
5. El Instructor fue capaz de mantener la atención y el control del grupo en forma:					
6. El orden seguido en la exposición de las ideas y tópicos tratados por el Instructor, a lo largo del curso, fue:					
7. La capacidad del Instructor para hacerse entender es:					
8. La manera en que el Instructor estimuló a que los integrantes del Grupo participaran en las discusiones planteadas, fue:					
9. El método usado para conducir el Curso, fue:					
10. El cumplimiento del horario por parte del Instructor, fue:					
TOTAL					

OBSERVACIONES

1.- A su juicio, ¿cuáles son las cualidades más resaltantes del instructor?

_____

_____

_____

2.- ¿Qué aspecto cree usted que el instructor debería corregir?

_____

_____

_____

ANEXO N° 2

EVALUACIÓN DEL CURSO

EVALUACIÓN DEL CURSO	***1 Deficiente***	***2 Regular***	***3 Aceptable***	***4 Buena(o)***	***5 Excelente***
1. ¿Cómo se establecieron los Objetivos del Curso?					
2. La programación y diseño del curso fue:					
3. La cantidad y calidad del material de apoyo repartido fue:					
4. ¿Cómo se ajusta el material de apoyo a los temas y objetivos del curso?					
5. ¿Cómo es la relación de los temas tratados con su trabajo?					
6. El uso de recursos audiovisuales, rotafolios, etc., fue:					
7. Los temas tratados, de acuerdo al tiempo disponible, se cubrieron en forma:					
8. El interés que el curso despertó en usted fue:					
9. Las condiciones ambientales del salón de clases fueron:					
10. Los arreglos relativos al refrigerio fueron					
TOTAL					

OBSERVACIONES

1.- ¿Recibió material de apoyo o complemento del curso?

Si ☐ No ☐

2.- ¿La duración del curso fue adecuada?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

_____

_____

_____

_____

3.- ¿Qué aspectos de los temas tratados debieran ampliarse y/o eliminarse? ¿Por qué?

_____

_____

_____

4.- ¿Cómo se propone usted a relacionar y aplicar lo aprendido en el Curso con su trabajo?

_____

_____

_____

COMENTARIOS ADICIONALES

En caso de que tenga usted algún comentario adicional relativo al curso, al instructor o a otros

aspectos relacionados con el mismo, menciónelos a continuación:

_____

ANEXO N° 3

CUESTIONARIO A LOS PACIENTES

INSTRUCCIONES

Estimado(a) paciente, padre y/o representante, estamos muy interesados en conocer su opinión acerca de la calidad de servicio prestado en las clínicas de INVEDIN. La encuesta es totalmente anónima. Sea lo más sincero posible y por favor responda todas las preguntas que se le formulen.

A continuación se le formularán primero dos (2) preguntas a las cuales Ud. deberá responder con una (1) de las cuatro (4) posibles alternativas de respuesta:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

A las siguientes preguntas, contéstelas de acuerdo con la siguiente escala:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Si ha comprendido las instrucciones podemos comenzar con el cuestionario.

Gracias por su colaboración

PRIMERA PARTE

1.- ¿A qué servicio acude usted?

Terapia familia	**Inter. conduct**	**Médico**	**Tera. Lenguaje**	**TAD**	**Inter. Psicoedu**	**Tera. Ocupa**	**Eval. Psico**	**Vis. Esco**	**Fisiotera**	**T. S**

2.- ¿Cómo califica el servicio? O los servicios si son dos a más,

Excelente	Bueno	Regular	Malo

SEGUNDA PARTE

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	El personal le transmite calidez en sus actitudes y comportamientos				
2	Desde la primera vez que acudió a la clínica recibió un buen servicio				
3	El personal le ha demostrado amabilidad y buen trato				
4	Las instalaciones físicas de la clínica son aptas y agradables				
5	Cuando ha tenido algún problema el personal le ha demostrado un sincero interés en solucionarlo				
6	La apariencia del personal es limpia y pulcra				
7	La clínica dispone de horarios convenientes para la atención a los pacientes				
8	El personal demuestra flexibilidad y capacidad para atender los imprevistos				
9	El servicio se presta de acuerdo a día y hora estipulada				
10	El personal le transmite confianza a los pacientes				
11	El personal se preocupa por satisfacer los intereses de los pacientes				
12	Siente que el personal tiene los conocimientos suficientes para responderle sus preguntas				
13	Cuando el personal promete algo se lo cumple				
14	Los equipos utilizados son modernos				
15	El personal demuestra tener conocimientos para el servicio requerido				
16	El personal muestra disposición para dar respuestas a las preguntas de los pacientes				
17	El personal entiende las necesidades de quienes acuden a ellos				
18	Los pacientes conocen los procesos administrativos para la cancelación de los servicios prestados				
19	Las carteleras informativas, avisos, señales son atractivos a la vista				
20	El personal responde a lo que el cliente espera y/o solicita				
21	El personal utiliza los materiales y los equipos adecuados				
22	El personal le notifica exactamente cuando serán atendidos los pacientes				
23	En la prestación de los servicios, el personal demuestra estar organizados				
24	El personal esta dispuesto siempre a ayudar a los pacientes				
25	El personal se preocupa por no cometer errores en el desempeño de sus funciones				
26	El personal demuestra estar capacitado para ofrecer un servicio rápido y oportuno				

ANEXO N° 4

MATRIZ DE RESPUESTAS POR DIMENSIÓN

Sede	Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Tangibilidad	Fiabilidad	Diligencia	Garantía	Empatía