



# Módulo 10

# La satisfacción del cliente - usuario

~~La identificación de los clientes –usuarios– y medición de su satisfacción~~

Dr. José Campione  
Public Health Agency of Canada



**Curso OPS**

**“Gestión de Calidad para Laboratorios”**

**Antigua, Guatemala, 10-15 octubre 2005**

# Objetivos de aprendizaje

---

- Reconocer que existen diferentes tipos de usuarios en el laboratorio.
- Establecer la relación usuario-sistema de calidad.
- Elaborar y aplicar cuestionarios o encuestas para establecer el nivel de satisfacción de los usuarios externos.
- Analizar la cadena de procesos para determinar los eslabones críticos y medir la satisfacción de los usuarios internos.
- Evaluar los resultados de cuestionarios y encuestas y recomendar cambios.
- Implementar un proceso para la medición continua de la satisfacción del usuario.
- Analizar la relación entre calidad de diseño y calidad de conformidad y su interpretación en un servicio de laboratorio.
- Implementar un proceso para la recepción y resolución de quejas y reclamos.

# Objetivos de esta presentación

---

- Reforzar los conceptos del módulo
- Facilitar su discusión desde un punto de vista crítico

# Qué es “cliente o usuario”?

## ■ Cliente - ISO 9000:2000 cláusula 3.3.5

- “El cliente es una organización o individuo que recibe un producto.
- Ejemplos: consumidor, usuario (“end-user”), minorista (“retailer”), beneficiario o comprador.”

### ■ Proceso – ISO 9000:2000 cláusula 3.4.1

- “grupo de actividades interrelacionadas que transforman una entrada en una salida.”

### ■ Producto - ISO 9000:2000 cláusula 3.4.2

- “el resultado de un proceso.
- Ejemplos: servicios, información procesada, equipo o materiales procesados).”

*Traducción libre del Inglés*

# Qué es “cliente o usuario”?

---

- El cliente se define siempre en función de una organización, proceso, producto o servicio específico

*Traducción libre del Inglés*

# Quien es Cliente?

---

- El receptor o beneficiario de un producto o servicio
  - Como usuario o receptor final
  - Como agente que transfiere el producto o servicio
  - Como procesador del producto
  - Como receptor o beneficiario indirecto del producto o servicio (cliente de cliente)
- El que paga por el producto o servicio

# Razones para reclamar ser cliente

Paga por el producto o servicio

Usuario final

Intermediario

Procesador

Usuario o beneficiario  
directo del producto o  
servicio

Usuario o beneficiario indirecto

Posee información con respecto al producto o  
servicio y su mejoramiento

Indirectamente

Directamente

Tiene el interés y la  
capacidad de influenciar  
el mejoramiento del  
producto o servicio

# Quien es Cliente?

---

- Alguien más...?

# CUSTOMER ALIASES

---

---

- Applicant
- Buyer
- Client
- Constituent
- Consumer
- End-User
- Fan
- Guest
- Investor
- Owner
- Partner
- Passenger
- Patient
- Patron
- Prisoner
- Retailer
- Shopper
- Stakeholder
- Student
- Subscriber
- Taxpayer
- Voter

# Stakeholder

---

- *"The stakeholders in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers."*

Post, Preston, Sachs (2002)

# “Stakeholder”

---

- Una persona u organización...
- con un interés legítimo en un proceso, producto o servicio u organización
- con información a esos respectos y con el interés y/o los medios como para influenciar su mejoramiento

# 10.1 ¿QUIÉN ES EL USUARIO DEL LABORATORIO?

---

- El paciente
  - tal vez el principal
- Otros usuarios externos del laboratorio:
  - El profesional o empresas solicitantes del examen.
  - La red nacional de laboratorios.
  - Los laboratorios de hospital para pruebas complementarias.
  - Los centros que participan en estudios multicéntricos.
  - Las empresas farmacéuticas.
  - Las empresas alimenticias.
  - Los departamentos de epidemiología.
  - Los equipos de contingencia.
  - Las autoridades o instituciones de salud.
  - Las empresas financieras o aseguradoras del sistema de salud.
  - La Comunidad.

# ISO 9004:2000 8.2.4

Medida y monitoreo de la satisfacción de *grupos de interés*

---

- a) Personas en la organización
- b) Dueños e inversores
- c) Proveedores y partners
- d) Sociedad en general

# MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

---

## ■ ISO 9001:2000

### ■ 8 *Measurement, analysis and improvement*

#### ■ 8.2 *Monitoring and measurement*

##### ■ 8.2.1 *Customer satisfaction*

- *“As one of the measurements of the performance of the quality management system, the organization shall monitor information relating to customer perception and to whether the organization has met customer requirements.*
- *The methods for obtaining and using this information shall be determined.”*

#### ■ 8.4 *Analysis of data*

- *“The analysis of data shall provide information relating to*
- *a) customer satisfaction.”*

# WHY WE SAY WE DON'T MEASURE

---

- **It can't be done**
- **It's too hard**
- **It's too time-consuming**
- **Vital lies**

# COMMON VITAL LIES

## A Constraining Assumption; Excuse for Not Changing

1. We don't have control over that.
2. Satisfaction will occur if dissatisfaction declines.
3. We are on the leading edge in our industry.
4. Growth in market share means customers are happy.
5. We know what business we are in.
6. We know who our customers are.
7. The most important customers have priority.
8. Customers don't know what they want.
9. We know what customers want.
10. What customers say they expect is what they do want.
11. Our performance measures confirm our excellence.

## 10.2 ¿CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS?

---

- El sistema de gestión de calidad de la institución, debe contemplar la aplicación de métodos que permitan conocer las expectativas de los usuarios y evaluar su grado de satisfacción.
- La medición del grado de satisfacción siempre debe relacionarse con algunas de las características del producto o servicio brindado por el laboratorio, de manera que sirva para orientar la toma de decisiones.

# “Tools for Measuring Customer Satisfaction”

D. Andrea, S. Dogdu & C. O'Grady

---

- Surveys to Direct Customers
- Surveys to OEM Customers
  - Original equipment manufacturer (OEM) is a producer that provides a product to its customers, who proceed to modify or bundle it before distributing it to their customers.
- Input from Focus Groups
  - Focus groups refer to groups of users who evaluate the product at the development stage or when an improvement is planned for an existing product.
- Customer Complaints

# ISO 9004:2000 8.2.1.2

---

- ... *“Management should recognize that there are many sources of customer-related information and should establish effective and efficient processes to collect, analyze, and use this information for improving the performance of the organization” ...*
- ... *“Management should use measurement of customer satisfaction as a vital tool.” ...*

# ISO 9004:2000 8.2.1.2

---

- *“Examples of customer-related information include*
  - *Customer and user surveys,*
  - *Feedback on aspects of the product,*
  - *Customer requirements and contract information,*
  - *Market needs,*
  - *Service delivery data, and*
  - *Information relating to competition.”*

# ISO 9004:2000 8.2.1.2

---

- *“Examples on sources of information on customer satisfaction include*
  - *Customer complaints,*
  - *Communicating directly with customers,*
  - *Questionnaires and surveys,*
  - *Subcontracted collection and analysis of data,*
  - *Focus groups,*
  - *Reports from consumer organizations*
  - *Reports in various media, and*
  - *Sector and Industry studies.”*

# Entrevistas-encuestas

---

- Las entrevistas-encuestas son las mejores herramientas de medición, ya que permiten abordar problemas específicos. Su preparación se lleva a cabo mediante las siguientes etapas:
  - *a)- Identificar las necesidades de los clientes*
  - *b)- Determinar la metodología del estudio*
  - *c)- Elaborar el cuestionario*

## *a)- Identificar las necesidades de los clientes*

---

- La identificación de las necesidades de los clientes o usuarios permite enfocar las preguntas del cuestionario de tal manera que posibilite conocer su grado de satisfacción sobre aquellos temas que son de su interés.
- Una vez identificados los temas principales sobre los cuales va a enfocarse la encuesta, debe averiguarse cuál es la mejor manera de realizarla, de modo que despierte el interés de los usuarios y los estimule a suministrar la información que necesitamos.

## *b)- Determinar la metodología del estudio*

---

- ¿A quiénes encuestar?
- ¿Cómo encuestar?
- ¿Quién debe realizar la encuesta?

## *c)- Elaborar el cuestionario*

---

- Existen dos grandes enfoques para hacerlo:
  - Redactar una breve lista de preguntas abiertas que generen respuestas libres y amplias de los encuestados.
  - Elaborar preguntas cerradas que requieran respuestas específicas como una escala numérica, respuestas afirmativas o negativas o selección entre varias opciones dadas.
- Hay casos en que se opta por utilizar una combinación de ambos sistemas. Se debe precisar qué se desea saber como resultado de la encuesta para diseñar correctamente las preguntas.

## *d)- Realizar la encuesta*

---

- Al cliente le agrada que le pidan su opinión.
- Cuando se trate de entrevista es necesario demostrar al usuario que se valora y agradece su colaboración, y que hay un interés genuino de conocer sus opiniones y de utilizar en el futuro la información que proporciona.
- Los resultados de las entrevistas, cuestionarios y otros instrumentos para recolectar la información de las encuestas deben ponerse a disposición del público
- Igualmente, las mejoras que se consigan a raíz de las encuestas deben ser transparentes y enfatizar que se ha tomado seriamente en cuenta la opinión de los encuestados.

### Encuesta de satisfacción al paciente

Fecha:					
Estimado paciente:					
Esta encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre la toma de muestra en nuestra institución. Sus opiniones nos permitirán ofrecerles a usted y al resto de los pacientes la atención que se merecen.					
1. ¿Es la primera vez que necesita el servicio de un laboratorio clínico?	Sí ( ) No ( )				
2. Si la respuesta fue "No", ¿anteriormente recibió atención en nuestro laboratorio?	Sí ( ) No ( )				
3. ¿Quién le indicó que usted viniera a nuestro laboratorio?					
( ) médico solicitante de la prueba	( ) amistades	( ) familiares			
( ) fue derivado de otro laboratorio	( ) decisión personal	( ) aseguradora			
( ) otros ¿Cuál? _____					
4. El médico que solicita el(los) análisis es médico de una institución:					
( ) privada	( ) ONG	( ) estatal	( ) aseguradora		
5. Evalúe la calidad del servicio del personal de:					
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Recepción y registro	( )	( )	( )	( )	
Toma de muestra	( )	( )	( )	( )	
6. ¿Estuvo cómodo en la sala de espera?				Sí ( ) No ( )	
7. ¿Estuvo cómodo en la sala de toma de muestra?				Sí ( ) No ( )	
8. ¿Fueron adecuadas las siguientes condiciones ambientales?					
limpieza	Si ( ) No ( )	ventilación	Si ( ) No ( )	iluminación	Si ( ) No ( )
9. ¿Qué tipo de muestra le tomaron?					
( ) Sangre _____	Otro(s): _____				
10. ¿La toma de muestra fue dolorosa o sintió molestia?				Sí ( ) No ( )	
11. ¿El trato recibido en nuestro servicio fue cortés y respetuoso?				Sí ( ) No ( )	
12. ¿Cree que recibió toda la información necesaria?				Sí ( ) No ( )	
13. ¿El tiempo de espera fue prolongado?				Sí ( ) No ( )	
14. ¿El personal:					
- dispuso de jeringa y elementos desechables				Sí ( ) No ( )	
- utilizó guantes				Sí ( ) No ( )	
- eliminó aguja				Sí ( ) No ( )	
15. ¿La comunicación del personal con usted fue clara y comprensible?				Sí ( ) No ( )	
16. ¿Considera que se ha respetado la confidencialidad de sus datos personales?				Sí ( ) No ( )	
17. ¿Volvería a concurrir a nuestro laboratorio?				Sí ( ) No ( )	
18. Comentarios que quiera añadir: _____					

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COOPERACION

**Encuesta de evaluación de los servicios: cliente institucional**

Fecha:

Institución:

Nombre:

*Estimado cliente:*

*Esta evaluación es sumamente importante para el mejoramiento de nuestros servicios. Evalúe cada aspecto del 1 al 5, siendo 5 la mejor puntuación. Encierre con un círculo el número seleccionado.*

1. ¿El personal del área de entrega de informes de resultados es cortés?	1	2	3	4	5
2. ¿Recibe sus informes de resultados en el tiempo pactado?	1	2	3	4	5
3. ¿Los mensajeros son eficientes y corteses cuando llevan los informes?	1	2	3	4	5
4. ¿Recibe los informes correctamente identificados?	1	2	3	4	5
5. ¿Recibe los informes con interpretaciones, valores de referencia, comentarios adecuados?	1	2	3	4	5
6. ¿Las pruebas que realiza el laboratorio corresponde con sus demandas?	1	2	3	4	5
7. ¿Le satisface el nivel técnico del laboratorio?	1	2	3	4	5
8. ¿Se esfuerza el laboratorio en conocer sus necesidades y requerimientos?	1	2	3	4	5
9. ¿Se esfuerza el laboratorio en satisfacer sus necesidades?	1	2	3	4	5
10. ¿Cuándo deja mensajes de consulta recibe contestación?	1	2	3	4	5
11. ¿Los responsables del laboratorio se ponen en contacto con usted?	1	2	3	4	5
12. ¿Responden a sus opiniones y sugerencias?	1	2	3	4	5
13. ¿En caso de dificultades de cumplimiento, se le ofrecen alternativas para su satisfacción?	1	2	3	4	5
14. ¿El laboratorio cuenta con los recursos profesionales necesarios para responder a sus consultas?	1	2	3	4	5
15. ¿Considera que el recurso humano está capacitado para la atención de clientes y pacientes?	1	2	3	4	5
16. ¿Considera que el recurso humano le dedica la atención suficiente a los clientes y pacientes?	1	2	3	4	5
17. ¿Se siente satisfecho con la atención de nuestro laboratorio?	1	2	3	4	5

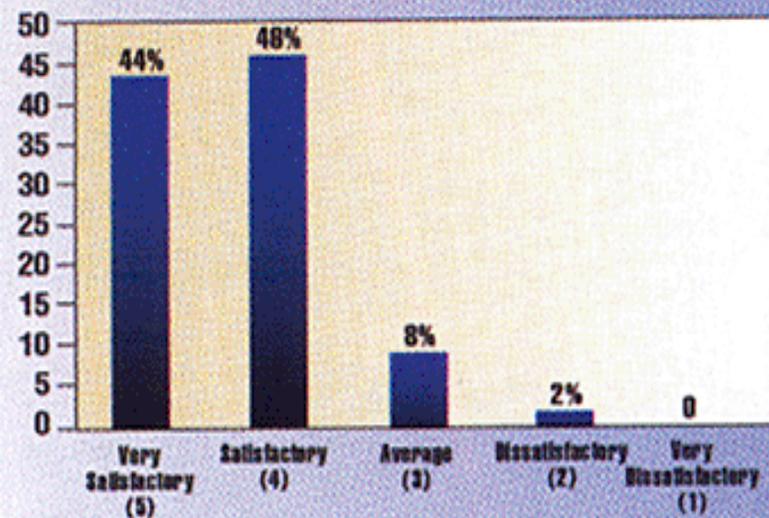
MUCHAS GRACIAS POR SUS OPINIONES, SU TIEMPO Y SU COLABORACIÓN.

# Data Analysis

Table 1. Conversion table used in study.

Customer Satisfaction Level	Numerical Equivalence	Sample Words/Phrases from the Category
Very Satisfied	5	Best, exceptional, excellent
Satisfied	4	Like, works well
Average	3	Okay, fair, content
Dissatisfied	2	Cumbersome, little, loose
Very Dissatisfied	1	Difficult, uncomfortable, poor

Figure 1. Customer response on the technical quality of surveyed products.



# Data Analysis

## Combining and Comparing Structured and Unstructured Information

Table 2. Customer feedback types, customer satisfaction indices and weight values.

Customer Feedback Type	Customer Satisfaction Index	Weight Values
Customer Satisfaction Survey	4.12	0.25
Feedback from OEM Customers	4.60	0.50
Focus Groups	4.02	0.20
Customer Complaints	2.25	0.05

# Data Analysis

## Combining and Comparing Structured and Unstructured Information

$$C_{TI} = \frac{\sum_{i=1}^n W_i C_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (1)$$

$C_{TI}$  represents the **total (overall) customer satisfaction index**

$C_i$  represents **individual customer satisfaction indices** from different sources of feedback

$W_i$  represents the **relative importance weighting** of the customer satisfaction method and

$n$  is the **total number of different customer feedback methods**.

## 10.3 ANÁLISIS DE LA CADENA INTERNA

---

- Desde el momento de la recepción del paciente hasta el momento de la entrega del informe con resultados, se sigue una cadena interna de etapas preanalítica, analítica y post analítica. En esta cadena todos son proveedores y clientes.
- Debe diseñarse un diagrama que muestre la cadena de etapas del proceso, identificando los eslabones de las relaciones internas
- El propósito de este mapa es detectar aquellas áreas que conectan la satisfacción o insatisfacción de los usuarios externos con los eslabones críticos de la cadena interna.

## 10.3.1. Eslabones críticos

---

- Los eslabones críticos son aquellos puntos específicos donde se han detectado los problemas de satisfacción de los usuarios externos a través de las encuestas. Se dispone de varios métodos para localizarlos:
  - *Medir todos los eslabones de la cadena*
  - *Medir de afuera hacia adentro*
  - *Procurar que el cliente externo señale los eslabones críticos*

## *Medir todos los eslabones de la cadena*

---

- Consiste en evaluar todos los eslabones de la cadena y seleccionar el que representa el nivel más bajo de satisfacción de los usuarios. Para ello es necesario que una persona del equipo entreviste a usuarios y proveedores de cada eslabón interno, para tener una medida de su satisfacción. Se establece un puntaje mínimo de satisfacción y aquellos eslabones donde el puntaje esté por debajo serán los críticos.
- De este modo ninguna área se siente atacada porque todos son investigados y se obtiene una imagen general de la satisfacción de los usuarios internos. La desventaja de este procedimiento es que resulta largo y costoso; además puede no llegar a detectar el eslabón crítico, es decir, el que es realmente importante para el usuario.

## *Medir de afuera hacia adentro*

---

- Se examina cada eslabón de la cadena a partir del último, es decir, el usuario externo. Es preciso desplazarse desde el extremo final de la cadena hacia el principio, hasta localizar la primera falla. Una vez localizada, se continúa avanzando en dirección a los proveedores hasta encontrar algún otro punto crítico.
- Es también un procedimiento largo y engorroso, que evalúa de manera exhaustiva la satisfacción de los usuarios internos.
- Los dos métodos representan verdaderas "autoinspecciones" para conocer cómo funcionan los diferentes eslabones del proceso.

## *Procurar que el cliente externo identifique los eslabones críticos*

---

- La encuesta de satisfacción de los usuarios externos brinda indicios para encontrar los eslabones críticos, e incluso puede señalarlos.
- Es el método más rápido y económico. Localiza solamente los eslabones críticos y nos ofrece una visión general del proceso en todas sus partes. Sin embargo, es posible que en otro eslabón también exista algún punto crítico que provoque la insatisfacción del usuario externo sin que éste lo haya mencionado específicamente en la encuesta.

## 10.3.2. Análisis de los eslabones críticos

---

- Una vez detectado el eslabón crítico, es necesario determinar el tipo de problema y sus verdaderas causas.
- En esta etapa deben definirse técnicas para separar los síntomas de los problemas, con el fin de abordar las cuestiones esenciales de los eslabones críticos. Para ello se dispone de tres herramientas que actúan en una secuencia natural:
- Cuestionario de satisfacción de los clientes internos: revela el origen de la insatisfacción.
- Diagrama de flujo: revela lo que acontece antes de que el cliente interno reciba los productos o servicios que utiliza.
- Diagrama de causa y efecto: une ambas cosas, los problemas de satisfacción de los clientes internos y los procesos proveedor-cliente.

## 10.3.3. Cuestionario de satisfacción de los *clientes internos*

---

- El sistema es idéntico al que se utiliza para determinar los requisitos de los clientes y usuarios externos:
  - Identificar los requisitos de los clientes internos.
  - Determinar la metodología a emplear.
  - Elaborar los cuestionarios.
  - Entrevistar a los clientes internos.
- Se aplica en los puntos de contacto de los eslabones de la cadena interna y determina los requisitos del cliente interno para ese eslabón determinado y su grado de satisfacción respecto del producto o servicio que le suministra su proveedor (en la cadena interna).

### Encuesta de satisfacción a un cliente interno

Fecha	Servicio	Nombre
1. ¿En qué área del laboratorio trabaja? _____		
2. ¿Cuál es su función? _____		
3. ¿Cuánto tiempo hace que forma parte del laboratorio? _____ Años _____ Meses		
4. ¿Cómo evalúa el ambiente laboral del laboratorio? Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy bueno ( ) ¿A qué lo atribuye? _____		
5. ¿Tiene inconvenientes en el desarrollo de sus tareas? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles? _____		Sí ( ) No ( )
6. ¿Recibe con la calidad requerida los productos y servicios que necesita para su trabajo?		Sí ( ) No ( )
7. ¿Recibe sin demoras los productos y servicios indispensables para su trabajo?		Sí ( ) No ( )
8. ¿Los departamentos o áreas interrelacionadas en su trabajo escuchan sugerencias y opiniones?		Sí ( ) No ( )
9. ¿Cómo evalúa la conducción del laboratorio?		
Se siente motivado por ella		Sí ( ) No ( )
Responde a sus expectativas		Sí ( ) No ( )
Atiende a sus sugerencias		Sí ( ) No ( )
Reconoce su trabajo		Sí ( ) No ( )
10. ¿Ha implementado el laboratorio un sistema de calidad?		Sí ( ) No ( )
¿Conoce las políticas?		Sí ( ) No ( )
¿Existen procedimientos operativos?		Sí ( ) No ( )
¿Existen registros de actividades?		Sí ( ) No ( )
¿Recibe cursos de capacitación?		Sí ( ) No ( )
¿Participa en equipos de trabajo para lograr los objetivos de calidad?		Sí ( ) No ( )
11. ¿Cómo califica el funcionamiento del laboratorio? Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy bueno ( )		

*Muchas gracias por su colaboración*

## 10.3.5. Diagrama de causa y efecto

---

- Se usa para el análisis de los procesos proveedor-cliente, una vez terminado el diagrama de flujo, y sirve para identificar y analizar las causas que han generado el problema de satisfacción de los clientes internos. El diagrama visual muestra los patrones y las relaciones entre las causas. Las etapas de construcción de este diagrama son las siguientes:
- Definir el problema: determinar cuál es la dificultad a solucionar y anotarla en el extremo derecho de una flecha.
- Definir los elementos de las causas del problema: esto significa identificar a los posibles responsables de los problemas, por ejemplo: equipos, personal, materiales, métodos, suministros.
- Buscar las causas en cada elemento o punto. Se debe nombrar la mayor cantidad posible de factores que contribuyan al problema.
- Identificar las causas más probables, después de sostener una sesión de "tormenta de ideas".

## 10.3.6. Resolución de las dificultades

---

- Con objeto de resolver las dificultades en los eslabones críticos, deben establecerse técnicas para introducir cambios que mejoren la calidad de la cadena interna y de este modo mejorar los procesos de toda la organización. La elección dependerá de factores como el clima de las relaciones dentro de la institución y el alcance, el costo y la urgencia del problema. Las etapas sugeridas son:
  - *Se debe decidir quién participará*
  - *Se debe decidir qué se va a hacer*
  - *Se debe ejecutar el plan*

# *Se debe decidir quien participará*

---

- Siempre debe participar más de una persona para resolver el problema: se pueden formar equipos o dejar la solución en manos del personal del departamento involucrado. Es necesario identificar a las personas con conocimientos y pericia para participar de las discusiones y toma de decisiones. La incorporación de un profesional idóneo con alta experiencia en el tema, suele ser de gran utilidad para que proporcione consejos técnicos y realice intervenciones necesarias. Debe existir un responsable de las tareas, que será el que apoye concretamente los resultados de la investigación.

# *Se debe decidir quien participará*

---

- Un cliente interno debe pensar en la importancia que tiene la calidad de los insumos que recibe y las fallas que puede originar si éstos fueran malos. No detectar las fallas a tiempo puede traer consecuencias muy costosas para la calidad del producto; por ello, los responsables y afectados constituyen un equipo ideal para resolver problemas y aumentar la satisfacción de los clientes.

# *Se debe decidir qué se va a hacer*

---

- El equipo definirá cuáles son las correcciones que hay que implementar en el eslabón crítico de la cadena. De acuerdo con esas definiciones, será necesario diseñar un plan de acción que determine qué se debe hacer, quién será el encargado de hacerlo y en qué plazo, etc.

# *Se debe ejecutar el plan*

---

- Una vez preparado el plan de acción, es necesario ejecutarlo, para lo cual hace falta:
- Comunicación entre los que realizan una actividad y los que necesitan ser informados de los avances.
- Compromiso de cumplimiento por parte de los miembros del equipo.
- Un medio de comunicación para verificar los progresos.
- Flexibilidad para hacer modificaciones al plan si fuera necesario.

## 10.3.7. Evaluación de los cambios

---

- La evaluación de los cambios y sus resultados es la única manera de justificar el costo, tiempo y esfuerzo consagrados para mejorar la satisfacción de los clientes. Será necesario entonces medir nuevamente la satisfacción de los usuarios y clientes internos: si efectivamente ha mejorado, estaremos en el buen camino. El método para evaluar la satisfacción del cliente dependerá del utilizado para detectar el eslabón crítico:
  - Medir todos los eslabones de la cadena.
  - Medir "de afuera hacia adentro".
  - Procurar que el cliente señale los eslabones críticos.

## 10.3.7. Evaluación de los cambios

---

- No cabe duda de que consultar directamente al cliente externo e interno —para comprobar si su nivel de satisfacción aumentó con relación a la entrevista inicial— es lo más conveniente para evaluar el resultado de nuestros esfuerzos. Se trata de la manera más sencilla de comprobar si los cambios en los eslabones críticos de la cadena interna han tenido el resultado esperado.

## 10.3.7. Evaluación de los cambios

---

- Sin embargo, se pueden haber realizado cambios positivos directamente relacionados con la satisfacción externa y los mismos no se vean reflejados en las encuestas. En ese caso es posible suponer que existan otros aspectos que estén afectando la satisfacción del cliente. Por esta razón es recomendable que el método que se utilice para evaluar los efectos del cambio sea dependiente del enfoque que se utilizó para detectar el eslabón crítico.

## 10.3.7. Evaluación de los cambios

---

- Al igual que ocurre con otros elementos del sistema de calidad, el proceso de medición y mejoramiento de la satisfacción del cliente es cíclico y debe ser dinámico. Debe establecer un sistema de comunicación con el cliente para poder interpretar sus señales sobre la calidad de los productos y servicios. El cliente habla con muchas voces –que pueden ir desde gritos hasta susurros– y hay que saber interpretar estas manifestaciones.

## 10.3.7. Evaluación de los cambios

---

- Como se dijo, el aumento de la satisfacción de nuestros usuarios mediante la mejora del servicio al cliente interno debe encararse como un proceso continuo y dinámico. La idea de volver a entrevistar a los usuarios y verificar su nivel de satisfacción —para evaluar el resultado de los cambios o para determinar si es necesario implementar otras mejoras en la cadena interna— completa el ciclo de desarrollo e implementación de cambios centrados en la satisfacción del usuario.

## 10.3.7. Evaluación de los cambios

---

- El paso final —verificar los niveles de satisfacción del usuario— constituye también el primero para reiniciar todo este proceso dinámico, con el objetivo de alcanzar "el nivel óptimo" en la satisfacción al cliente.

# 10.4 CALIDAD DE DISEÑO Y CALIDAD DE CONFORMIDAD

- La confianza de los usuarios depende de su satisfacción y de una gestión efectiva de comunicación, que puede construirse dentro y fuera de la organización. Se han realizado estudios para determinar las actitudes de los clientes frente a una falla del producto o servicio, con resultados como los siguientes:
  - Uno de cada diez no vuelve a utilizar el mismo producto o servicio.
  - Cada uno de esos clientes comenta su insatisfacción a no menos de doce personas.
  - Sólo cuatro de cada cien clientes informan la razón de su queja a la organización; el 65% de ellos se queja de la indiferencia de la organización ante el reclamo.

# 10.4 CALIDAD DE DISEÑO Y CALIDAD DE CONFORMIDAD

---

- La búsqueda de la calidad es la búsqueda de la satisfacción del cliente. En dicha búsqueda deben determinarse los requisitos del usuario para diseñar, y luego generar el producto o servicio que satisfaga sus necesidades o deseos. La primera tarea que se relaciona con el diseño comprende el aspecto conocido con el nombre de **calidad del diseño**.

# 10.4 CALIDAD DE DISEÑO Y CALIDAD DE CONFORMIDAD

---

- **La calidad de diseño** es la correlación entre las características definidas en el diseño del producto o servicio y la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente. Este aspecto es el más importante entre todas las cuestiones de calidad porque es el reflejo de la apreciación del cliente y su grado de satisfacción.

# 10.4 CALIDAD DE DISEÑO Y CALIDAD DE CONFORMIDAD

---

- El segundo aspecto que se relaciona con la elaboración del producto o prestación del servicio, de acuerdo con el diseño establecido es lo que se denomina **calidad de conformidad**, la cual se define como la correlación entre las características definidas en el diseño del producto o servicio y las del producto o servicio logrado. La calidad de conformidad se refiere al grado de cumplimiento del producto o del servicio con las características establecidas en su diseño.

# 10.4 CALIDAD DE DISEÑO Y CALIDAD DE CONFORMIDAD

---

- Por lo tanto, para lograr la satisfacción del usuario es necesario alcanzar una buena calidad de diseño y una buena calidad de conformidad. La relación entre la satisfacción del usuario buscada y la satisfacción alcanzada es una medida de la calidad del producto o servicio: cuanto menor sea la diferencia entre ambas, mayor será la calidad del producto.

# 10.4 CALIDAD DE DISEÑO Y CALIDAD DE CONFORMIDAD

---

- Si la diferencia de satisfacción se debe a una falta de adecuación del producto a los requisitos del usuario, se tratará de una **falla del diseño**; en tanto que si la diferencia se debe a que el producto elaborado no cumple con las condiciones de su diseño, se tratará de una **falla en la calidad de conformidad**.

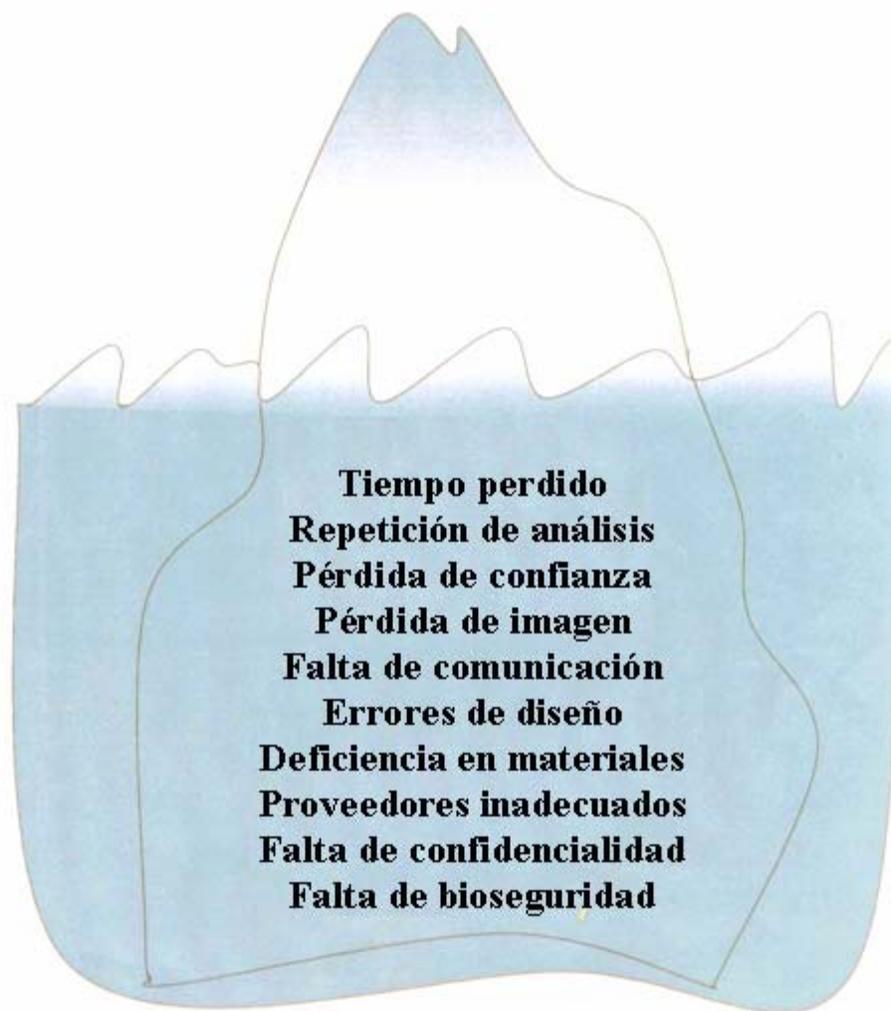
# 10.5 RECEPCIÓN Y RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

- Un reclamo es un llamado de atención que indica que un producto o servicio no está cumpliendo con su propósito fundamental que es satisfacer las necesidades del cliente.
- "Un reclamo es un regalo" dicen Barlow y Moller en su libro sobre el tratamiento de los reclamos<sup>[1]</sup>. En efecto, un reclamo es una declaración acerca de las expectativas del cliente que no han sido cumplidas por el producto o servicio brindado por una organización. La información del reclamo permite analizar las causas de la insatisfacción o la falta de conformidad y llevarnos a los puntos del proceso que necesitan mejoras.

■ <sup>[1]</sup> Barlow J., Moller C. (1996) *A Complaint is a Gift*, Berrett-Koehler.

- 
- Para muchos laboratorios las quejas de los clientes son un verdadero “dolor de cabeza” y no desean enfrentar a las personas que manifiestan su disconformidad con la calidad de un informe o con la atención recibida en la toma de muestra. Sin embargo un manejo adecuado de estas situaciones representa una ventaja competitiva, ya que las quejas y reclamos son evidencias de algo mucho más profundo que está ocurriendo –y que debe ser resuelto – en el seno de la organización, como puede verse en el gráfico a continuación:

## ICEBERG DE LOS PROBLEMAS



- 
- Las principales razones que generan la implementación de un sistema de manejo de quejas o reclamos son:
    - Identificar las "no conformidades" del producto o servicio.
    - Reducir los costos de la falta de calidad o costos por deficiencias.
    - Agregar valor al producto.
    - Reforzar la confianza de los usuarios.
    - Mejorar la imagen del laboratorio.

- 
- La resolución de cada problema le permitirá recobrar la satisfacción del usuario y mantener su lealtad al identificar la fuente de la "no conformidad". Al mismo tiempo, se pueden mejorar los procesos a través de las acciones correctivas implementadas.

- 
- La insatisfacción es un tema de conversación más popular que la satisfacción y de allí proviene el gran desprestigio que la insatisfacción genera para la organización.
  - Se sabe que más del 90% de los clientes no comunica su insatisfacción al servicio y se retira en forma silenciosa para no regresar jamás.

- 
- Una de las principales razones que alegan los clientes es que “todo seguirá igual y nada mejorará”. Esta percepción también es válida en las redes nacionales de laboratorio en los cuales el personal puede temer además las sanciones administrativas y financieras del laboratorio supervisor.
  - La implementación de un sistema de resolución de quejas ayudará a cambiar esa imagen; por ello, todos los reclamos e información relacionada con los productos o servicios que pueden producir inconformidades deben ser examinados cuidadosamente.

- 
- Deberá nombrarse a una persona responsable de atender los reclamos y decidir las medidas a adoptar; esa persona podrá ser el director del laboratorio o quien él designe, quien deberá informar de todo reclamo, su investigación y resultados.
  - Debe existir un POE que describa el sistema de recepción de reclamos, su investigación, el informe de los resultados y eventual retiro del producto o servicio, si existiera una "no conformidad".

- 
- Todo reclamo debe ser registrado, incluyendo los detalles y la investigación realizada. El área de calidad debe participar en todas las investigaciones. Si se descubre una "no conformidad" en un producto o servicio deben investigarse todos los demás productos que puedan estar involucrados para asegurar que no tengan el mismo defecto. En caso de la sospecha o detección de otras "no conformidades", deben ser comunicados inmediatamente a todas las partes afectadas.



*Curso de Gestión de la Calidad para Laboratorios*

Presentación para el Módulo 10:

La satisfacción del cliente

**Muchas gracias!**

— sobre los clientes —  
— y medición de su  
satisfacción