

Calidad en servicios y
satisfacción del usuario

Sesión sincrónica 22 julio
2023



Indicadores de calidad

Son medidas estadísticas basadas en cifras o ratios que se utilizan como criterio para juzgar y evaluar el desempeño de una organización, un sistema o un proceso.

La evolución del concepto de métricas en la gestión de calidad, tal y como expone el Profesor Michael A. Noble de la Universidad de British Columbia, se ha transformado radicalmente en las últimas décadas:

- 1920: planificar – hacer – ver (Walter A. Shewart).
- 1940: planificar – hacer – comprobar – tomar acción (J. Edwards Deming).
- 1980: definir – medir – analizar – mejorar – controlar (Bob Galvin)
- Hoy: normalización. La era de los **indicadores de calidad ISO 9001** y el resto de familias.

Definición de indicadores de calidad

- El indicador de calidad sirve para medir el grado de satisfacción de un cliente con un producto o servicio prestado por una empresa. La satisfacción del cliente ha formado siempre parte del eje central de las políticas comerciales en las organizaciones.



Indicadores de calidad: que son y como se usan con fines de control

- Las medidas de control que las empresas suelen utilizar se fundamentan en base a un estudio cuantitativo y financiero de los resultados que se obtienen. Conocer el nivel de satisfacción al cliente es muy útil y existen algunos métodos que recogen el nivel de satisfacción de cada cliente. Los resultados que se obtengan servirán para saber qué cosas hay que cambiar y qué otras hay que potenciar.



Quejas y sugerencias

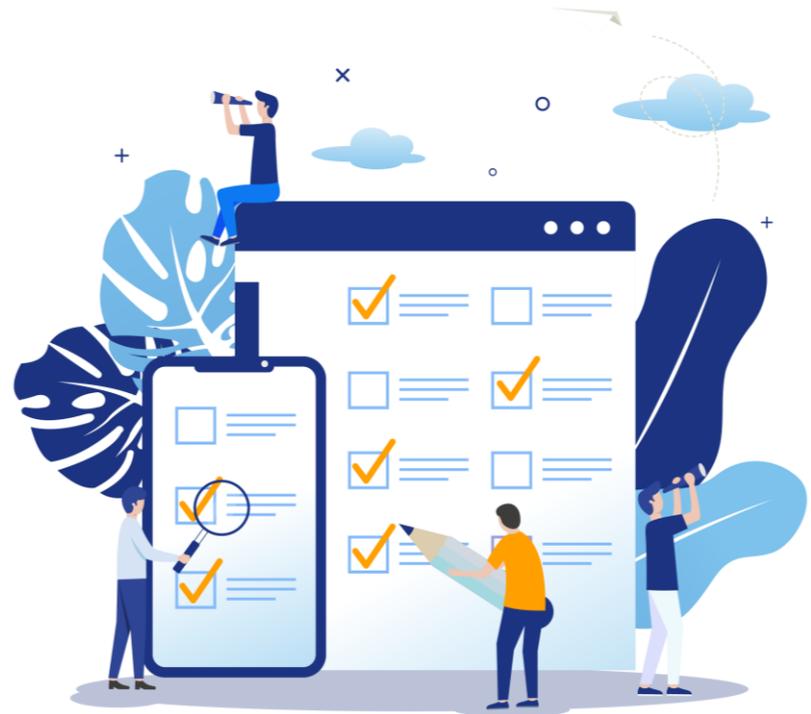
- Las quejas de los clientes son oportunidades de mejora para las empresas. A pesar de que pueden encajarse como una agresión a nuestro buen hacer, hay que aceptarlas e intentar ver en ellas una riqueza constructiva y, así, aprender de los errores cometidos. Asimismo, hay que saber escuchar las sugerencias de los clientes y valorarlas, puesto que pueden llevar a una mejora en nuestra empresa, tanto en puntualidad en la entrega, estado de los productos, calidad-precio, etcétera.

-
- Es importante contar con una forma de procesar las quejas y las sugerencias para que el sistema de mejora nos sea útil, así que lo mejor es acumular la información obtenida e intentar mejorar a partir del estudio pormenorizado de todas las quejas que se recojan en nuestro sistema.



Cuestionarios

- El estudio de nuestros productos y servicios configurará la encuesta y determinará qué preguntas serán las más propicias.



Opinión de los clientes

- Es muy positivo llegar a un acuerdo con los clientes de mayor confianza en el que se pacte que estos nos enviarán encuestas en las que midan su satisfacción, haciendo hincapié en las mejoras, si las hay.
- Es importante la confianza y la sinceridad, pero deberán ser clientes que representen una buena muestra del mercado, es decir, clientes diferentes, sin rasgos comunes.

Investigaciones de mercado

- Las investigaciones de mercado sobre la totalidad de consumidores reales y potenciales de nuestros productos nos darán una evaluación de nuestros productos o servicios con los ofrecidos por la competencia, e identificar de este modo oportunidades y amenazas. Aunque es favorable como método de estudio generalizado, no permite obtener información detallada ni concreta sobre nuestros propios clientes.
- Ningún método está exento de limitaciones en su aplicación, y no todos los métodos son aplicables en todas las organizaciones. Lo único que podemos afirmar es que sea de un modo o de otro, solo podremos atender las expectativas de nuestros clientes y aspirar a superarlas, tal y como indican el cien por cien de las Políticas de Calidad definidas y difundidas en la actualidad, si le preguntamos, directa o indirectamente a nuestros clientes cuáles son estas expectativas y si estamos preparados para encajar respuestas que nunca hubiéramos esperado o imaginado.

¿Cuáles son los indicadores de la calidad?

Los **indicadores de calidad** aportan datos que permiten conocer:

- Rendimiento de un proceso.
- Calidad empresarial.
- Calidad de los servicios.
- Preocupaciones potenciales en relación a la calidad.
- Áreas que requieren mayor estudio e investigación.
- Transformaciones y evolución del objetivo a medir a lo largo del tiempo, que permiten ejercer un mayor control.



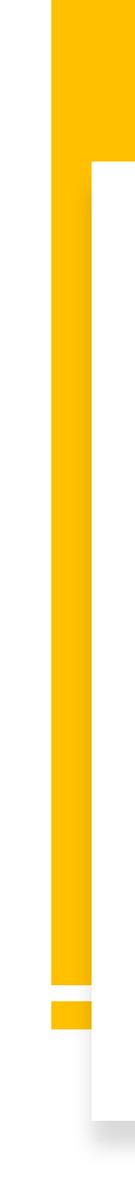
Por eso, los indicadores elegidos, para que definan a la perfección los **estándares de calidad de un producto**, han de ser:

- **Viables:** permite obtener datos de un modo factible y conllevando unos costes proporcionales y un uso de recursos apropiado.
 - **Válidos:** adecuados para medir un aspecto relacionado con la calidad.
 - **Comparables:** que hagan posible un análisis comparativo, por áreas, por momentos en el tiempo o por productos.
 - **Cuantificables:** que se puedan medir.
 - **¡Relevantes!**
-

¿Qué es un manual de calidad y para qué sirve?

Identificar los indicadores de calidad lleva aparejado desarrollar un manual de calidad en el que se pueda recabar toda la información obtenida. De este modo, podemos reflejar los mecanismos de control de calidad y el compromiso que tiene la empresa para satisfacer a sus clientes.

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad y evaluar dónde es necesario aplicar la mejora continua para obtener una correcta calidad empresarial.



Esto debe incluir los datos generados como resultado del seguimiento y la medida de la efectividad del sistema de gestión de la calidad en conjunto. El análisis de datos debe proporcionar información relativa a:

- Características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo las oportunidades para acciones preventivas.
- La conformidad con los requisitos del producto.

Y puede aportar también información relativa a la satisfacción del cliente o la gestión de proveedores.

Definición de manual de calidad

- Un manual de calidad es el documento en el que una empresa establece sus objetivos y estándares (o indicadores) de calidad. Es en este documento en el que se determina, por tanto, el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y que sirve de guía para que la empresa pueda evaluar continuamente sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.
- Por su parte, el término de Sistema de Gestión de Calidad (SGC) hace referencia al sistema que aglutina todos los procesos, procedimientos y responsabilidades para lograr los objetivos empresariales en términos de calidad.
- Así pues, el manual de calidad solo sirve para describir el sistema de gestión para el que, a su vez, estaremos empleando los indicadores de procesos.
- A este respecto, las normas ISO son las que especifican los requisitos que hay que seguir para proceder con éxito en los sistemas de gestión de calidad. Es decir, los estándares e indicadores de calidad que garantizan un manual de calidad aluden, principalmente, a los procedimientos y requisitos exigidos por la norma ISO 9001.

Especificaciones a tener en cuenta en el manual de calidad

- Para que el manual de calidad de una empresa tenga relevancia este debe ser útil tanto a nivel interno como a nivel externo, por tanto, debe ser público. De este modo, clientes, usuarios, proveedores y otras instituciones podrán conocer, si lo desean, los estándares de calidad con los que la empresa se ha comprometido, así como sus principios de gestión.
- No obstante, no es obligatorio que una empresa disponga de un manual de calidad, aunque si es un valor añadido a tener en cuenta.
- Cuando hablamos de empresas que operan a nivel internacional y tiene que cuidar las relaciones entre clientes y proveedores, es más que recomendable que la compañía demuestre las capacidades que tiene para satisfacer sus necesidades.

Estos son los pasos que podemos seguir, a grandes rasgos, para elaborar el manual de calidad:

Definición de indicadores de calidad.

Selección de indicadores de calidad.

Evaluación de indicadores de calidad.

Medios de comunicación del seguimiento: Distribución de funciones y responsabilidades para adoptar la Política de Calidad.

Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.

Planificación: para especificar las acciones que se realizarán para cumplir con los objetivos del Sistema de Gestión.

Control operacional y evaluación del desempeño.

Modo de aplicación de medidas correctoras y ajustes.

¿Para qué sirven las normas ISO?

- Las normas ISO son las normas que responden a las siglas de International Organization for Standardization, agrupadas en la familia ISO 9000. Este conjunto de normas son las que hacen referencia a los requisitos necesarios para implementar del mejor modo posible la gestión de calidad en la empresa.
- Verificar el cumplimiento de dichos requisitos por la organización de normalización homónima es lo que permite obtener la certificación ISO de calidad.
- Aunque no son de obligado cumplimiento, son aquellas que se regulan para la promulgación y supervisión de estándares internacionales de calidad para industrias de todo tipo (ya sea a nivel de producción, comercialización o comunicación).

- Adoptar las normas ISO para el Sistema de Gestión de Calidad de cada empresa conlleva un coste elevado que, sin embargo, equivale a considerables oportunidades laborales. Y es que cumplir con los correspondientes estándares de calidad supone una diferenciación muy importante a la hora de adquirir una ventaja competitiva.



Sus beneficios son objetivamente medibles a medio y largo plazo, ya que, entre otras ventajas, cumplir con las normas ISO permite:

- Demostrar un firme compromiso con la normalización y la estandarización internacional
 - Optimizar los procesos de supervisión y gestión de las operaciones
 - Tener los medios y recursos necesarios para mejorar los productos y servicios
 - Incrementar la satisfacción del cliente y las oportunidades de negocio
 - Reducir riesgos en procesos y actividades clave
 - Mejora la imagen y credibilidad de la empresa
- 

La norma ISO 9001 para la gestión de calidad

- Concretamente, la norma ISO 9001 es la que nos debe servir de referente en cuanto a los requisitos que debe seguir una empresa para tener un correcto sistema de gestión de calidad. Aunque puede complementarse con otras normas ISO de la misma familia, esta es la que más se acerca al fomento de la satisfacción del cliente.



Entre los requisitos para obtener la certificación de calidad ISO 9001 hay que citar dos aspectos fundamentales:

- **La adhesión a distintas leyes** vinculantes a los procesos de calidad.
 - **La formación adecuada a los integrantes de las empresas**, ya que todos los miembros de la organización deben estar implicados. Para actualizar la certificación, hay auditorías anuales que se encargan de medir la evolución de los procesos de calidad garantizados.
 - **Inversión económica**, ya que a menudo es necesario recurrir a una consultoría profesional que nos permita seguir todos los procesos del sistema de gestión de calidad y fijarnos en los adecuados indicadores de calidad.
- 

¿Es lo mismo la calidad total que la reingeniería de procesos?

- Entre todas las definiciones de los indicadores de calidad, las normas ISO y lo que debe ser un manual de calidad, hay que hacer un pequeño paréntesis.
- ¿Cómo saber si adoptar un método de gestión de calidad total o una reingeniería de procesos? Para saber la respuesta, hay que conocer bien la diferencia entre ambos conceptos, tener claro los objetivos empresariales y el estado actual en el que se encuentra el negocio.
- Aunque la reingeniería de procesos no es siempre necesaria y responde a un cambio de escenario más radical, permite la implementación de mejoras en los procesos para adecuarse a las nuevas necesidades del mercado. Esta implementación conlleva un cambio de arriba abajo, pues implica reestructurar cada uno de los procesos y tareas que se realizan en el negocio en busca de una mayor eficacia y rentabilidad.

- 
- Sin embargo, este proceso de cambios se aplica de una sola vez, mientras que las empresas que optan por métodos de calidad total tienen que obedecer a una periodicidad continua. En este segundo caso, el procedimiento tendrá que partir de una inspección, llevar a cabo una gestión de calidad global y continuar con métodos tanto de control como de evaluación de calidad.
 - Por otra parte, cuando una empresa tiene como aspiración alcanzar la calidad total mediante una mejora gradual (y los cambios que va introduciendo lo hace de forma moderada), es posible complementar sus esfuerzos con la integración de la reingeniería de procesos o BPR (Business Process Reengineering).
- 



¿Cuáles son los criterios de la calidad?

Existen tres aspectos a tener en cuenta a la hora de seleccionar los indicadores:

- *Feedback* de expertos en la materia para determinar la utilidad y aplicabilidad de los indicadores de calidad seleccionados.
 - Análisis de resultados.
 - Establecimiento de su funcionalidad práctica, en base a pruebas de interacción diaria aplicadas a las rutinas empresariales.
-



Una vez que se hayan seleccionado los indicadores de calidad definitivos, el plan de gestión de la calidad ha de prever su compilación en una herramienta que permita a los usuarios conocer, de cada uno:

- Definición.
- Objetivo.
- Frecuencia de medición.
- Fórmula de cálculo de métricas.
- Propósito.
- Ámbito de aplicación.
- Área de aplicación.
- Fuentes de verificación.

Evaluación de indicadores de calidad: buscando los estándares de calidad de un producto

Mark Graham Brown, en 1996, afirmó que muchas empresas invierten miles de horas recogiendo datos para después interpretarlos. Pero, al final, la mayoría de este tiempo se ha malgastado ya que los supuestos a analizar no eran relevantes, o se han empleado técnicas poco adecuadas y, como resultado, se ha llegado a una toma de decisiones errónea.

Para determinar cómo llevar a cabo la evaluación de indicadores de calidad, el plan de gestión habrá de considerar:

- Periodicidad de mediciones para cada indicador o grupo de indicadores.
- Personal encargado de la recogida de datos.
- Recursos asignados a la tarea.



Una vez obtenidas las métricas, es conveniente apoyarse en alguna de las herramientas de calidad más extendidas para facilitar su interpretación y registro:

- Diagrama de causa – efecto.
 - Hoja de verificación.
 - Gráficos de control.
 - Histograma.
 - Diagrama de Pareto.
 - Diagrama de dispersión.
 - Estratificación.
- 

Claves de la gestión de calidad empresarial a través de indicadores

No basta con desarrollar un manual de calidad y cruzarnos de brazos. Para cerciorarnos de lo pactado y cumplir con los pasos a seguir, hay que gestionar la calidad de la organización con éxito, lo cual no es cosa de un día. Existen algunos factores críticos que determinan el buen curso del proyecto y que se deben tener en cuenta, como:

- Creación de un plan de gestión.
- Importancia del seguimiento orientado a la mejora continua.
- Necesidad de actualización para una mejor adaptación a la realidad empresarial.
- Integración de los sistemas de calidad en la estrategia corporativa.
- Involucración de los accionistas.
- Participación activa a todos los niveles.

Y, por último, en lo concerniente a los propios **indicadores de calidad**, a la hora de proceder a su selección es interesante comenzar por un número reducido de ellos (que siempre se puede ampliar) y hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Se puede medir? ¿Son útiles y relevantes las métricas que proporciona?
- ¿Es alcanzable su implementación, es realista su coste?
- ¿Puede interpretarse su resultado a la vista de los datos obtenidos?
- ¿La información que aporta cubre el largo plazo y el corto plazo?
- ¿Cubre el proceso completo o sólo parte de él?
- ¿Varía el resultado dependiendo de la persona encargada de la toma de datos?

Indicadores de calidad ejemplos que no pueden faltar

Una vez todo claro acerca de la **calidad empresarial** y de cómo definir los estándares de calidad de un producto a través de indicadores es el momento perfecto para empezar a plasmar todo ello en la empresa. Para ello hay que tener en cuenta los **indicadores de calidad ejemplos que ponemos a continuación:**

- **Cobertura:** La cobertura se entiende por la relación entre el número de artículos disponibles y la demanda de estos en el mercado.
- **Eficacia:** Este indicador hace referencia a si la necesidad del usuario ha sido satisfecha por el producto en cuestión. Si la respuesta es sí, estaremos frente a una eficacia elevada.
- **Volumen de ventas:** Tener en cuenta el nivel de ventas de un producto es uno de los estándares de calidad de un producto más valorados, por lo que siempre hay que tenerlo en cuenta.
- **Satisfacción del cliente:** La satisfacción del cliente va muy ligada a la calidad empresarial ya que ambos términos no se deberían entender el uno sin el otro. Para conocerla, es imprescindible generar vías para recibir *feedback* tras la compra y ver qué se puede mejorar en este proceso.
- **Competitividad:** Ver si la empresa es competitiva o no, si puede seguir el ritmo de competidores y de lo que demanda el mercado son varias cuestiones que se deben plantear a la hora de medir la calidad de una empresa.

- 
- Los indicadores de calidad son una guía para la empresa que la ayuda a tomar mejores decisiones y alinearse más con las expectativas de sus clientes. Si quieres que tu negocio se vuelva más competitivo, empieza por definir KPI de calidad hoy mismo.

Gestión de indicadores y puntos de control



Elaboración de Indicadores

En Gestión hay dos opciones respecto al instrumento de medición.

- Elegir un instrumento ya existente.
- Construirlo de acuerdo con la técnica apropiada.

Los distintos instrumentos de medición tienen características diferentes. Pero el proceso de construcción se asemeja.



Pasos Generales de indicadores de proceso



Reflexionar sobre la misión del proceso



Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir



Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir

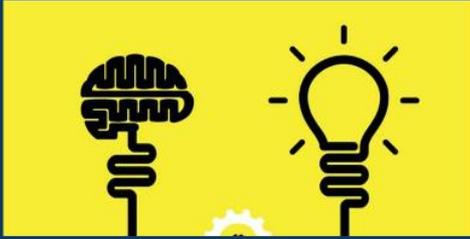


Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido



Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar

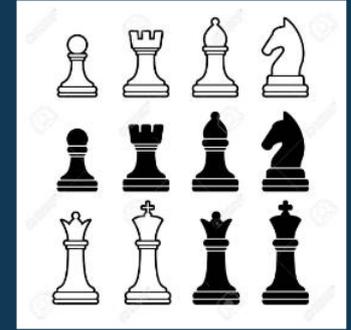
Tipos de indicadores



**Indicadores
Estratégicos**



Indicador
es
Tácticos



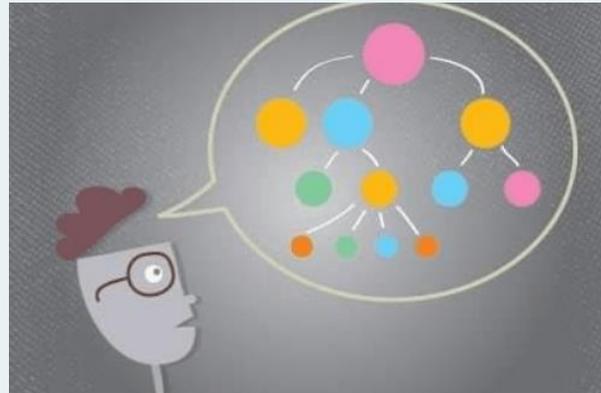
Indicadores
Operativos

Indicadores Estratégicos

Aquellos indicadores que deben dar seguimiento al cumplimiento del conjunto de requisitos específicos y fundamentales de cada proceso en función de los objetivos del plan estratégico de la empresa. Son parámetros cualitativos y/o cuantitativos que definen los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los requisitos y objetivos.

Medir los macroprocesos

El impacto



Indicadores Tácticos

Aquellos indicadores que deben dar seguimiento a los requerimientos específicos, problemas y oportunidades de mejora de las áreas de negocio. Permiten controlar los requerimientos fundamentales de los procesos(Visibilidad, Control, Riesgos, etc...).El objetivo de estos indicadores es controlar y lograr la consecución del programa de mejora continua y eficiencia operacional a través de los procesos.

Medir los procesos

Los resultados



Indicadores Operativos

Aquellos indicadores que deben dar seguimiento a la operativa permanente de los procesos de negocio, de acuerdo a los parámetros de eficiencia operacional establecidos. Habrá ciertos indicadores tácticos que una vez alcanzada y estabilizada la mejora continua, pasarán a ser indicadores operacionales.

Medir las
actividades
La gestión



Clasificación



Economía



Eficiencia



Eficacia



Costos



Recursos



Productos



Resultados



Efectividad



Economía



Movilidad Financiera



Eficiencia



Logro de la Meta



Eficacia



Uso de los recursos



Efectividad



Impacto de los Resultados



Economía



Rentabilidad y liquidez



Eficiencia



Costos de Operación y No Calidad



Eficacia



Cobertura y Cumplimiento de Metas



Efectividad



Satisfacción y calidad en el servicio

Atributos de indicadores

- Datos Disponibles
- Cualquier Persona, Cualquier Momento
- Permanecer en el tiempo
- Información Veraz
- Relación con medida
- Formula Numérica
- Adecuado para tomar decisiones
- Comparable
- Control
- Conveniente



Ficha Técnica para Indicadores



1. Nivel de Eficacia de las metas



2. Plan Estratégico



3. Metas OK / Total Metas *100%



4. % Porcentaje



5. 100% Ciento por Ciento



6. Ascendente +



7. Semanal



8. Líder de Grupo



9. -60% 61% - 81% +81%

Actividad

A continuación se muestran una serie de indicadores o ejemplos que corresponden a los 3 tipos de indicadores visto anteriormente. Cuales de estos indicadores corresponden a Estratégicos, Tácticos y Operativos?



1

Misión	"... basados en una cultura organizacional sólida y compartida..."	Porcentaje de identificación de la Cultura Organizacional
Objetivo	Posicionar las características de la cultura organizacional	Porcentaje de recordación de las características

3

ANÁLISIS TIEMPOS DEL PROCESO - JORNADA 1			
Hora Parada	Hora reinicio	Tiempo en Espera	observaciones
05:30	05:48	00:18	Limpieza del area
05:48	07:27	01:39	Area de empaque sola hasta inicio del pr
07:55	07:57	00:02	Arreglo y preparacion maquina de empa
08:08	08:26	00:18	Proceso de empaque detenido
08:29	08:35	00:06	Limpieza del area
10:06	11:05	00:59	Proceso de empaque detenido
11:28	12:20	00:52	Proceso de empaque detenido
12:28	12:43	00:15	Aparente falla en la banda
13:02	13:10	00:08	Traslado de bultos a otra area
13:15	13:40	00:25	Traslado de bultos a otra area
Tiempo consolidado en paradas		Tiempo total de la Jornada (Horas)	
		05:02	08:10
Tiempo Real del Proceso (horas)		Porcentaje uso efectivo del tiempo en empaque	38%
		03:08	

2

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS TÁCTICOS	OBJETIVOS E INDICADORES TÁCTICOS					
		INDICADOR	FÓRMULA	META	RESPONSABLE	PERIODOCIDA	FUENTE
Incrementar la utilidad Operativa manteniendo una liquidez adecuada.	Lograr una reducción de costos operativos en Y%	Costos Directos Gastos de Personal			10%		
	Lograr la reducción de gastos administrativos y ventas x%	Gastos Administrativos Gastos de Ventas					SAT
	Mejorar la rentabilidad promedio por cliente en un X%	Costos por clientes de los proyectos					
Incrementar las ventas en 30%	Mejorar la rentabilidad promedio por cliente en un X%	Varianción de Rentabilidad por Cliente					
	Incrementar las ventas en Líneas Estratégicas	Varianción Ventas Línea Varianción Ventas Línea Negocio B					
	Incrementar Ingreso por cliente	Varianción Ingreso por Cliente					
Incrementar las ventas en 30%	Lograr participación de X% de líneas estratégicas en Ventas Internacionales	Participación Línea Estratégica A en Ventas Internacionales Participación Línea Estratégica B en Ventas Internacionales					

4

Turno	Total Bultos reportados por turno	Total Bultos contabilizados por	Diferencia	Productividad por turno
JORNADA 1 (5:30 - 13:40)	918	928	10	33%
JORNADA 2 (13:41 - 21:40)	780	785	5	28%
JORNADA 3 (21:41 - 05:30)	1080	1089	9	39%
TOTAL CONSOLIDADO	2778	2802	24	

5

Respuesta



Estratégicos: 1 y 3



Táctico: 4



Operativo: 2 y 5

Realice la ficha técnica

Ficha del indicador	Código del proceso:	
	Código de ficha:	
Resultado planificado		
Nombre del Indicador		
Forma de cálculo		
Unidad de medida		
Frecuencia de uso		
Fuente de información		
Responsable		
Seguimiento y presentación		

Puntos de Control

Son mecanismo de vigilancia, que asegura el cumplimiento de los pasos esenciales para conseguir una ordenación correcta y para que los fenómenos importantes se lleven a cabo con toda fidelidad.



Cuadro de Mando de indicadores

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Metas 2012			Responsable
					Óptimo	Precaución	Critico	
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Incremento de la utilidad operativa	%	Anual	30% o más	entre 29% y 26%	25% o menos	Encargado de Finanzas
Cliente	Captar nuevos clientes	Número de nuevos afiliados al programa de saludos	clientes	Mensual	800 o más	entre 799 y 651	650 o menos	Encargado de Marketing
Cliente	Ofrecer un servicio excelente	Nivel de satisfacción del cliente	%	Semestral	75% o más	entre 74% y 66%	65% o menos	Encargado de Marketing
Procesos internos	Incrementar la calidad de los servicios	Grado de avance en la acreditación	%	Semestral	50% o más	entre 49% y 31%	30% o menos	Encargado de Marketing
Procesos internos	Ofrecer un servicio de calidad	Quejas de clientes respondidas	%	Trimestral	100%	entre 99% y 91%	90% o menos	Encargado del Servicio
Procesos internos	Mejorar la productividad	Tiempo ocioso de médicos	minutos	Mensual	30 o menos	entre 31 y 59	60 o más	Encargado del Servicio
Procesos internos	Mejorar la productividad	Pacientes con seguimiento post consulta	%	Trimestral	hasta 50%	entre 49% y 41%	40% o menos	Encargado del Servicio
Procesos internos	Garantizar la eficacia de los servicios brindados	Pacientes que regresan por la misma enfermedad	%	Mensual	30% o menos	entre 31% y 49%	50% o más	Encargado del Servicio
Capacidades estratégicas	Fortalecer el capital humano	Nivel de satisfacción personal	%	Anual	70% o más	entre 69% y 61%	60% o menos	Encargado de recursos humanos
Capacidades estratégicas	Fortalecer el capital humano	Trabajadores que cumplen con el perfil por competencias	%	Anual	90% o más	entre 89% y 71%	70% o menos	Encargado de recursos humanos
Capacidades estratégicas	Procesar y difundir el conocimiento generado las experiencias críticas	Publicaciones médicas internas	revistas	Anual	6	entre 4 y 5	3 o menos	Alta Dirección

Análisis de los indicadores

5 W's y 1 H



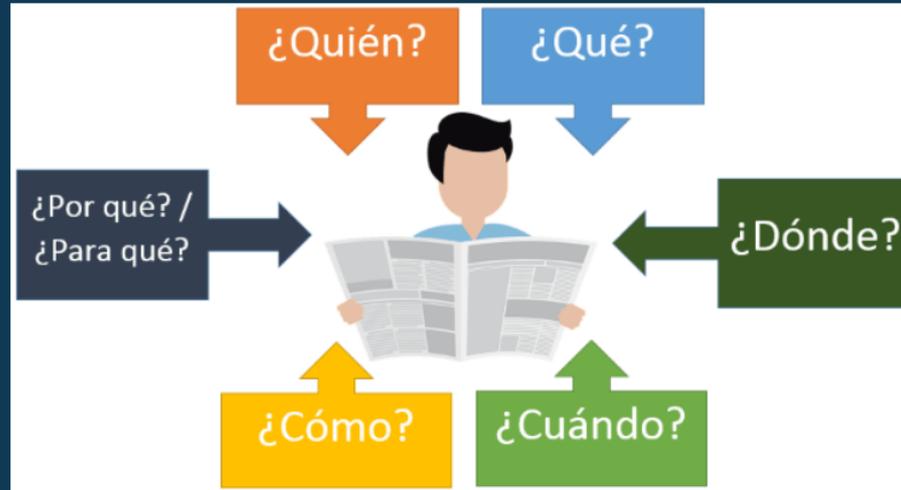
Who?



Why?



How?



What?



Where?



When?

Romper los 5 paradigmas

1

"No hay tiempo para Medir"

2

"Es mas costo Medir que hacer"

3

"Hay cosas imposibles de Medir"

4

"La Medición precede al castigo"

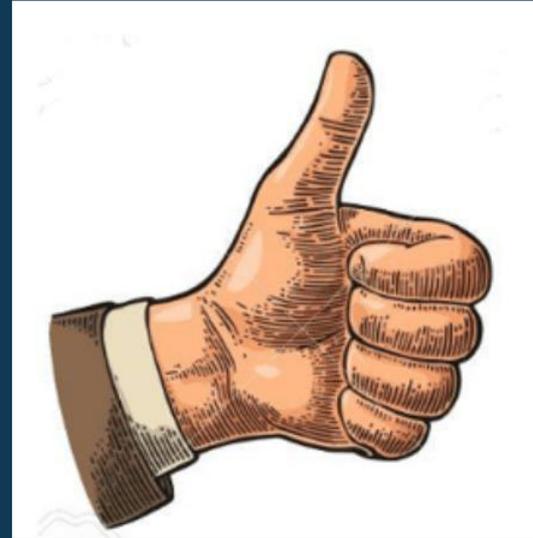
5

"Medir es difícil"



Beneficios

- Satisfacción de clientes internos y externos
- Calidad del servicio brindado
- Monitoreo y seguimiento del mejoramiento de los procesos
- Facilita gerenciar por resultados
- Eliminación de barreras
- Facilita la integración del personal y motiva el logro de objetivos comunes



Thanks!





Actividad en clase: Estudio
de caso |