

EL DESAFÍO DE TRABAJAR EN POS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ESTEFANIA NARES - GLORIA TROVATO
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro - ARGENTINA
nares@econ.unicen.edu.ar - trovato@econ.unicen.edu.ar

Fecha Recepción: Marzo 2010 - Fecha Aceptación: Diciembre 2010

RESUMEN

El presente trabajo analiza la satisfacción del cliente en dos ámbitos bien diferenciados como son la salud y la administración pública. Para el primero de los casos se trabajó en un Centro de Vacunación y en la administración pública la medición se realizó en una dependencia de Ingresos Públicos.

Se hace mención a las herramientas utilizadas para medir el indicador y los parámetros seleccionados para conformar el mismo en el caso de cada institución.

Se analizan distintas propuestas para los ámbitos de trabajo seleccionados, las cuales contribuyen a incrementar el nivel de satisfacción de los cliente o a mantener el estándar dentro de los niveles fijados como objetivo por la Dirección de cada organización.

Ante los resultados alcanzados mediante la medición de la satisfacción del cliente, se establecieron distintos puntos clave que hacen a niveles de satisfacción altos o bajos.

PALABRAS CLAVE: Satisfacción del paciente - Centro de Vacunación - Dirección de Ingresos Públicos.

ABSTRACT

This study analyzes customer satisfaction in two different areas such as health and public administration. In the first case the work was held in an Immunization Center and in the other case, the investigation was conducted in the Public Income Dependence.

There is also a mention of the tools used to measure the indicator and the selected parameters to form the indicator in each institution.

Various proposals for selected work areas are analyzed, which contribute to increase the level of patient's satisfaction or maintain the standard within the target levels established in each institution.

Considering the results achieved by measuring this parameter some key points are mention, that make satisfaction levels high or low.

KEY WORDS: Patient's Satisfaccion - Immunization Center - Public Income Dependence.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la satisfacción del cliente en los distintos ámbitos de trabajo se ha convertido en un factor clave para valorar las características de los productos y servicios que se ofrecen, transfiriendo este saber a los procesos que los generan.

La satisfacción de un cliente involucra, no sólo sus percepciones, sino también su opinión acerca de determinado producto o servicio combinada con sus necesidades y expectativas.

Actualmente, el marco de referencia en materia de Gestión de la Calidad utilizado por las organizaciones es la Norma ISO 9001:2008, la cual explicita los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. En el capítulo ocho de la norma se considera la satisfacción del cliente, haciendo referencia a la importancia de su relevamiento y la utilización de la información generada.

El presente trabajo plantea las situaciones experimentadas en dos instituciones: una relacionada a la salud y una dirección municipal. Ambas, midieron y analizaron la satisfacción de sus clientes y, hoy en día, desarrollan tareas en pos de su incremento en base a los resultados mostrados en las encuestas realizadas.

2. MARCO DE REFERENCIA

El estudio de la medición de la satisfacción de los clientes se remonta varias décadas atrás, cuando aún no se establecía una diferencia entre cliente interno y externo a la organización.

Para el propósito de este artículo, es dable conceptualizar el término de satisfacción en el ámbito de la salud, al cual hacen referencia Strasser y Devis¹, quienes lo definen como los juicios de valor personales y las reacciones subsecuentes a los estímulos que los pacientes perciben en el centro de salud, definición que recoge conceptualmente el hecho de que la satisfacción esté influida por las características del paciente y por sus experiencias de salud. Así, los clientes son mencionados como los pacientes; el término se vuelve específico de acuerdo al ámbito en que se lo circunscribe.

El concepto de cliente puede ajustarse al vocablo empleado en los municipios y sus correspondientes áreas o Direcciones, haciendo referencia a los contribuyentes como los clientes² de ese medio.

La norma ISO 9001 es de aplicación en ambos ámbitos de estudio. Asimismo, es ella la que contempla la Satisfacción del Cliente, para la cual implica analizar "...la información relativa a la percepción del cliente respecto del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización..."³ y realizar un seguimiento de su medida. Cada una de las Guías de Interpretación de la Norma ISO 9001, para distintos ámbitos de aplicación, contemplan este aspecto y lo explicitan de acuerdo al ambiente al que se ajustan⁴.

Considerando lo antes analizado podemos percibir la importancia de la satisfacción del cliente y su medición por parte de los miembros de la organización. Es Donavedian⁵ quien en el ámbito de la salud, concluye que "... el grado de satisfacción del consumidor juega un papel tripartito en la atención médica. Se trata en primer lugar, ... de un juicio sobre la calidad de la atención que incorpora las expectativas y percepciones del paciente. ... En tercer lugar, la satisfacción del paciente representa una contribución para el tratamiento posterior, alentando a los pacientes en la búsqueda de atención y para que colaboren en mejorar su éxito."

Es decir, la satisfacción no sólo se mide con la finalidad de saber "cuán bien estamos", sino que identifica un parámetro para realizar mejoras respecto de los procesos que se llevan a cabo o de los productos que se entregan al cliente⁶.

¹ Serrano-del Rosal, Rafael y Loriente-Arín, Nuria. "La anatomía de la satisfacción del paciente." Artículo original. Pág. 163.

² Se entiende por "cliente" a todas las personas o grupos de personas que pueden verse afectadas, positiva o negativamente, por los servicios". IRAM 30300:2003 Guía para la interpretación de la Norma ISO 9001:2000 en municipios. Pág. 9.

³ Norma ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad □□ Requisitos. Pág. 13.

⁴ La Guía 30300 (Municipios), en los lineamientos correspondientes al punto 8.2.1. Satisfacción del Cliente, enuncia diferentes formas de "escuchar la voz del cliente". Pág. 66 y 67. Por su parte, la Guía IRAM 30200 (Salud), se refiere al mismo tema.

⁵ Donavedian, Avenis. "Garantía de Calidad en Atención de Salud: el papel del consumidor." Pág. 102.

⁶ El último lineamiento del punto 8.2.1. de la Guía IRAM 30300 expresa: "Finalmente, los datos que se recojan servirán también para detectar elementos/actividades que si bien se están haciendo correctamente, se pueden mejorar para aportar mayor valor al cliente". Pág. 67.

Para las organizaciones, el mejoramiento continuo significa que la filosofía de la empresa tiene que pasar de satisfacer las expectativas a excederlas. Exceder las expectativas del cliente constituye todo un desafío, pues éste las revisa y eleva de manera permanente.⁷

3. DESARROLLO

El trabajo de campo, que a continuación se presenta, se realizó en un centro de vacunación de carácter privado y en una dirección municipal, ambas instituciones ubicadas en la provincia de Buenos Aires. Así, se analiza la satisfacción del cliente desde dos ópticas muy diferentes: en el ámbito de la salud y en el de la administración pública.

Es por ésta razón que el concepto de cliente que brinda la Norma ISO 9000 va a ser adaptado a los ámbitos de estudio: se habla de satisfacción del paciente para el centro de vacunación y contribuyente cuando se hace referencia a la dirección municipal.

Ambas mediciones y estudios de la satisfacción de los clientes externos se realizaron durante el año 2009 con la colaboración y el seguimiento de los miembros de cada institución involucrada.

A continuación se presentan las principales características de las instituciones y los procesos que realizan.

3.1. Centro de Vacunación Materno Infantil

El Centro de Vacunación Materno Infantil -CVMI- surge como anexo a una farmacia de carácter privado y, en ese entonces, sólo contaba con su dueña capacitada para la aplicación de vacunas.

La institución en cuestión es habilitada a mediados de la década del 90 como Centro de Vacunación Oficial de la provincia de Buenos Aires y, en ese entonces, comienza a recibir dosis de vacunas oficiales para ser aplicadas a la población de su área de influencia y a adherirse a las campañas nacionales de vacunación.

La finalidad del CVMI es prestar un servicio de vacunación de calidad dentro de su área de influencia y a todos los pacientes que lo requieran.

⁷ Dutka, Alan. Manual de AMA para la satisfacción del cliente. Pág. 249.

A partir del incremento de la densidad poblacional del área de influencia, es que el CVMI incorpora, diez años después de su inauguración, personal técnico competente para vacunar y se realizan ampliaciones en las instalaciones para la prestación del servicio.

Actualmente, la institución aplica tanto vacunas oficiales como comerciales, contando con una plantilla fija de cinco empleados, además de los miembros de la Dirección. El personal se encuentra ampliamente formado respecto de las actividades que realiza y los productos y servicios que ofrece a los clientes.

Respecto a la estrategia de mercado definida por la institución, para la consecución de su propósito se puede decir que no es clara: existe diversificación en relación a los servicios que se prestan y los productos que se ofrecen, incorporando productos muy diferenciados de los servicios originalmente definidos.

3.2. Medición de la satisfacción del paciente

En el CVMI objeto de estudio, se realizó una encuesta a los pacientes, de carácter personal y con la totalidad de sus preguntas cerradas, es decir, el paciente debía seleccionar la opción más cercana a su opinión de entre un grupo de opciones previamente establecidas. Seguidamente, en la FIGURA 1, se muestra la encuesta realizada.

LOGO	Encuesta de satisfacción	REG 8.2.1-01							
Edad del vacunado: _____		FECHA: ___ / ___ / 2009							
1. Limpieza del lugar	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente				
2. Atención del personal	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente				
3. Tiempo que se aguardó	Más de lo esperado	Lo esperado	Menos de lo esperado						
4. Lugar donde se realizó la espera	Adecuado		No adecuado						
5. ¿Recibió recomendaciones?	SI		NO						
CALIFICACION GENERAL DEL SERVICIO BRINDADO									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gracias por su colaboración. Su aporte nos ayudará a mejorar.
 FIGURA 1 Encuesta realizada a los pacientes del centro de vacunación

La misma se realizó a lo largo de un mes, entre mediados de agosto y septiembre de 2009, participando 245 personas.

Cabe aclarar que por tratarse de “vacunas”, y dentro de ellas se encuentran las llamadas “oficiales” y la “comerciales”, si bien se cuenta con una zonificación para la aplicación de las primeras, emanada desde la Secretaría de Salud del Municipio de Tandil, no existe forma de caracterizar la población que requerirá en alguna oportunidad, una vacuna comercial. Por esta razón, se tomó como criterio, relevar a todos los pacientes que concurrieran al vacunatorio, durante el período de análisis, que para este caso en particular, fue un mes. Asimismo, no se trabajó con un nivel de confianza determinado ya que el análisis que se realizó no era de carácter estadístico.

En la encuesta se contemplaron los siguientes parámetros de estudio.

- la limpieza del lugar,
- la atención del personal,
- el tiempo de espera antes de recibir la prestación del servicio,
- las características del lugar de espera y,
- si se recibieron recomendaciones por parte del personal.

Asimismo, se consultó por el sexo y la edad del paciente. Se debió considerar que si se trataba de un paciente menor, el encargado de responder la encuesta era el mayor que lo acompañaba. De esta forma, se estuvo en condiciones de analizar la opinión de los padres de los niños vacunados y la de aquellos mayores que concurren por su propio medio a recibir la prestación.

3.3. Dirección de Ingresos Públicos

El campo de trabajo para analizar la satisfacción de los contribuyentes fue la Dirección de Ingresos Públicos -DIP- de un Municipio de la provincia de Buenos Aires. La misma cuenta con contribuyentes de tres ciudades bien diferenciadas, que conforman el partido objeto de análisis.

La Dirección de Ingresos Públicos es una de las direcciones dependientes de la Secretaría de Hacienda del Municipio. El actual Director a cargo ha sido designado por el Intendente electo y sus actividades conllevan el normal desempeño de la Dirección.

En la DIP se devengan, liquidan y reparten todas los recursos inherentes a las prestaciones que el Municipio suministra: Automotores, Urbano, Rural, Contribución por Mejoras, Comercio, Motos y Vivienda, siendo la Tasa Urbana la que concentra mayor caudal de contribuyentes.

Actualmente, la Dirección cuenta con una amplia plantilla de personal fijo, además de aquél que es asignado por períodos de tiempo determinados.

Al cabo de dos meses de trabajo, agosto y septiembre de 2009, se logró conocer la opinión de 2009 (dos mil nueve) contribuyentes.

La encuesta fue diseñada, en su mayoría, con preguntas cerradas y se anexó sólo una pregunta abierta con la finalidad de conocer la opinión de los contribuyentes respecto a cómo se pueden mejorar los servicios que la Dirección presta. Las escalas utilizadas, para cada pregunta, en la encuesta fueron del tipo Lickert.

Para llevar adelante el análisis, se realizaron los cálculos pertinentes para obtener una muestra poblacional que fuera representativa tanto de la población de la "Ciudad 1", como de la "Ciudad 2" y "Ciudad 3". En la TABLA 1 se muestran los valores que adoptaron los parámetros utilizados.

Z	2,576	Seguridad del 99%
D	0,500	Desvío
d	0,012	Precisión

TABLA 1 - Parámetros para cálculo de muestra poblacional

Asimismo, se incorporaron todos los recursos que se devengan en la DIP, a los cuales se hizo referencia anteriormente. Esto permitió no sólo conocer la satisfacción general de los contribuyentes, sino también poder analizar qué sucedía, con la satisfacción de cada recurso en particular.

Por otro lado, también se logró conocer el nivel de satisfacción de los contribuyentes de cada una de las tres localidades que conforman el partido y, posteriormente analizar cada caso de forma individual.

4. RESULTADOS

Antes de presentar los resultados obtenidos, se considera oportuno hacer referencia a las escalas utilizadas para medir el nivel de satisfacción de cada grupo de clientes. En el caso de los pacientes del CVMI, se utilizó la escala que a continuación se detalla.

Si el porcentaje de satisfacción alcanza valores inferiores o iguales al 39% del puntaje máximo que podría alcanzarse por la totalidad de las respuestas, se considera que los pacientes están insatisfechos;

en caso de que el valor oscile entre el 40% y el 79%, los pacientes se consideran satisfechos;

finalmente, si el porcentaje es igual o mayor al 80%, el paciente se considera muy satisfecho.

Asimismo se determinó una escala, similar a la utilizada en el CVMI, para la DIP. La misma se analiza a continuación.

En caso de que el porcentaje de satisfacción alcance valores inferiores o iguales al 39% del puntaje máximo que podría alcanzarse por la totalidad de las respuestas, se considera al contribuyente como insatisfecho; si el valor oscila entre el 40% y el 69%, el contribuyente estaría satisfecho; mientras que si el porcentaje es igual o mayor al 70%, el contribuyente se considera muy satisfecho.

Las escalas antes mencionadas fueron elaboradas y analizadas junto con los miembros de la Dirección de cada una de las instituciones.

Cabe destacar que en el caso del CVMI, se estableció un estándar más alto para considerar a los pacientes como muy satisfechos, ya que se percibía la conformidad de los mismos ante la correspondiente prestación del servicio. Asimismo, no se registraban quejas respecto de la prestación de servicios o de los productos entregados.

Con respecto a la DIP, se tenía un antecedente sobre la satisfacción de sus contribuyentes: a partir de una encuesta realizada en 2006 se obtuvo un valor del 60%⁸. Por esta razón es que se estableció 70% o más como nuevo valor para considerar como muy satisfecha a la masa de sus contribuyentes.

Habiendo realizado las aclaraciones pertinentes, se procede a la presentación de los resultados sobre satisfacción de clientes externos, obtenidos en ambas instituciones en el año 2009.

Considerando la carga y análisis de los datos disponibles respecto de la satisfacción de los pacientes y contribuyentes, se obtuvieron los resultados que se presentan en el GRÁFICO 1 y GRÁFICO 2.

El GRÁFICO 1 muestra el nivel de satisfacción obtenido para los pacientes del CVMI, el cual es superior al 87%. Esto arroja como información que los mismos se encuentran muy satisfechos con los servicios prestados por la institución.

⁸ El valor de 60% surge de analizar la satisfacción del contribuyente sólo con las encuestas válidas para tal fin. Esto se debe a que de las 2386 encuestas realizadas, se procesaron correctamente 754, es decir que la satisfacción del contribuyente fue obtenida a partir del análisis del 32% de las encuestas realizadas.

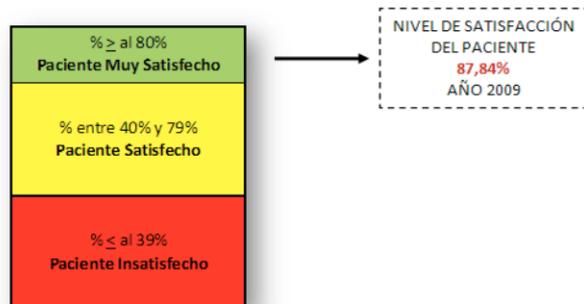


GRÁFICO 1 - Niveles de satisfacción de los pacientes del CVMI

Asimismo, no existieron, prácticamente, variaciones entre el nivel de satisfacción de los mayores y de aquellas personas que acompañaban a un menor. Los valores correspondientes se muestran en la TABLA 2.

Edades		
Nivel de satisfacción	87,62%	88,07%

TABLA 2 - Niveles de satisfacción discriminados de los pacientes del CVMI

En correlación con este dato, es el valor promedio que se obtuvo a partir de las calificaciones generales que los pacientes le otorgaban al servicio, valor que fue de 9.32 utilizando una escala de 0 a 10 puntos.

Apartir de esta información se puede afirmar, sin lugar a dudas, que los pacientes de esta institución tienen un nivel de satisfacción alto respecto de los servicios prestados por el CVMI, sin dejar de lado las expectativas y necesidades particulares de cada uno de los pacientes.

Procediendo con el análisis en cuestión, el GRÁFICO 2 muestra la escala elaborada para determinar el nivel de satisfacción de los contribuyentes de la DIP y el valor alcanzado para el año 2009.

Como dato, posterior al análisis, surge que los contribuyentes se encuentran satisfechos con los servicios prestados por la Dirección, lo cual se desprende del valor alcanzado por el nivel de satisfacción de 56,18%.

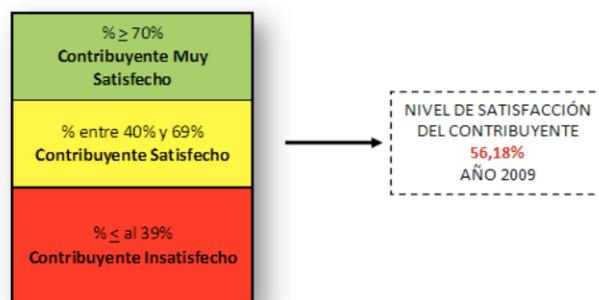


GRÁFICO 2 □□ Niveles de satisfacción de los contribuyentes de la DIP.

Asimismo, se obtuvieron los niveles de satisfacción de los contribuyentes de cada una de las tres ciudades que conforman el partido. Los resultados pueden apreciarse en la TABLA 3.

CIUDAD	⁹
Ciudad 1	55,94%
Ciudad 2	59,30%
Ciudad 3	58,59%

TABLA 3 - Niveles de satisfacción discriminados de los contribuyentes de la DIP.

Así, se puede concluir que los contribuyentes de la dependencia en cuestión tienen un nivel de satisfacción medio respecto de los servicios prestados y las expectativas y necesidades específicas de cada uno de ellos.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de los resultados presentados en el apartado anterior, cabe destacar las implicancias de trabajar en organizaciones u instituciones con niveles de satisfacción de sus clientes (contemplando a pacientes y contribuyentes) superiores o inferiores a la media y, contrastarlos con los objetivos propuestos por la Dirección de cada organización.

En el caso del CVMI, el objetivo propuesto a alcanzar, respecto al nivel de satisfacción de los pacientes y determinado por los miembros de la Dirección, fue del 80%, valor superado en una mínima proporción.

⁹ Nivel de Satisfacción del Contribuyente.

Por lo que a esta altura es dable cuestionarse ¿qué implicancias tiene para esta institución contar con pacientes muy satisfechos, donde comienza a primar como estrategia la diversificación de servicios y productos que se ofrecen? Y ¿cuál es la implicancia para quienes allí se desempeñan?

La institución ha logrado altos niveles de satisfacción de sus pacientes pero con una tendencia a diversificar sus actividades: la clave del éxito respecto a la satisfacción sus pacientes es el personal altamente capacitado para las tareas que desarrolla cada uno siendo, además, atento, respetuoso, capaz.

Y el rol principal es el de las personas que en la institución se desempeñan. Los conocimientos que posean y la predisposición para trabajar en equipo y formarse son factores claves para la implementación de las mejoras y, finalmente, el logro de mayores resultados.

Asimismo, las instituciones, sea cual fuere el contexto de sus actividades, siempre apuntan a lograr objetivos mayores: incrementar sus ganancias, obtener una mayor porción del mercado, lanzar nuevos productos. El nivel general de satisfacción de sus pacientes también será un indicador que buscan incrementar a lo largo del tiempo.

Contar con pacientes muy satisfechos conlleva mantener el nivel de satisfacción en ese rango de la escala establecido para la institución; y ésto se logra siempre con el ofrecimiento al paciente de un servicio de características superiores a las ya prestadas o aumentando las prestaciones que actualmente se otorgan, sin apartarse del mercado originalmente seleccionado.

El cliente es quien establece, a partir de necesidades y expectativas, los requisitos que debe cumplir la institución para lograr su satisfacción. Es la misma teoría de las necesidades la que establece que a medida que se satisfacen determinadas necesidades, otras de nivel superior surgirán; y ahí es donde las instituciones deben ser capaces de responder a ellas.

La innovación en equipos y en la realización de los procesos, el conocimiento del personal y su motivación, y el know how, en la institución son medios para desarrollar mejoras que conlleven niveles superiores de satisfacción de los clientes.

Asimismo, es la misma Norma ISO 9001 la que propugna el desarrollo del recurso humano: su constante evaluación y formación.

En el caso de la Dirección de Ingresos Públicos, el objetivo establecido por la Dirección fue del 70%, teniendo como parámetro la información del año 2006.

El nivel general de satisfacción de sus contribuyentes para el año en estudio fue poco superior al 56%, con lo cual el objetivo establecido con antelación quedó atrás. Considerar ésta información también implica preguntarse: ¿Cómo repercute un nivel de satisfacción medio en los empleados de la institución, cuando aún los objetivos establecidos no han sido alcanzados? Y, ¿cómo trabaja la Dirección en pos de incrementar el nivel de satisfacción de sus contribuyentes?

Esta Dirección cuenta con un nivel medio de satisfacción de sus contribuyentes pero los procesos llevados a cabo son los correctos y se realizan de forma eficiente, contando con personal altamente capacitado. El factor clave en este caso, es definir claramente las responsabilidades. La DIP es sólo responsable por el devengamiento, liquidación y reparto de las tasas. La falta de satisfacción de los contribuyentes es causada, mayoritariamente, por la ausencia o carencia en la prestación de los correspondientes servicios.

Es una realidad que la DIP ha establecido un objetivo alcanzable pero los resultados obtenidos la han llevado a reconsiderarlo. El valor alcanzado es más que significativo: la Dirección deberá orientar sus esfuerzos en pos de transmitir a sus usuarios la finalidad y el objetivo último de sus procesos.

Por otro lado, y no menos importante, es la repercusión de los resultados del análisis de satisfacción en los empleados, lo cual es un factor clave: implica mayor motivación en el logro de los objetivos o genera incertidumbre y desánimo frente al habitual desenvolvimiento. Es la Dirección quien debe articular los medios para que el personal trabaje de forma conjunta y se generen nuevas ideas.

6. PROPUESTA

Algunos aspectos mencionados por Denton¹⁰, e implementados por ambas instituciones, conllevarían mejoras. A continuación se hace referencia a los mismos.

VISIÓN DIRECTA.

La visión del negocio y de las prestaciones que se desean proporcionar son la clave del éxito de grandes empresarios y de organizaciones e instituciones con fines variados.

Conocer claramente el mercado y las necesidades y expectativas del cliente son aspectos fundamentales para poder establecer cómo deben ser los procesos y cómo realizarlos de forma eficiente.

¹⁰ Denton, D. Keith. (1991).

La diversificación de las actividades es un claro contraejemplo de este punto. En este caso, la institución busca prestar demasiados servicios a la vez y procurar productos variados por lo que pierde de vista su objetivo principal y los procesos críticos relacionados.

APLICACIÓN DE FUNDAMENTOS OPERATIVOS.

Como recomienda Denton, lo que mantiene vivas a las organizaciones y atrae a los clientes es el servicio y la calidad con que se lo presta, siendo la dirección operativa la que se ocupa de este nivel de actividades.

Esto implica que las organizaciones no sólo desarrollen sus actividades a partir de la experiencia, sino que también juega un papel de gran importancia la aplicación de técnicas estadísticas, modelizaciones o metodologías de trabajo ampliamente conocidas.

Este aspecto le brinda la oportunidad a la Dirección y a los mismos empleados, de mejorar los procesos y las mismas actividades que desarrollan diariamente, a la vez que se obtienen mejoras cuantiosas en el logro de calidad y, consecuentemente, mayor satisfacción del cliente.

COMPRENDER, RESPETAR Y SUPERVISAR AL CLIENTE.

Este es el aspecto que involucra la comunicación directa entre los miembros de las organizaciones y el cliente como tal. El acercamiento con el cliente durante una charla puede ser muy enriquecedor, más que el análisis de una queja o reclamos.

Escuchar al cliente suele ser un aspecto muy ventajoso para tomar decisiones y realizar mejoras de actividades, como lo menciona Denton. El cliente es quién sabe lo que desea de la institución para lograr satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas, además de ser quien las incrementa a medida que se van satisfaciendo.

UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA ADECUADA.

Según Denton, la tecnología no es buena ni mala en sí misma, pero su utilización en el servicio define si es la adecuada o no. La utilización de los medios tecnológicos agiliza tareas, conecta personas en diferentes espacios, transmite información en tiempo real. Su utilización mejora la comunicación entre empleados y clientes, así como genera nuevos canales de comunicación.

NECESIDAD DE INNOVACIONES.

La satisfacción del cliente puede incrementarse de variadas formas y una de ellas es mejorando procesos, tanto críticos como de soporte. Las innovaciones sobre estos procesos no implican siempre fuertes inversiones en tecnología, muchas veces se justifican mejoras en la forma de realizar las tareas, en los medios que se utilizan o en nuevas metodologías de trabajo.

La innovación no pasa siempre por la incorporación de tecnología de punta sino por generar procedimientos mejores que logren satisfacer las necesidades y expectativas del cliente respecto de los requisitos establecidos por la empresa.

PROPORCIONAR FORMACIÓN ESPECIALIZADA.

Existe un instante en que ambas partes de una prestación de servicio, deben lograr el acuerdo, y el cliente debe obtener un servicio de calidad para ver satisfechas sus necesidades y cumplimentadas sus expectativas, conocido como momento de verdad

Como afirma Denton, los directivos deben dedicar la inversión, tiempo y esfuerzos necesarios para asegurar que los empleados que entran en contacto con el cliente, traten a éste con total seriedad. Está en manos de la Dirección de las organizaciones no sólo la formación adecuada de su personal en temas que hacen a la atención: cortesía, amabilidad, respecto, entre otros, sino también los incentivos que se otorgan para motivar al personal en pos de la satisfacción de los clientes.

A lo mencionado se pueden sumar ciertos aspectos internos a la organización y su personal, que también contribuyen con el trabajo en pos del incremento de la satisfacción de los clientes.

La toma de conocimiento de la información existente sobre la satisfacción de los clientes. Todos los integrantes de la institución deben conocer este indicador y las formas de trabajo que se desarrollan tendientes a incrementar el parámetro. Asimismo, es importante transmitir las razones por las cuales se impulsa este indicador tan particular.

Tender hacia la implementación de mejoras en la organización. Actualmente la tendencia de las instituciones es buscar exceder las expectativas del cliente en aquellos aspectos que la organización es apta para hacerlo. Mejoras paulatinas en el tiempo generan una repercusión positiva en el cliente y su percepción de lo que recibe.

Las instituciones pueden optar por lograr acercamientos con proveedores, hasta incluso con competidores, aunando esfuerzos y disminuyendo costos. Esta práctica puede generar oportunidades de mejora, a la vez que se pueden captar nuevos mercados y clientes. Centrar la estrategia de negocio en este aspecto es un gran peligro, ya que los actuales clientes pueden optar por empresas de la competencia al verse insatisfechos.

7. CONCLUSIONES

Lograr la plena satisfacción de los clientes es un reto para toda organización. Los clientes van incrementando sus necesidades y expectativas respecto de los productos y servicios que reciben y las instituciones deben estar atentas a cada signo de cambio que se produce.

Las instituciones analizadas han comenzado un largo camino en pos de mejorar y superarse. Las mediciones y los análisis realizados implicaron recursos dispuestos para ver dónde se hallaban respecto de lo que sus clientes esperaban.

A partir del trabajo realizado, mucho más pueden hacer y lograr en aspectos relacionados con el personal, los proveedores y los mismos clientes. El gran desafío es no perder de vista el objetivo: trabajar en pos del cliente y de su satisfacción a través de la prestación de servicios y productos de calidad.

8. BIBLIOGRAFÍA

- DENTON, D. KEITH. (1991). "CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES". Ediciones Díaz de Santos S. A. Pág. 175 a 188.
- DONAVEDIAN, AVEDIS. "GARANTÍA DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE SALUD: EL PAPEL DEL CONSUMIDOR". Revista de Órgano de la Sociedad Española de Calidad Asistencial. Suplemento N° 1 2001. Vol. 16. Pág. 102 a 106.
- DUTKA, ALAN; ANA SILVIA MAZIA. (1998). "MANUAL DE AMA PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE". Ediciones Granica S.A. Pág. 248 a 250.
- NORMA ISO 9001:2008. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS. Pág.13.
- SERRANO-DEL ROSAL, RAFAEL; LORIENTE-ARÍN, NURIA. (2008). "LA ANATOMÍA DE LA SATISFACCIÓN DEL PACIENTE". Salud Pública Mex. 50:162, 172.