

TESIS
11D.2004
57



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“ MEJORA DE LOS PROCESOS DE OPERACIÓN Y CONTROL
EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS DE
UNA RED DE CLÍNICAS DENTALES A NIVEL NACIONAL “

Este Jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado: VEINTE (20) PUNTOS

Firma: _____
Nombre: ROGER SWIDOROWICZ

Firma: _____
Nombre: LORENA M. GIL WIECHERS

Firma: _____
Nombre: MAXIMILIANO GIUNTA

REALIZADO POR

Lorena M. Gil Wiechers
Karem J. Malavé Polanco

PROFESOR GUIA

Dr. Roger Swidorowicz

FECHA

25 de Octubre del 2004



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I:	
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.1. Reseña Histórica.....	4
1.2. Ubicación Geográfica y Área de Operaciones.....	5
1.3. Misión.....	7
1.4. Visión.....	7
1.5. Política de la Calidad.....	7
1.6. Organigrama de la Empresa.....	8
Capítulo II:	
2. ESTUDIO PRELIMINAR.....	9
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2. Planteamiento del Problema.....	10
2.3. Objetivos.....	12
2.3.1. Objetivo General.....	12
2.3.2. Objetivos Específicos.....	12
2.4. Alcance y Limitaciones.....	13
2.4.1. Alcance.....	13
2.4.2. Limitaciones.....	14



2.5. Metodología Empleada.....	14
Capítulo III:	
3. MARCO TEÓRICO.....	16
3.1. Bases Teóricas.....	16
3.1.1. Calidad.....	16
3.1.1.1. El Concepto de la Calidad según.....	16
3.1.1.2. Calidad Total.....	17
3.1.2. Mejora Continua.....	17
3.1.3. Satisfacción del Cliente.....	18
3.1.4. Enfoque del Mejoramiento del Proceso.....	19
3.1.4.1. Conocer los Requerimientos del Cliente Externo.....	19
3.1.4.2. Requerimientos de la Empresa.....	19
3.1.4.3. Evaluar las oportunidades de mejoramiento.....	20
3.1.4.4. Seleccionar los Procesos Críticos.....	20
3.1.5. Los Clientes del Proceso.....	21
3.1.5.1. Clientes Externos.....	21
3.1.5.2. Clientes Internos.....	21
3.1.6. Medidas Principales del Proceso para limitar los Requerimientos.....	21
3.1.6.1. Efectividad.....	21
3.1.6.2. Eficiencia.....	21
3.1.6.3. Adaptabilidad.....	22



3.2. Definición de términos Básicos.....	23
3.2.1. Sistema.....	23
3.2.2. Sistema de Gestión de Calidad.....	23
3.2.3. Gestión de la Calidad.....	23
3.2.4. Objetivo de la Calidad.....	23
3.2.5. Mejora Continua.....	23
3.2.6. Aseguramiento de la Calidad.....	23
3.2.7. Organización.....	23
3.2.8. Servicio.....	24
3.2.9. Cliente.....	24
3.2.10. Procedimiento.....	24
3.2.11. Proceso.....	24
3.2.12. Acción Correctiva.....	24
3.2.13. Acción Preventiva.....	24
3.2.14. Quejas.....	24
3.2.15. Satisfacción de Cliente.....	25
3.2.16. Servicio al Cliente.....	25
3.2.17. Proceso de la Empresa.....	25
 Capítulo IV:	
4. SITUACIÓN ACTUAL.....	26



Capítulo V:

5. MARCO METODOLÓGICO.....	31
5.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	31
5.2. Población y Muestra.....	31
5.2.1. Sección I.....	32
5.2.1.1. Un archivo de claves otorgadas a los Pacientes.....	33
5.2.1.2. Un archivo de Odontólogos.....	33
5.2.2. Sección II.....	34
5.2.2.1. Formulación utilizada para calcular el tamaño de la muestra.....	34
5.2.2.2. Procedimiento.....	35
5.2.3. Sección III.....	36
5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
5.4. Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos.....	39

Capítulo VI:

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
6.1. Análisis de la Encuestas a Odontólogos.....	40
6.3. Análisis de las Encuestas a Pacientes.....	44

Capítulo VII:

7. ANÁLISIS DE COSTOS.....	49
7.1. Costos Directos.....	49



7.1.1. Tabla de Valores.....	49
7.2. Costos Indirectos.....	50
7.2.1. Tabla de Valores.....	51
7.3. Costo Total.....	52
 Capítulo VIII:	
8. MEJORAS PROPUESTAS.....	54
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
	59
 BIBLIOGRAFÍA.....	
	62
 ANEXOS.....	
	64



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

TABLA 5.1. Distribución de Estados por Zonas.....	32
TABLA 5.2. Total Odontólogos por Zonas.....	34
TABLA 5.3. Total Claves otorgadas por Zonas.....	34
TABLA 5.4. Datos Estadísticos Empleados.....	35
TABLA 5.5. Datos Estadísticos Empleados.....	36
TABLA 5.6. Tamaños de Muestras calculadas para Pacientes y Odontólogos.....	36
TABLA 5.7. Escala de Opciones de Respuestas.....	37
TABLA 7.1. Costo Directo Unitario Calculado.....	49
TABLA 7.2. Costo Indirecto Unitario Calculado.....	51
TABLA 7.3. Costo Total Unitario Obtenido.....	52
TABLA 7.4. Total Reclamos Ene-Sep 2004.....	53
TABLA 7.5. Costo Total por Servicio no Conforme.....	53



Figuras

FIGURA 1.1. Organigrama de la Empresa.....	8
FIGURA 4.1. Análisis DOFA de los Procesos Operativos de la Empresa.....	29
FIGURA 4.2. Procesos Operativos de la Empresa.....	30
FIGURA 8.1. Flujo grama de Satisfacción de Pacientes.....	55
FIGURA 8.2. Flujo grama de Satisfacción de Pacientes.....	56
FIGURA 8.3. Flujo grama de Satisfacción de Odontólogos.....	57



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

GRÁFICO 6.1. Valor Promedio vs. Dimensión de Calidad para primer grupo de Odontólogos.....	40
GRÁFICO 6.2. Valor Promedio vs. Dimensión de Calidad para segundo grupo de Odontólogos.....	41
GRÁFICO 6.3. Valor Promedio vs. Dimensión de Calidad para tercer grupo de Odontólogos.....	41
GRÁFICO 6.4. Comparación de cada grupo de Encuestas aplicadas a Odontólogos.....	42
GRÁFICO 6.5. Valor Promedio Total Obtenido vs. Dimensión de Calidad para Odontólogos.....	43
GRÁFICO 6.6. Valor Promedio vs. Dimensión de Calidad para primer grupo de Pacientes.....	44
GRÁFICO 6.7. Valor Promedio vs. Dimensión de Calidad para segundo grupo de Pacientes.....	45
GRÁFICO 6.8. Valor Promedio vs. Dimensión de Calidad para tercer grupo de Pacientes.....	45
GRÁFICO 6.9. Comparación de cada grupo de Encuestas aplicadas a Pacientes.....	46
GRÁFICO 6.10. Valor Promedio Total Obtenido vs. Dimensión de Calidad para Pacientes.....	47
GRÁFICO 6.11. Porcentaje de los Consultorios que cumplen con los estándares establecidos.....	48



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos

Anexo 1.- Formato de Evaluación primera visita.....	64
Anexo 2.- Formato Paciente dado de Alta.....	65
Anexo 3.- Encuesta de Verificación de Red.....	66
Anexo 4.- Archivo en Excel de Claves Otorgadas.....	67
Anexo 5.- Archivo en Excel de Odontólogos.....	68
Anexo 6.- Encuesta para Satisfacción de Odontólogos.....	69
Anexo 7.- Encuesta para Satisfacción de Pacientes.....	70
Anexo 8.- Gráfico Test- Retest para Odontólogos.....	71
Anexo 9.- Gráfico Test- Retest para Pacientes.....	72
Anexo 10.- Documento del Proceso Satisfacción del Cliente.....	73
Anexo 11.- Módulo Automatizado de Satisfacción al Cliente.....	74
Anexo 12.- Documento del Proceso Amonestaciones.....	75
Anexo 13.- Documento del Proceso de Reclamo.....	76
Anexo 14.- Documento del Proceso Acciones Correctivas y Preventivas.....	77



Capítulo V. Marco Metodológico. En este capítulo se plantea el modelo estadístico aplicado para determinar el tamaño de la muestra requerida para evaluar a través de encuestas cualitativas y cuantitativas, aplicadas a odontólogos y asegurados vinculados a la Red Odontológica, la percepción que ellos mantenían sobre el servicio recibido.

Capítulo VI. Análisis de Resultados. Contiene un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, a través de las gráficas obtenidas a partir de las mismas. Se determinaron las dimensiones de calidad que presentaban mayor insatisfacción por parte del cliente y se pudo definir aquellas variables que afectaban dichos procesos.

Capítulo VII. Análisis de Costos. Aquí se presenta un estudio de los costos asociados a una queja realizada por un cliente y la forma en que estos son reducidos gracias a las mejoras implantadas en la Empresa. Sin embargo, el origen y distribución de los costos asociados, no se encuentran explicados en detalle, debido a que la organización considera que los mismos forman parte de la información clasificada como confidencial.

Capítulo VIII. Mejoras Propuestas. Se presentan cada una de las propuestas realizadas a la empresa a partir del análisis de resultado obtenido.

Conclusiones y Recomendaciones. Se muestran los resultados obtenidos en el estudio y las recomendaciones para la Empresa, a fin de mantener la excelencia en los servicios prestados a sus clientes.



El presente trabajo de grado tiene como finalidad mejorar los procesos de operación y control en la prestación de servicios de la Red Odontológica Sigma Dental Plan C.A. logrando la excelencia y la satisfacción de sus clientes. El mismo se encuentra presentado por capítulos, siguiendo las secuencias que se presenta a continuación:

Capítulo I. Descripción de la Empresa. En este capítulo se hace una pequeña presentación de la empresa donde se llevó a cabo este estudio. En la misma se hace una reseña histórica, se menciona su ubicación geográfica y sus principales operaciones, así como su misión, visión, política de calidad y estructura organizativa.

Capítulo II. Estudio Preliminar. Describe la problemática presentada por la empresa, los objetivos que se pretenden alcanzar con el estudio realizado, conocer los alcances y limitaciones a los que se encuentra sujetos este proyecto, y la metodología seleccionada para el desarrollo del presente trabajo.

Capítulo III. Marco Teórico. Contiene todo el basamento teórico necesario para comprender los conceptos utilizados, así como los fundamentos de las técnicas y herramientas.

Capítulo IV. Descripción y Análisis de la Situación Actual. Describe detalladamente la situación actual de la Empresa Sigma Dental Plan C.A., en base a un análisis de todos los procesos operativos que se realizan dentro de la organización, dichos procesos no contaban con una metodología y estructura claramente definida.



Existe actualmente una evolución de la economía fundamentada en la manufactura, a una basada en el servicio al cliente, quien define el destino de una empresa, con su decisión de compra. Las Empresas modernas, especialmente las clasificadas como excelentes en los países desarrollados, han demostrado que la causa principal de su éxito, se fundamenta en haber colocado a la calidad como uno de los pilares esenciales a aplicar en todas las gestiones relacionadas con proveedores, insumos, procesos, productos, comercialización y servicios todo lo cual al final, se vera traducido en satisfacción para el cliente. Así, el manejo y la aplicación de sistemas basados en la ejecución de estándares de calidad, permite constituir un modelo gerencial apoyado en una sólida plataforma, sobre la cual puede afianzarse el desarrollo de la empresa tal y como la demanda y el consumidor lo exigen.

Probar la calidad desde el punto de vista del cliente, es lo que permite a las compañías mantener un clima competitivo para la generación de sus productos y servicios, así como también fortalecer la relación existente entre la calidad de su producción y la percepción que de la misma tiene el cliente.

En un mundo globalizado, es importante para alcanzar el éxito, conseguir una mezcla apropiada entre el elemento humano y los avances tecnológicos para de esta forma, llegar a satisfacer las necesidades de todos los clientes.

En la prestación de los servicios de salud se requiere la integración de estándares de ejecución en calidad con el fin de hacer frente a una serie de condicionamientos de carácter interno como son: la evaluación de los servicios, la productividad y el cumplimiento de las políticas institucionales para lograr la máxima rentabilidad, al mismo tiempo de lograr atender a los factores externos relacionados con la competitividad con otras organizaciones, las regulaciones jurídicas, las características de comportamiento propias de cada sociedad, y en general con los valores éticos y morales relacionados. Una adecuada revisión y diagnóstico de los mismos, será la fuente para alimentar las matrices que



generen productos y servicios que logren el fin último de toda organización, representado por la satisfacción del cliente.

El evaluar estos elementos en el área de la salud bucal, nos permite conocer y analizar cómo se está proporcionando el servicio a la población que acude para resolver sus problemas de salud; del mismo modo, nos facilita el uso de la metodología adecuada para medir los efectos del programa de atención, de acuerdo con los objetivos que se propone alcanzar la empresa, lo que a su vez contribuye en el proceso para la toma de decisiones, la retroalimentación del sistema en general y su eventual reorientación, para mejorar la prestación de los servicios.

El mercado asegurador en Venezuela, ha hecho lo propio que le mercado mundial, en consecuencia ha asumido el compromiso de crear productos que generen valor agregado para sus asegurados; por esta razón nace Sigma Dental Plan C.A, hace 7 años, para desarrollar en nuestro país un novedoso producto de cobertura odontológica que permite satisfacer la necesidad de una gran parte de la población venezolana la cual logra obtener un servicio odontológico de excelente calidad y a un bajo costo, formando parte de su cobertura de Hospitalización, Cirugía y Maternidad; el servicio es en esencia la suma de una serie de atributos que lo hacen único en el mercado local y latinoamericano, ya que elimina los plazos de espera, contempla la cobertura de enfermedades bucales preexistentes, no establece limite de edad en la suscripción de las cobertura, al mismo tiempo de ofrecer cobertura de servicios ilimitados en los tratamientos amparados, a través de una extensa Red Prestadora de Servicio que abarca todo el territorio nacional y en la cual trabajan mas de 700 profesionales atendiendo a una cartera que supera las 600.000 personas. Actualmente cuenta con 560 consultorios a escala nacional y pretende mantener su estatus de prestigio e innovación, por lo cual debe



evaluar todos los procesos internos que actualmente presentan desviaciones y determinar los parámetros que inciden en su incorrecta ejecución.

Todo ello será posible a través del desarrollo de un plan estratégico que incluya variables de calidad, lo que permitirá constituir un sistema de atención al cliente para la atención de quejas, además de mejorar los procesos internos que sean esenciales para brindar un servicio de excelente calidad.



1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

SIGMA DENTAL PLAN C.A es una empresa formada en Venezuela en el año 1997 con el objetivo de prestar servicios integrales de atención odontológica privada en todas sus especialidades a los clientes individuales y a sus familiares, al mismo tiempo de hacer lo propio para grupos corporativos, empresas y organismos públicos o privados.

SIGMA DENTAL PLAN C.A, nace de la necesidad de brindarle a la población Servicios Odontológicos a un menor costo, así como también, con el fin de crear una empresa especializada en la prestación de servicios, que llenara el vacío dentro del mercado asegurador, tanto en el ámbito nacional como a escala internacional; esto debido a que las pólizas de seguro contienen cláusulas de exclusión para tratamientos odontológicos a menos que los mismos se requieran como consecuencia de accidentes cubiertos por dichas pólizas.

Desde sus inicios se ha distinguido por ser una empresa muy sólida en los aspectos tecnológicos y financieros, que ha tenido como objetivo principal la satisfacción del cliente, para lo cual se ha integrado y coordinado una red de instituciones prestadoras de servicios odontológicos, que garanticen una atención efectiva al paciente. Estas instituciones se han convertido en socios activos, involucrados en la planificación y crecimiento del servicio y de la participación de mercado de la empresa, logrando hacer de ellas un pilar fundamental de la operación que se obliga a sí mismo a prestar servicios de alta calidad a todos los clientes.



La formulación de la cobertura odontológica ha estado a cargo de este equipo, el cual ha logrado conseguir un excelente balance entre la prestación del servicio y su costo en el mercado, de esta manera Sigma Dental Plan C.A se ha consolidado como la empresa con mayor proyección en el segmento de prestadores de servicios de salud, al integrar la oferta mas amplia de tratamientos amparados, con los mejores precios de inscripción, cumpliendo con altos estándares de calidad.

1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y ÁREA DE OPERACIONES

La empresa atiende toda la geografía nacional a través de una Red Odontológica de Prestadores de Servicios conformada por un grupo de profesionales egresados de reconocidas Universidades nacionales e internacionales, inscritos ante el Colegio de Odontólogos y legalmente habilitados para el ejercicio de la profesión. Todos ellos en sinergia con SIGMA DENTAL PLAN C.A, conforman la red de proveedores, la cual está integrada por mas de 560 consultorios y 700 odontólogos adscritos a escala nacional, quienes cuentan con el apoyo de la más moderna tecnología, infraestructura y soporte financiero, todo esto para satisfacer de manera más efectiva las necesidades de todos los clientes.

Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de internacionalización que se ejecuta desde hace un año, esto le ha permitido lograr asociaciones estratégicas en países como Colombia, Costa Rica y Guatemala, países en los cuales se trabaja con base al modelo desarrollado en Venezuela y que se ha adaptado localmente, para satisfacer las exigencias y regulaciones de cada país. Es importante señalar que en cada uno de estos países, se han logrado convenios para la atención de Pacientes provenientes del mercado asegurador y se han formado Redes de Prestadores de Servicios, que atienden la demanda local en las principales ciudades de cada nación



nombrada. Esto es un indicador de máxima importancia, dada su repercusión en la mejora de las condiciones de salud bucal de los países en los cuales Sigma Dental Plan C.A. ha logrado establecer operaciones, contribuyendo de esta manera a generar bienestar y progreso tanto para los pacientes, como para los prestadores de servicio, quienes a su vez han obtenido múltiples ventajas al formar parte de la red. A su vez este desarrollo comercial ha permitido lograr un cambio en las coberturas de seguros, logrando que ahora la cobertura odontológica se convierta en un estándar para el mercado asegurador.

En Venezuela Sigma Dental Plan C.A. respalda actualmente al 85% de las empresas de seguros que operan el ramo de salud, lo cual determina su participación como un catalizador que ha fomentado un cambio del mercado y sus valores, logrando transformar una idea, en motor de la dinámica económica para el gremio odontológico reconocido ampliamente por sus máximas autoridades, al ser un modelo de referencia tanto en Venezuela como en otros países, pero aún más importante que esto, es la actividad diaria relacionada con la prestación del servicio, lo cual ha permitido a una cantidad significativa de personas acceder a un servicio de odontología, que sin suponer la angustia de los elevados costos por tratamiento, les garantiza la calidad, tanto en materiales, como en Recursos Humanos, infraestructura y tecnología.

Paralelamente la organización pretende desarrollar un modelo especializado de integración para la prestación de servicios y desea competir en el corto plazo en otros mercados tales como el Mexicano, el Chileno, el Peruano y en general centroamericano y suramericano.



1.3. MISIÓN

Suministrar servicios de salud odontológica de excelente calidad técnica, científica y humana a través de una red de odontólogos, mejorando la salud bucal y las coberturas, generando así beneficios y valor agregado para los sectores asegurador y odontológico, pacientes y demás factores involucrados, apoyados en la vocación de servicio de nuestro personal y asociados comerciales, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes más allá de sus expectativas.

1.4. VISIÓN

Ser reconocida Nacional e Internacionalmente como la empresa líder en la prestación de servicios odontológicos, honrando la confianza de nuestros clientes hacia la organización a través de la excelencia del servicio, con un personal altamente capacitado y motivado, caracterizándonos por ser innovadores, comprometidos y generadores del mayor cúmulo de beneficios para las partes involucradas, pensando globalmente y actuando localmente, asegurando así la ejecución de la gestión organizacional al cumplir con los más elevados estándares de calidad.

1.5. POLITICA DE CALIDAD

Suministrar servicios de salud odontológica de excelente calidad técnica, científica y humana a través de la mejor y más extensa Red de odontólogos, contando con un recurso humano altamente capacitado y motivado para alcanzar el éxito. Nuestro liderazgo Nacional e Internacional se basa en el compromiso con nuestros clientes y la mejora continua, dentro de los más elevados estándares de calidad.



2. ESTUDIO PRELIMINAR

2.1. ANTECEDENTES

La salud odontológica es determinante para un mejor vivir, ya que forma parte de la salud integral de cualquier individuo, sin embargo en Latino y Centroamérica la mayor parte de la población no posee los recursos económicos para asistir a un servicio que sin ser costoso le garantice la calidad del mismo.

La venta de coberturas odontológicas, es ciertamente uno de los segmentos del mercado de la salud que no ha sido explotado en nuestros continentes, en consecuencia vale la pena destacar que la necesidad existe y la población requiere de este tipo de atención, estando su presencia altamente justificada. Dichos planes han sido la solución a la problemática de salud bucal de otros países, principalmente los Estados Unidos. La metodología que se aplica en cada país tiene los mismos principios y filosofía que sin embargo han sido adaptados a las necesidades particulares de cada uno de sus habitantes.

En Venezuela la empresa ha tenido a oportunidad de ser pionera en el campo de la prestación de servicios odontológicos y esta condición ha permitido conocer que para el paciente lo mas importante es la calidad del tratamiento y el factor humano que le rodea, es por esta razón que surge la necesidad de mejorar todos los procesos operativos de las diferentes áreas en las que se desenvuelven las principales operaciones por lo que se requiere el rediseño de nuevas técnicas acordes con las mejoras prácticas dentro de la estructura organizativa y así concentrar todos los esfuerzos para asegurarle a todos los usuarios que sus necesidades sean ampliamente satisfechas a través de un servicio de excelente calidad.



2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe actualmente un gran auge en materia tecnológica, lo que obliga a las empresas a ser cada día más competitivas en materia de servicios para satisfacer la exigencia del cliente. Esto ha llevado a las empresas a aumentar sus niveles de calidad, acompañados de mayor variedad de productos y servicios, menores costos y tiempos de respuesta, a través de la aplicación de diferentes métodos y herramientas, que en su conjunto puedan hacer frente a estos desafíos.

Todo lo que contribuye a incrementar la calidad, incide positivamente en la productividad de la empresa. En el momento en que se mejora la calidad, disminuye el costo de la garantía al cliente, al igual que los gastos por costos de servicios y productos con defectos relacionadas con la calidad, al mismo tiempo de reducir los costes de revisión y mantenimiento.

Tomando en cuenta todo lo antes expuesto, se exige de los empresarios niveles cada día superiores en su desempeño, tanto para desarrollar planes estratégicos, como para incrementar la competitividad de las empresas y predecir los posibles futuros escenarios en los cuales eventualmente pudiesen desarrollarse las actividades propias de la organización.

Es por ello, que el presente trabajo tiene por objeto fundamental evaluar los procesos internos de la empresa en los cuales actualmente se han diagnosticado fallas, y cuya ejecución defectuosa afecta la verificación de los parámetros a través de los cuales es prestado el servicio en la Red Odontológica. El objetivo será logrado a través del estudio de los parámetros previamente establecidos para prestar el servicio, tales como: trato recibido en el consultorio, atención a las necesidades, horario de la cita, atención telefónica, identificación, solicitud y aprobación de la clave de autorización, espacios físicos de la clínica, necesidades de tratamiento, entrega y explicación del



presupuesto y las tarifas en él contenido, evaluación general del consultorio, relación con proveedores, manejo de equipos, distribución del servicio, entrega y recepción de materiales y sistemas de información. Se quieren identificar cuales de estos parámetros influyen de manera significativa en la disminución de la calidad del servicio prestado por la Red Odontológica, lo cual se hace notar en el aumento del número de quejas por parte de los clientes.

A través de la aplicación de distintas estrategias que permitan un mejor control sobre las actividades desarrolladas por la empresa se logrará una completa satisfacción por parte del cliente mediante el estudio de las relaciones existentes entre los componentes parciales de los procesos de la Organización, y un sistema para el tratamiento de las fallas que permita atenderlas a tiempo, además de mejorar todos los procesos internos de forma tal de ofrecer un servicio que cumpla con altos estándares de calidad.

Todo esto será posible mediante la aplicación de diferentes metodologías para evaluar de forma objetiva el cumplimiento de las directrices de calidad y los procesos llevados a cabo en la prestación del Servicio Odontológico.

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo de grado, está basada en la aplicación de los principios generales de las Ciencias (estadística, matemática y otras), al mismo tiempo de ser complementadas con herramientas tomadas de otras especialidades tales como: la Ingeniería de Métodos, Gestión de la Calidad, Investigación de Operaciones y Sistemas de Producción.



2.3. OBJETIVOS

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar los procesos de control y aseguramiento de la calidad en la prestación de Servicios Odontológicos de la Red de Clínicas Dentales pertenecientes a SIGMA DENTAL PLAN C.A., como un proceso de mejora continua.

2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Seleccionar una muestra y determinar a través de un diagnóstico qué cantidad de consultorios cumplen con los estándares de ejecución establecidos y que cantidad no los cumplen.
- Estudiar el comportamiento de los parámetros establecidos en el modelo de gestión tales como: trato recibido en el consultorio, atención a las necesidades, horario de la cita, atención telefónica, identificación, solicitud y aprobación de la clave de autorización, espacios físicos de la clínica, necesidades de tratamiento, entrega y explicación del presupuesto y las tarifas en él contenidas, evaluación general del consultorio, manejo de equipos, distribución del servicio, entrega y recepción de materiales y sistemas de información; para medir el nivel de aceptación por parte de los clientes.
- Registrar y analizar los procesos internos operativos relacionados con el comportamiento de la Red Odontológica, para determinar sus posibles fallas y sugerir las mejoras pertinentes.



- Desarrollar y presentar el modelo de gestión para reducir los efectos de las posibles fallas identificadas..
- Proponer posibles soluciones y seleccionar la más adecuada, en relación a los problemas detectados en el estudio de los parámetros antes mencionados.
- Identificar los costos asociados a cada tipo de queja para cuantificar el impacto de los mismos en el modelo de gestión.
- Establecer el mecanismo de seguimiento y evaluación tanto interna como externa en forma de planes y programas de sencilla aplicación y que faciliten la mejora de la gestión para controlar el mejor funcionamiento de la Red Odontológica en términos de calidad en la prestación del servicio.

2.4. ALCANCE Y LIMITACIONES

2.4.1. ALCANCE

El siguiente trabajo de grado será realizado para la empresa SIGMA DENTAL PLAN C.A, en donde se ejecutarán las actividades asociadas al análisis de los procesos de operación y control relacionados con la prestación del Servicio Odontológico. Dichos procesos serán evaluados a través del estudio de una muestra representativa del total de la Red Odontológica, en la cual se observará el comportamiento de los parámetros establecidos, enfocándose en aquellos que influyan significativamente en el aumento del número de quejas por parte del cliente. La proyección de los resultados en dicha muestra permitirá generar ahorros a la organización en general, haciendo el servicio ofrecido más eficiente, facilitando los cambios que permitan



reformular el modelo de negociación, contratos , inducción y entrenamiento para odontólogos y secretarías y en todos los procesos internos y externos relacionados con la calidad en la prestación del Servicio Odontológico.

2.4.2. LIMITACIONES

- Eventual falta de cooperación por parte de los encuestados al suministrar la información requerida.

2.5. METODOLOGÍA EMPLEADA

- Analizar los datos históricos para determinar cuales son los parámetros que presentan fallas y su ubicación.
- Análisis estadísticos para determinar cual es el tamaño de la muestra que se tiene que fijar para identificar las variables claves necesarias para estimar las dimensiones de calidad que se desean estudiar.
- Realizar el trabajo de campo según muestra arrojada previamente, a través de encuestas para así determinar cuales son los parámetros que están fallando y generando una disminución de la calidad del servicio y un aumento en el número de quejas.
- Tabular los datos obtenidos a través de indicadores utilizando el método de la escala de Lickert.
- Análisis de los procesos internos de la empresa en donde se están generando las fallas previamente identificadas.



- Desarrollar un modelo de gestión que logre minimizar los efectos generados por las posibles fallas y mejore los resultados luego de su aplicación.
- Luego de obtenidos los resultados se procederá a compararlos con los datos históricos para establecer de esta manera proyecciones a lo largo de la Red Odontológica, y aplicar las medidas correctivas apropiadas.
- Se realizará el estudio de costos reflejado por cada queja o por la pérdida de cada cliente para poder determinar cuanto le cuesta a la empresa perder un cliente.
- Desarrollar los planes y programas planteados para lograr el impacto sobre la estructura de costos.
- Se establecerá el mecanismo de seguimiento y evaluación tanto interna como externa en forma de planes y programas de sencilla aplicación y que facilitarán la mejora de la gestión para controlar el mejor funcionamiento de la Red Odontológica en términos de calidad en la prestación del servicio.



3. MARCO TEORICO

3.1. BASES TEORICAS

3.1.1 CALIDAD

3.1.1.1 El concepto de Calidad según:

Edwards Deming¹, La calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Dr. Joseph M. Juran², La calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoro Ishikawa³ define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Rafael Picolo⁴, Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina"

En función de los conceptos anteriores, se podría definir la calidad "como un proceso de mejora continua, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad".

¹ Edward Deming: <http://www.gestio.polis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>

² Dr. Joseph M. Juran: <http://www.gestio.polis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>

³ Kaoro Ishikawa: <http://www.gestio.polis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>

⁴ Rafael Picolo: <http://www.gestio.polis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>



3.1.1. 2 Calidad Total

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

La Calidad total es una metodología que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, al mismo tiempo de permitir concentrar el esfuerzo de las organizaciones mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

3.1.2 MEJORA CONTINUA

La Mejora Continua es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.



A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe alguna desviación con respecto a la norma, la misma pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica, el proceso permite concentrar el esfuerzo de la organización en mejorar ámbitos organizativos y procedimientos puntuales con lo que se logra conseguir resultados visibles en un corto plazo al mismo tiempo de facilitar la adaptación de los procesos operativos a los avances tecnológicos entre otros.

3.1.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Satisfacción del Cliente puede definirse como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto, lo cual, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto de un cliente.

Se puede medir la satisfacción por sí misma, o los elementos que llevaron a que ésta se diera. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que llamamos '*satisfacción*' y que es el resultado de una cadena compleja de eventos y relaciones entre cliente y el servicio o se puede hacer una medición de todas y cada una de aquellas dimensiones, factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o servicio que en su conjunto dan lugar a un cliente satisfecho.



3.1. 4 ENFOQUE DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

3.1.4.1 *Conocer los requerimientos del cliente externo:*

“Los clientes externos tienen varios requerimientos que se relacionan con el servicio. Estos requerimientos deben ser satisfechos por los procesos de la empresa lo que se logra estableciendo una comunicación real con los clientes y analizando sus necesidades, o empleando información ya disponible en las distintas partes de la organización. Es sumamente importante combinar el concepto de los requerimientos del cliente y la importancia que tiene cada uno de éstos requerimientos en la estructura de servicios prestados por la organización, puesto que el propósito de la misma debe ser su concentración en la satisfacción de los requerimientos claves”⁵

3.1.4.2 *Evaluar la importancia de los requerimientos de la empresa:*

“La organización satisface los requerimientos de los clientes externos por medio de la ejecución de uno o varios procesos de la empresa. La gerencia debe comprender esto, y la mejor forma de lograrlo es mediante la identificación de los procesos que, directa o indirectamente, tengan un impacto sobre el cliente externo. Una vez identificados los procesos de la empresa que tienen un impacto sobre los requerimientos importantes del cliente externo recibirán la calificación más alta y se considerarán como candidatos principales para la mejora de la empresa”⁶.

^{5,6}H. James Harrington: Mejoramiento de los procesos de la Empresa, Cali, Colombia, 1993, p. 45



3.1.4.3 *Evaluar las oportunidades de mejoramiento:*

“El mejoramiento de procesos tiene su fundamento principal en la mejora continua, sin embargo el grado de mejora potencial depende del estado actual del proceso. Existen varios indicadores claves que permiten evaluar los procesos entre los cuales se pueden identificar el tiempo de ciclo, repetición del trabajo, acumulación de pedidos y costos. En la mejora de procesos se debe seleccionar un número pequeño de indicadores y luego clasificar cada proceso con base en la información que se reúna sobre él. A aquellos procesos que tengan mayores oportunidades de mejoramiento, les debe ser asignada la calificación más alta, puesto que éstos son los principales candidatos para el mejoramiento”⁷.

3.1.4.4 *Seleccionar los procesos críticos:*

“Después de reunir los datos sobre los procesos, se seleccionan aquellos que por su potencial pueden ser críticos para su mejoramiento. Resulta obvio que los procesos críticos son aquellos que se consideran grandes en importancia y en oportunidades de mejoramiento, y son los que se deben abordar en primer lugar. En consecuencia, los procesos que no son muy importantes desde el punto de vista del cliente y que parecen estar funcionando bien no deben seleccionarse para los esfuerzos iniciales de mejoramiento. Se debe proceder a continuación a construir una matriz con la base de datos reunidos. A través de este instrumento (matriz) se podrá obtener información muy útil para la gerencia, en el sentido de análisis y toma de decisiones. La Matriz en síntesis proporciona una visión general y clara de todos los procesos, lo que ayudará a realizar la elección final de estos procesos”⁸.

^{7,8} H. James Harrington: Mejoramiento de los procesos de la Empresa, Cali, Colombia, 1993, p. 45



3.1.5 LOS CLIENTES DEL PROCESO

3.1.5.1 Clientes Externos:

Son aquellos que reciben el servicio de forma indirecta, es decir, los pacientes, que reciben el servicio a través de las empresas aseguradoras y los consultorios odontológicos.

3.1.5.2 Clientes Internos:

Son aquellos que reciben directamente el servicio prestado por Sigma Dental Plan C.A. , es decir, las empresas aseguradoras y los consultorios odontológicos.

3.1.6 MEDIDAS PRINCIPALES DEL PROCESO PARA LIMITAR LOS REQUERIMIENTOS

3.1.6.1 Efectividad:

“El grado hasta el cual los servicios del proceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el servicio apropiado en el lugar, el momento y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente”⁹.

3.1.6.2 Eficiencia:

“Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia”¹⁰.

^{9,10} H. James Harrington: Mejoramiento de los procesos de la Empresa, Cali, Colombia, 1993, p. 45



3.1.6.3 Adaptabilidad:

“Es la flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales de éste. Se trata de dirigir el proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos de futuro. La adaptabilidad es un área ampliamente ignorada, pero es fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado” ¹¹.

¹¹ H. James Harrington: Mejoramiento de los procesos de la Empresa, Cali, Colombia, 1993, p. 45



3.2. DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

3.2.1 *Sistema*

Conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan.

3.2.2 *Sistema de Gestión de Calidad*

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

3.2.3 *Gestión de la Calidad*

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

3.2.4 *Objetivo de la Calidad*

Algo ambicionado, o pretendido relacionado con la calidad.

3.2.5 *Mejora Continua*

Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos.

3.2.6 *Aseguramiento de la Calidad*

Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

3.2.7 *Organización*

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.



3.2.8 Servicio

Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen, y la marca del mismo .

3.2.9 Cliente

Organización o persona que recibe un producto o servicio.

3.2.10. Procedimiento

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

3.2.11. Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

3.2.12. Acción Correctiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

3.2.13. Acción Preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad u otra situación potencialmente indeseable.

3.2.14. Queja

Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a un servicio o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde se espera una respuesta o una solución explícita o implícita



3.2.15. Satisfacción del Cliente

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

3.2.16. Servicio al Cliente

Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

3.2.17. Proceso de la Empresa

Todos los procesos de servicios. Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.



4. SITUACIÓN ACTUAL

Según el análisis realizado a los procesos operativos internos que se llevan a cabo en la empresa SIGMA DENTAL PLAN C.A (ver fig. 4.1 y 4.2) fue posible diagnosticar que el proceso de verificación de satisfacción al cliente no se establece como una cadena natural de trabajo, presentando disgregación en los procesos operativos a través de los cuales se presta el servicio. La empresa cuenta con tres áreas en los que se llevan a cabo las actividades operativas: Departamento de Claves de Autorización, Gerencia de Contratos y RRPP, y Gerencia de Auditoria. Cada uno de dichos departamentos y gerencias actúan como fuentes de entrada para la retroalimentación del servicio prestado al cliente. En el diagnóstico realizado, los reclamos se presentaban efectivos más no eficientes, ya que no se encontraban dentro de un proceso único que fuese recurrente.

Fueron analizados cada uno de dichos procesos observándose que en aquellos en los que se presenta mayor deficiencia, no existe una metodología claramente definida, no se encuentran documentados y no existe unidad de criterios entre los mismos. A partir de dicho análisis fue posible observar que :

- El Departamento de Auditoria es el área responsable de los procesos mediante los cuales se controla la ejecución de las atenciones odontológicas y las desviaciones de los procedimientos realizados en la Red Odontológica. Procesan la información histórica por cada persona atendida en forma acumulada para controlar la ejecución de los tratamientos que los doctores realizan posteriormente para atender a los pacientes. Actualmente el Departamento recibe reclamos por parte de los clientes y hace uso de los formularios de evaluación de primera (ver *anexo 1, Pág. 64*) y pacientes dados de alta (ver, *anexo 2 Pág. 65*) en los consultorios para medir la percepción de los pacientes; los elementos



para procesar dichas evaluaciones no presentan indicadores que permitan generar estadísticas para analizar los resultados numéricos de las mismas.

- La Gerencia de Contratos y RRPP es el área responsable de los procesos mediante los cuales se alimenta, mantiene y controla toda la Red Odontológica en relación a las contrataciones de odontólogos, suministro de materiales, guardias de emergencia y amonestaciones, entre otros. Otras gestiones que se llevan a cabo en la Gerencia de Contratos y RRPP es el proceso de verificación de Red, mediante el cual a través de una encuesta (*ver anexo 3, Pág. 66*)se evalúan y verifican los lineamientos para garantizar el óptimo funcionamiento de la Red de Prestadores de Servicio de SIGMA DENTAL PLAN, C.A a escala nacional, previniendo posibles desviaciones en los mecanismos de atención a los pacientes en cada uno de los consultorios adscritos. Adicionalmente el Departamento recibe reclamos de pacientes y odontólogos y lleva a cabo el proceso de amonestaciones mediante el cual se busca mantener la calidad del servicio del odontólogo, ofrecido a los pacientes.
- El Departamento de Claves de Autorización es el área responsable de los procesos mediante los cuales se controla y coordina la prestación del servicio por vez primera, a través de la asignación de un número de clave de autorización a los odontólogos adscritos a la Red, con la finalidad de brindar atención a los pacientes que así lo requieran; así mismo canaliza las emergencias o eventualidades odontológicas. De igual manera reciben todo tipo de reclamos de pacientes y odontólogos en relación a la prestación del Servicio.



Según lo antes expuesto es posible observar que actualmente el proceso de atención de quejas presenta inconvenientes ya que un mismo reclamo puede presentarse en diferentes departamentos por lo que no existe recurrencia ni seguimiento en relación a las quejas recibidas.

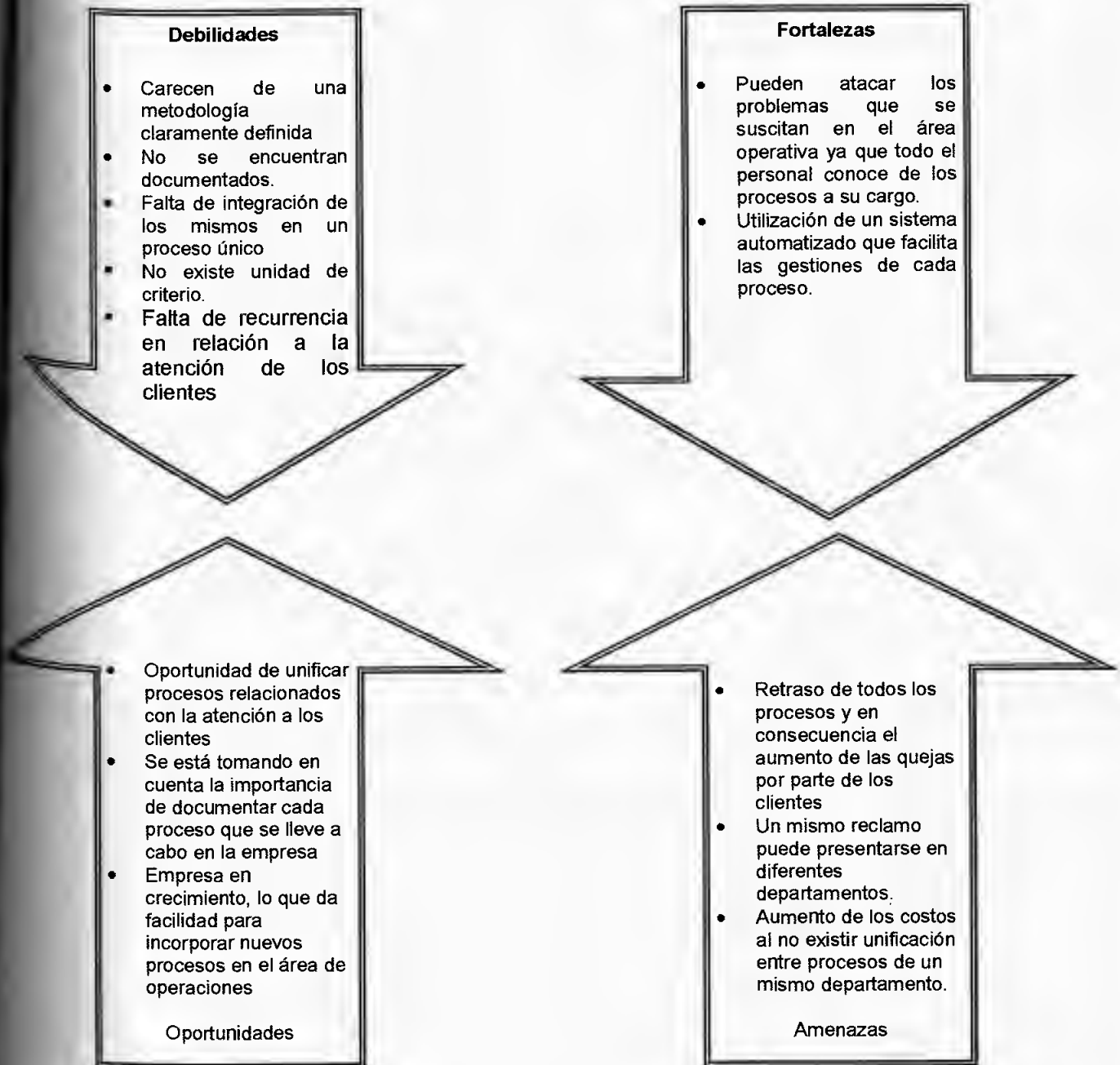


Fig 4.1-. Análisis DOFA de los Procesos Operativos de la Empresa

PROCESOS OPERATIVOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS

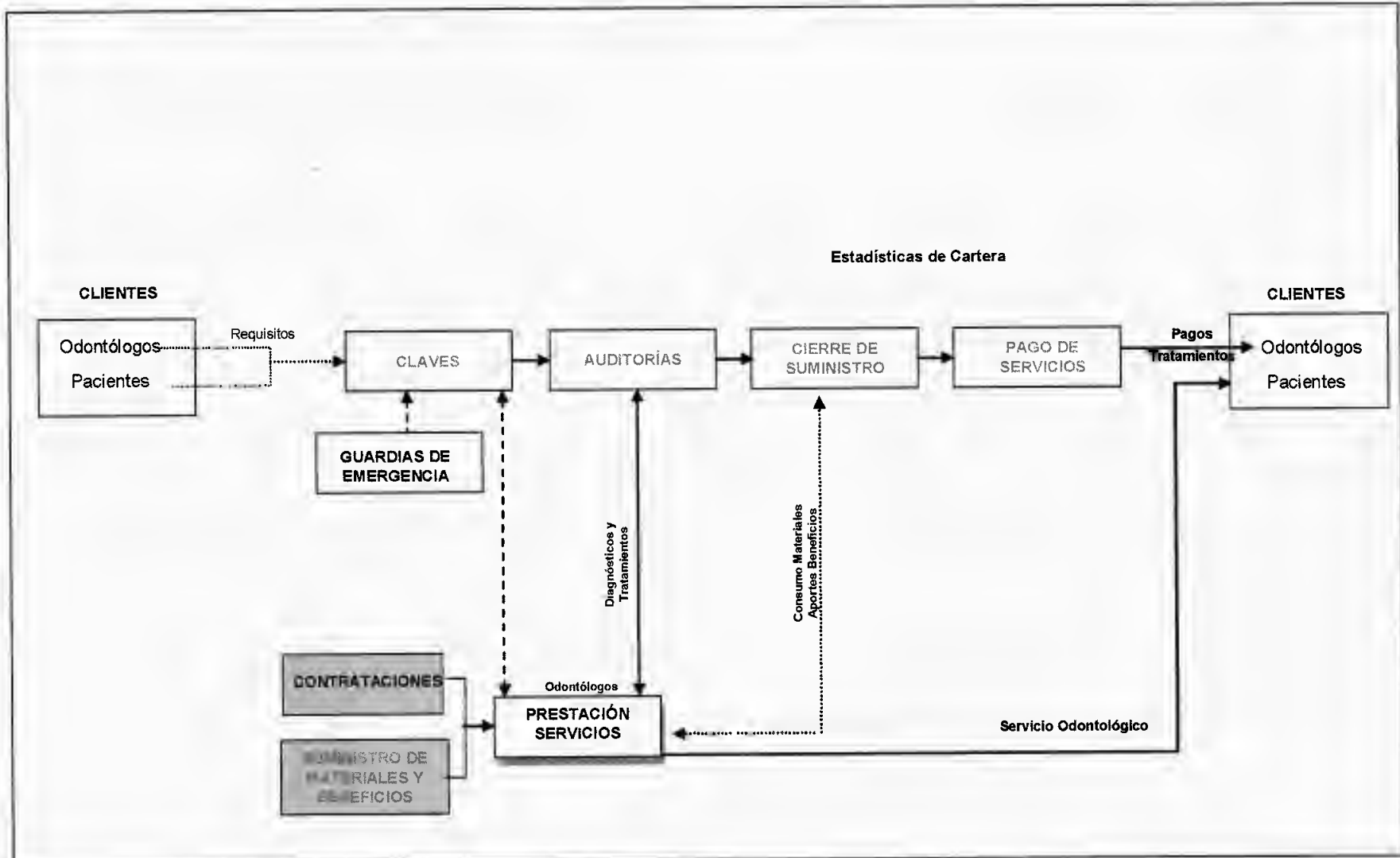


Fig 4.2. Procesos Operativos de la Empresa



5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se califica como una Investigación de Campo debido a que se basa en un análisis sistemático de los problemas que están presentes en algunos de los procesos de la Empresa SIGMA DENTAL PLAN C.A., con el fin de verificar las posibles causas de los mismos, su impacto sobre las actividades operativas y predecir su ocurrencia. Los datos fueron recolectados a través de métodos directos a partir de un análisis estadístico. Se midieron variables estructuradas en dimensiones de calidad utilizando dichos métodos, por esta razón la investigación se torna de carácter descriptivo haciendo referencia a los objetivos específicos planteados al inicio del trabajo. Sin embargo, el estudio puede considerarse secundariamente como una investigación documental, ya que el planteamiento de las mejoras están apoyadas por fuentes bibliográficas.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo lleva a cabo la evaluación de la calidad del servicio ofrecido tanto para odontólogo como para los pacientes. Para esto se requirió de la aplicación del método estadístico, el mismo que permitió seleccionar una muestra representativa para dicha evaluación.

Los datos presentados en relación a las poblaciones tanto de odontólogos como para claves otorgadas a pacientes están basados en la información suministrada desde el 1ero de Agosto del 2004 al mes de septiembre del mismo año .

El presente estudio de muestreo se estructuró en tres (3) secciones:



- La sección I en la cual se muestra el número de claves otorgadas a partir del 1ero de Agosto del 2004 a los pacientes en las distintas zonas geográficas donde opera la Red Odontológica.
- La sección II donde se presenta la formulación, método utilizado para obtener el tamaño de la muestra.
- La sección III se presenta el tamaño de la muestra obtenido para cada población (odontólogos y pacientes).

5.2.1. Sección I. Población de pacientes y odontólogos.

Se agrupó la población de odontólogos y total de claves otorgadas a los pacientes de acuerdo a la ubicación geográfica, para esto fueron distribuidos los estados de acuerdo a las siguientes zonas:

ESTADO	ZONA
Distrito Federal	I
Miranda	II
Vargas	II
Falcón	III
Zulia	III
Amazonas	IV
Anzoategui	IV
Bolívar	IV
Delta Amacuro	IV
Monagas	IV
Sucre	IV
Nueva Esparta	IV
Aragua	V
Carabobo	V
Cojedes	V
Guarico	V
Lara	VI
Portuguesa	VI
Yaracuy	VI
Apure	VII
Barinas	VII
Mérida	VII
Táchira	VII
Trujillo	VII

Tabla 5.1-. Distribución de Estados por Zonas
Fuente: Sigma Dental Plan, C..A



Se agruparon las claves otorgadas a los pacientes y los odontólogos por zonas, para lo cual se solicitaron los siguientes archivos en Excel para realizar el estudio de muestreo:

5.2.1.1. Un archivo de claves otorgadas a Pacientes con los siguientes campos (ver anexo 4, Pág. 67) :

- Número de clave
- Código del odontólogo
- Nombre del odontólogo
- Código de la clínica
- Nombre de la clínica
- Código de Asegurado
- Nombre del Asegurado
- Compañía de Seguros

5.2.1.2. Un archivo de Odontólogos (ver anexo 5, Pág. 68):

- Código del Odontólogo
- Nombre del odontólogo
- Nombre de la clínica
- Ubicación geográfica del Odontólogo
 - a. Municipio
 - b. Ciudad
 - c. Estado

A partir del 1ero de Agosto del 2.004 los odontólogos y las claves otorgadas a pacientes, en relación a cada zona fueron:



ZONA	ODONTÓLOGOS
I	291
II	35
III	38
IV	132
V	67
VI	42
VII	28
Total	633

Tabla 5.2-. Total Odontólogos por zonas
Fuente: Sigma Dental Plan, C.A

ZONA	CLAVES OTORGADAS
I	3800
II	782
III	561
IV	2361
V	1675
VI	1002
VII	661
Total	10842

Tabla 5.3-. Total Claves otorgadas por zonas
Fuente: Sigma Dental Plan, C.A

5.2.2. Sección II. Obtención del tamaño de muestra.

Para la selección de la muestra de odontólogos y pacientes, fue necesario tomar una decisión respecto a su tamaño, ya que una demasiado grande implicaba un despilfarro de recursos y una muy pequeña disminuía la utilidad de los resultados.

El objeto principal del estudio estadístico presentado a continuación, radica en la obtención de una muestra lo suficientemente representativa para analizar el comportamiento de los parámetros establecidos en los modelos de Gestión.

5.2.2.1 Formulación utilizada para calcular el tamaño de la muestra

A continuación se muestran las formulas utilizadas para fijar el tamaño de muestra tanto de claves otorgadas a pacientes como de odontólogos:

$$\eta_{\infty} = \frac{K^2 * \hat{p} (1 - \hat{p})}{e^2}$$



$$\eta = \frac{\eta_{\infty}}{1 + \frac{\eta_{\infty}}{N}}$$

En donde:

η_{∞} representa la estimación aproximada de la muestra,

K^2 la constante de confianza

\hat{p} la estimación aproximada de la proporción de cada población

e^2 el error máximo permisible

N el tamaño de la población total

η el tamaño de la muestra

5.2.2.2 Procedimiento

Para la determinación del tamaño de la muestra del total de odontólogos utilizamos como variable clave en la encuesta (ver anexo 6, Pág. 69) la correspondiente a la dimensión: **“CALIDAD DEL SERVICIO”** y en consecuencia el problema se redujo a calcular un tamaño de muestra para estimar la proporción de odontólogos que responderían a la encuesta de satisfacción. Para ello fueron utilizados los siguientes datos :

NIVEL DE CONFIANZA	90%
ERROR MAXIMO PERMISIBLE	5%

Tabla 5.4.- Datos estadísticos empleados
Fuente: Propia

Una muestra piloto correspondiente a 40 odontólogos arrojó una estimación adelantada de la proporción de $p = 0,33$ lo que permitió la obtención del tamaño de muestra total para odontólogos.



Igualmente para la determinación del tamaño de la muestra del total de pacientes sobre los cuales se evaluó la calidad del servicio ofrecido, fue utilizada como variable clave en la encuesta (ver anexo 7, Pág. 70) la correspondiente a la dimensión: “CONSULTORIO” y en consecuencia el problema se redujo a calcular un tamaño de muestra para estimar la proporción de pacientes que responderían a la encuesta de satisfacción. Para ello fueron utilizados también los siguientes datos:

NIVEL DE CONFIANZA	90%
ERROR MAXIMO PERMISIBLE	5%

Tabla 5.5-. Datos estadísticos empleados
Fuente: Propia

Una muestra piloto correspondiente a 70 pacientes arrojó una estimación adelantada de la proporción $p = 0,3846$ lo que permitió la obtención del tamaño de muestra total para odontólogos.

5.2.3. Sección III. Tamaño de muestra obtenido.

Una vez aplicado el método descrito anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados en relación al tamaño de muestra total para la población de odontólogos y claves asignadas a los pacientes:

POBLACIÓN	MUESTRA TOTAL
Odontólogos	172,90 \times 173
Claves a Pacientes	248,79 \times 249

Tabla 5.6-. Tamaños de muestras calculados para pacientes y odontólogos
Fuente: Propia



5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Debido a que la Empresa no contaba con herramientas numéricas que permitieran estudiar las variables de calidad establecidas, se procedió a elaborar un nuevo instrumento de cuantificación para su correcto análisis y control. Para ello fue definido un modelo de investigación listando cada una de las variables que se deseaban analizar, lo que permitió una base lógica en la decisión de las preguntas a realizar. En este punto fue importante considerar la población a la cual estuvo dirigida la investigación, como son los pacientes y los odontólogos.

Al listar cada una de las variables previamente establecidas y revisando su definición conceptual y significado, las mismas fueron agrupadas en dimensiones de calidad con el objeto de medir la percepción de cada uno de los clientes en relación al servicio recibido, al mismo tiempo de determinar la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las encuestas fueron diseñadas en formato de selección múltiple, para facilitar la sencillez y comodidad al momento de agrupar y procesar los datos. Se presentaron cinco opciones de respuestas que van desde la más favorable a la cual se le asignó el valor de cinco (5) hasta la menos desfavorable a la cuál se le asignó el valor de uno (1), tal como se muestra a continuación:

5	=	Excelente
4	=	Muy Bueno
3	=	Bueno
2	=	Deficiente
1	=	Muy Deficiente

*Tabla 5.7.- Escala de opciones de respuestas
Fuente: Propia*



Las encuestas fueron diseñadas tanto para ser aplicadas a pacientes como a odontólogos (*ver anexo 6 y 7, Pág. 69 y 70*) de la Red, debido a que ambos reciben el servicio prestado por la Empresa pero percibido de manera diferente, para los odontólogos, la empresa actúa como proveedor y pagador de sus honorarios, ya que la misma desarrolla un programa de suministro de materiales que busca mejorar significativamente el estándar de ejecución y las condiciones de los odontólogos adscritos a la Red, garantizando de este modo, la calidad de los materiales y productos con los que se atienden a los pacientes; mientras que los pacientes reciben el servicio odontológico a través de los odontólogos y consultorios adscritos a la Red de la empresa y no se encuentran al tanto de la información mencionada anteriormente.

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió a obtener la confiabilidad de las mismas a través del método de medida de estabilidad o Test- Retest. (*ver anexo 8 y 9, Pág. 71 y 72*). El instrumento de medición fue aplicado dos veces a un mismo grupo de odontólogos y de pacientes con una semana de diferencia, ya que el tiempo es un factor a considerar en este modelo, dado que si el mismo es largo y las variables a medir son susceptibles a cambios, es posible que se confunda la interpretación del coeficiente de confiabilidad obtenido por este procedimiento y si por el contrario, el período es corto, las personas pueden recordar como contestaron en la primera aplicación del instrumento, para aparecer como mas consistentes de lo que son en realidad. Es posible ver como las gráficas correspondientes a cada aplicación por grupo no presentan una mayor variabilidad o desviación (*ver, anexo 8 y 9, Pág. 71 y 72*), por lo que se puede decir que el método utilizado se muestra confiable.



5.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez realizadas las encuestas para odontólogos y pacientes las mismas fueron procesadas utilizando la escala de Likert para obtener el cálculo de promedios. Para ello se contabilizaron el número de personas que respondieron cada una de las opciones disponibles para las preguntas y se utilizaron los totales de frecuencias para calcular un promedio ponderado. Para cada dimensión de calidad, se obtuvo la distribución de frecuencia, es decir, el número de personas que escogieron la opción 1, el número que escogió la opción 2, la opción 3, la opción 4 y la que escogió la opción 5. Estos cinco subtotaes suman el total de la población o el número total de personas que respondieron. A continuación procedimos a determinar el total bruto, multiplicando el número 1 por el número de personas que escogieron la opción 1, luego se multiplicó 2 por el número de personas que escogieron la opción 2, se multiplicó 3 por el total de personas que escogieron la opción 3 y así sucesivamente hasta la opción 5. Todos los subtotaes fueron sumados con lo que se obtuvo el total bruto y luego el mismo fue dividido por el total de encuestados. Esto permitió obtener un promedio ponderado el cual corresponde a un número en la escala del 1 al 5.

Las encuestas realizadas para el tamaño de muestra obtenido fueron divididas en 3 grupos para su procesamiento. Para cada grupo se realizaron gráficas de barra de cada encuesta que muestran el valor promedio obtenido por cada dimensión de calidad estudiada y una gráfica total que muestra el valor promedio obtenido del total del grupo vs. dimensiones de calidad.



6. ANALISIS DE RESULTADOS

6.1 Análisis de las Encuestas a Odontólogos

Las encuestas realizadas a odontólogos fueron divididas en 3 grupos de 56 encuestas cada uno para su procesamiento y análisis.

El indicador establecido fue el valor de 3, el cual corresponde a la opción “*bueno*” en la escala establecida. Fue posible observar que cada grupo tiende comportarse de manera similar por lo que mismas no presentan una variación notable.

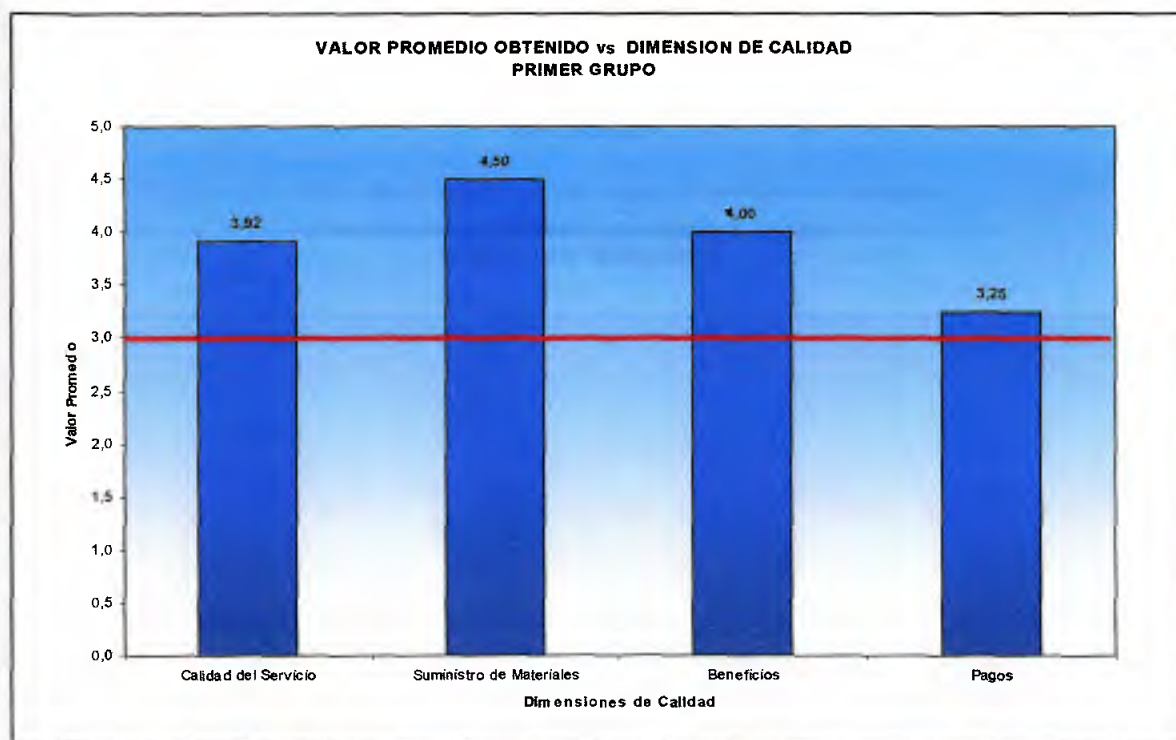


Gráfico 6.1.- *Valor Promedio vs Dimensión de Calidad para primer grupo de odontólogos*



Capítulo VI. Análisis de Resultados

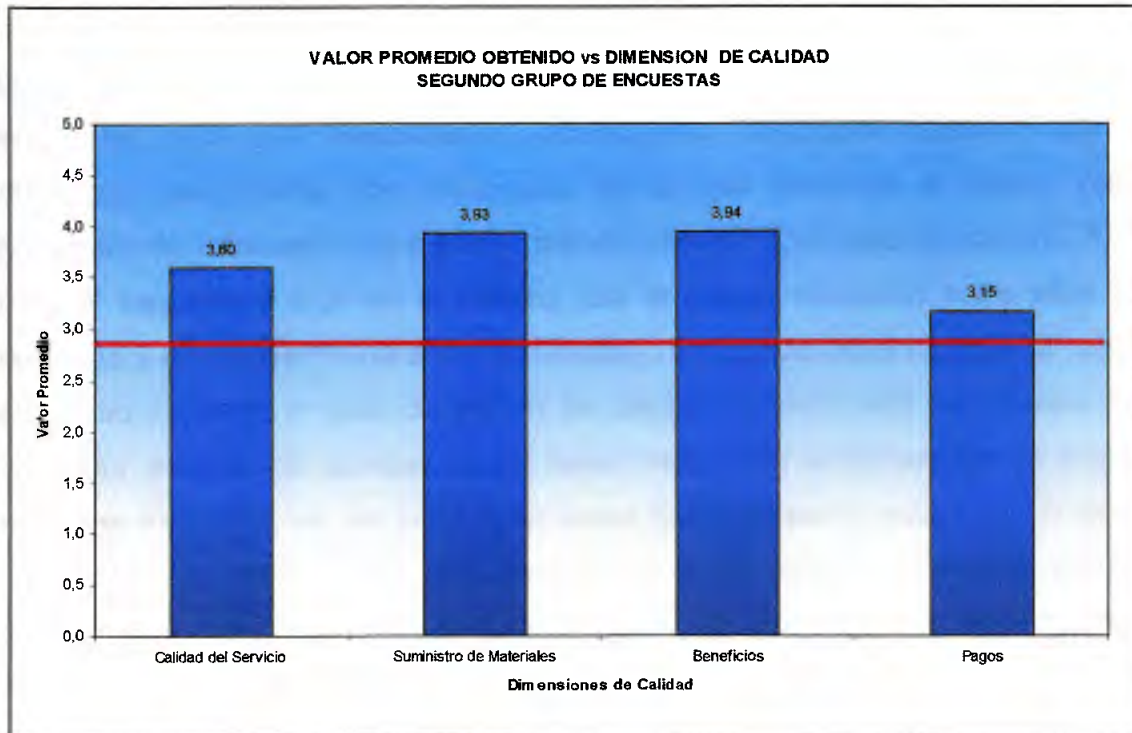


Gráfico 6.2.- Valor Promedio vs Dimensión de Calidad para segundo grupo de odontólogos

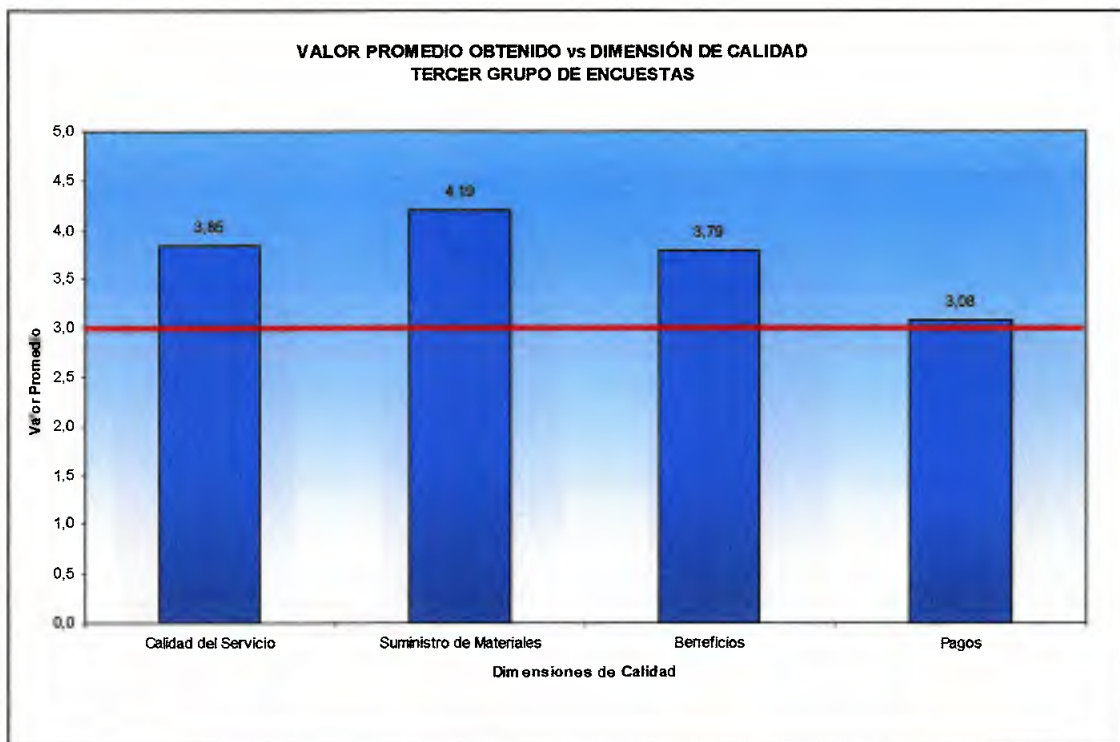


Gráfico 6.3.- Valor Promedio vs Dimensión de Calidad para tercer grupo de odontólogos



Los gráficos anteriores muestran el valor promedio obtenido por cada dimensión de calidad para el primer, segundo y tercer grupo de 56 de encuestas cada uno realizadas a odontólogos. Se puede observar que la dimensión relacionada con los pagos, es la que presenta el menor valor promedio del total para cada grupo, siendo este de 3,25 para el primero, 3,15 para el segundo y 3,08 en el tercero, por lo que la variación entre ellos es reducida y no influyente para los resultados. Se puede observar que el valor promedio asociado a cada dimensión de calidad se encuentra por encima del indicador establecido aunque es de hacer notar que la dimensión de pagos debe ser mejorada, no sin considerar antes que este punto suele ser un tema complicado de tratar, sobre todo porque todos los seres humanos queremos siempre ser mejor y mas remunerados, si lo comparamos con nuestra actualidad, y este es un proceso propio de la dinámica de aspiraciones inherente al ser humano, por lo que su valoración en este estudio a pesar de ser muy importante para la empresa, muestra esa condición especialísima.

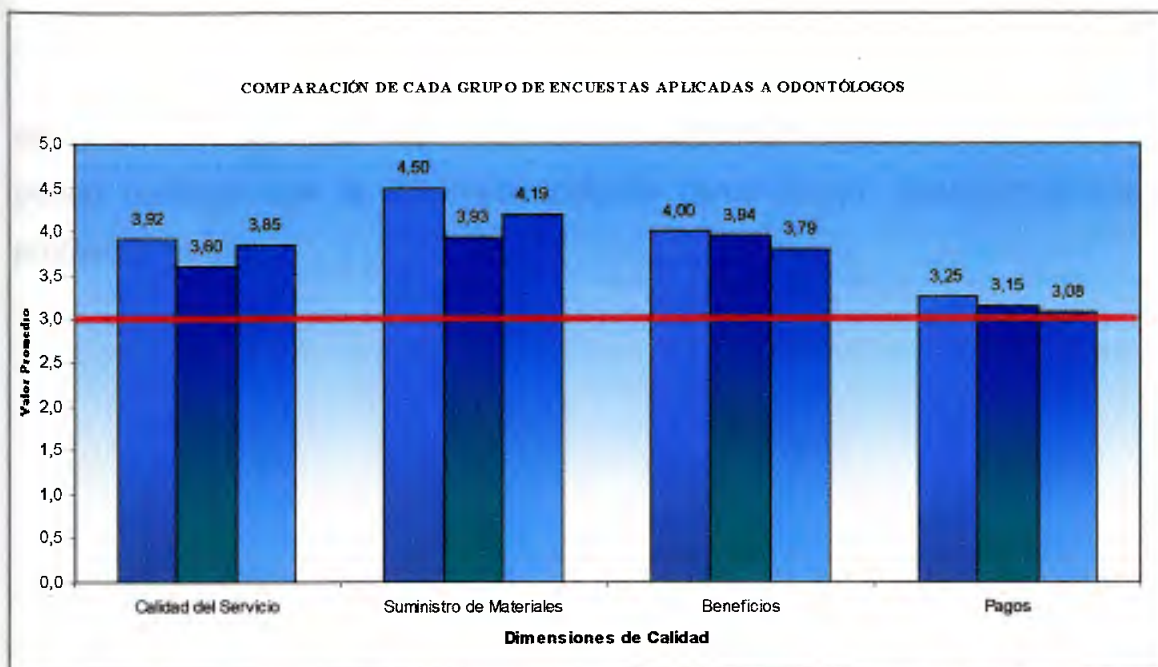


Gráfico 6.4.- Comparación de cada grupo de encuestas aplicadas a odontólogos



Capítulo VI. Análisis de Resultados

EL gráfico 6.4 muestra la comparación de los valores promedios asociados a cada grupo de encuestas aplicadas a odontólogos en donde no se presenta una variación notable que pudiese influir en los resultados obtenidos.

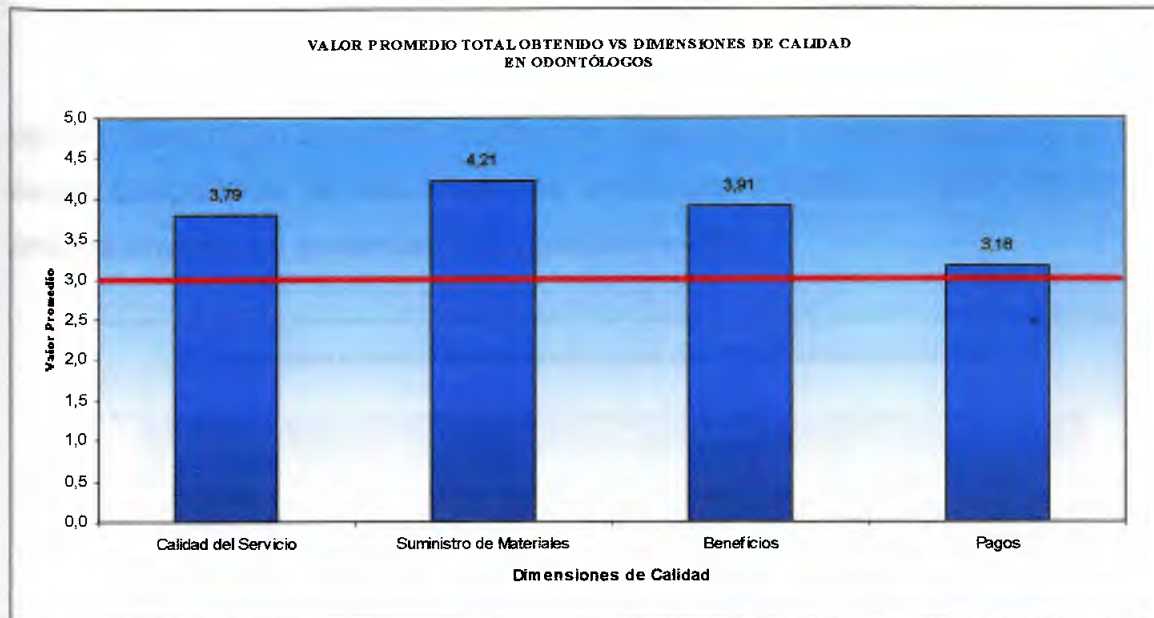


Gráfico 6.5- Valor Promedio Total Obtenido vs Dimensión de Calidad para Odontólogos

EL gráfico 6.5 muestra el resultado total del valor promedio para cada dimensión de calidad en las encuestas aplicadas a odontólogos en donde se puede observar que la dimensión definida como pagos presenta el valor promedio mas bajo.



6.2 Análisis de las Encuestas a Pacientes

Las encuestas realizadas a pacientes igualmente fueron divididas en 3 grupos de 83 encuestas cada uno para su procesamiento y análisis.

El indicador establecido fue también el valor de 3, el cual corresponde a la opción **"bueno"** en la escala establecida. Fue posible observar que cada grupo tiende comportarse de manera similar por lo que mismas, al igual que en el análisis anterior, no presentan una variación notable .

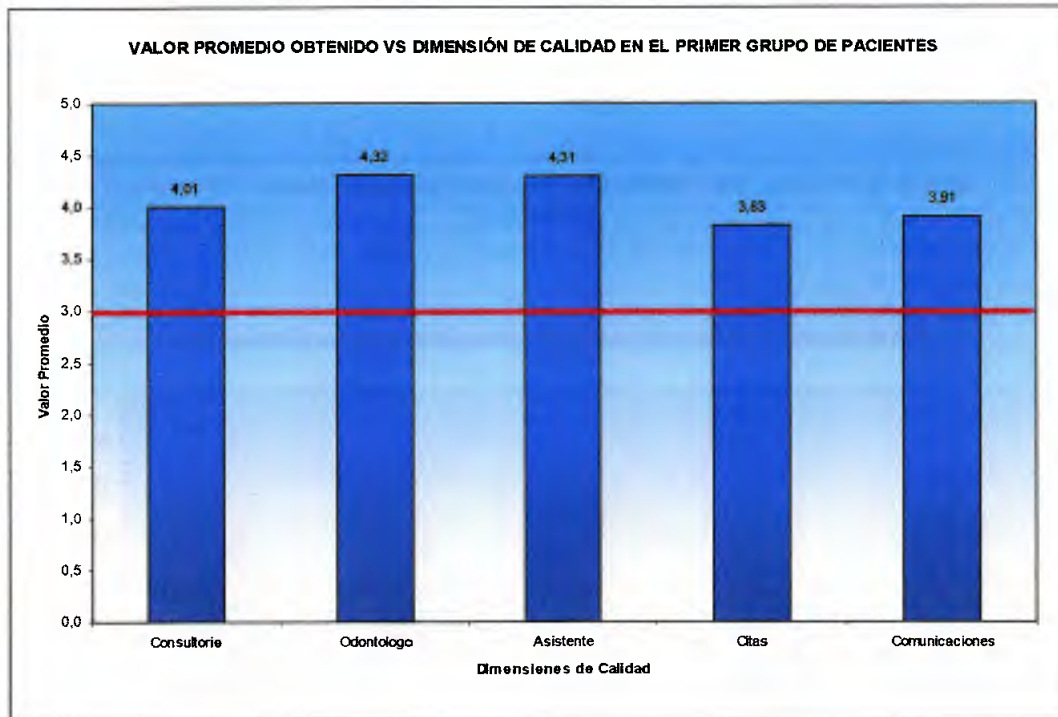


Gráfico 6.6.- Valor Promedio vs Dimensión de Calidad para primer grupo de pacientes

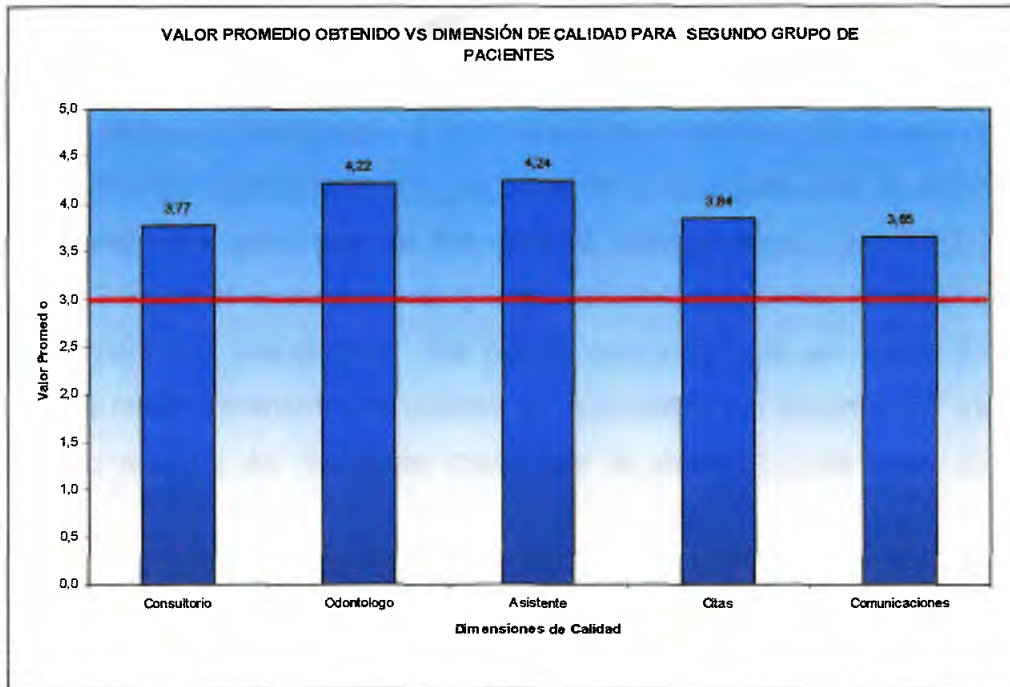


Gráfico 6.7.- Valor Promedio vs Dimensión de Calidad para segundo grupo de pacientes

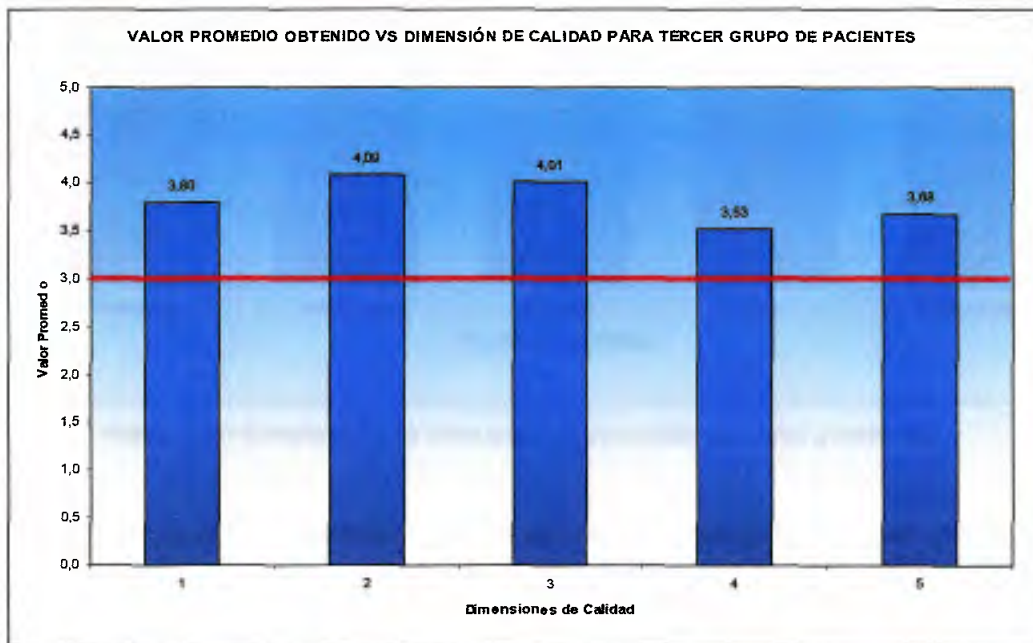


Gráfico 6.8.- Valor Promedio vs Dimensión de Calidad para tercer grupo de pacientes



Los gráficos anteriores muestran el valor promedio obtenido por cada dimensión de calidad para el primer, segundo y tercer grupo de 83 de encuestas cada uno, realizadas a la muestra de pacientes. Se puede observar que la dimensión relacionada con las citas es la que presenta el menor valor promedio del total para dos de los grupos, siendo estos de 3,83 para el primero, y 3,53 en el tercero, por lo que la variación entre ellos es reducida y no influyente para los resultados. Se puede observar que el valor promedio asociado a cada dimensión de calidad se encuentra por encima del indicador establecido aunque es de hacer notar que la dimensión de citas debe ser mejorada.

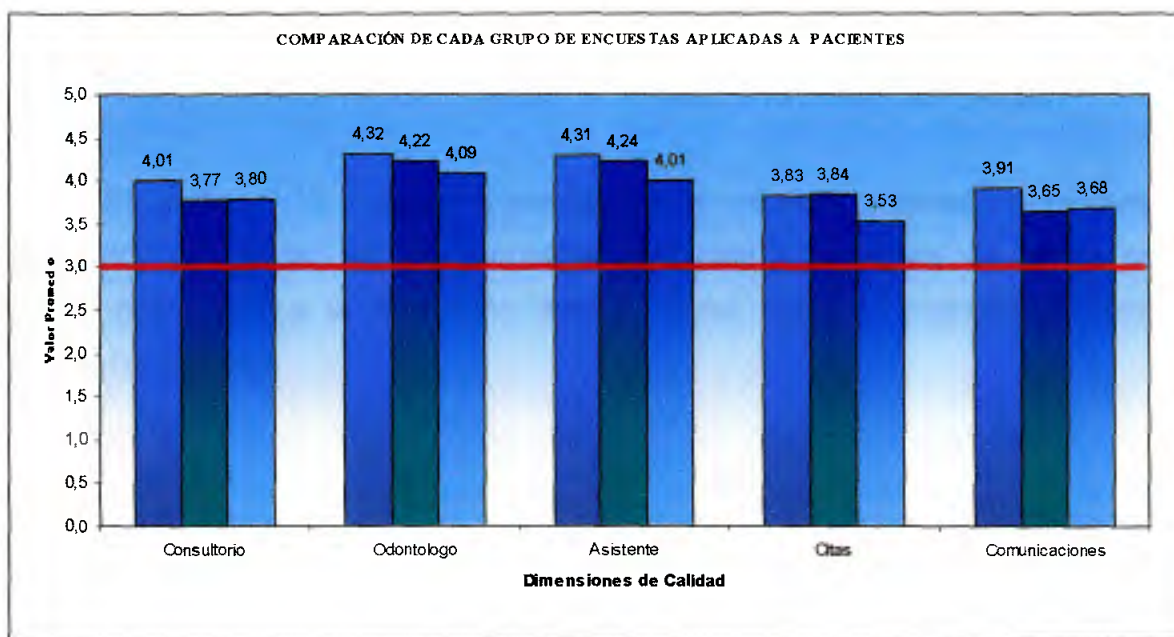


Gráfico 6.9.- Comparación de cada grupo de encuestas aplicadas a pacientes

El gráfico 6.9 muestra la comparación de los valores promedios asociados a cada grupo de encuestas aplicadas a pacientes en donde igualmente no se presenta una variación notable entre ellos que pudiese influir en los resultados obtenidos.



Capítulo VI. Análisis de Resultados

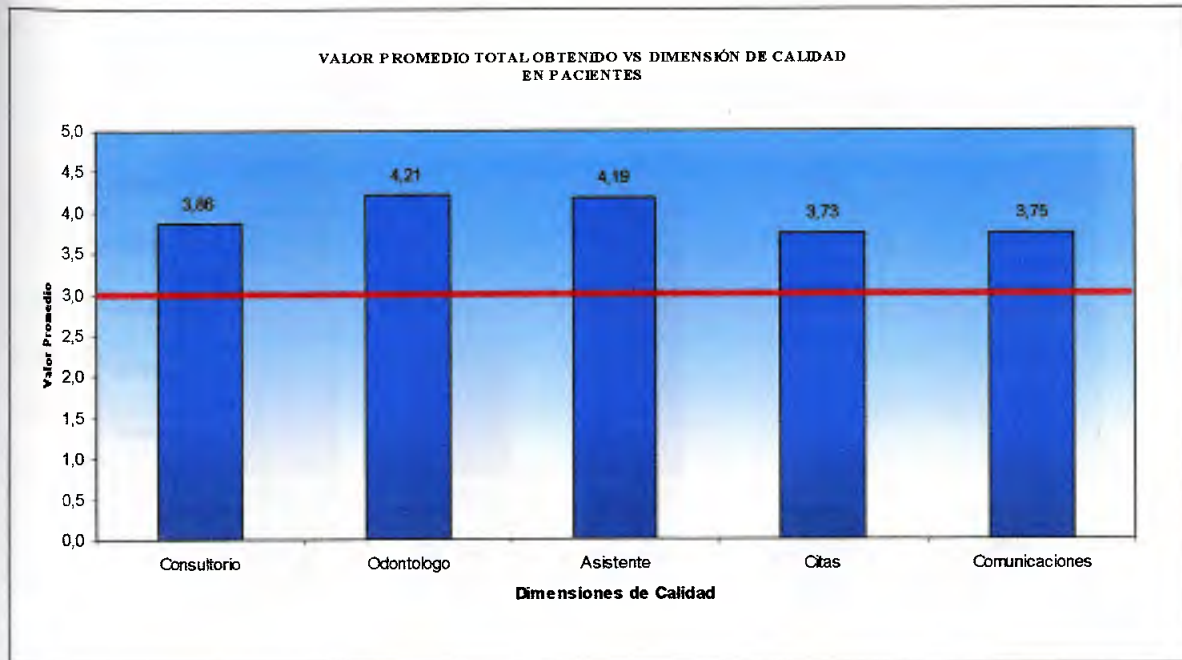


Gráfico 6.10- Valor Promedio Total Obtenido vs Dimensión de Calidad para Pacientes

EL gráfico 6.10 muestra el resultado total del valor promedio para cada dimensión de calidad en las encuestas aplicadas a pacientes en donde se puede observar que la dimensión definida como **“citas”** presenta el valor promedio mas bajo.

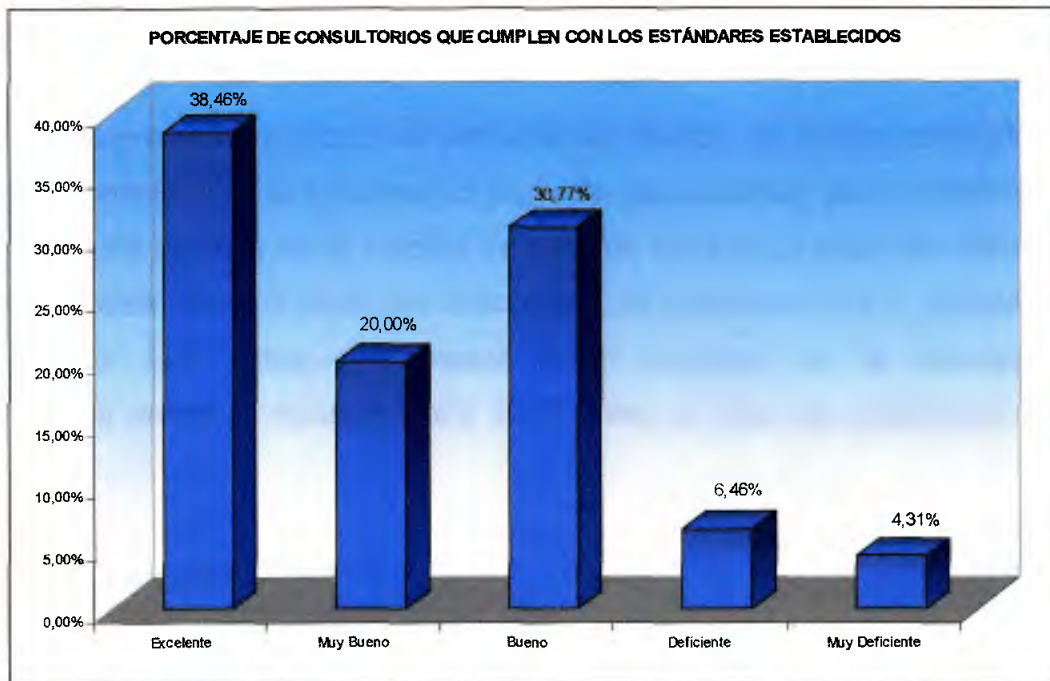


Gráfico 6.11- Porcentaje de los consultorios que cumplen con los estándares establecidos

A partir del gráfico anterior es posible conocer el porcentaje de consultorios que cumplen con los estándares de ejecución establecidos y el de aquellos que no los cumplen. EL valor correspondiente de aquellos que cumplen es de 89,23% y representa la suma de los porcentajes obtenidos para la opción de excelente, muy bueno y bueno mientras que el valor de aquellos que no cumplen corresponde a un 10,77% y representa la suma de los valores correspondientes a las opciones de deficiente y muy deficiente.



7. ANALISIS DE COSTOS

En el presente capítulo se presenta un análisis de costos asociados a las quejas recibidas en la empresa por parte de los pacientes, para cuantificar el impacto de los mismos en el modelo de gestión. Para ello fueron identificados tanto los costos directos como los indirectos que intervienen en la prestación del servicio. Los datos presentados están basados en la información suministrada desde el inicio del año 2004 hasta el mes de septiembre del mismo año.

7.1 Costos Directos

Entre los costos directos asociados a la prestación del servicio se encuentran:

- Servicio Odontológico
- Alquiler
- Condominio
- Energía Eléctrica
- Teléfono
- Sueldos y Salarios

7.1.1 Tabla de Valores

Total Costos Directos Ene-Sep (Bs.)	Bs. 3.778.083.847,08
Promedio Ene-Sep (Bs./mes)	Bs. 419.787.094,12
Costo Directo Unitario servicio/paciente (Bs./mes)	Bs. 679,92
Costo Directo Unitario servicio/paciente (Bs./año)	Bs. 8.159,00

*Tabla 7.1.- Costo Directo Unitario calculado
Fuente: Sigma Dental Plan, C.A*



En La tabla anterior no se describen detalladamente los costos directos asociados a la prestación del servicio debido a que estos son datos confidenciales para la empresa, pero si fue posible mostrar el valor total correspondiente a los mismos.

- El total de Costos Directos Ene-Sep (Bs.) representa la sumatoria de las erogaciones realizadas por la empresa para la prestación del servicio. Entre estos costos directos encontramos Servicio Odontológico, alquiler, condominio, Energía eléctrica, teléfono, sueldos y salarios.
- El promedio Ene-Sep (Bs./mes) representa el promedio del total de costos directos en un periodo de 9 meses.
- El Costo Directo Unitario servicio/paciente (Bs./mes) representa el costo por cada paciente al mes, de un total de una cartera de 617.410 personas.
- El Costo Directo Unitario servicio/paciente (Bs./año) representa el costo por cada paciente proyectado a un año, a partir de un total de una cartera de 617.410 personas.

7.2 Costos Indirectos

Entre los costos indirectos asociados a la prestación del servicio se encuentran:

- Impresos y Papelería
- Correos y Envíos
- Materiales Odontológicos



7.2.1 Tabla de Valores

Total Costos Indirectos Ene-Sep (Bs.)	Bs. 424.627.728,79
Promedio Ene-Sep(Bs./mes)	Bs. 47.180.858,75
Costo Indirecto Unitario servicio/paciente (Bs./mes)	Bs. 76,42
Costo Indirecto Unitario servicio/paciente (Bs./año)	Bs. 917,01

*Tabla 7.2.- Costo Indirecto Unitario calculado
Fuente: Sigma Dental Plan, C.A*

En La tabla 7.2 igualmente no son descritos detalladamente los costos indirectos asociados a la prestación del servicio debido a que estos son datos confidenciales para la empresa, pero si fue posible mostrar el valor total correspondiente a los mismos.

- El total de Costos Indirectos Ene-Sep (Bs.) representa la sumatoria de las erogaciones realizada por la empresa para la prestación del servicio. Entre estos costos indirectos se encuentran impresos y papelería, correos, envíos y materiales odontológicos.
- El promedio Ene-Sep (Bs./mes) representa el promedio del total de costos indirectos en un periodo de 9 meses.
- El Costo indirecto Unitario servicio/paciente (Bs./mes) representa el costo por cada paciente al mes, de un total de una cartera de 617.410 personas.



- El Costo Directo Unitario servicio/paciente (Bs./año) representa el costo por cada paciente proyectado a un año, a partir de un total de una cartera de 617.410 personas.

7.3 Costo Total

El costo total unitario por cada paciente atendido se obtiene a partir de la sumatoria de los costos directos y los costos indirectos asociados a la prestación del servicio y los resultados se muestran en la tabla.

Costos por Cliente Insatisfecho	(Bs./mes)	(Bs./año)
Costo Directo Unitario servicio/paciente	679,92	8.159,00
Costo Indirecto Unitario servicio/paciente	76,42	917,01
Costo Unitario Total servicio/paciente	756,33	9.076,00

*Tabla 7.3.- Costo Total Unitario Obtenido
Fuente: Sigma Dental Plan, C.A*

Es importante señalar que los costos asociados al tiempo que el paciente invirtió en su tratamiento al acudir a las citas programadas debería ser tomado en cuenta para el análisis; en el presente trabajo no será posible estimar dicho valor ya que representa una variable agregada intangible y no es posible conocerlo.

Es posible estimar el costo total que representaría para la empresa el que un paciente insatisfecho le comunicara su insatisfacción a 5 personas aseguradas. En la tabla a continuación se muestran las quejas recibidas en la empresa desde el mes de enero de 2004 hasta el mes de agosto del mismo año.



Mes	Reclamos
Enero	16
Febrero	11
Marzo	15
Abril	16
Mayo	23
Junio	9
Julio	18
Agosto	8
Septiembre	10
Total Acumulado	126

Tabla 7.4.- Total Reclamos Ene-Sep 2004
Fuente: Sigma Dental Plan, C.A

Costo por Servicio no Conforme	(Bs./mes)	(Bs./año)
Costo Directo servicio/paciente	428.347,24	5.140.166,88
Costo Indirecto servicio/paciente	48.142,95	577.715,44
Costo Total servicio/paciente	476.490,19	5.717.882,32

Tabla 7.5.- Costo Total por servicio no conforme
Fuente: Sigma Dental Plan, C.A

La tabla 7.5 refleja el costo total por servicio no conforme para un total de 126 reclamos acumulados hasta el mes de septiembre; igualmente para dicho valores fue tomado en cuenta el hecho de que un paciente insatisfecho le comunicara su insatisfacción a 5 personas aseguradas por lo que esto refleja un costo para la empresa de 476.490,19 Bs./mes y de 5.717.882,32 Bs./año .



8. MEJORAS PROPUESTAS

- El análisis realizado a cada uno de los procesos operativos relacionados con los clientes, permitió el levantamiento de la información logrando así el rediseño, documentación, definición de metodología y unificación de los mismos en un solo módulo automatizado denominado **Satisfacción del Cliente**, mediante el cual será posible medir el grado de satisfacción de los clientes (pacientes y odontólogos) en relación al servicio ofrecido por Sigma Dental Plan C.A y la Red Odontológica, con el fin de obtener una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con los clientes.
- Los procesos de verificación de red, mystery shopper y atención de quejas fueron rediseñados e incluidos en el proceso unificado y automatizado de satisfacción al cliente (ver, *anexo 10 y 11, Pág. 73 y 74*), mientras que se diseñaron nuevos procesos tales como: el de amonestaciones (ver *anexo 12, Pág. 75*) y atención de reclamos (ver *anexo 13, Pág. 76*) , los cuales permitirán establecer acciones preventivas y correctivas (ver *anexo 14, Pág. 77*) a las posibles desviaciones que en el futuro puedan ser detectadas en el procesos de satisfacción.
- Las Fig. 8.1 y 8.2 muestran el diagrama de flujo propuesto para los procesos de satisfacción del cliente en relación a los pacientes mientras, que la Fig. 8.3 muestra el diagrama de flujo correspondiente al proceso de satisfacción en relación al los odontólogos. A través de dichos diagramas será posible seguir una metodología claramente definida para ser utilizada en el proceso unificado de satisfacción de pacientes y odontólogos.

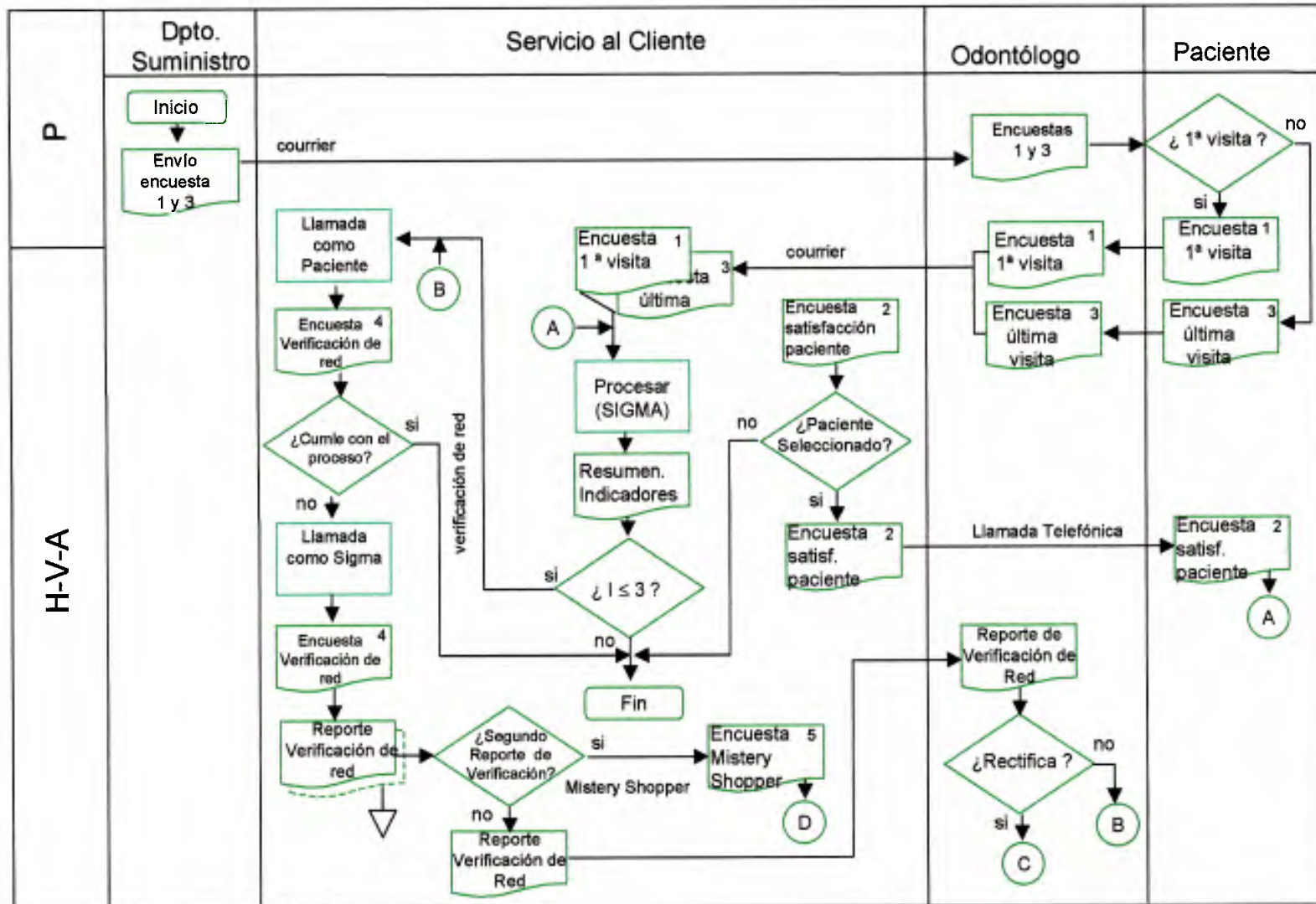


Fig 8.1.- Flujo grama de satisfacción de pacientes propuesto. Octubre 2004

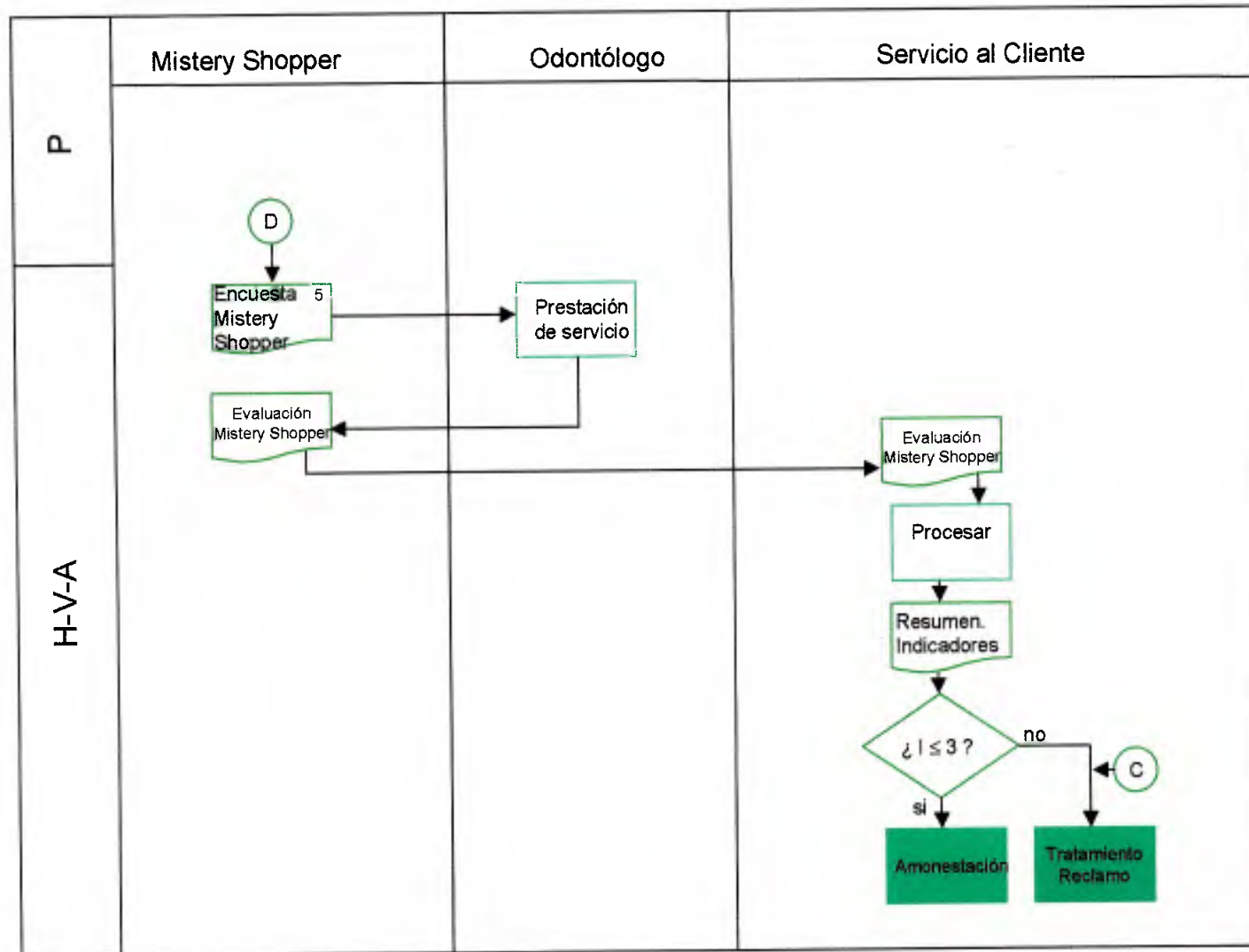


Fig 8.2-. Flujo grama de satisfacción de pacientes propuesto. Octubre 2004

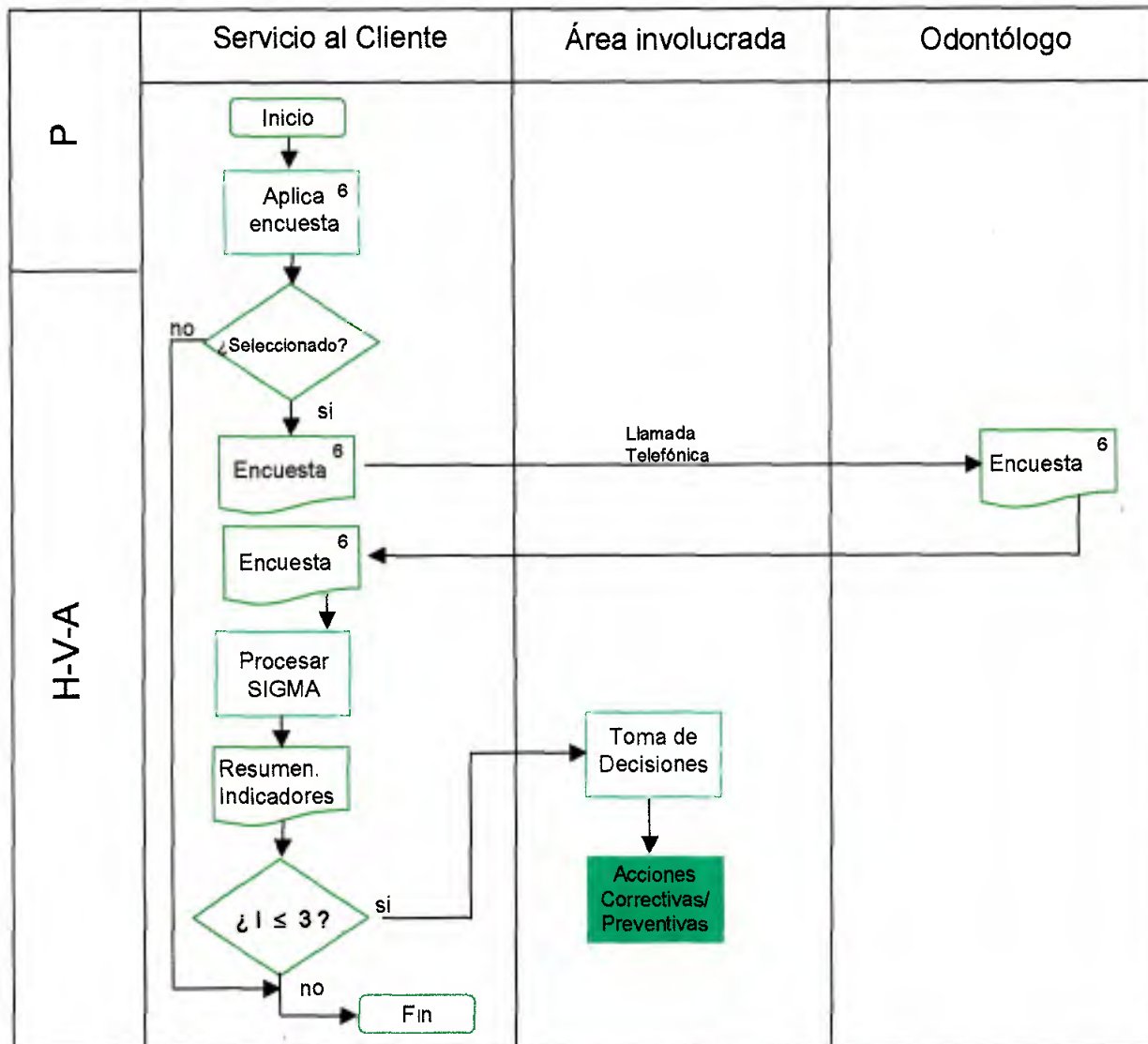


Fig. 8.3.- Flujo grama de Satisfacción de Odontólogos propuesto. Octubre 2004



- Los parámetros establecidos por la empresa en el modelo de gestión de pacientes para medir la calidad del servicio no eran cuantificados, razón por la que los mismos fueron rediseñados con el fin de establecer indicadores que permitan su análisis numérico. De igual manera fue implantado un nuevo modelo de gestión a partir de parámetros que permitieran medir la satisfacción de los odontólogos en relación al servicio ofrecido por parte de la empresa. Todos estos parámetros fueron reorganizados en dimensiones de calidad para su efectiva medición.
- Fue diseñado un módulo automatizado de "**Satisfacción al cliente**" dentro del sistema general computarizado de la empresa(*ver anexo 11, Pág. 74*) mediante el cual es posible controlar los procesos operativos y factores críticos involucrados en la prestación del servicio, permitiendo el manejo de un estándar de calidad en función de los servicios ofrecidos por la empresa. Cada una de las encuestas diseñadas fueron integradas a dicho módulo lo que permitirá realizar las mismas telefónicamente y no personalmente, al mismo tiempo de obtener una medida objetiva de los errores y distorsiones en relación a la calidad del servicio ofrecido tanto a pacientes como a odontólogos.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A través de un análisis estadístico se determinó el tamaño de la muestra que debía ser evaluada tanto para los odontólogos como para los pacientes, este estudio arrojó un tamaño de muestra para odontólogos de 173 y para pacientes de 249. A partir de la aplicación de las encuestas realizadas a pacientes se pudo observar que solamente el 89,3% de los consultorios cumple satisfactoriamente con los estándares de ejecución establecidos, dejando un total de 10,7 % que no los cumple.
- La información recopilada a partir de la aplicación de las nuevas encuestas a los odontólogos permitió conocer que la dimensión de calidad relacionada con los pagos, presenta el valor promedio más desfavorable; esto debido a que el mayor número de quejas en relación a esta dimensión se reflejan principalmente en lo que son las tarifas aplicadas por la empresa y en la rapidez en el pago. Es por ello que se propone aumentar el número de auditores internos para agilizar el proceso de pagos a cada uno de los consultorios afiliados a la Red Odontológica así como también realizar ajustes sobre las tarifas en relación a los tratamientos parcialmente amparados por el plan.
- En cuanto a los pacientes, se determinó que la dimensión que presentaba mayor irregularidad era la de las Citas, para ello se propone realizar capacitación y entrenamiento continuo a los asistentes de los odontólogos para que cumplan a cabalidad con la norma establecida por Sigma Dental Plan C.A. de confirmar cada una de las citas que soliciten sus pacientes, y de esta manera lograr la satisfacción de los mismos.



Conclusiones y Recomendaciones

- La información recopilada a través del análisis de los procesos operativos relacionados con el comportamiento de la Red odontológica permitió conocer las fallas más frecuentes en los mismos donde se pudo observar que en aquellos que presentan mayor irregularidades, no existe una metodología de proceso establecida, no se llevan registros ni documentación y no existe unidad de criterios entre los mismos.
- Para minimizar las fallas asociadas a los procesos operativos fue establecido un proceso general y un control de documentos denominado **Satisfacción del Cliente** mediante el cual es posible medir el grado de satisfacción de los clientes (pacientes y odontólogos) en relación al servicio ofrecido por Sigma Dental Plan C.A y la Red Odontológica, con el fin de obtener una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con los clientes. La creación de dicho proceso de satisfacción fue realizado a partir del rediseño y unificación de los procesos (Verificación de Red, Quejas y Mystery Shopper) asociados al servicio ofrecido tanto a pacientes como a odontólogos siguiendo una metodología definida.
- Fueron diseñados, documentados e integrados nuevos procesos al módulo de Satisfacción al Cliente como son el de amonestaciones y reclamos, los cuales permiten implantar acciones preventivas y correctivas a los problemas detectados en la prestación del servicio odontológico.
- La creación del módulo automatizado de Satisfacción al cliente permitirá llevar registros históricos de los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas, así como también permitirá realizar las mismas telefónicamente y no personalmente, por lo que los costos en relación a envíos de papelería y de traslados pudiesen verse reducidos.



Conclusiones y Recomendaciones

- Un reclamo por parte de un cliente genera un costo a la Empresa de 756,33 Bs./mes y de 9.076,00 Bs./año, a través de los procesos de mejoras realizado a las operaciones internas, se logra la disminución del número de reclamos generando así una reducción en los costos, básicamente debido a que el número de pacientes insatisfechos será menor.



BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Kart; BRADFORD, Lawrence J. **LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO. ¡ Conozca y comprenda a sus clientes !**. 3R Editores. Colombia, 1998.

ALBRECHT, Kart. **LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO**. Legis Editores. Colombia, 1990, 2da Edición.

COVENIN ISO 9001:2000. **SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD- REQUISITOS**. Fondo norma.

DEMING, W. Edwards. **CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. La salida de la crisis**. Ediciones Díaz de Santos. España, 1989.

HARRINGTON, James. **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS**, Cali, Colombia, 1993.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Mc Graw – Hill, México, 1996.

ISO 9000:2000. **NORMATIVA INTERNACIONAL, SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIOS**

ISO/DIS 10018:2003. **TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS-DIRECTRICES PARA LAS ORGANIZACIONES**

KATZ, Bernard. **CÓMO GERENCIAR EL SERVICIO AL CLIENTE**. Legis Editores. Colombia, 1987, 2da Edición.



KAURU, Ishikawa. *¿ QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD ? La modalidad japonesa.* Editorial Norma. Colombia, 1986.

LOCK, Dennis; SMITH, David J. *CÓMO GERENCIAR LA CALIDAD TOTAL. Estrategias y técnicas.* Legis Editores. Colombia, 1991.

MURRAY, Alan. *LA RIQUEZA DE LA NUEVA ECONOMÍA. De qué forma proporciona poder y dinero.* Ediciones Deusto. España, 2001.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vigía. *GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS. La nueva herramienta para desarrollar una competitiva.* Grupo Editorial Norma. Colombia, 1995.

SHAW, James G. *EL CLIENTE QUIERE... CALIDAD. Otra forma – la mejor – de ver los negocios.* Prentice – may Hispanoamericana. México, 1997.

Direcciones visitadas en Internet:

<http://www.gestiopolis.com/dirqp/adm/calidad.htm>

<http://www.calidad.org/>

<http://www.clubcalidad.es/>

<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/conce/conce.shtml>

<http://www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/>

<http://www.sigmadental.com.ve/>



ANEXOS



Anexo 1.



Formulario de Evaluación de Primera Visita

Nombre: _____
C.I.: _____
Clave: _____

Empresa: _____
Dr.: _____
Clínica Odontológica: _____

Estimado paciente:

Reciba nuestras sinceras felicitaciones por haber concluido con éxito su primera visita odontológica, le recordamos que debe acudir periódicamente a sus citas, para lograr el mantenimiento de su salud oral. El odontólogo le ha dado una serie de indicaciones que esperamos cumpla en función de su propio beneficio. Ahora queremos pedirle su valiosa colaboración para evaluar nuestro desempeño y mejorar cada día más nuestro servicio.

AYÚDENOS A MEJORAR, ASÍ UD. Y NOSOTROS FORMAREMOS: UNA MEJOR VENEZUELA

Por favor conteste las siguientes preguntas marcando con una X en el cuadro correspondiente a su apreciación según la siguiente escala:

- E= EXCELENTE
B= BUENO
R= REGULAR
M= MALO

- 1- EL TRATO RECIBIDO EN EL CONSULTORIO FUE:
2- LA ATENCIÓN A SUS NECESIDADES FUE:
3- EL HORARIO DE LA CITA SE CUMPLIÓ EN FORMA:
4- LA ATENCIÓN TELEFÓNICA FUE:
5- SU IDENTIFICACIÓN SE REALIZÓ EN FORMA:
6- LA CLAVE DE AUTORIZACIÓN SE REALIZÓ EN FORMA:
7- LOS ESPACIOS FÍSICOS DE LA CLÍNICA SON:
8- LA PRESENCIA DEL BAÑO ES:
9- LA PRESENCIA DEL PERSONAL ES:
10- LA CONSULTA CON EL ODONTÓLOGO FUE:
11- LA FORMA DE EXPLICAR SUS NECESIDADES DE TRATAMIENTO FUE:
12- EL PRESUPUESTO FUE ENTREGADO Y EXPLICADO EN FORMA:
13- LAS TARIFAS Y HONORARIOS DE SUS TRATAMIENTOS LE PARECEN:
14- LA EVALUACIÓN GENERAL DEL CONSULTORIO ES PARA UD:

Table with 4 columns (E, B, R, M) and 14 rows for patient evaluation.

POR FAVOR ESCRÍBANOS SUS SUGERENCIAS Y GRACIAS POR SU TIEMPO

Sugerencias:

- 1.- _____
2.- _____

Firma del Paciente



Anexo 2.



Formulario de Evaluación de Pacientes dados de Alta

Nombre: _____
C.I.: _____
Clave: _____

Empresa: _____
Dr.: _____
Clínica Odontológica: _____

Estimado paciente:

Reciba nuestras sinceras felicitaciones por haber concluido con éxito su tratamiento odontológico, le recordamos que debe asistir periódicamente a sus controles, para lograr el mantenimiento de su salud oral. El odontólogo le ha dado una serie de indicaciones que esperamos cumpla en función de su propio beneficio. Fue un placer para nosotros tenerle como paciente, por esto ahora, queremos pedirle su valiosa colaboración para evaluar nuestro desempeño y mejorar cada día más nuestro servicio.

AYÚDENOS A MEJORAR, ASÍ UD. Y NOSOTROS FORMAREMOS: UNA MEJOR VENEZUELA

Por favor conteste las siguientes preguntas marcando con una X en el cuadro correspondiente a su apreciación según la siguiente escala:

E= EXCELENTE
B= BUENO
R= REGULAR
M= MALO

- 1- EL TRATO RECIBIDO EN EL CONSULTORIO FUE:
- 2- LA ATENCIÓN A SUS NECESIDADES FUE:
- 3- EL HORARIO DE LA CITA SE CUMPLIÓ DE FORMA:
- 4- LA ATENCIÓN TELEFÓNICA FUE:
- 5- SU IDENTIFICACIÓN SE REALIZÓ EN FORMA:
- 6- LA CLAVE DE AUTORIZACIÓN SE OTORGÓ EN FORMA:
- 7- LOS ESPACIOS FÍSICOS DE LA CLÍNICA SON:
- 8- LA PRESENTACIÓN DEL BAÑO ES:
- 9- LA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL ES:
- 10- LA CONSULTA CON EL ODDNTÓLOGO FUE:
- 11- LA FORMA DE EXPLICAR SUS NECESIDADES DE TRATAMIENTO FUE:
- 12- EL PRESUPUESTO FUE ENTREGADO Y EXPLICADO EN FORMA:
- 13- LAS TARIFAS Y HONORARIOS DE SU TRATAMIENTO LE PARECEN:
- 14- LA EVALUACION GENERAL DEL CONSULTORIO ES PARA UD:

E	B	R	M

POR FAVOR ESCRÍBANOS SUS SUGERENCIAS Y GRACIAS POR SU TIEMPO

Sugerencias:

1. _____
2. _____

Firma del Paciente _____



Anexo 3



ENCUESTA DE VERIFICACIÓN DE RED (Llamada como Paciente)

- Buenos días (tardes), quisiera solicitar una cita con la Dra. _____ yo soy de Seguros _____
- Suministrar datos falsos y tomar nota de los mismos.
- Solicitar información sobre la cobertura de la póliza. Por Ejemplo:
 - Señorita me puede indicar si debo llevar dinero para la primera consulta?
 - Yo necesito colocarme una amalgama, me puede indicar su costo?
 - Yo creo que necesito un tratamiento de conducto, eso me lo cubre la póliza?

Se deberá medir:		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente	Muy Deficiente
1.	Trato de la persona con quien habló (tomar nota del nombre)				(A) (B)	(A) (B)
2.	El vocabulario utilizado en general es:				(A) (B)	(A) (B)
3.	La información suministrada en relación a la cobertura de la póliza fue:				(A) (B)	(A) (B)
4.	La distancia para las citas otorgadas es:				(A) (B)	(A) (B)

Excelente ≥1 semana; Muy Bueno >1 semana y <15 días; Bueno = 15 días; Deficiente > 15 días y < 1 mes; Muy Deficiente ≥ 1mes

Se deberá medir:		SI	NO
5.	Refiere a un doctor de la zona		(A) (B)
6.	Conoce las compañías de Seguro		(A) (B)
7.	Solicita el número de Cédula de Identidad	(A) (B)	
8.	Solicita la fecha de nacimiento	(A) (B)	
9.	En caso de beneficiario, solicita la Cédula de Identidad del titular	(A) (B)	
10.	Le informa que realizara una reconfirmación de su cita unos días antes de la misma		(A) (B)

NOTA: Si todos los doctores de una misma región están deficientes o muy deficientes en la pregunta 4 generar un listado de zonas por reforzar con seguimiento.

Si respondieron en base a los espacios en blanco en consultorio y los doctores integrantes, están dados de alta en esta llamada, de lo contrario se debe hacer del proceso, un ciclo que culmine en dar de alta al consultorio.

Comentarios Adicionales:



Anexo 4.

Clave		Cód.Odontologo	Odontologo	Cód.Clinica	Clinica	Asegurado	Cód.Aseguradora	Aseguradora
Secuencia	Nro.							
46180	633564	322	CARREÑO S	175	SAN ANTONI	ANVARINO DO	7	ADRIATICA DE
46181	633578	839	WILHELM SL	835	CHACAO	DILETTO DE AD	49	SEGUROS CAR
46182	633592	322	CARREÑO S	175	SAN ANTONI	ADAMO DILETTI	49	SEGUROS CAR
46183	633606	796	PUIGBÓ MAF	800	CHACAITO	RICARDO ANTO	68	SEGUROS LA F
46184	633620	683	GARCÍA LAU	440	CARORA	KAROL ALBARE	75	SEGUROS LA S
46184	633620	683	GARCÍA LAU	440	CARORA	KAROL ALBARE	75	SEGUROS LA S
46185	633634	683	GARCÍA LAU	440	CARORA	ELIANA ALBARE	75	SEGUROS LA S
46185	633634	683	GARCÍA LAU	440	CARORA	ELIANA ALBARE	75	SEGUROS LA S
46186	633648	683	GARCÍA LAU	440	CARORA	REBECA ALBAR	75	SEGUROS LA S
46186	633648	683	GARCÍA LAU	440	CARORA	REBECA ALBAR	75	SEGUROS LA S
46187	633662	167	VILLAMIZAR	13	EL ROSAL	VALERA DE RA	49	SEGUROS CAR
46188	633676	796	PUIGBÓ MAF	800	CHACAITO	MARIA DORIS B	46	SIGMA DENTAL
46189	633690	796	PUIGBÓ MAF	800	CHACAITO	ESTEFANI OCHI	46	SIGMA DENTAL
46189	633690	796	PUIGBÓ MAF	800	CHACAITO	STEPHANY OCH	46	SIGMA DENTAL
46190	633704	796	PUIGBÓ MAF	800	CHACAITO	Virgilio Sanchez	12	SEGUROS FED
46191	633718	315	ALCALÁ ZEU	788	PUERTO OR	IRASIMA PERES	62	SEGUROS LA S
46191	633718	315	ALCALÁ ZEU	788	PUERTO OR	IRASIMA PERES	62	SEGUROS LA S
46192	633732	683	GARCÍA LAU	440	CARORA	CARMEN NORA	62	SEGUROS LA S
46192	633732	683	GARCÍA LAU	440	CARORA	CARMEN NORA	62	SEGUROS LA S
46193	633746	315	ALCALÁ ZEU	788	PUERTO OR	FIDEL MONTER	19	GRUPO GRASF
46193	633746	315	ALCALÁ ZEU	788	PUERTO OR	FIDEL MONTER	19	GRUPO GRASF
46194	633760	315	ALCALÁ ZEU	788	PUERTO OR	LEUMERI GONZ	19	GRUPO GRASF
46194	633760	315	ALCALÁ ZEU	788	PUERTO OR	LEUMERI GONZ	19	GRUPO GRASF

Anexo 5.

Cód.Odont.	Odontologo	Cód.Clinica	Clinica	Ciudad	Estado
7	BENZAQUÉN BEATRIZ	892	LECHERÍAS	LECHERIAS	ANZOÁTEGUI
8	DÍAZ ANA MARÍA	48	MARACAY	MARACAY	ARAGUA
12	GÓMEZ ROSALBA	49	MARACAY	MARACAY	ARAGUA
13	MENDOZA BETTY	58	BARINAS	BARINAS	BARINAS
14	PÉREZ RASSI IGOR	66	CIUDAD BOLIVAR	CIUDAD BOLIVAR	BOLÍVAR
16	PÉREZ RASSI CÉSAR	59	PUERTO ORDAZ	PUERTO ORDAZ	BOLÍVAR
21	QUIJADA DAVID	74	CAMPO CARABOBO	CAMPO CARABOBO	CARABOBO
23	NIETO MIRIAM	75	MARIARA	MARIARA	CARABOBO
27	ARRIOJA MALICÍN	81	LA ISABELICA	LA ISABELICA	CARABOBO
30	VILLANUEVA MARÍA CAROL	81	LA ISABELICA	LA ISABELICA	CARABOBO
33	LAZO LUIS	77	PREBO	PREBO	CARABOBO
39	URBANEJA LIVIA	73	VALENCIA	VALENCIA	CARABOBO
43	ISTILLARTE MARTHA	70	VALENCIA	VALENCIA	CARABOBO
44	MOHAMED LUIS ERNESTO	903	NAGUANAGUA	NAGUANAGUA	CARABOBO
44	MOHAMED LUIS ERNESTO	71	VALENCIA	VALENCIA	CARABOBO
50	MONTES ADRIANA	5	C.C.C.T	C.C.C.T.	DISTRITO CAPITAL
51	RODRIGUEZ VALENTIN	14	EL ROSAL	EL ROSAL	DISTRITO CAPITAL
54	BRITO YURMERYS	873	LA CANDELARIA	LA CANDELARIA	DISTRITO CAPITAL
55	BENÍTEZ ANLIR	25	URDANETA	URDANETA	DISTRITO CAPITAL
55	BENÍTEZ ANLIR	974	CCCT	C.C.C.T.	DISTRITO CAPITAL
56	HASSIN SOFI	25	URDANETA	URDANETA	DISTRITO CAPITAL
58	GIANGRAVÉ DANIELA	968	SAN BERNARDINO	SAN BERNARDINO	DISTRITO CAPITAL
60	SALDIVIA YAPUL	16	BELLO MONTE	BELLO MONTE	DISTRITO CAPITAL
61	LARA BEATRIZ	1	LA CASTELLANA	LA CASTELLANA	DISTRITO CAPITAL
62	MARTÍNEZ JUAN CARLOS	16	BELLO MONTE	BELLO MONTE	DISTRITO CAPITAL
65	MARTÍNEZ ANGEL	819	GUATIRE	GUATIRE	MIRANDA



Anexo 6



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA ODONTÓLOGOS

FECHA:

¿Cuál es su opinión en relación a lo siguiente:	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE	Comentarios
La atención telefónica brindada en relación a la identificación de claves es						
La atención en relación a dudas de los reportes de auditoría es:						
El tiempo de respuesta en relación a las peticiones realizadas a la empresa es:						
La efectividad en la solución a los reclamos es:						
Como considera usted la atención telefónica brindada por el Centro de Atención al Cliente de Seguros la Seguridad:						
CALIDAD DEL SERVICIO						
La atención telefónica brindada en relación a la solicitud de materiales o papelería es:						
La puntualidad en relación al suministro de materiales le parece						
La calidad de los materiales suministrados por SIGMA DENTAL PLAN C.A le parece:						
En general, considera usted el proceso de suministro de materiales como:						
SUMINISTRO DE MATERIALES						
Los eventos promovidos por SDP le parecen						
Los obsequios corporativos enviados por la empresa le parecen						
La periodicidad de los cursos de actualización le parecen						
BENEFICIOS						
Como considera usted los medios de información en relación a los pagos						
Las tarifas aplicadas por la empresa en relación a tratamiento amparados por el plan le parecen						
Las tarifas aplicadas por la empresa en relación a tratamiento parcialmente amparados por el plan le parecen						
La rapidez en el proceso de pago es						
PAGOS						



Anexo 7



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARA PACIENTES

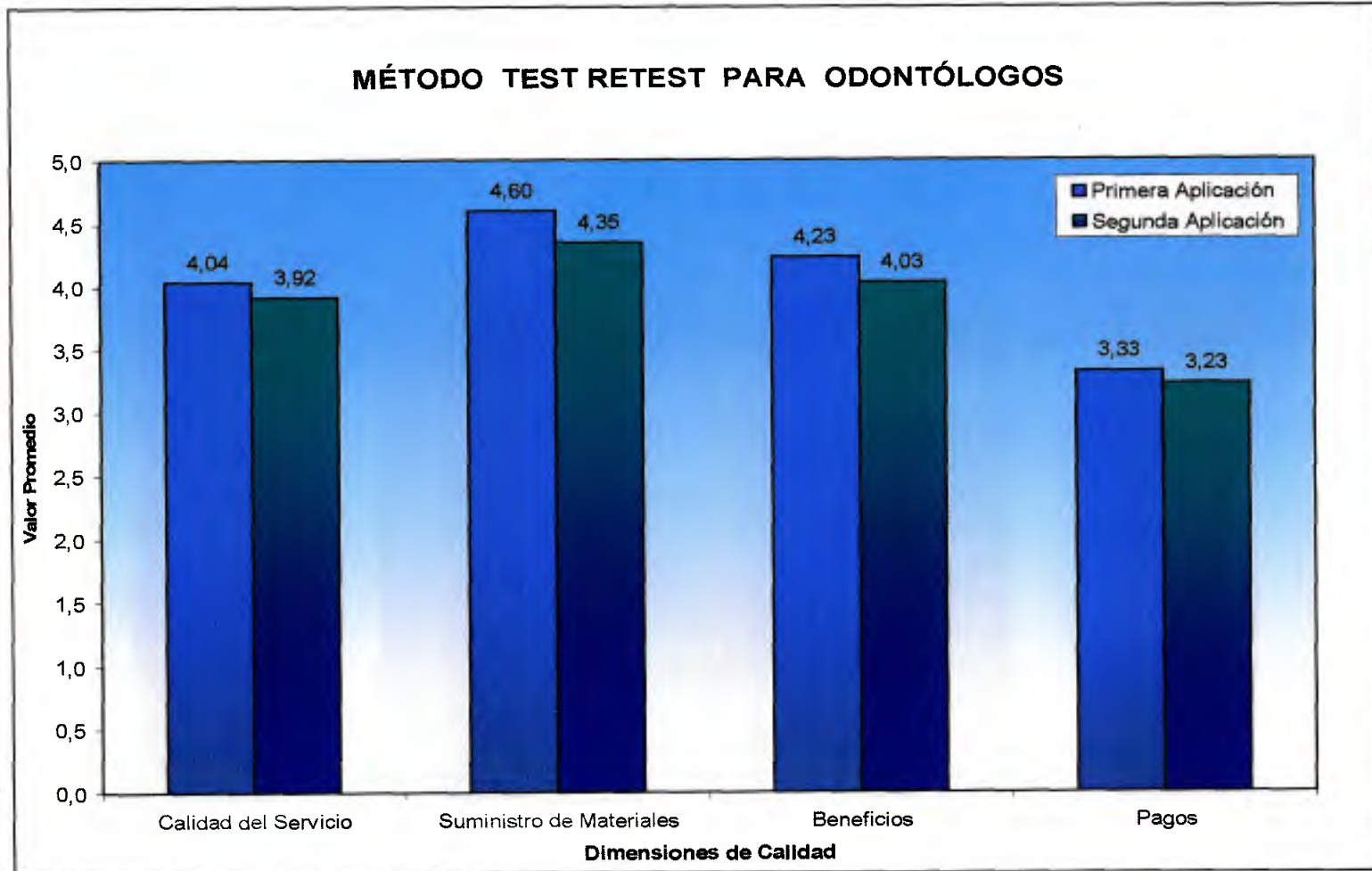
FECHA:

¿Cuál es su opinión en relación a lo siguiente:	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE	Comentarios
La distribución de los espacios físicos del consultorio es:						
La ubicación del consultorio es:						
El ambiente físico de los espacios del consultorio (orden, limpieza y buena presencia), es:						
La comodidad de la sala de espera (espacio y entretenimiento) le parece:						
El acceso al material informativo en salud oral es:						
CONSULTORIO						
La presentación personal del odontólogo le parece:						
El estado de los instrumentos utilizados por el odontólogo es:						
El cumplimiento de las normas de bioseguridad (guantes, tapabocas, lentes y material desechable) le parece:						
El planteamiento del diagnóstico y sus opciones de tratamiento es:						
La facilidad de pago brindada por el doctor en relación a los tratamientos no amparados por el plan es:						
La prioridad del odontólogo con respecto a las emergencias es:						
ODONTÓLOGO						
La presencia personal del asistente le parece:						
La atención telefónica brindada por el asistente es:						
La información brindada en cuanto a la cobertura de la póliza es:						
La amabilidad y cortesía del asistente le parece:						
ASISTENTE						
La confirmación de las citas previo a las mismas es:						
El cumplimiento de la hora pactada para la cita le parece:						
La atención brindada durante la cita es:						
El tiempo de trabajo en boca le parece:						
La concentración del odontólogo durante la consulta es:						
La distancia entre las citas otorgadas le parece:						
CITAS						
La ubicación de la calcomanía que identifica al consultorio como afiliado a SIGMA DENTAL PLAN, C.A le parece:						
La ubicación del material con la información de la cobertura ofrecida por SIGMA DENTAL PLAN C.A, le parece:						
La actualización de los listados de la Red Odontológica entregados por las aseguradoras al momento de la renovación de su póliza le parecen:						
COMUNICACIONES						

Como obtuvo usted la información del servicio ofrecido por SIGMA DENTAL PLAN, C.A :

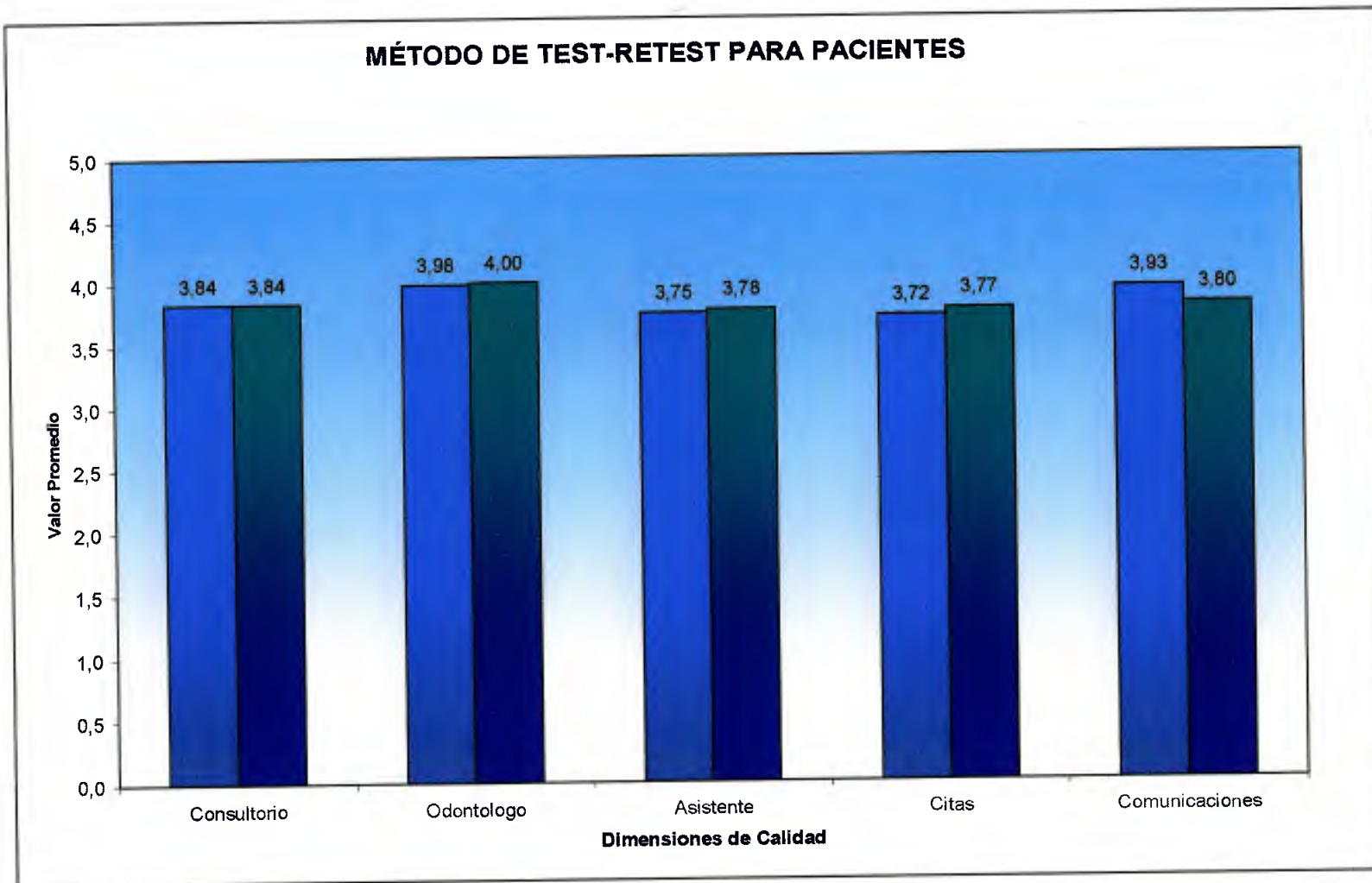
- Página Web
- Manual del Usuario
- Tríptico de su Compañía de Seguro
- Otros (especifique)

Anexo 8.





Anexo 9.





Anexo 10



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Código: PG-04
Fecha: 22/07/04
Rev. 0
Página: 1 de 6

CONTENIDO

	Pág.
1. OBJETIVO	2
2. ALCANCE	2
3. DEFINICIONES.....	2
4. DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	4
5. CONDICIONES GENERALES.....	4
6. PROCEDIMIENTO.....	5
7. REGISTROS.....	5
8. ANEXOS.....	6

DOCUMENTO DISTRIBUIDOS A: Todos los usuarios de la red

CONTROL DE CAMBIOS		
Fecha	Revisión	Descripción del Cambio

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

1. OBJETIVO:

Este procedimiento establece los lineamientos para el medir el grado de satisfacción de los clientes en relación al servicio ofrecido por Sigma Dental Plan C.A y la red odontológica, con el fin de obtener una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con los clientes.

2. ALCANCE:

Aplica a la Alta Directiva, al Área de Contratos y RRPP y Servicio al Cliente

3. DEFINICIONES:

3.1 Satisfacción del Cliente:

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

3.2 Servicio al Cliente:

Interacción entre una organización y el cliente.

3.3 Cliente Insatisfecho:

Persona, organización o su representante que expresa una queja.

3.4 Queja o Reclamo:

Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto sus servicios o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde se espera una respuesta explícita o implícita.

3.5 Retroalimentación:

Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los servicios, productos o el proceso de tratamiento de reclamos.

3.6 Resumen de Satisfacción del Cliente:

Gráfico de barras, generado para el análisis trimestral de las encuestas de satisfacción.

3.7 Encuesta de satisfacción para odontólogos:

Documento para evaluar la satisfacción del odontólogo en relación a SIGMA DENTAL PLAN, C.A

3.8 Encuesta de satisfacción para pacientes:

Documento para evaluar la satisfacción del paciente en relación al servicio prestado por los odontólogos y el consultorio.

3.9 Verificación de red:

Procedimiento que previene las posibles fallas en los mecanismos de atención a nuestros pacientes en cada uno de los consultorios adscritos, y consolida la relación de fidelidad existente entre las partes involucradas que permitan la satisfacción de los clientes.

3.10 Plantilla de Consultorios Nuevos:

Plantilla detallada con la información que el verificador debe suministrar al personal del consultorio odontológico en el momento de la llamada de verificación de red, en el caso de consultorios adscritos en un período menor a tres meses.

3.11 Plantilla de Consultorios Adscritos a la Red:

Plantilla detallada con la información que el verificador debe suministrar al personal del consultorio odontológico en el momento de la llamada de verificación de red, en el caso de consultorios adscritos en un período mayor a tres meses.

3.12 Llamada de paciente:

Plantilla que desglosa las variables a medir al momento de solicitar cita con un odontólogo perteneciente a la red de prestadores de servicio y cuyos resultados permiten efectuar o no la siguiente llamada.

3.13 Mistery Shopper:

Evaluar de forma objetiva el cumplimiento de las directrices de calidad en la prestación de servicios de nuestros odontólogos, con el propósito de reducir las incidencias o quejas de los clientes y mejorar su tratamiento.

3.14 Resumen Mistery Shopper:

Gráfico de barras, generado para el análisis semestral de la evaluación efectuada por el paciente falso

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS:

<u>CÓDIGO</u>	<u>TÍTULO</u>
ISO 9000:2000	Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
ISO 9001:2000	Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.
ISO-DIS10002	Gestión de la calidad. Satisfacción del Cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.
RP- 06	Tratamiento de Reclamos
RP- 07	Amonestaciones
S/C	Plantilla de Consultorios Nuevos
S/C	Plantilla de Consultorios Adscritos a la Red

5. CONDICIONES GENERALES: estas condiciones están totalmente descritas en el manual de normas y procedimientos de la empresa, sin embargo el contenido del mismo es considerado como clasificado y confidencial por la Directiva de la empresa, en virtud a que el mismo constituye parte del "Know How" y posee relación de valor agregado, en términos económicos; razón por la

cual y siguiendo sus sugerencias, aún cuando nuestro trabajo ayudó a desarrollar estos módulos, nos limitaremos a una descripción general de su aplicación. Es importante a su vez señalar, que existen los flujogramas, versiones gráficas y módulos de apoyo informático para cada fase del proceso y que los mismos también tienen carácter confidencial.

Descripción de las condiciones generales para el Proceso de Tratamiento de Reclamos:

Se debe seleccionar una muestra de la red en forma aleatoria, para aplicar las diferentes encuestas de satisfacción, tanto a Odontólogos, como a Pacientes. Las mismas se aplicarán trimestralmente. Las encuestas le proporcionarán a la Directiva una herramienta para determinar la percepción de la empresa en relación al mercado. Así mismo se realizarán en el consultorio las encuestas de primera y última visita. Se maneja un indicador en escala 5 para la verificación de red, el mismo expresa que debe realizarse este proceso cuando su valor sea menor o igual a tres (3). Durante los procesos de evaluación se seguirán las normas internas establecidas para medir todas las variables especificadas. Cuando un consultorio no alcance el nivel esperado de satisfacción se procederá de acuerdo a lo establecido en la normativa interna. Si esta situación se repite en la próxima verificación de red, se implementará en el mismo, el proceso de Mystery Shopper. Cada uno de los procedimientos y procesos relacionados, generará los datos para alimentar los indicadores de gestión, los cuales a su vez darán origen a los cuadros y reportes estadísticos necesarios, los cuales se presentarán y analizarán en Directiva de forma semestral..

6. PROCEDIMIENTO: Se considera confidencial y se corresponde con el Flujograma del proceso

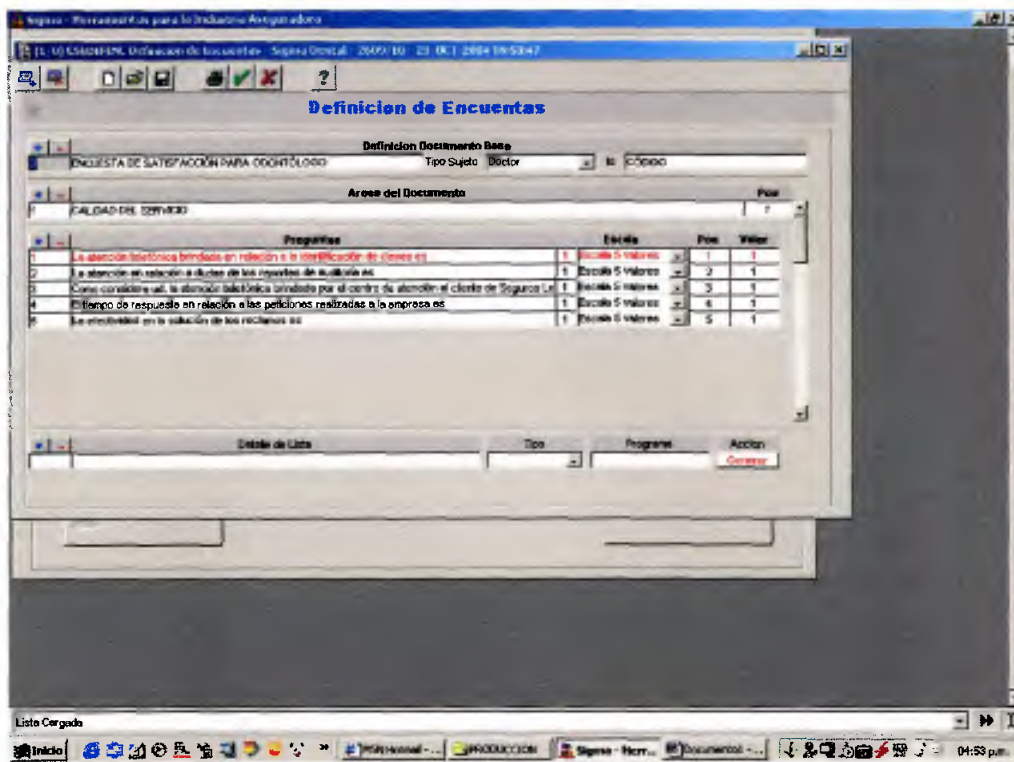
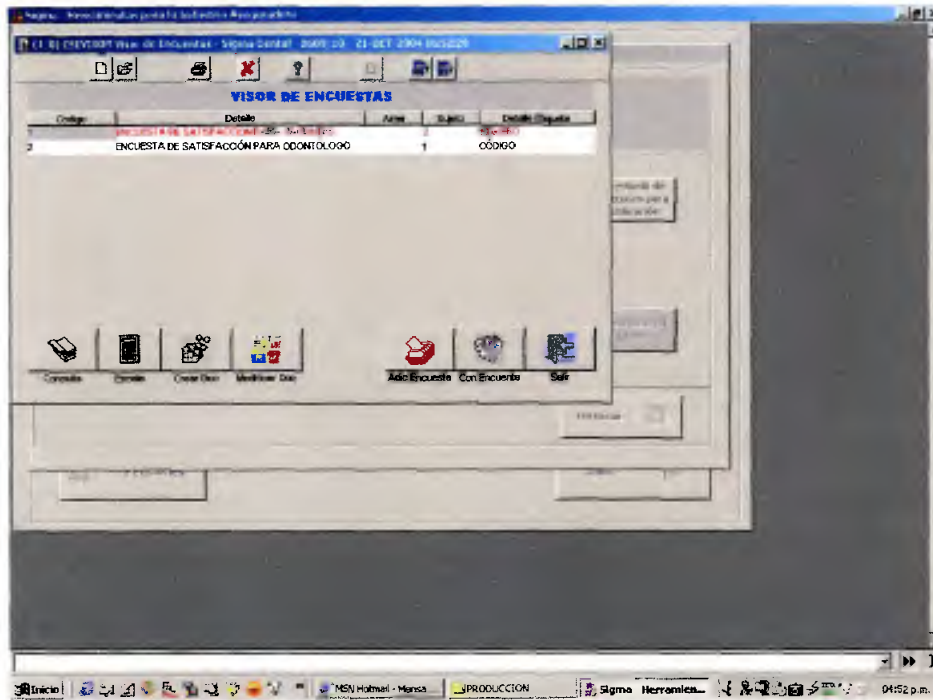
7. REGISTRO:

IDENTIFICACIÓN	ARCHIVO	ACCESO		TIEMPO RETENCIÓN			DISPOSICIÓN
		Área	Custodio	Activo	Inactivo	Muerto	
Sistema SIGMA Formularios de evaluación de primera y última visita	Electrónico (SIGMA) Físico	Contratos y RRPP	Servicio al Cliente	Vigente	N/A	N/A	N/A
Sistema SIGMA Encuesta de satisfacción para el odontólogo	Electrónico (SIGMA) Físico	Contratos y RRPP	Servicio al Cliente	Vigente	N/A	N/A	N/A
Sistema SIGMA. Encuesta de satisfacción para el paciente	Electrónico (SIGMA) Físico	Contratos y RRPP	Servicio al Cliente	Vigente	N/A	N/A	N/A
Resumen de Satisfacción del Cliente							

8. ANEXOS: Se corresponde con los módulos de información automatizada, son a su vez confidenciales.



Anexo 11.





Anexo 12

CONTENIDO

	Pág.
1. OBJETIVO	2
2. ALCANCE	2
3. DEFINICIONES.....	2
4. DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	3
5. CONDICIONES GENERALES.....	3
6. PROCEDIMIENTO.....	4
7. REGISTROS.....	5
8. ANEXOS.....	5

DOCUMENTO DISTRIBUIDOS A: Todos los usuarios de la red

CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Revisión	Descripción del Cambio

Elaborado por:

Vicepresidencia de Planificación Estratégica

Revisado por:

Presidencia Ejecutiva

Aprobado por:

Gerencia de Contratos y RRPP

1. OBJETIVO:

Este procedimiento establece los lineamientos para mantener la calidad del servicio prestado por el odontólogo.

2. ALCANCE:

Aplica al área de Contratos y RRPP, y Auditoría

3. DEFINICIONES:

3.1 Amonestación :

Llamada de advertencia que ejecuta SIGMA DENTAL PLAN, C.A al odontólogo debido al incumplimiento de algún requisito o por conducta no apropiada.

3.2 Tipo de Amonestaciones:

TIPOS	DEFINICIÓN
Leve	Categoría de amonestación que amerita una corrección de conducta a menor escala.
Moderado	Categoría de amonestación que amerita una corrección de conducta a mediana escala.
Severo	Categoría de amonestación que amerita una corrección de conducta a mayor escala.

3.3 Carta Notificación:

Documento Clasificado.

3.4 Carta Compromiso:

Documento Clasificado.

3.5 Rescisión de Contrato:

Anulación del Contrato.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS:

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
RP-06	Tratamiento de Reclamos
RP- 08	Satisfacción del Cliente
AU - 01	Auditoría

5. CONDICIONES GENERALES: estas condiciones están totalmente descritas en el manual de normas y procedimientos de la empresa, sin embargo el contenido del mismo es considerado como clasificado y confidencial por la Directiva de la empresa, en virtud a que el mismo constituye parte del “Know How” y posee relación de valor agregado, en términos económicos; razón por la cual y siguiendo sus sugerencias, aún cuando nuestro trabajo ayudó a desarrollar estos módulos, nos limitaremos a una descripción general de su aplicación. Es importante a su vez señalar, que existen los flujogramas, versiones gráficas y módulos de apoyo informático para cada fase del proceso y que los mismos también tienen carácter confidencial.

Descripción de las condiciones generales para el Proceso de Amonestaciones:

Se han establecido tres gradientes de severidad en las acciones a tomar, las mismas a su vez poseen criterios para su clasificación. Estos criterios son manejados por el área gerencial competente. A su vez se puede realizar cambios en la severidad de la acción, cuando la falta o su reincidencia así lo amerite. Las decisiones al respecto, para enviar comunicaciones en sus diferentes versiones o anular el contrato son competencia del gerente del área. Todos los casos se registrarán en el sistema de información y darán origen a los reportes correspondientes para su seguimiento y control.

6. PROCEDIMIENTO: Se considera confidencial y se corresponde con el Flujograma del proceso.

7. REGISTROS:

IDENTIFICACIÓN	ARCHIVO	ACCESO		TIEMPO RETENCIÓN			DISPOSICIÓN
		Área	Custodio	Activo	Inactivo	Muerto	
Sistema SIGMA. Reporte de Reclamos	Electrónico (SIGMA)	Contratos y RRPP	Gerencia de Contratos y RRPP	Vigente	N/A	N/A	N/A
Sistema SIGMA.	Electrónico (SIGMA)	Contratos y RRPP	Gerencia de Contratos y RRPP	Vigente	N/A	N/A	N/A
Carta de Notificación	Electrónico Físico	Contratos y RRPP	Gerencia de Contratos y RRPP	Vigente	N/A	N/A	N/A
Carta Compromiso	Electrónico Físico	Contratos y RRPP	Gerencia de Contratos y RRPP	Vigente	N/A	N/A	N/A
Carta Rescisión de Contrato	Físico	Contratos y RRPP	Gerencia de Contratos y RRPP	Vigente	N/A	N/A	N/A

8. ANEXOS: Se corresponde con los módulos de información automatizada



Anexo 13

CONTENIDO

	Pág.
1. OBJETIVO	2
2. ALCANCE	2
3. DEFINICIONES.....	2
4. DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	3
5. CONDICIONES GENERALES.....	3
6. PROCEDIMIENTO.....	5
7. REGISTROS.....	6
8. ANEXOS.....	6

DOCUMENTO DISTRIBUIDOS A: Todos los usuarios de la red

CONTROL DE CAMBIOS		
Fecha	Revisión	Descripción del Cambio

<p>Elaborado por:</p> <p>Vicepresidencia Planificación Estratégica</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Presidencia Ejecutiva</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Gerencia de Contratos y RRPP</p>
---	--	---

1. OBJETIVO:

Este procedimiento establece los lineamientos para el manejo de las quejas con el fin de aumentar la fidelidad y la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad del servicio en la red de prestadores de servicio de SIGMA DENTAL PLAN, C.A.

2. ALCANCE:

Aplica a todas las áreas que integran SIGMA DENTAL PLAN C.A.

3. DEFINICIONES:

3.1 Cliente Insatisfecho:

Persona, organización o su representante que expresa una queja.

3.2 Receptor:

Cualquier persona que reciba una solicitud de cambio de doctor o reclamo, que debe canalizar la comunicación del cliente ante la sección Servicio al Cliente.

3.3 Quejas o Reclamos:

Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus servicios o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde se espera una respuesta explícita o implícita.

3.4 Servicio al Cliente:

Interacción entre una organización y el cliente.

3.5 Retroalimentación:

Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los servicios, productos o el proceso de tratamiento de reclamos.

3.6 Requisito:

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

3.7 Conformidad:

Cumplimiento de un requisito.

3.8 No Conformidad:

Incumplimiento de un requisito.

3.9 Acción Correctiva:

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

3.10 Acción Preventiva:

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

3.11 Resumen de Reclamos:

Gráfico de barras, generado semestralmente para medir la cantidad de reclamos con respecto al tipo de reclamo y tipo de cliente.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS:

<u>CÓDIGO</u>	<u>TÍTULO</u>
ISO 9000:2000	Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
ISO 9001:2000	Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.
ISO-DIS10018:2001	Tratamiento de las Quejas-Directrices para las organizaciones.
CL-01	Asignación de Claves de Autorización
RP-07	Amonestación

5. **CONDICIONES GENERALES:** estas condiciones están totalmente descritas en el manual de normas y procedimientos de la empresa, sin embargo el contenido del mismo es considerado como clasificado y confidencial por la Directiva de la empresa, en virtud a que el mismo constituye parte del "Know How" y posee relación de valor agregado, en términos económicos; razón por la cual y siguiendo sus sugerencias, aún cuando nuestro trabajo ayudó a desarrollar estos módulos, nos limitaremos a una descripción general de su aplicación. Es importante a su vez señalar, que existen los flujogramas, versiones gráficas y módulos de apoyo informático para cada fase del proceso y que los mismos también tienen carácter confidencial.

Descripción de las condiciones generales para el Proceso de Tratamiento de Reclamos:

La Alta Dirección proporciona los recursos necesarios para resolver de manera eficaz las quejas presentadas por el cliente. La organización ha adoptado un enfoque hacia el cliente y demuestra su compromiso para la resolución de las quejas de manera eficaz. Todas las personas de la organización son responsables de participar en la propuesta e implantación de acciones orientadas a resolver las quejas presentadas por el cliente. Los reclamos de odontólogos o de pacientes, pueden recibirse a través del correo electrónico, fax ó vía telefónica, igualmente con las solicitudes de cambio de Odontólogo Tratante. Se cargan los reclamos al sistema en el módulo correspondiente. El tiempo de respuesta a una queja debe ser menor a 24 horas. Cada queja es tratada de manera equitativa, objetiva e imparcial. **La información de carácter confidencial del reclamo no podrá ser divulgada bajo ninguna circunstancia fuera de la sede principal de SIGMA DENTAL PLAN, C. A..** Con el fin de garantizar el manejo estadístico de las quejas se generan los indicadores para hacer seguimiento de cada caso. Estos



Anexo 14

CONTENIDO

	Pág.
1. OBJETIVO	2
2. ALCANCE	2
3. DEFINICIONES.....	2
4. DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	3
5. CONDICIONES GENERALES.....	3
6. PROCEDIMIENTO.....	4
7. REGISTROS.....	4
8. ANEXOS.....	5

DOCUMENTO DISTRIBUIDOS A: Todos los usuarios de la red

CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Revisión	Descripción del Cambio

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

1. OBJETIVO:

Este procedimiento establece los lineamientos para la implantación de acciones correctivas cuando hayan sido identificadas desviaciones, o de acciones preventivas cuando se detecte la posibilidad de ocurrencia de problemas potenciales que pudieran generar desviaciones en el sistema de gestión de calidad de SIGMA DENTAL PLAN, C.A.

2. ALCANCE:

Aplica a todas las áreas de SIGMA DENTAL PLAN, C.A.

3. DEFINICIONES:

3.1 Requisito:

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

3.2 No conformidad:

Incumplimiento de un requisito.

3.3 Conformidad:

Cumplimiento de un requisito.

3.4 Acción Correctiva:

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

3.5 Acción Preventiva:

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS:

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
ISO 9000:2000	Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
ISO 9001:2000	Sistema de Gestión de la Calidad. Control del Producto no-conforme
PG-03	Control de Servicios No Conformes
PG-04	Tratamiento de Reclamos
PG-05	Satisfacción de Clientes
PG-07	Auditorías Internas

5. CONDICIONES GENERALES: estas condiciones están totalmente descritas en el manual de normas y procedimientos de la empresa, sin embargo el contenido del mismo es considerado como clasificado y confidencial por la Directiva de la empresa, en virtud a que el mismo constituye parte del "Know How" y posee relación de valor agregado, en términos económicos; razón por la cual y siguiendo sus sugerencias, aún cuando nuestro trabajo ayudó a desarrollar estos módulos, nos limitaremos a una descripción general de su aplicación. Es importante a su vez señalar, que existen los flujogramas, versiones gráficas y módulos de apoyo informático para cada fase del proceso y que los mismos también tienen carácter confidencial.

Descripción de las condiciones generales para el Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas:

La aplicación de acciones correctivas y/o preventivas se documentarán según corresponda de acuerdo a:

- a. Lo establecido en los Flujogramas.

- b. Lo establecido en los procedimientos de PG-05 Satisfacción de Cliente, PG-07 Auditorías Internas, PG-03 Control de Servicio No Conformes; PG-04 Tratamiento de Reclamos
- c. En los registros de Revisión por la Dirección.
- d. En los resultados de Indicadores de Gestión.
- e. En el formato Solicitud de Acción.

6. PROCEDIMIENTO: Se considera confidencial y se corresponde con el Flujograma del proceso.

7. REGISTROS

IDENTIFICACIÓN	ARCHIVO	ACCESO		TIEMPO RETENCIÓN			DISPOSICIÓN
		Área	Cargo	Activo	Inactivo	Muerto	
Solicitud de Acción	Electrónico (Red/Público)	Cada Area	Responsable Area	Vigente	N/A	N/A	N/A

8. ANEXOS: Se corresponde con los módulos de información automatizada

Rev.:0 28/06/04