

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Plan de mejora continua basado en el modelo gerencial de Deming en
una empresa de salud prepagada en el periodo de diciembre 2018 a
Abril 2019**

Proyecto de Investigación

Gabriela Alejandra Jaramillo Naranjo

**Director de Trabajo de Titulación
Jaime Ocampo Trujillo, MD. PhD**

Trabajo de titulación para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Salud

Quito, 11 de julio de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Plan de mejora continua basado en el modelo gerencial de Deming en
una empresa de salud prepagada en el periodo de diciembre 2018 a
Abril 2019**

Gabriela Alejandra Jaramillo Naranjo

Firmas

Jaime Ocampo Trujillo, MD PhD

Director del Trabajo de Titulación

Ramiro Echeverría Tapia, MD.DSP

Director del Programa de Especialización en
Gerencia de Salud

Jaime Ocampo Trujillo, MD PhD

Decano de la Escuela de Salud Pública

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 11 de julio de 2018

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Gabriela Alejandra Jaramillo Naranjo

Código de estudiante: 00205343

C. I.: 171565374-5

Lugar y fecha: Quito, 11 de julio de 2018

DEDICATORIA

Posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación.

Como en todos mis logros, en este has estado presente.

Muchas gracias hijo.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO

Infinitas gracias por haberme dado la sabiduría y el entendimiento para poder llegar al final de mi carrera, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante y por todo lo que me ha dado.

Le doy gracias a mis padres Miguel y Martha por apoyarme en todo momento, quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado por mi gran parte de su vida, me han formado y educado, por la herencia más valiosa que pudiera recibir, fruto del inmenso apoyo y confianza que en mi se depositó para que los esfuerzos y sacrificios hechos por mí no fueran en vano. Con admiración y respeto, ustedes siempre han sido para mí un gran ejemplo de constancia.

Gracias, por compartir mis horas grises, por cuidar de mi hijo, mis momentos felices, ambiciones, sueños e inquietudes. Todo lo que soy es por ustedes.

A mi hermosa Vanessa que es ejemplo de perseverancia, tu amor incondicional ha sido el apoyo fundamental para lograr los objetivos propuestos, ya que, con tu ejemplo, me encaminaron a seguir con mis proyectos, siempre me diste esperanzas y tuviste fe en mí.

Te amo infinitamente

Agradezco a mi director de tesis señor doctor Jaime Ocampo quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento, mis reconocimientos por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad San Francisco de Quito por abrirme sus puertas y brindar una educación al más alto nivel con innovación y emprendimiento digno de la mejor universidad del país.

RESUMEN

Este proyecto de investigación analiza y pone en efecto un modelo gerencial muy interesante que es el de DEMING en una empresa de medicina prepagada, Humana.

Este modelo se efectuará en el espacio del call center. Ya que aquí es donde existe el mayor movimiento de gestiones realizadas tanto para emisión de créditos como resolver quejas. Para que esta área de la empresa pueda laborar correctamente se necesita implementar un modelo gerencial mediante procesos los mismos que al ser aprobados y usados correctamente con el debido gestionamiento continuo de calidad el porcentaje de quejas de los afiliados por parte de la empresa disminuyan.

Palabras clave: Deming, call center, procesos, mejora continua

ABSTRACT

This research project analyzes and puts into effect a very interesting management model that is that of DEMING in a prepaid medicine company, Humana.

This model will be made in the space of the call center. Since this is where there is the largest movement of steps taken to both issue credits and resolve complaints. In order for this area of the company to work properly, it is necessary to implement a managerial model through processes that, when approved and used correctly, with due continuous quality management, the percentage of complaints from affiliates by the company decrease.

Keywords: Deming, call center, processes, continuous improvement

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción	11
Revisión de la literatura	19
Metodología y diseño de la investigación	39
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Referencias.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA #. 1 Y 2 PRESUPUESTO Y COSTOS DETALLADOS DE PROYECTO

TABLA #. 3 INVOLUCRADOS EN EL IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

TABLA #. 4 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

TABLA #.5 EVALUACIÓN DE PRINCIPALES MODELOS GERENCIALES

TABLA #.6 CRITERIOS DE EVALUACIÓN SEGÚN MODELOS GERENCIALES

TABLA #.7 FUNDAMENTOS DE LA EXCELENCIA GERENCIAL

TABLA #.8 CRONOGRAMA

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA #. 1 CICLO DE DEMING

FIGURA #. 2 CICLO DE MEJORA CONTINUA P.D.C.A

FIGURA #. 3 CICLO COMPLETO DE EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINUA

FIGURA #. 4 CICLO DE P.D.C.A BASADO EN LA PROBLEMÁTICA DEL TEMA

FIGURA #. 5 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE HUMANA

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Asegurado prepagada de salud

“Humana es una empresa de medicina prepagada dedicada a la prestación de servicios de salud que forma parte del Grupo más importante en prestaciones médicas en Ecuador, Conclina C.A., al que también pertenece el Hospital Metropolitano, el lema principal es cuidar el bienestar de nuestros clientes financiando sus necesidades de salud a través del acceso a los mejores prestadores y proveedores del país con un servicio ágil, cálido, confiable y humana” (“Mi humana”, 2019)

Filosofía organizacional

“Por que amamos la vida desde siempre, estamos para cuidar de tu bienestar y el de tu familia en todas tus etapas”

Política de calidad

Brindamos un sistema de financiamiento de servicios integrales de salud y bienestar para nuestros clientes, con acceso a los mejores prestadores y proveedores del país . A través de un servicio ágil, cálido, confiable, humano. Comprometidos con la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad e innovación de nuestros procesos y canales de comunicación; con talento humano competente que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y aliados estratégicos, así como los requisitos aplicables”

Adicional otro lema es que “contamos con cerca de 200.000 afiliados, quienes son el mejor ejemplo, de que estamos cumpliendo con nuestro objetivo de cuidar el bienestar de miles de personas y sus familias, en todas las etapas de su vida” (“Mi humana”, 2019)

“Contamos con clientes individuales, familiares, empresariales como también corporativos. La cartera de clientes corporativos la integran importantes empresas del país en sectores como el petrolero, telecomunicaciones, automotriz, industrial, servicios, salud, entre otros” (“Mi humana”, 2019)

“Nuestro personal somos conscientes que una compañía de medicina prepagada debe sostenerse sobre la eficiencia y la calidez. Contamos con un equipo profesional de más de 260 ejecutivos especializados en diversas áreas y con un enfoque de asesoría al cliente” (“Mi humana”, 2019)

“ La compañía Medicina para el Ecuador Mediecuador Humana S.A., ha sido creada para cumplir con el siguiente objeto social:

- a) Otorgar prestaciones de salud, a través de mecanismos de medicina prepagada, así como la ejecución de actividades o afines complementarias a tal objeto.
- b) La representación en el Ecuador de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras dedicadas a la producción y/o comercialización de todo tipo de productos que tengan que ver con su objeto social.
- c) La compraventa, permuta, arriendo de bienes muebles e inmuebles, para la cual podrá negociar, hipotecar, gravar, subdividir, adquirir, transferir, ceder y disponer de propiedades urbanas y/o rurales.

d) Prestar los servicios de administración comercial, asesoría en el manejo y dirección de empresa” (“Mi humana”, 2019)

Call center.

“Un Call Center o centro de llamadas, es una oficina en donde se reciben llamadas o se hacen las llamadas de una compañía. Los call center son cada vez más populares en la sociedad de hoy, donde muchas compañías han centralizado funciones de servicio y de ayuda al cliente. Estos emplean mucho personal en servicio al cliente, ventas y funciones de ayuda. Son a menudo oficinas grandes provistas de coordinadores y jefaturas donde cada uno tiene una función específica; dependiendo del tamaño del Call Center, una sola oficina podía tener desde una docena a centenares de personas trabajando y dependiendo de las necesidades o rubros de la compañía. Solamente se reciben, se hacen llamadas o ambas” ([Thrion, 2012](#))

“Con el pasar de los años, el tema de servicio al cliente en call center, ha tomado cada día más importancia ya que es la entrada para nuevos clientes y por consiguiente nuevas oportunidades de negocios y de esta manera las organizaciones logren ser reconocidas en el mercado de los call center, por su calidad y servicio ya que de allí depende la permanencia de cada uno de los clientes y la existencia de la organización” ,(Gómez, 2014)

Como afirma ,(Gómez, 2014) “Servicio al cliente en un Call center, cada día juega un papel muy importante para la sociedad y para todas las organizaciones, constituyéndose en el foco de la cultura social, económica y por consiguiente un enfoque total para toda una organización y sus funcionarios; donde cada uno de ellos desempeñan algún rol y se aseguran de que todas las cosas salgan bien, para que el cliente reciba un buen servicio esté satisfecho y vea que se cumple con sus

expectativas y solicitudes y para toda las personas que ofrecen su trabajo al servicio vean y encuentren el verdadero valor para esta reconocida labor”

Tal es así como menciona (Gans,2003) “Para el buen funcionamiento de un centro de contacto y solución, deben realizarse proyecciones acertadas del tráfico de las llamadas que van a ingresar a las líneas telefónicas y de igual manera debe programarse eficazmente al personal. Una mala planificación puede llevar al exceso o escasez de agentes, lo que se traduce en pérdidas para el negocio e insatisfacción en el caso de servicio al cliente. En el entorno operativo, los modelos tradicionales son de gran valor y al mismo tiempo limitados en su capacidad para caracterizar el comportamiento de las llamadas en los centros de contacto”

Es por eso que los centros de contact center son una parte primordial en atención de servicio al cliente ya que presta servicios las 24 horas los 365 días

“Los centros de llamadas telefónicas son una parte integral de muchas empresas, y su papel económico es significativo y creciente. También son fascinantes sistemas sociotécnicos en los que el comportamiento de los clientes y empleados se entrelaza estrechamente con las medidas de rendimiento físico” (Gans,2003)

Además (Cruz,2015) menciona que los “Los *call centers* (cc) y los servicios que producen constituye un fenómeno productivo emblemático de la economía de los servicios basados en tic y su papel ha sido crear un nuevo campo de interacción entre las empresas y el consumidor, la cual es un factor intangible de competitividad para las primeras”

Humana es una empresa financiadora de servicios médicos tanto para planes individuales como corporativos cada uno con sus condiciones contractuales para determinar cobertura al momento de uso del plan.

El call center es un área primordial donde es manejado por agentes que se encuentran recibiendo llamadas tanto de los afiliados como de prestadores médicos que poseen convenio.

El agente del call center atiende las llamadas solventando tantas inquietudes de cobertura, cobro de primas mensuales, desafiliaciones, retenciones y el mayor flujo de llamadas es quejas, el principal motivo de esta son reembolsos no cubiertos ya que en ese aspecto se debe enfatizar y mantener un proceso que el agente pueda seguir adecuadamente y solventar la queja ya que esta área es la única que trabaja los 365 días al año 24 horas al día.

Al call center ingresan alrededor de 8000 llamadas mensuales de las cuales el 64% corresponde a quejas de los afiliados sobre casos de reembolsos no pagados y mala información proporcionada por el operador.

Justificación

El problema principal es que una vez que el cliente no satisface sus necesidades sobre sus reembolsos y no obtiene la información adecuada, es un afiliado que puede salirse del plan, y eso implica pérdida para la empresa.

Humana mantiene convenios con múltiples prestadores médicos que mantiene un valor de punto por el cual el afiliado acude a cada uno de ellos y hace uso de su seguro médico mediante copago.

El inconveniente radica el momento en que el afiliado desea ingresar a un prestador que no se encuentra en convenio, es decir deberá cancelar toda la atención y manejarlo vía reembolso.

Al momento que se maneja todo vía reembolso no existe un proceso como tal para responder al afiliado si se le va a cubrir o no como sería un caso, o si tendrá cobertura de acuerdo a su plan (ya que en Humana existen contratos que no tienen la opción de reembolso) y por último si ese reembolso va a ser devuelto por falta de información o inconsistencias en documentación ingresada.

Como no existe una respuesta clara acerca de un reembolso afiliado se comunica con call center para saber como va el progreso del mismo o si se le va a cubrir o no, la respuesta de los agentes del call center es siempre la misma: “se encuentra en análisis de auditoría médica” esto genera un descontento por parte del afiliado ya que no son solo una sino varias llamadas que realiza.

Si hubiere un proceso como tal se lo aplicaría teniendo en cuenta la satisfacción del cliente y no una futura desafiliación.

Es así que (Gans,2003) menciona “el cliente cuando reciben una mala información y se suma que la actitud del agente fue muy parca, puede tomar una decisión de retirarse de la compañía”

Adicional (Arévalo, 2012) indica que “una mejor herramienta que mejor maneja en el día a día un agente de call center, es la información de allí depende que el cliente este satisfecho con la labor, por consiguiente, se requiere que este motivados en su trabajo que estén bien informados que cumplan con los tiempos de respuesta para el cliente, para el cliente y esto es una regla de oro para toda persona el tiempo es muy valioso”

Por consiguiente (García, 2013) nos dice “una organización o cualquier parte de ella, proporciona una serie de servicios (o productos) que consume un cliente (interno o externo). Para la entrega de dicho servicio (o producto) las organizaciones ejecutan un proceso. En este artículo, se pretende proporcionar la comprensión de los principios de la mejora continua de los procesos, se tomará la Serie de Normas NTP-ISO 9000:2001 para comprender el aspecto conceptual y el enfoque fundamentado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad”

Hipótesis

El presente trabajo busca disminuir el número de llamadas de afiliados que no son satisfechos por reembolsos mal pagados y por información errada brindada por el operador del contact center, mediante la implementación de procesos como determina (García, 2013)

“El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado”

Se pretende asentar un sistema de procesos en el área de call center como indica [\(Gómez, 2014\)](#) “El sistema por procesos, es más fácil de implementar y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que, aunque un proceso afecte al resto de procesos, es más sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto de procesos se vea afectado de forma negativa por la transformación, la modificación o cambio de un proceso, no conlleva la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y

gestión siguen siendo iguales. Si es que afecta al resultado final, por lo que todos los procesos, han de cumplir con las expectativas y necesidades del resto de procesos. La responsabilidad de la mejora del proceso, corresponde a los integrantes del proceso, con la ayuda de toda la organización”

Así pues (García, 2013) nos exterioriza “el enfoque de procesos permite analizar el funcionamiento de un proyecto o de una empresa de construcción como una secuencia lógica de tareas asociadas a través de un flujo de recursos que van circulando a través de la organización y se les va agregando valor hasta obtener el producto final, el proyecto o el proceso terminado”

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Esta sección abarcará una revisión técnica sobre los conocimientos científicos actuales en lo relacionado con el funcionamiento de un call center y como influencia este en una empresa de medicina prepaga Humana.

El call center es una amplia área que abarca determinadas funciones para la empresa, implementar procesos sería una actividad que hará que las quejas disminuyan y por ende reprocesos que no son parte de un proceso de calidad.

(Carro,2014) revela que desde la antigüedad la calidad mediante procesos ya se evidenciaba “En los años setenta, la incidencia de la tecnología en el campo de la calidad se hizo evidente. La tecnología influyó a través de la sustitución de los materiales y de los componentes por otros mejores como la automatización de los procesos que imprimieron mayor regularidad a las producciones, automatización del control de calidad mediante sensores que ajustaban de nuevo los equipos o avisaban de que es necesario realizar algún ajuste y una rápida y precisa instrumentación para el análisis de los productos.

Al mismo tiempo entran una serie de conceptos como fiabilidad (garantía de que el producto cumplirá con sus prestaciones durante un determinado periodo), responsabilidad del producto y la obligación de hacer frente a las responsabilidades derivadas de un fallo en las prestaciones del producto. Los años ochenta han visto el desbordamiento del concepto de calidad fuera de la planta de producción. La calidad se percibe como un arma competitiva que comienza en el diseño del proceso.

Acompaña al producto durante su estancia en la casa del cliente. La calidad ha de mejorarse siempre hasta conseguir la perfección. La calidad ha de alcanzar a todos los

niveles y grados de la organización (calidad corporativa). La calidad se produce y ello se consigue mediante la formación, la información y la participación de los operarios.

Quizás el avance más notable consiste en que, así como antes se consideraba que cualquier mejora de la calidad entrañaría un costo (a mejor producto, producto más caro), actualmente se considera que es posible perseguir simultáneamente los objetivos de mejor calidad y menor costo. En los años ochenta los grandes cambios conseguidos por las empresas industriales japonesas en cuanto a calidad han servido de incentivo en todo el mundo industrializado para el lanzamiento de programas de mejora de la calidad. Con mercados que crecen lentamente, la mejora de la calidad y del costo son importantes herramientas para penetrar y para mantenerse en ellos” (Carro, 2014)

Ciclos de mejora continua

La filosofía de Deming.

“El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming” (Holman,2007)

“El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA,(figura 1) Planifique, haga, verifique y actúe” (Iso Tools excellence 2016)

Esto se ratifica “Desde tiempos antiguos ya se hacía evidente la teoría de DEMING como fundamento de calidad es así que (García 2013) formula “a partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad” (García, 2013)

En la Figura 1 se podrá apreciar el Ciclo Deming.

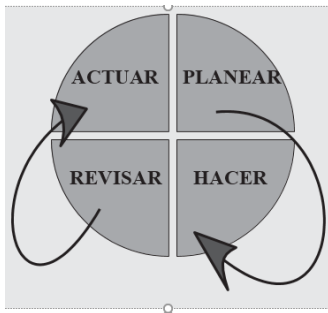


Figura 1. García,MP, (2013) Mejora continua de la calidad de procesos. Notas científicas, 6, 89 -94

“El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa” (Iso Tools excellence 2016)

“Ningún individuo ha tenido más influencia en la administración de la calidad que el doctor W. Edwards Deming (1900-1993). Deming recibió un doctorado en física y tuvo una formación importante en estadística, de modo que gran parte de su filosofía tiene sus raíces en estas ciencias. Trabajo en Western Electric en los inicios del control de calidad estadístico en las décadas de 1920 y 1930. Deming reconoció la importancia de considerar los procesos administrativos estadísticamente. Durante la segunda guerra mundial, impartió cursos de control de calidad como parte del esfuerzo de defensa de Estados Unidos, pero se dio cuenta de que enseñar estadística solo a los ingenieros y trabajadores de las fábricas nunca solucionaría los problemas fundamentales de la calidad que era necesario resolver en la manufactura” ([James, 2013](#))

“El principal objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público” (García, 2013)

Medicina prepagada en el Ecuador

“Las empresas de medicina prepagada financian el riesgo que tiene una persona de enfermarse, En otras palabras, esto se refiere al hecho que un individuo de manera voluntaria contrate un plan de medicina para pagar de manera anticipada cualquier tipo de gasto que se manifieste en el futuro por una enfermedad. Esto quiere decir que los clientes se comprometen a pagar una tarifa por el servicio y la empresa tiene la obligación de generar un contrato de financiamiento, donde se detallan las condiciones de cobertura del plan y producto, la tarifa respectiva y todos requisitos de contratación. En la actualidad, toda empresa que ofrece planes de salud está obligada a

cumplir con la nueva normativa que regula las coberturas a brindarse en los distintos tipos de productos” (“Mi humana”, 2019)

Entre otros servicios que una empresa de medicina prepagada otorga tenemos:

- “Accesibilidad para la atención con médicos especialistas en convenio, o a elección del usuario.
- Reducción en tiempos de espera y facilidad en el agendamiento de citas médicas.
- Acceso a una segunda opinión médica de especialidad, la cual aporta de manera significativa al momento de decidir por un tratamiento determinado.
- Amplio cuadro médico, donde los clientes acuden al especialista necesario en centros de la Red médica con la que la empresa tiene convenio.
- Reembolso ágil y sencillo de gastos médicos, donde el cliente recibe una devolución de los valores invertidos en el pago de consultas médicas, laboratorio, imagen y medicamentos, etc.
- Servicio de visitas médicas domiciliarias, a través de este servicio el cliente recibe una rápida y segura atención médica de primer nivel, desde la comodidad de su hogar u oficina” (Salud.sa, 2019)

Beneficios de un plan de Medicina Prepagada.

“Las empresas que ofrecen estos servicios, ofrecen productos que buscan entregar un valor agregado hacia sus clientes, mencionamos algunos de ellos:

- “Hospitalaria: dependiendo del plan que el cliente escoge se ofrecen coberturas totales o parciales en los diferentes hospitales y clínicas del país.

- Hospital del día: Gracias a los avances en la tecnología médica, ahora es posible que un paciente sea sometido a una intervención quirúrgica con una estancia menor a las 24 horas.
- Ambulatoria: corresponde a las atenciones que se brindan sin la necesidad de estar hospitalizado, por ejemplo, hablamos de las consultas médicas, exámenes de laboratorio clínico y de imagen, terapias de rehabilitación física, medicamentos.
- Maternidad: existen varias opciones de productos que cubren un embarazo programado, los cuales varían según sus montos de cobertura y las clínicas u hospitales a los cuales desee acceder la madre embarazada.
- Trasplante de órganos: si llegase una persona a desarrollar una enfermedad grave durante la permanencia en el plan de salud, este podrá beneficiarse de una cobertura para trasplante de órganos, lo cual contempla los gastos médicos tanto para al paciente receptor, como para el donante del órgano” (“Mi humana”, 2019)

Todo esto amparado bajo registro oficial

“Que, el artículo 52 de la Constitución determina el derecho de las personas a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características; y, que la

Ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor” (“Registro Oficial N° 863, 2016)

“Que, el artículo 358 de la Constitución crea el sistema nacional de salud con la finalidad de lograr el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, reconociendo la diversidad social y cultural y guiándose por los principios generales de inclusión y equidad social, y por los de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional” (“Registro Oficial N° 863, 2016)

“Que, el artículo 359 de la Constitución determina que el sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social; (“Registro Oficial N° 863, 2016)

“Que, el artículo 360 de la Constitución establece que el sistema nacional de salud garantice, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud” (“Registro Oficial N° 863, 2016)

Modelos de gestión de calidad total - excelencia.

Definición de calidad.

“Se acepta la definición de calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas la bastante similar planteada en la norma internacional ISO9000 que indica que calidad es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas” (Carro, 2015)

(Yáñez, 2008) define a la calidad “es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”

Calidad total

“El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones.

Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos "Premios a la excelencia de la gestión". Los beneficios que pueden derivarse de su utilización para las organizaciones son, entre otros, los siguiente

Como sistemática de autoevaluación:

- Establecer una referencia de calidad para la organización.
- Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización.
- Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo” (Evans,2015)

Además (Serna, 2014) nos dice :

Que “Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.

- Tensionar a la organización para lograr un objetivo.
- Si se obtiene el premio, la publicidad inherente al mismo” (Serna, 2014)

Énfasis en la Calidad.

“Control de calidad inicia con educación y termina con educación y dicha formación se debe extender desde la alta gerencia hasta el último nivel de la organización” (Tarí, 2000)

Sistema de Gestión de calidad

“Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas” (Yáñez, 2008)

Adicional mismo autor indica “Beneficios de un sistema de gestión de calidad

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente
- Aumento de la productividad y eficiencia
- Reducción de costos

- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo
- Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas”

(Yáñez, 2008)

También podemos integrar un nuevo concepto como es “El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión”

Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos "Premios a la excelencia de la gestión" .(Iso Tools excellence 2016)

En base al desarrollo de la calidad basado en la iso tools excellence determina (Iso Tools excellence 2016)

“PRINCIPIOS DE ISO 9001”

“Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el

personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta” (Iso Tools excellence 2016)

Importancia de la calidad.

“Para el buen funcionamiento de un centro de contacto y solución, deben realizarse proyecciones acertadas del tráfico de las llamadas que van a ingresar a las líneas telefónicas y de igual manera debe programarse eficazmente al personal. Una mala planificación puede llevar al exceso o escasez de agentes, lo que se traduce en pérdidas para el negocio e insatisfacción en el caso de servicio al cliente. En el entorno operativo, los modelos tradicionales son de gran valor y al mismo tiempo limitados en

su capacidad para caracterizar el comportamiento de las llamadas en los centros de contacto (Gans, 2003)

“Particularmente, la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

- 1) Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- 2) Prestigio de la Organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
- 3) Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
- 4) Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio” (Tarí, 2000)

“La American Society for Quality (Sociedad Americana para la Calidad) indica que el Total Quality Management es un termino que inicialmente ha sido utilizado por el Comando de Sistemas Aéreos Navales de la Marina de los Estados Unidos para describir el estilo de gerenciamiento japonés, pero cuenta con varias definiciones que apuntan, en general, a mejorar la competitividad. Para la puesta en marcha del TQM (por sus siglas en inglés de *Total Quality Management*, Administración de la Calidad

Total) se necesitan de varias herramientas que están asociadas a una manera de gestión originalmente exitosa como el modelo japonés. En este sistema caben además los principios básicos ya establecidos por Shewart sobre control de calidad estadístico” (Holman,2007)

“El nombre de Total en la sigla TQM plantea que este sistema no está limitado al área de producción/operaciones de una organización, como originalmente todas las técnicas de control enfatizaban, sino a toda la organización” (Holman,2007)

“El TQM (por sus siglas en inglés de *Total Quality Management*, Administración de la Calidad Total) se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos. Cada proceso sea operacional, administrativo o interdepartamental, es continuamente definido y mejorado (Bates, 1993). Esto hace que a veces las salidas superen las expectativas que tienen los clientes de una organización” (Holman,2007)

Según lo antes expuesto podemos notar y mencionar que un para que la calidad sea eficiente y puede mantener los regímenes internacionales debe mantener un ciclo, como se indica en párrafos que preceden este ciclo se basa en la teoría de Deming de la que tanto se hablado.

El ciclo de mejora P.D.C.A

“Todo el mundo parece conocer el ciclo PDCA de Deming. Sin embargo, la realidad empresarial, especialmente en Occidente, lo que muestra es un fuerte dominio de Do (hacer), mientras que las partes P, C y A del ciclo no son tan aplicadas. ¿Por qué? Simplemente, para situarnos, vamos a recordar, siquiera brevemente, el significado de cada tramo del ciclo.

- P (Plan): el propósito de esta fase es ganar la aceptación del equipo en aquello que requiere nuestra atención. Se trata de tener un sistema en taller (y en oficina) que cuenta con canales para las oportunidades de mejora. Los principales contenidos de esta fase son: la comunicación entre las personas, la consideración de diversas perspectivas, la delimitación del ámbito de la cadena de valor a tener en cuenta, el diagnóstico de causas de la situación y el planteamiento de un curso de acción” (Bicheno, 2012)

- D (Do): se trata de la ejecución del plan. Generalmente requiere ensayos y ajustes hasta conseguir una implementación eficaz y simple de mantener.

- C (Check): se trata de verificar que los logros no son casuales, sino que son una consecuencia de los cambios realizados.

- A (Act): se trata de estandarizar la nueva situación; es decir, los cambios son incorporados como característica del sistema. Es el momento para reflexionar sobre las lecciones aprendidas e iterar el ciclo PDCA” (Bicheno, 2012) (Figura 2)

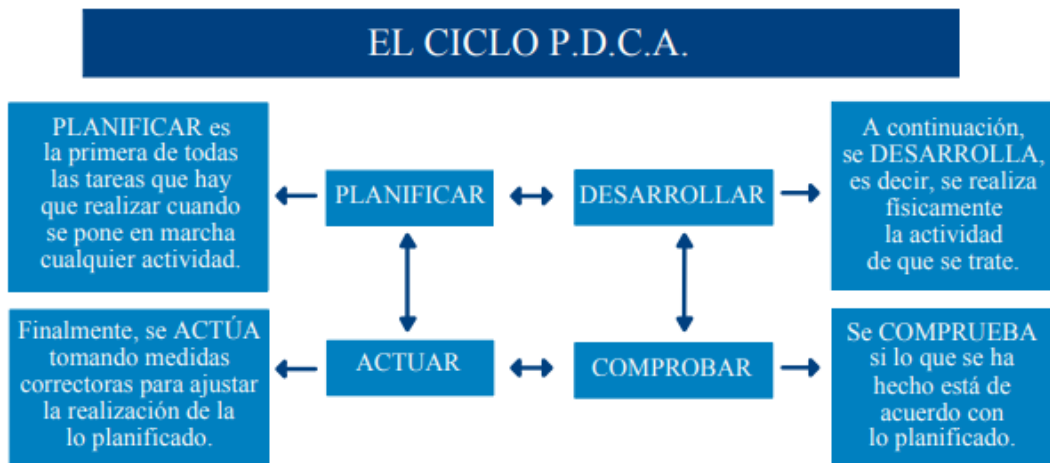


Figura 2 Bicheno, J, The Quality . Towards Six Sigma Performance in Service and Manufacturing, Piccie Books, 45-3,24

El ciclo completo de evaluación podemos verlo representado de forma gráfica en la siguiente figura: (figura 3)

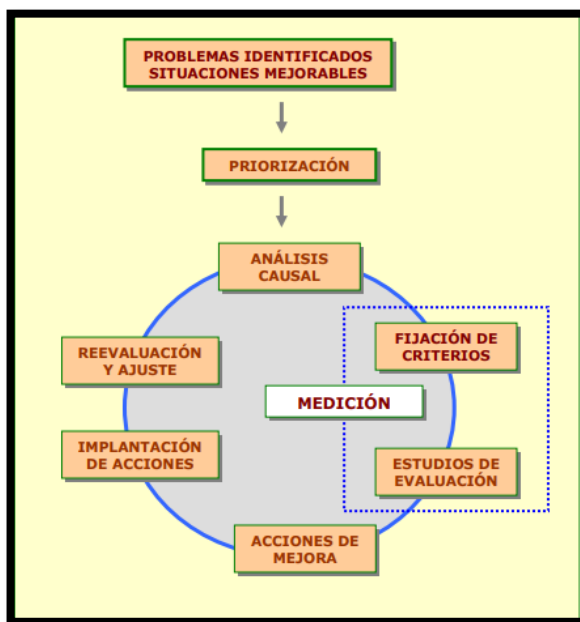


Figura 3 Liker, J. K. Meier, D. El cambio de actitudes y el desarrollo de competencias, The Toyota Way Fieldbook, McGrawHill, 65-12,35

“Es sencillo hablar del ciclo PDCA y de la mejora continua. Y, sin embargo, implantarlo en la práctica en una organización es un gran desafío además de la transformación de un sistema con sus valores, filosofía, principios, reglas, estrategias, métodos, controles, métricas. Transformación que requiere comprender las actitudes de sus agentes para adaptarlas mediante el ejemplo y con tenacidad a los valores y principios de la filosofía. Lo cual, a su vez, requiere que en el nivel operacional sean desarrolladas unas prácticas de disciplina (estabilidad y estandarización) y un desarrollo continuo de destrezas en la solución de problemas (incremento de flujo y balanceo) que tienen cabida con planteamientos de largo plazo, pero que no es fácil compatibilizar con los resultados a corto. Y ahí radica la esencia de la dificultad: que el cambio de actitudes (cultura organizacional) y el desarrollo de competencias requiere necesariamente un enfoque a largo plazo; pero la cultura empresarial en Occidente está fuertemente condicionada por los resultados a corto” (Bicheno, 2012)

Basándose en el ciclo de Deming se va a desarrollar en este proyecto implementado una metodología que permitirá a los agentes del call center implementar los procesos según sea la necesidad.

Call center

Costos

Análisis de Costos de Infraestructura

En este grupo de costos incluiremos:

- PBX (central telefónica) o Servidores de Comunicación que ya está incluido dentro de la infraestructura

“Este es el equipamiento y los componentes de hardware y software que permite conectar el centro de contactos con la red pública de telefonía a través de líneas telefónicas E1/T1, analógicas o IP, y además realiza la conmutación de las llamadas” (Arévalo, 2012)

- Servidores de Aplicaciones

“Son los componentes de hardware y software donde se instala el sistema de contact center propiamente dicho. Dependiendo de las dimensiones del centro de contactos es decir la cantidad de usuarios, canales. Para adoptar una estación extra para cada operador se necesitará equiparlo con los PCs de los agentes, los auriculares, los muebles, el cableado, etc., que lo consideramos infraestructura periférica y debiera ser más o menos similar para cualquier solución de centro de contacto que estés considerando” (Arévalo, 2012)

En el primer caso, se utilizan servidores disponibles en el mercado y homologados por el proveedor, como, por ejemplo, HP, Dell, IBM, etc. En el segundo caso, la infraestructura la fábrica el mismo proveedor que el sistema de contact center y se lo deberá adquirirlo a él” (Arévalo, 2012) (Tabla 1 y 2)

En las tablas 1 y 2 nos muestra el presupuesto aproximado con 1 jefe de call center, 7 operadores, 2 asesores de ventas , 4 técnicos de reparaciones, 3 de mantenimiento y limpieza,

Tabla 1

PERSONAS REQUERIDAS				
DESCRIPCION	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe del Call Center	1	1500	\$1.500	\$18.000
Operadores	7	500	\$3.500	\$42.000
Asesor de ventas	2	700	\$1.400	\$16.800
Tecnicos de repaciones	4	1000	\$4.000	\$48.000
Guardiania	3	350	\$1.050	\$12.600
Mantenimiento y Limpieza	3	\$300	\$900	\$10.800
Total	21	\$5.550	\$13.550	\$148.200

Tabla 4 producción personal

COSTOS

DESCRIPCION	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Guardiania	3	\$350	\$1.050	\$12.600
Mantenimiento y Limpieza	3	\$900	\$2.700	\$32.400
Total			\$3.750	\$45.000

MANO DE OBRA DIRECTA				
CARGO	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	ANUAL
Jefe del Call Center	1	\$1.000	\$1.000	\$12.000
Operadores	7	\$500	\$3.500	\$42.000
Asesor de ventas	2	\$700	\$1.400	\$16.800
Tecnicos de repaciones	4	\$1.000	\$4.000	\$48.000
Jefe Financiero	1	\$1.200	\$1.200	\$14.400
Total			\$11.100	\$133.200

COSTO VARIABLE

MATERIALES INDIRECTOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MENSUAL	ANUAL
Suministro de limpieza		\$29,0	\$29,0	\$347,8
Suministro de oficina		\$981,68	\$981,68	\$11.780,2
Total		\$1.010,7	\$1.010,7	\$12.127,9

COSTO FIJO

COSTO DE MANTENIMIENTO

Descripción	Cantidad	Precio	MENSUAL PROM	TOTAL ANUAL
Mantenimiento de equipos	1	\$250,0	\$250,0	\$250,0

Total				\$250,0
-------	--	--	--	---------

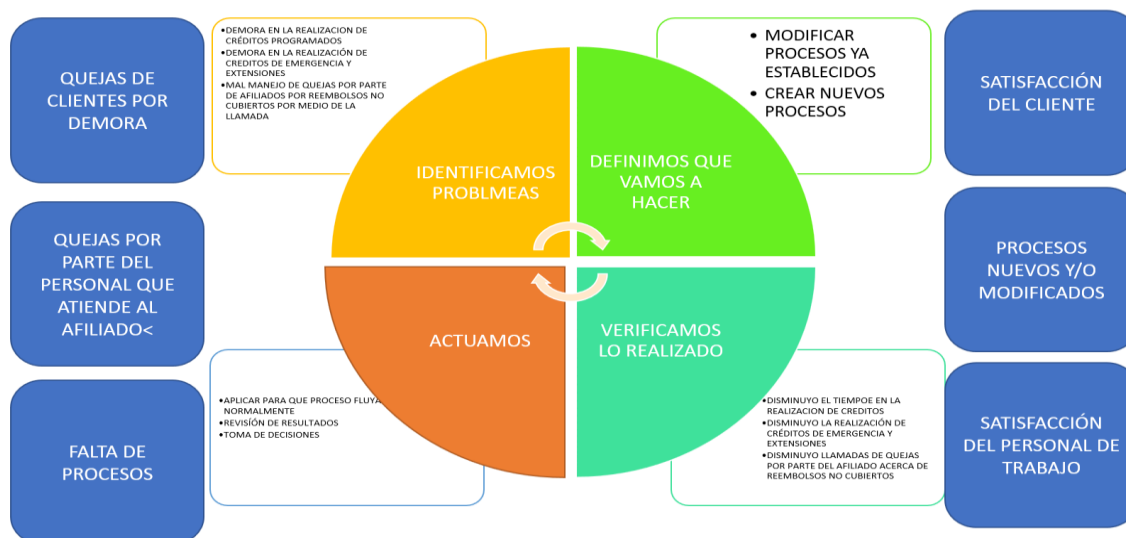
COSTOS

COSTOS FIJOS	\$ 178.450,00
Mano de Obra Directa	133200,00
Mano de Obra Indirecta	45000,00
Costo de Transporte	250,00
COSTOS VARIABLES	\$ 12.127,92
Materiales Directos	0,00
Materiales Indirectos	12127,92
COSTOS TOTALES	\$ 190.577,92

Tablas 1 y 2 producción personal

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dada la necesidad de implementar un ciclo de mejora continua en un call center, ahora se expondrá la problemática que existe al momento de una queja por reembolsos negados a un afiliado (Figura 4)



Ciclo de mejora continua de basado en la problemática del tema

Figura 4 producción personal

El problema central expuesto en la figura. 4 se basa en que las quejas de los afiliados por reembolsos no cubiertos realizando llamadas por quejas aumenten y por ende problemas mayores como son la desafiliación y por ende perdida de un afiliado.

En la tabla 3 se enlista los autores involucrados en la implementación de procesos

Involucrados en la implementación de procesos

GRUPO	PESO	VALOR DE INTERÉS	VALOR POSICIÓN	RESULTADO
Servicio al cliente área de contact center	3	3	3	9
Auditoría médica	3	3	3	9
Supervisores de contact center	2	2	2	6
Jefatura de auditoria médica.	2	2	1	5
Afiliados	3	3	3	9

Fuente: producción personal. Enero 2018

Nota. 1 menor peso, 3 mayor peso. El mayor resultado es el actor involucrado más importante

La Tabla 4 corresponde a la matriz del marco lógico en la cual se describe la meta o finalidad de disminuir las llamadas por quejas de reembolso no pagados al call center y por ende mejorar el proceso para que estas llamadas disminuyan

Matriz de marco lógico (tabla 4)

RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE	SUPUESTOS

NARRATIVO		VERIFICACIÓN	
<p>Fin</p> <p>Mejorar la productividad en el área de contact de una empresa de medicina prepagada center aplicando la metodología PHVA. (también conocido como ciclo Deming)</p>	<p>Requerimientos satisfechos por parte de los afiliados cuando presentan una queja por reembolsos no cubiertos</p>	<p>Informe del registro de implementación del proceso</p>	<p>Concientizar al personal que trabaja en empresa de medicina prepagada , auditores médicos, operadores del contact center sobre la importancia de la aplicación de procesos que ayuden a una mejora.</p>
<p>Propósito</p> <p>Satisfacer las necesidades de los usuarios y disminuir el número de quejas por reembolsos no cubiertos con la</p>	<p>Número de afiliados insatisfechos, # de usuarios satisfechos / # de usuarios que se desafilian x 100</p>	<p>Encuestas de satisfacción aplicadas a afiliados.</p>	<p>Proporcionar asistencia técnica para la propuesta de plan de mejora continua</p>

<p>implementación de procesos</p> <p>Crear personal comprometido con la mejora de calidad en el área del contact center</p>			
<p>Componentes</p> <p>Personal con una cultura de calidad más amplia, y comprometido con el área, para que se lleve a cabo una mejora constante en la misma.</p>	<p>Número de personas con conocimiento sobre el plan de mejora continua en la unidad / Número de personas evaluadas</p> <p>X 100</p>	<p>Evaluación constante de personal sobre planes de capacitación y la aplicación de procesos</p>	<p>Implementar los procesos dentro de la cultura corporativa de la empresa</p>
<p>Actividades</p> <p>Establecer procesos que se incluyan dentro de las normativas de la empresa para ser ejecutados de</p>		<p>Registro de quejas</p>	<p>Integración de dichos procesos estandarizando los mismos</p>

acuerdo a cada requerimiento			
---------------------------------	--	--	--

Por qué se utilizó esta modalidad en una empresa de medicina prepaga Humana

“Podríamos decir, a modo de síntesis, que el TQM es una manera de gerenciar toda una organización interpretando que el fin de la misma es lograr satisfacer los requerimientos de sus consumidores o clientes por medio de mejorar la calidad de sus productos y procesos” (Carro, 2015)

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos”. (Carro, 2015)

“La esencia de la dirección de la calidad es la mejora continua. En este sentido, el término kaizen (nota 17) significa mejora continua, involucrando a todos los niveles de la jerarquía organizacional” (Tará, 2000)

Condiciones para la mejora continua

“Para que esta mejora continua sea una realidad, bajo la filosofía de la dirección de la calidad, es necesario que se den los siguientes aspectos:

- Trabajar con datos precisos y utilizarlos correctamente como parte vital de un programa de mejora continua. Así, para desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los

clientes, debe comenzarse recopilando datos fiables sobre los requisitos que éstos demandan. A continuación, estos datos pasarán a los departamentos de diseño y producción. De igual manera, los datos son imprescindibles para la resolución de problemas” (Tarí, 2000)

“La existencia de objetivos. No puede haber una mejora si no existe una meta que se desea superar. Como señala debe existir un objetivo preciso para todo trabajador, máquina y proceso. Por ello resulta esencial conocer el punto de partida y los estándares de trabajo” (Tarí, 2000)

Modelo de Excelencia Deming

Como se expuso anteriormente “El modelo Deming se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Es un modelo que recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas de Control Total de Calidad (TQC) y Control de Calidad en Toda la Empresa (CWQC). (Iso Tools excellence 2016)

“El principal objetivo de la evaluación en el modelo Deming es comprobar que se hayan obtenido los resultados esperados a través de la implantación de la calidad en toda la compañía. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar del público” (Carro, 2015)

Herramientas fundamentales para el análisis de procesos

“La importancia otorgada durante los últimos años al control de calidad es una respuesta a la competencia japonesa basada en la calidad. Sin embargo fue Deming quien mencionó que el consumidor es la parte más importante de la línea productiva" y enseñó a los japoneses los distintos métodos de control de calidad” (Carro, 2015)

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“La norma NTP-ISO 9004:2001 presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización. Estos principios de gestión de la calidad son los siguientes.

- Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacerlos requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- Enfoque a los procesos: Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Sistema enfocado hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Relación mutuamente benéfica con proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”(Iso Tools excellence 2016)

Tablas comparativas de elementos, criterios y fundamentos de los modelos principales

“A continuación, realizamos un análisis de una serie de tablas aparecidas en diversos estudios donde se realizan comparaciones de los diversos modelos” (Iso Tools excellence 2016) (tabla 7)

Sistemas de retroalimentación

“Como se puede observar en la siguiente tabla, los elementos básicos son muy parecidos en todos los modelos. (Iso Tools excellence 2016)

Marco general de evaluación principales modelos

Tabla 5

SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN				
ELEMENTOS	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige
	Enfoque	Planificar	Enfoque	Estrategia
	Estrategia	Hacer	Desarrollo	Despliegue
	Despliegue	Comprobar	Evaluación y Revisión	Revisión
	Evaluación y Revisión	Actuar		
ELEMENTOS	Modelo México	Modelo Brasil	Modelo Singapur	
	Competitividad	Personas	Estrategias	
	Sostenibilidad	Estrategias	Personas	
	Capacidades organizacionales	Planes	Procesos	
	Ejecución	Procesos	Conocimientos	

Fuente :Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica, Suplemento recuperado de Iso Tools excellence (Iso Tools excellence 2016)Fundamentos de la excelencia

Criterios de evaluación

“Los expertos consideran que existen 9 criterios fundamentales que toda organización que aspire a un desarrollo sostenible y un liderazgo ejemplar debería tener. Como vemos en el gráfico, dichos criterios se repiten en los diversos modelos con ligeras variaciones” (Iso Tools excellence 2016) (tabla 6)

Tabla 6

CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
CRITERIOS	Nº	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo visionario	Estrategia
	2	Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa	Planificación estratégica
	3	Política y Estrategia	Política y Estrategia	Aprendizaje	Enfoque en el clientes y en el mercado
	4	Alianzas y Recursos	Alianzas y Recursos	Gestión de procesos	Dimensión, Análisis y dirección del conocimiento
	5	Procesos	Cientes	Mejora continua	Enfoque en los recursos humanos
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	satisfacción del empleado	Dirección de procesos
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente	Resultados económicos y empresariales
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
	9	Resultados clave	Resultados clave		

CRITERIOS	Nº	Modelo México	Modelo Brasil	Modelo Singapur
	1	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
	2	Resultados globales	Aprendizaje organizativo	Personas
	3	Cientes	Innovación	Procesos
	4	Calidad total	Procesos e informaciones	Cientes
	5	Innovación	Resultados en las personas	Información
	6	Alianzas	Alianzas	Planificación
	7	Corresponsabilidad social	Mercado	Resultados globales
	8		Corresponsabilidad social	
	9		Generación de valor	

Fuente :Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica, Suplemento recuperado de Iso Tools excellence (Iso Tools excellence 2016) Fundamentos de la excelencia

“Vemos que en número de fundamentos oscila entre los 14 del Modelo Deming y los 8 del EFQM y el Iberoamericano” (Iso Tools excellence 2016) (tabla 7)

Tabla 7

FUNDAMENTOS DE EXCELENCIA					
FUNDAMENTOS	Nº	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige
	1	Orientación en los resultados	Crear y difundir visión, propósito, misión	Orientación en los resultados	Enfoque en los resultados y en la creación de valor
	2	Orientación hacia los clientes	Aprender y adoptar la nueva filosofía	Orientación hacia el cliente	Excelencia enfocada hacia el cliente
	3	Liderazgo y coherencia con los objetivos	No depender más de la Inspección masiva	Liderazgo y coherencia con los objetivos	Visión de liderazgo.
	4	Dirección por procesos y hechos	Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.	Dirección por procesos y hechos	Dirección por hechos
	5	Desarrollo e implicación del personal	Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios.	Desarrollo e implicación del personal	Valoración de los empleados y de los socios.
	6	Aprendizaje, Innovación y Mejora continua	Instituir la capacitación en el trabajo.	Aprendizaje, Innovación y Mejora continua.	Aprendizaje organizacional y personal y Mejora continua
	7	Desarrollo de alianzas y asociaciones	Enseñar e instituir el liderazgo.	Desarrollo de alianzas y asociaciones	Desarrollo de las asociaciones
	8	Responsabilidad Social	Desterrar el temor, generar el clima para la innovación.	Responsabilidad Social	Responsabilidad Social y Buen hacer ciudadano.
	9		Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales		Agilidad y respuestas rápidas
	10		Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.		Enfoque en el futuro.
	11		Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua.		Perspectiva en sistemas.
	12		Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.		
	13		Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.		
	14		Emprender acciones para alcanzar la transformación.		

Fuente: Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica, Suplemento recuperado de Iso Tools excellence (Iso Tools excellence 2016)

Tabla resumen de los principales modelos

“Se observa una clara influencia del premio Deming, que es claramente el más antiguo (creado en 1951) sobre el resto de modelos” (Iso Tools excellence 2016) (tabla 7)

Tabla 7

	Premio Deming	Premio Baldrige	Premio europeo de calidad EFQM	Premio Iberoamericano
Año de creación	1951	1987	1992	1999
Estructura básica	Premio a largo plazo	Concurso anual	Concurso anual	Concurso anual
Aplicabilidad geográfica principal	Japón	Estados Unidos	Europa	Ibero América
Ganadores	Pocos	Pocos	Muy pocos	Muy pocos
Enfoque	Control estadístico; resolución de problemas; perfeccionamiento o mejora continua.	Liderazgo del cliente; apoyo a la organización; medición; beachmarking	Facilidades de la organización y resultados; liderazgo, procesos y resultados.	Facilidades de la organización y resultados; liderazgo, clientes y resultados.
Costes	Elevado	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto

Fuente : Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica, Suplemento recuperado de Iso

Tools excellence (Iso Tools excellence 2016)

	Certificación ISO 9000	Modelo México	Modelo Brasil	Modelo Singapur
Año de creación	1987	1989	1991	
Estructura básica	Certificación	Concurso anual	Concurso anual	Concurso anual
Aplicabilidad geográfica principal	Todo el mundo	México	Brasil	Singapur
Ganadores	Muchos	Pocos	Pocos	Pocos
Enfoque	Estándares mínimos de calidad global igualitarios; documentación del sistema de control de los procesos operativos y actividades de apoyo.	Modelo basado en la reflexión estratégica para definir el rumbo, establecer el liderazgo y establecer un proceso de planificación	Es un modelo que trabaja todos los fundamentos básicos de la excelencia basándose en: la información, el conocimiento, la gestión de clientes, el liderazgo y la sociedad	Define la estrategia, la gestión de las personas y los procesos para marcar los resultados que se quieren conseguir a través del conocimiento y el aprendizaje
Costes	Bajo-medio	Medio	Medio	Medio

Fuente: Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica, Suplemento recuperado de Iso

Tools excellence (Iso Tools excellence 2016)

Figura 5



Figura 5 fuente Auditoria Médica Humana

En la figura 5 se puede divisar como el proceso ya se está colocando como base para el emprendimiento de sistema de gestión de calidad. En este caso el enfoque se basa en el área de auditoría médica (figura 6)



Figura 6 fuente Auditoria Médica Humana

Así mismo (Evans,2015) refiere sobre cómo controlar este proceso, cuando utilizar los mapas de procesos para su respectivo análisis.

“Cuando las quejas o los señalamientos que se reciben se relacionan con el tiempo que debe esperar el cliente para obtener algún servicio o resultado, es un buen indicio de que el problema pudiera radicar en que el proceso o ciclo de trabajo es ineficiente. No es por casualidad, que cuando se piensa en burocracia se piensa en gobierno. Los sistemas gubernamentales se caracterizan por la recopilación de información mediante formularios. Muchos de ellos han sido creados por una unidad especializada luego de un cuidadoso análisis. Sin embargo, otros son el resultado de iniciativas bien intencionadas de los individuos que intervienen o han intervenido en el proceso a través de los años. El resultado de esto es un proceso lento de levantar una cantidad excesiva de información innecesaria o duplicada. En estos casos, el mapa de procesos es una excelente herramienta para detectar información duplicada o innecesaria que, de ser eliminada, reduciría el tiempo que toma completar el trabajo.

Quando se reciben señalamientos o quejas de errores en el resultado del trabajo, estos pueden ser ocasionados por un empleado que no posee el conocimiento o la

destreza necesaria. En estos casos, obviamente la primera opción es el adiestramiento al empleado. Sin embargo, si luego de los adiestramientos, el problema persiste, entonces es un buen momento para evaluar el proceso. En ocasiones, aspectos tan simples como el diseño del formulario pueden reducir significativamente los errores en la entrada de información a un computador. En otras ocasiones, existen varios formularios en los que se solicita información similar.

Cuando se interesa automatizar la información a través de la adquisición de equipos de computadoras y aplicaciones es indispensable preparar un mapa de los procesos. De esta forma, pueden identificarse aquellos pasos o tareas que son críticos para completar el trabajo correctamente y aquellos que deberán modificarse para obtener un mayor beneficio de la nueva tecnología. Incorporar la tecnología a procesos manuales sin hacer este tipo de ejercicio, a menudo resulta en la subutilización de la tecnología. En lugar de automatizar pasos repetitivos, solamente se sustituye un archivo por el espacio del disco duro y la maquinilla por el procesador de palabras.

Cuando existe una necesidad continua de adiestrar personal para llevar a cabo el trabajo, ya sea porque en ciertas épocas del año es necesario allegar personal de otras áreas para dar apoyo a un incremento del volumen de trabajo o porque entre el personal, las renunciaciones y reclutamientos son frecuentes. El mapa de procesos es una forma rápida y efectiva para que el nuevo empleado comprenda la tarea asignada, ya que podrá conocer las tareas que le anteceden y las que dependen de su tarea.

Cuando es necesario establecer indicadores para medir la efectividad o eficiencia del trabajo, resulta de gran valor conocer los pasos o tareas que lo componen. Así, cuando se determinan las tareas que serán medidas, se seleccionan solo aquellas que verdaderamente impactan el resultado y se evita recopilar datos innecesarios. Luego,

cuando se determina el resultado, si éste no es el esperado, del mismo mapa de procesos se podrá obtener información sobre los pasos que pueden requerir modificación para mejorar el resultado final” (Evans,2015)

“Finalmente, un proceso es la transformación que resulta de combinar una o más tareas, bienes o servicios, para producir un bien o servicio de mayor valor (resultado). En el gobierno, muchos de los resultados son servicios directos e indirectos a la ciudadanía” (Evans,2015)

“Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la ciudadanía” (Evans,2015)

Cronograma para implementación de procesos

Tabla 8

	Primer semestre 2018	Segundo semestre 2018	Primer semestre 2019	Segundo semestre 2019
Planteamiento del proyecto	x			
Análisis del proyecto	x			

Autorización autoridades	x			
Capacitación al personal		x	x	x
Ejecución del proyecto		x	x	x
Evaluación del proyecto		x	X	x

Fuente: Producción personal 2018-2019

CONCLUSIONES

1. Servicio al cliente en un Call center, cada día juega un papel muy importante para la sociedad y para todas las organizaciones, constituyéndose en el foco de la cultura social, económica y por consiguiente un enfoque total para toda una organización y sus funcionarios

2. El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

3. El costo anual en inversión de personal mejora el nivel de rendimiento del call center ya que se evitaría el reproceso de quejas, mejorando el tiempo de atención

4. La implementación de procesos permitirá la atención oportuna a los Afiliados a la aseguradora necesitan.

5. La implementación de procesos reducirá costos en relación a contratar nuevo personal.

7. La implementación de procesos exige el trabajo de equipo, con alto nivel de conocimiento y compromiso, a fin de permitir la continuidad de alta calidad del servicio.

8. Los costos son aproximados y se constituyen en referentes para implementar procesos en el área de call center y deberá considerarse esto a futuro para realizar estudios detallados con la participación de los expertos de cada área.

RECOMENDACIONES

1. Implementar procesos en el área de call center con las debidas autorizaciones de gerencias
2. Fortalecer el proceso a implementar mediante capacitaciones continuas
3. Capacitar de manera continua al personal tanto del call center como auditoria medica ya que de ellos dependerá la implementación y mantenimiento, desarrollando equipos de trabajo con alto nivel de conocimiento y compromiso.

REFERENCIAS

- Cruz,FL. (2015) Sistema de gestión ISO 9001/2015. Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. Revista de ingeniería, investigación y desarrollo, 17, 59-69
(Cruz,2015)
- Gans,G.M, (2003). Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects. Manufacturing and Service Operations Management. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/msom.5.2.79.16071> 5, 20-37
(Gans,2003)
- Arévalo,GY, (2012) Propuesta metodológica para incrementar la competitividad en los centros de contacto y solución telefónicos de empresas del sector de las telecomunicaciones a través del desarrollo del proceso Workforce Management. Revista escuela de administración de negocios,76,92-127
(Arévalo, 2012)
- García,MP, (2013) Mejora continua de la calidad de procesos. Notas científicas, 6, 89-94
(García, 2013)
- Gómez,DC, (2014) administración de la calidad total TQM - Total Quality Management. Revista de la facultad de ciencias económicas y sociales,5,10-33
(Gómez, 2014)
- [Thrion, J.M, \(2012\) El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes de la sobre la situación de México, 47,145-169](#)
(Thrion, 2012)
- [James, RE, \(2013\) fundamentos de la calidad, filosofías y marcos de referencia de la calidad. Administración y control de la calidad, 3.17-29](#)
(James, 2013)
- Yáñez, CM, (2008) sistema de gestión de calidad en base a la norma iso 9001, artículo área de gestión, 4. 9-18
(Yáñez, 2008)
- López, RC, (2012) Modelos de Gestión de Calidad. Rafael López Cubino 2012, revista forma parte de la publicación del Ministerio de Educación, 8. 3-16
(López, 2012)
- Evans, JR, Administración y control de la calidad. Revista de libros, filosofías y marcos de referencia, 9, 56-94
(Evans,2015)
- Bicheno, J,The Quality . Towards Six Sigma Performance in Service and Manufacturing, Picsie Books, 45-3,24
(Bicheno, 2012)
- Liker, J. K. Meier, D. El cambio de actitudes y el desarrollo de competencias, The Toyota Way Fieldbook, McGrawHill, 65-12,35
(Liker, 2015)
- Serna, HJ. Métodos de auditoria y Servicio,libro Servicio al cliente. Temas Gerenciales, 2,19-45
(Serna, 2014)

Páginas Web

Holman, DV, (2007) The Global Call
International Perspectives on Management and Employment:Sheffield, UK Cornell
University ILR School. Recuperado de
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=reports>
(Holman,2007)

Carro, RP, (2015) Administración de la calidad total. Revista de administración de
operaciones, 8,9-83
(Carro, 2015)

MI HUMNA. (2019.mayo) Recuperado de <https://humana.med.ec/por-que-humana/quienes-somos/> (“Mi humana”, 2019)

SALUD.SA (2019) Recuperado de
<https://www.saludsa.com/wpcontent/uploads/2017/10/Pool-Empresarial-PDF-Informativo-para-clientes.pdf> (“Salud.sa , 2019)

Registro oficial. Órgano del gobierno del Ecuador. Ley orgánica que regula a las
compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada y a las de seguros
que oferten cobertura de seguros de asistencia médica, Suplemento (“Registro Ofi cial N°
863, 2016)

Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica, Suplemento recuperado de Iso Tools
excellence (Iso Tools excellence 2016)

Tarí, JJ, modelos de gestión de calidad total, revista de excelencia, 8, 90-129
(Tarí, 2000)

García ,JR, Barrasa Villar, Sistemas de Calidad y Mejora Continua, documento de
mejora continua Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud, 8- 23,45
(Barrasa,2012)