

0. PRESENTACIÓ

La nostra organització va nèixer el 1997 realitzant entre altres serveis el d'atenció a domicili. Després de dos anys de prestació i gràcies a l'aprenentatge realitzat en aquest període teníem uns processos i uns procediments de treball definits parcialment però no massa explícits. Entre d'altres coses ens faltava acabar de definir l'arquitectura de processos afegint-ne algun d'important, identificar els indicadors, etc.

També ens trobavem, com tot el sector, amb problemes de personal en temes de formació, motivació, "fuga" cap a residències, etc.

L'any 1999 vam començar a replantejar-nos la prestació del servei i a treballar per l'aplicació del Model europeu EFQM d'Excel·lència. Entre d'altres canvis vam redissenyar el procés de *Satisfacció del Client*.

Aquesta etapa de canvi ha tingut diferents moments. Un dels més importants ha estat, l'any 2002, el fet de merèixer la confiança del CIDEM que ens ha concedit una ajuda per la innovació que ens permetrà cloure aquesta renovació a finals de 2003 amb la certificació ISO i amb l'avaluació externa de l'EFQM.

El que us presentem aquí és una de les primeres iniciatives d'aquesta etapa: la reingenyeria del procés de *Satisfacció del Client*. El que té d'interessant, però, és la forma en que es va fer interrelacionant-lo amb altres processos donant més sentit i coherència a la gestió. Especialment útil i innovador ha estat la creació del *Premi al treballador de l'any* com a eina de motivació dels treballadors envers l'orientació al client.

La seva aplicació després de tres (casi quatre) anys i la nostra satisfacció pels resultats aconseguits ens ha empès a presentar-vos la iniciativa.

Les dades i resultats que es citen estan a la vostra disposició per qualsevol revisió documental i de registres que vulgueu realitzar.

1. INTRODUCCIÓ

Tot seguit us anem a descriure el nostre procés de satisfacció del client però abans cal explicar quines són les causes que ens van portar a la reingenyeria d'aquest procés. Partiem d'unes necessitats molt clares en un sector amb greus problemes. El plantejament que ens feiem era el següent:

1. Els processos s'havien de millorar.

Després de dos anys d'aplicació del mateix sistema hi havia aspectes dels procediments que no tenien responsable, ens faltaven indicadors o bé hi havia feines que es duplicaven amb algun altre procés.

2. El procés de satisfacció havia de servir pel fi pel que es creava.

Avaluar la qualitat d'un servei no és fàcil i menys si és d'ajuda a domicili¹. El tipus de servei que es presta, la figura del policlient, la delimitació dels aspectes claus, etc feia la tasca complicada.

3. El SAD presentava i presenta encara un gran nombre de problemes, especialment de personal².

El repte principal era incloure un nou objectiu que anés més enllà del client extern i es centrés també en l'intern, que fes referència a la implicació i motivació dels treballadors.

Poca formació, escassa professionalització, preferència pel treball en centres entre d'altres porten a una baixa motivació i estabilitat.

4. El canvi havia d'estar alineat amb el Model europeu EFQM d'Excel·lència.

Un dels temes que més surten a revistes especialitzades del sector, a fòrums, seminaris, o que més cursos nous estant generant en el sector és el de la millora de la qualitat i la professionalització de la gestió.

¹ MEDINA TORNERO, M.E. (2000). Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio. Murcia. Universidad de Murcia.

² AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET. (2001). Detecció de necessitats assistencials, formatives, informatives i de consum en l'àmbit de l'assistència a la gent gran.

ESADE. (2002). Proposta de model per a la gestió del programa de serveis socials d'atenció domiciliària municipal. Barcelona. Diputació de Barcelona.

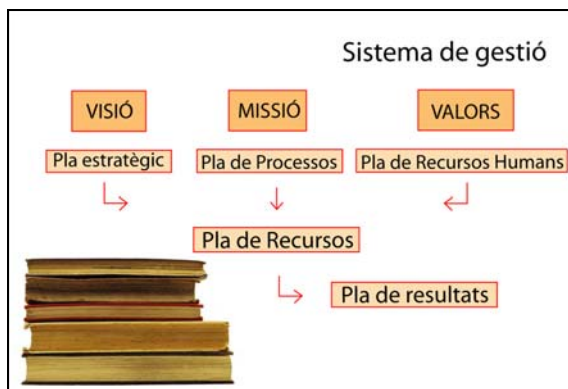
SOCIEDAD ESPAÑOLA DE GERIATRIA Y GERONTOLOGIA-FUNDACIÓN CAJA MADRID. (1997). El servicio de ayuda a domicilio. Madrid. Ed. Panamericana.

IMSERO-FEMP. (1998). Evolución y extensión del servicio de ayuda a domicilio en España. Madrid. Ministerio de Trabajo.

L'entrada de grans empreses o una certa còpia de models sanitaris està "facilitant" el que així sigui. Però encara queda un gran camí a fer. De fet hi ha moltes empreses per les quals parlar de ISO o EFQM es parlar xinès.

Aquest problema és encara més patent en els serveis d'atenció a domicili on les conclusions del grup de treball promogut per ACRA sobre la professionalització del sector són més que preocupants³.

La nostra organització va optar el 1999 per seguir el Model europeu EFQM d'Excel·lència⁴. Així hem pogut definir el nostre model de gestió que ha quedat definit de la següent manera:



5. El procés de satisfacció al client havia d'estar alineat amb el Model EFQM i interrelacionat amb altres processos.

La orientació al client es una idea-força en qualsevol model de gestió de la qualitat i especialment en els serveis⁵. En el nostre cas havia de donar compliment als conceptes fonamentals tant de la norma ISO 9000:2000 com del Model EFQM.

D'altra banda les virtuts de la gestió per processos ha produït en els últims anys força literatura especialitzada⁶.

³ ACRA. (2001-2002). Actes del grup de treball sobre el SAD. Barcelona.

⁴ EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANEGEMENT. (1999). The EFQM Excellence Model 1999.

⁵ SENLE, A. (2001). ISO 9000:2000. Calidad en los servicios. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

⁶ ALARCÓN GONZALEZ, J.A. (1998). Reingenieria de procesos. Madrid. Ed. Fundación Confemetal.

CHANG, R.Y. (1996). Mejora continua de procesos. Barcelona. Ed. Granica.

DAVENPORT, T.H. (1996). Innovación de procesos. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

2.OBJECTIUS

El projecte general era força ambiciós i tenia per objectiu:

- ***Dissenyar l'arquitectura de processos de l'organització***
- ***Donar compliment al Model europeu EFQM d'Excel·lència***

La part que aquí us expliquem, la de reingenyeria del procés de satisfacció al client tenia des del seu primer disseny l'any 1997 un únic objectiu bàsic:

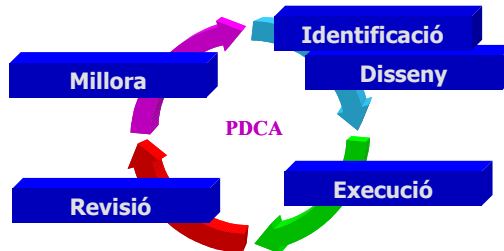
- ***Conèixer el grau de satisfacció dels nostres clients***

Des del seu redisseny l'any 1999 s'en va afegir un segon que era el que volíem treballar amb més força:

- ***Implicar positivament a tot el personal en l'orientació al client***

3. METODOLOGIA DEL PROJECTE

Per donar resposta al nostre propòsit s'utilitza una metodologia de cinc etapes basada en la lògica PDCA i, per tant, en el principi de millora contínua.



Tot el canvi es va fer conjuntament a tots els processos tot i que ara us en descrivim nomès un. La metodologia emprada va implicar la identificació de l'estructura de processos (suportant-se amb IDEFØ), el disseny dels processos identificats (cerca de sinèrgies, elaboració dels procediments i identificació dels indicadors), la implantació i l'execució de l'arquitectura de processos, la revisió posterior, i la millora.

ETAPES

Tal com ja s'introduïa en el punt anterior, les etapes de la metodologia són cinc:

A. Identificació de l'arquitectura de processos de l'organització

En aquesta etapa els Equips Directius van identificar els processos de nivell superior. Aquests es van estructurar de manera que permetien traduir en requeriments les necessitats i expectatives dels diferents grups d'interès: clients, personal, societat, propietat i proveïdors.

Tot seguit es van constituir diferents equips de procés, entre els que hi havia el de Satisfacció del client, i es va portar a terme la identificació i interacció dels processos de nivell inferior o subprocessos.

Activitats i terminis d'execució:

- a. Identificació dels processos de nivell superior.
 - Formació: Gestió per processos (4 hores)
 - Durada: 2 setmanes
- b. Identificació dels processos de nivell inferior.
 - Formació: Gestió per processos (10 hores)
 - Durada: 1 mes

B. Disseny dels processos

Una cop identificats es van dissenyar. Segons la metodologia proposada, dissenyar un procés implica dotar-lo de sis característiques, tal i com podreu veure més endavant:

- Nom
- Missió
- Rols
- Diagrames
- Procediments
- Indicadors

Activitats i terminis d'execució

(22 diagrames IDEFØ)

- c. Diagramació dels processos de nivell superior.

Formació: Interpretació de diagrames IDEFØ (3 hores)

Durada: 2 setmanes

- d. Diagramació dels processos de nivell inferior.

Formació: Interpretació de diagrames IDEFØ (7 hores)

Durada: 1 mes

- e. Identificació de sinèrgies.

Durada: 1 mes

- f. Redactat dels procediments

Formació: Redacció de procediments i diagrames de flux (12 hores)

Durada: 2 mesos

- g. Identificació dels indicadors dels processos

Formació: Tipus d'indicadors i Quadre de Comandament (12 hores)

Durada: 2 setmanes

C. Implantació dels processos dissenyats

Una vegada dissenyat els procés es va implantar i posar en execució. Era el moment de fer tot allò dissenyat i de prendre les mesures dels indicadors. Aquesta implantació es va fer un Pla elaborat prèviament.

Activitats i terminis d'execució

- h. Desenvolupament del Pla d'Implantació.

Durada: 1 setmana

- i. Execució del Pla d'Implantació.

Durada: 2 setmanes

- j. Execució dels processos i registre dels indicadors.

Durada: 6 mesos

D. Revisió

Durant els primers sis mesos, un cop al mes els equips de disseny van revisar el grau d'acompliment d'allò que havia succeït, és a dir, si el que s'estava realitzant en l'execució s'adequava al que havien dissenyat.

Després dels sis mesos la revisió fou trimestral fins arribar a l'any i després ja es va passar a revisar dins el Procés de Qualitat amb les revisions planificades per tot el sistema de gestió.

Activitats i terminis d'execució

- k. Revisió dels processos

Durada: 6 mesos

E. Millora

Segons les disconformitats observades en la revisió, els diferents equips de procés proposaven accions de millora: el redisseny del procés, la reformulació d'algun procediment, l'assistència a alguna activitat formativa, l'adquisició d'algun recurs, etc.

La millora pot ser de dos tipus diferents. El primer tipus són millores incrementals dels processos existents (BPI – *Business Process Improvement*). El segon tipus són millores significatives dels processos existents, fins al punt que s'arriben a dissenyar de nou (BPR – *Business Process Reengineering*).

El que acabavem de fer amb el de satisfacció del client era precisament això.

Activitats i terminis d'execució

- l. Millora dels processos

Formació: Millora de processos (10 hores)

Durada: 6 mesos

4. RESULTATS DEL PROJECTE

Els resultats del projecte, en relació a la reingenyeria del Procés de satisfacció del client han estat:

1. La creació d' "El Premi al treballador de l'any"
2. El disseny d'un nou procés de satisfacció al client més complert i innovador
3. La interrelació amb altres processos i l'alineament amb el Model EFQM

Anem a veure cada un d'ells.

4.1 EL PREMI AL TREBALLADOR DE L'ANY

Objectiu

El premi al treballador de l'any és una iniciativa que vol premiar l'esforç del treballador per aconseguir un servei cada dia millor. Aquesta iniciativa té com a finalitat bàsica premiar a una persona, i així cal entendre-la.

Premi

El premi consisteix en un viatge per a dos persones, d'una durada de 3 nits i 4 dies. El premi es lliura al sopar anual. Hi ha un premi per un treballador de cada centre de treball.

Es penja la foto del treballador de l'any a la pàgina web de l'empresa.



Valoració

L'elecció de la persona guanyadora surt de la valoració des de sis punts de vista de la feina realitzada durant l'últim any. Aquests són:

1. El client i la seva família
2. Els companys

3. La feina realitzada
4. Les propostes de millora
5. La trajectòria a l'empresa
6. Autoavaluació.

Aquestes sis perspectives disposen cada una d'elles de diferents apartats i són avaluats d'una manera objectiva. Cada un dels apartats avaluats té una puntuació establerta i coneguda de manera que després de sumar-les totes guanya la persona amb la puntuació més alta.

Innovació

La part més novedosa està en relacionar una part de la puntuació del Premi a les puntuacions i opinions que donen els clients en les enquestes, valoracions o amb les queixes i reclamacions.

Amb el Premi treballam dos subprocessos de RR.HH, tal com queda expressat en el següent gràfic:



4.2 EL PROCÉS DE SATISFACCIÓ AL CLIENT

El nou procés de satisfacció al client està dividit en cinc subprocessos, tal com mostra el següent diagrama:

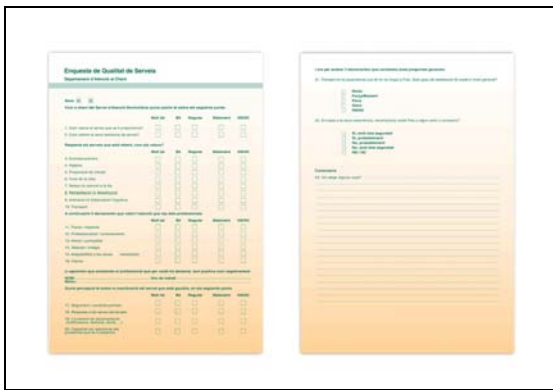


NOM	PROCÉS DE SATISFACCIÓ AL CLIENT
MISSION I OBJECTIUS	<ul style="list-style-type: none"> • Conèixer que opinen els nostres clients dels serveis que oferim per tal de proporcionar la màxima qualitat de servei. • Implicar positivament tot el personal en l'orientació al client
RESPONSABILITATS	<ul style="list-style-type: none"> • Director del centre • Responsable del procés de satisfacció • Coordinadora de SAD • Dep. de Qualitat
DOCUMENTACIÓ UTILITZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Enquesta de Qualitat 15 dies • Enquesta de Qualitat Anual –F • Enquesta de Qualitat Anual- A • Full de suggeriments i reclamacions • Enquesta de Qualitat Fi servei • Registre Enquesta 15 dies • Registre Enquesta Anual- F • Registre Enquesta Anual- A • Registre Full suggeriments, reclamacions, recull informal i resolucions. • Registre Treballador de l'any • Informe Anual • Enquestes codificades • Gràfiques d'exposició dels resultats
PROCEDIMENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Recollida d'informació • Anàlisi d'informació • Anàlisi d'informació treballador de l'any • Feed-back i comunicació • Seguiment del client • Resolució d'insatisfaccions
ANNEXOS	<ul style="list-style-type: none"> • Bases del Concurs treballador de l'any

A. Recollida d'informació

En aquest subprocés es detalla la metodologia de recollida d'informació, és a dir, tots els mitjans que s'utilitzen i que trobareu resumits en el punt 4.3.

- Es realitza una trucada als dos dies d'inici de servei per fer els primers ajusts.
- Es realitza una entrevista al client-familiar i al client- que rep el servei als quinze dies des de la data d'inici del servei en la qual es passarà una enquesta (Enquesta Inicial de Qualitat de Serveis).
- Es passa una Enquesta de Qualitat de Serveis (Anual) que es enviada per correu el mes d'octubre.



- Aquesta enquesta està formulada tant per obtenir informació sobre l'opinió del servei que rep el client com per obtenir una valoració, externa a l'organització, del personal pel concurs del *Treballador de l'any*.
- Cada Centre disposa d'una bustia de Suggestiments i Reclamacions a l'abast de tothom. Els nostres clients son informats, amb un cartell al taulell d'anuncis, de l'existència de fulls de suggeriments i reclamacions.
- Es realitza una Enquesta de Qualitat de Serveis (Fi de Serveis) a tots els nostres clients al finalitzar el servei. Aquesta enquesta s'envia al domicili del client passats 7 dies de la baixa.

B. Anàlisi de la informació

En aquest subprocés es realitza la codificació i l'anàlisi de la informació recollida per tal d'avaluar-la. Després s'analitza en les reunions trimestrals de directors.

- Els registres són realitzats pels directors o coordinadors de cada servei i són entregats mensualment al responsable del Procés de satisfacció al client per realitzar l'anàlisi i posterior comunicació (Procediment: Feed-Back i comunicació)
- S'analitza la infomació (Trimestralment), per part del responsable del Procés de Satisfacció al client, a través de l'anàlisi estadístic.
- S' analitza els resultats segons les àrees definides, que són:
 - 1-Les expectatives del servei
 - 2- Equip de professionals
 - 3- Serveis
 - 4.-Infraestructura
 - 5.-L'Organització
- La informació la presenta el responsable del procediment en forma de gràfiques. En cada gràfica s'analitza l'efectivitat de la tècnica utilitzada en la recollida d'informació i diferenciant dos col·lectius: els clients i els familiars.
- Es realitza una reunió cada trimestre amb el responsable del Procés de Satisfacció al client i els diferents directors d'atenció directa dels diferents serveis per analitzar i valorar els resultats. Aquests resultats queden reflexats en l'Acta de reunió.

Apartat: Premi al treballador de l'any.

En aquest subprocés s'analitza també la informació referent al professional preferent pels nostres clients que ens permetrà escollir el Treballador de l'any pel nostre concurs anual.

- Hi ha un registre exclusiu per la informació provinent de totes les eines que ens faciliten la informació per seleccionar el treballador de l'any. Aquest registre el realitza la direcció de cada servei i es lliura mensualment al responsable del Concurs del Treballador de l'any per realitzar l'anàlisi i posterior comunicació.

- S'analitza, al novembre de cada any, el treballador preferent pels clients de cada institució a través de la interpretació dels resultats en gràfiques.
- Es realitza una reunió al mes de novembre amb els responsables del Concurs del Treballador de l'any i els directors de cada institució per valorar i determinar el treballador anual escollit fent un balanç amb la informació obtinguda d'altres fonts internes de l'organització.



C. Feed-Back i comunicació

En aquest subprocés es descriu la sistemàtica de funcionament per tal de comunicar els resultats.

- Mensualment, coincidint amb les reunions de geriatra, cada director d'institució lliura al responsable del Procés de Satisfacció al client els registres de les tècniques
- Cada trimestre es fan reunions d'equip amb els directors de cada institució i responsables dels departaments de qualitat i es comuniquen els resultats i valoracions extretes de les tècniques periòdiques.
- Un cop l'any es fa una reunió amb els directors i coordinadors de cada institució i responsables dels departaments de qualitat i es comuniquen els resultats i valoracions extretes de totes les tècniques i s'extreuen conclusions finals. Aspectes més valorats de la nostra feina, Insatisfaccions detectades, Resolució d'insatisfaccions,...
- Es mostra la comparació del període anterior (trimestre o any) per veure l'evolució dels resultats mitjançant taules comparatives.
- Les conclusions son anotades en Informes trimestrals i anuals que són arxivats i que consten en acta de reunió.

D. Seguiment del client

El seguiment descriu les accions que es realitzen per mantenir el contacte amb el client.

- Cada Nadal, des dels centres, s'envia una felicitació i un nº de loteria que es manté fins un any de baixa del servei.
- Cada celebració d'aniversari de la institució envia una invitació a les famílies que han estat clients durant l'any.
- En el moment de baixa per defunció s'envia un ram de flors una carta de condol a la família.
- Qualsevol acte que realitza la institució es comunica a les famílies i e'ls convida a la seva assistència (aniversaris, inauguracions,...).

E. Resolució Insatisfaccions

L'últim apartat fa referència a com es resolen les insatisfaccions.

NIVELL D'INSATISFACCIÓ	SOLUCIÓ	RESPONSABLE
NIVELL 1 El problema és d'importància lleu No provoca malestar al client	NIVELL 1 Fácil solució La solució pot esperar	Director o coordinador del centre
NIVELL 2 El problema és d'importància greu Provoca malestar al client o entre el client i l'organització	NIVELL 2 Ha de ser resolt el més aviat possible	NIVELL 2 Direcció del centre amb supervisió de Direcció General
NIVELL 3 El problema és d'importància molt greu Provoca molt malestar al client, a entre el client i organització	NIVELL 3 Ha de ser resolt amb urgència	NIVELL3 Direcció del centre amb supervisió i recolçament de Direcció General

4.3 INTERRELACIÓ DE PROCESOS I ALINEAMENT AMB EL MODEL

En el següent quadre es pot veure que la interrelació no és només amb RR.HH sinó també amb els de la prestació del SAD, Comunicació o Gestió de la informació.

SUBPROCÉS	QUAN	QUI	QUÈ	PROCÉS INTERR.	SUBPROCÉS INTERR.
Recollida de la informació	2 dies inici	coordinadora	Trucada telef.	SAD	Inici i desenv.
	15 dies inici	coordinadora	Enquesta 15 d.		Coord. i superv.
	1 cop any	coordinadora	Enquesta anual		Coord. i superv.
	Permanent	director	Bústia		
	Permanent	director	Queixes i recl.		
	Finalització	Dep. Qualitat	Enquesta fi servei	SAD	Finalització
Anàlisi de la informació	Trimestral	Dep. Qualitat	Codificació	GEST. INFOR.	
	Semestral	RR.HH	Valoració treb. any	GEST. PERS.	Avaluac. i reco.
Feed-back i comunicació	Trimestral	equip	Reunió valoració		
	Semestral	Dep. Qualitat	Informe	GEST. QUAL.	
Seguiment	20 dies inici	coordinadora	Redacció pla treball	SAD	Coord. i superv.
	Permanent	auxiliar	Registres seguiment	SAD	Coord. i superv.
	Fi d'any	Dep. Qualitat	Cartes / obsequi	COMUNIC.	
	Anual	Dep. Comuni.	Invitació aniversari	COMUNIC.	
Resolució i tractament	Finalització	Dep. Qualitat	Ram de flors i condol	SAD	Finalització
	Esporàdicam.	equip	Reunió		
	Esporàdicam.	depen	Actuació acordada		

També s'ha donat compliment a l'objectiu "**Aplicar el Model europeu EFQM d'Excel·lència**"

1. Hem seguit el Concepte Fonamental nº 2 del Model EFQM.

Aquest concepte d'Orientació al client posa èmfasi en la fidelització del client mitjançant el coneixement de les seves necessitats. Amb el nostre procés ho aconseguim.

2. Hem donat compliment als criteris 5 i 3 del Model.

El criteri 5 avalua com l'organització dissenya, gestiona i millora els seus processos. La reingenyeria dona mostra del disseny i de la millora i els resultats aconseguits pel procés de la seva gestió.



El criteri 3 avalua com l'organització gestiona, desenvolupa i aprofita el potencial de les persones. Hem vist l'aplicació d'alguna part del procés de gestió de personal: la motivació, l'avaluació i el reconeixement i la comunicació.

Al mateix temps en referència al criteri 7 de *Resultats en les persones* es tenen mesures i indicadors del que estem aconseguint, tal com veureu tot seguit.

4.4 RESULTATS DE PROCÉS

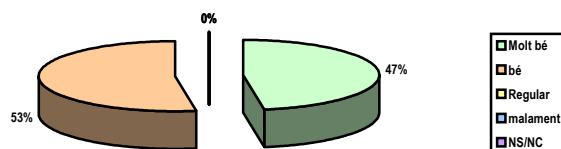
L'èxit del projecte també es pot mesurar revisant la seva utilitat. Això ho veiem revisant els resultats que té el procés de satisfacció.

- Per l'objectiu de procés "**Conèixer el grau de satisfacció dels nostres clients**":

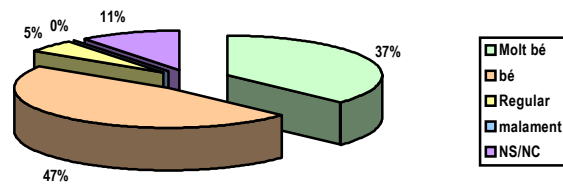
1. Coneixem l'opinió de tots els nostres clients.

En l'apartat de metodologia hem vist que mitjançant les trucades telefòniques, les enquestes dels 15 dies, l'enquesta anual, la confecció del Pla de Treball o el registre de queixes i reclamacions tenim una sòlida informació de la satisfacció dels nostres clients.

Per exemple, a la pregunta Com valora el servei que se li proporciona? l'any 2002 vam tenir la següent resposta:

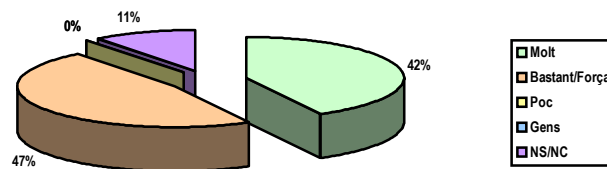


I a la de Com valora la coordinació del servei? vam tenir la següent resposta:



2. El grau de satisfacció ha passat de un 63% el 2000 a un 89% el 2002.

Aquest grau de satisfacció s'aprecia en aquest gràfic del 2002



3. Sabem exactament les causes d'insatisfacció dels nostres clients.

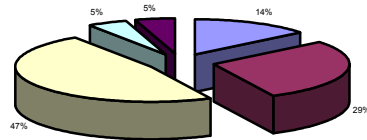
La recollida de dades ens permet detectar quines són les àrees de millora prioritàries per aquest any. Concretament les principals causes d'insatisfacció de l'any 2002 han estat:

- Els canvis de professional
 - Els horaris (retards o canvis)
 - La "manca de formació"
- Per l'objectiu de procés "**Implicar positivament a tot el personal en l'orientació al client**" s'han aconseguit els resultats :
 1. La feina del treballador envers la satisfacció del client està reconeguda i valorada objectivament per l'organització.

El fet de disposar d'uns criteris objectius per escrit i des del primer dia de feina fa que el personal conegui quines són les expectatives de l'empresa envers la seva feina i li dona la possibilitat d'autoevaluar-se.

A part augmenta la percepció que tenen els treballadors del nivell de qualitat de servei que presta l'organització. Veieu que diuen els treballadors respecte al servei que dona l'empresa.

El servei que l'empresa dona als seus clients és...

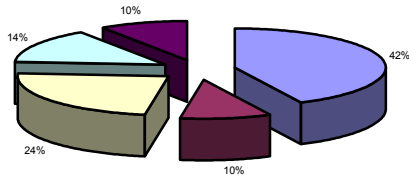


- Ecel.lent
- Molt bó, avis i familiars satisfets
- Bó, entre tot ho fem possible
- Normal, amb algunes mancances per part de tots
- No s'ofereix el que els clients esperen

2. La iniciativa del "Premi al treballador de l'any" ha augmentat la motivació i satisfacció dels treballadors.

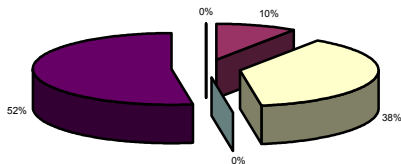
L'*Enquesta de Clima Laboral* que es passa anualment posa de manifest que el treballador agraeix que es valori la feina ben feta. Així ho veiem en la resposta a les preguntes:

El premi al treballador de l'any:



- És una bona idea que ens ajuda a millorar a tots
- Preferiria que no es realitzés
- M'agrada i anima el sopar de nadal
- Personalment no m'agrada per'o als meus companys si.
- No sé el que és

En comparació a altres empreses del sector: Com tracta l'organització al seu equip?:



- La majoria de les altres empreses són millors
- Algunes empreses son millors
- La nostra empresa és millor que moltes
- La nostra empresa decididament es millor que moltes
- No conec altres empreses del sector

5. CONCLUSIONS

En aquesta presentació hem vist la importància que té conèixer la satisfacció dels clients, gestionar-la en forma de procés i els beneficis de la seva interrelació amb d'altres processos com el de recursos humans o el de coordinació i seguiment del servei.

A banda dels resultats positius que heu vist podem concloure remarcant els dos aprenentatges que ha suposat per la nostra organització:

1. La interrelació dona coherència a la gestió
2. Val la pena apostar per la qualitat.

Volem acabar fent referència a la cita inicial i animant-vos a anar més enllà d'estar d'acord amb aquestes idees i pràctiques. Ara cal posar-ho en pràctica. Els clients interns i externs us ho agrairan.

La qualitat total defensa la qualitat de vida.