Tema 7. Método FORCADO (Focalizar, Ritmo, Calidad, Documentar).

Introducción

El intercambio comercial, es una relación interpersonal. Cuando el cliente tiene contacto con el vendedor (la empresa), éste tiene la responsabilidad de representarla según sus intereses.

En cada interacción con el cliente, surge la oportunidad de que indagues en sus necesidades para cumplirlas a cabalidad con tu servicio y los productos que le ofreces. Ambos ganan con el intercambio comercial.

Por ello, para desarrollar con éxito un modelo de **enfoque al cliente** debes partir de una premisa clara: cada acción, cada decisión que se tome dentro de una empresa debe ser pensada de acuerdo con las necesidades y deseos del cliente (Ulrich y Yeung 2020).

El enfoque al cliente, el ritmo de trabajo, la implementación de calidad y la documentación de los procesos son estrategias cuya finalidad es alinear la cultura, la **logística**, los procesos, la comercialización y la tecnología de una empresa con las necesidades y aspiraciones de sus clientes (Euroinnova, 2022).

FORCADO es el acrónimo de estas variables: Foco, Ritmo, Calidad y Documentación. Te explicaremos con detalle cada variable para que las tomes en cuenta y mejores tu desempeño.

Iniciemos...

Explicación

Enfoque en el cliente

Ante el creciente número de competidores en los distintos sectores económicos, es necesario que las organizaciones se distingan de los demás para ganarse la preferencia de los consumidores.

Muchas organizaciones que, hoy por hoy, han reconocido que sin clientes no existirían, han decidido tener en cuenta el principio emitido por la Organización Internacional para la Estandarización, mejor conocida por sus siglas inglesas como ISO (*International Standarization Organization*) para establecer claramente dichas diferencias.

El enfoque de este principio es en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, pues el éxito se consigue cuando una organización consigue atraer y retener la confianza de los clientes y de otras partes de las que depende (Rosales, 2022).

Pero ¿qué significa enfocarse en la satisfacción del cliente?

Vamos a verlo...

Da Silva, D. (2022) describe que las organizaciones enfocadas en el cliente lo colocaron al centro de sus estrategias, operaciones y decisiones debido a que lo visualizan como la razón principal por la que existen, y utilizan todos los medios a su alcance para mantener al cliente satisfecho.

Las empresas se han volcado en investigar, diseñar e implementar acciones concretas que les permitan mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente. Algunas acciones de carácter inmediato son:

- Escuchar al cliente.
- Analizar sus necesidades/solicitudes.
- Gestionar eficientemente la relación con cada uno.

Ante este importante reto, la empresa debe reestructurarse y organizar su infraestructura, sus finanzas, sus productos y su personal para conseguir apegarse a los principios internacionales.

Algunas de las acciones que la organización o más bien los colaboradores deben implementar para cumplir con los nuevos requerimientos se describen a continuación.

1. Establecer de manera permanente la indagación sobre los gustos, hábitos y preferencias de los clientes para generar programas de lealtad y, con ello, obtener mejores resultados.
2. Contar con una visión relacional a largo plazo con los clientes para incrementar el valor comercial.
3. Sistematizar mediante la tecnología los procesos y procedimientos, priorizando la calidad en el servicio al cliente e implementar la mejora continua.
4. Utilizar la empatía para escuchar al cliente y valorar sus demandas como un requisito para mejorar el desempeño.
5. Mostrar un apoyo genuino en el trato con el cliente para generar confianza y garantizar la recompra en el futuro inmediato.
6. Integrar a todo el personal de la farmacia para participar en el enfoque al cliente.
7. Medir, mediante encuestas, la satisfacción del cliente.
8. Ofrecer una experiencia omnicanal.
9. Medir el rendimiento.
10. Cuidar la tasa de retención.

De acuerdo con El Diccionario de competencias (2022), la orientación al cliente implica la voluntad de ayudar y de servir a los demás, de resolver sus necesidades. Se centra fundamentalmente en entender las necesidades del consumidor y así poder hacer algo para ayudar o servir, incluso, anticiparse a sus demandas.

Para Analítica de *Retail* (2018), es fundamental tener siempre presente el rol que representa el cliente en cualquier actividad comercial, pues son el recurso más importante al ser la vía que garantiza el ingreso de dinero y que contribuye en buena medida al posicionamiento de la marca.

De acuerdo con la Escuela Europea de Excelencia (2018), los beneficios de aplicar el enfoque al cliente en *retail* son los siguientes:

1. Incrementa el valor de los productos y servicios para el cliente.
2. Aumenta la satisfacción.
3. Fideliza al cliente.
4. Mejora la reputación de la tienda.
5. Aumenta el número de clientes.
6. Incrementan la rentabilidad.

Ritmo de trabajo para el cumplimiento de objetivos

De acuerdo con Canarias (s.f.), el ritmo hace referencia a una cadencia específica por la que se produce un número determinado de unidades productivas por unidad de tiempo. Está directamente relacionado con el tiempo estándar de ejecución de una tarea, es decir, con el tiempo necesario para realizarla.

Si pones atención a tus actividades durante el día, podrás identificar de manera sencilla cuál es el horario en que te sientes más productivo, necesitarás planear para ese tiempo las actividades que te demandan un mayor esfuerzo físico o mental, de lo contrario te costará mucho más trabajo hacerlas y puedes cometer errores.

Es importante respetar los tiempos de trabajo, de ocio y personales para que te de tiempo de reflexionar sobre tus inquietudes y aspiraciones.

Cómo establecer tu ritmo de trabajo

Busca la **simplicidad** y no te compliques ni inviertas tiempo de forma innecesaria.

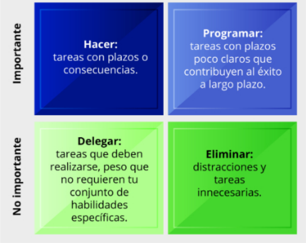
Durante tu jornada laboral evita las **distracciones**. Visitas inesperadas, internet, WhatsApp, correos y mensajes de texto. Estas interacciones personales las puedes dejar para el horario del día que eres menos productivo.

Encuentra el aislamiento y la **concentración**. Algunas personas trabajan mejor con música, otras, sin ella. Sea como sea que tú logres la concentración, recuerda que el proceso mental te lleva entre 10 y 15 minutos. Por ello, se recomienda agrupar tus actividades similares y terminarlas una vez que das inicio.

Prioriza. Hay una matriz dos por dos que se llama Eisenhower, en la que puedes clasificar cosas importantes y urgentes como en el ejemplo siguiente:

Figura 1. Matriz Eisenhower

	Urgente	No urgente



Importante	**Hacer:** tareas con plazos o consecuencias.	**Programar:** tareas con plazos poco claros que contribuyen al éxito a largo plazo.
No importante	**Delegar:** tareas que deben realizarse, peso que no requieren tu conjunto de habilidades específicas.	**Eliminar:** distracciones y tareas innecesarias.

Fuente: Asana Team. (2021). *La matriz de Eisenhower: cómo priorizar tu lista de tareas pendientes*
Recuperado de https://asana.com/es/resources/eisenhower-matrix.

Calidad de actuación en el trabajo

Hacer bien las cosas desde el principio es el objetivo principal de toda empresa.

Ya sea en el ámbito laboral, personal o profesional, la calidad de tus acciones debe hacerse a la altura de tus capacidades. Separaremos los diferentes roles para que conozcas cual es la expectativa en el ámbito laboral.

El Diccionario de competencias (2018) define calidad en el trabajo como el esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.

Comprende el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas para:

1. Organizar la agenda de actividades, establecer prioridades de actuación y usar el tiempo de forma racional y eficaz.
2. Realizar su trabajo siguiendo ciertos estándares para terminarlo bien hecho.
3. Actuar dirigido por la calidad de los resultados.
4. Mostrar interés especial por el orden y la claridad.
5. Realizar el trabajo de manera responsable.
6. Mejorar de manera continua.
7. Establecer controles de su propio trabajo con el fin de realizar el menor número de errores posibles.
8. Trabajar de manera responsable y realizar las tareas dentro de los marcos establecidos.
9. Colaborar con el trabajo de los demás, creando mecanismos de información de la gestión y desarrollar sistemas de control.
10. Garantizar los niveles de calidad deben ser iguales o superiores a los esperados en cada producto o servicio.

Si analizas lo que se demanda para hacer un trabajo enfocado en los resultados, todas reflejan algunos aspectos de la madurez personal en relación con los demás y al trabajo. Es decir, de ti mismo.

En el entorno turbulento en el que se desenvuelven las organizaciones, debes fortalecer también lo siguiente:

Adaptación: Significa que debes ser flexible para cambiar rápidamente a las situaciones de tu propia empresa o a los requisitos del trabajo para conseguir los objetivos propuestos. Entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de una situación para encontrar las mejores alternativas.

Autoconfianza: Es el hecho de que creas en tus propias responsabilidades para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones, dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva.

Autocontrol: Significa que debes controlar tus emociones bajo control para contrarrestar situaciones negativas. Afrontar la oposición y la hostilidad de los demás manteniendo la ecuanimidad para ganar o conservar la autoridad.

Disponibilidad: Implica que debes mantener una conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo, tanto en la diversidad de tareas, como en el tiempo empleado para realizarlas.

Honradez: Hace referencia al hecho de que no te apropies ni de logros ni de cosas ajenas; a que respetes la distribución justa de los bienes materiales, y a que actúes siempre bajo los márgenes de los principios éticos. Implica que no mientas, no inculpes a los demás y a no engañarlos.

Identificación con la empresa: Se refiere a tu capacidad y tu buena voluntad para alinear tu propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, y de actuar de tal manera que se promocionen sus objetivos y necesidades.

Tolerancia al estrés: Se refiere a que, a pesar de las situaciones complicadas, sigues actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y adversidad.

knowledge
competence
attitude
skill

La calidad laboral es el nivel de trabajo que ofreces de forma coherente en la gestión apropiada de tu tiempo, tu comunicación y tus conocimientos profesionales. Estos factores ayudan a la organización a medir tanto tu rendimiento como el de los distintos departamentos y/o programas implementados.

Cuando la organización lleva a cabo revisiones de rendimiento, la calidad del trabajo es un factor determinante que considera para tu permanencia o salida de ella. Además de la calidad en el trabajo, también considera:

Asistencia: Al evaluar la calidad de tu trabajo, tu jefe revisa la frecuencia con la que te ausenta, las faltas, etc.

Toma de decisiones: La toma de decisiones es un tipo de cualidad laboral que la empresa revisa al evaluar tu rendimiento. Esta cualidad laboral muestra tu disposición a tomar decisiones relacionadas con tu trabajo. Tu jefe revisa la frecuencia con la que toma decisiones de forma independiente o pides consejo a otros. También observa tu capacidad de análisis para llegar a una solución.

Gestión del tiempo: Esta habilidad para gestionar tu tiempo es muy valorada por la organización, pues muestra de manera clara la eficiencia para priorizar tus tareas y completar las más importantes primero. Una gestión eficaz del tiempo también demuestra que puedes gestionar múltiples tareas y seguir terminando tu trabajo en el plazo previsto.

Solución de problemas: Se refiere a la evaluación de tu capacidad para utilizar las habilidades de resolución de problemas para solventar soluciones eficaces en tu lugar de trabajo. También evalúan tu disposición para hacerte cargo de un problema y resolverlo adecuadamente.

Iniciativa: Este tipo de calidad de trabajo demuestra que puedes tomar la iniciativa para mejorar tu rendimiento y trabajar de forma independiente con una supervisión mínima.

Conocimiento del trabajo: A la hora de juzgar la calidad de tu trabajo, se tiene en cuenta tu comprensión del trabajo y las habilidades técnicas que posees. La empresa valora lo bien que entiendes las políticas o procedimientos y si te se sientes cómodo manejando a tu equipo de trabajo.

Actitud: Este tipo de calidad de trabajo permite a la empresa medir tu perspectiva en el trabajo y cómo esa perspectiva afecta a sus compañeros. Si complementas su trabajo con entusiasmo y tienes constantemente interacciones positivas con los demás.

Como puedes observar, según Benítez (2022), la calidad en el trabajo abarca muchas cosas, pues es un concepto subjetivo. Aun así, su medición es importante porque afecta a la productividad y, por lo tanto, a la rentabilidad de la empresa.

Establecer mecanismos para medir la calidad en el trabajo, continúa Benítez, es una de las claves para medir tu desempeño laboral.

De forma genérica, un **trabajo de calidad es aquel que se realiza correctamente y consigue los objetivos** establecidos. La calidad en el trabajo, por tanto, está relacionada con el uso apropiado de recursos. Por ejemplo: si haces bien una tarea, pero inviertes demasiado tiempo en ello, puede repercutir en el funcionamiento de la empresa e incluso ser contraproducente (Benítez, 2022).

Importancia de documentar tus procesos

Cuando un colaborador se retira de la organización, todo conocimiento del proceso se va con él.

Muchas veces, al escuchar en el trabajo que tenemos que documentar los procesos de nuestras actividades, surge en nuestro interior la resistencia natural al cambio. Sin embargo, sistematizar tu actividad es muy útil para aumentar la productividad y que tus esfuerzos consigan el mayor rendimiento.

¿Por qué?

Imagina por un momento que, por situaciones diversas, la empresa sufre de altos niveles de rotación de personal y como parte de los principios de calidad, es tu obligación como líder capacitar al nuevo personal para cumplir con los requerimientos internacionales, además de cumplir con todas tus demás actividades en el menor tiempo posible.

Hoy, es importante que comprendas que cualquier tarea que se lleve a cabo más de una vez o que la realicen numerosas personas debe ser documentada. Hacer esto brinda uniformidad a la organización y te permite monitorear y supervisar los procesos sobre la marcha.

Ahí está la clave de la documentación: orientar al personal.

Lo que queremos decirte es que la documentación de procesos sirve como una hoja de ruta para los miembros del equipo, ya que ayuda a establecer de forma clara los pasos necesarios para crear un proceso nuevo y elimina la confusión entre los colaboradores, puesto que sirve como una fuente de referencias para consultar al momento de hacer algo (Asana, 2021).

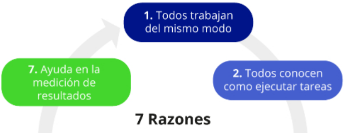
Además, permite identificar el estado actual de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo. La documentación de los procesos facilita registrar todos los pasos, de manera que todas las personas responsables de efectuarlos tengan perfectamente claro qué deben hacer, cuándo hacerlo y cómo.

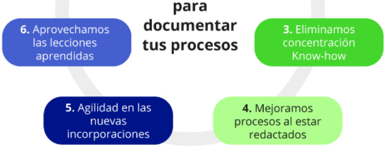
¿Te has puesto a pensar todo lo que se pierde cuando no hay un registro de lo que se hace en el trabajo?

Según Lucidchart (2022), un procedimiento mal redactado puede traer varios problemas. Entre las causas más comunes de los procedimientos mal redactados se incluyen algunos como los siguientes:

- Merma.
- Confusión en los colaboradores.
- Mayor estrés.
- Retrabajo.
- Errores.
- Ineficiencia.
- Mal clima laboral.
- Pérdida de recursos humanos, materiales, informáticos y de dinero.

Existen muchas más razones para documentar los procesos en la organización. Sin embargo, a continuación, te presentamos 7 de los más significativas.


1. Todos trabajan del mismo modo
7. Ayuda en la medición de resultados
2. Todos conocen como ejecutar tareas
7 Razones


para documentar tus procesos
6. Aprovechamos las lecciones aprendidas
3. Eliminamos concentración Know-how
5. Agilidad en las nuevas incorporaciones
4. Mejoramos procesos al estar redactados

Fuente: Torres, I. (s.f.). *7 razones por las que tienes que documentar tus procesos*
Recuperado de https://iveconsultores.com/7-razones-para-documentar-procesos-en-tu-empresa/.

COMPLIANCE
REGULATION
GUIDELINE
STANDARD
CONDUCT

1. **Todos trabajan del mismo modo:** Favorece la automatización de las actividades. Al conocerse bien todas las fases del proceso, se aclaran conceptos y procedimientos de actuación, lo que facilita la automatización y el ahorro de tiempo. No se divaga ni se duda; se sabe lo que hay que hacer, y se hace.
2. **Todos conocen cómo ejecutar las tareas:** Se evita la aleatoriedad al efectuar las actividades. Todos saben lo que tienen que hacer y nada queda al azar. Facilita la formación y el aprendizaje del personal.
3. **Se elimina la concentración por el *Know How*:** Lograr la concentración lleva de 15 a 20 minutos o más. La documentación de procesos permite ahorrar ese tiempo de cada colaborador en cada cambio de actividad. Sabiendo lo que se tiene que hacer y cómo, simplemente se lleva a cabo.
4. **Al redactar los procesos se pueden mejorar:** Se planifica mejor, pues se definen mejor los objetivos a alcanzar. Conocer a detalle las fases de los procesos, qué se necesita en cada paso y cuándo se necesita, permite planificar los recursos necesarios, lo que reduce tiempos de espera y aumenta el rendimiento.
5. **Agilidad en las nuevas incorporaciones:** Al tener por escrito los procesos permite que los nuevos colaboradores recurran al documento cuando tienen dudas de lo que ahorra tiempo de enseñanza, empoderamiento del aprendedor y mayor agilidad en la toma de decisiones.
6. **Aprovechamiento de las lecciones aprendidas:** Se depura la actividad y se aumenta la productividad. En la elaboración de la documentación de procesos se analiza la actividad y se desgrana sus fases o pasos, lo que permite descubrir aspectos que no funcionan muy bien y que se pueden mejorar o incluso eliminar. También se descubren huecos que se podrían cubrir con otros pasos que añadan valor a toda la actividad. El resultado es mayor productividad y mejor calidad.
7. **Medición de resultados:** Al conocer los procedimientos que se llevan a cabo, los colaboradores tienen mejor desempeño e involucramiento en el logro de los objetivos, mejor clima laboral y mayor compromiso por parte del equipo de trabajo.

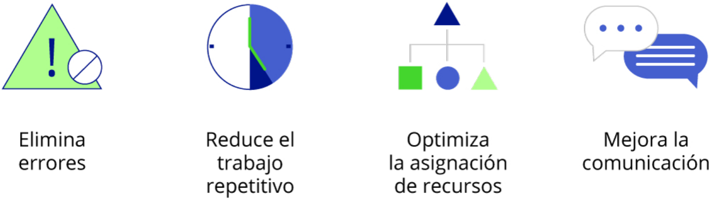
Aunque normalmente se utiliza como documento interno para generar conocimiento organizacional, algunos autores también lo consideran un "documento vivo", pues la documentación de los procesos se actualiza según sea necesario.

La documentación de procesos, no necesariamente debe ser un texto a renglón seguido, puede ser utilizando otras herramientas como los diagramas de flujo, las infografías, imágenes, vídeos, microsites, etc.

Hay que recordar entonces que el núcleo de las operaciones organizacionales implica una serie de procesos concatenados que conforman todo el sistema empresarial. Invariablemente, la documentación de los procesos le permite rastrear, comprender y analizar los procesos en curso para poder reproducirlos y mejorarlos en el futuro (Isotools Excellence, s.f.).

Algunos otros beneficios de la documentación de proceso, según Asana (2021), se muestran a continuación:

Figura 2. Beneficios de la documentación de procesos


Elimina errores
Reduce el trabajo repetitivo
Optimiza la asignación de recursos
Mejora la comunicación

Fuente: Asana. (2021). *¿Qué es la documentación de procesos? Guía práctica con ejemplos.*
Recuperado de https://asana.com/es/resources/process-documentation

Finalmente, la documentación de acuerdo con Isotool Excellence (s.f.), ofrece la oportunidad de conocer cada proceso y cómo se lleva a cabo. Esto también le permite obtener comentarios para mejorarlos. Un arquitecto no haría cambios en una casa sin un plano. Es esencial tomar decisiones basadas en datos y no en suposiciones. La integridad de la empresa está en peligro si los procesos no se basan en hechos.

Cierre

La estrategia de enfoque al cliente es una forma de conocer y comprender mejor a los consumidores y sus necesidades, sirve además para fidelizarlo a la farmacia y, por ende, mejorar los rendimientos de ventas.

Cada colaborador establece su ritmo de trabajo en función de sus horarios de mayor productividad. Teniendo en cuenta que en las horas menos productivas se asignan para realizar actividades de menor esfuerzo físico y mental.

Aunque la calidad del trabajo es subjetiva, existen características y comportamientos objetivables que permiten dar valor al colaborador que lo vuelve valioso ante los ojos organizacionales.

Al supervisar los procesos, se pueden identificar áreas específicas de mejora, al tiempo que se traza el flujo de actividad general. También es posible minimizar los movimientos innecesarios e identificar y eliminar las tareas duplicadas.

Mientras todo se haga de la misma manera en un mismo departamento te será más sencillo establecer una serie de indicadores que te ayudarán a medir el resultado del trabajo que realizas.

Si eres capaz de poder medir el rendimiento de tus procesos bajo indicadores de gestión, tendrás una herramienta muy potente para poder comparar en el tiempo por el ejemplo el rendimiento de un proceso productivo, el rendimiento de tus empleados, la rentabilidad de un departamento, etc. (Ulrich y Yeung, 2020).

Checkpoints

Asegúrate de:

- Reconocer la importancia del enfocarte en el cliente para incrementar la productividad y la rentabilidad.
- Establecer tu ritmo de trabajo en función de los objetivos organizacionales.
- Numerar las competencias valoradas por las organizaciones para desempeñar un trabajo de calidad.
- Comprender la importancia de la documentación de los procesos organizacionales.

Referencias bibliográficas

- Analítica de *Retail*. (2018). *Enfoque al cliente: qué es y cómo aplicarlo al retail*. Recuperado de https://analiticaderetail.com/ejemplos-de-enfoque-al-cliente/
- Asana. (2021). *¿Qué es la documentación de procesos? Guía práctica con ejemplos*. Recuperado de https://asana.com/es/resources/process-documentation
- Asana Team. (2021). *La matriz de Eisenhower: cómo priorizar tu lista de tareas pendientes*. Recuperado de https://asana.com/es/resources/eisenhower-matrix
- Benítez, Y. (2022). *La calidad en el trabajo: ¿Cómo garantizarla en nuestros candidatos/as?* Recuperado de https://qualitytemporal.com/blog/calidad-en-el-trabajo/
- Canarias, I. (s.f.). *Ritmo de trabajo*. Recuperado de https://issuu.com/icaselcanarias/docs/4.2_m_todo_para_la_evaluaci_n/s/12321267#:~:text=El%20ritmo%20de%20trabajo%20tiene,el%20tiempo%20necesario%20para%20realizarla.
- Da Silva, D. (2022). *6 claves para crear un enfoque al cliente*. Recuperado de https://www.zendesk.com.mx/blog/enfoque-al-cliente/#:~:text=El%20enfoque%20al%20cliente%20brinda,y%20deseos%20de%20los%20clientes.
- Economía 3. (2021). *Crea y aplica tu propio ritmo de trabajo*. Recuperado de https://economia3.com/crea-y-aplica-tu-propio-ritmo-de-trabajo/
- Escuela europea de excelencia. (2018). *Enfoque al cliente, primer principio de un Sistema Gestión*. Recuperado de https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/enfoque-al-cliente-primer-principio-sg/
- Euroinnova. (2022). *Qué es enfoque al cliente*. Recuperado de https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-enfoque-al-cliente
- Isotools Excellence. (s.f.). *ISO 9001: Procedimientos documentados*. Recuperado de https://www.isotools.com.co/iso-9001-procedimientos-documentados/#:~:text=La%20norma%20ISO%209001%20produce,de%20la%20norma%20ISO%2D9001
- Lucidchart. (2022). *Qué es la documentación de procesos*. Recuperado de https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-la-documentacion-de-procesos
- Manning, K. (2021). *Una guía completa para la documentación de los procesos empresariales*. Recuperado de https://www.processmaker.com/es/blog/business-process-documentation/
- Rosales, M. (2022). *Enfoque en el Cliente*. Recuperado de https://www.economia360.org/enfoque-en-el-cliente/
- Historiadelaempresa.com. (2022). *13 tipos de calidad de trabajo con ejemplos de cada uno*. Recuperado de https://historiadelaempresa.com/ejemplos-de-calidad-del-trabajo
- *Diccionario de competencias*. (s.f.). Recuperado de https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/03/diccionario-de-competencias.pdf
- Torres, I. (s.f.). *7 razones por las que tienes que documentar tus procesos*. Recuperado de https://iveconsultores.com/7-razones-para-documentar-procesos-en-tu-empresa/
- Ulrich, D., y Yeung A. (2020). *Reinventando la organización*. Recuperado de https://www.lideditorial.com/sites/default/files/reinventando-la-organizacion-empezar_a_leer.pdf

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

Para saber más sobre el **método FORCADO**, te recomendamos ver los siguientes videos:

- TEDx Talks. (2019, 13 de marzo). *La atención es el corazón de la inteligencia | Charo Rueda | TEDxPuertadePurchena* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=ZfcqziCDdWg
- Económicas USAC. (2021, 8 de enero). *PROTOCOLOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE / CURSO COMPLETO* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=9o5sUuHmB-k

Lecturas

Para saber más sobre el **método FORCADO**, te recomendamos leer lo siguiente:

- Sefh. (s.f.). *Análisis de los procesos internos en un servicio de farmacia. Definición, objetivos y criterios.* Recuperado de https://www.sefh.es/bibliotecavirtual/garantiacalidad/3analisis.pdf
- Gómez, S. (2020). *CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE FARMACIA*. Recuperado de https://svfh.es/wp-content/uploads/2020/12/M%c3%93DULO-7.-CALIDAD-EN-LOS-SERVICIOS-DE-FARMACIA.pdf

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.