

**DISEÑO DE PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD  
EN LA ATENCION AL CLIENTE EN EL CENTRO INTEGRAL DE SALUD  
CAJASAN IPS LAS COLINAS PROGRAMA AVANZAR MEDICO  
BARRANCABERMEJA**

**EDINSON EGEA TORRES  
PAOLA PACHECO AVILEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE SALUD  
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD  
BUCARAMANGA  
2006**

**DISEÑO DE PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD  
EN LA ATENCION AL CLIENTE EN EL CENTRO INTEGRAL DE SALUD  
CAJASAN IPS LAS COLINAS PROGRAMA AVANZAR MEDICO  
BARRANCABERMEJA**

**EDINSON EGEE TORRES  
PAOLA PACHECO AVILEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Administración de Servicios de Salud**

**Director:  
WILLIAM ALBERTO RUIZ SARMIENTO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE SALUD  
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD  
BUCARAMANGA  
2006**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA	3
1.1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACION	4
1.3 OBJETIVOS	5
2. MARCO REFERENCIAL	7
2.1 MARCO TEÓRICO	7
2.1.1 Antecedentes	7
2.2 MARCO CONCEPTUAL	9
2.2.1 Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud	9
2.2.2 Características de la calidad en salud	14
2.3 MARCO CONTEXTUAL	36
2.3.1 Contexto de la institución	36
2.3.2 Aspectos institucionales	39
2.4 MARCO LEGAL	45
3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA CALIDAD	48
4. DISEÑO METODOLOGICO	50
4.1 TIPO DE ESTUDIO	50
4.2. POBLACIÓN UNIVERSO	50
4.3. MUESTRA	50
4.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLLECCION DE LA INFORMACION	52
4.5 ANALISIS DE LA INFORMACION	52
4.5.1 Resultados	55

	pág.
5. CONCLUSIONES	76
6. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	83

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. indicadores de calidad relacionados con la atención a los usuarios	18
Cuadro 2. Análisis del diagnóstico actual	48
Cuadro 3. Distribución de la población	50
Cuadro 4. Tabulación de encuestas de satisfacción al cliente externo. docentes programa Avanzar Médico Cajasan IPS Las Colinas Barrancabermeja	53
Cuadro 5. Tabulación de encuestas de satisfacción al cliente interno programa Avanzar Médico Cajasan IPS Las Colinas Barrancabermeja.	54

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Logotipo Avanzar Médico	39
Figura 2. Estructura organizacional	42
Figura 3. Calidad de la atención al cliente	55
Figura 4. Calidad de la imagen de la empresa	56
Figura 5. Infraestructura en mantenimiento físico	56
Figura 6. Infraestructura en aseo	57
Figura 7. Infraestructura en señalización interna	57
Figura 8. Orientación del servicio al cliente por los profesionales	58
Figura 9. Orientación del servicio al cliente por personal de enfermería	58
Figura 10. Orientación del servicio al cliente por personal administrativo	59
Figura 11. Competencia de los profesionales	59
Figura 12. Competencia del personal de enfermería	60
Figura 13. Competencia del personal administrativo	60
Figura 14. Oportunidad en el servicio telefónico	61
Figura 15. Orientación del servicio al cliente por la recepcionista	61
Figura 16. Oportunidad en las citas con profesionales de su agrado	62
Figura 17. Oportunidad en la programación de citas	62
Figura 18. Oportunidad de ser atendido por el personal administrativo	63
Figura 19. Oportunidad en el suministro de medicamentos	63
Figura 20. Oportunidad en la entrega de resultados	64
Figura 21. Inducción al trabajo	64
Figura 22. Cooperación entre compañeros	65
Figura 23. Agrado para realizar el trabajo	65
Figura 24. Políticas de la empresa	66
Figura 25. Ventilación del sitio laboral	66
Figura 26. Retroalimentación del jefe	67

	pág.
Figura 27. Reinducciones en el trabajo	67
Figura 28. Libertad para manejar el tiempo de trabajo	68
Figura 29. Capacitaciones ofrecidas	68
Figura 30. Solución de conflictos laborales	69
Figura 31. Empoderamiento	69
Figura 32. El ruido en el área	70
Figura 33. Receptabilidad del jefe	70
Figura 34. Recursos suministrados	71
Figura 35. Delegación por parte del jefe	71
Figura 36. Ascenso en la empresa	72
Figura 37. Comunicación entre compañeros	72
Figura 38. Salario y otras instituciones	73
Figura 39. Comodidad en el sitio de oficio	73
Figura 40. Tipo de contrato	74
Figura 41. Calidad de vida ofrecida	74
Figura 42. Salario y funciones	75

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Propuesta para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en la IPS Cajasan Programa Avanzar Médico	83
Anexo B. Encuesta satisfacción al cliente externo	107
Anexo C. Encuesta satisfacción al cliente interno	108

## GLOSARIO

**ATENCIÓN AL CLIENTE:** es el contacto directo entre la IPS y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

**CALIDAD:** es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

**CLIENTE:** es el que exige de la organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

**ESTANDARIZACIÓN:** es una de las tres bases de las actividades Gemba-Kaizen, y significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo.

**ESTRATEGIA:** líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**EMPRESAS DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD:** son entidades provenientes básicamente del anterior sistema previsional (cajas, fondos y entidades de seguridad social) que aseguraban los servicios de salud a los empleados públicos y del sector oficial, entidades que previo el cumplimiento de unos requisitos de normas especiales fueron autorizadas por el gobierno nacional para continuar prestando servicios de salud, con sujeción a lo dispuesto por la ley 100/93.

**EMPRESAS PROMOTORAS DE SALUD (EPS):** entidades creadas con la ley 100/93, encargadas de la afiliación de personas con capacidad de pago en el régimen contributivo y algunas también con autorización para administrar recursos del régimen subsidiado. Actúan como compradores colectivos de los servicios de salud para el consumidor, seleccionando y negociando las mejores condiciones con el conjunto de proveedores. Las EPS y los proveedores pueden ser públicos o privados o sin ánimo de lucro. Las EPS reciben una prima ajustada por riesgo por cada afiliado (llamada unidad por capitación) UPC, y tienen la obligación de atender el Plan Obligatorio de Salud (POS), pudiendo además vender a sus afiliados planes complementarios en los cuales puede haber competencia en precios, no así

en el valor de la prima la cual no pueden modificar con el objeto de competir por los afiliados.

**EFFECTIVIDAD:** según A. Donabedian: conseguir mejoras en la salud mejorando el impacto de la morbilidad sobre una población definida.

**EFICACIA:** es la capacidad de la ciencia y la tecnología para lograr un resultado favorable en casos individuales, con independencia de los recursos o insumos necesarios.

**EFICIENCIA:** es la relación costo/ beneficio por la que se obtiene la mejor calidad al menor costo posible. Expresa los resultados finales obtenidos en relación con los costos en términos de dinero, recursos y tiempo.

**GEMBA:** palabra japonesa que significa lugar real, ahora adaptada en la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo, o aquel lugar donde se agrega el valor.

**KAIZEN:** significa mejoramiento continuo. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

**INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SALUD (IPS):** es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad afiliada.

**MAPIPOS:** Manual de Procedimientos y Actividades del POS.

**INDICADOR:** es una expresión matemática, generalmente un cociente del tipo tasa, proporción o razón aunque puede ser cualquier otro tipo de valor lógico.

**MONITOREO:** es una actividad de evaluación sistemática de procesos y resultados así como de las normativas destinadas a controlar desviaciones respecto de estándares establecidos.

**SATISFACCIÓN:** acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

**SERVICIO:** conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

**STANDARDS O ESTÁNDARES:** una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos

establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

**USUARIOS:** persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

## RESUMEN

**TITULO:** DISEÑO DE PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL CENTRO INTEGRAL DE SALUD CAJASAN IPS LAS COLINAS PROGRAMA AVANZAR MEDICO BARRANCABERMEJA

**AUTORES:** EDINSON EGEA TORRES  
PAOLA PACHECO AVILEZ\*\*

**PALABRAS CLAVES:**

Garantía de la calidad en salud  
Satisfacción al cliente  
Mejoramiento de la calidad

### DESCRIPCIÓN

En el contexto de este trabajo, se hace un diagnóstico de la situación actual en el Centro Integral de Salud CAJASAN IPS Las Colinas de la ciudad de Barrancabermeja, en relación a la calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud, por medio de las Resoluciones 2309 y 2174 de 1996 regidas por el Ministerio de Salud, con el objetivo de construir patrones y reconocer indicadores de salud para desarrollar procesos que optimicen la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos por las IPS en Colombia en cuanto se refieren los decretos 2309 de 2002 y 2174 de 1996 definidos por el ministerio de salud.

Para efectuar este diagnóstico se efectuaron un total de 241 encuestas dirigidas a clientes externos y 13 encuestas a clientes internos, para determinar la satisfacción que éstos tenían por los servicios que se prestaban en el Centro Integral. Se analizaron los resultados y se encontraron que existían fallas en los diferentes servicios, así como en el personal que labora en la institución y que por lo tanto el Centro Integral no estaba cumpliendo con la calidad y eficiencia en la atención prestada, lo cual también repercutía en la imagen de la institución.

Finalmente se plantea la propuesta, la cual tiene como esencia agrupar todos los componentes existentes y definir nuevos parámetros para conformar un sistema integral de evaluación y mejoramiento continuo de la calidad, de acuerdo con las políticas y filosofía de la entidad desde un enfoque de estructura de procesos y plan de resultados, donde se planten los problemas que ocasionan insatisfacción al cliente, con el fin de dar solución oportuna y eficaz y a la vez estimular al mejoramiento continuo de la calidad para aumentar el recurso intangible en la institución.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Salud. Especialización en Administración de Servicios de Salud. William Alberto Ruiz Sarmiento.

## SUMMARY

**TITLE:** DESIGN OF PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY IN THE ATTENTION TO THE CLIENT IN THE INTEGRAL CENTER OF HEALTH CAJASAN IPS THE HILLS PROGRAM TO ADVANCE PRESCRIBES BARRANCABERMEJA \*

**AUTHORS:** EDINSON EGEA TORRES  
PAOLA PACHECO AVILEZ\*\*

### KEY WORDS:

Guarantee of the quality in health  
Satisfaction to the client  
Improvement of the quality

### DESCRIPTION

In the context of this work, a diagnosis of the current situation is made that presents the Integral Center of Services CAJASAN Temporary Union to Advance Doctor or of the city of Barrancabermeja, in the related to the quality in the attention to the client, which is governed by the Obligatory System of Guarantee of Quality of the General System of Social security in Health, by means of the ordinances 2309 of 2002 and 2174 of 1996 governed by the Ministry of health, with the objective of to build patterns and to recognize indicators of health to develop processes that optimize the quality in the benefit of the services offered by the IPS in Colombia.

To make this diagnosis a total of 241 surveys directed to external clients and 13 surveys to internal clients were made, to determine the satisfaction that these had for the services that were lent in the Integral Center. The results were analyzed and they were found that flaws existed in the different services, as well as in the personnel that works in the institution and that therefore the Integral Center was not fulfilling the quality and efficiency in the borrowed attention, that which also rebounded in the image of the institution.

Finally thinks about the proposal, which has as essence to contain all the existent components and to define new parameters to conform an integral system of evaluation and continuous improvement of the quality, of agreement with the politicians and philosophy of the entity from a focus of structure of processes and plan of results, where the problems are planted that cause dissatisfaction to the client, with the purpose of giving opportune and effective solution and at the same time to stimulate to the continuous improvement of the quality to increase the intangible resource in the institution.

---

\* \* Work of Grade

\*\* Ability of Health. Specialization in Administration of Services of Health. . William Alberto Ruiz Sarmiento.

## INTRODUCCIÓN

La calidad y la excelencia son la "crema y nata" de la gerencia de hoy en día. Hay grandes diferencias entre la calidad de los productos y la calidad de los servicios. No se puede controlar la calidad de los servicios y rechazar los que no alcanzan ciertos estándares, antes de ponerlos en el mercado. Así la diversidad de técnicas y la finalidad de los controles de calidad al final de la cadena de valor se verán sin objeto. Para los servicios de salud habrá que controlar la calidad, pero en un contexto diferente.

La calidad en la atención médica es la obtención de los mayores beneficios con los menores riesgos para el paciente; en donde los mejores beneficios posibles se definen a su vez, en función de lo alcanzable de acuerdo con los recursos con los que se cuenta para proporcionar la atención y de acuerdo con los valores sociales importantes.

A diferencia de las típicas definiciones de calidad en el ámbito de la producción de bienes, en donde la calidad está definida casi exclusivamente a partir de la satisfacción del cliente en relación con el producto, la atención en salud, en donde el servicio se otorga a la persona quien atiende, la mera satisfacción del usuario no resulta suficiente para definir el concepto.

De acuerdo con lo anterior, puede deducirse que la calidad no es un concepto absoluto sino relativo, en el que los beneficios y los riesgos deben ser establecidos de acuerdo con estándares de beneficios factibles y de riesgos prevenibles. En éste caso por estándar debe entenderse la asignación de valores a determinados indicadores, que permitan medir, de alguna manera, los niveles de calidad alcanzados en situaciones específicas.

Ante la problemática e insatisfacción de los usuarios por falta de eficiencia y esmero en la atención de la IPS CAJASAN programa Avanzar Medico, se ha visto la necesidad de mejorar la calidad de la atención al cliente y buscar una interacción más cercana entre el personal administrativo y operativo de la misma, por lo se hace necesario desarrollar una propuesta de diversas estrategias que beneficien el progreso de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia de la misma para incrementar la percepción de centro asistencial.

Para obtener esta finalidad, es necesario conocer la garantía de la calidad desde una perspectiva integral y ponerla en marcha junto con otras acciones que implica la integración apropiada de los recursos humanos, físicos y financieros.

La propuesta a continuación será el parámetro y punto de partida en esta organización para alcanzar la optimización de los recursos, el incremento de la eficacia y la eficiencia y la excelencia en el servicio al cliente.

La propuesta tiene un plan estratégico que promete un mejoramiento sostenible en todos los servicios, el aumento de la calidad tanto interna como externa y el posicionamiento de la entidad como pionera que elabora calidad de la atención en salud a partir de su sobresaliente cultura organizacional.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El centro integral de servicios CAJASAN Unión Temporal Avanzar Medico, es una IPS que actualmente presta sus servicios al régimen contributivo a una población de 6.120 usuarios en un área de Barrancabermeja de 350.000 individuos.

En esta institución la atención del servicio al cliente está bajo la responsabilidad del sistema de atención al usuario S.I.A.U, departamento que no cumple con las exigencias mínimas tomadas como referencia en lo establecido por el decreto 2174 de 1996, Por el cual se organiza el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud; igualmente no realiza evaluación continua y oportuna a cada servicio y al personal que labora en la institución para mayor satisfacción del cliente.

Actualmente se presentan debilidades en la prestación de los servicios de salud a los usuarios que asisten a consulta externa. Dentro de las falencias sentidas se han identificado: la ineficiencia en el servicio telefónico para la solicitud e información de citas y a la vez éstas con mucho tiempo para su asignación, el personal se muestra con actitud desinteresada hacia el paciente, no se ubica o direcciona al usuario dentro de la institución para la realización de sus trámites, ineficiencia en la entrega de resultados del laboratorio clínico y el archivo de los mismos en la historia clínica para agilizar el diagnóstico en el momento de la consulta, desorden en cuanto al manejo del personal que consulta y errores de logística, cabe resaltar que el

SIAU no tiene la organización suficiente y claramente establecido los parámetros para la solución oportuna y satisfactoria de las quejas presentadas por los usuarios y tampoco existe un ente encargado del mismo.

Estos problemas interfieren directamente con la calidad en los servicios, perjudicando la imagen, los valores y políticas del centro asistencial, afectando el logro de sus objetivos y la competitividad en el mercado. Por estos motivos se hace indispensable diseñar una propuesta de evaluación y seguimiento continuo, veraz y oportuna con estrategias de acción definidas que involucre el recurso humano para mejorar sus políticas de calidad en la atención del servicio al cliente.

Por todos estos eventos se formulan la siguiente pregunta.

¿Cuales serían las medidas básicas de calidad necesarias que se podrían incluir en un modelo de seguimiento y evaluación para lograr un mejoramiento de la calidad en la atención al cliente, que permita a los afiliados de la IPS recibir servicios de salud con eficiencia y oportunidad?

## **1.2 JUSTIFICACION**

Es importante destacar que el conjunto de las normas que respaldan el sistema obligatorio de garantía de la calidad en Colombia evidencia el interés del Estado por el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud. Todas las instituciones prestadoras de servicios de salud deben contar con un modelo que conserve características como accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad para la resolución de problemas que aquejen a los usuarios, que permita identificar las fallas en cada servicio y del personal que labora en la institución, con el fin que la atención hacia los

usuarios sea prestada con calidad y eficiencia para mejorar la imagen de la institución y conservar su recurso intangible.

Este diseño de propuesta de calidad consiste en un modelo dirigido a lograr los requisitos estándares mínimos para el cumplimiento de las responsabilidades de todos los integrantes de la institución y las condiciones para su mejoramiento continuo. Esta herramienta permite además optimizar la atención al cliente tanto interno como externo y tomar decisiones que se verán reflejadas en la buena imagen y cultura organizacional dentro de la población docente afiliada.

Por lo tanto es indispensable elaborar un Diseño de Garantía de la Calidad para el Servicio al Cliente, tomando como referencia el decreto 2174 de 1996; con el fin de mejorar los procesos y servicios ofertados, que sea eficaz, eficiente y oportuno para la toma decisiones, que garantice a los usuarios de los servicios el mayor beneficio, a un costo razonable, con el mínimo riesgo posible y de esta manera lograr el posicionamiento y la competitividad deseada.

### **1.3 OBJETIVOS**

**Objetivo General.** Diseñar un modelo Atención al Cliente basado en parámetros mínimos de Calidad, como punto de partida en el proceso de mejoramiento continuo, que permita identificar y solucionar problemas que se presenten en la atención a los usuarios; logrando la prestación óptima de los servicios de salud con eficiencia y oportunidad.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar los problemas más relevantes relacionados con la calidad en la prestación de servicios de salud en la IPS CAJASAN.

- Diseñar una propuesta modelo de Calidad en la Atención al Cliente, bajo las referencias previstas por el Decreto 2174 de 1996, que permita auto evaluación y mejoramiento continuo, con el fin de dar solución a los problemas e incrementar la percepción del recurso intangible.
- Promover el desarrollo de una cultura organizacional entre los empleados de la entidad sobre la base de la calidad, oportunidad y eficiencia en beneficio de los docentes afiliados.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

**2.1.1 Antecedentes.** El término “CALIDAD” viene del latín *Qualitas* o conjunto de cualidades de una persona.

Existe un gran avance en el concepto de calidad al involucrarle diferentes aspectos: para Frederick Taylor, la calidad empresarial radicaba en la producción y distribución y los tiempos de trabajo, Max Weber, sociólogo alemán enfocaba la calidad hacia los procesos administrativos, Henry Fayol la enfocaba hacia la estructura, Elton Mayo descubrió a través de sus investigaciones que cuanto más se tenía en cuenta el recurso humano mayores eran los beneficios para la empresa.

En conjunto estos cuatro puntos de vista se enfocaban hacia la producción pero aplicables a la calidad: administración, estructura, recurso humano y producto enfocados más hacia los procesos propios de ésta.

Hasta hace pocos años la calidad no se consideraba como fundamental a no ser en empresas dedicadas a la producción de equipos y área automotriz en cuyos casos era aplicada exclusivamente a los procesos de producción de estos, desconociendo otros factores igualmente importantes.

En servicios de salud especialmente Latinoamérica ha recorrido un camino muy corto, Norteamérica desde 1990 puso en evidencia la necesidad de incluir la calidad como punto crítico, en ese mismo año se cerraron en USA 60 escuelas médicas por esta razón. Posteriormente entre 1916 y 1920, se

establecieron los principios de acreditación para hospitales y médicos, en 1951 se creó la comisión conjunta de acreditación de hospitales.

En 1986 a través de Agenda para el Cambio se crea un sistema de monitoreo de la calidad; hacia el año 2000 orientado hacia resultados clínicos y desempeño del equipo organizacional.

Existen otras propuestas como la de W. E Deming que establece una cultura de cooperación; este fue un gran aporte al desarrollo del Japón en la post-guerra, país donde la calidad tiene tanta importancia y recibe apoyo gubernamental, para ello han diseñado normas industriales como sellos de calidad, premio Deming, medalla japonesa al control de la calidad. Dentro de los requisitos contemplados en estos premios están los sistemas de aseguramiento de la calidad y su revisión.

En 1992 se realizó un estudio por las aerolíneas americanas con el fin de priorizar los factores claves en la calidad de los servicios, estos fueron:

- Educación a los empleados sobre atención y satisfacción del cliente externo como razón de ser de la empresa.
- Medir el impacto en la lealtad del cliente.
- Comunicación con los clientes.
- Evaluar procesos y productos internos.
- Compararse con el mercado.
- Asumir el riesgo.
- Empoderamiento de la gente.
- Mejoramiento continuo
- Reconocimiento a los empleados
- Actitud y aptitud de servicio

En Colombia en 1982 las empresas describieron principios generales como la política de calidad total. Entre los que cabe mencionar:

- Enfoque al cliente
- Capacitación, desarrollo y reconocimiento permanente
- Mejoramiento continuo
- Liderazgo de dirección
- Responsabilidad individual y trabajo en equipo
- Decisiones acorde a las estrategias, basadas en hechos e información.

En el sector salud este proceso ha sido lento, el mismo contexto sociocultural y la educación superior que separa al profesional del cliente ha impedido concebir la calidad en términos de satisfacción del cliente. Aún trece años después de promulgada la ley 100 de 1993, cuando se eliminó el paradigma de la exclusividad en el servicio o el monopolio, se observa a los profesionales de la salud en todas las áreas administrativas y clínicas sin saber manejar esta gran herramienta de calidad como mecanismo que les garantice además del fin primordial de servir bien, el de sostenerse en el mercado.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

**2.2.1 Sistema Obligatorio de garantía de calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud.** Sin ninguna duda la calidad se ha convertido en uno de los ejes del desarrollo social y económico de cualquier país, así como en la más importante herramienta para la gestión empresarial de las entidades que quieren competir con éxito en un mundo en el que los mercados son cada vez más complejos.

Las organizaciones del sector de la salud no escapan a esta realidad. No solamente es importante trabajar en la generación de ventajas competitivas que apunten a satisfacer las necesidades y a adelantarse y superar las expectativas de los clientes, sino que es obligatorio implantar un Sistema de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud, según las disposiciones del Decreto 2174 de 1996.

Los retos para el sector salud colombiano en los próximos años serán de ampliar su cobertura hasta lograr la universalidad y alcanzar la excelencia en la prestación de los servicios de salud, para así optimizar las condiciones de vida de la población. Esto obliga a preguntarse por una parte si son suficientes los incentivos y mecanismos con que cuenta el país para que el sistema produzca salud con calidad y por otra parte qué acciones es necesario implementar para lograrlo.

Es importante destacar que el conjunto de las normas que respaldan el sistema obligatorio de garantía de calidad en Colombia evidencia el interés del Estado por el mejoramiento de la calidad en los servicios de salud. Éste coincide con la toma de conciencia por parte de las instituciones de la importancia que hoy tiene que rendir cuentas ante el usuario y la sociedad global sobre las condiciones internas de operación de las mismas con base en criterios que expresen en su conjunto, el nivel de desempeño esperable por parte de una institución de salud cualquiera.

El sistema obligatorio de garantía de la calidad es el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos, deliberados y sistemáticos, que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país.

Estos requisitos y procedimientos establecen los estándares para el cumplimiento de las responsabilidades de todos los integrantes del sistema y las condiciones para su mejoramiento continuo.

Con lo anterior, las instituciones de salud del país tienen hoy más que nunca la responsabilidad de establecer las herramientas que propicien la evaluación de la atención de los servicios de salud, respondiendo efectivamente a las metas de salud y al reto de la competitividad; sin embargo, son escasos los logros en este campo, por la ausencia de metodologías prácticas y sencillas que puedan aplicarse a todas las instituciones, y mejor aún, que puedan ser utilizadas de manera específica a los diferentes servicios o unidades funcionales que conforman la atención en salud.

**Organización del sistema.** El Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad es el conjunto de instituciones, normas, requisitos y procedimientos indispensables que deben cumplir los integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud para garantizar a los usuarios de los servicios el mayor beneficio, a un costo razonable y con el mínimo riesgo posible. Estos requisitos y procedimientos establecen los estándares esenciales para el cumplimiento de las responsabilidades de todos los integrantes del Sistema y las condiciones para su mejoramiento continuo.

El Ministerio de Salud definirá normas de calidad y satisfacción del usuario y velará por su permanente actualización; expedirá la reglamentación necesaria para la aplicación del presente Decreto y prestará asistencia técnica a los integrantes del sistema con el propósito de orientarlos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

La Superintendencia Nacional de Salud ejercerá las funciones de Inspección, Vigilancia y Control dentro del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad y

aplicará las sanciones de su competencia. En desarrollo de estas funciones, realizará el seguimiento de los planes de mejoramiento de la calidad que presenten las Entidades Promotoras de Salud y las entidades que se le asimilen.

A las Direcciones Territoriales de Salud les corresponde: cumplir y hacer cumplir en su jurisdicción las disposiciones establecidas en el decreto 2309 de 2002 y en la reglamentación que para el efecto expida el Ministerio de Salud; adaptar las Políticas de Calidad a la situación y necesidades particulares de sus regiones, asesorar a las Entidades Promotoras de Salud y las entidades que se le asimilen a los Prestadores de Servicios de Salud en el desarrollo de sus Sistemas de Garantía de Calidad y cumplir con las tareas de Inspección, Vigilancia y Control en su jurisdicción, en los términos previstos en la ley.

Las Entidades Promotoras de Salud y las entidades que se le asimilen, y los Prestadores de Servicios de Salud, desarrollarán Sistemas de Garantía de Calidad, bajo las condiciones previstas en el presente Decreto, de conformidad con la normatividad que para el efecto expida el Ministerio de Salud. Adicionalmente, podrán adelantar acciones autorreguladas de evaluación y mejoramiento de la calidad de manera autónoma y por voluntad propia.

Corresponde a los usuarios procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad, utilizar racionalmente los servicios de salud, ejercer la función de veeduría sobre la conformación y desarrollo de los Sistemas de Garantía de Calidad y cumplir con los demás deberes y obligaciones que les señala la Ley.

**Objetivos del sistema de garantía de calidad.** Garantizar parámetros mínimos de Calidad de la Atención en salud, como punto de partida en el proceso de mejoramiento continuo de los Servicios de Salud.

- Promover el desarrollo de una Cultura de la Calidad entre las personas y entidades que conforman el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Fomentar la sana competencia entre las Entidades Promotoras de Salud y las que se asimilen y entre los Prestadores de Servicios de Salud, sobre la base de la Calidad en beneficio de los usuarios del Sistema.
- Estimular el desarrollo de un Sistema de Información sobre la Calidad, que facilite la realización de las labores de auditoría, vigilancia y control y contribuya a una mayor información de los usuarios.
- Crear condiciones propicias para el fortalecimiento de la participación de los usuarios en el mejoramiento de los servicios de salud.

**De la atención en salud.** La atención en salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, se refiere tanto a los servicios propios del aseguramiento y administración de los recursos que desarrollan las entidades promotoras de salud, como a los de prestación de servicios de salud en sus fases de promoción y fomento, prevención de la enfermedad, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.

**Sistema de Garantía de Calidad de los prestadores de servicios de salud.** Los prestadores de Servicios de Salud deberán desarrollar obligatoriamente un Sistema de Garantía de Calidad, el cual deberá incluir los siguientes componentes:

- El cumplimiento de los requisitos esenciales para la prestación de Servicios de Salud.
- El diseño y ejecución de un plan para el mejoramiento de la Calidad.
- El desarrollo de un sistema de información que incluya componentes de oferta de servicios, uso por parte de los usuarios, perfil epidemiológico y situación de salud de los usuarios atendidos.
- Los procesos de Auditoría Médica, desarrollados de conformidad con lo establecido en el decreto 2174 de 1996.
- El desarrollo de procesos que permitan conocer el nivel de satisfacción de los usuarios y atender las reclamaciones y sugerencias que se presenten.

**2.2.2 Características de la calidad en salud.** La Calidad de la atención en salud está dada por el conjunto de características técnico-científicas, humanas, financieras y materiales que debe tener la Seguridad Social en Salud, bajo la responsabilidad de las personas e instituciones que integran el sistema y la correcta utilización de los servicios por parte de los usuarios.

Las características principales de la calidad de la atención en salud son:

- Accesibilidad
- Oportunidad
- Seguridad
- Racionalidad técnica.
- Idoneidad
- Competencia profesional
- Disponibilidad
- Suficiencia de recursos

- Eficacia
- Eficiencia
- Integralidad
- Continuidad
- Atención humaniza y personalizada

Todos los sistemas de Garantía de Calidad deben abarcar tres perspectivas:

- Estándares clínicos.
- Desempeño de la gerencia.
- Satisfacción del usuario.

Para poder medir estas perspectivas se hace necesaria la utilización de Indicadores de Calidad.

**Indicadores de calidad en salud.** Los indicadores son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos (especialmente sucesos biodemográficos) para así, poder respaldar acciones políticas, evaluar logros y metas. La OMS los ha definido como "variables que sirven para medir los cambios".

Ellos son necesarios para poder objetivar una situación determinada y a la vez poder evaluar su comportamiento en el tiempo mediante su comparación con otras situaciones que utilizan la misma forma de apreciar la realidad. En consecuencia, sin ellos tendríamos dificultades para efectuar comparaciones. Los indicadores de salud son instrumentos de evaluación que pueden determinar directa o indirectamente modificaciones dando así una idea del estado de situación de una condición. Algunos indicadores pueden ser sensibles a más de una situación o fenómeno. Por ejemplo, la tasa de mortalidad infantil es indicador del estado de salud de la población sensible también para evaluar el bienestar global de una población.

Los indicadores de salud y relacionados con la salud, con frecuencia utilizados en diversas combinaciones, se emplean en particular para evaluar la eficacia y los efectos.

Un indicador ideal debe tener atribuciones científicas de *validez* (debe medir realmente lo que se supone debe medir), *confiabilidad* (mediciones repetidas por distintos observadores deben dar como resultado valores similares del mismo indicador), *sensibilidad* (ser capaz de captar los cambios) y *especificidad* (reflejar sólo cambios ocurridos en una determinada situación).

Existen diversos rubros relacionados con la salud en los cuales con frecuencia se elaboran indicadores. A continuación se citan algunos ejemplos de ellos en cada rubro:

Indicadores que evalúan:

- La política sanitaria.
- Las condiciones socioeconómicas.
- Las prestaciones de atención de salud.
- El estado de salud.

**Indicadores de Política Sanitaria.** Ejemplo de este tipo de indicadores lo constituye la asignación de recursos, expresada como la proporción del producto nacional bruto invertido en actividades relacionadas con servicios de salud. La distribución de recursos con relación a población es otro indicador que puede ser expresado como la relación entre el número de camas de hospital, médicos u otro personal de salud y el número de habitantes en distintas regiones del país.

**Indicadores Sociales y económicos.** Se pueden mencionar la tasa de crecimiento de la población, su producto geográfico bruto, la tasa de alfabetismo de adultos, indicadores de las condiciones de vivienda, de pobreza, de disponibilidad de alimentos. Las fuentes de información para elaborar estos indicadores suelen estar disponibles en instituciones relacionadas con seguridad social, políticas económicas y planificación y demográficas.

**Indicadores de prestación de Salud (de actividad).** Por ejemplo, la disponibilidad de servicios, su accesibilidad (en términos de recursos materiales), indicadores de calidad de la asistencia, indicadores de cobertura.

**Indicadores del Estado de Salud.** Estos indicadores son los más usados. Se pueden distinguir operacionalmente al menos cuatro tipos: Mortalidad, natalidad, calidad de vida y morbilidad.

**Indicadores de satisfacción y seguridad de los pacientes.** Estos indicadores señalan la opinión y participación de los principales actores de un sistema de atención médica y adquieren relevancia: “el paciente es el sujeto de la atención”.

En general las instituciones tratan de mostrar, ante la competencia y los potenciales usuarios, que tienen pocas quejas e inconvenientes. Por lo cual son muy sensibles a la detección de los mismos.

**Cuadro 1. Indicadores de calidad relacionados con la atención a los usuarios**

<b>Indicadores de atención medica</b>	<b>Indicadores de farmacia</b>
1. Porcentaje de contrarreferencias no recibidas en relación con las enviadas	1. Porcentaje de recetas devueltas al médico según especificaciones
2. Porcentaje de pacientes readmitidos por la misma causa dentro de 2 semanas	2. Porcentaje de recetas no retiradas en un periodo de tiempo
3. Porcentaje de utilización del tiempo disponible en salas de cirugía	3. Porcentaje costo de medicamentos no administrados por el servicio de hospitalización
<b>Indicadores de laboratorio</b>	<b>Indicadores de enfermería</b>
1. Porcentaje de exámenes urgentes por servicio por mes	1. Oportunidad del cumplimiento de las indicaciones médicas en determinado servicio
2. Porcentaje de exámenes repetidos por paciente por trimestre	2. Porcentaje de respuestas por servicio de las solicitudes de valoración
3. Tiempo de espera para obtener cita en laboratorio	3. Calidad de los registros de la historia clínica, para los eventos en los que el paciente es internado en la institución
<b>Indicadores para las entidades promotoras de salud</b>	
1. Oportunidad de la atención a los usuarios en consulta por medico general programada	
2. Oportunidad de la atención a los usuarios en consulta especializada	
3. Demanda de atención de urgencias por eventos no urgentes	
4. Oportunidad en la realización de cirugías programadas	
5. Utilización del control prenatal por afiliadas	
6 Cobertura de vacunación en menores de 5 años	
7. Entrega de los medicamentos formulados a los usuarios	
8. Satisfacción global de los afiliados con los servicios recibidos	

Fuente: Autores

Estos indicadores contienen los lineamientos y principios que se han propuesto para defender y dar seguridad a los usuarios del cumplimiento de

unos requisitos esenciales para el funcionamiento de un prestador de servicios en el país estos indicadores fueron diseñados en coordinación con el Ministerio de salud, y el Consorcio Asociación Centro de Gestión Hospitalaria – Canadian council on health services Accreditation – Qualimed, basados en el diagnóstico”

**Evaluación de la calidad en la atención en salud.** La Ley de Seguridad Social en Salud en Colombia enfrenta a las instituciones de salud al reto de la competitividad en el que la calidad de la atención es un factor determinante para la sobrevivencia en el mercado.

La seguridad social integral en Colombia se define como "el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, en especial las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad"<sup>1</sup>.

Para lograrlo, se ha incluido dentro de los principios de la seguridad social la eficiencia, tomada ésta como la "mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social, sean prestados en forma adecuada, oportuna y eficiente".

Dentro de estos beneficios está el servicio público de salud, regido bajo nueve fundamentos, entre los cuales está la calidad en la atención, que debe ser garantizada por las instituciones de salud a los usuarios, con el

---

<sup>1</sup> Ley 100 de 1993

establecimiento de mecanismos que haga de ésta un servicio oportuno, personalizado, humanizado, integral y continuo "y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional".

Con lo anterior, las instituciones de salud del país tienen hoy más que nunca la responsabilidad de establecer las herramientas que propicien la evaluación de la atención de los servicios de salud, respondiendo efectivamente a las metas de salud y al reto de la competitividad; sin embargo, son escasos los logros en este campo, por la ausencia de metodologías prácticas y sencillas que puedan aplicarse a todas las instituciones, y mejor aún, que puedan ser utilizadas de manera específica a los diferentes servicios o unidades funcionales que conforman la atención en salud.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

De tal forma, para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

**Auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud.** La Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud es el mecanismo sistemático y continuo de evaluación del cumplimiento de estándares de calidad complementarios a los que se determinan como

básicos en el Sistema Único de Habilitación

De acuerdo con el Decreto 2174 de 1996, la Auditoría implica la realización de actividades de evaluación y seguimiento de procesos definidos como prioritarios; la comparación entre la Calidad Observada y la Calidad Esperada, la cual debe estar previamente definida mediante guías y normas técnicas, científicas y administrativas; y la adopción de medidas tendientes a corregir las desviaciones detectadas con respecto a los parámetros previamente establecidos.

De acuerdo con lo anterior, se proponen las siguientes actividades esenciales para el desarrollo de la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud:

- Selección y Adopción de Procesos Prioritarios.
- Definición de la calidad esperada para los procesos considerados como prioritarios por la organización y por la normatividad vigente.
- Medición inicial del desempeño de los procesos actuales de la institución.
- Establecimiento de la brecha entre lo esperado y lo observado
- Identificación de oportunidades de mejoramiento.
- Aplicación de Acciones de Mejoramiento.
- Seguimiento a las acciones de mejoramiento realizadas.

- Aprendizaje Organizacional para actualizar la planeación de la calidad en el proceso de mejoramiento continuo.
  
- Adicionalmente, se sugieren los siguientes pasos para realizar el Programa de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud:
  - Seleccionar el grupo responsable
  
  - Capacitar en la metodología de realización de proyectos y programa de auditoria
  
  - Elaborar diagnóstico básico
  
  - Establecer prioridades
  
  - Definir estándares de calidad
  
  - Elaborar los proyectos (un proyecto para cada uno de los procesos prioritarios)
  
  - Realizar programación general
  
- Por último, se sugiere como contenidos del programa los siguientes:
  - Procesos críticos sobre los que se va a actuar
  
  - Alcance
  
  - Estándares de calidad

- Objetivos
  
- Proyectos: Objetivos, universo y muestra, fuentes de información, indicadores, formatos de registro, vigencia, recursos, metodología de mediciones y procedimientos.
  
- Programación
  
- Seguimiento y Evaluación de la ejecución de los proyectos

**Mejoramiento en la calidad de la atención de salud.** El Área de Vigilancia y Control de la Oferta de la Dirección de Desarrollo de Servicios de Salud ha desarrollado cuatro guías, cuyo objetivo es el fortalecimiento de la calidad de la atención de salud prestada por las IPS. Estas guías incluyen aspectos de obligatorio cumplimiento, así como acciones de mejoramiento no obligatorias pero que contribuyen a mejorar la gestión institucional.

Las guías son las siguientes:

- Guía para elaborar un manual de calidad, cuyo propósito es apoyar su elaboración, así como contribuir al trabajo de la unidad de garantía de calidad, en su relación con las áreas operativas y en la definición y fortalecimiento del sistema de calidad.
  
- Guía para realizar el diagnóstico del sistema de garantía de la calidad de instituciones prestadoras de servicios de salud, cuyo propósito es la identificación de fortalezas, carencias y oportunidades de mejoramiento en su sistema de garantía de calidad.

- Guía para la elaboración del plan de mejoramiento, que busca apoyar a las instituciones prestadoras de servicios en la elaboración del plan mencionado, de forma que esté integrado con los planes de la organización y sea factible su cumplimiento.
- Guía para la documentación de procesos críticos, cuyo propósito es presentar a las instituciones prestadoras de servicios una metodología para estandarizar procesos.

El siguiente es el orden en que son presentadas las guías:

En primera instancia, las IPS deben definir una política de calidad y conformar una organización de apoyo consistente en un comité de calidad y una unidad de garantía de calidad, para lo cual será utilizada la guía 1. Las cabezas de esa organización de apoyo a calidad estarán en capacidad de evaluar el sistema de garantía de calidad, utilizando la guía 2 y elaborar un plan de mejoramiento, según normas delineadas en la guía 3. De forma adicional, la organización de apoyo a calidad pondrá en marcha planes de fortalecimiento de los comités creados, para lo cual tomará como punto de apoyo las guías 1 y 2; también se coordinará trabajo conjunto en las áreas operativas en la documentación y estandarización de procesos críticos, para lo cual puede apoyarse en la guía 4. Una vez cumplido lo anterior, las áreas operativas iniciarán la detección de problemas que retarden el cumplimiento de las metas trazadas en el plan de mejoramiento, los cuales deben ser analizados y solucionados de manera sistemática.

La organización de apoyo a calidad puede ofrecer a las áreas métodos adecuados para el análisis y solución de problemas utilizando nuevamente la guía

Finalmente, tomando como punto de referencia la misma guía, la organización de apoyo a calidad estará encargada de recopilar toda la documentación referente al tema, políticas y organización, que será organizada en un manual. Durante el desarrollo de cada guía es importante considerar que su implantación debe enmarcarse en el trabajo que desarrolle la institución con las demás, a las cuales se remitirá de forma constante para mayor explicación.

**Atributos de la calidad.** "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntuabilidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.
- **Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio.

**¿Qué es calidad de servicio?** No solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios (Imai, 1998, p. 10).

En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos (Stoner, 1996, p. 146)..

## **Qué es un cliente?**

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados (Harrington, 1998, p. 6)

**¿Qué es un servicio al cliente?** Se define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo" (Harovitz, 1997, p. 3)..

Los servicios son " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios"(Fischer y Navarro, 1994, p. 185).

## **Características del servicio al cliente**

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio (Albrecht, 1988, p. 36)

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.

- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente(Desatnick, 1990, p. 99).

### **Requisitos que permiten el éxito del proceso de mejoramiento de la calidad**

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades (Harrington, 1998, p. 17).

**Herramientas para mejorar el servicio.** El *Kaizen* se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía

en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades (Wellington, 1997, p. 14).

El *Gemba* es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". El *Gemba* debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del *Gemba*, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo (Imai, 1998, p. 12-13).

Las cinco características del *Gemba*

- **Mano de Obra.** "El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional".
  
- **Comunicación.** La comunicación comienza durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de la compañía, la comunicación tiene ocho propósitos fundamentales: informar, reforzar la comprensión (de cómo hacemos las cosas aquí), generar apertura, promover la planificación, motivar, desarrollar, reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo, Mantener como un punto focal la satisfacción al cliente.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitirlas.

- **Entrenamiento.** Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una taza directamente proporcional a la mezcla de frecuencia regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo

- **Motivación .** "La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente". Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrillar una iniciativa de servicio al cliente.

- **Empowerment.** "El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar, dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse" (Wellington, 1997, p. 96-97)

**Características de un buen servicio al cliente.** Un buen servicio al cliente debe ser:

- Oportuno en el tiempo justo y requerido por el usuario.
- Continuo con reiteración, perseverancia y sin interrupción por parte de la institución.
- Debe prestarse de acuerdo al nivel de complejidad y de las necesidades de los usuarios.
- Tener personal capacitado e idóneo.
- Tener calidad humana con buen trato y buena actitud.
- Mantenimiento de la infraestructura y equipos.
- Utilizar los mínimos recursos para obtener mayores beneficios.

**Errores en el servicio al cliente.** Estos errores fueron identificados con base en las quejas y sugerencias de los clientes:

- Apatía, indiferencia y desinterés
- Desaire
- Frialdad
- Superioridad
- Indisposición
- Robotismo

**Cómo evitar errores en el servicio al cliente**

- Saludo cordial
- Presentación personalizada

- Atención con pertinencia
- Explicar los beneficios del servicio
- Claridad en los procedimientos
- Hacer sentir cómodo al paciente

Se puede concluir que un servicio excelente requiere energía concentrada. Esto no se consigue únicamente con slogan, publicidad, o siendo menos sugestivos, esto ocurrirá cuando los administradores de la organización asuman sus responsabilidades en desarrollar estrategias y articulen un concepto de servicio que la gente puede encontrar creíble, factible, útil y gratificante.

**¿Qué es un cliente externo?** En una institución prestadora de servicios de salud es la persona que demanda de dichos servicios o que suministra los insumos necesarios para la prestación de los servicios objeto de la institución:

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de la organización, la organización depende de él.
- No hace un favor cuando llega, no estamos haciendo un favor atendiéndole.
- No es sólo dinero, merece respeto.
- No se preocupa por los problemas de la institución.
- No le interesa la intensidad del trabajo de los empleados.

- Le preocupa que halla solución a sus propias necesidades.

**¿Qué es un cliente interno?** Son todas las personas que hacer parte de la institución, son todas las personas que hacen parte de la entidad:

- Son todos los empleados d la institución.
- Tiene gran importancia en cualquier negocio.
- Depende de todos y todos dependen de él.
- Hace parte del proceso y del servicio.
- Es parte esencial en el trabajo.
- Merece buena remuneración y trato respetuoso.
- Un buen empleado genera mejores ingresos.

**Capacitación para lograr una buena satisfacción al cliente.**

Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentarán tres técnicas que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

- **Herramienta.** Es necesario que los empleados de contacto con al cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas a sus preguntas y manejen sus solicitudes.
- **Las técnicas.** Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.

- **Experimentos y triunfos.** En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una ideoteca mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas como se sientan la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente. Aquí una vez más usted puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos (Berry, 1996, p. 17).

### **Claves para una buena satisfacción del cliente.**

Desde el punto de vista de sus clientes, la única razón por la que su empresa está en el mercado, es para satisfacerlos.

- No se venden productos o servicios. Se vende algo de valor para los clientes.
- Los clientes tienen su propia idea de cuál es ese valor, por tanto para satisfacerlos se tiene que saber cuál es esa idea.
- Si luego de la venta ocurre algo que impida al comprador conseguir el valor que esperaba recibir por su dinero, éste se convierte en un cliente insatisfecho.
- Los clientes descontentos no son problemas, son oportunidades de oro, porque ayudan a identificar las fallas.
- Los clientes realmente exigentes y detallistas son oportunidades de platino. Si logra tenerlos contentos, tendrá éxito.
- Preocúpese de salvar al cliente, no a la venta.

- La satisfacción del cliente y la búsqueda de su lealtad son prioritarios en su empresa y no lo contrario.
- Su personal de vanguardia tratará a sus clientes tal como se trate a ellos.
- Cuando un cliente le hace una crítica sincera le está haciendo un favor.
- Para dejar contento a un cliente insatisfecho no basta con darle el valor que se había prometido, debe darle un valor extra.
- Trate siempre al cliente como si fuera un cliente habitual, no como si fuera la última vez que va a verlo.
- Déle siempre a un comprador descontento una buena razón para volver a tener trato con su empresa.
- Todo el proceso de creación de bienes y servicios que se firma debe estar orientado a la obtención de la satisfacción y lealtad de sus clientes.
- Nunca olvide que las empresas más florecientes y prósperas son aquellas que de forma sistemática satisfacen al cliente.

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 Contexto de la institución**

**Municipio de Barrancabermeja.** En abril de 1922, una comisión de la Cámara de Representantes visita a Barrancabermeja y a las petroleras de Infantas. De esta visita y según la ley 5 de 1922 expedida por el congreso por

la cual se autorizaba a la asamblea para erigir en municipio el corregimiento de Barrancabermeja.

A medida que la fama de toda esta bonanza repartida por el país, van llegando a la ciudad toda clase de aventureros y sibaritas que le van desluciendo su buen nombre, mezclados con gentes de trabajo que poco a poco comienzan a construir la vida de una joven ciudad.

### **Características geográficas**

Altura: 79.94 metros

Temperatura: 27.6° C Promedio

Habitantes: 350.000

Extensión territorial: 1.1154 Km<sup>2</sup>

Humedad relativa: 72 a 77%

Barrancabermeja, municipio colombiano del departamento de Santander. La ciudad se ubica en la orilla oriental del río Magdalena, a una altura de 75 m y presenta una temperatura media de 28 °C.

Dista de Bucaramanga, la capital departamental, 163 km. La población existía antes de la conquista española con el nombre de La Tora, descubierta por Gonzalo Jiménez de Quesada en el año de 1536, y se le otorgó el nombre de Barrancas Coloradas para luego tomar el de Barrancabermeja.

Barrancabermeja limita al Norte con el Municipio de Puerto Wilches, al Sur con los Municipios de Puerto Parra, Simacota y San Vicente de Chucurí, al Oriente con el Municipio de San Vicente de Chucurí y Girón, y al Occidente con el río Magdalena.

**Actividad económica.** La economía en Barrancabermeja ha mejorado a través de los años, gracias a los inversionistas que han creído en la ciudad, y han generado progreso y empleo en la región. En la actualidad Barrancabermeja posee diversidad económica, contando con amplias zonas bancarias, industriales, comerciales y educativas que hacen de la ciudad un centro de convergencia mercantil en la cual se puede conseguir todo tipo de productos de primera necesidad además de los servicios técnicos y profesionales que requiere el área del Magdalena Medio.

**Educación.** En el municipio de Barrancabermeja los establecimientos se fusionan o asocian en 14 Instituciones Educativas, Ley 715 de 2001, Artículo 9; ofrecen el preescolar, educación básica y bachillerato.<sup>2</sup>

**Servicios de salud.** Indicadores de infraestructura del sistema de salud municipal.<sup>3</sup>

Número de Hospitales:	3
Número de Clínicas:	4
Cajas de Compensación:	2
Empresas promotoras de salud:	7
Administradoras del régimen subsidiado:	6
Centro de Salud con Cama – Urbano:	3
Centro de Salud con Cama – Rural:	1
Centro de Salud sin Cama – Urbano:	7
Centro de Salud sin Cama – Rural:	4

---

<sup>2</sup> Secretaría de Educación Departamental.

<sup>3</sup> Empresa Social Del Estado Barrancabermeja, Secretaria Local de Salud

### 2.3.2 Aspectos institucionales

Figura 1. Logotipo Avanzar Médico



**¿Qué es avanzar medico?** La unión temporal de Avanzar Médico, es una entidad conformada para dar atención integral a los docentes y sus beneficiarios en el nororiente colombiano y esta conformada por la fundación oftalmológica de Santander clínica Carlos Ardila Lulle - FOSCAL de Bucaramanga, Santander, clínica Valledupar en el Cesar, clínica Santa Ana en Cúcuta, Norte de Santander y la caja de compensación familiar más antigua y grande del oriente colombiano, CAJASAN, que se unen para garantizar la prestación de los servicios médicos asistenciales.

La unión temporal Avanzar Medico tiene conformada una red se servicios asistenciales y administrativos compuesta por sedes propias, así mismo una red de apoyo asistencial en los cuatro departamentos de la regional #1 (Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander).

**Misión.** “Somos una organización que une esfuerzos para administrar y prestar con alto grado de responsabilidad, calidad, calidez y con la tecnología apropiada, servicios integrales de salud, con el fin de atender a la población afiliada al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y de sus

beneficiarios en los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander Y Santander”.

**Visión.** La unión temporal Avanzar Medico alcanzará el reconocimiento nacional por su oportunidad, calidez y calidad en la administración y prestación de los servicios integrales de salud, aumentando la cobertura de la población del magisterio.

**Cobertura: plan de atención para afiliados y beneficiarios.** Los servicios médicos asistenciales que conforman el plan de atención en salud, serán prestados a los siguientes usuarios:

- Afiliados
  
- Docentes activos y pensionados que cotizan al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.
  
- Beneficiarios
  
- El cónyuge
  
- Compañero o compañera permanente, con unión superior a dos años.
  
- Hijos hasta los 18 años de edad o mayores con incapacidad permanente.
  
- Hijos hasta los 25 años que dependan económicamente del educador y sean estudiantes diurnos.
  
- Hijas en estado de embarazo y su recién nacido hasta los 30 días de edad.

➤ Padres de los educadores solteros y sin hijos, mientras dependan económicamente de ellos.

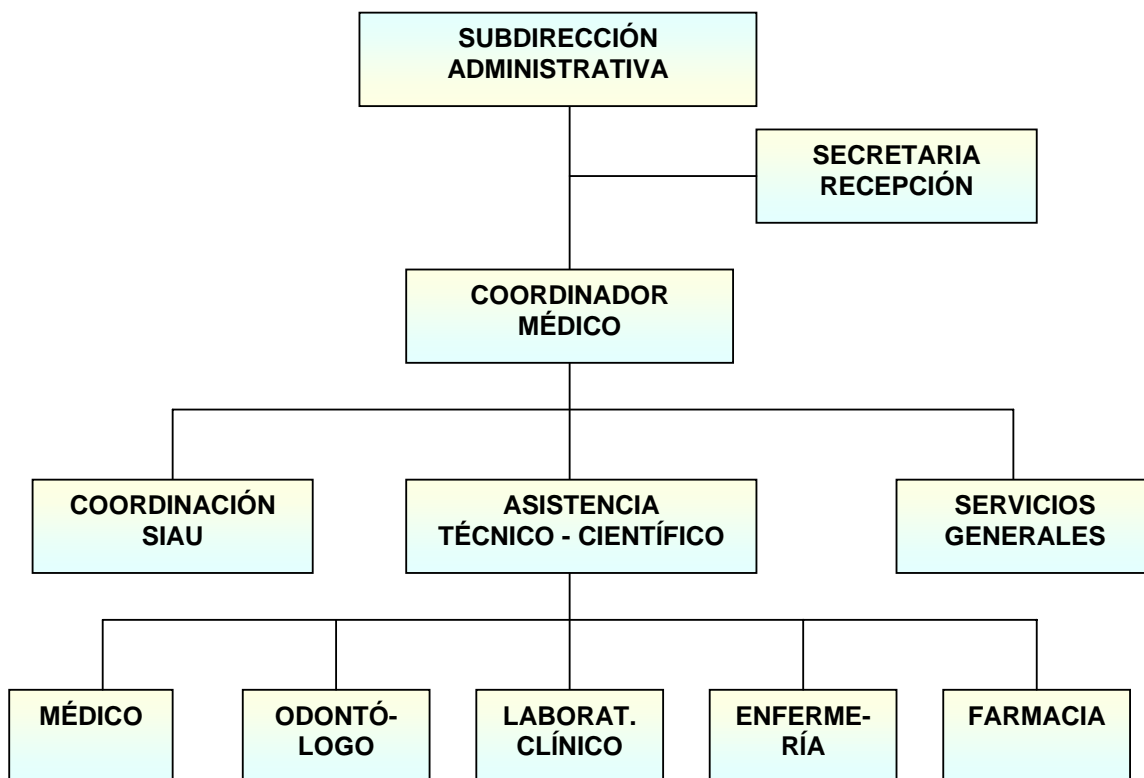
**Ubicación.** Se encuentra ubicada en el barrio Las Colinas en la dirección calle 58 # 16-26, delimitada estratégicamente en fácil vía de acceso.

**Infraestructura.** Su infraestructura fue construida para cumplir con normas técnicas de bioseguridad y atención de pacientes con una capacidad para 100 personas, donde funciona una recepción, 3 consultorios médicos, 1 odontológico área de farmacia, sala de espera, oficina de coordinación medica, oficina de auxiliar SIAU, baños, área de aseo y parqueadero.

**Estructura organizacional.** La organización de la IPS CAJASAN programa Avanzar Medico es de tipo formal, consiste en una distribución del trabajo donde cada uno conoce sus responsabilidades y funciones del cargo, establecido dentro de una estructura jerárquica encabezada por el coordinador médico y otros niveles de autoridad y coordinación en algunos servicios.

Además existen manuales de protocolo que establecen con claridad las responsabilidades, deberes, derechos y funciones de cada uno de los miembros de la empresa; también posee documentos como reglamento interno, manual de funciones, manual de procedimientos y organigrama (Figura 2).

**Figura 2. Estructura organizacional**



### **Objetivos de la entidad**

- Brindar a la comunidad pedagógica del área de Santander y el Magdalena Medio un plan de servicios a los que por ley le pertenece con óptimas condiciones de calidad en salud.
- Adecuar una infraestructura administrativa, financiera, tecnológica y material para la atención de sus afiliados.
- Mejoramiento continuo de los planes de salud y capacitación del personal para asegurar la calidad de la atención que se ofrece a la comunidad docente.

**Políticas de la institución.** La IPS CAJASAN Unión Temporal Avanzar Medico, se inquieta por el bienestar y desarrollo de sus trabajadores propiciando un clima laboral de cordialidad y respeto donde todos sigan una meta en común relacionada con las exigencias de los docentes y un gran sentido de trabajo en equipo con calidez y respeto.

### **Portafolio de servicios**

#### **Programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad**

- . Consulta externa de medicina general y especializada.
- . Ginecología y Pediatría de acceso directo.
- . Consulta odontológica general y especializada.
- . Atención de urgencias.
- . Obstetricia
- . Control Prenatal.
- . Atención del parto.
- . Atención del posparto.

#### **Servicios Auxiliares de diagnóstico**

- . Laboratorio clínico básico y especializado.
- . Imagenología básica y especializada.
- . Electro diagnóstico.

**Exámenes especializados.** TAC, Resonancia Magnética, Mielografías, Cateterismo Vascular y otros según recomendación del especialista.

#### **Servicios de complementación terapéutica y rehabilitación**

- . Terapia física, respiratoria y ocupacional.
- . Fonoaudiología.

- . Ortóptica y pleóptica.
- . Nutrición.
- . Psicología.
- . Medicamentos.

### **Servicios de Hospitalización y Cirugía**

- . Hospitalización para tratamiento médico no quirúrgico.
- . Hospitalización ambulatoria y con permanencia hospitalaria.

### **Objetivos de calidad en la entidad**

- Garantizar a nuestros clientes un adecuado manejo de los sistemas de información, que permita planificar y asignar los recursos necesarios para la prestación de los servicios, según el estado de salud de nuestros afiliados.
- Gestionar que las acciones y servicios de salud que se prestan a los usuarios del programa, cumplan con los requisitos de calidad a fin de lograr el mejor resultado de la atención y el mayor impacto posible en el perfil de salud de la población, así como la satisfacción de los usuarios.
- Promover un proceso permanente de mejoramiento de los procesos de atención y calidad de los servicios de salud prestados a los usuarios del programa.

**Política de calidad.** Basados en el mejoramiento continuo de los procesos, la Unión Temporal AVANZAR MEDICO entrega aseguramiento a sus afiliados y prestación de servicios médicos asistenciales oportunos con calidad y calidez en procura del cuidado de la salud de los usuarios.

## **Recurso humano**

- Área administrativa: está a cargo del coordinador médico de la IPS y secretarías, quienes con el apoyo de personal médico se proponen cumplir con los compromisos administrativos reglamentarios.
- Área operativa: cuenta con un personal tanto profesional como técnico y de servicios generales para atender la demanda del personal docente. Se observa que hay quejas manifestadas por los usuarios de la falta de profesionales de la medicina.

**Clima organizacional.** Se manifiesta por el personal que demanda los servicios un aire de incertidumbre y falta de credibilidad existente en el clima organizacional, el poco sentido de pertenencia por la institución, comunicación deficiente y falta de liderazgo administrativo que impulse al servicio interno hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución, no alcanza la satisfacción del cliente externo y motivación del cliente interno.

## **2.4 MARCO LEGAL**

El Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, se rige legalmente por:

- Ley 23 de 1981 o código de ética médica.
- Ley 09 del 24 de Enero de 1979, por el cual se dictan medias sanitarias.
- Resolución 9031 del 12 de Julio de 1990, por la cual se dictan normas y se establecieron procedimientos relacionados con el funcionamiento de equipos.

- Parágrafo 2, artículo 19 de la ley 10 de 1990, conformación de los sistemas de información.
- Resolución 13437 del 1 de Noviembre de 1991, creación de los comités de ética médica y se adopta el decálogo de los derechos del paciente.
- Decreto 2759 del 11 de Diciembre de 1991, se establece el régimen de referencia y contrarreferencia.
- Ley 60 del 12 de Agosto de 1993, artículo 14, trata de los requisitos para la administración del situado fiscal por parte de los departamentos y municipios a saber: “la adopción de un plan de asunción de responsabilidades frente a la cobertura, a la calidad y a la eficiencia de los servicios.
- Decreto 1570 de 1993, obligación de auditoria clínica para las empresas de medicina prepagada.
- Ley 100 de 1993:

Artículo 153, son reglas del servicio público de salud “la calidad debe ser oportuna, personalizada, humanizada, integral, continua y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional.

Artículo 178, funciones de las EPS. Establecer procedimientos para controlar la atención integral, eficiente, oportuna y de calidad en los servicios prestados por las IPS.

Artículo 180, requisito de la EPS. Disponer de una organización administrativa y financiera que permita acreditar la calidad técnica y científica

necesaria para el correcto desempeño de sus funciones y verificar la de las IPS. Evaluar sistemáticamente la calidad de los servicios.

- Decreto 1259 de Junio de 1994, del control del sistema de calidad y auditoría clínica.
- Circular externa 09 del 3 de Julio de 1996, referente a la atención del usuario, trámite de quejas y peticiones. Supersalud.
- Decreto 2174 del 28 de Noviembre de 1996, por el cual se organiza el Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social En Salud.
- Decreto 2309 de 2002, “sistema obligatorio de garantía de calidad del sistema general de seguridad social en Colombia y acreditación de los servicios de salud”.

### 3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA CALIDAD EN LA ATENCION AL CLIENTE EN CAJASAN IPS LAS COLINAS PROGRAMA AVANZAR MEDICO

Siendo la atención al cliente un factor importante en la calidad y por ende en la supervivencia de una entidad, se hace indispensable conocer la situación actual de CAJASAN IPS programa Avanzar Médico, para así saber la realidad y saber tomar acciones correctivas, implementar ajustes necesarios para mejorar las condiciones y garantizar la prestación de los servicios, mantener el buen concepto que se tiene de algunos aspectos, conquistar nuevos mercados y en definitiva alcanzar el éxito, atravesar fronteras que garanticen la permanencia de la institución para servicio de la comunidad docente.

#### Cuadro 2. Análisis del diagnóstico actual

VALORES	ANÁLISIS
UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Según los resultados obtenidos la ubicación es excelente que tienen las instalaciones.
VÍAS DE ACCESO	La Mayoría de los usuarios manifestaron estar conformes con las vías de acceso.
SEGURIDAD	En este ítem se evidencia por parte del usuario, una percepción de falta de personal para la vigilancia.
COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES.	Por tratarse de uno de los aspectos tangibles de los servicios debe tener especial cuidado, las impresiones de los usuarios es de inconformidad.
TECNOLOGÍA (EQUIPOS, SISTEMAS, SERVICIOS).	En este ítem los usuarios manifestaron que la tecnología es buena, pero falta inversión.
HORARIO DE TRABAJO	Los usuarios manifestaron estar conforme con el horario de atención al cliente.
TIEMPOS DE ESPERA EN LOS TRAMITES	Los usuarios se quejan constantemente de la demora de Los trámites.

<b>VALORES</b>	<b>ANÁLISIS</b>
PRESENCIA FÍSICA DEL PERSONAL	Los clientes manifestaron estar conformes con la presencia del personal. Dicho aspecto es sumamente importante en la prestación del servicio por ser otro de los pocos elementos tangibles que lo conforman.
ÉTICA DE LOS EMPLEADOS	Los clientes manifestaron que son tratados con respeto y suficiente profesionalismo.
CONOCIMIENTOS DE LAS LABORES POR PARTE DEL EMPLEADO	El usuario está satisfecho con el conocimiento científico y de las funciones que poseen los empleados.
SUMINISTRO DE LOS MATERIALES PARA EL SERVICIO	Los clientes manifestaron que existe poco suministro de material para la prestación de los servicios.
MANEJO DE LAS QUEJAS Y RECLAMOS	Los usuarios manifestaron que el manejo de las quejas y reclamos no son solucionadas en su totalidad ni a su debido tiempo.

Este diagnóstico fue realizado mediante el análisis de una encuesta aplicada tanto al personal que labora en la institución como a los usuarios de dicha entidad.

## 4. DISEÑO METODOLOGICO

### 4.1 TIPO DE ESTUDIO

La metodología utilizada en este trabajo de grado se enmarcó dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo.

### 4.2. POBLACIÓN UNIVERSO

La población de esta investigación estuvo conformada por:

Núcleos familiares: conformados por usuarios de la IPS CAJASAN programa Avanzar Medico que corresponde a la población de afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones sociales del Magisterio y sus beneficiarios en el municipio de Barrancabermeja

Funcionarios de la institución, que se encuentran relacionados directamente con el convenio temporal.

#### Cuadro 3. Distribución de la población

FUNCIÓN	NÚMERO DE SUJETOS
Personal de la IPS	13
Núcleos familiares	1349
Total Población	1369

Fuente:Autores

### 4.3. MUESTRA

➤ 299 núcleos familiares a quienes se le aplicó la encuesta telefónica.  
(Anexo C )

➤ 13 Funcionarios de la institución como son: 1 coordinador médico, 1 enfermera jefe 4 médicos, 1 odontólogos, 1 auxiliar de odontología, 1 auxiliar de enfermería, 1 despachador de farmacia, 1 coordinadora de la oficina SIAU, 1 recepcionista, 1 aseo.

Para determinar el tamaño de la muestra se calculo a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de clientes, ya que el de empleados pasará a formar parte de la muestra en forma completa.

Los datos a tener en cuenta son:

N = Población Total	1349
Z = Niveles de confianza	1.96
p = Probabilidad a favor	50%
q = Probabilidad en contra	50%
e = Error de estimación	5%
n = Número de encuestas	

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2 * p * q * (N)}{Z^2 * p * q + e^2(N - 1)} = 299$$

A este resultado se le suman los diecisiete (13) elementos correspondientes a los empleados para obtener una muestra global de elementos (299).

#### **4.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLLECCION DE LA INFORMACION**

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizó la técnica de recolección sobre fuentes primarias de información. La técnica aplicada para la recolección directa de datos reales primarios fue la encuesta estructurada, la cual estuvo compuesta por preguntas cada una validada en contenido, donde fue dirigido al personal docente escogidos en el muestreo aleatorio simple. Esto permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

El segundo instrumentos fue un cuestionario estructurado el cual se aplicó a todo el personal que labora en la IPS de convenio, que sirvió para asentar las inquietudes de cada una de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio a través de preguntas previamente estipuladas.

#### **4.5 ANALISIS DE LA INFORMACION**

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se realizó una serie de técnicas que permitieron encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles.

En la presente investigación los datos obtenidos se representarán mediante cuadros estadísticos y gráficos de círculo mediante el programa informático de Excel para ser más entendible al lector.

A continuación se presentarán los formatos con los datos tabulados arrojados por las encuestas de satisfacción a usuarios y a empleados en términos de frecuencia.

**Cuadro 4. Tabulación de encuestas de satisfacción al cliente externo. docentes programa avanzar medico Cajasan IPS Las Colinas Barrancabermeja**

VARIABLES DE CALIDAD	EXCELENTE	BUE-NO	REGU-LAR	MALO	NO SABE	TO-TAL
1. ATENCION AL CLIENTE EN GENERAL	12	143	70	11	5	241
2. IMAGEN DE LA EMPRESA	17	134	59	20	11	241
3. INFRAESTRUCTURA EN MANTENIMIENTO FISICO	36	141	47	14	3	241
4. INFRAESTRUCTURA INTERNA EN ASEO DEL LUGAR	56	155	19	6	5	241
5. INFRAESTRUCTURA INTERNA EN SEÑALIZACIÓN	22	143	52	7	17	241
6. ORIENTACION AL SERVICIO DE LOS PROFESIONALES	75	128	20	8	10	241
7. ORIENTACION AL SERVICIO DE LOS AUXILIARES	35	154	18	10	24	241
8. ORIENTACION AL SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	27	150	36	16	12	241
9. COMPETENCIA DE LOS PROFESIONALES	43	152	29	9	8	241
10. COMPETENCIA DE LOS AUXILIARES DE SERVICIOS	27	166	23	5	20	241
11. COMPETENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	15	153	41	19	13	241
12. OPORTUNIDAD DEL SERVICIO TELEFONICO	6	64	36	115	20	241
13. ORIENTACION AL SERVICIO DE LA RECEPCIONISTA	7	77	38	94	25	241
14. OPORTUNIDAD EN CITAS CON LOS PROFESIONALES DE SU AGRADO	22	114	37	37	31	241
15. OPORTUNIDAD EN LA PROGRAMACION DE CITAS	41	134	29	25	12	241
16. OPORTUNIDAD DE SER ATENDIDO POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	13	137	59	18	14	241
17. OPORTUNIDAD DE SUMINISTRO DE MEDICAMENTOS	18	123	45	42	13	241
18. OPORTUNIDAD DE ENTREGA DE RESULTADOS DE PARACLINICOS	19	122	35	16	49	241

Fuente: Autores

**Cuadro 5. Tabulación de encuestas de satisfacción al cliente interno programa avanzar medico Cajasan IPS Las Colinas Barrancabermeja.**

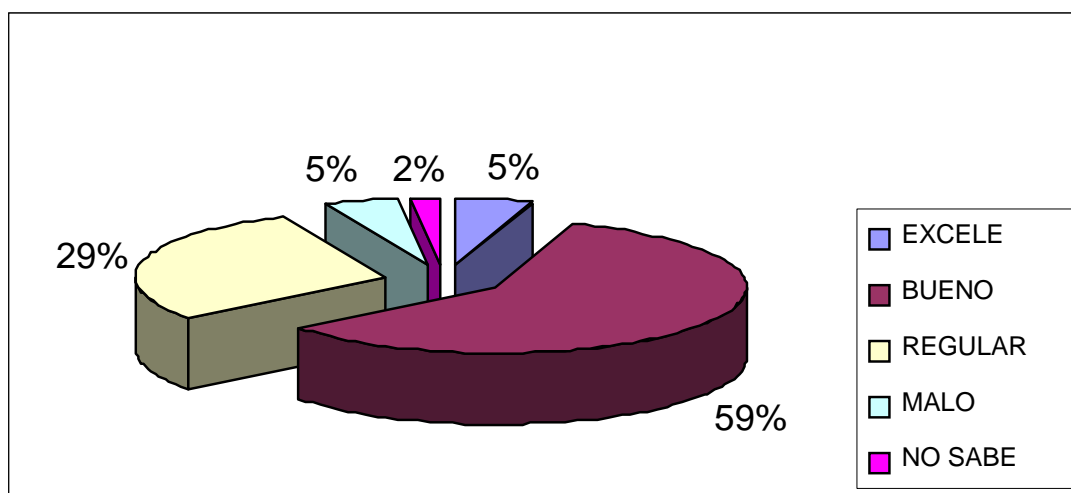
VARIABLES	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO	NO SABE	TOTAL
1. INDUCCION AL TRABAJO	1	6	4	1	1	13
2. COOPERACION DE COMPAÑEROS	2	11				13
3. LIBERTAD PARA REALIZAR EL TRABAJO	2	7	2	2		13
4. POLITICAS DE LA EMPRESA	2	6	3	1	1	13
5. VENTILACION DEL SITIO LABORAL	1	6	4	2		13
6. RETROALIMENTACION DEL JEFE		7	5	1		13
7. REINDUCCIONES EN EL TRABAJO	1	6	3	3		13
8. LIBERTAD DE VELOCIDAD DE TRABAJO	3	6	4			13
9. CAPACITACIONES OFRECIDAS		2	9	1	1	13
10. SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES	1	2	7		3	13
11. EMPODERAMIENTO	1	8	1	1	2	13
12. EL RUIDO EN SITIO DE TRABAJO	2	7	1	1	2	13
13. RECEPTIBILIDAD DEL JEFE		5	6	1	1	13
14. RECURSOS SUMINISTRADOS		2	8	2	1	13
15. DELEGACION POR PARTE DEL JEFE		4	3	2	4	13
16. ASCENSO EN LA EMPRESA		5	3	1	4	13
17. COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS	5	4	4			13
18. SALARIO Y OTRAS INSTITUCIONES		2	8		3	13
19. ERGONOMIA REQUERIDAS POR EL TRABAJO	1	3	7	1	1	13
20. TIPO DE CONTRATO		6	5		2	13
21. CALIDAD DE VIDA OFRECIDA		7	5		1	13
22. SALARIO Y FUNCIONES		5	5	1	2	13

Fuente: Autores

#### 4.5.1 Resultados

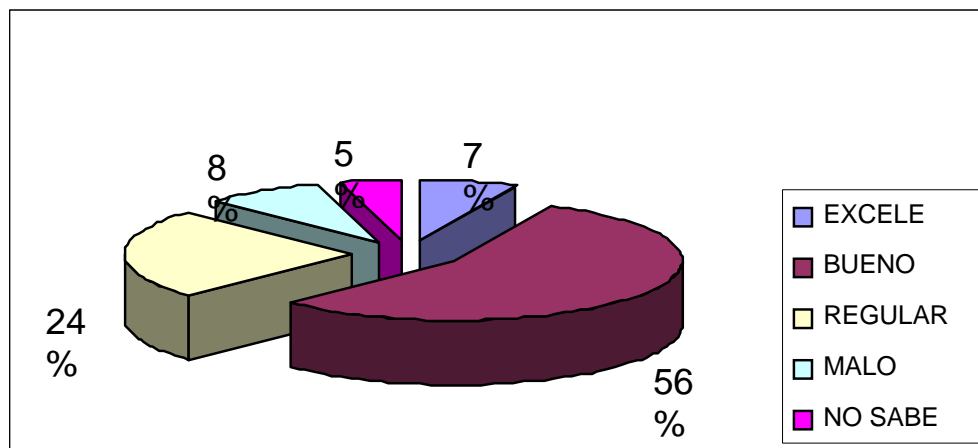
**Encuesta al cliente externo.** Los datos a continuación fueron tomados como Fuente de la tabla N. 1 Tabulación encuesta de satisfacción al cliente externo, docentes Programa Avanzar Médico CAJASAN IPS Las Colinas Barrancabermeja.

**Figura 3. Calidad de la atención al cliente**



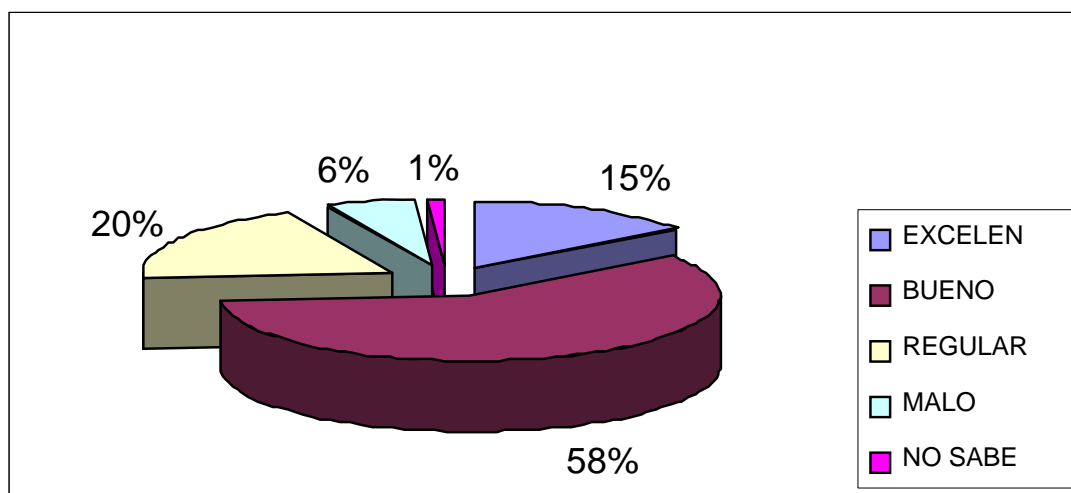
La Figura 3 muestra que la calidad en la atención es buena en general y un ligero porcentaje es malo, lo que nos indica que la investigación gira a un aspecto positivo al contrario de las hipótesis planteadas.

**Figura 4. Calidad de la imagen de la empresa**

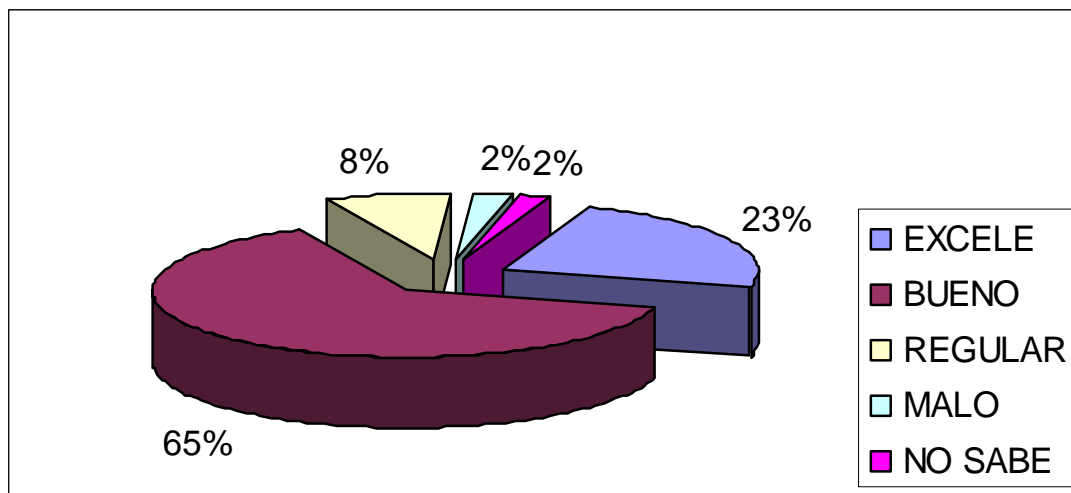


El recurso intangible de la institución pesa de modo positivo en la comunidad docente en un porcentaje aceptable. Se debe buscar en investigaciones posteriores, aunque no tenga mucha significación el resultado que se observa regular.

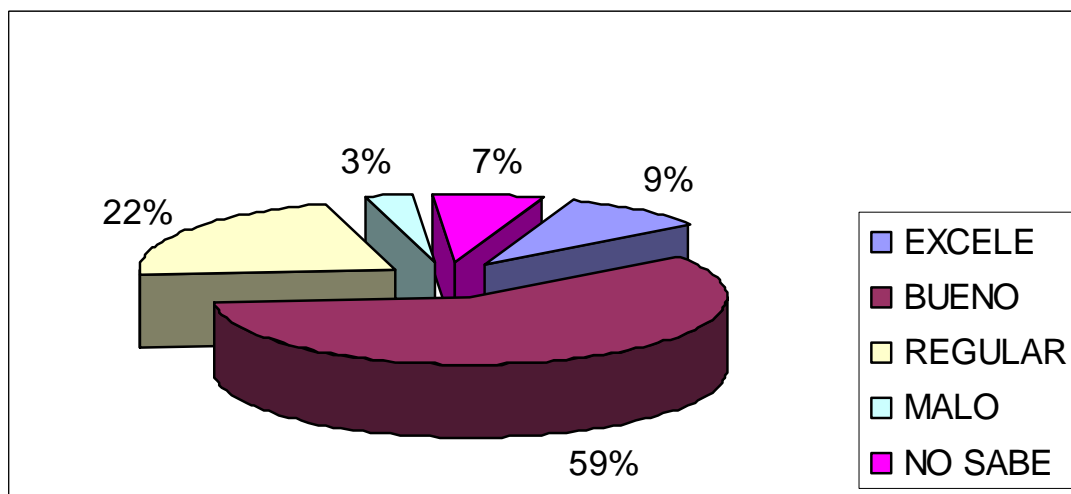
**Figura 5. Infraestructura en mantenimiento físico**



**Figura 6. Infraestructura en aseo**

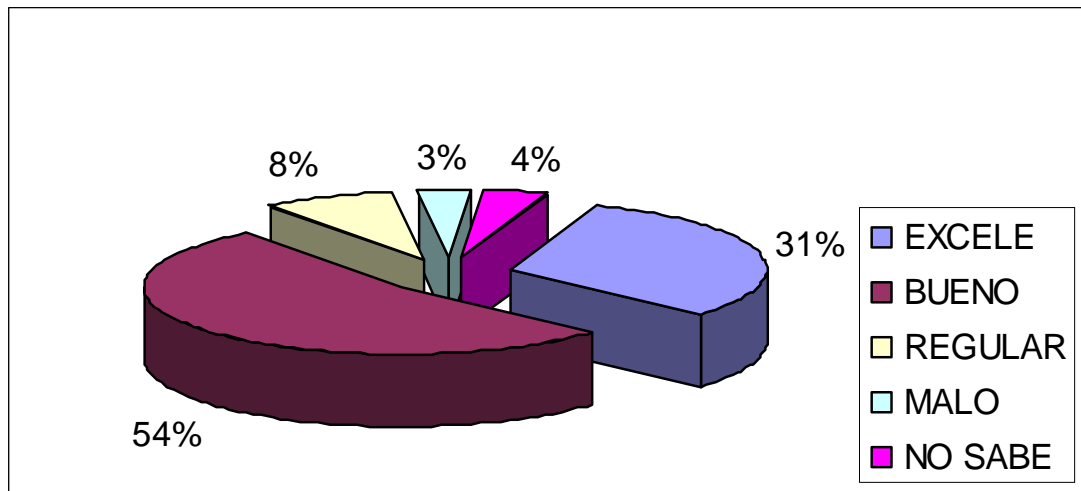


**Figura 7. Infraestructura en señalización interna**

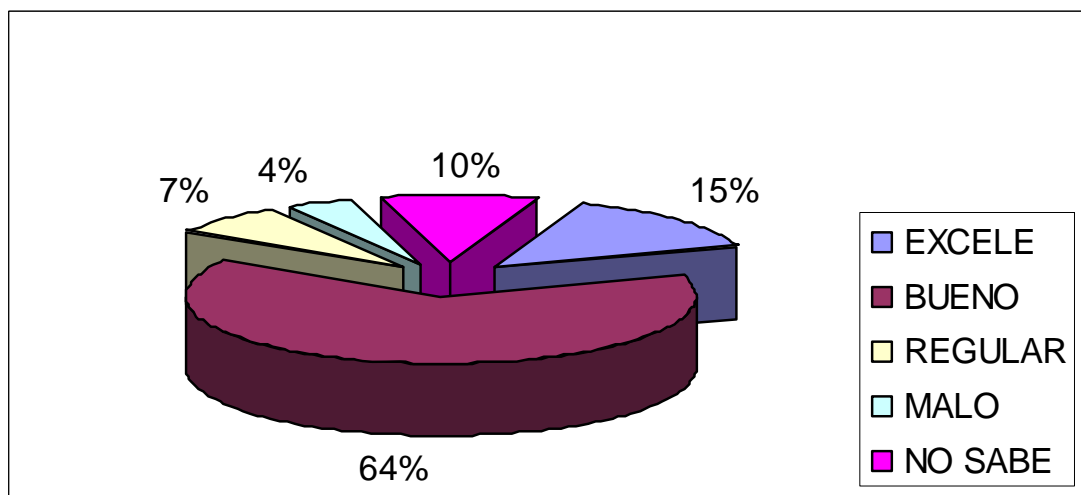


Los aspectos referentes a la infraestructura en general son buenos, las instalaciones y el mantenimiento del lugar son sostenibles y se evidencia inversión en este aspecto.

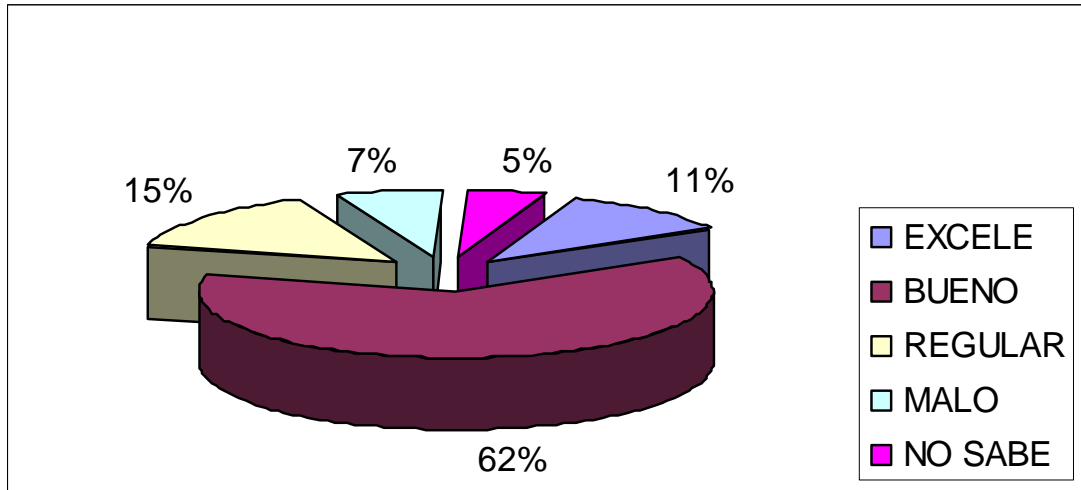
**Figura 8. Orientación del servicio al cliente por los profesionales**



**Figura 9. Orientación del servicio al cliente por personal de enfermería**

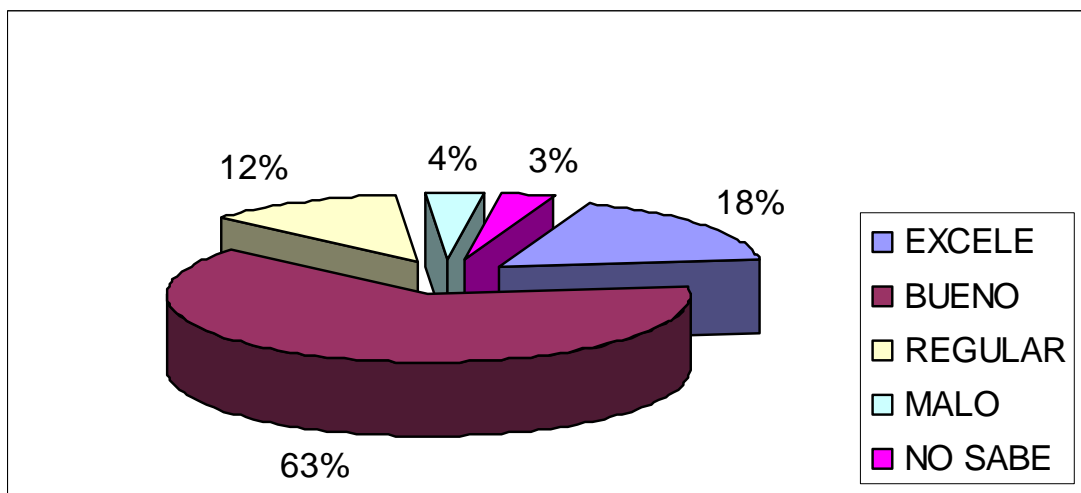


**Figura 10. Orientación del servicio al cliente por personal administrativo**

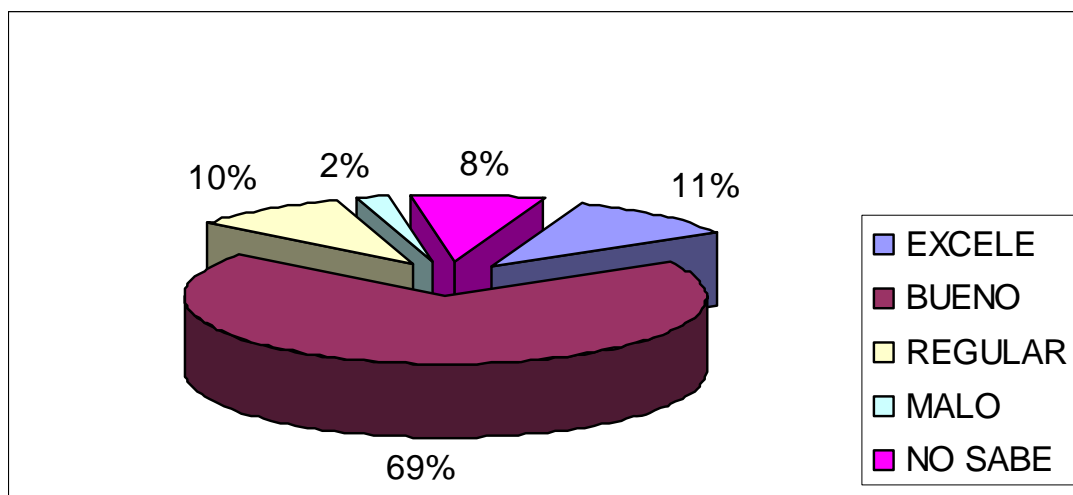


La orientación en general por parte del personal que labora en la institución es buena, sin despreciar que algunos consideran que es excelente, por lo tanto los usuarios de la entidad están de acuerdo con atributos de calidad como son la amabilidad y trato humanizado.

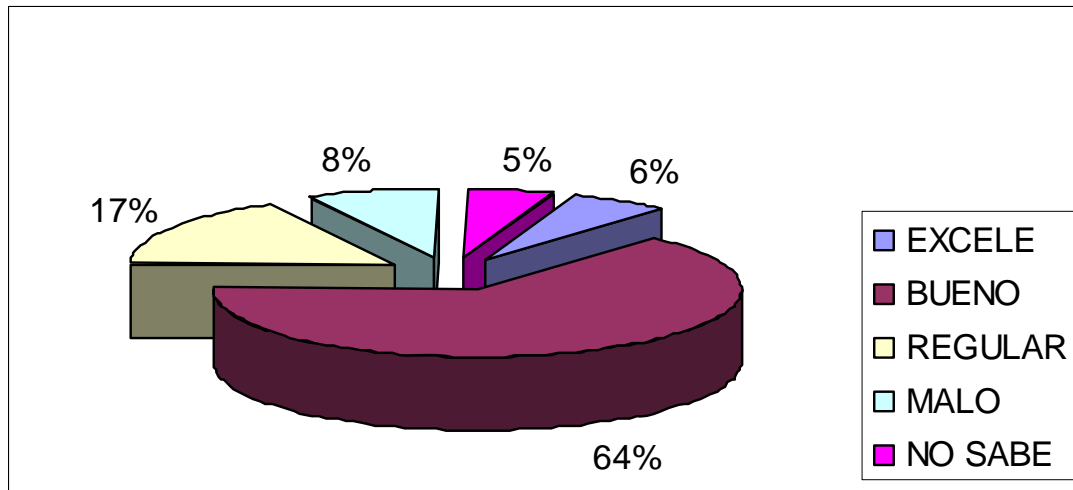
**Figura 11. Competencia de los profesionales**



**Figura 12. Competencia del personal de enfermería**

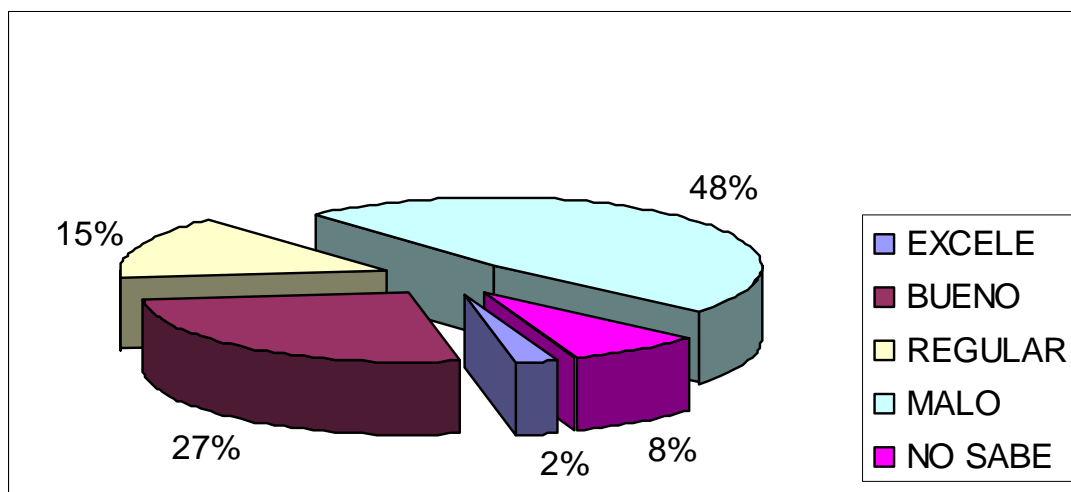


**Figura 13. Competencia del personal administrativo**

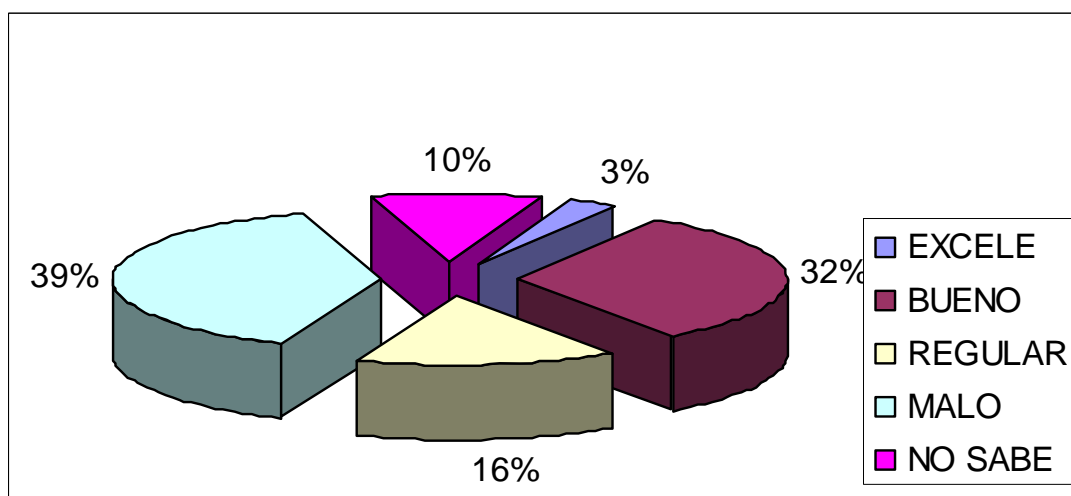


Existe un equipo de trabajo respetable y ético, con buenos conocimientos para ser transmitidos a los usuarios, pero también se observa que hace falta capacitación en algún aspecto para considerarlos como excelentes intelectuales, de todos modos es bastante bueno, siempre y cuando no se llegue al robotismo.

**Figura 14. Oportunidad en el servicio telefónico**

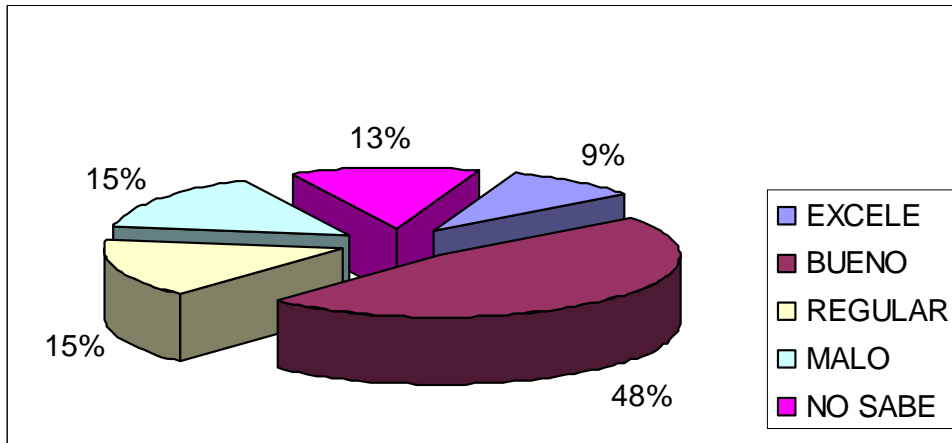


**Figura 15. Orientación del servicio al cliente por la recepcionista**



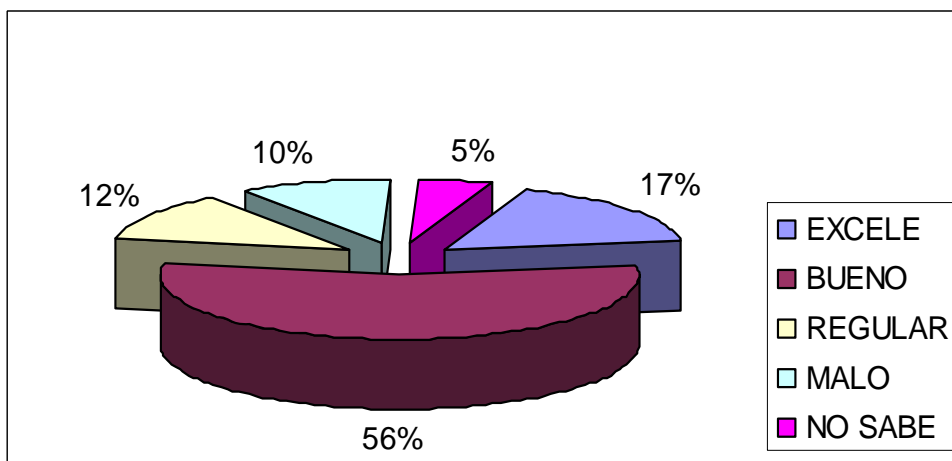
Se puede evidenciar un punto o aspecto crítico pero corregible en estas dos últimas variables, la mayoría de los encuestados mostraron cierto desagrado con estos aspectos e inconformidad con estos servicios. Puede ser debido a la personalidad de la encargada o falta de cultura de servicio con calidad.

**Figura 16. Oportunidad en las citas con profesionales de su agrado**



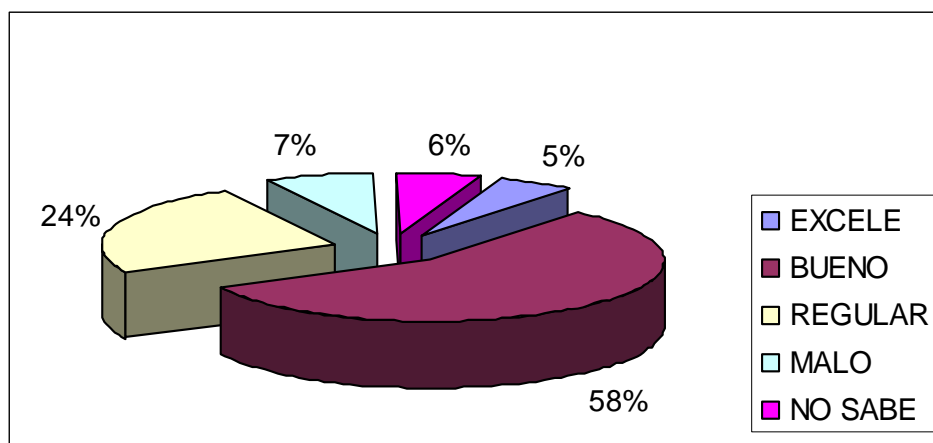
En este aspecto el personal muestra ligera complacencia, pero al parecer puede existir que en algunas ocasiones no se siente complacido con la asignación del profesional al cual quiere que atienda su padecer.

**Figura 17. Oportunidad en la programación de citas**



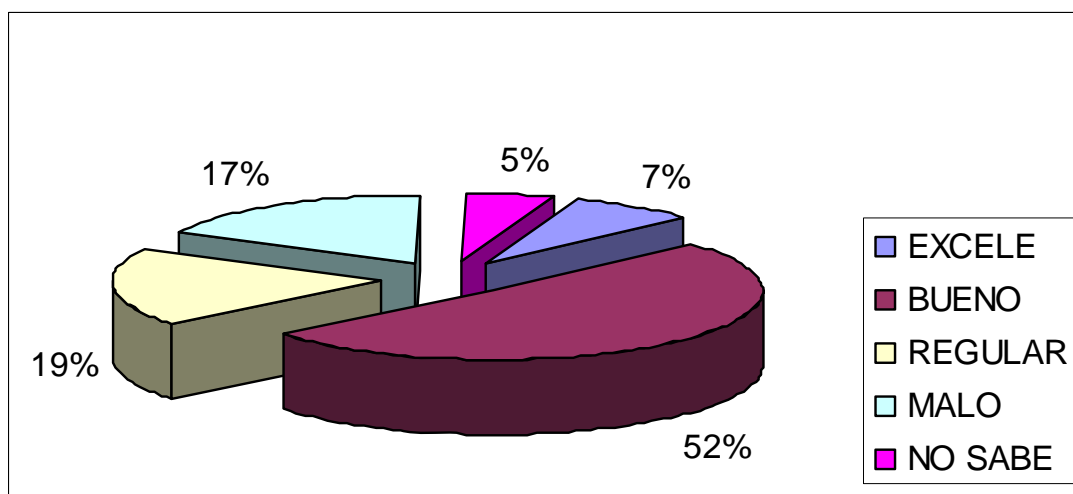
La programación de citas es bastante buena, pero sin olvidar que la persona encargada para la recepción de ello no es idóneo para este cargo en la institución.

**Figura 18. Oportunidad de ser atendido por el personal administrativo**

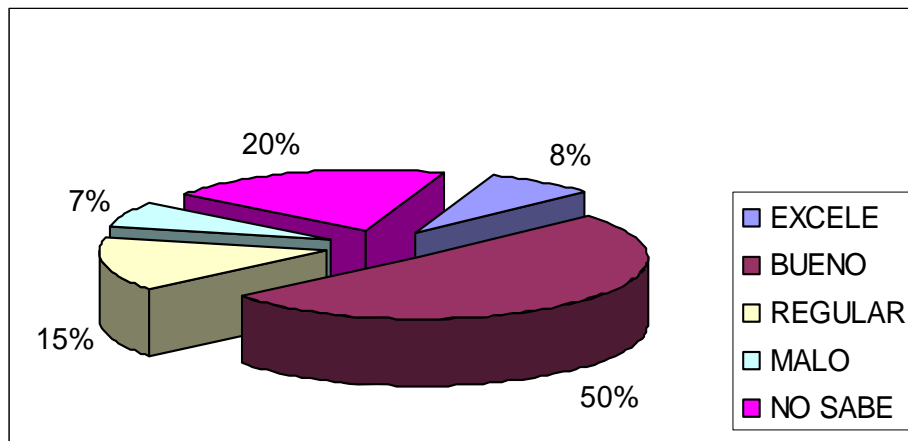


La solución de conflictos y solicitudes en esta entidad se le da un buen porcentaje de importancia, ya que es importante que el personal administrativo tenga comunicación directa con los usuarios para escuchar sus peticiones.

**Figura 19. Oportunidad en el suministro de medicamentos**



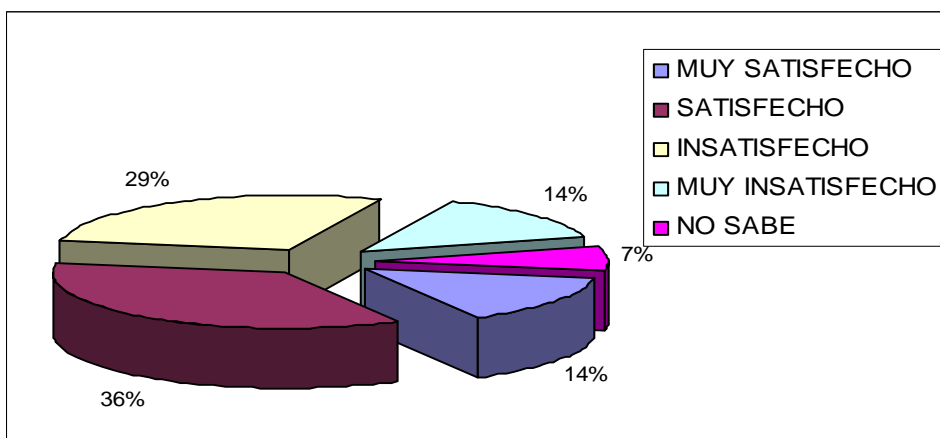
**Figura 20. Oportunidad en la entrega de resultados**



En cuanto a la entrega de medicamentos y exámenes de paraclínicos tiene un porcentaje bueno, pero algunos encuestados manifestaron desagrado en cuanto al tiempo de espera largo para entregar algunos medicamentos.

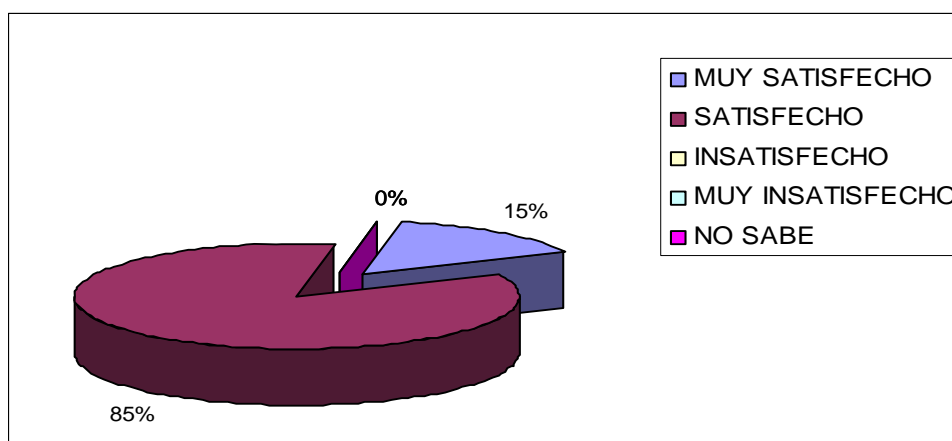
**Resultados encuesta al cliente interno.** Los datos a continuación fueron tomados como Fuente de la tabla N. 2. Tabulación encuesta de satisfacción al cliente interno del Programa Avanzar Médico CAJASAN IPS Las Colinas Barrancabermeja.

**Figura 21. Inducción al trabajo**



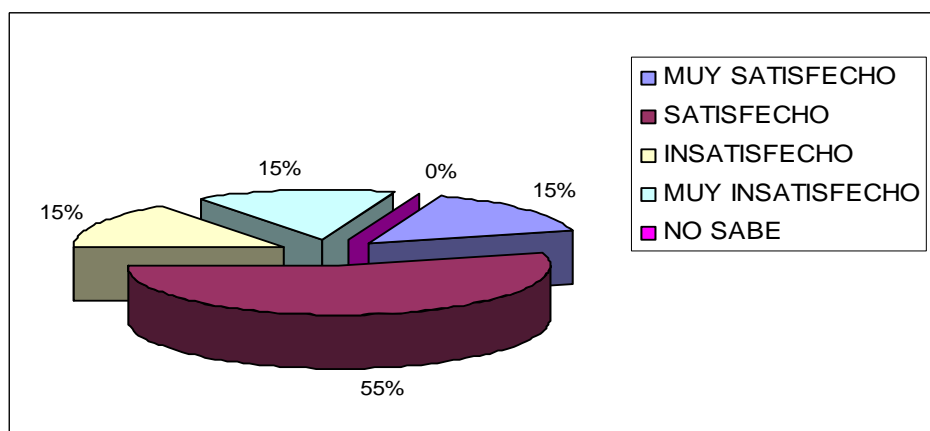
Se evidencia en esta variable un cierto inequilibrio por parte del personal que labora en la institución en el momento de su ingreso. La administración debe tener como requisito mínimo siempre la inducción del personal nuevo y su debido entrenamiento en el momento previo a su posesión.

**Figura 22. Cooperación entre compañeros**



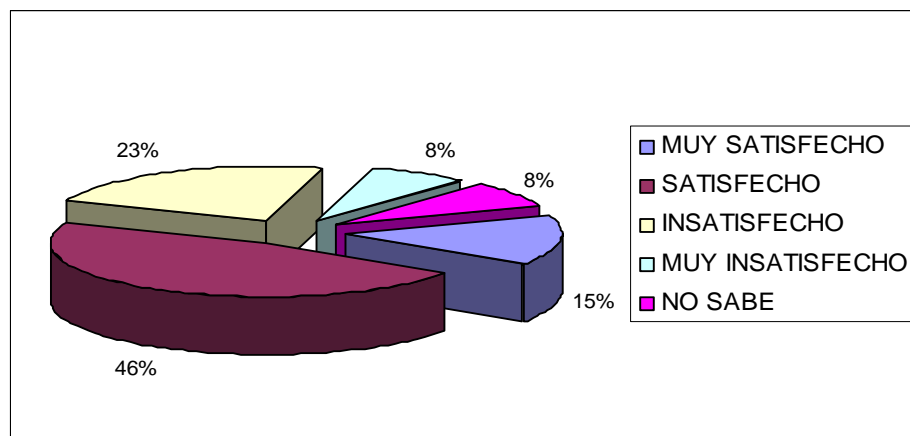
La Figura 22 refleja en agrado y el trabajo en equipo por parte del personal que labora en la institución. Aspecto positivo encontrado con cierta sorpresa al parecer por parte de los investigadores.

**Figura 23. Agrado para realizar el trabajo**



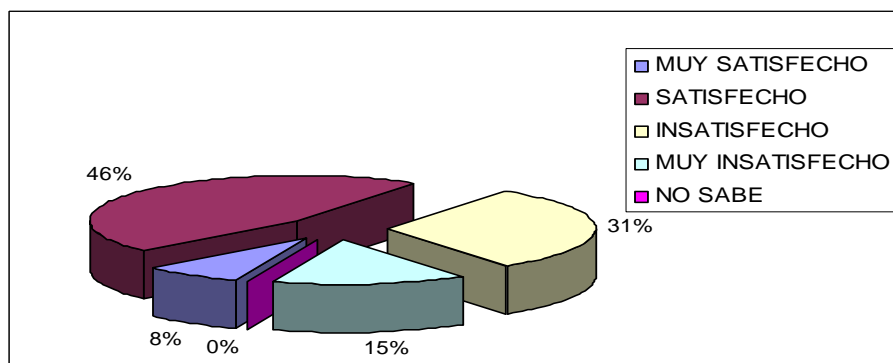
En general las funciones que desempeñan los trabajadores las realizan con una buena actitud, aspecto que ve reflejado en la calidad de servicio ofrecido y transmitido a los usuarios.

**Figura 24. Políticas de la empresa**



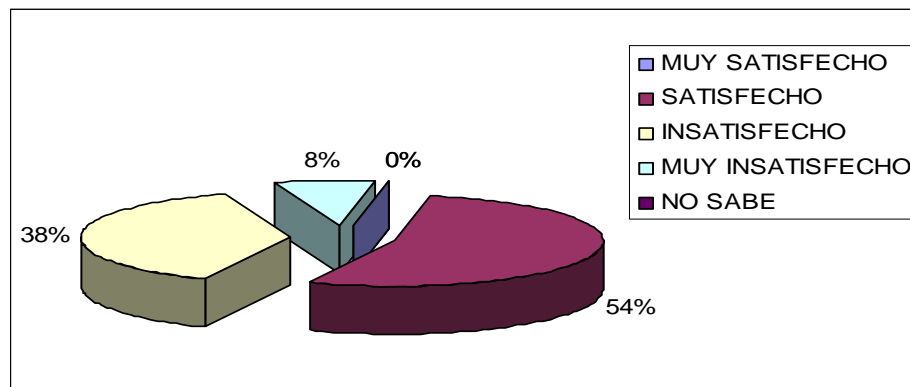
La Figura 24 revela cierta insatisfacción considerable, muchos del personal que labora en la institución no están en acuerdo con las políticas de la empresa, esto puede tratarse al replantear algunos aspectos y ser estudiados por parte de la administración, ya que esta insatisfacción conlleva a un clima laboral no muy deseable.

**Figura 25. Ventilación del sitio laboral**



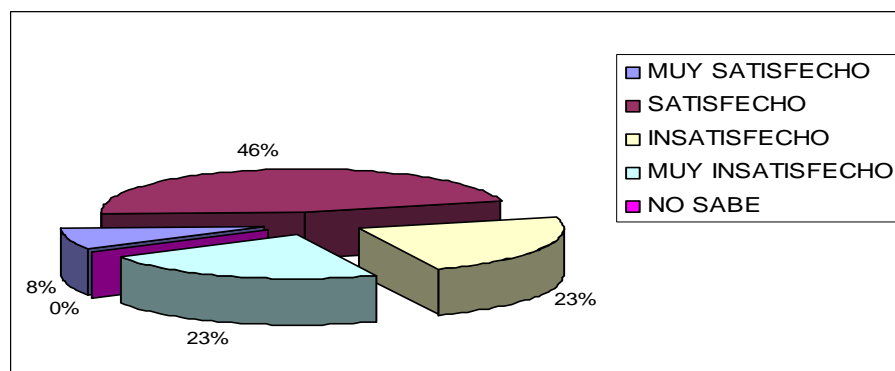
El área de trabajo tiene una fácil vía de acceso y ubicación, esto revela que la ventilación externa es buena, pero la ventilación interna no es de mucho agrado para el personal, sobretodo para llevar a cabo sus tareas sin tanto agotamiento.

**Figura 26. Retroalimentación del jefe**



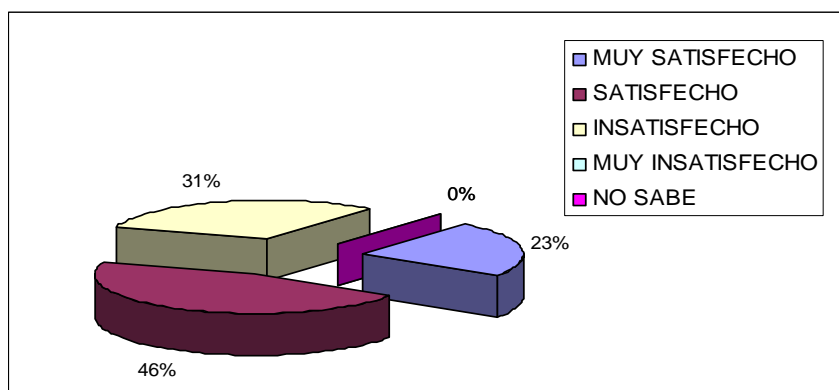
La Figura 26 muestra claramente la poca comunicación del jefe hacia sus empleados, este resultado encontrado se tendrá en cuenta para hacer recomendaciones y sugerencias constructivas a la persona encargada y manifestarle que es corregible que ante las adversidades cotidianas de los empleados se deben corregir los aspectos negativos.

**Figura 27. Reinducciones en el trabajo**



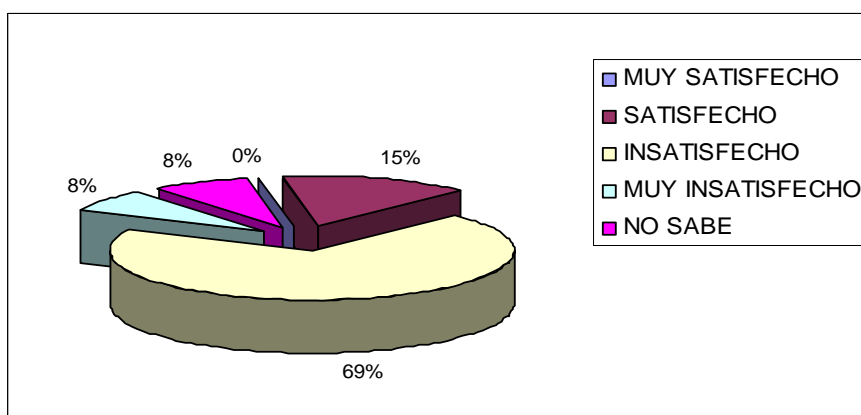
La comunicación y actualización de nuevos criterios, aspectos o políticas de la empresa son muy buenas, ya que son transmitidas eventualmente cuando se hace necesario.

**Figura 28. Libertad para manejar el tiempo de trabajo**



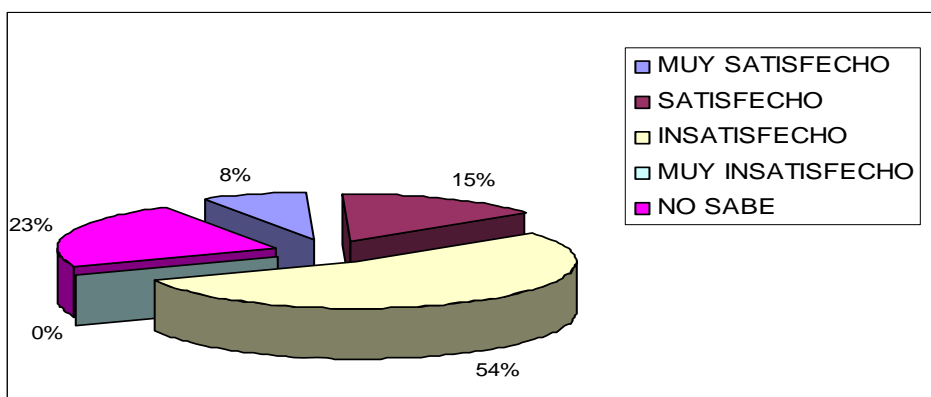
Los trabajadores se sienten muy espontáneos para manejar la velocidad de trabajo algunas veces. La mayoría de los encuestados que no están satisfechos son los auxiliares de servicios y los de oficios varios, por el contrario los profesionales lo hacen sin ningún tipo de inconvenientes.

**Figura 29. Capacitaciones ofrecidas**



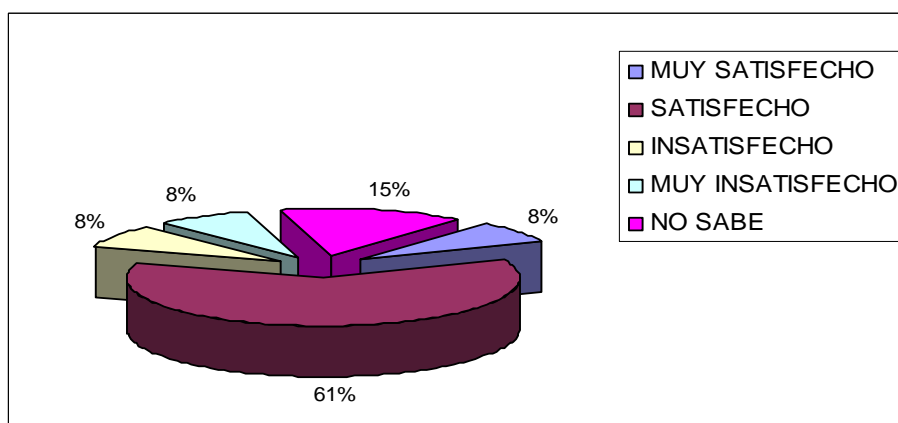
Este aspecto se evidencia muy crítico para los trabajadores, pues demuestran cierto grado de insatisfacción por no recibir capacitaciones o actualizaciones que puedan mejorar y aumentar sus conocimientos tanto teóricos como prácticos.

**Figura 30. Solución de conflictos laborales**



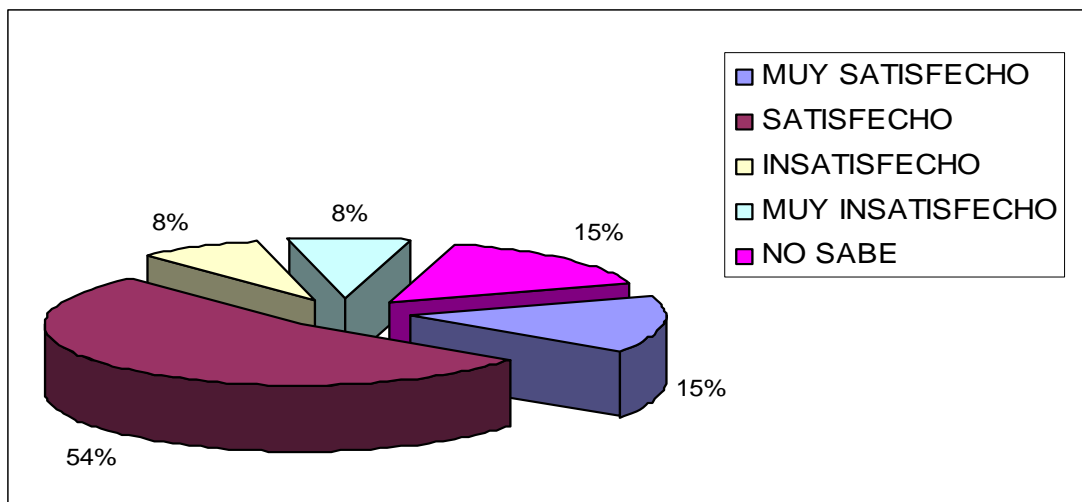
Los conflictos de la empresa no se están resolviendo de la mejor manera y el personal muestra un alto porcentaje de insatisfacción, ya que muchas veces no tienen la resolución inmediata que hasta alcanza llegar a la impaciencia.

**Figura 31. Empoderamiento**



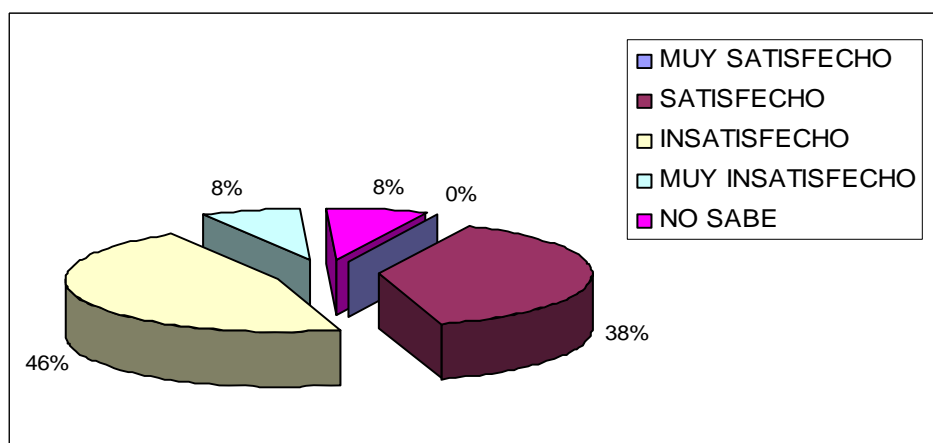
Aunque algunos no manejan el término, en general los trabajadores pueden opinar y hacer públicas sus manifestaciones con tal de corregir los errores y mejorar sus funciones.

**Figura 32. El ruido en el área**



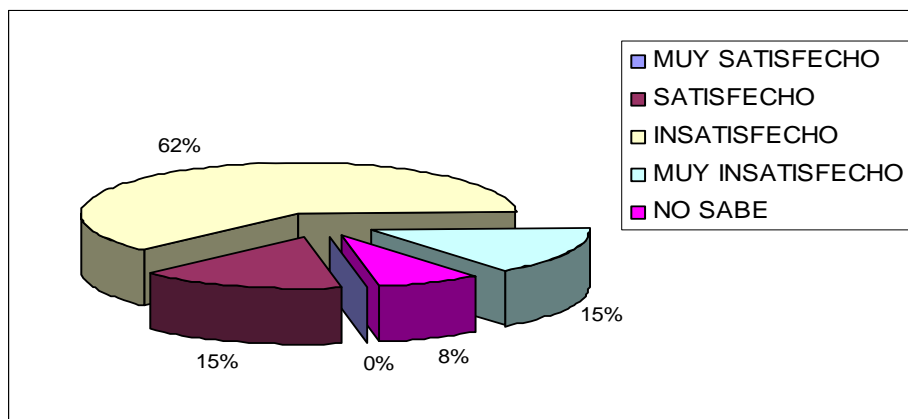
La ubicación del sitio de trabajo es buena y por eso el ruido alrededor es aceptable.

**Figura 33. Receptabilidad del jefe**



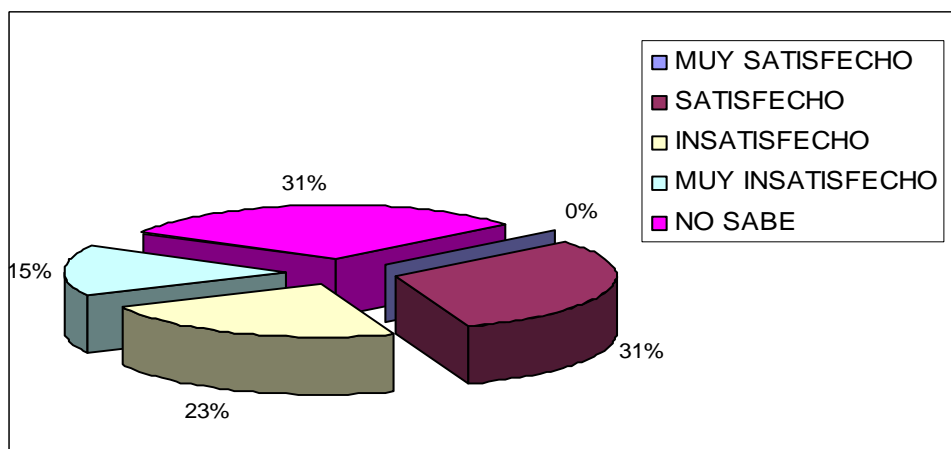
La recepción de sugerencias por parte del personal tiene muy poca acogida por el jefe en algunas personas, mientras que otras en un menor porcentaje no se aquejan de la actitud de su superior.

**Figura 34. Recursos suministrados**



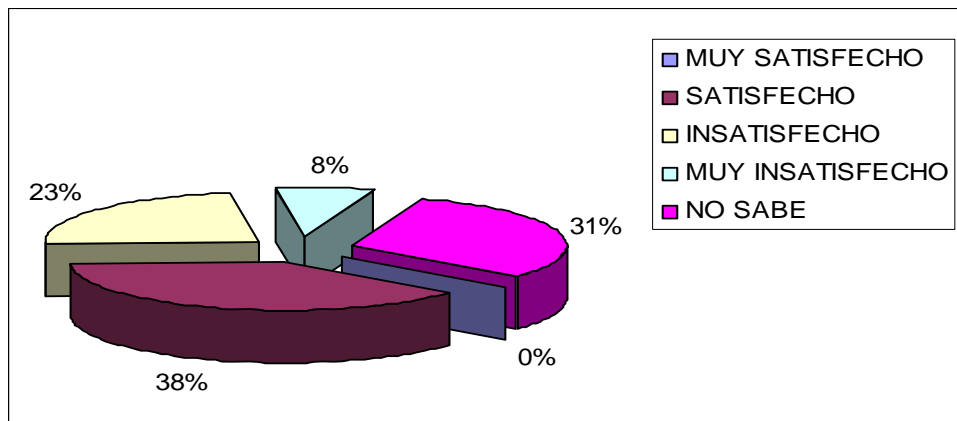
Hay una marcada insatisfacción por el tiempo de espera desde el momento en el que se agotan los recursos materiales y la dotación de estos nuevamente, en algunos casos no son suministrados por la entidad y el trabajador tiene que adquirirlo de parte suya sin ser reembolsado o tenido en cuenta su gasto.

**Figura 35. Delegación por parte del jefe**



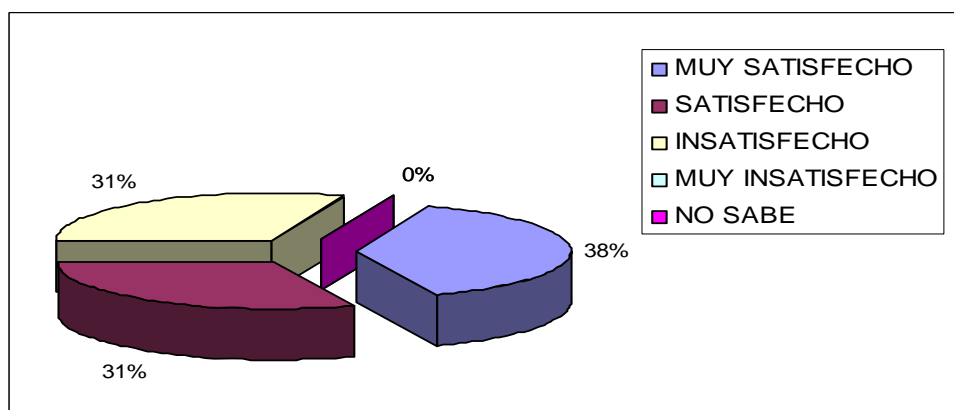
Los criterios del jefe para la asignación de tareas son poco aceptables, pero muchos trabajadores se abstienen de opinar.

**Figura 36. Ascenso en la empresa**



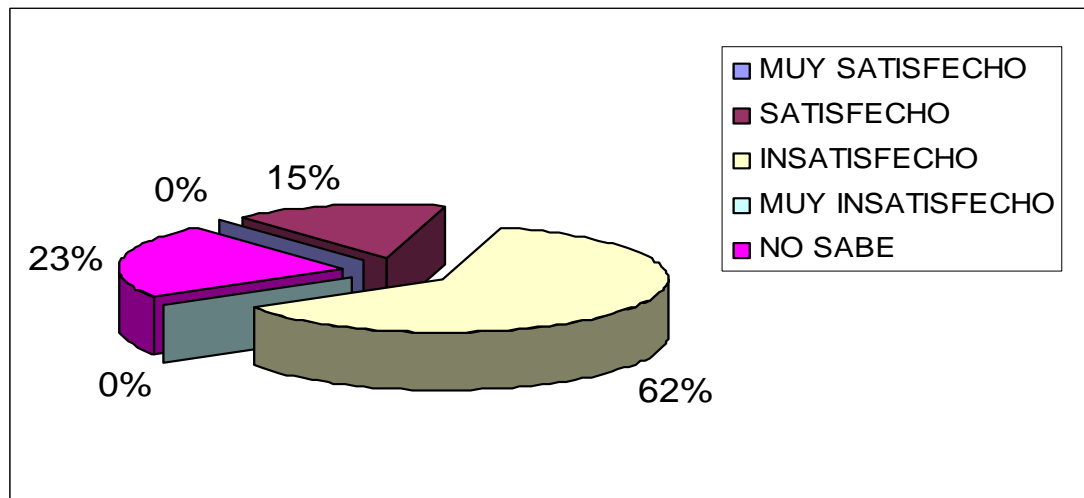
Las posibilidades de ascenso en la empresa son escasas, esto puede deberse a la estructura organizacional muy lineal por lo que esta constituida la unión temporal Avanzar Medico.

**Figura 37. Comunicación entre compañeros**



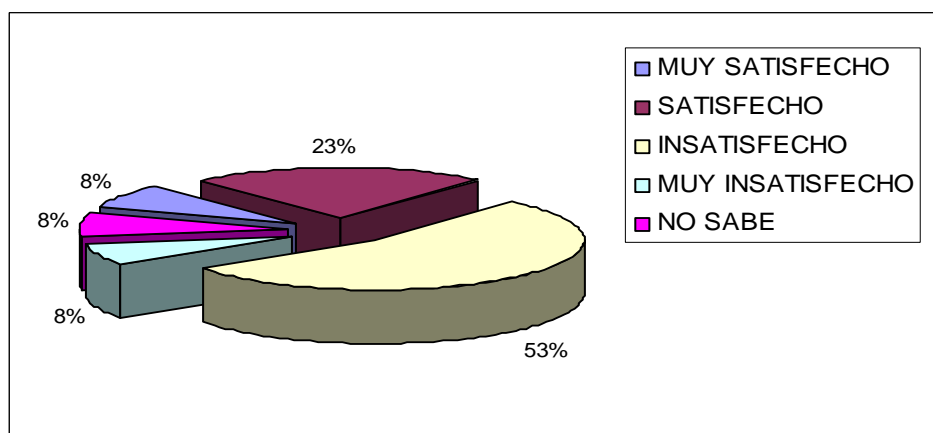
Se muestra un alto porcentaje de satisfacción, esto muestra nuevamente el trabajo en equipo en el que los empleados hacen participe.

**Figura 38. Salario y otras instituciones**



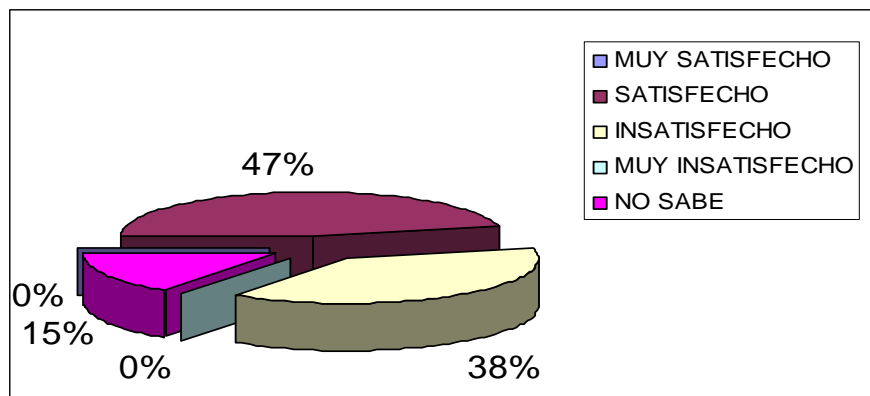
Esta variable revela el alto porcentaje de insatisfacción por la remuneración de sus funciones. Algunos mostraron mucha desmotivación de trabajar, ya que el dinero ganado no recompensa el trabajo asignado y sus gastos.

**Figura 39. Comodidad en el sitio de oficio**



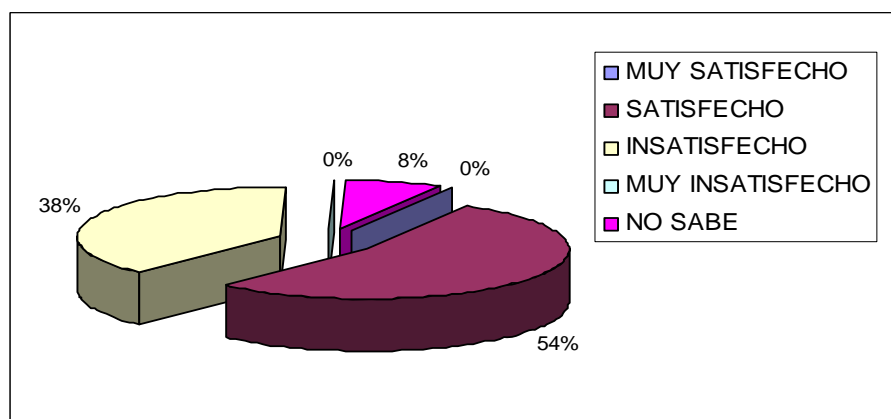
Aunque las instalaciones para muchos sean buenas, el cliente interno mostró mucha insatisfacción por su sitio de trabajo y las herramientas para ejercerlo no son de mucha comodidad.

**Figura 40. Tipo de contrato**



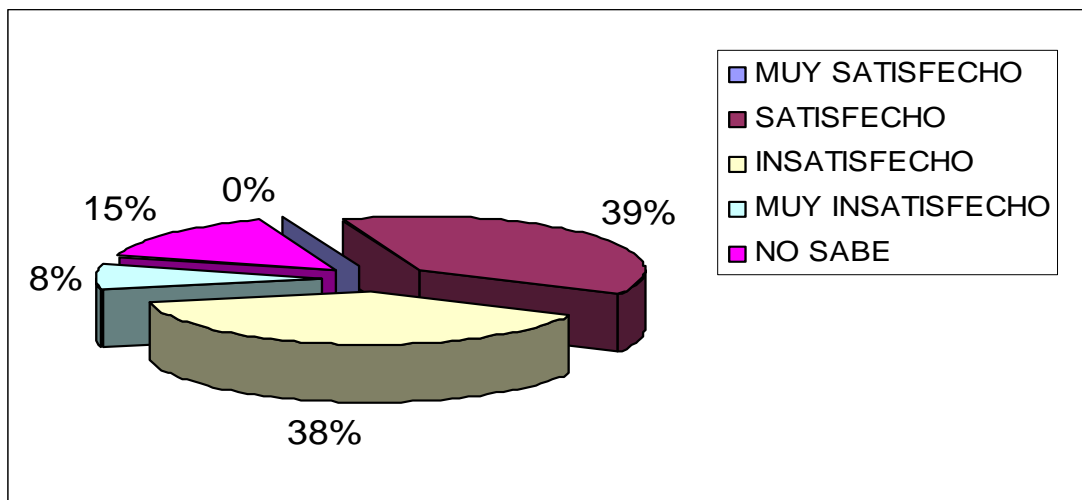
El tipo de contrato no es de mucha satisfacción para algunos, pero un porcentaje más alto mostró agrado con esta variable, puede ser a que estos empleados corresponden al porcentaje que esta satisfecho con su remuneración.

**Figura 41. Calidad de vida ofrecida**



El beneficio de calidad de vida para mejorar y brindarle los empleados a sus beneficiarios es regular, ya que no se esta de acuerdo con la remuneración.

**Figura 42. Salario y funciones**



La mayoría de los empleados no están de acuerdo con su remuneración en relación a las funciones del cargo, a veces no compensa la comodidad del sitio de trabajo y el horario laboral, o sea su remuneración es deficiente para su cargo y todas las funciones que ejerce.

## 5. CONCLUSIONES

La vida y permanencia de una organización depende del entorno. Los esfuerzos para mejorar cada día constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los afiliados calidad y mejoramiento continuo en todos sus procesos y servicios y a los empleados una oportunidad de mejorar su ejercicio y su contribución a la entidad donde labora, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

De las 299 encuestas que debían ser aplicada a los afiliados solo se realizaron 241 debido a que la información de la base de datos suministrada por la IPS no se encontraba actualizada a la fecha, pues 58 afiliados no se ubicaron en estos teléfonos, ya sea porque ya no vivían ahí o porque la línea telefónica no estaba habilitada. Lo que corresponde a un 20% no encuestado.

En general la empresa en cuanto a su imagen, atención en general, infraestructura y competencia de sus trabajadores, tiene una buena aceptabilidad en más de un 50% por parte de los afiliados; se evidencia que entre los encuestados estos aspectos son entre excelentes y buenos, resultados que no esperábamos encontrar y que nos motivaron, ya que no siempre se expresa bien del sector salud sobre todo en poblaciones donde hay recursos pero que son mal invertidos como es el caso de Barrancabermeja.

Se identifica gran problema con la calidad en la orientación para realizar trámites y diligencias, la oportunidad en el servicio de recepción y asignación de citas telefónicas es deficiente, ya que más de un 40% de la población encuestada piensa que es regular y malo. Es aquí donde se hace

dispendioso construir propuestas de mejoramiento, ya que esta es una gran debilidad de la empresa, pero se puede restablecer y sacar adelante.

Las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizan, el personal siente poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtiene el gerente con sus decisiones. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. La organización utiliza el trabajo en equipo, pero entre empleados y no entre éstos y la parte administrativa, cabe resaltar que esta comunicación es de tipo laboral, ya que la comunicación personal es buena y existe respeto y cordialidad entre trabajadores.

Por eso el clima laboral se identifica como una buena interrelación del personal que labora en el centro médico, ya que hay tolerancia y cooperación entre ellos, pero hay un sentimiento de insatisfacción en general hacia las políticas de la empresa (pues no suministran los recursos necesarios, no dan capacitaciones ni estímulos), también hay insatisfacción con la remuneración salarial. En este caso no cumple con las exigencias del objetivo de crear condiciones para una buena cultura laboral para el mejoramiento de los servicios de salud y que la actitud de los empleados se refleje en una buena atención con oportunidad y eficiencia.

Se puede concluir que hay un clima laboral poco estable entre la parte administrativa y los empleados, se presiente un ambiente de superioridad por parte de los administradores que no han valorado y prestado la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.

Lo más factible para mejorar estos aspectos que se analizan, es la creación de un departamento de recursos humanos, es cierto que el factor humano es primordial y así se puede realmente rescatar, pero a veces de qué sirve

personas con buenos conocimientos teóricos y no mejorar la calidad productiva de la misma.

No solo lo anterior se puede verificar, también se debe tener en cuenta una buena infraestructura, señalización y ventilación, que el caso de nuestra empresa objeto también muestra fallas en estos aspectos.

El balance general que hoy se ha estudiado de la IPS CAJASAN UT AVANZAR MEDICO Barrancabermeja es aceptable, se tuvieron en cuenta indicadores básicos y mínimos de calidad para evaluar el grado de satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Hay ciertos aspectos que rescatar, valorar y también destacar, estos últimos serán la guía para el paso a seguir, es por esto que se propone diseñar un modelo que la empresa emplee en los casos de adversidades, inconformismos y en algunas veces situaciones de caos para dar la debida resolución y tomar las mejores decisiones y acciones para mejorar en todos sus aspectos, sobretodo en la calidad del servicio al cliente tanto interno como externo.

## 6. RECOMENDACIONES

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que se mejore el clima laboral y crear una cultura de servicio para el mejoramiento y buen ejercicio de sus funciones; usando charlas, estímulos de reconocimiento público, capacitaciones en cuanto al manejo de personal y trato humanizado.
- Se debe crear un departamento de recursos humanos que implantan programas integrales de adiestramiento e inducción, dotando de herramientas a los empleados para lograr cambios en positivo para su personalidad, como base para mejorar el desempeño de sus funciones y mejorar la calidad de vida de las personas que están a su alrededor.
- La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y la productividad dentro de la competencia. Así como charlas de capacitación para aumentar la competencia de los trabajadores. Además los administradores deben valorar y evaluar su práctica como mandatarios y tener buena actitud, capacidad de resolución de conflictos y actualización al personal de los cambios realizados y comunicación de aspectos para mejorar la calidad de los empleados y de los afiliados.

## **BIBLIOGRAFIA**

BUCKNER, Leroy M. Servicio al Cliente. 2 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996

BUSTOS MEJIA, Álvaro. Auditoría en Servicios de Salud. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 1999.

CROSSBY, Phillip. Sistema de Educación en Calidad para el Individuo. Phillip Crosby Associates Inc. 1988.

CULLIGAN, Matthew J. y DEAKINS, Suzanne. Principios Olvidados de Gerencia Excelente. Bogotá: Legis Editores S.A. , 1993.

CHIVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 1993.

DELGADO HERNANDEZ. Evaluación de Servicios de Salud, Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 1998.

DEMING W., Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Díaz Santos, Madrid, España, 1989.

GOMEZ SAAVEDRA, Eduardo. Administración del Control Total de la Calidad. 5 ed. Bogotá: ICONTEC, 1992.

JARAMILLO PEREZ, Iván. El futuro de la salud en Colombia. 4 ed. Santa Fe de Bogotá: FESCOLFES, 1999.

SILVA DUARTE, Jorge Enrique. De la Administración Tradicional a la Administración por Calidad. Bucaramanga, Colombia.

TAMAYO TAMAYO, Mario. El proyecto de investigación. Modulo 5. Serie aprender a investigar. Impresora FERIVA S.A. Cali, 1995.

SCHONBERGER, Richard J. Cómo Crear la Cadena Cliente – Proveedor. Editorial Norma, 1993.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Modulo de Metodología de la Investigación orientada a los servicios de salud. Especialización en Administración de Servicios de Salud, 2004.

WELLINGTON, Patricia. Cómo Brindar un Sistema Integral al Cliente. Mc Graw Hill. Bogotá D.C. Colombia, 1997.

[www.avanzarmedico.com](http://www.avanzarmedico.com)

[www.gerenciasalud.com](http://www.gerenciasalud.com)

[www.viasalud.com](http://www.viasalud.com)

[www.alipso.com/monografias/](http://www.alipso.com/monografias/)

[www.saludcapital.gov.co](http://www.saludcapital.gov.co)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.cajasan.com.co](http://www.cajasan.com.co)

[www.presidencia.gov.co/garantiasalud.htm](http://www.presidencia.gov.co/garantiasalud.htm)

# ANEXO

## **Anexo A. Propuesta para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en la IPS Cajasán Programa avanzar medico**

### **OBJETIVOS**

**Objetivo general.** Diseñar un modelo para el mejoramiento continuo de la atención al cliente en CAJASAN IPS programa Avanzar Médico en Barrancabermeja basada en parámetros de calidad, según lo contemplado en el decreto 2174 de 1996.

#### **Objetivos Específicos**

- Proponer recomendaciones básicas para garantizar la calidad en los servicios de consulta externa.
  
- Determinar las acciones estratégicas para la toma de decisiones apropiadas que favorezcan el mejoramiento continuo del servicio al cliente.
  
- Proponer un plan de evaluación y auditoria en la institución para detectar logros y errores haciendo retroalimentación, vigilancia y control en los procesos que mejoren la productividad y la eficiencia.
  
- Desarrollar un sistema de información para la participación activa entre la institución y los afiliados.
  
- Formular estrategias para el mejoramiento del clima laboral.
  
- Promover el desarrollo de una cultura de garantía de calidad en la entidad.

**Misión.** La propuesta de calidad de la IPS CAJASAN Programa Avanzar Médico es un mecanismo de mejoramiento que garantiza el cumplimiento de la razón de ser de la institución, de manera que su implementación optimice la calidad técnica, científica y humana para aumentar la percepción y el bienestar de sus afiliados.

**Visión .** Ser punto de partida en el continuo desarrollo de la institución, convirtiéndose de ejemplo en el mejoramiento de la calidad, aumentando la cobertura de la población del Magisterio Nacional.

## **PRINCIPOS DE LA PROPUESTA**

- **COMPROMISO:** Cada integrante debe ser parte fundamental en el desarrollo del proceso.
  
- **EFICIENCIA:** La Unión Temporal Avanzar Médico reunirá los componentes administrativos, tecnológicos, financieros y humanos para obtener máxima rentabilidad para mayores beneficios e inversión.
  
- **EFICACIA:** proveer del sistema de calidad para la resolución de los problemas de salud que se presenten a sus afiliados.
  
- **OPORTUNIDAD:** la IPS. Deberá responder ante cualquier eventualidad en lo referente a calidad de sus afiliados en el menor tiempo posible su solución para dar cabida al desarrollo de otras externalidades.
  
- **TRANSPARENCIA:** Busca que en todas las actividades de desarrollo para el bien de la comunidad docente se tenga en cuneta la honestidad y la imparcialidad.

## **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

A fin de garantizar la presente propuesta, se darán a conocer los elementos que la hacen factible.

**Factibilidad Institucional:** se encuentra expresada en la voluntad y disposición para implementar la propuesta.

**Factibilidad Económica:** Es la dotación de los mínimos recursos financieros destinados para poner en marcha la propuesta.

**Factibilidad Técnica Operativa:** se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuestas, logrando así un mejor nivel productivo y laboral.

**Factibilidad social:** esta corresponde con los beneficios aportados por la empresa y empleados a partir de un efectivo proceso de atención al cliente.

## **COMPONENTES DE LA PROPUESTA**

La unión temporal Avanzar Medico deberá desarrollar para mejorar su imagen corporativa un proceso positivo, el cual deberá incluir los siguientes componentes propuestos y estudiados para el mejoramiento del servicio al cliente:

- Recomendaciones básicas para garantizar la calidad en los servicios de consulta externa.
  
- Estratégias para el mejoramiento continuo en la calidad del servicio al cliente.

- Plan de evaluación y auditoría.
- Sistema de información.
- Estrategias para mejorar el clima laboral.
- Diseño de garantía de calidad del servicio al cliente

### **RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA**

Considerando que la calidad se mide en función del objetivo de mantener, restaurar y promover la salud, con la finalidad de lograr la satisfacción total del paciente se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Capacidad Profesional (Conocimientos médicos).
- Infraestructura (Equipamiento).
- Oportunidad (Adecuado momento de atención).

La interacción de estos requisitos determina la calidad en la atención en salud, por ello se define el rol de cada uno de estos elementos que deberán ser aplicados a la institución:

**Competencia Profesional.** Dentro de este elemento consideramos los conocimientos, la experiencia y educación de todos los profesionales de la salud, principalmente del médico, en referencia a los conocimientos se incluye la actualización de los mismos, dentro de la experiencia consideramos también la capacidad de interacción y empatía con los pacientes.

**Infraestructura.** Ambiente o lugar adecuado, el equipamiento médico es necesario para la atención, es muy importante tener en cuenta también las instalaciones complementarias en términos de comodidad para los pacientes. Debe incluir una locación cómoda y con señalización de todas las áreas, también es importante la ubicación o infraestructura interna de cada servicio con lo es relevante una imagen de entrada, no solo para ubicar al paciente sino para hacer de su visita un momento de verdad agradable. Por otra parte es inmensamente necesario contar con un punto de información y atención al usuario visible a primera vista o en lo contrario contar con una celaduría que también logre hacer la misma función.

La Infraestructura abarca todo aquello que rodea y complementa la atención médica como es el mobiliario, los equipos médicos con tecnología de punta y el ambiente físico designado para la atención médica.

**Oportunidad.** Se refiere únicamente a que la atención médica se realice en el momento oportuno, en el lugar adecuado y con el profesional de la salud idóneo. Es decir el momento oportuno se define como el momento en que se presenta la dolencia, el malestar, los síntomas del enfermo, la incomodidad que lo aqueja. Por eso es importante establecer los tiempos de consulta y el momento de la espera de la atención entre un paciente y otro, su llamado en forma cordial y bien acentuada, hacer de las remisiones un proceso eficaz, al igual que la entrega de medicamentos y ayudas diagnósticas.

## **ESTRATÉGIAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Pasos para diseñar una estrategia de servicio y mejorar la atención al cliente

Se debe hacer respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué entiende el paciente por el buen servicio que se le pueda ofrecer?
- ¿Cuáles son las características de la atención que espera recibir?
- ¿Cuál es la finalidad del bien o servicio que adquiere?

Estas preguntas permitirán entender las expectativas del cliente respecto a la atención que espera obtener durante la atención del servicio.

En el caso de la IPS CAJASAN UT Avanzar Medico la atención esperada se definirá como la disponibilidad del personal medico en cuanto a: número, oportunidad en la atención, tiempo designado para la consulta, cordialidad en el trato por parte del personal medico, entrega de medicamentos en forma completa y entrega de las ayudas diagnóstica en corto tiempo, entre otras.

**Definir la atención deseada.** Con base en las respuestas obtenidas anteriormente, se deberá establecer lo que el cliente desea de cada servicio. Estas consideraciones serán la base de las estrategias para una buena atención y recepción de los clientes.

Es necesario precisar claramente las características de la respuesta que desea cada cliente: tiempo para atender una llamada; operaciones que deben realizarse para cumplir con rapidez las solicitudes; condiciones del servicio que el cliente recibirá; plazo que toma el cliente en recibir el servicio.

**Elementos para medir cada servicio.** Una vez que se defina características de cada servicio y de la atención al cliente, corresponde educar al personal de la empresa, a fin de proporcionar al paciente una atención adecuada durante la prestación del servicio o bien. Es decir, las actividades que se derivan deben estar alineadas a la estrategia de atención al cliente.

En el caso de la IPS CAJASAN UT Avanzar Medico a fin de atender al cliente durante la consulta, se debe diseñar una serie de funciones para cada empleado en particular y así brindar un servicio adecuado. En primer lugar se debe asignar una persona idónea y capacitada que responda las inquietudes y necesidades de los pacientes desde el contacto inicial hasta llegar al procedimiento final; concomitante a esto se debe tener un sistema de información que enseñe al paciente acerca de los planes y beneficios a los cuales tiene derecho, para así saber que reclamar o en su debido caso responder ante una eventualidad o contingencia.

Finalmente, se establecerán las operaciones relacionadas con el control, seguimiento y evaluación de cada servicio con su respectivo protocolo de atención.

**Crear una cultura de servicio.** Paralelamente al diseño de operaciones anteriores que garantizan la calidad de la atención al cliente, se debe fomentar, entre los trabajadores de dicha IPS, una filosofía en la que siempre se privilegien las necesidades del cliente.

Será necesario buscar la coherencia entre lo que se ha comunicado sobre el servicio y la manera como la empresa está brindando dicha atención y la forma como el paciente puede captarla.

**Medir la atención al cliente junto con el desempeño laboral.** Permite que un empleado vea reflejado en su compensación económica el esfuerzo que realiza por ofrecer calidad en el servicio al cliente.

La atención al cliente por parte de los empleados debe ser premiada y reconocida públicamente, de modo que exista una identificación por los niveles de excelencia en el servicio al cliente. Así, debe abrirse un espacio en

la evaluación del desempeño, que vincule la opinión del cliente expresada a través de una breve encuesta de tipo formal y concreta.

**Actualizar los criterios de calidad en la atención al cliente.** La cultura de servicio que se crea en la empresa debe ser transmitida a los nuevos trabajadores, de modo que el cliente reciba una atención y servicio igual o mejor, y no perciba cambios decrecientes debido a la rotación de personal.

Para esto, deben realizarse, constantemente, programas de actualización sobre el proceso de atención; encuentros entre los empleados para compartir experiencias con relación al servicio prestado; programas de inducción a los de nuevo ingreso y comunicación eficaz por parte de la dirección sobre la prioridad en la atención.

## **PLAN DE EVALUACIÓN Y AUDITORIA**

Para la IPS a nuestro parecer se deben aplicar las siguientes herramientas de evaluación y auditoria, las mismas que deben de considerar el punto de vista medico y empírico del paciente. Tomando en cuenta estos aspectos la calidad de la atención en la IPS. CAJASAN Programa Avanzar Médico debe realizar de lo siguiente:

- Establecer una guía de atención y/o protocolos específicos para cada servicio.
- Auditoria Medica consecuyente y permanente.
- Encuestas periódicas a pacientes sobre satisfacción.
- Resolución y medición de quejas de usuarios.
- Implementación o reingeniería de procesos y servicios.
- Capacitación al personal medico y administrativo en calidad de la atención.

De esta manera se realizara la evaluación desde el punto de vista medico y desde el punto de vista del paciente, dándole a ambos la misma ponderación en la evaluación. Para que sea más entendible se definirán cada uno de estos aspectos:

**Guía de Atención y/o Protocolo.** Se considera muy importante el desarrollo de protocolos ya que sirven de parámetro standard para la evaluación de una atención medica de calidad, la guía de atención determina los pasos a seguir en la atención en función del diagnóstico y síntomas hasta el tratamiento, pasando por los exámenes auxiliares que el paciente se debe hacer, entonces al hacer la evaluación se determina si se atendió al paciente siguiendo los criterios sugeridos en el protocolo. Esto facilita a la vez detectar los errores y falencias en el servicio.

**Auditoria Medica.** La Auditoria medica en los centros de Salud, en las Clínicas y Hospitales se ha convertido en una herramienta imprescindible en la gestión médica moderna, precisamente por ser una de las más importantes formas de asegurar la calidad de la atención en salud.

En todo servicio de salud debe existir un área de Auditoria Medica permanente, encargada de asegurar la calidad de la atención medica desde el punto de vista de coordinar con los diferentes médicos, las constantes mejoras de la práctica medica en la clínica, establecimiento y mejoramiento de la guía de atención medica para posible detección de errores y problemas más frecuentes, esta área debe presentar informes periódicos a la gerencia general.

**Encuesta de satisfacción a pacientes.** Se realizarán a pacientes seleccionados en forma aleatoria; los mismos que sirven para medir el grado de satisfacción de cada una de las áreas pero poniendo énfasis en la

atención médica, de esta manera los pacientes se sentirán escuchados y proporcionarán una información que para la evaluación integral de la calidad es de suma importancia.

En estas encuestas se evaluarán aspectos como comunicación, empatía, calidez y cordialidad en la relación Médico – Paciente., debido a que consideramos un aspecto muy importante en el tratamiento integral del paciente, además creemos que es una de las formas más sólidas en que se logra una fidelización hacia la institución.

**Resolución y medición de quejas de usuarios.** La persona encargada del servicio al cliente, mas específicamente del SIAU estará capacitada para la resolución y medición de quejas de usuarios, se considera muy conveniente que este programa sea realizado en forma permanente y resuelto el problema en forma rápida con previa revisión del coordinador o auditor médico.

**Programas de implementación de nuevos servicios.** En función a las opiniones de pacientes y médicos y en las posibilidades de la clínica se deben realizar inversiones en equipo medico y personal para la implementación de nuevos servicios y de programas dirigidos al perfil epidemiológico de la población docente.

**Capacitación para personal en calidad de la atención.** Se programarán capacitaciones en forma didáctica para el personal médico, administrativo y de servicios generales para educar acerca de la calidad de la atención y la vez hacer énfasis en el trato humanizado que se deben dar a todas las personas que se acerquen a la institución. Estas capacitaciones se harán de forma trimestral su intención además de la mencionada será para la integración del personal y compartir experiencias que de alguna manera se

tornen como estrategias de buena atención para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

## **SISTEMA DE FLUJO DE INFORMACION (SIFIN)**

La investigación presente permitió la experiencia de configurar, implementar y hacer operativo un sistema de información para la gestión de la entidad. Para analizarlo, se debe tener en cuenta características del entorno, los requerimientos del sistema, las potencialidades y las dificultades del proceso de implementación. Un sistema de información para el mejoramiento de la calidad en general en un mundo globalizado, competitivo y con procesos crecientes debe posibilitar el flujo de información técnico-científica que acerque el conocimiento para la solución de problemas.

El análisis de la realidad institucional para la construcción de esta herramienta de información dio lugar a una crítica de los conceptos, las estrategias, los procedimientos y los instrumentos, tendiente a conservar lo esencial y lógico a los efectos de la transformación de las rutinas en los lugares de trabajo; asimismo, indicó la necesidad de mantener el principio de universalidad del sistema.

Este sistema de información servirá como herramienta para la recolección, procesamiento, evaluación y seguimiento de datos obtenidos para la toma de decisiones a nivel de la institución.

### **Características del sifin**

- Proveer una base de datos más explícita. La competitividad, el mercado y el comportamiento ético requieren una base de datos sobre la capacidad operativa de la institución y bases para la regulación y control de los

procesos de garantía de calidad en sus servicios. También se necesitan bases de datos sobre los servicios y la capacidad de oferta a fin de mejorar el acceso y uso por parte de las entidades que conforman la Unión Temporal Avanzar Médico y de los usuarios con capacidad de elección.

- El sistema de información debe incluir en su base de datos los proveedores con sus capacidades y habilidades. El sistema debe mantener la relación proveedor-usuario y usuario-proveedor con bases de datos interconectadas que permiten identificar el comportamiento de la relación establecida.

- Cada servicio en su base de datos puede incorporar como herramienta de trabajo y en forma integral la gestión administrativa diaria, en el momento a través de redes internas y externas para intercomunicación. De esta manera, ayuda al personal de presupuesto, de facturación, de tesorería, de equipamiento, de mantenimiento y de medicamentos y suministros, incluyendo compras. Así mismo, es factible mejorar la administración de citas, turnos, egresos y referencias y contrarreferencias.

- Establecer en la base de datos la información resumida de la historia clínica de un cliente o usuario, que presenta lo activo, lo pasivo y lo potencial (su posible futuro de acuerdo con los riesgos y oportunidades). Esta historia clínica personal e individualizada se mantiene y actualiza con los hechos clínicos, administrativos y sociales del usuario y de su familia. Además permite al médico responsable el estudio de los casos abiertos para la toma de decisiones clínicas y administrativas y cerrar el caso una vez verificado el diagnóstico y la adecuada remisión a otro nivel o servicio. La información resumida de la historia clínica permitirá también incorporar información cualitativa por medio de un procesador de texto para consignar lo pertinente de la evolución del paciente; al mismo tiempo, sin identificar al usuario

pueden utilizarse las bases de datos para el estudio y análisis de conjunto con fines de determinar la morbimortalidad en la población docente.

- Establecer Protocolos clínicos para facilitar y apoyar el ejercicio profesional y permitir cierto grado de certidumbre del manejo de problemas o patologías sin complicaciones.

- La capacidad de producir el cruce de variables para búsquedas intencionadas de información y de producir cuadros o informes facilitarán la presentación de datos institucionales o de características de los usuarios.

Los siguientes son atributos o parámetros que facilitan el manejo y la actividad institucional:

- El recurso humano debe ser orientado para el manejo de asignación de citas para facilitar la rotación de los docentes en los diferentes centros de atención.

- De los medicamentos, para el manejo de indicaciones, contraindicaciones, dosis máxima por protocolo y tiempo crítico de reposición de inventarios.

- Clasificación por edad, sexo, tiempo estimado de cada consulta y costo calculado por tipo de intervención requerida como parámetro de control del gasto.

- Ingresar indicadores cuantitativos, cualitativos, temporales y lógicos, así como información cualitativa que facilite la incorporación de los datos requeridos para la base de información que permitan un análisis de la situación o proceso de garantía de calidad.

**Implementación del sifin.** Su sistematización, necesaria para el desarrollo de las operaciones de la IPS, soporta los procesos de comunicación, generación de experiencias y mejoramiento continuo. Constituyen la plataforma esencial para el desarrollo de la cultura del conocimiento y la información, la agilización de procesos, el incremento de la productividad y la interactividad organizacional claves para el desarrollo empresarial y el mejoramiento continuo.

Para su implementación se debe tener en cuenta:

- Contar con un comité que incorpore las transformaciones en cada base de datos para brindar mejores servicios y lograr más calidad, equidad y eficiencia. Un equipo comprometido que tenga en claro la misión, los objetivos y los valores institucionales será capaz de guiar este proceso.
  
- Establecer las prioridades y la orientación general. Este es el momento de la planificación estratégica, de inducir y acordar cambios en los modelos de la organización mediante este sistema.
  
- Estandarizar los protocolos. Este es quizás lo más importante de contenido para el uso óptimo del sistema de información.
  
- Reforzar la capacidad de análisis de la información recolectada para utilizarla en la gestión diaria y en el manejo estratégico de la institución y utilizar la información existente en su generalidad y en su particularidad, desde diferentes puntos de una misma situación a fin de comprender mejor el fenómeno observado en la IPS.

- Incentivar al personal la incorporación de datos al sistema de información usando los resultados, para mostrar la utilidad y el incremento de la capacidad de los logros propuestos.

## **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL**

La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o mas personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener acciones de autoridad y cordialidad en el trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de la organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del clima laboral, aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los administradores tendrán que hacer más esfuerzos por alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima laboral en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar un factor importante en el clima, como lo es la motivación, factor que se siempre se pone de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que este se sienta en capacidad de asumir cualquier

reto que se le coloque, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo lograra en el trabajador ineficiencia al momento de realizar cualquier actividad que se le asigne.

Un buen clima laboral ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se hizo una observación relacionada con el clima laboral que se desenvuelve en la IPS CAJASAN programa Avanzar Médico, permitiendo proponer estrategias que vallan en función de mejorar el desarrollo productivo que se ha realizado.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima laboral viene a formar parte importante en la determinación del clima laboral de una empresa, entendiendo como clima laboral, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el clima laboral es preciso en la forma que toma una organización, en las

decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que "El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima laboral", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Derivadas de las conductas teóricas anteriores se pueden recomendar las siguientes estrategias:

- Realizar programas de motivación al personal de la entidad con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura y ambiente laborar armónico.
- Establecer una técnica adecuada para llevar un mejor control de la prevención de las necesidades en cada servicio.
- Se debe crear un departamento de recursos humanos que implemente programas integrales de adiestramiento y comunicación interdisciplinaria, dotando de herramientas a los empleados para lograr un cambio en la actitud personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

- Buscar la manera de lograr una mejor comunicación.
  
- La gerencia debe proyectarse en uno de sus objetivos la adquisición de nuevos equipos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y la productividad dentro de la competencia.

**Factores determinantes para una buena satisfacción laboral.** De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos investigados, se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Salario justo para empleados
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

## **DISEÑO DE GARANTIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**

La gestión empresarial se está caracterizando hoy por centrar la atención, cada vez más en elevar el nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente como tal.

Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad empresarial. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico.

En esta propuesta se dará a conocer un procedimiento general de diseño para el mejoramiento del servicio al cliente, una herramienta para analizar el valor de los productos y servicios que permiten a la IPS CAJASAN UT Avanzar Medico conformar una idea más clara de qué mejorar.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para establecer una estrategia competitiva, la cual llega a ser un proceso complejo el trazar la estrategia adecuada por cuanto existe una variación en cuanto a las características del servicio que demandan los clientes.

## **CONCEPTOS GENERALES SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE**

Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- Demanda de servicios: Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
  
- Meta de servicio: Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

- Nivel de servicio: Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita.

Para ello la IPS CAJASAN UT Avanzar médico debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de estrategias de servicio.

Con lo anteriormente citado y con discusión de los conceptos mencionados la IPS CAJASAN UT Avanzar médico debe considerar los siguientes elementos para establecer las estrategias que logren mejorar la deseada atención al cliente y contribuya al mejoramiento de su posición y recurso intangible:

- El cliente: identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente quiere.
- La competencia: identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.
- Los patrones, costumbres y posibilidades de los clientes

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto valor representa para la IPS y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

Por ello a continuación se deben considerarse otros factores:

- La segmentación del mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa.

Usualmente diferentes clientes desean diferentes cosas. Para segmentar el mercado es de vital importancia cuestionarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué es importante para los clientes?
- ¿Qué les gusta acerca del producto/servicio?
- ¿Qué no les agrada?
- ¿Cómo podría este cliente estar satisfecho?
- ¿Cómo define este cliente la calidad?
- ¿Quién es la competencia en este servicio?
- ¿Cuál es el tamaño de este segmento?
- ¿Qué porcentaje del negocio total está representado por ese segmento?

- El nivel de servicio se debe expresar por:

- El nivel de servicio ofrecido
- El nivel de servicio proporcionado
- El nivel de servicio percibido por el cliente

- El servicio al cliente debe adoptar los siguientes componentes:

- Calidad en la atención
- Variedad
- Características del servicio
- Confiabilidad
- Costo
- Disponibilidad
- Actitud
- Aceptabilidad

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio.

- Visionar la competencia y las necesidades del cliente. Hay que visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del y de los competidores en el futuro para poder delimitar la acción estratégica competitiva. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy pero que mañana se verá como se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

A su vez la IPS debe considerar que no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino que se requiere para su aplicación la solución de los múltiples conflictos interdisciplinarios.

Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico de brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta en la proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos alternativas.

➤ Determinar el nivel económico del servicio que se debe ofrecer, esta alternativa tiene el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia.

➤ La segunda alternativa parte de fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para ese nivel.

El cumplimiento de las características del servicio se determina mediante los medidores del nivel de servicio por segmento de mercado, permitiendo evaluar la calidad ofertada del servicio prestado.

### **Principios del diseño de garantía de calidad del servicio al cliente**

Los principios a tener en cuenta para este diseño del servicio al cliente son:

- **Segmentación de mercado:** Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.
- **La competitividad:** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
- **Racionalidad:** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.
- **Satisfacción del cliente:** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y costo.
- **Transparencia de la meta de servicio:** tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la institución.

### **Recomendaciones para la atención del servicio al cliente**

- Disponibilidad de elección por parte de los usuarios
- Información y Educación a los usuarios
- Competencia y compromiso con los proveedores
- Relaciones Interpersonales: Trato humanizado e integral
- Mecanismos de seguimiento y control
- Servicios y planes ofrecidos con calidad y oportunidad.

## Anexo B. Encuesta satisfacción al cliente externo

### CAJASAN IPS LAS COLINAS PROGRAMA AVANZAR MEDICO BARRANCABERMEJA

Buenos días mi nombre es ( ) estoy llamando en nombre de la empresa **CAJASAN-PROGRAMA AVANZAR MEDICO** con el propósito de evaluar la calidad del servicio que usted ha recibido.

Agradezco su amable colaboración para lograr este objetivo **TEL:** \_\_\_\_\_

VARIABLES	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe
1.El servicio que en general le han ofrecido en el centro de atención					
2. La imagen de la compañía en relación con la seriedad, respaldo, confianza y solidez					
3. El estado físico de las instalaciones del centro de atención (fachada, paredes, ventanas, ambiente, estética, aireación, TV, sillas)					
4. El orden y aseo de las instalaciones en el centro de atención					
5. La orientación dentro del centro de atención ofrecida por la señalización interna (letreros y avisos en paredes)					
6. La atención prestada por parte de los médicos y odontólogos con relación a la amabilidad y calidad humana					
7. La atención prestada por parte del personal de enfermería (auxiliares de enfermería,, odontología, medicina, laboratorio y la enfermera jefe) con relación a la amabilidad y calidad humana					
8. La atención prestada por parte del personal administrativo (secretaria SIAU, recepcionista, coordinador, farmacia) con relación a la amabilidad y calidad humana					
9.La atención prestada por parte de médicos y odontólogos en relación a su capacidad y entrenamiento para realizar su trabajo					
10. La atención prestada por parte del personal de enfermería (auxiliares de enfermería,, odontología, medicina, laboratorio y la enfermera jefe) en relación a su capacidad y entrenamiento para realizar su trabajo					
11. .La atención prestada por parte del personal administrativo (secretaria SIAU, recepcionista, coordinador, farmacia) en relación a su capacidad y entrenamiento para realizar su trabajo					
12. El servicio telefónico de asignación de citas en cuanto a la facilidad para comunicarse (que le contesten y atiendan)					
13. El servicio telefónico de asignación de citas en cuanto a la amabilidad y atención de inquietudes					
14. La disponibilidad de citas con el médico u odontólogo de su agrado					
15. El cumplimiento de la programación de citas asignadas en el centro de atención (fecha y hora que le asignaron)					
16. La atención prestada por parte del personal administrativo (secretaria SIAU, recepcionista, farmacia, coordinador) en relación al tiempo de espera para ser atendido					
17. El servicio de farmacia en relación con la disponibilidad de medicamentos					
18. El servicio de laboratorio en relación con el orden y la oportunidad en la entrega de los resultados					

**Anexo C. Encuesta de satisfacción al cliente interno  
CAJASAN IPS LAS COLINAS – PROGRAMA AVANZAR MEDICO  
BARRANCABERMEJA**

La empresa esta interesada en conocer cual es su satisfacción con el trabajo, con el fin de identificar los aspectos que puedan ser mejorados conjuntamente.

Le agradecemos que se sirva responder las siguientes preguntas de forma absolutamente sincera, pues así podremos orientar mejor el análisis de la información y la planeación de mejoras. Las respuestas que usted hace no son ni buenas ni malas, lo importante es que reflejan la manera como usted se siente en el trabajo. Sus respuestas serán manejadas de forma totalmente confidencial, pues el propósito es mejorar la satisfacción laboral.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	No sabe
1. La inducción recibida al momento de entrar para ocupar el cargo en el que se encuentra					
2. La cooperación que existe entre las personas del centro médico para alcanzar los resultados del área					
3. La libertad que tiene para decidir acerca de la manera de realizar su trabajo					
4. Las políticas de direccionamiento y administrativas en general					
5. La ventilación con que cuenta el espacio físico de su puesto de trabajo					
6. El aprendizaje que tiene a partir de la forma en la que el jefe corrige sus errores					
7. Las reinducciones por cambios de estructura, de políticas o de procedimientos					
8. La libertad para controlar la velocidad con la que realiza su trabajo					
9. Programas de capacitación emprendidos por la empresa o invitaciones de conferencias que permitan desarrollar o mejorar habilidades					
10. La solución de conflictos dentro del centro médico					
11. La oportunidad de aportar, opinar, variar y mejorar las actividades dentro de su puesto de trabajo					
12. El nivel de ruido que hay en el puesto de trabajo					
13. La acogida y recepción de nuevas ideas por parte del jefe para mejorar el trabajo					
14. Los recursos que le proporciona la empresa para realizar bien su trabajo					
15. Los criterios que tiene el jefe para la delegación de tareas					
16. Las posibilidades de ascenso dentro de la empresa					
17. La comunicación con personas de otras áreas del centro médico					
18. El salario que recibe comparado con el que ofrecen en otras empresas del medio					
19. Las posturas (ergonomía) que debe adoptar en el puesto de trabajo					
20. Condiciones del tipo de contrato que tienen en el cargo que desempeña					
21. La calidad de vida que le ofrece a su familia					
22. El salario que recibe comparado con las funciones y responsabilidades del cargo					