

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LAS  
OFICINAS DE ATENCIÓN AL USUARIO EN INSTITUCIONES PRESTADORAS  
DE SERVICIOS**

**KAREN ANDREA ENCISO BRAVO  
COD: 2901485**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2014**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LAS  
OFICINAS DE ATENCIÓN AL USUARIO EN INSTITUCIONES PRESTADORAS  
DE SERVICIOS**

**KAREN ANDREA ENCISO BRAVO  
COD: 2901485**

**Director  
ING. TIRSO FORIGUA HINCAPIÉ, MBA.**

**Desarrollo tecnológico como requisito para optar al título de  
Profesional en Ingeniería Industrial**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2014**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

---

FIRMA DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

Bogotá, septiembre 2014

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	10
1. PROBLEMA .....	11
1.1. IDENTIFICACIÓN .....	11
1.2. DESCRIPCIÓN .....	12
2. OBJETIVOS .....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
3. ANTECEDENTES .....	15
4. JUSTIFICACIÓN .....	17
5. MARCO REFERENCIAL .....	18
5.1. MODELOS DE ATENCIÓN AL USUARIO EN SALUD .....	18
5.2. SERVICIO AL CLIENTE .....	19
5.3. CALIDAD EN EL SERVICIO .....	21
5.4. PROCESOS PARA MEDIR LA SATISFACCION EN UNA OFICINA DE UNA IPS .....	25
5.5. MEJORA CONTINUA .....	30
5.6. MARCO LEGAL .....	33
6. ANÁLISIS DE UN CASO ESPECÍFICO: .....	35
6.1. DIAGNÓSTICO .....	35
6.2. CARACTERIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA .....	37
7. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO .....	41
7.1. COMPROMISO POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN .....	41
7.2. ESTRATEGIA DE SERVICIO CLARA Y DEFINIDA .....	42
7.3. PROCESOS ASEQUIBLES PARA EL CLIENTE .....	43
8. CONCLUSIONES .....	53
9. RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Espina de pescado.....	12
Gráfica 2. Expectativa vs Percepción .....	20
Gráfica 3. Ciclo de Deming .....	32
Gráfica 4. Métodos y Técnicas de la mejora del servicio .....	33
Gráfica 5. Mejora continua del Servicio .....	42
Gráfica 6. Proceso para una IPS .....	44
Gráfica 7. Recurso humano, marca la diferencia .....	45
Gráfica 8. Canales de atención con orientación al cliente .....	47
Gráfica 9. Diferencia entre expectativa y percepción en los servicios .....	49

## ANEXOS

Anexo A. Encuesta Expectativas .....	61
Anexo B. Encuesta de Percepción.....	63

## GLOSARIO

**CENTRO MÉDICO:** Unidad de negocio de la IPS que presta el servicio de salud básico y promoción y prevención a los usuarios adscritos.

**EPS:** Entidad Promotora de Salud, encargada de promover la afiliación al sistema de seguridad social. Aquí no hay servicio médico, solo administrativo y comercial.

**FRONT O FRONT OFFICE:** Lugar donde el usuario es recibido en primera instancia y/o donde esperan para facturar las respectivas citas, multas y trámites correspondientes, siendo el responsable de proporcionar el servicio al cliente.

**IPS:** Son las Instituciones Prestadoras de Servicios. Es decir, todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta.

**PUERTA DE ENTRADA:** Se denominan a puerta de entrada a todos los centros médicos que tienen población adscrita para las actividades, intervenciones y procedimientos básicos, denominados con un Nivel de atención en salud tipo I.

**QUEJA:** según el diccionario de la real academia española, es manifestar disconformidad con algo o alguien, es este caso con los servicios percibidos en la Instituciones Prestadoras de Servicios.

**RECLAMO:** según el diccionario de la real academia española es pedir o exigir con derecho o con instancia algo, es este caso con los servicios percibidos en la Instituciones Prestadoras de Servicios.

**SERVICIO:** es el conjunto de componentes que influyen en la experiencia de un usuario en el momento de contacto directo y/o indirecto con la IPS, aplica desde la

llamada para solicitar un servicio determinado, hasta la entrega de medicamentos y/o resultados del diagnóstico presentado.

**PAC:** Son los Planes de Atención Complementaria en Salud que permiten al usuario, acceder a las clínicas más importantes de la ciudad, hospitalización en habitación individual, suministro de medicamentos en presentación comercial de acuerdo al plan escogido, acceso directo al especialista, consulta médica general domiciliaria entre otros beneficios.



## RESUMEN

El sistema de Salud Colombiano es uno de los principales problemas sociales que envuelve a la nación desde la reforma de la ley 100 en el año 1993, si comprendemos, que a partir de allí se derivaron unos derechos y deberes totalmente equitativos y universales para todas las EPS, significando así, que la calidad en el servicio general y particular, es el factor diferenciador para que una persona decida al momento de afiliarse a dicho sistema.

De esta forma, este trabajo reúne información para analizar y entender la problemática que se envuelve alrededor del modelo de atención de salud colombiana en las Instituciones Prestadoras de Servicios, midiendo los niveles de servicio que prestan las oficinas de atención al usuario, identificando aquellos factores generadores de deficiencia en los procesos de las compañías.

Por tal motivo, se generará una estrategia de servicio al cliente como modelo de estandarización en los procesos y protocolos de atención, para que después sea aplicado en las demás Clínicas y Centros Médicos; reduciendo así los tiempos de espera en las oficinas de atención al usuario y facilitando los accesos entre el prestador y el cliente, para impactar con un servicio que vaya acorde a los principios estratégicos y tácticos de cada compañía, imponiendo la calidad en el servicio como prioridad.

## INTRODUCCIÓN

Colombia, inició un cambio trascendental e influyente desde 1993 con la reforma en la salud, esperando a través de este cambio, brindar el derecho a todos los ciudadanos sin importar la condición. A partir de la expedición de la ley 100, la competencia de las administradoras de seguros y los prestadores de dicho servicio se incrementa al permitir el ingreso de las empresas privadas, cooperativas, mixtas o públicas, siendo denominadas como Entidades Promotoras de Salud (EPS) y la creación de la Instituciones Prestadoras de Salud (IPS).

Esta restructuración en el sistema desde hace 21 años, ha generado impactos positivos brindando cobertura a los más pobres, en la población infantil y el acceso a oportunidades con las que no se contaban como vacunas, tratamientos en la prevención y ayudas en los costos de los medicamentos; sin embargo, ante todo este cambio, siguen quedando variables cuestionables sobre la equidad de las afiliaciones, la calidad del servicio prestado y la oportunidad y factibilidad con que se prestan.

Por lo tanto, una organización que se enfoque en la calidad del servicio al cliente, está dispuesta a revisar, mejorar y replantear los procesos de dicha compañía, implementando políticas y estrategias de servicio en la salud, caracterizándose por prestar un servicio que responda a las expectativas de los clientes y focalizada en el usuario, reconociendo así que todo es susceptible de mejora, tal como lo cita Tom Peters en *Thriving on Chaos*, “Las organizaciones excelentes no creen en la excelencia; solo en una constante mejoría y un permanente cambio.”[1].

Todo esto, debe recorrer transversalmente los procesos de la organización, siendo aplicables en cualquier momento y situación, permitiendo así que, todas las personas que tienen un contacto directo y/o indirecto con el usuario, se involucren y comprendan la influencia y el cambio en la actitud de un servicio excelente y de recordación positiva, favorable para el nombre de una compañía.

---

[1] LEVOY, Robert P. *The \$100.000 Practice and How to Build It*, citado por COTTLE, David. *El servicio centrado en el Cliente*, Madrid: Díaz de Santos, S.A. 1991. Introducción XXV

## 1. PROBLEMA

### 1.1. IDENTIFICACIÓN

En la oficina de atención al usuario de los Centros Médicos y/o Clínicas se evidencian muchas problemáticas de servicio al cliente; por tal motivo se desean identificar la(s) principales dificultades que afectan una adecuada prestación del servicio, impidiendo cumplir con la promesa corporativa de las IPS.

A continuación, se presenta una lluvia de ideas (brainstorm) de las hipótesis en las fallas del sistema que se desarrolló con la participación de la Coordinadora de Atención al Usuario y con la jefe de atención al usuario de una Clínica de características similares y servicios del mismo tipo a los que son objeto de estudio. Se realizó este trabajo con ellas por considerar que estas personas reúnen las condiciones de conocimiento, idoneidad, manejo, experiencia y solvencia sobre los temas a tratar.

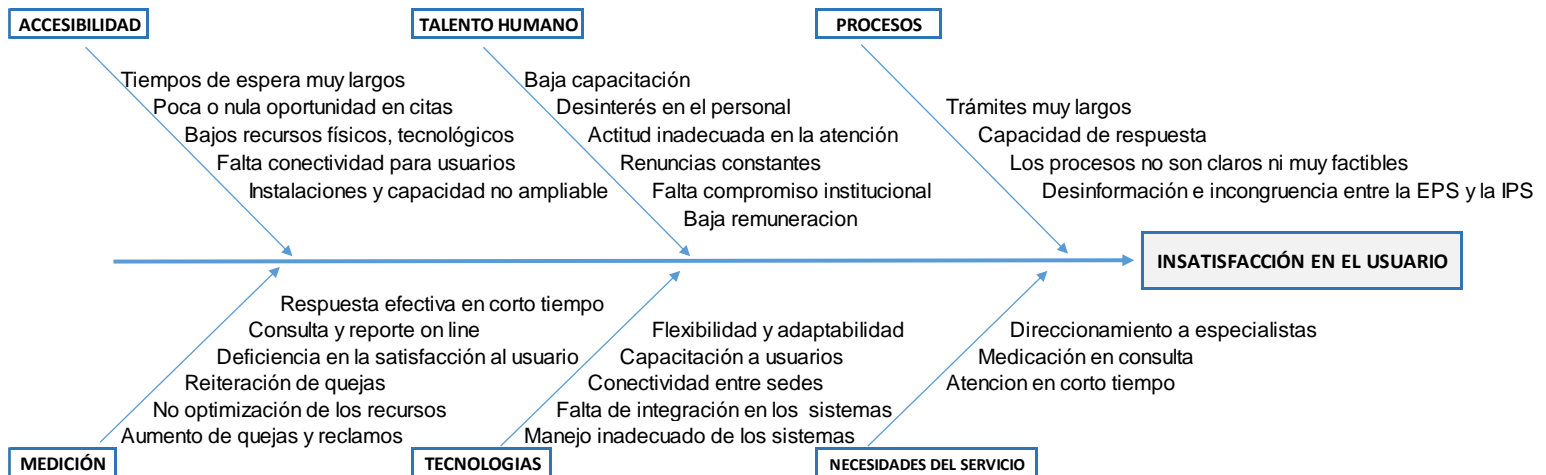
#### **Brainstorming**

- Tiempos de espera muy largos en la atención al Usuario
- Baja capacitación en la personas que componen el sistema de atención al usuario
- Desinformación e incongruencia entre la EPS y la IPS
- Trámites muy largos
- Aumento de quejas y reclamos
- Bajos recursos físicos, tecnológicos, humanos y/o financieros
- Falta de optimización de los recursos físicos y tecnológicos
- Reiteración de quejas
- Poca o nula oportunidad en citas (desde medicas generales – odontológicas, hasta especialistas)(accesibilidad)
- Desinterés en el personal para brindar una atención adecuada y eficiente al usuario
- Manejo inadecuado de los sistemas de información
- Deficiencia en la satisfacción al usuario
- Actitud inadecuada en la atención al usuario
- Tareas y/o actividades desarrolladas sin compromiso institucional

- Falta de integración en los sistemas de información
- Renuncias constantes
- Remuneración baja, comparada con el mercado
- Falta conectividad para los usuarios
- Instalaciones y capacidad no ampliable
- Capacidad de respuesta
- Flexibilidad y adaptabilidad en el sistema
- Necesidades de servicio que no se cumplen

A partir de la lluvia de ideas anteriores, se construye un diagrama de espina de pescado como se muestra en la gráfica 1.

**Gráfica 1. Espina de pescado.**



Fuente: Autor

## 1.2. DESCRIPCIÓN

Lo que se pretende con este proyecto es realizar un análisis de las causas reales y directas que influyen en la oficinas de atención al usuario, con el fin, de diseñar una propuesta de mejoramiento de servicio al cliente en instituciones prestadoras

de salud; ya que la manifestación de inconformidades continuamente, hace evidente un problema en la cadena de valor, que puede o no, ser identificable para las compañías.

El diseño de la propuesta, espera mejorar la atención y la prestación del servicio, reconociendo la Salud como un derecho fundamental de todo ser humano, permitiendo así, entender a todos los funcionarios y usuarios la necesidad de un mejoramiento continuo, enfocados en los valores institucionales.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia de servicio en oficinas de Atención al Usuario, que permita superar las condiciones actuales y como estándar para las demás oficinas similares de una Institución Prestadora de Salud.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico para conocer la situación actual de una oficina de atención al usuario, para así identificar la problemática existente.
- Caracterizar la problemática identificada para establecer la causalidad que genera la disfuncionalidad en las oficinas de atención al usuario.
- Diseñar la estrategia de mejora continua de servicio en las oficinas de atención al usuario que permita superar las condiciones de servicios irregulares actuales.

### 3. ANTECEDENTES

La calidad en el servicio al cliente, genera factores determinantes en la fidelidad dentro de una organización; anteriormente las empresas solo direccionaban su empeño en la calidad de los productos; actualmente han identificado que los esfuerzos deben ser dirigidos transversalmente en toda una organización para el producto y/o servicio final ya que la calidad en los servicios, no es solo la prestación que se le ofrece al usuario o el contacto que presta la persona directamente, sino, toda una serie de componentes como lo menciona Andrea Delgado, cuando explica el principal paradigma en las empresas de servicios, sugiriendo hacer en estos, una evaluación para conocer las brechas que se están presentando en cada uno de ellas [2].

Para medir la satisfacción o calidad en el servicio de la salud, existe un direccionamiento legal para tal fin, el problema es que no hay un modelo único de evaluación, entonces cada EPS - IPS, diseña su instrumento de medición, teniendo en cuenta sus propios criterios, por lo cual se hace difícil ponderar una cifra que refleje la realidad frente a la percepción de calidad con los servicios de salud [3].

Al analizar las investigaciones y antecedentes de otro país, se aprecia que existen varios factores que afectan la percepción de un servicio de salud, y que son generadores de inconformidades, tal y como muestra la Encuesta Nacional de Salud II de 1994 de México:

- Los largos tiempos de espera (23.7%).
- Deficiencia en las acciones de revisión y diagnóstico (11.7%).

---

[2] DELGADO, Pilar Andrea. El enfoque en el servicio al cliente fuente de diferenciación y competitividad empresarial. Trabajo de grado Especialización en mercadeo de servicios. Bogotá. D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de ciencias económicas. 2011. p 12

[3] BANOY, José Octavio y JAIMES, Nelcy Carolina. ¿Cómo medimos la percepción de calidad y satisfacción del cliente en el en el sector salud colombiano?. Trabajo de grado Especialización control interno. Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de ciencias económicas. 2012. p 17

Evidenciando que aún en la actualidad, las demoras incomodan al usuario, a pesar de toda la tecnología y avances en los sistemas de información que han tratado de mitigar este problema.

En esta misma encuesta, se identifican los motivos principales por los cuales los usuarios no regresarían al mismo lugar de atención:

- No lo atendieron bien (18.2%).
- Los largos tiempos de espera (11.8%) [4].

Es así, que se debe tener en cuenta el concepto de servicio al cliente, calidad en el servicio y mejora continua, para determinar 3 parámetros y llevar a cabo un programa de fidelización y satisfacción en el cliente.

1. Propuesta de valor agregado
2. Ciclo de fidelización.
3. Escala de servicio direccionado a ir más allá de las necesidades.

Cada parámetro esta direccionado en el mejoramiento de servicio al cliente, la idea es lograr que estos tres métodos tengan un impacto positivo para la organización, implementándolas en todos los departamentos [5].

---

[4] RAMÍREZ SÁNCHEZ, Teresita de J.; NAJERA AGUILAR, Patricia y NIGENDA LOPEZ, Gustavo. Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: perspectiva de los usuarios. En: <http://www.scielosp.org/>. Enero-Febrero, 2008. vol. 40, no. 1, p. 1

[5] TORO LOZANO, Angie Lissette, la calidad de servicio al cliente, como factor de fidelidad a la organización. Proyecto de grado Diplomado alta gerencia. Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de ciencias económicas. Programa administración de empresas. 2012. p 13



#### 4. JUSTIFICACIÓN

El deterioro en la imagen de una empresa por un mal servicio y el incumplimiento en la promesa de valor entregada a un cliente, son variables que toda compañía debe propender por mejorar en todo momento. Por tal razón, es importante cuidar y responder a las necesidades que estos demandan.

Es claro que la salud es un problema social e identificable en primera instancia para cualquier persona colombiana, que carece de muchas deficiencias y dificultades que no son superadas en la actualidad por las EPS y mucho menos por los Organismos Públicos y Privados encargados de adelantar las Funciones de Vigilancia y Control del Sistema de Salud.

Como se aprecia en la encuesta de percepción ciudadana del 2012, por el Departamento de Planeación Nacional, el 23% de las personas encuestas mejoraría los tiempos de espera para la asignación de citas y el 20% la calidad de los médicos y enfermeras, señalando las principales hipótesis que se plantean en el trabajo; de igual manera, en la Encuesta de Calidad de Vida del 2011 los usuarios manifiestan que el aspecto que más influye en la calidad del servicio es la mala atención del personal administrativo y/o asistencial con un 47% y los trámites excesivos y dispendiosos con un 34.6%.

Por las estadísticas en la calidad del servicio en salud, se evidencian fallas de gran tamaño al prestar los servicios al usuario en una Institución Prestadora de Servicios, no solo para los afiliados, sino para todas las personas que hace uso de estos, ya que la imagen de la compañía se ve afectada cuando este no sale satisfecho en el momento de verdad.

Identificar, comprender, analizar y resolver la(s) problemáticas y rupturas del proceso, son necesarios para cumplir con la promesa del servicio y generar un valor agregado a la prestación, considerando que la salud se ofrece de la misma forma en cualquier lugar de Colombia; todo esto con el fin de generar una estrategia diferenciadora en todos los servicios, especialmente en la oficina de atención al usuario.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. MODELOS DE ATENCIÓN AL USUARIO EN SALUD

En el sistema de salud colombiano se puede concebir en una cadena de cuatro eslabones, financiamiento, administración, regulación y prestación de los servicios[6]. Para este caso aplicado, la revisión de procesos será en las IPS (Instituciones Prestadoras de Salud), quienes se encargan de atender a los usuarios desde la prevención hasta la rehabilitación de la Salud.

A continuación, se presenta un modelo de atención al usuario general de las IPS:

El modelo de prestación de servicios de salud es un modelo de atención integral, el cual parte desde la perspectiva interdisciplinaria para garantizar a sus afiliados procesos más ágiles con la debida calidad y oportunidad, identificando las necesidades y expectativas del usuario y su familia con relación a su condición de salud, satisfaciendo las necesidades del usuario\*

Al definir el concepto de “modelo” es interesante la definición que da sobre este la Real Academia de la Lengua Española “*Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo*”[7], significa que será la base para una imitación, pero como se aprecia en el modelo de atención actual, todas la IPS aciertan en una estructura basada en el usuario “con calidad y oportunidad”, pero al momento de preguntarme e indagar en personas, estas dos palabras son claves para destacar y señalar las deficiencias de los servicios prestados en la salud Colombiana, entonces, el modelo establecido queda solo en palabras y en el papel, porque no aplica para la atención al usuario.

---

[6] RIVEROS, Efraín y AMADO, Laura. Modelo de salud en Colombia: ¿financiamiento basado en seguridad social o en impuestos? EN: Gerencia, Política y Salud. Bogotá. 111-120. (agosto 2012). p. 114

[7] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua Española. Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

\* Recopilación de 5 modelos de IPS, adaptado por el autor.

## 5.2. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio es un aspecto que toca a todas las áreas de una empresa. De ahí su importancia, pues incide directamente en la reputación de una empresa, su capacidad de captar nuevos clientes, aumentar sus ventas y ser reconocida por el valor que agrega a la experiencia del producto o del servicio ofrecido [8].

Servicio al cliente es el conjunto de acciones, operaciones, herramientas y personas que influyen en el momento con una persona, ya sea teniendo contacto directo o indirecto con la compañía. Muchas empresas creen que el cliente siempre está satisfecho si les vuelve a comprar, pero en el área de salud, esta afirmación no aplica debido a los tropiezos, trámites y demoras que se pueden presentar para un cambio de IPS o hasta de EPS.

La atención al cliente, se refiere a “personas” no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes [9], pero también hay una serie de implicaciones intrínsecas que forman parte del momento de verdad, las instalaciones, la atención telefónica, oportunidad, calidad, humanismo y accesibilidad, son fundamentales para generar un impacto en la persona con un servicio extraordinario y fuera de lo común.

Existe un riesgo principal de prestar un servicio extraordinario, y es poderlo superar, una vez el usuario se ha llevado una imagen muy positiva de la atención, volverá con la expectativa por recibirla nuevamente, pero si no la obtiene se desilusionará; entonces, la atención y el servicio al cliente, deben ser herramientas que se usen en todo momento fortaleciendo todos los casos y particularizando a cada persona, haciéndole sentir que es único para la compañía.

En general, una empresa debe “ponerse” en los zapatos del usuario, “meterse” en el roll de éste, identificar que satisface sus necesidades y que prioridades tiene al momento de hacer pública su preocupación en el determinado caso, la idea en

---

[8] VALLEJO, Gabriel. Claves para lograr un buen servicio al cliente. EN: Finanzas personales.com Citado en 16 de agosto de 2014. Disponible en internet: <<http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/claves-para-lograr-buen-servicio-cliente/49621>>

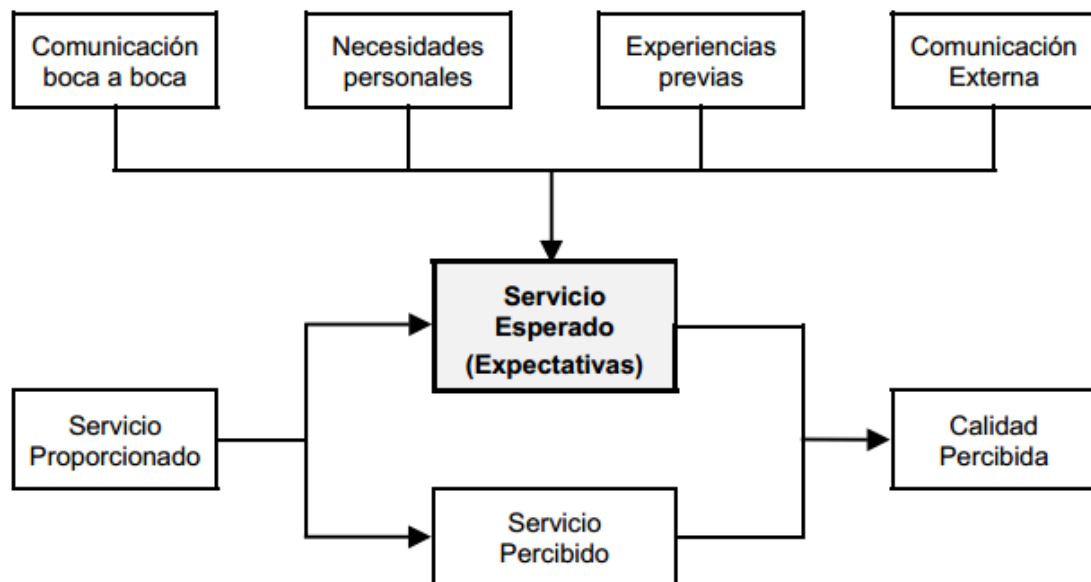
[9] BROWN, Andrew. Gestión de la atención al cliente. Madrid: Diaz de Santos S.A., 1992. p.5

que debe centrarse la empresa es hacer sentir al cliente “como en casa”, que a pesar de la distancia o la utilización de los diferentes canales de comunicación éste se sienta a gusto, no hay nada más gratificante para el cliente que se le haya brindado una buena atención y para la empresa haber recibido un buen comentario de satisfacción, en donde el resultado sea de eterna complacencia entre las dos partes [10].

La satisfacción del cliente, se puede definir como la relación o la diferencia entre la calidad recibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto:

**Satisfacción al cliente** = calidad percibida / expectativas.

**Gráfica 2. Expectativa vs Percepción**



Fuente: VASQUEZ, Rodolfo. Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio

[10] TORRES, Eder. Servicio al cliente, un problema de nunca acabar. Citado en 16 de agosto de 2014. Disponible en internet: <<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/pensamiento-joven/servicio-al-cliente-un-problema-nunca-acabar>>

### 5.3. CALIDAD EN EL SERVICIO

Comprender que la calidad en la atención al usuario es uno de los elementos más importantes para el sistema de Seguridad Social en Salud Colombiana, es fundamental para el desarrollo de este trabajo, ya que existen unos principios básicos establecidos en la Ley 100 como lo son, la universalidad, solidaridad, igualdad, obligatoriedad, equidad, transparencia, calidad, libre escogencia, entre otros.[11], permitiendo a través de estos, que el sistema de Salud se desarrolle en las mismas condiciones para todas las EPS, destacando así, la **calidad en el servicio**, como uno de los factores que inciden en el momento de elección de un usuario al sistema de afiliación.

Este elemento no solo influye en el área de la salud, tal y como se evidencia en la encuesta que realizó La Forum Corporation a 2.374 clientes de 15 unidades empresariales que comercializaban productos tan variados como gestión financiera, alta tecnología, seguros de vida y servicios públicos. Informó que los <<clientes están más dispuestos a cambiar de proveedor debido a problemas percibidos en la calidad de los servicios que debido a razones ligadas al precio o a la calidad de los productos>> [12]; en conclusión, lo primordial para atraer y convertir un cliente en potencial, será el servicio que se le brinde en todo momento.

En primer lugar es importante definir que es ¿calidad en el servicio?, la búsqueda de una definición universal ha dado a lo largo de los últimos 60 años diversos resultados que se adaptan o son apropiadas en diferentes circunstancias. Reeves & Bednar, hacen una revisión de las diferentes concepciones que existen de la calidad y dicen:

*“La calidad ha sido definida de varias maneras como el valor (Abbott, 1955; Feigenbaum, 1951), la conformidad con las especificaciones (Gilmore, 1974;*

---

[11] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1438. (19, enero, 2011). Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2011. No. 47.957. art. 3

[12] BOSTON. THE FORUM CORPORATION. Customer Focus Research Executive Briefing, citado por COTTLE, David, Op. Cit., p.05

*Levitt, 1972), la conformidad con los requisitos exigidos (Crosby, 1979), la aptitud para el uso del producto (Juran, 1974, 1988), la búsqueda de no pérdida por parte del cliente (Taguchi, citado en Ross, 1989), y el conocimiento y/o superación expectativas de los clientes (Grönroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). (p.419) (Traducción, itálicas)” [13].*

Sin embargo, en muchos casos la excelencia ha sido el punto de partida para el desarrollo de algunas de las definiciones de “calidad en el servicio”, al hablar de excelencia en el contexto organizacional, se plantea la consecución de los mejores resultados, en sentido absoluto. Al ser lo excelente algo subjetivo, es necesario marcar directrices que se conviertan en indicadores que permitan alcanzar el nivel que se desea, dentro de ese contexto se hallan las definiciones de calidad en cuanto a la conformidad con las especificaciones, conformidad con los requisitos exigidos y la aptitud para el uso del producto [14].

Cada una de estas diferentes aproximaciones tienen sus fortalezas y debilidades, dado que hay aspectos que son más fáciles de medir en algunos casos que otros, como en el área de la salud la percepción de la calidad y atención en el servicio puede estar influenciado desde la primera impresión visual del lugar, la colaboración de los funcionarios, la información acertada, explicación y atención del médico y/o funcionarios, accesibilidad a los servicios, despacho de los medicamentos y muchos elementos más que hacen parte del momento de verdad entre el usuario y la IPS.

La calidad en el servicio solo podrá ser medida por la percepción de las personas que hacen uso del servicio, pero dado que percibir es *recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas* [15], no será una medición exacta sino aproximada, porque aunque se lograran manejar las mismas condiciones, elementos y recursos en la atención, las sensaciones e impresiones varían de una persona a otra, generando una buena atención o mala atención, según el momento y el usuario.

---

[13] REEVES, C., BEDNAR D. Defining Quality: Alternatives and Implications. The Academy of Management Review. 1994 citado por COTTLE, David. Op.Cit., p. 07

[14] CONTRERAS MORA, Cesar Enrique. La Calidad el Servicio y la Satisfacción al Consumidor.(Agosto 2011) p. 3 (ISSN: 2177-5184)

[15] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua Española. Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=percepcion>

Para comprender la calidad en un servicio prestado, no basta con solo medirlo, sino que hay que ponerse en los zapatos del otro, la brecha entre expectativa y perspectiva se agiganta cada vez más, cuando la compañía, proceso o persona encargada, no se pone en el lugar del otro, y si aún lo hiciera, no comprende la magnitud de los pensamientos del cliente cuando de verdad no se involucra en sus opiniones y juicios.

Por lo cual, es básico conocer y analizar los siguientes principios claves que detalla Cottle en su libro el servicio centrado en el cliente [16].

- Principio número uno de la percepción: los otros siempre perciben a una organización de forma diferente a como la organización se percibe a sí misma.
- Principio número dos de la percepción: los otros perciben a una organización de forma diferente a como esta piensa que la perciben.
- Principio número tres de la percepción: los diferentes grupos perciben a su organización de forma diferente.

Las anteriores concepciones aplican a todas las compañías, sin importar su tipo de actividad económica, es decir a los procesos de servicio al cliente aunque se analicen, detallen y estandaricen, siempre estarán en constante cambio debido a las variaciones en las percepciones.

El cliente no advierte la calidad como un concepto de una sola dimensión. Las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Algunos investigadores descubrieron que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, que son las siguientes:

- a) Confiabilidad
- b) Responsabilidad

---

[16] COTTLE, David. El servicio centrado en el cliente. Madrid: Díaz de Santos. 1991. p. 97

- c) Seguridad
- d) Empatía
- e) Tangibles

Dichas dimensiones representan la manera en que los clientes organizan la información sobre la calidad en el servicio, siendo relevante para cualquier tipo de servicio. Estas dimensiones fueron definidas por Parasuraman et al y se detallan a continuación.

- a) **Confiabilidad:** Es la capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Normalmente se presenta como la más importante determinante en las percepciones de la calidad, significando que la organización cumple con las promesas.
- b) **Responsabilidad:** Es la disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud. Es la voluntad de colaborarles. Es importante la atención y la prontitud para hacer frente a todas las demandas de los usuarios.
- c) **Seguridad:** es todo el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. Este ítem recobra fuerza en aquellos servicios donde los clientes perciben que se involucra un gran riesgo o se siente inseguros sobre la capacidad para evaluar resultados.
- d) **Empatía:** brindar a los clientes una atención personalizada y cuidadosa, transmitiendo la confianza e importancia por cada individuo, haciendo sentir al usuario valioso.
- e) **Tangibles:** hace referencia a la apariencia de las instalaciones físicas, tecnológicas y personales, siendo muy importante en servicios de salud.



## 5.4. PROCESOS PARA MEDIR LA SATISFACCION EN UNA OFICINA DE UNA IPS

### 5.4.1. Canales de acceso

Los canales de acceso son los medios por los cuales los usuarios y/o clientes se logran contactar con la empresa, esperando que sea escuchado y su solicitud sea atendida, estos, permiten medir la calidad en el servicio de los usuarios de las IPS y en la mayoría de estas están establecido los siguientes:

- Teléfono y/o IVR: Sistema de Información telefónico que le permite al usuario contactarse a través de la línea, con el fin de solicitar, cancelar o consultar citas de manera automática, con algunas excepciones se le contactara con un asesor, además de poder radicar felicitaciones, sugerencias, quejas y reclamos respecto al servicio percibido en la atención.
- Buzón: Otro canal de comunicación para que el usuario escriba las felicitaciones, sugerencias, quejas y reclamos sobre el funcionamiento de los procesos en la IPS, esto con el fin de que sea escuchado y se le genere una respuesta según la solicitud.
- Web: A través de la internet podrán escribir, para que el usuario pueda escuchado por medio de las redes sociales y/o la página oficial, para que se genere una respuesta según la solicitud, teniendo acceso para radicar felicitaciones.

### 5.4.2. Encuestas de satisfacción

Las encuestas de Satisfacción al Cliente es el proceso que intenta medir la satisfacción del usuario con la prestación del servicio, para ello se utilizan encuestas de satisfacción que se aplican semestralmente y así, realizar

comparaciones para tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora, además de ser reportado a la Superintendencia de Salud.

#### 5.4.3. Peticiones quejas y reclamos

El proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), es donde se analizan diariamente las quejas que ingresan al área de salud, todo esto con el fin de que estén adecuadamente direccionadas y haya un responsable de emitir una respuesta al usuario en un periodo de tiempo que varía de 8 a 15 días hábiles como máximo; estos mecanismos son establecidos con el fin de conocer las necesidades y expectativas que tienen los usuarios de los servicios a recibir, establecidos por Ministerio de Protección Social [17].

Mediante la gestión de integralidad entre cada uno de los procesos, se espera que se genere una estrategia de mejoramiento para brindar un servicio extraordinario en todo momento al usuario, pero ¿es identificable para las IPS, las principales fallas en los procesos de atención al usuario?. British Airways (BA) realizó un programa para conocer estos elementos, lo interesante es que dos de ellos eran identificables para la compañía y dos de ellos no estaban contemplados en sus factores tal y como lo indica David Cottle [18]

- Cuidado y preocupación: estos fueron los dos principales del estudio.
- Espontaneidad: significa que las personas de primer contacto con el cliente, tengan la capacidad de *pensar por sí mismas*, es decir usar su criterio personal en la toma de decisiones.
- Solución de los problemas: capacidad del personal en comprender y dar resolución a inconvenientes.

---

[17] COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Sistema obligatorio de garantía de calidad, pautas de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención al usuario. ISBN: 978-958-98220-6-7. Bogotá D.C. Imprenta Nacional de Colombia, 2007. p. 40

[18] COTTLE, David. El servicio centrado en el cliente. Madrid: Díaz de Santos. 1991. p. 93 – 94

- Corrección de errores: capacidad de aprender de los errores y esfuerzo por no volverlos a cometer.

Siendo la espontaneidad y la corrección de errores, las problemáticas no identificables por el estudio de la BA.

Por tal motivo, es primordial demostrar a los clientes, que ellos son importantes para la institución y que se cumple con la promesa de servicio, mejorando las condiciones de salud y satisfaciendo las necesidades y sobre todo generando confianza en los servicios. Por tal motivo, ¿Qué es un Cliente?

- ✓ Es la persona más importante del establecimiento y no alguien ajeno al mismo.
- ✓ No depende de la empresa, la empresa depende de él.
- ✓ Nos está comprando un producto o servicio y no está haciendo un favor.
- ✓ Es el propósito del trabajo, no una interrupción al mismo.
- ✓ Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- ✓ Es una persona que trae sus necesidades y deseos y la misión es satisfacerle.
- ✓ Es merecedor del trato más cordial y atento que se le puede brindar.
- ✓ Es alguien a quien se debe complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- ✓ Es la fuente de vida del establecimiento y de cualquier otro.

¿Qué desean los clientes?

En todo lugar, las personas continuamente evalúan la calidad de los servicios que reciben. Dadas las opciones, ellos escogen al prestador de servicios e instalaciones que ofrecen la mejor atención disponible, según la perciben ¿Cómo juzgan los clientes la calidad de los servicios de salud? Cada vez más investigaciones están descubriendo qué desean los clientes y cómo medir la satisfacción del cliente.

Tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo, los clientes comparten siete inquietudes principales. Éstas son las siguientes [19]:

1. Respeto. El cliente desea ser tratado respetuosa y amigablemente. El cliente interpreta la cortesía, confidencialidad y privacidad como signos de que los prestadores de servicios lo están tratando con equidad. En una clínica, por ejemplo, cuando una médica se disculpó por un retraso frente a un cuarto lleno de mujeres en espera, y les explicó la causa del retraso, ella cambió las percepciones negativas de las clientas con respecto a la clínica. Lidar con prestadores de servicios que las tratan mal es más de lo que algunas personas están dispuestas a tolerar.
2. Comprensión. El cliente valora el servicio individualizado y prefiere ser atendido por alguien que se esfuerza por entender su situación y necesidades específicas. El cliente desea que los prestadores de servicios lo escuchen, le expliquen las opciones en términos que pueda entender y le aseguren que los problemas se pueden resolver y serán resueltos. Cuando no cubren estas necesidades, es posible que un cliente frustrado se dé por vencido. "Tomé la píldora por un año. Me sentí mareada y perdí mi apetito. Hablé [con los trabajadores comunitarios] al respecto, pero no dijeron nada," explicó una cliente de un programa comunitario. "Por lo tanto, dejé de tomar la píldora, y entonces me sentí mejor. Luego quedé embarazada por tercera vez.

---

[19] BLOG, "Importancia de la atención al cliente". Citado en 6 de julio de 2014. Disponible en internet: <<http://loslegionariosjaviercesatjhon.blogspot.com/>>

3. Información completa y exacta. El cliente valora la información. Le preocupa que los prestadores de servicios de salud no le digan todos los hechos, especialmente información negativa sobre los métodos de salud
4. Competencia técnica. El cliente puede y suele juzgar la competencia técnica de los servicios que recibe, aunque no siempre use los mismos criterios del prestador de servicios y no sea preciso técnicamente.
5. Acceso. El usuario de los servicios de salud desea tener acceso inmediato a los servicios. Una ubicación conveniente y servicios prestados con prontitud son importantes, pero el acceso también significa que los servicios son confiables y económicamente accesibles y que no existen barreras. Por ejemplo, el acceso se ve limitado cuando los trabajadores comunitarios fallan en regresar según programado, a las instalaciones se les acaban los suministros, o los prestadores de servicios despachan a los clientes sin ofrecerles orientación ni atención.
6. Equidad. El cliente desea que los prestadores de servicios ofrezcan explicaciones detalladas y exámenes minuciosos a todos por igual. El cliente se queja de que los prestadores de servicios ofrecen tratamiento especial a sus amigos, pacientes, personas de una clase social más alta o ciertos grupos étnicos, a aquellos con conexiones políticas o a aquellos que los sobornan.
7. Resultados. El cliente procura servicios por una razón específica. Se disgusta cuando se le pide que regrese otro día o que vaya a otra instalación, o cuando los prestadores de servicios actúan como si sus quejas o inquietudes no tuvieran importancia.

## 5.5. MEJORA CONTINUA

La mejora continua significa que el indicador mas fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el **incremento continuo y cuantificable de la satisfacción al cliente.**

Esto exige a una organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia del crecimiento constante de la satisfacción al cliente, integrado al ciclo anual de planificación de actividades de la organización.

Una cultura de mejora continua no es fácil ni de rápida implementación, esto conlleva tiempo, seguimiento y compromiso por la alta dirección, por lo cual es importante involucrar a la mayor cantidad de personas que integran a la compañía, mediante grupos de trabajo, seguimiento y evaluaciones periódicas de la fijación de los objetivos propuestos.

Para implementar este proceso, se debe contar con una serie de aspectos claves e imprescindibles como lo son, los principios de gestión de la calidad que a continuación se detallan:

- ✓ **Orientación hacia el cliente del servicio:** preocuparse constantemente por las necesidades y expectativas del usuario, es decir estas son el principio básico donde se debe articular, definir y prestar el servicio.
- ✓ **Liderazgo:** el liderazgo debe ser un compromiso que debe empezar por la alta dirección, porque de allí parte el semblante de lo que se va a desarrollar, deben ser los primeros por la consecución de los resultados.
- ✓ **Participación del personal:** no solo la alta dirección debe estar comprometida con la consecución de los resultados, sino todo el personal en todos los niveles de la organización, ya que el compromiso total incrementa las posibilidades de ejecución y buen desarrollo del mismo.

El calidad del personal de una compañía la define, por lo tanto, es adecuado que siempre se estén llevando a cabo capacitaciones de actualización y evaluaciones para conocer en qué estado se encuentran los empleados, con el fin de fortalecer el recurso humano.

- ✓ **Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos:** el producto y/o servicio que recibe un cliente, es brindado por uno o varios procesos; lo que pretende este ítem es que se vea a la empresa como un todo y que la salida de un proceso es la entrada de otro y que afecta si este no se ejecuta correctamente, no como en la mayoría de las organizaciones que están organizadas por departamentos y finalmente nadie asume de forma plena la responsabilidad.
  
- ✓ **Planes de mejora continua:** los objetivos de mejora continua deben estar integrados en una planificación de actividades y objetivos de la organización anual, basado en las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.
  
- ✓ **Enfoque basado en hechos para toma de decisiones:** todas las decisiones eficaces se basan en un análisis de datos y de la información, pero no solo basta con medir, sino que la organización debe aprender a aceptar, cambiar y mejorar los procesos basados en los datos recolectados.

Por lo cual, la mejora proporciona una guía en:

- ✓ Mejoramiento de los servicios
  
- ✓ Mejoramiento de la eficiencias y la efectividad de los procesos
  
- ✓ Mejoramiento de todas las fases del ciclo de vida del servicio
  
- ✓ La medición de los procesos y servicios.

## El ciclo de Deming

El plan Deming consiste en enseñar a la alta dirección como dirigir. Dirigir implica dominio de la producción, supervisión y entrenamiento, todo ello con la finalidad de incorporar la calidad al producto o servicio que el cliente va a adquirir. El plan requiere un programa continuo de mejora de la calidad [20].

Gráfica 3. Ciclo de Deming



La metodología **PHVA**, señala los siguientes pasos:

- ✓ **Planear**: es diseñar los servicios que se esperan entregar, desde los procesos y objetivos necesarios para cumplir con los resultados y las expectativas del usuario.
- ✓ **Hacer**: implementar y ejecutar los procesos diseñados en la planeación.

---

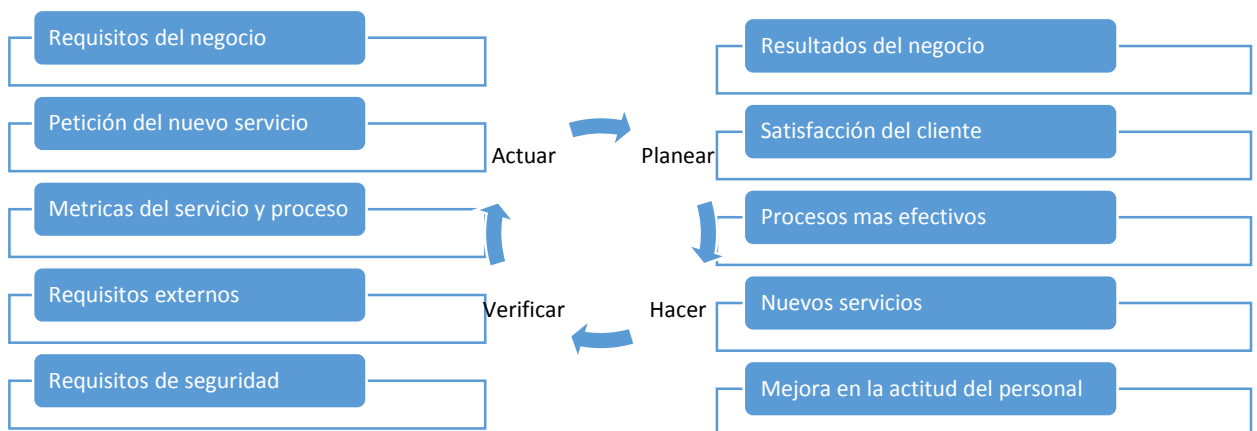
[20] ROSANDER, A. Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios. Madrid: Diaz de Santos. 1994. p.7



- ✓ **Verificar:** Realizar un seguimiento y la medición de los procesos y servicios ya implementados e informando los resultados obtenidos.
- ✓ **Actuar:** De acuerdo a los resultados y análisis de la medición, hay que tomar acciones para mejorar el desempeño del proceso y de los servicios que reciben los usuarios.

A continuación se muestra la relación entre los métodos y las técnicas involucradas en la mejora continua del servicio.

**Gráfica 4. Métodos y Técnicas de la mejora del servicio**



## 5.6. MARCO LEGAL

Para efectos de este trabajo, se tendrán en cuenta circulares, leyes, decretos y/o resoluciones Colombianas que inciden directamente en el área de salud.

- Circular Externa 047, Circular Única
- Ley 100 de 1993, Sistema de Seguridad Social Integral

- Decreto 2174 de 1996
- Decreto 806 de 1998
- Decreto 019 de 2012, Ley anti trámites
- Resolución 1441 de 2013

La circular Única es emitida por la Superintendencia de Salud, que proporciona las instrucciones generales y remisión de información para la inspección, vigilancia y control, involucrado el título IV de las Instituciones Prestadoras de Salud.

La Ley 100 es el principal marco legal que influye en el desarrollo del trabajo, ya que esta reforma fue trascendental en el margen de la salud en la vida de los colombianos por los múltiples cambios y/o beneficios, además de los motivos intrínsecos que acarrearón dichos cambios.

El decreto 2174 por el cual se organiza el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud para las EPS, las IPS y el plan nacional de calidad, la cual define los requisitos básicos para la prestación de los servicios en salud.

El decreto 806 reglamenta la afiliación al Régimen de Seguridad Social en Salud y la prestación de los beneficios del servicio público esencial de Seguridad Social en Salud y como servicio de interés general, en todo el territorio nacional.

El Decreto 019 de 2012, por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública, en este caso se aplicaran los que afecten al régimen de Salud.

Y la Resolución 1441 de 2013, por lo cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras disposiciones.

## 6. ANÁLISIS DE UN CASO ESPECÍFICO:

### 6.1. DIAGNÓSTICO

Para conocer y comprender el estado actual en las oficinas de atención al usuario, se realizó un diagnóstico de un caso real en una oficina de una IPS, realizando lo siguiente:

1. Observación directa
2. Revisión del proceso de satisfacción al usuario
3. Revisión y análisis de las peticiones, quejas y reclamos y del proceso completo.
4. Mediciones en los tiempos de la jefe de atención al usuario.
5. Validación de la información recogida con personas del grupo de interés.

De toda la información recopilada, se evidenciaron las siguientes fallas en los procesos:

- Los usuarios manifiestan problemas de actitud en el personal (no solucionan con rapidez, responden de una forma inadecuada, no llegan a tiempo, la actitud en general de la persona es impertinente, entre otras), señalando un problema de actitud en el personal.
- No se conocen y/o no hay claridad sobre los procedimientos y trámites que se deben realizar dentro de la organización.
- Hay información errada entre los procesos de la IPS.
- La desinformación y falta de conocimiento en los procesos y trámites, generan molestias en los usuarios.

- No solucionan los requerimientos por los usuarios.
- Se envían a las personas de un lugar a otro, y en ninguna parte dan solución.
- Cancelación de citas sin previo aviso y sin informar a tiempo para la reubicación del paciente.
- Demoras en la atención por parte del personal médico y/o administrativo.
- Las enfermeras de atención al usuario, gastan la mayoría de su tiempo atendiendo a los usuarios, brindando información general sobre procedimientos, citas, laboratorios y asignando citas que las personas no han logrado conseguir, convirtiéndose en algunos casos en “asignadoras de citas”.
- Solo hay dos personas atendiendo a los usuarios, y en la mañana cuando se realizan acompañamientos y/o procesos de aseguramiento, queda una sola enfermera.
- Para ciertas citas no siempre se le da solución al usuario, porque no hay disponibilidad o las citas son lejanas de hasta de 2 meses.
- Los procesos de autorizaciones y remisiones no son los más cómodos para el usuario ya que lo hacen volver al punto.
- No hay digiturno, impidiendo que las personas estén más cómodas, ni hay atención preferencial para los que lo requieren.
- Los tiempos de espera son largos.
- La no disponibilidad o solución de solicitudes generan molestia en los usuarios.
- Hacen que el usuario vuelva al punto (recoger autorizaciones)

- Remiten a otros puntos por fuera de la red porque los elementos de la institución no están en correcto funcionamiento o las citas están muy lejanas.
- A las personas de otras sedes no se les dispensan los medicamentos (volver a remitirse a un lugar que puede no ser cercano).
- Falta de compromiso por parte del personal involucrado.
- No realizan los procesos correspondientes asignados.
- No hay conocimiento total sobre el proceso de satisfacción.
- Las encuestas no son las suficientes como para identificar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Por las anteriores problemáticas halladas en un Institución Prestadora de Servicios, se puede decir que de los datos recopilados en la Encuesta de Calidad de Vida del 2011, sobre el aspecto que más influye en la calidad del servicio en la salud, siguen prevaleciendo la mala atención del personal administrativo y/o asistencial y los trámites excesivos y/o dispendiosos que se deben realizar en cada caso.

Esto demuestra que la calidad en el servicio no ha mejorado en estos tres años, sino que en algunos casos se ha estado deteriorando, debido a la demanda de personas que se afilian al Sistema de Salud y las mismas condiciones que prestan la EPS, por medio de la IPS.

## 6.2. CARACTERIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

Como se apreció en el ítem anterior, hay varias situaciones problema que afectan la calidad en el servicio prestado, por lo tanto a continuación se señalan los problemas con la(s) posibles causas:

**Tabla 1. Caracterización de los problemas hallados**

PROBLEMA	CARACTERIZACIÓN
Los usuarios manifiestan problemas de actitud en el personal (no solucionan con rapidez, responden de una forma inadecuada, no llegan a tiempo, la actitud en general de la persona es impertinente, entre otras), señalando un problema de actitud en el personal.	Falta de compromiso y sentido de pertenencia por parte del personal, no hay actitud de servicio, baja productividad por parte del personal, poca remuneración, ausencia de programas de incentivos
No se conocen los procedimientos y trámites que se deben realizar dentro de la organización.	Los procesos no están documentados, baja capacitación del personal.
Hay información errada entre los procesos de la IPS	Los procesos no están documentados ni son claros para el personal
La desinformación y falta de conocimiento en los procesos y trámites, generan molestias en los usuarios.	No hay suficiente capacitación al personal, ni los procesos son claros entre las dependencias
Se envían a las personas de un lugar a otro, y en ninguna parte dan solución a los requerimientos.	No hay suficiente capacitación, falta de información respecto a los procesos y/o procedimientos, como los procesos no son claros para el personal, no dan solución a las solicitudes del usuario
Cancelación de citas sin previo aviso y sin informar a tiempo para la reubicación del paciente.	Falta de planeación en los procesos, fallas en los sistemas de información y desinterés por el usuario.
Demoras en la atención por parte del personal médico y/o administrativo.	Fallas en los procesos (cuellos de botellas) sobrecupo de pacientes, demoras y/o incumplimiento de los horarios por parte del personal.

Las enfermeras de atención al usuario, gastan la mayoría de su tiempo atendiendo a los usuarios, brindando información general sobre procedimientos, citas, laboratorios y asignando citas que las personas no han logrado conseguir, convirtiéndose en algunos casos en asignadoras de citas.	Cuando el médico genera una orden, no son explicados los procedimientos, solo hay dos enfermeras para toda la atención de las personas, la falta de disponibilidad de citas hacen que los usuarios se remitan a la oficina de atención al usuario para una solución
Para ciertas citas no siempre se le da solución al usuario, porque no hay disponibilidad o las citas son muy lejanas hasta de 2 meses.	Hay mucha oferta y poca demanda por parte de la IPS, no hay planeación para lograr la asignación de por lo menos el 80% de los pacientes, renuncia constante de médicos.
Los procesos de autorizaciones y remisiones no son los más cómodos para el usuario ya que lo hacen volver al punto.	La falta de disponibilidad de citas y planeación para asignación, pocos recursos físicos y tecnológicos para la atención
No hay digiturno, impidiendo que las personas estén más cómodas, ni hay atención preferencial para los que lo requieren.	Falta de recursos económicos, falta de espacio en las instalaciones.
Los tiempos de espera son largos	Muy poco personal para la atención, muchas personas solicitando información, baja productividad por parte del personal
La no disponibilidad de citas o solución de las solicitudes, generan molestia en los usuarios	Fallas en los procesos y/o procedimientos, poca actitud de servicio.
Hacen que el usuario vuelva al punto (recoger autorizaciones)	Falta de implementación de los sistemas de información, no hay planeación ni suficiente personal para las atenciones
Remiten a otros puntos por fuera de la red porque los elementos de la Clínica no están en correcto funcionamiento o las citas están muy lejanas	No hay planeación ni suficiente personal para las atenciones, no hay acciones preventivas, correctivas ni de mejora en los procesos.

A las personas de otras sedes no se les dispensan los medicamentos (volver a remitirse a un lugar que puede no ser cercano).	Los procesos no están alineados con estrategias de servicio.
Falta de compromiso por parte del personal involucrado.	No hay seguimiento ni procesos de evaluación de desempeño, baja remuneración, no hay actitud de servicio
No realizan los procesos correspondientes asignados.	Falta de evaluación de desempeño, falta de compromiso por parte de los líderes.
No hay conocimiento total sobre el proceso de satisfacción.	Baja capacitación
Las encuestas no son las suficientes como para identificar el nivel de satisfacción.	Falta de herramientas estadísticas, falta estructurar y documentar los procesos para identificar la satisfacción al usuario.



## 7. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO

Para lograr un buen servicio al cliente hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- A. Compromiso por parte de la alta dirección.
- B. Estrategia de servicio clara y definida.
- C. Procesos asequibles para el cliente, no para la empresa.

Lo anterior, se define a partir de la caracterización de las problemáticas halladas en una IPS, por lo tanto a continuación se detalla cada ítem.

### 7.1. COMPROMISO POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN.

El Compromiso de la Dirección se refiere a las obligaciones y responsabilidades que adquiere la alta dirección, en su implicación en el desarrollo y la implementación de cualquier sistema, así como la mejora continua de su eficacia, ya que las decisiones tomadas por este son claves para el éxito o el fracaso del mismo.

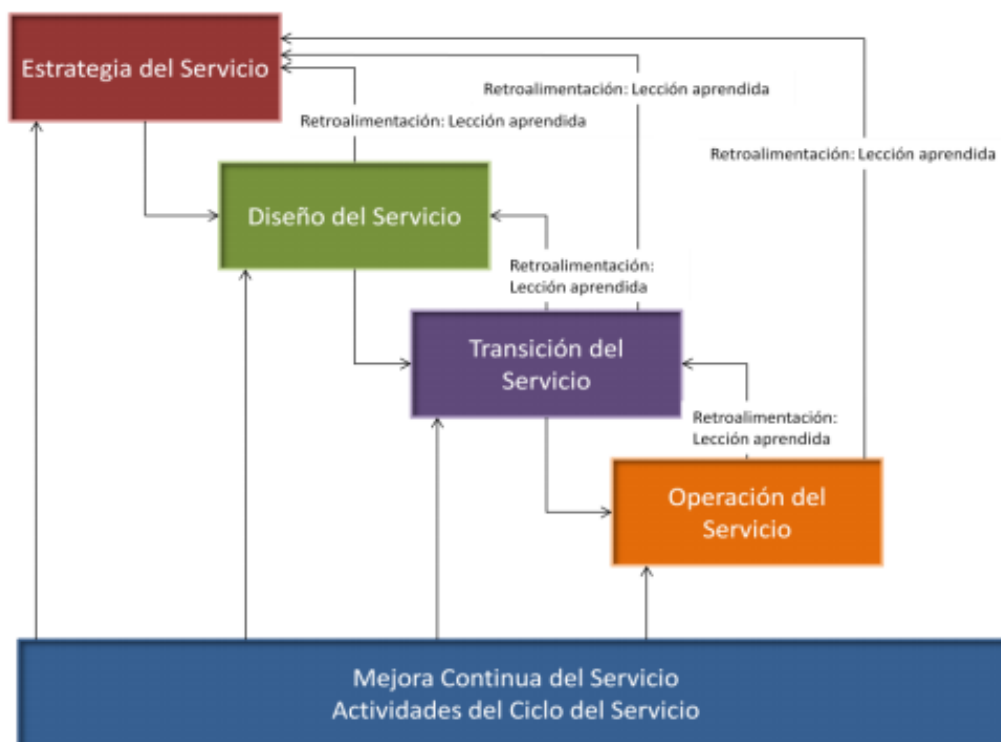
Además, el personal que pertenece a la alta dirección, debe ser quien trasmita y gestione los procesos de la compañía, no los deben manejar como un trámite ni delegaciones por áreas, sino un compromiso que va desde arriba hacia abajo, para lograr impactar a todas las personas que componen la empresa, porque el compromiso con un excelente servicio al cliente es de **todos y para todos**.

Recuerde, demostrar el compromiso y el liderazgo son claves para asegurar el éxito, garantizando los recursos necesarios para la transformación: tiempo, dinero y personas.

## 7.2. ESTRATEGIA DE SERVICIO CLARA Y DEFINIDA

Es necesario fortalecer la estrategia de servicio diseñada en la organización y que estos procesos estén transversalmente en toda la compañía, centrados en el usuario con el fin de garantizar su satisfacción.

**Gráfica 5. Mejora continua del Servicio**



Fuente: FLOREZ, Puello. Mejora continua del servicio. Gerencia informática

Como se evidencia en la anterior ilustración, para generar una estrategia de servicio, debe haber una retroalimentación constante en cada nivel para obtener la mejora necesaria para la organización y la satisfacción del cliente, por lo cual exige:

- ✓ Conocer las necesidades del cliente
- ✓ Gestionar las relaciones con el cliente

- ✓ Medir los resultados
- ✓ Evaluar la satisfacción del cliente
- ✓ Plan de mejora continua

### 7.3. PROCESOS ASEQUIBLES PARA EL CLIENTE

Cuando un cliente se acerca a adquirir un producto y/o servicio, no le interesa comprender como está organizada internamente la compañía, solo le es importante recibir a satisfacción el producto y/o servicio. Por tal motivo, en esta parte se concibe la Gestión de Procesos y Gestión por Procesos, que debe aplicarse a todas las actividades, por lo cual es necesario:

- ✓ **Diseño de los procesos/servicios:** Diseñar y documentar los procesos capaces de ofrecer servicios que respondan a las necesidades de los usuarios.
- ✓ **Control de los procesos:** Vigilancia continua y permanente de los procesos, análisis de los problemas para determinar las causas de los mismos para una adopción de medidas correctoras necesarias para impedir que se repliquen.
- ✓ **Mejora de los procesos:** análisis de los procesos para una mejora continua a través de reestructuración, vigilancia de las mejoras y participación de los usuarios para fortalecerlos.
- ✓ **Medida de resultados:** Establecer indicadores de los procesos y servicios correspondientes.

- ✓ **Mejora continua:** Evaluación y búsqueda de la mejora continua del funcionamiento a través de la gestión de los procesos.

Por lo tanto, se propone el siguiente proceso para la satisfacción de los usuarios en una Institución Prestadora de Servicios:

**Gráfica 6. Proceso para una IPS**



Como se aprecia en la imagen anterior, se deben fortalecer tres aspectos, el recurso humano, los canales de atención y los procesos de retroalimentación por parte de los clientes.

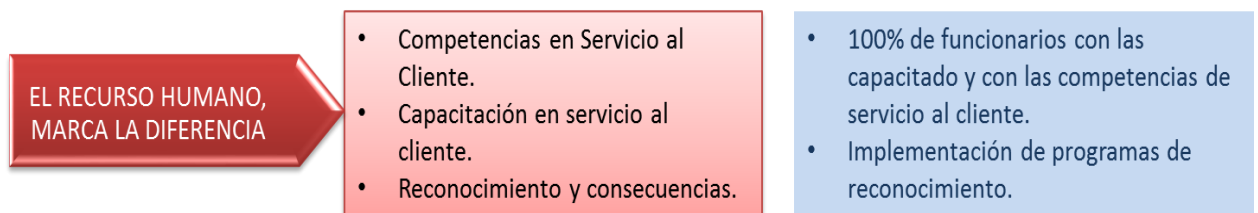
### 7.3.1. Recurso humano, marca la diferencia.

Todo el personal debe tener competencias en servicio al cliente y asistir a capacitaciones en servicio al cliente y por ende habrán reconocimientos y consecuencias de acuerdo a su calidad con el servicio, esto generará que el 100% de los funcionarios estén capacitados y sus aptitudes sean basadas para satisfacer al usuario, realizando seguimiento y correcciones de mejora para fortalecer el liderazgo, capacitaciones, incentivos, llamados de atención y demás

que impliquen la formación de este recurso, enfatizando el servicio al cliente en todo momento como una prioridad, necesidad y deber de la compañía.

Para lograr que todo el personal se involucre, como ya se ha dicho anteriormente, es necesario reforzar el liderazgo, conocimiento y compromiso por parte de la alta dirección, ya que son ellos quienes transmiten la motivación necesaria para que las personas se concienticen de la mejora en los procesos.

#### Gráfica 7. Recurso humano, marca la diferencia



Entonces se plantea:

- ✓ Seguimiento mensual de todos los indicadores establecidos para el servicio y los procesos correspondientes.
- ✓ Capacitaciones (mensuales, bimensuales, trimestrales.....) para actualización de normas, leyes, procesos y trámites dentro de la organización, al igual que conocimiento y divulgación de casos específicos importantes para el mejoramiento continuo.
- ✓ Cliente anónimo (mensual, bimensual, trimestral....) para ciertos procesos específicos dentro de la organización, con el fin de identificar las fallas en cada trámite.
- ✓ Documentar, es necesario y primordial que una vez se establezcan los procesos de la organización, las personas encargadas de cada área, documenten cada proceso, y constantemente se esté retroalimentando y actualizando la información, no solo para los procesos de calidad que favorecen a la compañía, sino como apoyo y soporte para las demás personas que lo integren.

## Atención centrada en el cliente

El adoptar un enfoque centrado en el cliente suele requerir un cambio de actitud, principalmente en los funcionarios. Aun cuando tratan de prestar servicios de buena calidad, la mayoría de los prestadores de servicios y demás miembros del personal de salud han dado por sentado que ellos, como expertos en el campo de la salud, saben lo que más le conviene al usuario. Al orientarse hacia el cliente, se reconoce que las inquietudes y preferencias del cliente también son válidas e importantes.

Otorgando prioridad máxima al cliente:

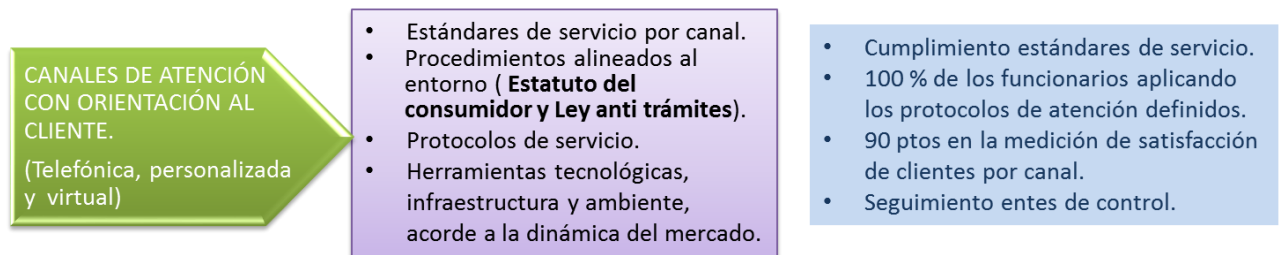
Es importante orientar el servicio al cliente a la posición más alta, el servicio de salud se debe centrar en el cliente, ya que es lo primordial en todo momento de la planeación, implementación y evaluación de la prestación de servicios. Entender que él es el experto con respecto a sus propias circunstancias y necesidades. Las preferencias del usuario guían todo aspecto de la prestación de servicios, desde el horario de la clínica hasta las técnicas de orientación.

### 7.3.2. Canales de atención, con orientación al cliente.

Los sistemas de información y los medios de comunicación, son parte esencial del correcto desarrollo en una organización, por lo tanto, es importante manejar unos estándares de servicio por canal, para los momentos de contacto con el usuario, documentando en todo momento los procesos que se realizan en la compañía para que estos se encuentren alineados con la misión, estrategia y políticas de servicio y así todos cuenten con la misma información; replantear aquellos procesos que no están basados en las políticas y leyes gubernamentales como lo son la ley anti trámites, fortalecer y revisar los protocolos de servicio para conocer el procedimiento a seguir en varios casos de atención, examinar y evaluar las herramientas tecnológicas desarrollando pruebas de impacto en el usuario de integración e información verídica, logrando generar un ambiente adecuado con la dinámica del mercado.

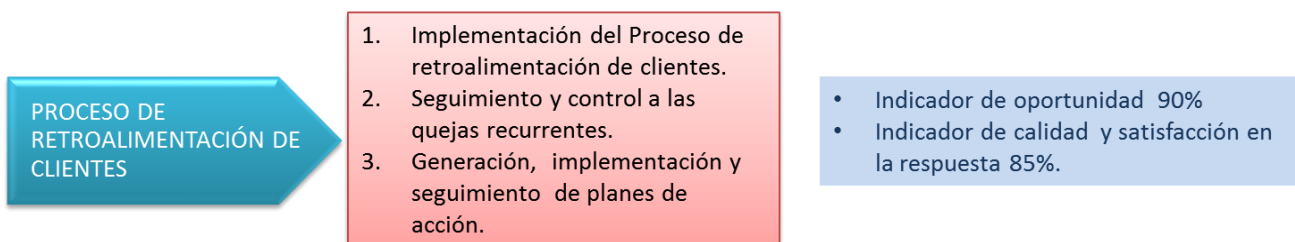
Todo lo anterior para cumplir en un 100% con los estándares establecidos de servicio, en donde todos los funcionarios estén comprometidos con la promesa de servicio, manejando los protocolos pertinentes en el momento adecuado y teniendo un indicador  $\geq 90$  en la satisfacción por los canales.

**Gráfica 8. Canales de atención con orientación al cliente**



### 7.3.3. Proceso de retroalimentación de clientes

De igual forma, es muy importante monitorear los clientes que más se quejan, o más contacto tienen con las enfermeras y/o centros médicos, para analizar qué tipo de cliente son y así identificar y caracterizar cada situación, en donde el usuario sienta que el servicio y atención es personalizado, pensando siempre en él y el entorno de su familia, ya que todos estos componentes hacen parte de la organización.



Entonces se plantea:

- ✓ Análisis periódico (semanal, mensual, bimestral....) de las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios, para identificar acciones correctoras.
- ✓ Análisis periódico (semanal, mensual, bimestral....) de las respuestas de quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios, para identificar acciones correctoras.
- ✓ Encuestas a los empleados, como son las personas que más contacto directo tienen con el usuario, son los que más conocen y comprenden lo que los clientes expresan ante ellos, una reunión puede dar lugar a sugerencias muy valiosas.
- ✓ Elaboración, análisis y detalles de las encuestas de satisfacción para realmente comprender las expectativas del usuario.

El monitoreo de las quejas no deben ser de solo de emitir una respuesta, la persona responsable debe concientizarse y dolerle el proceso, poniéndose en los zapatos de los usuarios, todo esto con el fin de ser generadores y herramientas transmisoras sobre los ojos de los usuarios, para crear una cultura de pertinencia y sentido social ya que no debe ser justo ni es común que la misma persona se queje muchas veces por lo mismo, por lo que se debe seguir y controlar las quejas recurrentes, para generar e implementar planes de acción.

De igual forma, se puede desarrollar un modelo más efectivo y de compromiso para identificar la satisfacción al usuario, el modelo que se propone para tal fin es el de los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry **SERVQUAL**. Esta escala mide la calidad de servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Se evalúa la calidad de servicio desde la perspectiva del cliente. Si el valor de las percepciones iguala o supera el de las expectativas el servicio es considerado de buena calidad, mientras que si el valor de las percepciones es inferior al de las expectativas se dice que el servicio presenta deficiencias de calidad [21].

---

[21] MIRANDA GONZALEZ, Francisco; CHAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOPA, Sergio. Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Jacaryan, S.A., 2007, p. 250



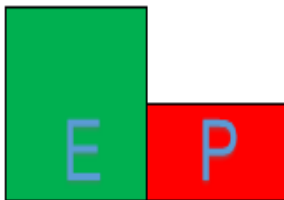
- Percepción: se entiende como la valoración que el cliente hace del servicio recibido.
- Expectativa: es lo que el cliente espera que le ofrezca el servicio para quedar satisfecho.

Basado entonces en el modelo propuesta habrá un equilibrio entre expectativa y percepción cuando:

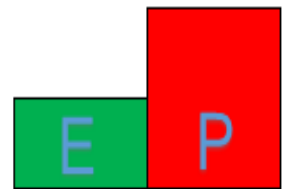
$$\text{Expectativa} = \text{Percepción}$$

**Gráfica 9. Diferencia entre expectativa y percepción en los servicios**

**Mala atención**



**Atención Excelente**



**Buena Atención**



A través de este modelo se obtendrá:

- Calificación de la calidad del servicio
- Lo que desean los consumidores
- Lo que encuentran los consumidores
- Las lagunas de insatisfacción
- Ordena los defectos de la calidad

El modelo SERVQUAL, también conocido como modelo PZB, postula que hay una serie de dimensiones o criterios distintos que subyacen a los juicios de los consumidores sobre la calidad de un servicio. La calidad percibida, por tanto, es considerada como una variable multidimensional, siendo estas dimensiones comunes a los juicios sobre cualquier tipo de servicio.

Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes que se conocen como “indicadores de dimensionamiento de la calidad” los elementos tangibles (aparición de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación), la fiabilidad (habilidad de prestar el servicio de forma precisa, la capacidad de respuesta (deseo de la organización de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida), la seguridad (conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, junto a su habilidad para transmitir confianza al cliente) y la empatía (la organización se pone en el lugar del cliente, prestando una atención individualizada a cada uno).

SERVQUAL mediante el cuestionario diseñado obtiene información del cliente sobre cada una de las dimensiones de calidad del servicio mide las percepciones frente a las expectativas, mide la importancia relativa de las dimensiones de la calidad y mide las intenciones de comportamiento para evaluar el impacto de la calidad del servicio [22].

---

[22] BLOG, “Principios de gestión de calidad” Citado en 30 de junio de 2014. Disponible en internet: <<http://abccalidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>>

La misma incluye 22 preguntas de expectativas y 22 preguntas de percepciones, distribuidas en cinco criterios o dimensiones de evaluación de calidad:

- **Fiabilidad:** preguntas del 01 al 05
- **Capacidad de respuesta:** preguntas del 06 al 09
- **Seguridad:** preguntas del 10 al 13
- **Empatía:** preguntas del 14 al 18
- **Aspectos tangibles:** preguntas del 19 al 22

Estos criterios no son directamente observables y para medirlos cada uno de ellos tendrá una serie de ítems. Así, a cada ítem se responde mostrando el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las serie de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”, el cuestionario propuesto para tal fin, se evidencia en los anexos.

Una vez sea aprobado el cuestionario propuesto, se debe hacer una prueba de aplicación con el fin de medir el tiempo en que se tardan los usuarios en responder las preguntas y así verificar que estas son comprendidas en su totalidad, para realizar cambios o aprobar completamente el estudio.

Revisado y aprobado el cuestionario SERVQUAL se selecciona la muestra representativa de la población. Cuando se encuesten los usuarios objetivos y se recolecte la información se sacará la mediana y la desviación estándar de las 22 preguntas de expectativas y percepción. De igual forma se sacaran estos datos estadísticos para la dimensión de los cinco grupos, todo esto con el fin de identificar y comprender la diferencia de cada dimensión y la total, se obtendría las gráficas de las brechas (expectativa – percepción).

Cuando se obtiene la mediana de cada grupo, se podrá obtener el porcentaje que representa la satisfacción respecto al ideal “5”. Seguidamente se calculan las brechas que para ello se resta el índice percibido promedio menos el ideal 5 de cada una de las dimensiones. Cuando las brechas son negativas, representa los defectos de la calidad dimensión, y habrá que analizar los ítem con mayor brecha

con el fin de tomar acciones correctivas y de mejora, y acciones preventivas en las que la negativa es menor, todo esto con el fin de detectar oportunidades de mejora en los diferentes procesos de atención una vez se analicen de fondo.

Este método permite identificar las causas reales de los problemas en los servicios al cliente en una Institución Prestadora de Servicios, de igual forma este método se puede usar y adaptar para medir los procesos internos de la organización, si las expectativas versus la percepción de los funcionarios son motivos que influyen en el momento de la atención, información y calidad con la que atienden a los usuarios.

Una vez se vaya a implementar este tipo de modelo, es necesario reforzar las relaciones interpersonales, elaborando y desarrollando talleres de compromiso y actitudes de sentido de pertenencia dentro de la compañía, porque la responsabilidad no es solo de la persona que tiene contacto directo con el usuario sino de todos los que conforman y hacen parte de los procesos misionales y de apoyo de la empresa.

## 8. CONCLUSIONES

Del siguiente trabajo se llegan a las siguientes conclusiones:

- La calidad en el servicio prestado por las IPS, no ha mejorado durante los últimos tres años, comparado con la Encuesta de Calidad de Vida del 2011, ya que la calidad se ve afectada por la cantidad de personas que se afilian al Sistema de Salud y la poca inversión que realizan las EPS.
- En el diagnostico se identificaron muchas problemáticas que afectan e inciden en la atención al usuario, estas no solo generan molestia en el usuario sino que deterioran la imagen corporativa cuando este no cumple con la promesa de servicio.
- Cuando se caracterizaron la problemáticas identificadas para establecer la causalidad que genera disfuncionalidad, se sigue evidenciando que el aspecto que más influye en la calidad del servicio es la actitud en el personal y fallas en los procesos administrativos y organizacionales.
- Al diseñar una estrategia de mejora continua para oficinas de Atención al usuario se puede concluir que el fortalecimiento en la actitud, compromiso por parte del personal y reestructura en los procesos, generará un incremento en el nivel de servicio prestado.
- El acceso y servicio a la salud es un derecho fundamental que debe ser respetado por las personas que lo brindan, dando lo mejor de sí como profesionales y como humanos, sin dejar de lado los valores éticos y morales.
- Este trabajo aporta para mi vida en el ámbito personal y profesional, impactando y recordando que los procesos no deben ser metódicos sino siempre hay que mantener un lado humano y preferencial por las personas que lo requieran, la actitud de servicio en ningún caso se debe perder.

## 9. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones que se presentan a continuación, se consideran que deben ser implementadas para que una organización logre el mejor resultado en un corto tiempo y con proyección, dado que requieren soluciones que le permitan un mejor nivel de logro.

- Las cargas y tareas del personal que labora en la organización, deben ser medidos, a través de una evaluación y seguimiento de los procesos, para lograr determinar la calificación de productividad de las personas, dando un enfoque en el usuario y la calidad de servicio (capacidad de solución y atención).
- Generar procesos de retroalimentación y seguimiento en todas las unidades de atención al usuario, brindando un enfoque basado en el cliente.
- Se recomienda que las quejas que ingresen a la IPS, no sean respondidas solo por el protocolo dispuesto para ello, sino que sean tomadas en cuenta en cada Clínica y Centro Medico, llevando un control y verificación de los casos y procesos que son nombrados allí, para que el usuario sea escuchado realmente, definiendo un proceso que permita la proactividad en la clínica y generando procesos internos de análisis y creación de valor a través de respuestas coherentes y de rediseño de procesos cada vez más acordes con la calidad de las respuestas que se necesita los usuarios
- Los procesos de satisfacción al usuario debe ser reforzados y apoyados por cada unidad y cada componente del proceso, el compromiso por parte del personal que realiza esta labor debe ser el mejor al momento de actuar y se debe evaluar estos aspectos, no solo por presentar la obligación sino para estimar el verdadero sentido de responsabilidad propia de cada equipo de trabajo y persona al generarlo.
- Es recomendable evaluar los aspectos económicos para invertir en mejoras en tecnología y en sistemas de información, para brindar una mejor capacidad de respuesta, manejo de información y medición en línea de los tiempos y respuestas otorgadas a los usuarios.

- Verificar e implementar la estrategia de mejora continua propuesta en el trabajo para construir constantemente los procesos de la compañía y así aumentar la satisfacción del cliente, recordar, son lo más importante para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 100. (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1993. No. 41.148.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2174. (3, diciembre, 1996). Por el cual se organiza el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1996. No. 42.931.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 806. (30, abril, 1998). por el cual se reglamenta la afiliación al Régimen de Seguridad Social en Salud y la prestación de los beneficios del servicio público esencial de Seguridad Social en Salud y como servicio de interés general, en todo el territorio nacional. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1998. No. 43.291.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 19. (10, enero, 2012). Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2012. No. 48.308. cap. VIII

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Sistema obligatorio de garantía de calidad, pautas de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención al usuario. ISBN: 978-958-98220-6-7. Bogotá D.C. Imprenta Nacional de Colombia, 2007

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL. Resolución 1441 (6, mayo, 2013). Por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2013. 203 p.



COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD. Circular Externa 047 (30, noviembre, 2007) instrucciones generales y remisión de información para la inspección, vigilancia y control. Circular Única. El Superintendente, 2007. Título IV

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas de presentación para trabajos de grado. NTC 1486. Bogotá D.C.: El instituto, 2008.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOY, José Octavio y JAIMES, Nelcy Carolina. ¿Cómo medimos la percepción de calidad y satisfacción del cliente en el sector salud colombiano?. Trabajo de grado. Especialización control interno. Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de ciencias económicas. 2012. p 17

BLOG, “Principios de gestión de calidad” Citado en 30 de junio de 2014. Disponible en internet: <<http://abccalidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>>

BLOG, “Importancia de la atención al cliente”. Citado en 6 de julio de 2014. Disponible en internet: <<http://loslegionariosjaviercesarjhon.blogspot.com/>>

BOSTON. THE FORUM CORPORATION. Customer Focus Research Executive Briefing, citado por COTTLE, David, Op. Cit., p.05

BROWN, Andrew. Gestión de la atención al cliente. Madrid: Diaz de Santos S.A., 1992. p.5

COLOMBIA. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1438. (19, enero, 2011). Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2011. No. 47.957. art. 3

CONTRERAS MORA, Cesar Enrique. La Calidad el Servicio y la Satisfacción al Consumidor. (Agosto 2011) p.3 (ISSN: 2177-5184)

COTTLE, David. El servicio centrado en el cliente. Madrid: Díaz de Santos. 1991. p. 93-94 y 97

DELGADO, Pilar Andrea. El enfoque en el servicio al cliente fuente de diferenciación y competitividad empresarial. Trabajo de grado Especialización en mercadeo de servicios. Bogotá. D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de ciencias económicas. 2011. p 12

TORRES, Eder. Servicio al cliente, un problema de nunca acabar. Citado en 16 de agosto de 2014. Disponible en internet:  
<<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/pensamiento-joven/servicio-al-cliente-un-problema-nunca-acabar>>

LEVOY, Robert P. The \$100.000 Practice and How to Build It, citado por COTTLE, David. El servicio centrado en el Cliente, Madrid: Díaz de Santos, S.A. 1991. Introducción XXV

MIRANDA GONZALEZ, Francisco; CHAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOBIA, Sergio. Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Jacaryan, S.A., 2007, p. 250

RAMIREZ SANCHEZ, Teresita de J.; NAJERA AGUILAR, Patricia y NIGENDA LOPEZ, Gustavo. Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: perspectiva de los usuarios. En: <http://www.scielosp.org/>. Enero-Febrero, 2008. vol. 40, no. 1, p. 1

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua Española. Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=percepcion>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua Española. Internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

REEVES, C., BEDNAR D. Defining Quality: Alternatives and Implications. The Academy of Management Review. 1994 citado por COTTLE, David. Op.Cit. p. 07

RIVEROS, Efraín y AMADO, Laura. Modelo de salud en Colombia: ¿financiamiento basado en seguridad social o en impuestos? EN: Gerencia, Política y Salud. Bogotá. 111-120. (agosto 2012). p. 114

ROSANDER, A. Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios. Madrid: Diaz de Santos. 1994. p.7

TORO LOZANO, Angie Lissette, la calidad de servicio al cliente, como factor de fidelidad a la organización. Proyecto de grado Diplomado alta gerencia. Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de ciencias económicas. Programa administración de empresas. 2012. p 13

VALLEJO, Gabriel. Claves para lograr un buen servicio al cliente. EN: Finanzas personales.com Citado en 16 de agosto de 2014. Disponible en internet: <<http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/claves-para-lograr-buen-servicio-cliente/49621>>

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta Expectativas

<b>ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL USUARIO EN LA IPS</b>						
NOMBRE DE LA IPS		FECHA				
NOMBRE DEL ENCUESTADO		HORA DE INICIO				
DOCUMENTO DE IDENTIFICACION		HORA FINAL				
<p>Estimado(a) usuario, estamos interesados en conocer sus expectativas y percepciones respecto al servicio de salud en la IPS. Recuerde que sus datos serán tratados de acuerdo a la ley 1581 del 2012. Agradecemos el tiempo prestado para diligenciarla en su totalidad, recuerde que estamos en procesos de mejora</p>						
<b>EXPECTATIVAS</b>						
<p>En primer lugar califique con una X las expectativas que refieren a LA IMPORTANCIA que usted le otorga a la atención que espera recibir en el servicio de Atención al Usuario. Utilice una escala numérica del 1 al 5. Tenga presente que 1 es muy desacuerdo y 5 muy de acuerdo.</p>						
N	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Que el personal de atención al usuario le oriente y explique de manera clara y adecuada sobre los procesos o tramites que requiere					
2	Que el tiempo de atención sea el pertinente para solucionar todas sus dudas					
3	Que la atención se realice, respetando el turno y/o fila, según orden de llegada					
4	Que la atención al usuario pueda ser evaluada después de cada servicio					
5	Que las citas se encuentren disponibles y se obtengan con facilidad					
6	Que la atención en las cajas sea rápida y eficaz					
7	Que todos los trámites pertinentes de la oficina de atención al usuario, puedan ser direccionados y/o tramitados					
8	Que los plazos de entrega (autorizaciones, solicitudes, quejas y reclamos) se cumplan según lo estipulado					
9	Que la tecnología y sistemas de información estén al alcance de cualquier publico					
10	Que durante la atención, se respete la privacidad					
11	Que los datos e información personal, sea tratada con confidencialidad					
12	Que el sitio de la Clínica sea confiable					
13	Que el aseo del lugar de atención al cliente sea impecable					

14	Que el personal de atención al usuario le trate con amabilidad, respecto y paciencia						
15	Que el personal que le atiende se apersona de su caso						
16	Que el personal que le atiende conozca y comprenda la solicitud y/o requerimiento						
17	Que cualquier persona involucrada en el proceso tenga la capacidad y poder para tomar decisiones						
18	Que todos las personas estén capacitadas en el servicio al cliente						
19	Que hayan sillas y televisores en la sala de espera						
20	Que se realice atención preferencial (embarazadas, mujeres con niños de brazos, personas de la tercera edad)						
21	Que los máquinas de snacks y café estén al servicio en todo momento						
22	Que siempre haya una persona direccionando o filtrando las solicitudes						

Anexo B. Encuesta de Percepción

<b>ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL USUARIO EN LA IPS</b>						
NOMBRE DE LA IPS		FECHA				
NOMBRE DEL ENCUESTADO		HORA DE INICIO				
DOCUMENTO DE IDENTIFICACION		HORA FINAL				
<p>Estimado(a) usuario, estamos interesados en conocer sus expectativas y percepciones respecto al servicio de salud en la IPS. Recuerde que sus datos serán tratados de acuerdo a la ley 1581 del 2012. Agradecemos el tiempo prestado para diligenciarla en su totalidad, recuerde que estamos en procesos de mejora</p>						
<b>PERCEPCIONES</b>						
<p>En primer lugar califique con una X la percepción que usted tiene respecto a la atención en el servicio de Atención al Usuario. Utilice una escala numérica del 1 al 5. Tenga presente que 1 es muy desacuerdo y 5 muy de acuerdo.</p>						
<b>N</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	El personal de atención al usuario le orienta y explica de manera clara y adecuada sobre los procesos o tramites que requiere					
2	El tiempo de atención es el pertinente para solucionar todas sus dudas					
3	La atención se realiza respetando el turno y/o fila, según orden de llegada					
4	La atención al usuario es evaluada después de cada servicio					
5	Las citas se encuentran disponibles y se obtienen con facilidad					
6	La atención en las cajas es rápida y eficaz					
7	Todos los trámites pertinentes de la oficina de atención al usuario, son direccionados y/o tramitados					
8	Los plazos de entrega (autorizaciones, solicitudes, quejas y reclamos) se cumplen según lo estipulado					
9	La tecnología y sistemas de información están al alcance de cualquier público					
10	Durante la atención, se respeta la privacidad					
11	Los datos e información personal, son tratados con confidencialidad					
12	El sitio de la Clínica es confiable					
13	El aseo del lugar de atención al cliente es impecable					
14	El personal de atención al usuario le trata con amabilidad, respeto y paciencia					

15	El personal que le atiende se apersona de su caso					
16	El personal que le atiende conoce y comprende cada solicitud y/o requerimiento					
17	Cualquier persona involucrada en el proceso tiene la capacidad y poder para tomar decisiones					
18	Todas las personas estén capacitadas en el servicio al cliente					
19	Hay sillas y televisores en la sala de espera					
20	Se realiza atención preferencial (embarazadas, mujeres con niños de brazos, personas de la tercera edad), en la oficina de atención al usuario					
21	Las máquinas de snacks y café están al servicio en todo momento					
22	Siempre hay una persona direccionando o filtrando las solicitudes					