

PROYECTO LÍDER

Intervención estratégica como acción de mejora en la calidad de servicio suministrado al usuario

Fundación Amigos de la Salud Virgen Manare

Santiago Andrés Vásquez Huertas

Tutor:

Esp. Mauricio Fernando Gómez Castillo



Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C., 2017

Contenido

1	Introducción a la fundación	6
1.1	Fundación Amigos de la Salud, Virgen Manare	6
1.1	Historia	6
1.2	¿Cómo funciona la fundación?	7
2	Diagnóstico del área del practicante	10
2.1	Descripción del área de desempeño	10
2.2	Herramientas de diagnóstico	10
2.2.1	D.O.F.A.	10
2.2.2	PESTEL	12
3	Análisis de herramientas de diagnóstico	15
4	Planteamiento del problema	18
5	Antecedentes	19
5.1	Descripción del origen del problema	19
5.2	Cómo ha sido abordado según estudios	20
6	Justificación	28
7	Objetivos, metas e indicadores	29
7.1	Objetivo general	29
7.2	Objetivos específicos	29
7.3	Metas	29
7.4	Indicadores	30
8	Marco teórico y conceptual	31

Intervención estratégica como acción de mejora en la calidad de servicio suministrado al usuario	3
8.1 Definición de calidad de servicio al usuario	31
8.2 Desarrollo talento humano	32
8.3 Cambio organizacional	34
8.4 Mercado de la salud en Colombia y definiciones	36
9 Metodología	39
10 Cronograma de actividades	40
11 Segunda entrega	42
12 Desarrollo proyecto líder	42
12.1 Resumen ejecutivo	42
12.2 Desarrollo de las actividades - resultados	43
12.2.1 Blueprint services	45
12.2.2 Customizar	48
12.2.3 Protocolo	50
13 Conclusiones	56
14 Recomendaciones	58
Referencias	60
Anexos	

Lista de tablas

Tabla 1.	D.O.F.A.	10
Tabla 2.	PESTEL - Político	12
Tabla 3.	PESTEL - Económico	13
Tabla 4.	PESTEL – Socio Cultural	13
Tabla 5.	PESTEL - Tecnológico	14
Tabla 6.	PESTEL – Ecológico	14
Tabla 7.	Elementos de una propuesta de valor	21
Tabla 8.	Balance Scorecard Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare	39
Tabla 9.	Cronograma de actividades	40
Tabla 10.	Componentes y definiciones del plano del servicio o Blueprint	46

Lista de figuras

Figura 1. Promesa de valor al paciente	23
Figura 2. Proceso de desarrollo del talento humano	34
Figura 3. Número de afiliados por EPS (2010)	37
Figura 4. Flexibilidad y movilidad	49
Figura 5. Diseño del sistema de atención	52

1 Introducción a la fundación

1.1 Fundación Amigos de la Salud, Virgen Manare

La Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare, se constituyó el día 12 de abril del 2007, con número de inscripción en cámara de comercio S0029404. Su objetivo social se basa en la prestación de servicios de alojamiento, alimentación y transporte para las personas que bajo la calidad de pacientes y/o acompañantes sean remitidos por instituciones de salud, Entidades Prestadoras de Salud (EPS), atención al adulto mayor, discapacitados, población pobre y vulnerable (Tarache, 2017). Esta fundación es una entidad sin ánimo de lucro amparado por la Ley 122 del 2005, la cual regula y establece los derechos, y responsabilidades de las entidades sin ánimo de lucro (Colombia. Congreso de la República, 2005).

1.1 Historia

La fundación comienza en el año 2007, su fundadora es Carmenza Tarache, Odontóloga egresada de la Pontificia Universidad Javeriana, quien trabajo por muchos años en el sector de la salud, su último trabajo antes de iniciar con la fundación fue el de gerenciar una clínica de cuidados intensivos. Carmenza se dio cuenta que frecuentemente transitaban personas provenientes de otras ciudades en condición de pacientes, estas se realizaban procedimientos médicos en el hospital y no tenían donde hospedarse, por lo que buscaban posada en sitios públicos debido a que su poder adquisitivo no les permitía alojarse en un hotel. Estos pacientes y acompañantes podían durar en Bogotá, desde 2 días hasta 4 meses, aproximadamente, todo dependiendo de la eficiencia de los especialistas para solucionar las diferentes patologías.

Es así como ella decide dejar sus actividades laborales de lado y dedicarse de tiempo completo a la creación de una fundación que le pueda brindar a estas personas un sitio con calor de hogar, el cual les ofrezca servicios de hospedaje, alimentación y transporte con el objetivo de facilitarles su estadía durante el proceso médico que llevan lejos de sus hogares. Durante el proceso

de creación Carmenza descubre que las EPS se encuentran obligadas por medio de la Sentencia T-148/16 expedida por la corte constitucional a asumir los costos de los viáticos del paciente y su acompañante durante su estadía en la ciudad durante el proceso médico (Colombia. Corte Constitucional, 2016). Cabe resaltar que en la industria de salud se denominan a este tipo de fundaciones como *albergues*.

Con el pasar del tiempo la fundación comenzó a licitar con el estado y EPS privadas y públicas. Hoy en día la fundación tiene convenio con Famisanar, Salud total, hospital San Ignacio. En la actualidad la fundación está interesada en establecer convenios con EPS de gran participación en Colombia, como: la nueva EPS y Sanitas.

1.2 ¿Cómo funciona la fundación?

Los convenios que la fundación tiene con las entidades de salud son la única fuente de ingreso. La fundación en total cuenta, con 45 habitaciones, 4 sedes, baños individuales, servicio de alimentación con tres comidas (Desayuno, almuerzo y comida) y transportes (Con cobertura del aeropuerto a la fundación, de la fundación a las citas médicas y tratamientos y de la fundación al aeropuerto) todo esto por un valor de \$65.000 COP (Pesos Colombianos) por persona (Separando paciente y acompañante). Por lo general el costo de alojamiento y viáticos es asumido por las EPS, cuando el usuario y acompañante cuentan con la carta de aprobación expedida por la EPS; cabe destacar que esta carta es adquirida por medio de una tutela interpuesta por el paciente, dirigido a la EPS Existen muchos casos de pacientes y acompañantes que no logran obtener la carta de aprobación expedida por la EPS, por lo que los costos de estadía en Bogotá son asumidos por la fundación como obra benéfica, siempre y cuando el usuario llegue a la fundación por sus propios medios (Tarache, 2017).

El 95% de los ingresos de la fundación provienen de entidades de salud que tienen afiliados a los usuarios con régimen contributivo, el 5% se componen de las personas con régimen

subsidiado, estas personas se caracterizan por: llegar a la fundación por sus propios medios y los usuarios que son enviados por las gobernaciones, es necesario resaltar que la fundación contaba con un convenio con la gobernación de Arauca, pero este finalizó en diciembre del 2016 (Tarache, 2017).

El tiempo estimado de estadía no está definido desde el ingreso del usuario a la fundación, desde el momento que la EPS informa las personas próximas a llegar, define una fecha de llegada y una fecha de finalización aproximada la cual puede cambiar dependiendo de la evolución del proceso médico, las decisiones de salidas dependen de la EPS, la cual autoriza la finalización de los procesos médicos del usuario en Bogotá, esta decisión la toman con base a la capacidad de solución, pericia y eficiencia de los hospitales para solucionar determinada patología. Con base a lo anterior, el tiempo de estadía exacto de los usuarios es incierto, teniendo en cuenta que ellos provienen de un ambiente socioeconómico bajo, no pueden acceder por sus propios medios a zonas de entretenimiento ubicadas en Bogotá, por lo que el tiempo que no están en hospitales y EPS lo gastan esperando a que llegue el día en el que la EPS tome la decisión de finalizar el proceso médico en la ciudad. Esta situación de incertidumbre la tienen que vivir los usuarios que se hospedan en la fundación, sin importar edad, condición o género, debido a que el servicio que se presta es básico y no cuenta con ninguna discriminación por condición de paciente y acompañante.

En la fundación existen dos entes que auditan la gestión interna y satisfacción del usuario, el ministerio de salud que se encarga de supervisar la inocuidad de las habitaciones, baños, zonas comunes y en especial la manipulación de los alimentos (las visitas del inspector de calidad del ministerio son cada 6 meses aproximadamente) y Las EPS que exige que el usuario al momento de terminar su estadía diligencie una encuesta de satisfacción. Estas encuestas se dividen en 2 temas: Nivel de atención del personal (calidad de la información suministrada a los usuarios, eficiencia de entrega de habitaciones, amabilidad del personal y trámites de documentos) y estado de las instalaciones (Aseo, comodidad, privacidad y mantenimiento). Con base a la información

de las encuestas se tabula la información en una tabla diseñada para brindar un indicador de calidad total, es necesario resaltar que la fundación tiene un promedio de 97% de satisfacción en las encuestas. Por políticas de las entidades de salud los albergues que estén por encima del 90% tendrán mayor tránsito de pacientes (Tarache, 2017).

2 Diagnóstico del área del practicante

2.1 Descripción del área de desempeño

Desempeñar tareas administrativas relacionadas al área de mercadeo y brindar asesoría en los departamentos de talento humano y operaciones.

2.2 Herramientas de diagnóstico

Las herramientas de análisis estratégico usadas fueron DOFA y PESTEL. Estos instrumentos brindaran información relacionada a la situación actual de la fundación, tanto internamente como externamente. La interpretación de las variables que intervienen en este análisis permite una toma de decisiones eficiente y adecuada a corto, mediano y largo plazo ((Euroresidentes, 2017) & (questionpro, 2017)).

2.2.1 D.O.F.A.

La información está clasificada en un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con variables del entorno interno y externo (Euroresidentes, 2017).

Tabla 1. D.O.F.A.

Fortalezas		Oportunidades	
✓	11 años de experiencia en el sector medico	✓	Especialistas médicos radicados en Bogotá.
✓	Conocimiento programas de licitación y contratación pública.	✓	Mayor tecnología médica implementada en los hospitales en Bogotá
✓	45 habitaciones, baño privado por habitación, 4 sedes, propia flota de carros y servicio de enfermería.	✓	Por la categoría de “fundación sin ánimo de lucro” incentiva la inversión de empresas
✓	Instalaciones en buen estado y limpias.	✓	Sentencia T-148/16 expedida por la corte constitucional (obliga a las EPS a asumir el costo del traslado)
✓	Alianzas estratégicas con proveedores, como lo es el Banco de Alimentos de Bogotá.	✓	Entrada en vigor de la ley 1805 del 2016 convirtiendo donantes de órganos a todos los colombianos

✓ Albergues como: “Hogar de paso Oasis (Secretaría Distrital de Integración Social, 2017)”, “Fundación Hogares de Belén (Fundación Hogares de Belen, s.f.)” ³ , no cuentan con 4 sedes, baños personalizados por habitación, transporte propio..	(esto puede aumentar el número de usuarios en busca de trasplantes).
	✓ Crecimiento de la oferta de voluntariado sin una contraprestación económica.
	✓ Decreto 2353 de 2015 (definen los instrumentos para garantizar la continuidad de la afiliación y el goce efectivo del derecho a la salud.)
Debilidades	Amenazas
✓ Altos gastos operativos	✓ Reforma tributaria año 2017.
✓ Bajo poder de negociación con clientes	✓ Afectación de las finanzas por culpa de la desaceleración de la economía colombiana
✓ Poco seguimiento a indicadores de calidad y gestión interna	✓ Inseguridad de Bogotá.
✓ No cuenta con un programa de “presupuesto”.	✓ Altura de Bogotá.
✓ No ofrece servicios complementarios a los usuarios, causando insatisfacción en las personas que se hospedan.	✓ La competencia ofrece precios por usuario más bajos.
✓ No cuenta con personal de enfermería en planta para auditar, controlar, atender y supervisar la salud de los pacientes.	✓ Burocracia del sistema de salud.
✓ Servicio al usuario estándar para todos los usuarios sin importar condición, edad o género.	✓ percepción de los usuarios de la cadena de valor de las EPS
✓ No existe categorización del nivel de riesgo según la patología del paciente.	✓ Crisis financieras en entidades de salud, afectando la contratación con terceros.
✓ Servicio brindado básico (cumple con los mínimos establecidos por la normatividad colombiana y políticas organizacionales de EPS).	✓ Crisis económica con el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA)
✓ Carece de una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo.	✓ Aumento de la burocracia y mal servicio de salud en Colombia, baja reputación de las EPS y sus garantías.
✓ La mayor fuente de ingresos depende de 2 convenios, Salud Total y Famisanar.	✓ Desconfianza del servicio de salud por parte de los colombianos, cada vez más personas prefieren la medicina alternativa.
✓ Alta Rotación de personal	✓ Aumento de los requerimientos documentales y estructurales que requieren las entidades de salud para llegar a un acuerdo con la fundación
✓ Problemas en el cobro de cartera	✓ Costo de transporte y viáticos a Bogotá creciendo
✓ Falta de liquidez	✓ Aumento de requerimientos documentales y estructurales para aprobar el traslado de los usuarios a Bogotá.
	✓ Alto costo de vida en la ciudad de Bogotá

✓	Inversión de instrumentos tecnológicos en otras ciudades
✓	Crecimiento de la oferta de especialistas en otras ciudades
✓	Albergues como: “María de paso Salud de los Enfermos (Hogar de Paso María Salud de los Enfermos, 2017), cuenta con recursos competitivos que la diferencian como, 4 comidas (desayuno, onces, almuerzo y cena), ascensor, capilla, auditorio y 2 tipos de planes para usuarios como (programas: talleres, asesoría Jurídica, asesoría psicológica, Asesoría espiritual, Salud ocupacional) y (programa para benefactores: ofrece 3 tipos de patrocinio). Estas características tienen un costo adicional

Fuente: elaboración propia.

2.2.2 PESTEL

Este instrumento de planificación estratégica permite definir el contexto de la fundación, por medio del análisis de factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, jurídicos y el grado de afectación en la operación cotidiana de la fundación (ONU Mujeres, 2012).

Político

Tabla 2. PESTEL - Político

Contexto	Bajo	Medio	Alto	N/A
Nuevas reformas y normas a la salud			X	
Sentencia T-148/16 expedida por la corte constitucional (obliga a las EPS a asumir costos de traslado)			X	
Cambio de presidente	X			
Políticas de inocuidad expedidas por entes sanitarios en Colombia		X		
Tratados de libre comercio				X

Fuente: elaboración propia.

Económico

Tabla 3. PESTEL - Económico

Contexto	Bajo	Medio	Alto	N/A
Percepción de altos costos de vida en Bogotá			X	
Sensibilidad de los precios de la canasta familiar			X	
Costos de traslado en la Bogotá.			x	
Sensibilidad de los precios de medicamentos en Bogotá			X	
Sensibilidad de los precios de zonas de entretenimiento en Bogotá			X	

Fuente: elaboración propia.

Socio Cultural

Tabla 4. PESTEL – Socio Cultural

Contexto	Bajo	Medio	Alto	N/A
Burocracia en los procesos de la EPS para autorizar el costo de traslado.			X	
Percepción y confianza en el sistema de Salud			X	
Burocracia en el sistema de salud			x	
Estado de ánimo, condición, patología de los pacientes			X	
Percepción de la cadena de valor del sistema de salud			X	

Fuente: elaboración propia.

Tecnológicos

Tabla 5. PESTEL - Tecnológico

Contexto	Bajo	Medio	Alto	N/A
Aumento de tecnología en hospitales en Bogotá			X	
Nuevos aportes tecnológicos a los tratamientos médicos			X	
Desarrollos tecnológicos en sistemas móviles		X		
Alto tránsito de información por medio de plataformas virtuales			X	
Alta velocidad de telecomunicaciones		X		

Fuente: elaboración propia.

Ecológicos

Tabla 6. PESTEL – Ecológico

Contexto	Bajo	Medio	Alto	N/A
Gestión y tratamiento de desechos			X	
Riesgo biológico			X	
Regulación de los procesos de reciclaje			X	
Regulaciones al consumo de recursos naturales (agua, luz, gas)			X	
Gestión preventiva a enfermedades contagiosas			x	

Fuente: elaboración propia.

3 Análisis de herramientas de diagnóstico

Después de observar el análisis estratégico de la herramienta DOFA podemos identificar variables por mejorar y optimizar. Con base a los resultados de la herramienta de PESTEL se identificaron variables políticas, sociales, económicas, ambientales y tecnologías que pueden afectar a la fundación de manera positiva y/o negativa, causando modificaciones en la oferta de usuarios y demanda de servicio.

La mayor **fortaleza** de la fundación es su infraestructura física: 4 sedes ubicadas en la misma localidad, baños independientes por habitación, transporte personalizado y un total de 45 habitaciones disponibles. Las repercusiones de esta fortaleza se catalogan como ventaja competitiva debido a que las fundaciones que componen la industria de albergues, cuentan con menos de 4 sedes, un baño por piso y no cuentan con transporte personalizado, variables que intervienen en el proceso de la toma de decisiones de las EPS al momento de enviar sus usuarios.

Las **oportunidades** más influyentes en la toma de decisión de las EPS al momento de enviar usuarios a las fundaciones son: la oferta concentrada de especialistas médicos en Bogotá, la infraestructura tecnología en los hospitales de Bogotá centralizan la demanda y las regulaciones gubernamentales obligan a las EPS a usar este tipo de servicios que ofrecen los albergues.

La **debilidad** de la fundación es que no cuenta con un servicio al usuario segmentado (por condición, edad, género, riesgo, patología, etc.), es decir, el servicio brindado actualmente se cataloga como básico (cumple con los mínimos requeridos por la ley colombiana y requerida por las EPS). Esto causa insatisfacción del cliente final. A pesar de que la fundación cuenta con indicadores de calidad, esta no realiza una supervisión y ejecución contante de estos índices.

Las **amenazas** que afectan al paciente y acompañante se concentran en la alta burocracia que existe en las EPS, la falta de eficiencia en los procesos de estas entidades genera una percepción negativa en la cadena de valor (a pesar de que la fundación trata de soportar este tipo

de inconvenientes con estas entidades, se ve afectada porque interviene en la cadena de valor de las EPS), generando una predisposición en los usuarios y con ellos insatisfacción del servicio en general. En cuanto a la competencia, la fundación tiene un gran rival en la industria de albergues, la fundación **María de paso salud de los enfermos**, cuenta con valores adicionales al servicio ofrecido que le permiten tener un plus sobre otras fundaciones, esta ventaja competitiva se basa en 2 programas para los usuarios y 3 programas de patrocinio. La repercusión de estos factores afecta directamente los ingresos de la fundación para operar.

En el análisis de **PESTEL** se observa que los factores de mayor afectación son las variables: **económica, socio cultural y tecnológica**. Dentro del **económico** se encuentra la percepción del costo de vida en Bogotá y la sensibilidad de los precios de Medicamentos, productos de la canasta familiar y costos de movilización en la ciudad. Esto genera insatisfacción, sensación de inseguridad, preocupación, limitación y percepción de vulnerabilidad. En el **socio cultural** se encuentra la burocracia en la gestión interna de las EPS, generando una percepción y predisponían negativa en la cadena de valor de las entidades de Salud y las partes que intervienen en este proceso, esto afecta de manera directa el estado de ánimo de los usuarios. En la variable **ecológica**, tienen un alto impacto las variables relacionadas al tratamiento de desechos, reciclaje y consumo de recursos naturales, por lo que requiere de un proceso de control interno como medida preventiva. La **variable Política** de mayor afectación son las normas que regulan las EPS, el caso de la Sentencia T-148/16 expedida por la corte constitucional la cual obliga a las EPS a cubrir los costos de traslado en pacientes (Colombia. Corte Constitucional, 2016) y la Ley 1805 del 2016 que convierte en donantes de órganos a todos los colombianos, esto puede aumentar el número de usuarios en busca de trasplantes (Colombia. Congreso de la República, 2016).

La variable **tecnología**, es el factor que mayor repercusión tiene en la toma de decisiones de la EPS al momento de transferir a un paciente a un albergue ubicado en Bogotá, debido a que el principal motivo por el cual los usuarios llegan con sus acompañantes a éstos es porque en sus

ciudades o pueblos no cuentan con especialistas ni la infraestructura tecnológica para atender las dolencias y enfermedades de los pacientes.

4 Planteamiento del problema

Los requerimientos solicitados a los albergues para funcionar son indicadores mínimos. A pesar de que la fundación no ha tenido inconveniente con el ministerio de Salud y el índice de calidad total se encuentran por encima del 90%, no es suficiente para medir el grado de satisfacción de las expectativas de los consumidores finales.

Se recolecto información de los acompañantes y pacientes por medio de entrevistas personalizadas. Con base a esta información, fue posible evidenciar el grado de vulnerabilidad de las personas alojadas y su percepción frente a su experiencia en la fundación. Los usuarios obtienen un servicio básico donde se cubre el hospedaje, alimentación y transporte, pero sienten la necesidad de ser atendidos de una forma particular teniendo en cuenta su edad, estado de salud, condición, género y limitaciones individuales.

Después de realizar el análisis de las herramientas estratégicas de diagnóstico (DOFA Y PESTEL), documentos internos, observación y entrevista con los consumidores finales, se concluyó que la fundación no tiene un servicio segmentado por individuo, que le permita a la organización establecer protocolos de acción para ofrecer a los diferentes tipos de usuarios.

¿Qué estrategia requiere la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare para integrar sus capacidades y recursos organizacionales para poder construir una oferta que se adapte a las expectativas individuales y colectivas de los usuarios durante el segundo semestre del año 2017?

5 Antecedentes

5.1 Descripción del origen del problema

Por medio del método de observación y entrevistas con algunos usuarios se identificó las falencias de la institución y se pudo concluir que el perfil del paciente y acompañante son de clase socioeconómica estratos 1 al 3 de escasos recursos económicos, provenientes de otras regiones del país que vienen a realizarse procesos médicos con especialistas en Bogotá, por ejemplo tratamiento contra el cáncer, enfermedades huérfanas crónicas y ocasionales, y trasplantes. El proceso médico pueda oscilar entre 2 días y 4 meses dependiendo de la eficiencia de la atención médica. Por las razones descritas anteriormente estos pacientes tienen estados emocionales variables, por condición de salud, por el alejamiento del hogar, porque está en una ciudad desconocida y porque tiene una capacidad económica limitada, haciéndolos sentir vulnerables.

La institución tiene una estructura física adecuada, pero hay ausencia de planes y programas de desarrollo estratégico que le permitan a la fundación establecer parámetros para el manejo individual y colectivo de cada tipo de paciente y acompañante.

Por medio de una entrevista personalizada, se conoció un particular de una madre que viene de Montería en condición de acompañante de su hijo de seis (6) años en condición de paciente, tiene complicaciones en los pulmones, durante la operación fue necesario realizarle una traqueotomía, próximamente le retiran las amígdalas, llevan 9 días hospedados en la fundación, se encuentran a la espera de la expedición de los tiquetes de avión de regreso a Montería, tardaron 6 años para conseguir la aprobación de traslado expedida por Salud Total. Expresa la necesidad que la fundación tenga protocolos de servicio que le permitan tener un tratamiento especial para los usuarios en condición de salud difícil, la madre se encuentra con un embarazo de alto riesgo y su estadía le ha generado dolores en la espalda debido a que fue ubicada en el tercer piso, al lado del patio de ropas, lo que hace su habitación muy fría. El comedor se encuentra en el primer piso,

teniendo que ir varias veces hasta allá. Como podemos observar a esta usuaria no se le brindó un servicio acorde con sus necesidades, era necesario que la fundación tuviese un servicio especial, ubicarla en el primer piso en una habitación cercana al comedor, mitigando el uso de las escaleras y previniendo que su hijo este expuesto a bajas temperaturas.

5.2 *Cómo ha sido abordado según estudios*

Para desarrollar la pregunta de investigación, se tomará como base el artículo de investigación “*Atención segura y de calidad al paciente a través del manejo del proceso hospitalario*” escrito por Gabriel Francisco Afanador, Egresado MBA de INALDE y consultor en estrategia y operaciones del sector salud. Éste propone una segmentación de la demanda dirigida a hospitales para mejorar la calidad del servicio de los pacientes (Afanador, s.f.).

La propuesta de valor se define como el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, y sobre todo de manera innovadora. Cuando se le quiere hacer una propuesta de valor a un cliente, se busca hacerle ver tanto la oportunidad de negocio como la propuesta de valor de la compañía, es decir, transmitir que es posible aportarle valor a su producto y/o servicio. Los clientes al momento de percibir este valor agregado analizan (Osterwalder & Pigneur, 2001, pág. 22).

- **Beneficio que le aporta:** qué valor se tiene que no tengan el resto de competidores, que hace diferente a la compañía y que beneficios como cliente en vez de elegir los productos y servicios de los rivales (Blog de Mixi ideas, 2007).
- **El coste que le supondrá:** ¿El costo económico incrementará?, ¿vale la pena pagar más por este producto? (Blog de Mixi ideas, 2007).

Con la propuesta de valor se busca conseguir que los beneficios que aporta al cliente se más contundente que el costo económico (Blog de Mixi ideas, 2007). En la medida en que la propuesta de valor sea singular o muy específica para sus clientes, más interesados estarán en

adquirir dichos productos o servicios de la empresa que se los ofrece. La propuesta de valor ha de ser capaz de convencer a un cliente potencial de que la oferta presentada será la que mejor atenderá el problema de ver satisfecha esa necesidad concreta a la que nos dirigimos (Guillén, 2013).

Los clientes son cada vez más exigentes. Si la propuesta de valor no está claramente formulada y referida a la atención de necesidades bien identificadas, no se mostrarán interesados porque entenderán que la oferta no se dirige a ellos. Será eficaz si describe lo que se obtendrá en forma de resultados concretos para el cliente, tanto en términos cualitativos (necesidad atendida) como cuantitativos (beneficio económico que le reportará al cliente nuestra oferta). (Guillén, 2013). Los Elementos que considerar para generar una propuesta de valor son:

Tabla 7. Elementos de una propuesta de valor

Elementos	Definición
Cualidades del producto	Se refiere a los beneficios que ofrece el producto: funcionalidad, calidad y precio de dicho producto, entre otras
Relación con el consumidor	Es la respuesta de los clientes hacia el producto/servicio, es decir cuan satisfecho queda el cliente y que aceptación le da al producto: esto implica la percepción que el cliente tiene de su costo-beneficio
Imagen y prestigio	Son los factores que atraen a un cliente hacia una empresa y le permiten a ésta definirse de manera positiva ante sus clientes

Fuente: Barraza (2016)

Kotler menciona que para el desarrollo de la propuesta de valor se dan etapas, que son las siguientes (citado por (Barraza, 2016)):

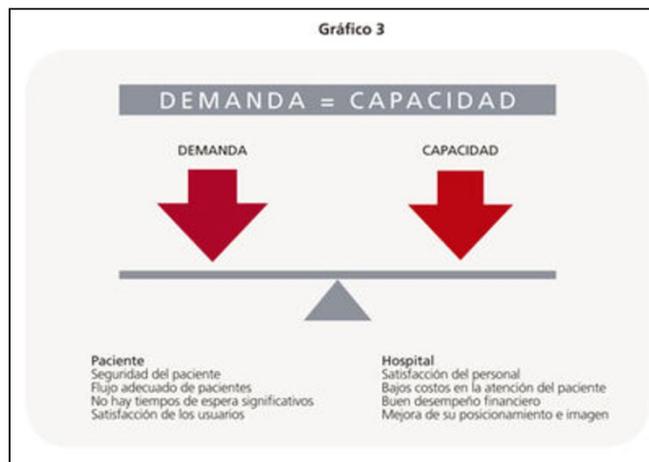
- Elegir un posicionamiento amplio para el producto como punto de partida (por ejemplo, mayor calidad, más seguridad, más prestigio, menos costo),
- Determinar una postura de valor para el producto, tal como más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos.

- Desarrollar la propuesta de valor total del producto, en la que se debe responder a la pregunta del cliente: ¿Por qué debo comprarle a usted?

La promesa de valor al paciente en cualquier sistema de salud en el mundo suele ser la prestación de una atención segura y de alta calidad, lo que en la gestión hospitalaria se conoce como *Quality of Care*. Toda empresa (en este caso hospitales) que desea perdurar en el tiempo deberá definir su promesa de valor al cliente (en este caso el paciente). De la misma manera, debe diseñar los procesos y garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para entregar la promesa a su cliente. Una vez el cliente percibe el valor (beneficios) de la oferta entregada, responde adquiriendo sus servicios. A través de este incremento de ingresos es como la organización (a fin al sector de salud) logra capturar valor y sobrevivir en el tiempo. Con base a lo anterior se propone un modelo de negocio que se depure en cuatro elementos principales: la promesa de valor al cliente, los procesos y recursos necesarios para entregarla y la fórmula de rentabilidad que define la institución para ganar dinero (Afanador, s.f.).

Para poder ejecutar el modelo de negocio propuesto, es necesario garantizar un adecuado match entre demanda (pacientes) y capacidad (recursos). Sólo de esta manera se podrán ejecutar adecuadamente los procesos, con el fin de garantizar la entrega de la promesa de valor al paciente (Afanador, s.f.).

Figura 1. Promesa de valor al paciente



Fuente: Afanador (s.f.).

Podemos concluir, que si las instituciones (a fin al sector de salud) no gestionan adecuadamente la demanda de pacientes (entradas) y su capacidad (recursos) como elementos críticos de la operación, seguirán incurriendo en problemas en la atención al paciente. Esto, sin importar que se encuentren o no certificados y acreditados bajo los estrictos estándares propios del sector salud (Afanador, s.f.).

Manejo de la variabilidad y su impacto en la atención del paciente

Partiendo del concepto de que el principal enemigo de las EPS es la variabilidad de la demanda, expondremos algunos detalles sobre su clasificación y manejo, a partir de la Metodología de la Variabilidad, desarrollada por el profesor Eugene Litvak y el Dr. Michael C. Long, el cual clasifica la demanda en tres (Afanador, s.f.):

1. **Variabilidad en el flujo:** hace referencia a los pacientes que se presentan al hospital (ej. no sabemos con certeza cuándo va a llegar al hospital un paciente con una urgencia clínica).
2. **Variabilidad profesional:** hace mención a las diferencias que pueden existir entre los médicos para la aplicación de los tratamientos.

3. **Variabilidad clínica:** hace referencia a cómo los pacientes se presentan con diferentes enfermedades, en diferentes estadios y respondiendo de manera distinta a los tratamientos.

Por otro lado, la variabilidad artificial de la demanda es generada por el mismo sistema (en este caso el hospital), no se da por el azar y suele ser incluso más nociva para la operación que la variabilidad natural. Esta clase de variabilidad suele presentarse en el flujo (ej. una especialidad médica que sólo atiende los días lunes) y en algunos casos es de tipo profesional (Afanador, s.f.)

Luego de haber identificado, clasificado y cuantificado la variabilidad de la demanda, resulta evidente que esta se debe manejar para obtener un adecuado flujo de pacientes. A continuación, se muestra la Metodología de la Variabilidad para el rediseño en el flujo de pacientes, la cual se compone de tres fases (Afanador, s.f.):

- **Fase 1. Separación y homogeneización de la demanda:** En esta fase se procede a la separación de la demanda de pacientes que llegan por su condición clínica (ej. paciente de urgencias) de los que vienen programados (también conocidos como electivos). Posterior a esta separación, se procede a la identificación y agrupación de pacientes con características similares (homogeneización). La separación y homogeneización de la demanda facilita la estimación de los recursos necesarios para su atención y favorece un uso más eficiente de la capacidad del hospital.
- **Fase 2. ‘Suavización’ de la demanda:** una vez terminada la fase 1, se procede a eliminar (suavizar) la variabilidad artificial de la demanda de los pacientes programados.

Continuando con el mismo ejemplo, algunas especialidades quirúrgicas realizan los procedimientos únicamente durante algunos días de la semana. La distribución variable de la demanda de estos pacientes sobrecarga otros servicios del hospital, generando a su vez problemas de disponibilidad de recursos para otros pacientes. Con el fin de ilustrar mejor este ejemplo, se supondrá que los cirujanos cardiovasculares del hospital operan únicamente los días lunes. Ese

día, la UCI tendrá una mayor demanda debido a los pacientes de cirugía cardiovascular. Por lo tanto, cuando otros pacientes requieran una cama en la UCI, van a tener una mayor dificultad para acceder a la unidad. Esto demuestra cómo la variabilidad artificial de la demanda (cirugías realizadas únicamente los días lunes) sobrecarga algunos servicios del hospital (UCI), disminuyendo de esta manera la disponibilidad de recursos (cama) para los pacientes (Afanador, s.f.).

Así que al suavizar la demanda se mejora el uso de la capacidad. Esto, a su vez, genera un mayor flujo de pacientes, menores tiempos de espera y mayor seguridad y calidad en la atención (Afanador, s.f.).

- **Fase 3. Estimación de los recursos:** Una vez se ha separado, homogeneizado y suavizado la demanda de pacientes, se procede a la estimación de los recursos (capacidad) necesarios para atenderla

Otro punto de vista es el caso de los productos o servicios personalizados, propuesta de valor que trata de adaptarlos a las necesidades específicas de los clientes. Como es evidente, está muy ligada a los nichos de mercado. Se considera como una aportación de valor el facilitar a los clientes la posibilidad de adquirir productos hechos a medida. En este ámbito, ha adquirido un rol fundamental la creación compartida entre fabricante y consumidor, y además la figura del prosumer (consumidor y a la vez productor de contenidos) rendimiento (Smart Minds, 2014).

Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala. Siguiendo en el ejemplo de la informática, el modelo de negocio de Dell Direct permite que cada comprador entre en el portal y seleccione exactamente aquellas características que necesite. Un comprador puede necesitar una mejor calidad de pantalla en el caso de destinar el ordenador a tratamiento fotográfico o una mejor tarjeta gráfica si se va a destinar el ordenador a uso de juegos que requieran alto rendimiento (Smart Minds, 2014).

NH Hoteles está rediseñando su propuesta de valor para reinventar la experiencia NH. El objetivo persigue redefinir lo que los clientes perciben antes, durante y después de alojarse en los hoteles del Grupo. La nueva propuesta de servicios y productos enfocados al consumidor particular y al segmento MICE pasará por ofrecer (Expreso Viajes, 2013):

1. **Fiabilidad:** asegurar al cliente que puede tener la tranquilidad de saber lo que se va a encontrar, porque NH ofrece el servicio que éste espera siempre y en todos sus hoteles.
2. **Cuidado:** NH atiende, escucha y atiende al cliente, poniendo especial atención a los detalles que éste valora.
3. **Capacidad de sorprender:** sabiendo lo que un consumidor/cliente querría, pero no pide, haciendo de su estancia una experiencia distinta de la que hablar a sus amigos y conocidos.
4. **Facilidad:** antes y durante el proceso de reserva, en el registro en el hotel, en la demanda de servicios durante la estancia, en la salida y posteriormente en la relación con NH mediante los programas de fidelización.

Estas cualidades son los pilares de la Compañía para construir soluciones únicas. Con el objetivo de convertir a NH en la opción preferente de los consumidores, la Compañía revisará sus planes de ventas, marketing y comunicación para garantizar la presencia comercial entre los perfiles objetivos del Grupo y asegurar que reciben los mensajes correspondientes. Para fomentar la relación directa con el consumidor, el Grupo pondrá especial énfasis en el desarrollo de sus canales de venta online y comunicación con sus clientes, entre los que destaca la Web comercial, que recibió el pasado año cerca de 30 millones de visitas, su programa de fidelización NH World, que cuenta con más de 2,5 millones de miembros, o sus perfiles en redes sociales (Expreso Viajes, 2013).

Por otro lado, se prevé desarrollar un plan de sistemas que proporcionará una plataforma tecnológica mucho más robusta que la actual, dotada con potentes herramientas de gestión, que permita ser más eficiente y competitivo al Grupo. Adicionalmente, la Compañía extremará el

análisis de la evolución individual de cada uno de sus hoteles, saliendo de aquellos estructuralmente negativos o no estratégicos, además de impulsar las negociaciones para adecuar los contratos de renta existentes en países con una coyuntura económica adversa (Expreso Viajes, 2013).

6 Justificación

De acuerdo con nuestra legislación las fundaciones son entidades sin ánimo de lucro con un objetivo social y altruista, dirigido a sectores de bajos recursos económicos; por lo tanto, tienen una gran responsabilidad con la comunidad, porque influyen positivamente en la calidad de vida de las personas.

La Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare aporta un servicio básico, alimentación, hospedaje y transporte, que pueden mejorar, ampliando la cobertura y creando valor agregado en la atención. Por medio del diseño de planes y proyectos estratégicos que generen un protocolo especialmente estructurado para satisfacer las necesidades individuales y colectivas de cada persona que se hospeda en la fundación.

Desde la perspectiva del consumidor final el establecer este protocolo estratégico le aportará seguridad, estabilidad emocional, confianza y recreación, generando lealtad a la fundación, a su vez que se beneficia porque atraerá más usuarios. En el largo plazo este proceso generará diferenciación, porque la fundación tendrá una ventaja competitiva que le permitirá sobresalir al momento de ingresar a una licitación con EPS.

7 Objetivos, metas e indicadores

7.1 *Objetivo general*

Establecer una estrategia organizacional para la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare con protocolos de servicio segmentados acordes al tipo de demanda.

7.2 *Objetivos específicos*

- Establecer las categorías de criterio que permitan la segmentación de servicio y calidad del servicio, dependiendo de la condición, edad, género y patología de todos los pacientes y acompañantes que se hospedan en la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare durante el segundo semestre del año 2017.
- Brindar un protocolo de la gestión efectiva de recursos institucionales la cual sea proporcional a los requeridos por los usuarios que se hospedan en la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare durante el segundo semestre del año 2017.
- Brindar un plan de acción dirigida al personal de la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare la cual permita la ejecución eficiente del protocolo de servicio segmentado durante el segundo semestre del año 2017

7.3 *Metas*

- En el **corto plazo** mejorar las condiciones de permanencia de los usuarios que se hospedan en la fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare.
- En el **mediano plazo** incrementar el tránsito de usuarios en la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare y establecer una reputación en la industria de Albergues.
- En el **largo plazo** tener una ventaja competitiva por medio de la estrategia de diferenciación en la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare la cual sea un factor determinante

para los tomadores de decisión al momento de participar en una licitación pública y/o privada

7.4 *Indicadores*

- Corto plazo

$$CP = \frac{\text{Pacientes satisfechos 2017}}{\text{total de pacientes satisfechos e insatisfechos 2017}}$$

- Mediano plazo

MP = No. o de pacientes hospedados mes (segundo semestre año 2017)

– No. de pacientes hospedados mes anterior (segundo semestre año 2017)

- Largo plazo:

LP = No. convenios 2018 o 2019 – No. convenios 2017)

8 Marco teórico y conceptual

8.1 *Definición de calidad de servicio al usuario*

Una forma de satisfacer las necesidades y demandas del cliente es ofreciéndole calidad en el servicio o producto. Las prácticas empresariales sugieren, desde hace ya algunas décadas, que la calidad en el servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes (Feria Cruz, Herrera Estrada, & Rodríguez Esquivel, 2013). Con la oferta al mercado de servicios diferenciados, suele experimentar varios efectos positivos: disminuir la incertidumbre sobre la demanda futura, elevar el prestigio y confianza de los stakeholders, acceder a segmentos menos competidos o aumentar la predisposición de compra de los clientes históricos (ProQuest, 2013), lo cual le permitiría a la Fundación en el largo plazo tener un plus diferenciador en comparación con las otras fundaciones, permitiéndole influir en la toma de decisiones al momento de participar en una licitación con una entidad de salud. En el corto y mediano plazo el mejoramiento del servicio incrementaría el tránsito de usuarios y permitiría que los pacientes y acompañantes se sintieran completamente satisfechos y valorados por su condición de vulnerabilidad

En todos los sectores, la calidad se ha vuelto una pieza fundamental, de ahí que investigadores han desarrollado diversas definiciones tentativas. En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las deficiencias en el que se define la calidad de servicio como "una función de la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa" (Feria Cruz, Herrera Estrada, & Rodríguez Esquivel, 2013), Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes finales esperan (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), es decir, representa la diferencia entre las percepciones reales de los clientes que tienen del

servicio actual y las expectativas que tienen sobre el servicio esperado (Feria Cruz, Herrera Estrada, & Rodríguez Esquivel, 2013). Para disminuir esta brecha es necesario de una planeación estratégica de recursos que permita integrar los recursos institucionales y usarlos de manera eficiente al servicio de los usuarios (Feria Cruz, Herrera Estrada, & Rodríguez Esquivel, 2013). Es necesario tener en cuenta la definición de planificación estratégica, la cual se define como el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Varios autores la conciben como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración; es también un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización (Sánchez Hernández, Medina Pavón, Moreno Reyes, Ferrer Bell, & Hodelín González, 2016).

8.2 *Desarrollo talento humano*

En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

Es por esta razón que la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redunda directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella como employer branding, garantizando un aprendizaje continuo a la vanguardia de los cambios del entorno de la organización (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014). Las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

En este sentido, Garay y Giménez (2009, citados por (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014)), proponen todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa. Uno de los mecanismos que se emplean hoy en día para este fin, se relaciona con la formación basada en competencias, la cual puede entenderse como un proceso abierto y flexible de desarrollo de las competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores. La formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden. Por lo tanto, el nivel de aprendizaje de las personas y su aplicación en la organización está determinado en gran medida, en la posibilidad que tiene el individuo de aplicarlo en su contexto, la motivación que tenga para hacerlo y el nivel de filiación y compromiso organizacional. Es así que el desarrollo del capital humano es también un tema de actitud, tanto de la organización como del colaborador, las acciones que a este respecto desarrolle, estarán centradas en lograr potencializar a su gente en pro de los resultados organizacionales y de los que se persiguen en todo proceso de cambio organizacional (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014)

Figura 2. *Proceso de desarrollo del talento humano*



Fuente: Pardo Encisoa & Díaz Villamizar (2014).

Como se puede observar, el proceso de desarrollo de talento humano es obra de un continuo, que parte de la evaluación del desempeño la cual permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en el cual se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

De esta manera y mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual es necesaria la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno (Mondy & Noe, 2006, citados por (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014)).

8.3 *Cambio organizacional*

El cambio organizacional va más allá de hacer las cosas de otra manera e incorporar la innovación en la organización, hace referencia al conjunto de variaciones que enfrenta la

organización por efecto del entorno, un ajuste en los procesos o condiciones inherentes a la organización y su gente que afectan los resultados de la empresa. Esto se apoya en autores Malott, Armenakis y Bedeian, quienes definen el cambio como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

No obstante, factores como la resistencia, se han tenido en cuenta en la implementación de esquemas de cambio en las empresas. Es así como se han contemplado tanto las barreras personales como las organizacionales para prever el impacto de la efectividad del cambio. De esta manera, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para medir al final el efecto del cambio (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

- Se debe preparar a las personas con anterioridad al proceso de cambio. Equipos de trabajo tomados por sorpresa o con expectativas negativas frente al cambio obstaculizan el proceso.
- Los colaboradores requieren de tiempo para motivarse, adaptarse y comprometerse con el cambio, sin embargo, los gerentes esperan cambios y resultados rápidos sin recordar que personas no comprometidas con él son más obstáculo que ayuda, hay que convertir al grupo en aliado estratégico.
- Tener objetivos claros, medibles, cuantificables en términos de resultados y de impacto rápido para motivar al grupo.
- Retroalimentar el proceso constantemente. Colaboradores informados serán colaboradores comprometidos con el cambio.
- Mostrar transparencia y claridad en el proceso, así como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores cuando sea necesario tomar decisiones radicales a causa del cambio.

Con base en lo anterior, los cambios en la organización no se dan en el vacío o sin razón aparente, ya que pueden ser un proceso planeado y sistemático de índole Reactivo, es decir, para hacer frente a los cambio del entorno (clientes, proveedores, tecnología, mercado, políticas, etc.) o Proactivo, para mitigar el impacto de cambios futuros en dicho entorno y estar preparados para ellos con los recursos, las estrategias y las capacidades de la organización y su gente (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

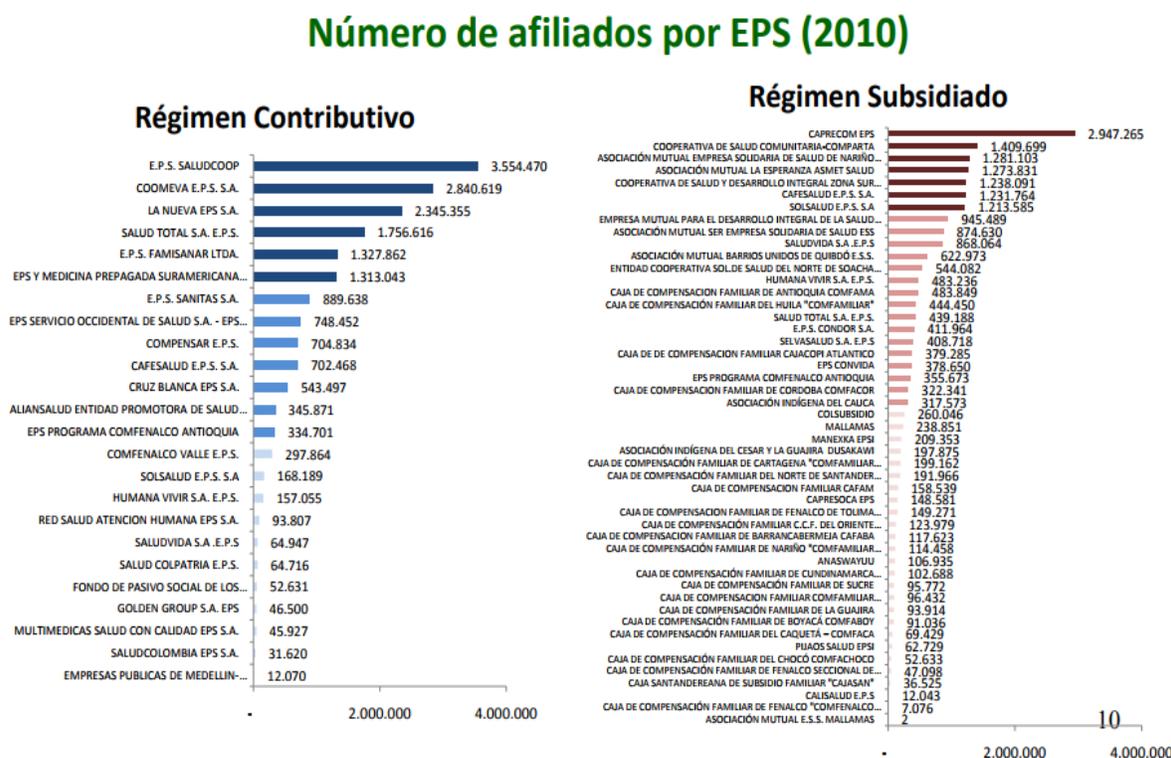
8.4 Mercado de la salud en Colombia y definiciones

En Colombia, al comparar los meses de diciembre de los años 2014 y 2015, la afiliación al Sistema General Seguridad Social en Salud (SGSSS) se incrementó en 990.385 personas, de las cuales 693.253 correspondieron al Régimen Contributivo y 297.132 al Régimen Subsidiado. Durante la audiencia pública de rendición de cuentas de 2015, el Ministro de Salud y Protección Social, Alejandro Gaviria Uribe, precisó que, en consecuencia, la población cubierta pasó de 46.04 millones a 47.03 millones en el período analizado, y la cobertura del 96,6% al 97,6%. El 44.5 % de la población total se encuentra afiliada al régimen contributivo, el 48.1 % al régimen subsidiado y el 5% a los regímenes especiales y de excepción. Para la población sin afiliar el Ministerio de Salud y Protección Social dispone anualmente recursos financieros complementarios suficientes para que las entidades territoriales procedan a la afiliación de la población pobre no asegurada (PPNA) al Régimen Subsidiado del Sistema. El Gobierno Nacional expidió el Decreto 2353 de 2015, por el cual se unifican y actualizan reglas de afiliación al sistema de salud, se crea el sistema de afiliación transaccional y se definen los instrumentos para garantizar la continuidad de la afiliación y el goce efectivo del derecho a la salud (Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 2016).

El **régimen contributivo** es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al SGSSS, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el

afiliado o en concurrencia entre éste y su empleador. Se deben afiliarse en el régimen contributivo, las personas que tienen una vinculación laboral, es decir, con capacidad de pago, como los trabajadores formales e independientes. Para lograr la afiliación de la población pobre y vulnerable del país al SGSSS, el Estado ha definido al **régimen subsidiado** en salud como su vía de acceso efectiva al ejercicio del derecho fundamental de la salud (Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 2016). A continuación, se relaciona el número de afiliados discriminado por régimen contributivo y subsidiario, lo que permite identificar la cantidad de consumidores finales potenciales que pueden llegar a utilizar los servicios de la fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare y las EPS para establecer convenios.

Figura 3. Número de afiliados por EPS (2010)



Fuente: Colombia. Ministerio de la Protección Social (2011).

En Colombia la cantidad de personas con dolencias crónicas y temporales no está determinada, en la fundación, categorizando la información con base a las afectaciones de mayor

tránsito, estas se clasifican en 3: 1) personas que padecen de cáncer; 2) personas con trasplantes; y 3) personas con enfermedades huérfanas. El Instituto Colombiano de Salud (INS) reveló que a septiembre de 2016 hay 2.277 pacientes en lista de espera de trasplante de órganos, 2.085 personas esperan trasplante de riñón, 135 de hígado y 24 de corazón, entre otros (El Espectador, 2016), las personas con cáncer en Colombia para el año 2011 son de 33.100, aproximadamente, de las cuales 16.800 son mujeres y cada año se diagnostican 2.200 casos en niños, en la zona central del país se concentra el mayor número de casos (Colombia. Ministerio de Protección social, 2011) y para el año 2014 en Colombia se diagnosticó 13.168 pacientes con enfermedades huérfanas (Colombia. Ministerio de Protección Social, 2014).

9 Metodología

Tabla 8. Balance Scorecard Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos definidos</i>	<i>Métrica</i>	<i>Meta a lograr</i>	<i>Peso del objetivo</i>	<i>Resultado del periodo</i>	<i>Indicador visual de desempeño</i>
Servicio al cliente	Establecer las categorías de criterio que permitan la segmentación de servicio	Usuarios satisfechos mes / total usuarios mes	Clientes satisfechos	25%	Por evaluar	Bajo 33% Medio 67% Alto 100%
Departamento de operaciones	Establecer las categorías de equilibrio de recursos empleados vs los recursos requeridos por usuarios	Gastos período actual - Gastos período anterior	Mitigar el gasto de recursos innecesarios	25%	Por evaluar	Bajo 33% Medio 67% Alto 100%
Talento Humano	Establecer protocolos de ejecución para que el personal tenga una guía de como brindar un servicio segmentado	# quejas mes - # quejas mes anterior	Brindar un servicio personalizado	25%	Por evaluar	Bajo 33% Medio 67% Alto 100%
Auditoria interna	Establecer criterios de calidad de servicio al cliente	# usuarios satisfechos mes - # de usuarios satisfechos mes anterior	Clientes satisfechos	25%	Por evaluar	Bajo 33% Medio 67% Alto 100%
			total	100%		

Fuente: elaboración propia.

Objetivo específico 1	Actividad		SEMANAS											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Brindar un protocolo de la gestión efectiva de recursos institucionales el cual sea proporcional a los requeridos por los usuarios que se hospedan en la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare durante el segundo semestre del año 2017.	Análisis de gasto por usuario	P												
		R												
	Mitigar rubros innecesarios	P												
		R												
	Establecer los recursos usados por usuario y vincularlo a la clasificación de demanda	P												
		R												
Presentación formar de protocolo de gestión de recursos por criterio de segmento	P													
	R													
Objetivo específico 3	Actividad													
Establecer un plan de acción para el personal para la ejecución adecuada del servicio segmentado y evolución de la calidad del servicio	Generar un protocolo de ejecución para el personal	P												
		R												
	Socialización y capacitación al personal	P												
		R												
	evaluación de la calidad de servicio	P												
		R												
entrega del trabajo final	P													
	R													

P = Planeado o programado, cuando de definió o programó

R = Real Cuando se efectúo realmente

Fuente: elaboración propia.

11 Segunda entrega

12 Desarrollo proyecto líder

12.1 Resumen ejecutivo

La Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare, se constituyó en el año 2007, presta un servicio de alojamiento, alimentación y transporte para las personas que bajo la calidad de pacientes y/o acompañantes son remitidos por instituciones de salud, EPS, atención al adulto mayor, discapacitados, población pobre y vulnerable a Bogotá para realizarse procesos médicos en instituciones especializadas ubicadas en la ciudad.

Los ingresos de la fundación provienen de los convenios que tiene con entidades prestadoras de servicio de salud y gobernaciones, debido a que la Sentencia T-148/16 expedida por la corte constitucional obliga a las EPS a asumir los costos de los viáticos del paciente y su acompañante durante su estadía en la ciudad durante el proceso médico, oportunidad que beneficia a la fundación para incrementar el tránsito de usuarios provenientes de EPS y particulares.

La fundación tiene 4 sedes ubicadas en chapinero, en total cuenta con cuarenta y cinco habitaciones con baños individuales. El servicio que le prestan al usuario se compone de alimentación con tres comidas (Desayuno, almuerzo y comida) y transportes (Con cobertura del aeropuerto a la fundación, de la fundación a las citas médicas y tratamientos y de la fundación al aeropuerto) todo esto por un valor de \$65.000 COP (Pesos Colombianos) por persona (Separando paciente y acompañante), valor cobrado a particulares o directamente a la EPS.

Para que un usuario proveniente de la EPS o gobernación consiga una autorización de traslado en la mayoría de las veces tiene que presentar una tutela en contra de la entidad, la

expedición de esta carta puede demorar entre 15 días y 6 meses. A raíz de los procesos burocráticos de las organizaciones de salud el paciente deberá sobrellevar su enfermedad, cambios de ánimo y convivir con su condición. En relación a los particulares tendrán que llevar a la fundación por sus propios medios, situación difícil por su condición patológica. Con base a lo anterior cada usuario tiene experiencias, estados de ánimo, patologías, criterios y expectativas distintas por lo que es necesario que la fundación Amigos de la Salud Integre sus recursos y capacidades organizacionales para generar un servicio que se adecue y satisfaga en gran parte sus expectativas.

Como producto de la investigación generada durante el segundo semestre del año 2017 se propone una estrategia basada en el servicio customizado, el cual le permita a la fundación brindar un servicio personalizado, acorde a las necesidades y expectativas de las personas que se hospedan en la fundación. Para el desarrollo se propone un diagrama de servicio el cual les permita a los empleados identificar los procesos y planes a seguir, junto con un protocolo al usuario encargado de brindar una guía de servicio a los funcionarios.

12.2 Desarrollo de las actividades - resultados

¿Qué estrategia requiere la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare para integrar sus capacidades y recursos organizacionales para poder construir una oferta que se adapte a las expectativas individuales y colectivas de los usuarios durante el segundo semestre del año 2017?

Se sugiere las siguientes estrategias para que la fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare integre sus capacidades y recursos organizacionales:

- Estrategia organizacional orientada a la cultura organizacional y empoderamiento de los empleados.
- Estrategia organizacional basada en el estudio de puestos de trabajo y cargas laborales

- Estrategia organizacional basada en el servicio customizado.

Teniendo en cuenta que los usuarios tienen múltiples condiciones de salud, aspectos emocionales, experiencias, expectativas que los diferencian entre sí, no es recomendable brindar un servicio estándar para todos los pacientes y/o acompañantes que se hospedan en la fundación. La estrategia más adecuada es la que se basa en brindar un servicio personalizado a los usuarios, su foco será satisfacer en gran parte las expectativas de las personas que son tomadoras del servicio.

La firma u organización que llene las expectativas de sus clientes, pero no necesariamente las supere, probablemente sobrevivirá y la firma que no logre llenar las expectativas de sus clientes tendrá sus días contados. Por lo expresado es que vale que los proveedores de los servicios estén en continua gestión de soluciones novedosas como condición para evitar que se produzca la insatisfacción o el aburrimiento y ello lleve a los clientes a la búsqueda de nuevas opciones, tales como intentar con nuevos proveedores (Pérez Savelli & Quiñones, 2015).

Cuando se inaugura la prestación de un servicio es necesario tener un diagrama de proceso el cual le permita a la compañía llevar a cabo evaluaciones periódicas de aquellos servicios que ya se prestan. De lo contrario, las empresas quedaran atrás, de cara a un competidor que complace mejor a los clientes. Lo anterior se denomina “óxido institucional”, toda prestación de servicio que se torne obsoleta. La obsolescencia en la prestación de un servicio se debe al hecho de que ocurran cambios en el ambiente externo que provoque que las prácticas en vigor se vuelvan inservibles, que suceda deterioro natural de los procesos internos y que exista una burocracia creciente, entre otros. Los síntomas que la evidencian son un intercambio excesivo de información, redundancia de datos, una alta proporción de controles a las actividades que añaden valor, aumento en la

ocurrencia de excepciones y un creciente número de quejas por parte de los clientes (Lovelock, 2008, citado por (Pérez Savelli & Quiñones, 2015)).

Para las interacciones entre la Fundación y usuario, comparando las capacidades organizacionales versus las expectativas de los consumidores finales, se requiere un diagrama de proceso que contenga todos los aspectos primordiales para la prestación de un servicio personalizado, el cual contempla aspectos de calidad, valores organizacionales, inteligencia emocional, gestión organizacional y de recursos. El diagrama estará acompañado de un protocolo de servicio dirigido a los usuarios.

12.2.1 Blueprint services

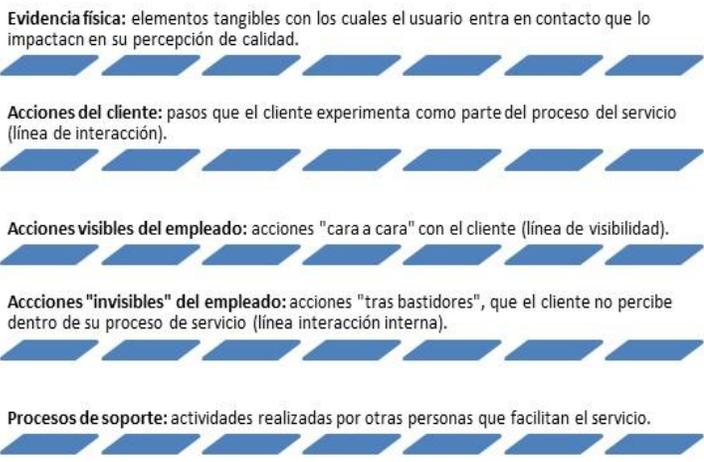
La herramienta que contemplará la estrategia de servicio personalizado será el formato Blueprint Services el cual permite visualizar los procesos y especificaciones que conllevan la prestación de un servicio. Este bosquejo permite visualizar las interacciones entre clientes y empleados, y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones. Los arquitectos e ingenieros utilizan planos similares para plasmar. Por ejemplo, el diseño de un nuevo edificio, en planos se reproduce el edificio y se hacen anotaciones en color azul (por ello el nombre de Blueprint) que luego pondrán en marcha los directores de obra y contratistas. Estos diagramas centrados en servicios permiten describir procesos que incluyen flujos, secuencias, relaciones y dependencias (Pérez Savelli & Quiñones, 2015).

El diagrama Blueprint services facilita la visualización del entramado de personas, estructuras, procesos y flujos que lo conforman, adicionalmente permite enlazarlos, proveer herramientas de trabajo y diseñar libretos con respuestas adecuadas. Al mismo tiempo, sirve para identificar los espacios para la creación e innovación, para la búsqueda de soluciones no

anticipadas y para el descanso (Perez Savelli & Quiñones, 2016). Bitner, Ostrom & Morgan (2008, citados por (Perez Savelli & Quiñones, 2016)) presentan el siguiente esquema para diseñar el diagrama de la prestación de un servicio.

Tabla 10. Componentes y definiciones del plano del servicio o Blueprint

Evidencia física	
Acciones del cliente	Línea de interacción
Acciones visibles del empleado/ puntos de contacto visibles	Línea de visibilidad
Acciones tras bastidores/ acciones invisibles del empleado	Línea de interacción interna
Procesos de soporte	



Fuente: Perez Savelli & Quiñones (2016) & Matiz (2014).

Como se puede observar este diagrama identifica las tareas como las subtareas que conlleva la prestación del servicio. Cuando sea el caso, debe presentarse un listado de tareas llevadas a cabo por las personas que proveen el servicio. También se deben identificar sectores y momentos en los que se anticipa pueden cometerse errores, haya pasos repetidos y exista la posibilidad de cuellos de botella que puedan bloquear o dilatar la prestación del servicio y las variaciones que se permiten

en la prestación del servicio sin que se afecte la percepción sobre la calidad del mismo (Lovelock, 2008, p. 234), (Lynn Shostack, 1992).

Para el desarrollo del diagrama Blueprint services es necesario identificar el puntal de servicio que tiene la fundación, para ello se tomó como base de construcción de la misión y la visión de la fundación la cual se mencionara a continuación.

- **Misión:** Ofrecer un servicio integral de calidad con calor humano, solidario y respetuoso, nos apoyamos en un recurso humano competente, cualificado y comprometido con su trabajo (Fundacion Amigos de la Salud Virgen de Manare, 2006).
- **Visión:** Ser reconocidos en el mediano plazo, como el mejor *hogar de paso* enmarcado en la calidad, la atención humanizada y un profundo interés social, con la calidez y responsabilidad que requieren nuestros usuarios (Fundacion Amigos de la Salud Virgen de Manare, 2006).

El puntal de la fundación es ofrecer un servicio de alojamiento, alimentación y transporte a usuarios que hagan parte del Plan Obligatorio de Salud (POS) y se encuentran vinculados al régimen contributivo. Como se mencionó anteriormente la Sentencia T-148/16 expedida por la corte constitucional, la cual obliga a las EPS a asumir todos los costos del traslado de los pacientes, lo cual incentiva el tránsito de usuarios en albergues que presten este servicio.

Los usuarios a lo largo del proceso medico sienten múltiples estados de ánimo que genera cambios en su comportamiento, como ejemplo, el hecho de que los usuarios se encuentran en tratamiento médico lejos de sus hogares y familia les genera frustración, tristeza y soledad, como también le genera rabia y sesgo negativo a todo el sistema de salud. A raíz de los requisitos burocráticos que deben sobrepasar, como lo es la acción de tutela que deben interponer a las EPS

para poder adquirir la autorización de traslado, este proceso puede durar en tránsito de aprobación entre dos semanas y seis meses.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Fundación, busca mejorar la calidad de vida de los pacientes y acompañantes, generando aspectos motivaciones que le permitan a los usuarios sobrellevar sus dolencias físicas, emocionales y psicológicas. A continuación, los ítems que se tendrán en cuenta en el Blueprint services:

- Aspectos emocionales de los pacientes y acompañantes
- Condiciones de salud de los pacientes
- Aspectos de convivencia de los pacientes y acompañantes
- Vinculación de recursos y capacidades organizaciones.
- Administración recursos organizaciones orientadas a abarcar necesidades y expectativas de los usuarios
- Plan de contingencias aspectos emocionales, técnicos y convivencia
- Valores organizaciones representados en la prestación de servicio

12.2.2 Customizar

Para el desarrollo del diagrama Blueprint services y el protocolo de servicio se tendrá en cuenta el concepto de “Customizar”, se define como el resultado de la transformación de un producto o servicio estándar en uno realizado acorde a las preferencias y exigencias del cliente y el mercado. En este proceso, el cliente selecciona componentes que intervienen cotidianamente en la operación de las organizaciones generando cambios en el servicio o producto final, todo a raíz de la intervención del usuario (Bellido, 2008). Según la mercadotecnia los procesos de customización tienen mayor exclusividad y valor en comparación a los productos de consumo

masivo (Anrela, 2015). La personalización del servicio es una técnica que retiene y fideliza los usuarios. A través de la costumización, es posible ofrecer experiencias más inteligentes y proactivas en todos los canales (Pallares, 2017).

Algunos ejemplos de personalización es la costumización para ahorrar trabajo en gestiones, la App para organizar y reservar viajes de negocios, permite la personalización de la experiencia a través del uso de Inteligencia Artificial. Lola (robot) adapta su experiencia a las preferencias de sus clientes para encontrar vuelos y hoteles y cuenta con herramientas de gestión que a través de un chatbot está pendiente de todos los viajes y de solucionar los contratiempos que pueden ir surgiendo (Pallares, 2017). Otro servicio segmentado es el de la costumización para conseguir el mejor precio posible, la App del buscador de vuelos Hopper acaba de lanzar una nueva funcionalidad que une costumización y mejores precios. Bajo el nombre de “Flex Watch”, esta nueva funcionalidad ofrece recomendaciones de vuelos baratos en función de las preferencias de los usuarios como destinos favoritos, fechas de viaje deseadas, nivel de flexibilidad u otras preferencias. Con estos datos, la App ofrece alertas de destinos a mejores precios que pueden llegar a suponer un ahorro del 40% respecto a la forma tradicional de buscar vuelos (Pallares, 2017). La compañía de arquitectura OVA Studio, ha diseñado el Hive Innhotel-jenga, es el proyecto de hotel más divertido del mundo. Fue desarrollado para el Premio a la Innovación Radical e inspirado por las dos tendencias que prevalecen hoy en día en el mundo de la arquitectura: la máxima flexibilidad y la movilidad ((Pallares, 2017) & (Infobae, 2014)).

Figura 4. Flexibilidad y movilidad



Fuente: Pallares (2017)

El hotel está hecho de docenas de contenedores de transporte reciclados y apilados unos encima de los otros y customizados para dar forma a cada una de las habitaciones y estancias diferenciadas. Los contenedores se pueden quitar o insertar en función de las necesidades. Tiene una estructura de rejilla sobre la que se sitúa uno u otro contenedor sin afectar a los que se sitúan por encima o por debajo de los ya colocados. El proyecto aparte de cumplir una función de brindar un servicio de hospedaje también sirve como soporte publicitario por tiempo limitado. Grandes marcas patrocinan las habitaciones como si se tratase de una valla publicitaria; dichas habitaciones se pueden usar por un tiempo limitado antes de ser reemplazadas por otros contenedores patrocinados por otra compañía, entre las empresas que pueden estar interesadas en este tipo de soportes están Nikon, Puma, Ferrari y Gucci ((Pallares, 2017) & (Griffiths, 2014))

12.2.3 Protocolo

Se define como una serie de instrucciones que se fijan, puede ser un documento o una normativa que establece cómo se debe actuar en ciertos procedimientos. De este modo, recopila conductas, acciones y técnicas que se consideran adecuadas ante ciertas situaciones (Definicion.de, s.f.). El protocolo procedimental de pasajeros con enfermedades contagiosas, en caso de que aparezca un pasajero en un avión "con síntomas compatibles" con la gripe aviar. Las medidas consistirán en aislar a la persona y proporcionarle una mascarilla para que no se produzca contagio

a otros pasajeros. También se reservará un servicio para el uso del paciente. Además, la tripulación del avión informará al aeropuerto de llegada para que estén preparados para recibir y aislar al enfermo hasta que se le hagan las correspondientes pruebas. El resto de los pasajeros deberá rellenar unas fichas de manera que estén localizables por si confirmara el diagnóstico. La nave se desinfectará después del vuelo (De Benito, 2006).

El protocolo de servicio al usuario de la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare tendrá tres entradas:

1. **Protocolo técnico:** de acuerdo con la gerente general de la Fundación, por allí transitan múltiples usuarios bajo la condición de enfermedad o dolencia, estas las dividiremos en tres (3):
 - a) usuarios con trasplantes (preoperatorio y pos-operatorio)
 - b) tipos de cáncer (tratamientos y cirugías).
 - c) Enfermedades huérfanas (huesos de cristal, malformaciones, entre otras).

Para el desarrollo y construcción de los lineamientos técnicos en el protocolo del servicio al usuario se recomendará tener en cuenta los conceptos del ICIC. Programa nacional de la Fundación Robert Wood Johnson, el cual tiene el objetivo de mejorar de manera continua el cuidado de los pacientes crónicos en EE. UU, especialmente a las poblaciones de bajos ingresos, buscando renovar su atención a través de la implementación del Modelo de Cuidados Crónicos. Algunas de las herramientas más útiles del ICIC (evaluación de los Cuidados Crónicos) es el cuestionario PACIC que mide los elementos específicos del Modelo de Cuidados Crónicos desde el punto de vista del paciente, generándole a las organizaciones conocimiento para evaluar las fortalezas y debilidades de las condiciones de la prestación del cuidado de las enfermedades crónicas en seis áreas: Recursos y políticas de la comunidad, apoyo al automanejo, apoyo a la toma

de decisiones, diseño del sistema de atención, sistemas de información y la organización de la atención (Organización Mundial de la Salud, 2015).

Figura 5. Diseño del sistema de atención



Fuente: Organización Mundial de la Salud (2015)

Se enfatiza en la atención enfocada a la coordinación del paciente a través de la asistencia continua, desde la promoción de la salud y la prevención hasta la detección temprana, así como la atención primaria, secundaria y terciaria (Organización Mundial de la Salud, 2015)

2. **Protocolo de convivencia:** en la fundación Amigos de la Salud conviven usuarios con múltiples condiciones y culturas, por lo que es necesario que cada huésped sea respetuoso con las actitudes y comportamientos que puede llegar a tener cada usuario a raíz de su enfermedad o dolencia. Es necesario que el lineamiento de convivencia mencionado en el protocolo de servicio al usuario se construya sobre el propósito de crear un clima de confianza, socialización y seguridad que optimice la atención e igualdad de todas las personas que se hospedan en la fundación (Hospital Infantil Universitario San José, 2008). En este sentido, los usuarios deben tener presente el concepto de tolerancia, necesaria para que las relaciones se lleven a cabo, dejar de lado las diferencias; es ante todo una

consecuencia de la comprobación de que es más importante poner énfasis en aquello que se tiene en común (Importancia.org, 2008). Con base en lo anterior, es muy importante que la dinámica entre los usuarios se base en la compasión y empatía, es decir, ponerse en los zapatos del otro es empatía y reconocer el dolor ajeno es compasión. La Biología del siglo XXI ha demostrado que lo que nos caracteriza y ha marcado la diferencia evolutiva con el resto de las especies, no es nuestra violencia, ni nuestra astucia depredadora; sino nuestra capacidad de sintonizarnos con otros, de coordinar actividades cooperativas, de cuidar a los que lo necesitan. La dinámica mencionada anteriormente entre las personas que conviven en un mismo espacio, mitiga el sentimiento de la discriminación y cultiva la sensación de igualdad y empatía con todas las personas sin importar su condición ((Waal, 2017) & (Restrepo, 2017)).

Organizaciones como la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare deberán estimular la convivencia sana entre los huéspedes. Se mencionará el Caso del Hotel Meridien Hotel & Resorts en Barcelona:

Meridien Barcelona, ha desarrollado un nuevo concepto de lobby, llamado Le Meridien Hub, en otros hoteles dispersos por el mundo, con el objetivo de crear un espacio donde las personas puedan hablar, comparar e intercambiar ideas y opiniones, promoviendo la curiosidad y la interacción, igualdad, empatía, tolerancia y compasión, abierto no sólo a los huéspedes, sino también a los habitantes del lugar, de forma que se cree un espacio sin problemas entre el interior y el exterior del hotel, promotor del arte contemporáneo y de la cultura local. Por ejemplo, además de los sofás y los cómodos sillones puestos de manera que incentiven el contacto entre las personas, está también presente una especie de librería donde se pueden encontrar publicaciones específicas que presentan los aspectos culturales de cada ubicación, además de la organización de citas,

eventos y debates sobre temas relacionados, que toman el nombre de "A New Perspective" (Belloni, 2011)

3. **Protocolo emocional:** A lo largo de la estadía en la fundación los usuarios sienten, rabia, decepción, angustia, frustración, soberbia, ansiedad, alegría, resignación, tristeza, incertidumbre, ansiedad, entre otras. Todo esto a raíz de la burocracia del sistema de salud, condiciones físicas, emocionales y psicológicas pueden llegar a afectar sus propósitos, expectativas y experiencias por lo que su comportamiento y relaciones interpersonales con las personas que lo rodean se pueden ver afectadas negativamente (Peña, 2017).

Para el logro de las relaciones sociales sinérgicas es necesario complementar la inteligencia emocional o la inteligencia social con información del usuario como la historia de vida, paradigmas, experiencias (positivas, negativas o de aprendizaje...), deseos profundos, propósitos de vida. Para relacionar las definiciones con las experiencias se relacionará algunas ecuaciones emocionales que podrán de ser de gran ayuda para entender a las personas que están cargadas de emociones positivas y/o negativas (Rojas, s.f.).

- **Felicidad = querer lo que se tiene/ tener lo que se quiere:** en alguna ocasión saludé a alguien en términos de "Buenos días...". Su respuesta fue: ¿Y qué les ve usted de buenos? Me tomé algunos segundos para contestarle... "Pues muchas cosas; ¿sabe usted, que es anosmia? Es la carencia del sentido del olfato ¿Cómo entenderá al poseer esta disfunción, también estará afectado el sentido del gusto ¿verdad? Más de una persona de mi ciudad, nacen anósmicos, mientras yo he tenido la suerte de tener mis cinco sentidos funcionando... (Rojas, s.f.).
- **Decepción = expectativas – realidad:** alguien, cuando no somos nosotros, genera expectativas positivas que alientan nuestro entusiasmo pero que no resulta ser lo

esperado, se recomienda entender que la realidad es esa; está ahí; y que nosotros la leemos según nuestros paradigmas y afianzar nuestra capacidad de adaptabilidad poder navegar -sin hundirse- en las aguas turbulentas y/o tranquilas de la vida, ante los cambios que ella nos depara (Rojas, s.f.).

- **Desesperación = sufrimiento – sentido:** es uno de los sentimientos de mayor aparición en cualquier momento y frente a cualquier circunstancia. Víctimas de la vida agitada de hoy, si sufrir es el resultado de un gran dolor que resistimos de manera heroica, lo único que reduce o elimina la desesperación, son los motivos que la persona tiene para vivir con alegría y entusiasmo: sueños, tu familia, tu pareja, el servir otros o a una causa importante (Rojas, s.f.).

13 Conclusiones

Las expectativas de los usuarios que se hospedan en la fundación no están del todo cubiertas, debido a que la ésta brinda un servicio básico, el cual no contempla los diferentes tipos de demanda que pueden llegar a hospedarse.

Se define usuarios como todo tipo de persona que se hospeda en la fundación sin importar su condición de paciente o acompañante.

El tiempo de hospedaje cambia la experiencia de servicio que pueda llegar a tener un usuario.

Puede afectar la convivencia de los usuarios los aspectos personales, como factores emocional y condición de salud.

Las burocracias de los procesos administrativos de las entidades prestadoras de salud pueden llegar a afectar los aspectos emocionales de los usuarios, generando un cambio significativo en su comportamiento y criterio.

La alta rotación de voluntarios en cargos responsables de relacionarse con los usuarios puede llegar a generar desconocimiento en la atención al usuario y errores logísticos.

La amabilidad que puedan llegar a tener los funcionarios cambia la experiencia de los usuarios y su criterio de la Fundación,

La Fundación no requiere inversión en mercadeo para atraer usuarios, debido a que la Sentencia T-148/16 expedida por la Corte Constitucional, es una oportunidad para incrementar el

tránsito de usuarios, esta sentencia obliga a las EPS a asumir todos los costos del traslado de los pacientes.

Las encuestas de satisfacción no son un referente para establecer la calidad de servicio y el grado de satisfacción de las expectativas de los usuarios.

14 Recomendaciones

Para que la Fundación puede adecue, instale, ejecute y aprende del diagrama Blueprint services es recomendable que tenga en cuenta aspectos ligados a gobierno y liderazgo al momento de operar y tomar decisiones tanto a nivel ejecutivo como operativo.

Se recomiendan dos (2) tipos de liderazgo: 1) **liderazgo participativo**, en este pese a tener él la última decisión, no duda en consultar y evaluar las opiniones del resto de equipo de personas en el proceso de toma de decisiones. Su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo donde cada individuo se sienta importante dentro de la organización y sobre todo valorado, teniendo así un impacto muy positivo en la motivación del grupo de trabajo (WorkMeter, 2014); y el **liderazgo transformacional**, encargado de proponer nuevas iniciativas y agregar valor a las decisiones tomadas. Se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores (Enciclopedia Financiera, 2015).

Se recomienda tener en cuenta el concepto de Gobierno, ya que promueve el uso eficiente de los recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones (Cadbury, 2003). Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento (Gobierno de Bélgica, 2004), mitigando el riesgo de choques de poder, desautorización de decisiones por parte de los directivos con líderes y desorden en la operación.

Se recomienda que los directivos socialicen con el personal la estrategia de servicio planteada en este trabajo para que los funcionarios conozcan e interioricen.

Es necesario que los funcionarios tengan en cuenta la importancia de la inteligencia emocional y los recursos que la fundación les brinda para atender a cualquier tipo de usuarios.

Se recomienda mejorar la estructura de gasto que tiene la fundación para que pueden tener un excedente y puedan invertir en actividades lúdicas dirigidas a niños y adultos.

Se recomienda que el personal de la fundación incentive a los usuarios a tener comportamientos de solidaridad, compasión, amistad y familiaridad entre hospedados, también se aconseja que la fundación implemente un programa de carteles, folletos y pendones que contengan información relacionada a la convivencia.

Es necesario que el personal sea ordenado y este actualizando constantemente los formularios, bitácoras y planillas logísticas para poder tener acceso rápidamente a la información del usuario.

Se recomienda mejorar el proceso de recolección de soportes y gestión de la facturación, esto ayudaría a mejorar su índice de cobro de cartera y le daría mayor oxígeno a la fundación para funcionar diariamente e invertir en proyectos al interior de la entidad.

Referencias

- Afanador, G. F. (s.f.). *Atención segura y de calidad al paciente a través del manejo del proceso hospitalario*. Recuperado el agosto de 2017, de <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/revista-inalde/detalle-blog/ic/atencion-segura-y-de-calidad-al-paciente-a-traves-del-manejo-del-proceso-hospitalario/icac/show/Content/>
- Anrela, A. (14 de enero de 2015). *Pasos para una buena customizacion*. Obtenido de <https://marketingloserastu.wordpress.com/tag/customizacion/>
- Barraza, N. (11 de febrero de 2016). *Propuesta de valor*. Obtenido de <http://propuestadevalorequipo5.blogspot.com.co/>
- Bellido, M. (2008). *Customización de productos en China*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/CE-076.pdf
- Belloni, F. (4 de julio de 2011). *Estimulamos situaciones de socialización entre los huéspedes en nuestros hoteles*. Obtenido de <http://www.tsmconsulting.es/blog-marketing-turistico/socializaci%C3%B3n-hu%C3%A9spedes-hotel>
- Blog de Mixi ideas. (8 de septiembre de 2007). *Propuesta de valor*. Obtenido de <http://www.mixideas.com/propuesta-de-valor-marketing-ejemplos/>.
- Cadbury, A. (2003). Corporate Governance and Development. *Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo*.

Colombia. Congreso de la República. (abril de 2005). *Ley 122: Regulación y Fomento de las Asociaciones Sin Fines de Lucro*. Obtenido de <http://www.solidaridad.org.do/ley-122-05-sobre-asociaciones-sin-fines-de-lucro/>

Colombia. Congreso de la República. (4 de agosto de 2016). *Ley 1805: por medio de la cual se modifican la Ley 79 de 1988 y la Ley 919 de 2004 en materia de donación de componentes anatómicos y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66718>

Colombia. Corte Constitucional. (31 de marzo de 2016). *Sentencia T-148*. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2016/t-148-16.htm>

Colombia. Ministerio de Protección social. (4 de febrero de 2011). *33 mil personas al año mueren de Cáncer en Colombia*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/33-mil-personas-al-a%C3%B1o-mueren-de-C%C3%A1ncer-en-Colombia.aspx>

Colombia. Ministerio de Protección Social. (26 de Febrero de 2014). *Colombia avanza en la identificación de los pacientes con enfermedades huérfanas*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/-Colombia-avanza-en-la-identificaci%C3%B3n-de-los-pacientes-con-enfermedades-hu%C3%A9rfanas.aspx>

Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (14 de abril de 2016). *En 2015 aumentó en 990.385 personas el número de afiliados al sistema de salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/En-2015-aumento-en-990.385-personas-el-numero-de-afiliados-al-sistema-de-salud.aspx>

De Benito, E. (2 de marzo de 2006). *Protocolo para aviones*. Obtenido de https://elpais.com/diario/2006/03/02/sociedad/1141254003_850215.html

Definicion.de. (s.f.). *Definición de protocolo*. Obtenido de <https://definicion.de/protocolo/>

El Espectador. (14 de octubre de 2016). *Hay 2.277 pacientes en lista de espera de trasplante de órganos en Colombia*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/salud/hay-2277-pacientes-lista-de-espera-de-trasplante-de-org-articulo-660418>

Enciclopedia Financiera. (2015). *Liderazgo transformacional*. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>

Euroresidentes. (2017). *5 Herramientas de análisis estratégico para elaborar un plan de negocio*. Obtenido de Euroresidentes: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:i6UqYMi50mUJ:https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Expreso Viajes. (5 de febrero de 2013). *NH Hoteles rediseña su propuesta de valor para mejorar la experiencia del cliente*. Obtenido de http://www.expreso.info/noticias/hoteles/31375_nh_hoteles_redisena_su_propuesta_de_valor_para_mejorar_la_experiencia_del_cliente

Feria Cruz, M., Herrera Estrada, S., & Rodríguez Esquivel, M. A. (3 de septiembre de 2013). *Calidad del servicio y fidelidad del cliente en franquicias y negocios familiares en Aguascalientes*. Obtenido de EBSCOhost,

search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=86940708&lang=es&site=ehost-live.

Fundacion Amigos de la Salud Virgen de Manare. (2006). *Misión y visión*. Bogotá, D.C.

Fundación Hogares de Belen. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.fundacionhogaresdebelen.org/>

Gobierno de Bélgica. (2004). *Código de Gobierno Corporativo de Bélgica*.

Griffiths, S. (23 de abril de 2014). *giant-game-Jenga*. Obtenido de <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2611063/A-giant-game-Jenga-No-hotel-design-shipping-containers-rearranged-WITHOUT-falling-over.html>

Guillén, P. (2013). *Propuesta de valor*. Obtenido de http://www.blandi.org/fguillen/2-propuesta-de-valor/#.We_4uGjWzIU

Hogar de Paso María Salud de los Enfermos. (2017). *Acerca de nosotros*. Obtenido de <http://www.hogardepasoare.com/>

Hospital Infantil Universitario San José. (2008). *Normas de convivencia*. Obtenido de <https://www.hospitalinfantildesanjose.org.co/normas-de-convivencia>

Importancia.org. (2008). *Importancia de la Tolerancia*. Obtenido de <https://www.importancia.org/tolerancia.php>

Infobae. (18 de mayo de 2014). *El Hotel Jenga," un edificio inspirado en el juego de maderas*. Obtenido de <https://www.infobae.com/2014/05/18/1565394-el-hotel-jenga-un-edificio-inspirado-el-juego-maderas/>

- Matiz, F. (24 de abril de 2014). *Diseño de servicios - herramientas (3)*. Obtenido de <http://www.matizyassociados.com/disenio-de-servicios-herramientas-3/>
- ONU Mujeres. (2012). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Organizacion Mundial de la Salud. (2015). *Organización y prestación de atención de alta calidad*. Organizacion Mundial de la Salud.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2001). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Pallares, E. (18 de septiembre de 2017). *Customizacion en la experiencia de viajar*. Obtenido de <https://www.persuabilidad.com/2017/09/18/customizacion-en-la-experiencia-de-viajar/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *Modelo de Las Deficiencias*. Obtenido de <https://www.scribd.com/doc/48180172/6-Modelo-de-Las-Deficiencias>
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (30 de octubre de 2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Peña, R. (30 de septiembre de 2017). Emociones usuarios. (S. A. Vásquez Huertas, Entrevistador)
- Pérez Savelli, M., & Quiñones, V. (2015). *El diagrama o blueprint del servicio*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Perez Savelli, M., & Quiñones, V. (2016). *Diagrama o blueprint de servicio*.: Puerto Rico.

ProQuest. (13 de marzo de 2013). *Servicio, diferenciación y operación*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1316761471?accountid=13250>

Restrepo, S. (12 de abril de 2017). *¿Cómo ponerse en los zapatos del otro?* Obtenido de <https://cromos.elespectador.com/tema-central-en-el-divan/como-ponerse-en-los-zapatos-del-otro-17160>

Rojas, C. J. (s.f.). *Ecuaciones emocionales*. Obtenido de <http://www.gyt-consultores.com/userfiles/file/ECUACIONES%20EMOCIONALES.pdf>

Sánchez Hernández, E., Medina Pavón, M., Moreno Reyes, J. C., Ferrer Bell, D., & Hodelín González, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *Medisan*, 302-309.

Secretaria Distrital de Integración Social. (2017). *Secretaria Distrital de Integración Social*. Obtenido de <http://www.integracionsocial.gov.co/>

Smart Minds. (2014). *Ejemplo propuestas de valor*. Colombia.

Tarache, C. (29 de julio de 2017). Fundación Amigos de la Salud. (S. A. Vásquez Huertas, Entrevistador)

Waal, F. d. (2017). *La edad de la empatía*.

WorkMeter. (24 de mayo de 2014). *6 tipos de liderazgo empresarial ¿Cuál es el tuyo?* Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial-cu-l-es-el-tuyo>

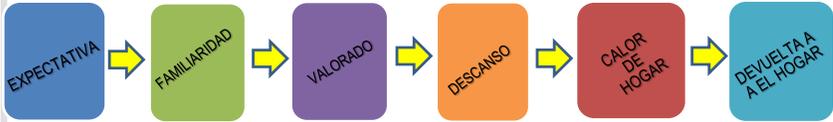
ANEXOS.

1) Blueprint services Fundación amigos de la Salud Virgen de Manare.

BLUEPRINT SERVICIOS AMIGOS DE LA SALUD VIRGEN DE MANARE							
Fases de proceso	Expectativa	Familiaridad	Cuello botella (fase familiaridad)	Valorado	Descanso	Calor de hogar	De vuelta al hogar
Evidencia Física	Llamar al usuario por teléfono. Presentación de la fundación	Recibir al usuario y acompañante en la recepción. Comunicarle las salidas de emergencia, ubicación zonas comunes y privadas, notificar los derechos y deberes del usuario. Brindarles alimentos	Se recibe mas de un paciente y acompañante. Comunicar la información a todos los usuarios (mesa redonda), entregar la habitación y brindar turnos que serán atendidos cada 15 minutos para realizar el ingreso.	Ingreso y solicitud de datos personales (historia médica, autorización hospedaje, formularios). Aplica para usuarios particulares y provenientes EPS	Entrega de la habitación	Prestación servicio de transporte, alimentación y mantenimiento de los artículos que ofrece la fundación para uso del usuario	Recibir habitación y transportar al usuario al aeropuerto/terminal
acciones del cliente	Recibe autorización de hospedaje expedida por la EPS, se prepara para tomar el vuelo o autobús en el terminal	El paciente y acompañante ingresa a las instalaciones de la fundación.	El paciente escuchar la información del funcionario junto con los otros usuarios, después recibe habitación y bajera a recepción a hacer el ingreso cuando sea el momento del turno.	Brindar los documentos requeridos, información y diligenciar formularios	Recibir la habitación y dirigirse a ella.	Solicitar el servicio de transporte cuando lo requiera, recibir alimentos y hacer uso de las instalaciones de la fundación	Entregar la habitación, hacer maletas, firmar documentos y diligenciar la encuesta de satisfacción
líneas de interacción	↑ ↓	↑ ↓		↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓
acciones visibles del empleado/punto de contacto visible	Generar en la conversación confianza y respeto. Escuchar activamente.	Generar un ambiente de calidez y transparencia. Tener un buen tono de voz, actitud corporal y actitud amable con el paciente y acompañante.	Hablar en público (todos los usuarios), generar un ambiente de calidez y amabilidad, ser proactivo en el diligenciamiento de formularios y documentos de ingreso	Generar un ambiente de actitud positiva, compasión y carisma. Tener una buena actitud corporal, tono de voz y disposición para establecer un diálogo formalmente amable con el usuario	Generar un ambiente de servicio, confiabilidad, privacidad y excelencia.	El proceso de servicio deberá caracterizarse por la eficiencia en procesos y el compromiso de los funcionarios por generar un ambiente de solidaridad y equidad	Generar un ambiente de alegría, puntualidad, optimismo, voluntad. Realizar la recepción de la habitación 30 minutos o 40 minutos antes de llegar el transporte
líneas de visibilidad							
acciones tras bastidores/acciones invisibles del empleado	Se recibe en el correo de la fundación preséala de la EPS, notificando la llegada del usuario y sus características					Prestación de servicio médico de las EPS y hospitales.	
líneas de interacción interna	↓						
Proceso de soporte	Apoyarse en el protocolo de servicio al usuario. Diligenciar la bitácoras del paciente	Apoyarse en el protocolo al usuario. Diligenciamiento de bitácora, proceso de entrega de información, abastecer los puntos de alimentos (garraldas con agua, termos de tinto, etc)	Apoyarse en el protocolo al usuario. Diligenciamiento de bitácora, proceso de entrega de información, abastecer los puntos de alimentos (garraldas con agua, termos de tinto, etc)	Apoyarse en el protocolo al usuario. Formularios internos de la fundación, check list de documentos requeridos, punto de alimentos	Apoyarse en el protocolo al usuario. Entrega y acompañamiento a la habitación	Diligenciamiento bitácora de servicio. Planear la logística de transporte y entrega de alimentos	Proceso de recepción habitación, entrega de encuestas de satisfacción y ayudar al paciente con la movilización del equipaje

2) Protocolo de servicio al usuario

 VIRGEN DE MANARE	<h2>PROTOCOLOS DE SERVICIO AL CLIENTE</h2>	VERSION: 01
		FECHA: 28/10/2017
		Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare
		Página 1 de 13

OBJETIVO:	Establecer las fases que componen el proceso de servicio al usuario, cambiando los parámetros internos que deben tener los funcionarios al momento de prestar el servicio.
ESCENARIOS:	<p>El punto de atención de servicio debe estar ubicado en la zona de ingreso de la sede. Los componentes mínimos del punto de información deben ser: material informativo, línea telefónica, correo electrónico y cartelera informativa. (Camara y comercio Cartagena, 2016)</p> <p>Es fundamental que el proceso de atención se desarrolle de la manera más adecuada y efectiva posible mediante el dialogo cordial y amable con el usuario y la atención inmediata</p> <p>Interpretar e identificar las necesidades de los solicitantes con el objetivo de brindar la información básica que requiere para realizar su trámite dentro de la institución. (Camara y comercio Cartagena, 2016).</p>
FASES	

DESPLIEGE PROTOCOLO	
	<p>¿QUE HACER?</p> <ul style="list-style-type: none"> El funcionario encargado de contactar telefónicamente al usuario luego de recibir la prealerta de la EPS deberá tener una actitud basada en el respeto y confianza, valores que deberán ser representados en esta fase. <p>DEFINICIONES VALORES FASE/EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Respeto: Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales (Colanta, 2013). Confianza: Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable (Colanta, 2013). <p>¿COMO HACERLO?</p> <p>Buenos días / tardes, hablo con ____ (paciente) (acompañante), mi nombre es ____ lo llamo de la fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare, organización que lo acompañara durante todo su proceso medico en Bogotá, nos sentimos muy complacidos con su estadía en nuestras instalaciones y esperamos que se solucione sus complicaciones de salud en Bogotá (caso de contestar: paciente)/esperamos que el paciente pueda solucionar sus complicaciones de salud en Bogotá (caso de contestar: acompañante), yo seré el responsable de recibirlo a usted y a su acompañante/ paciente y coordinar la logística previa para recogerlos en el aeropuerto/terminal, por favor cuéntame, ¿a qué hora llega a Bogotá?, ¿El paciente tiene limitantes para moverse?, ¿requieren una silla de ruedas o algún otro implemento?, ¿ya desayuno/almorzo/ceno? (En caso que digan no preguntar ¿desea que le llevemos algo de comer mientras llegan a la fundación?).</p> <p>Le Agradezco por tomar la llamada, los esperamos. Buen día.</p> <p>Recomendación: Se recomienda que para el trato de los usuarios AAA usar herramientas basadas en la inteligencia emocional para generar un ambiente de confianza, por medio de respuestas respuestas basadas en el respeto buscando generar seguridad y tranquilidad en situaciones difíciles: "No se preocupe entendemos", "tiene toda la razón", "Nuestro mayor interés es que usted se sienta bien", "aquí lo vamos a esperar", "claro que sí, lo vamos a tener en cuenta", "no soy la persona encargada pero con mucho gusto yo le informo a la persona responsable".</p>

<p style="text-align: center;">FAMILIARIDAD</p>	<p>¿QUE HACER?</p> <ul style="list-style-type: none"> En esta fase el funcionario deberá tener un tono de voz tranquilo, movimientos corporales alineados al tono de voz y un vocabulario adecuado. Se busca crear un ambiente representado por la calidez y transparencia, valores que serán fundamentales para enmarcar esta fase. <p>DEFINICIONES VALORES FASE/EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidez: soy cálido, respeto las diferencias, me importa el otro y trato de entender sus circunstancias para ayudarte a buscar soluciones, sin arrogancia y siempre con respeto y amabilidad (ESSA-GRUPO EPM, 2010). Transparencia: soy transparente, actúo para construir un ambiente de seguridad y confianza entre la Empresa y sus grupos de interés, brindándoles una información oportuna, relevante y de calidad. Entiendo el carácter público de mi labor y cuido los bienes públicos de los que soy responsable (ESSA-GRUPO EPM, 2010). Amabilidad: La amabilidad puede definirse como un comportamiento o acto que resulta caritativo, solidario o afectuoso con otras personas. Por eso engloba diversas actitudes, como la simpatía, la generosidad, la compasión y el altruismo (Definiciones, 2005). <p>¿COMO HACERLO?</p> <p>Buen día, señor _____ y _____ (en caso que venga con acompañante), bienvenidos a la fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare, somos una entidad sin ánimo de lucro que tiene más de 11 años en el sector de albergues con enfoque social. Nuestros horarios de atención son _____ a _____ y trabajamos de _____ a _____. Ustedes recibirán un documento en donde se encontrara toda la información por escrito con respecto a los derechos y deberes del usuario. Les voy a explicar nuestros procesos diarios, salidas de emergencia, ubicación de zonas comunes y privadas. Finalmente les presentare el personal de servicios de soporte que serán los responsables de suplir las necesidades que surjan durante su estadía.</p> <p>Recomendación: Para el tratamiento de un usuario AAA o AA usar herramientas logísticas que le permitan al trabajador bajar la intensidad y efervescencia del momento en ocasiones difíciles con este tipo de usuarios. Se recomienda que las sillas estén igual de altas que las sillas donde se sienta el usuario sea cómodas, ofrecer alimentos o bebidas, subir las maletas a la habitación mientras se realiza la presentación y buscar establecer un dialogo calmado en el cual el usuario se pueda desahogar.</p>
<p style="text-align: center;">VALORADO</p>	<p>¿QUE HACER?</p> <ul style="list-style-type: none"> En esta fase el funcionario deberá ser consciente y manejar la situación, por políticas internas debe recolectar e intercambiar información del usuario, esta serán los documentos de ingresos, prioritarios para la fundación pero también deberá obtener esta información sin que el usuario se sienta incomodo, desesperado o frustrado, por lo que los valores que debe representar en esta fase es la actitud positiva, compasión, carisma, herramientas que servirán para que el funcionario sea persuasivo y oriente la situación con el usuario al dialogo, espontaneidad y tranquilidad para intercambiar información. <p>DEFINICIONES VALORES FASE/EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ACTITUD POSITIVA: Sustentamos la virtud que nace en el corazón y se muestra en forma de entusiasmo, siendo serviciales y proactivos, laborando con alegría y pasión, demostrando amor por lo que se hace, inspirando creatividad, optimismo y diversión (Contrataciones el conctor S. A, 2012). COMPASION: comprender la situación del otro conectándose desde un sentimiento espontáneo de solidaridad para responder a sus necesidades. Entendiendo que, en los vínculos, todo lo que perjudica a otro me perjudica, y todo lo que lo beneficia me beneficia. (Significados, 2013). CARISMA: Una persona carismática es siempre aquella que puede comunicarse con otras personas, por lo general de manera simple y atractiva,
	<p>manteniendo el interés y despertando la atención de las mismas tanto por el contenido como por las formas de un mensaje específico (Significados, 2013).</p> <p>¿COMO HACERLO?</p> <p>A continuación vamos a ingresar sus datos personales e intercambiar documentos, el proceso será el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Diligenciamiento la información en la bitácora del usuario. 2) Intercambio de documentos (formularios, carta de aprobación alojamiento, historial médico, tutelas, tipo de usuario (particular o EPS), etc). 3) Información de su estado de salud y requerimientos. 4) Requerimiento de transporte. <p>Recomendación: Para que el funcionario pueda obtener información del usuarios AAA, AA y A, se sugiere que utilice herramientas basadas en la persuasión, es posible que en varias situaciones el usuario no quiera brindar los documentos o información esto debido a que puede sentirse frustrado, cansado con rabia etc. Por lo anterior se sugiere que el trabajador utilice herramientas que generen empatía, por ejemplo: "Entiendo que se encuentren cansados del viaje, si desea le subo las maletas, adecuamos al paciente a la habitación y usted me regala 5 minutos de su tiempo para intercambiar información", "desea consumir algún alimento mientras intercambiamos información". Estas herramientas logísticas pueden ayudar al trabajador a brindar un ambiente positivo y agradable.</p>
<p style="text-align: center;">DESCANSO</p>	<p>¿QUE HACER?</p> <ul style="list-style-type: none"> En esta fase el trabajador debe ser ágil pero a la vez servil, el usuario desea finalizar los procesos documentales y tener privacidad para descansar, los valores que se deberán ver reflejados en el trato del trabajador es la excelencia, servicio y confiabilidad. <p>DEFINICIONES VALORES FASE/EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none"> EXCELENCIA: En cada uno de nuestros procesos, comprometidos con altos estándares de Calidad, Eficiencia y Productividad (Autos Yamaha, 2005). SERVICIO: Nos esmeramos por brindar a usted, la mejor atención, obrando bajo nuestros principios de excelencia, Amabilidad y Agilidad (Autos Yamaha, 2005). CONFIABILIDAD: Toda la información es manejada con absoluta reserva profesional la cual implica el compromiso de no revelar ninguna información confidencial obtenida durante el desarrollo de la prestación del servicio (Auditores Catastro, 2008) <p>¿COMO HACERLO?</p> <p>A continuación le voy a hacer entrega de la habitación _____ la cual tiene _____ mesa de noche, _____ camas, closet y un baño (si aplica), los artículos de aseo personal son responsabilidad del usuario. La institución no ofrece tendidos de cama y toallas limpias diariamente pero no se hace responsable de sus prendas personales, también se le ofrecerá un sistema de cámaras de seguridad las 24 horas del día durante los 7 días de la semana.</p> <p>Recomendación: Ha llegado el momento tan esperado por el usuario, llegar a su habitación y descansar después de la larga travesía desde sus hogares, se aconseja que el trabajador ser eficiente en sus procesos y sea lo más servil que se pueda. Al momento de entregar la habitación deberá identificar rápidamente las necesidades que tiene el usuario y apoyarse en los recursos que tiene la fundación, ejemplo: "Observo que no tiene jabón ni toallas limpias, no se preocupe adecuése a el espacio mientras yo consigo rápidamente jabón y toallas limpias", "Perígame solicitar que le cambien las sabanas, nuestra fundación ofrece servicios de limpieza de habitaciones y si desea tenemos un convenio con una lavandería"</p>

CALOR DE HOGAR

¿QUE HACER?

- En esta fase el usuario debe sentirse como en su hogar, por lo que es necesario que los trabajadores lo hagan sentir de la misma forma. Los valores que se usara como herramientas para la prestación del servicio a usuarios tipo AAA, AA y A es la eficiencia, compromiso, solidaridad y equidad.

DEFINICIONES VALORES FASE/EJEMPLOS

- EFICIENCIA:** La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad (conceptos, 2011).
- COMPROMISO:** Identificar y asumir los fines y propósitos de la empresa como propios con empeño y actitud entusiasta y proactiva actuando más allá del deber del ejercicio como funcionario (EAAAZ, 2006)
- SOLIDARIDAD:** Se define como la capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando lo más que se pueda, coligados por una meta en común, la solidaridad proviene del instinto humano a buscar la convivencia social a sentirse hermandad de e sus semejantes logrando con ello una total cooperación en proyectos o metas en común (EAAAZ, 2006).
- EQUIDAD:** intenta promover la igualdad, más allá de las diferencias en el sexo, la cultura, los sectores económicos a los que se pertenece, etc. Es por ello que suele ser relacionado con la justicia social, ya que defiende las mismas condiciones y oportunidades para todas las personas, sin distinción, solo adaptándose en los casos particulares (Conceptos, 2011)

¿COMO HACERLO?

- Tener actualizada la bitácora de cada paciente. La bitácora permitirá identificar la evolución del proceso medico de cada paciente, indicando el nivel de cumplimiento, documentación pendiente, prorrogas de tiempo de hospedaje y el grado de satisfacción de las expectativas del usuario. La información diligenciada en la bitácora servirá para detectar los inconvenientes actuales que a futuro pueden convertirse los problemas difíciles de solucionar, como acción de mejora la identificación de la situación actual del paciente permite presentar acciones de mejora en tiempo real, mitigando choques negativos a futuro.
- Los directivos pueden crear estrategias recreativas acordes a la edad, condición, cultura y demás características de los usuarios, como por ejemplo talleres, proyección de películas, música, arte, deporte, pintura etc.
- La gerencia puede crear campañas de convivencia que incentiven un ambiente de tolerancia, solidaridad, compasión, amistad y ayuda mutua entre los usuarios con el fin de desvincular los sesgos por diferencias por su condición emocional y física de salud.

Recomendación: Se recomienda que los funcionario encargado de la bitácora del usuario tenga buena comunicación y pueda generar un ambiente de confianza y dialogo para que el usuario sienta la tranquilidad de expresar sus necesidades e inquietudes. Para la creación de la campaña de convivencia se recomienda documentos informativos como folletos, laminas, carteles y todo tipo de herramienta que puede generar una actitud positiva entre los usuarios.

DEVUELTA AL HOGAR

¿QUE HACER?

- En esta fase el usuario sentirá una la sensación de satisfacción, alcance personal y felicidad de un logro alcanzado, termino el procedimiento medico en la ciudad y se dirige a su hogar. Por lo que el funcionario deberá crear un ambiente de alegría, puntualidad, optimismo y voluntad

DEFINICIONES VALORES FASE/EJEMPLOS

- ALEGRIA:** va estrechamente relacionada al amor y nos permite sentirnos con esperanza, una alta estima y esperanzados (Recursos de autoyuda, 2009).
- PUNTUALIDAD:** es la que nos permite tener orden y ser mucho más eficaces, además de generar confianza en las demás personas. Se considera una virtud (Recursos de autoyuda, 2009).
- OPTIMISMO:** la capacidad de una persona para enfrentar situaciones difíciles sin bajar el ánimo y siendo constantes o perseverantes. Es la capacidad de ver todo de una manera positiva, confiando en nuestras capacidades o las de los demás (Recursos de autoyuda, 2009).
- VOLUNTAD:** Es la capacidad que posee un individuo de dar a los demás, bien por voluntad propia, o por incentivo de otros en determinados contextos. No solo da espontáneamente, sino que lo hace en forma considerable (Recursos de autoyuda, 2009).

¿COMO HACERLO?

Una vez notificado el usuario de la disponibilidad de pasajes de devuelta en el caso de los pacientes provenientes de las EPS el funcionario deberá iniciar con el trámite documental, logístico y demás para que el usuario pueda entregar la habitación, entregar y diligenciar los documentos requeridos por la fundación y ser trasladado al aeropuerto/terminal.

Buen día señor _____, vamos a extrañarlo en la fundación pero nos sentimos muy alegres que haya podido finalizar su proceso medico en la ciudad, si en algún momento cree que es prudente volver a la ciudad no dude en llamarnos. ¿Cuéntame cómo se siente de estado de salud (caso paciente)?

Entiendo... le voy a pedir el favor que nos colabore con diligenciando el siguiente formato, este tiene el objetivo de _____ y también podría brindarme los siguientes documentos _____, esto es necesario para el cierre y entrega de la habitación.

Recomendación: Se recomienda que el funcionario genere un ambiente de puntualidad y profesionalismo, es el momento en donde el usuario desea entregar la habitación y volver rápidamente a su hogar, sin embargo es necesario que diligencie documentos y formularios que requiere la fundación por lo que el usuario debe sentirse tranquilo y con disposición de hacerlo y para ello requiere de un ambiente especialmente diseñado

RECOMENDACIONES PUNTUALES	
INTENTAR	EVITAR
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener orden en nuestros puestos de trabajo. • Acoger y tratar al solicitante de manera amable y cordial. • Preguntar cuando no se está seguro de haber comprendido la necesidad del solicitante y reformular los hechos importantes. • Hable siempre de Usted, utilice palabras cordiales; por favor y gracias, si señor, claro que sí con mucho gusto) • Mantenga el interés permanente por el paciente demostrando preocupación por satisfacer su necesidad • Saber escuchar. • Tener una actitud positiva • Ser ordenado con los documentos • Presentación personal adecuada • Cumplir el horario de trabajo establecido 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar comentarios que pueden generar indignación y resentimiento en el usuario. • Evitar subir la voz • Prevenir criticar, no quejarse en presencia del usuario. • Prevenir utilizar un lenguaje verbal y corporal inapropiado. • Evitar perder el control de sus emociones. • Evitar tener una actitud negativa. • Evitar averiguar la vida privada de los usuarios. • Evitar que el usuario perciba problemas en los procesos internos. • Prevenir mezclar la vida privada con el trabajo
CARACTERÍSTICAS – ATRIBUTOS DEL SERVICIO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ CONFIABLE: Que se presten los servicios de tal forma que los solicitantes confíen en la exactitud de la información suministrada y en la calidad de los servicios recibidos, respondiendo siempre con transparencia y equidad, transmitiendo una imagen de credibilidad, seguridad y confianza en todas sus actuaciones, ofreciendo información y datos exactos en el asesoramiento a los empresarios (Camara y comercio Cartagena, 2016). ✓ AMABLE: Que se brinde a los solicitantes el servicio solicitado de una manera respetuosa, gentil y sincera, otorgándoles la importancia que se merecen y tener una especial consideración con su condición humana (Camara y comercio Cartagena, 2016). ✓ EFFECTIVO: Que el servicio responda a las necesidades y solicitudes de los clientes (Camara y comercio Cartagena, 2016) ✓ OPORTUNO: Que el servicio sea ágil y se preste en el tiempo establecido y en el momento requerido, caracterizándose por la rapidez y eficacia en todas sus actuaciones ante las diversas solicitudes del solicitante, tanto de información, asesoramiento o transmisión (Camara y comercio Cartagena, 2016). 	

- ✓ **EMPATIA:** Capacidad de percibir y responder a las necesidades, emociones y preferencias de los demás ("Sensibilidad") promoviendo una sintonía afectiva con las demás personas y generando un ambiente adecuado para la prestación del servicio (Camara y comercio Cartagena, 2016).
- ✓ **TOLERANCIA:** Capacidad que se tiene para comprender al solicitante en sus diversas actitudes y comportamiento manteniendo un clima adecuado para prestar el servicio (Camara y comercio Cartagena, 2016).

PLAN DE CONTINGENCIA-CONVIVENCIA

Problemas entre usuarios	
Brindarles a los usuarios un ambiente de dialogo:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preguntar el origen del problema. ○ Escuchar a los usuarios. ○ Buscar el origen del problema ○ Buscar empatizar a los dos usuarios ○ Buscar una solución ○ Darle seguimiento al inconveniente entre los usuarios
Incomodidad de los usuarios frente a situaciones patológicas de otros usuarios	En este caso la fundación deberá ser flexible y brindar opciones que no permitan que los usuarios se sientan incómodos, ejemplo, "un adulto mayor sufre de incontinencia, los otros usuarios se sienten incómodos debido a que tendrán que compartir mesa con el adulto mayor, se propone cuajar una toallita por turnos (diferentes horas de comida)
Incomodidad de los usuarios por estados de ánimo y comportamientos de otros usuarios	El funcionario deberá hablar con el usuario de manera amable y notificarle la molestia de los usuarios, deberá saber escuchar y buscar generar empatía esto debido a que el funcionario deberá hablar con el usuario la sensación que sienten los otros usuarios a raíz de su estado de ánimo y comportamientos, buscando generar una sensación de contención en el usuario
Inconvenientes entre el usuario y trabajador	El trabajador deberá hablar con el jefe inmediato y comentarle su molestia antes de tomar acciones negativas en contra del usuario, estas pueden generar cambio en la percepción del servicio y falta de profesionalismo. El jefe inmediato deberá jugar un papel de "refrescador" de relaciones interpersonales entre el usuario y trabajador. El jefe inmediato deberá buscar una solución rápida que no genere traumatismo entre el usuario y trabajador, se recomienda tomar las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Transferir el trabajador a otra sede mientras se refresca la relación entre el trabajador y el usuario. ○ Escuchar al trabajador y explicar la situación del usuario, emocional, patológica y psicológica, buscando que el trabajador razone que el usuario está pasando por una situación difícil. Luego hablar con el usuario. ○ Cambiar la tarea del trabajador a otras independientes al contacto con este usuario, buscando mitigar posibles enfrentamientos a futuro. Es importante que el jefe hable siempre con el trabajador y usuario. El trabajador se sentirá valorado en la entidad y el usuario sentirá que está siendo escuchado, esto le permitirá extraer lo mejor de cada dialogo y proponer una solución

PLAN DE CONTINGENCIA-TECNICO

Solución inmediata: Situación en la que un paciente que tienen un estado de salud difícil, con probabilidad de muerte o daños crónicos en su cuerpo, por lo que será necesario que el paciente sea llevado a urgencias inmediatamente. Ejemplo: Patos respiratorios, sinusitis relacionados con la patología, caída de las escaleras pacientes de la 3ª edad o con huesos de cristal, dificultad para respirar. Se recomienda tener un kit Médico completo, con medicamentos e instrumentos médicos necesarios para apoyar una situación de solución inmediata.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Llamar a la línea 123 o Mermédica, informar el estado del paciente, recalcar el nivel de urgencia y justificar la necesidad del personal médico y ambulancia en la fundación (si el nivel de urgencia es máximo pueden demorarse 15 minutos en llegar). Las preguntas más frecuentes son: ¿estad del paciente?, ¿enfermedad?, ¿Qué siente el paciente?, ¿Esta inconsciente el paciente?, ¿se puede movilizar?, ¿Cuánto tiempo lleva el paciente en ese estado?, ¿Cómo está acomodado el paciente en este momento? 2) Al momento de responder las preguntas y recalcar el grado de urgencia es necesario pedir una asesoría telefónica para preparar al paciente mientras llega el personal médico. Se recomienda tomar nota y seguir las recomendaciones de la operadora al pie de la letra. 3) Luego de colgar con la operadora y tomar las recomendaciones solicitadas, preparar la documentación del paciente apoyado por el acompañante, historial médico, bitácora del paciente, medicamentos que toma, entre otras. 4) Al momento de la llegada del personal médico es necesario asistir y apoyar cualquier recomendación dada antes y después de dirigirse a urgencias
Solución Agil: Situación en la que el paciente tiene un estado de salud difícil, sin embargo no alta probabilidad de muerte ni de daño crónico pero si es necesario actuar con agilidad. Complicaciones de su patología, personas que no se pueden movilizar por sus propios medios, entre otras.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Llamar a la línea de bomberos, policía y Mermédica, informar el estado del paciente, recalcar el nivel de urgencia y justificar la necesidad del personal médico y ambulancia en la fundación (si el nivel de urgencia es máximo pueden demorarse 15 minutos en llegar). Las preguntas más frecuentes son: ¿estad del paciente?, ¿enfermedad?, ¿Qué siente el paciente?, ¿Esta inconsciente el paciente?, ¿se puede movilizar?, ¿Cuánto tiempo lleva el paciente en ese estado?, ¿Cómo está acomodado el paciente en este momento? 2) Al momento de responder las preguntas y recalcar el grado de urgencia es necesario pedir una asesoría telefónica para preparar al paciente mientras llega el personal médico. Se recomienda tomar nota y seguir las recomendaciones de la operadora al pie de la letra. 3) Luego de colgar con la operadora y tomar las recomendaciones solicitadas, preparar la documentación del paciente apoyado por el acompañante, historial médico, bitácora del paciente, medicamentos que toma, entre otras.
Solución controlada: Situación en la que el paciente podrá ser tratado por el personal de enfermería que tiene la fundación, no requiere urgencia máxima pero si una solución acorde a la patología del usuario	<ol style="list-style-type: none"> 1) El personal de enfermería deberá observar al paciente, clasificando el grado de urgencia de atención de su estado de salud. 2) Llamar a la línea de bomberos, policía y Mermédica, informar el estado del paciente, recalcar el nivel de urgencia y justificar la necesidad del personal médico y ambulancia en la fundación (si el nivel de urgencia es máximo pueden demorarse 15 minutos en llegar). Las preguntas más frecuentes son: ¿estad del paciente?, ¿enfermedad?, ¿Qué siente el paciente?, ¿Esta inconsciente el paciente?, ¿se puede movilizar?, ¿Cuánto tiempo lleva el paciente en ese estado?, ¿Cómo está acomodado el paciente en este momento? 3) Al momento de responder las preguntas y recalcar el grado de urgencia es necesario pedir una asesoría telefónica para preparar al paciente mientras llega el personal médico. Se recomienda tomar nota y seguir las recomendaciones de la operadora al pie de la letra. 4) Luego de colgar con la operadora y tomar las recomendaciones solicitadas, preparar la documentación del paciente apoyado por el acompañante, historial médico, bitácora del paciente, medicamentos que toma, entre otras.

PLAN DE CONTINGENCIA-EMOCIONAL

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS (ATENCIÓN PRESENCIAL Y TELEFÓNICA) USUARIOS AAA, AA y AA	
OFRECER DISCULPAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evitar justificarse ○ Expresar "lo siento", "lamento que..." ○ Evitar al cliente, otros solicitantes, otros colaboradores, sectores,.... ○ Expresar "comprendo", "me doy cuenta", "me pongo en su lugar",....
EMPAZAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evitar comunicar ansiedad o impaciencia ○ No interrumpir al solicitante enojado: dejar que se desahogue ○ Expresar "no se preocupe", "vamos a resolverlo"....
TRANQUILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explicar qué va a hacer para ayudar al cliente ○ Usar un lenguaje accesible al empresario
ESPECIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hacer preguntas para establecer los hechos ○ Escuchar al cliente y dar muestras de asentimiento ○ Repetir lo esencial del relato del empresario para mostrar/confirmar su comprensión
ACTUAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Según corresponda iniciar la solución del problema ○ Venir dificultades (creatividad)
ASEGURAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Según corresponda: informar de la corrección de problemas ○ Informar de los avances realizados en la corrección del problema ○ Indicar al cliente los pasos siguientes cuando sea necesario

TIPO DE USUARIO	CARACTERÍSTICAS USUARIO	TRATAMIENTO
AAA INSATISFECHO INTOLERANTE MALGENEADO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca discusión a todo momento con usuarios y empleados ✓ No tolera las acciones de los otros usuarios. ✓ Se queja y no esta de acuerdo con las acciones de los empleados ✓ Es desconfiado ✓ Este insatisfecho con su condición actual. ✓ Se encuentra a la defensiva siempre. ✓ Le gusta hacer comparaciones. ✓ Difunde malas experiencias en la fundación con otros usuarios 	<p>Como tratarle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar llevarle la contraria, cuando este de malgenio. ✓ Tomar una posición de tolerancia ✓ Ofrecer Alimentos o bebidas. ✓ Controlar las emociones ✓ Extraer las quejas potenciales y sugerirlas a su superior ✓ Sonreír cuando se le brinde el alimento ✓ Conservar la calma, el dominio de la situación. ✓ Explorar sus emociones, pensamientos y experiencias, buscando generar un ambiente de amistad y confianza ✓ No realizar actividades que le generen incomodidad, por el contrario, tomar sus sugerencias y hacerlas reales. <p>Evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Discutir ✓ Cuestionar sus quejas ✓ Incumplir con compromisos que puedan afectar la cotidianidad del día del usuario. ✓ No tener un mal aspecto corporal al momento de establecer una relación ✓ Entrar en su juego de provocación
AA POCO SOCIABLE DISCUTE TOLERANTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es silencioso, busca su privacidad ✓ Exige y se queja de los errores internos que pueda llegar a cometer la fundación ✓ Establece relaciones de amistad con pocos usuarios. ✓ No discute pero tampoco tiene la intención de establecer relaciones sociales con los trabajadores ✓ Es cumplido, no tolera los retrasos en tiempo 	<p>Cómo tratarle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sonreír. ✓ Escuchar, evitar discutir ✓ No incurrir en demoras que perjudiquen su expectativas ✓ Ser respetuoso y prudente <p>Evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Distraerse cuando se reciba una queja ✓ Discutir ✓ Ser intolerante
A TOLERANTE AMIGABLE COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es sociable con otros usuarios. ✓ Es tranquilo y tolerante. ✓ Establece relaciones de amistad fácilmente con los empleados. ✓ Es alegre ✓ Colabora con las actividades de la fundación. ✓ Es prudente, no realiza conjeturas ni deducciones 	<p>Cómo tratarle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escucharle con simpatía ✓ Conducir una conversación amigable ✓ Sonreír y atender sus solicitudes <p>Evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener comportamientos corporales y verbales que corten la comunicación
ELABORO: Santiago Andrés Vásquez Huertas, practicante administración de empresas Pontificia Universidad Javeriana.		REVISO: Gerente Administrativa
		APROBO: Gerente General- Carmenza Tarache.

Referencias protocolo de servicio al usuario

- Audidores Catastro. (2008). Obtenido de <http://www.castroauditores.co/firma/valores-corporativos.html>
- Autos Yamaha. (2005). Obtenido de <http://yamahamotoauto.com/index.php/corporativo/valores-corporativos>
- Camara y comercio Cartagena. (2016). *Protocolo servicio al cliente*. Obtenido de <http://23.23.245.75/CCCartagena/its-gestion/archivos/CAC-O-03/Protocolo%20de%20Atencion%20al%20Cliente.pdf>
- Colanta. (2013). Obtenido de <http://www.colanta.com.co/institucional/valores-corporativos/>
- conceptos. (2011). *eficiencia*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/eficiencia/>
- Conceptos. (2011). *Equidad*. Obtenido de <http://concepto.de/equidad/>
- Contrucciones el condor S.A. (2012). *Valores Corporativos*. Obtenido de <https://www.elcondor.com/valores-corporativos/>
- Definiciones. (2005). Obtenido de <https://definicion.de/amabilidad/>
- EAAAZ, C. (2006). *valores corporativos*. Obtenido de <https://eaaaz.com.co/index.php/nuestra-empresa/quienes-somos/valores-corporativos.html>
- ESSA-GRUPO EPM. (2010). *Valores Corporativos*. Obtenido de <https://www.essa.com.co/site/%C2%BFQui%C3%A9nessomos/Informaci%C3%B3ncorporativa/Valorescorporativos.aspx>
- Recursos de autoayuda. (2009). *lista de valores*. Obtenido de <https://www.recursosdeautoayuda.com/valores-humanos-lista/>
- Significados. (2013). *definicion compasion*. Obtenido de <http://quesignificado.com/compasion/>