

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO GESTIÓN PARA LA
SATISFACCIÓN DEL USUARIO, SUBPROCESO CULTURA DEL SERVICIO
COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL EJE CAFETERO**

**JESSICA SOLEDAD MESA GARCÍA
ANA CRISTINA MUÑOZ GIRALDO
ANDRES PÉREZ AGUILAR**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2018**

**PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO GESTIÓN PARA LA
SATISFACCIÓN DEL USUARIO, SUBPROCESO CULTURA DEL SERVICIO
COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL EJE CAFETERO**

**JESSICA SOLEDAD MESA GARCÍA
ANA CRISTINA MUÑOZ GIRALDO
ANDRES PÉREZ AGUILAR**

Asesor

**LUIS ALBERTO ARTEAGA CASAS
Magister en Gestión Empresarial
Magister Educación y Desarrollo Humano
Especialista en Alta Gerencia**

COHORTE # 57-3

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, febrero de 2018

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRÁFICAS	7
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE ANEXOS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	16
SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO	17
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
DISEÑO METODOLÓGICO	21
LIMITANTES / LIMITACIONES	24
1. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE SERVICIO QUE ACTUALMENTE POSEE LA REGIONAL EJE CAFETERO	25
1.1 HORIZONTE INSTITUCIONAL	25
1.1.1 Historia	25
1.1.2 Misión, visión y valores	27
1.1.2.1 Misión	27
1.1.2.2 Visión	28

1.1.2.3 Valores.	28
1.3 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	28
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
1.5 MAPA DE PROCESOS	30
1.6 PROCESO MISIONAL GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO	31
1.7 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS	31
1.8 RESULTADO DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	32
1.8.1 Instrumento Nº 1	32
1.8.2 Instrumento Nº 2	45
1.8.3 Comparativo respuestas claves relacionadas con la investigación.	56
2. DEBILIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS, CON SUS RESPECTIVAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS AL PROCESO: GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO, SUBPROCESO CULTURA DEL SERVICIO COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL EJE CAFETERO	62
3. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO: GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO, SUBPROCESO CULTURA DEL SERVICIO COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL EJE CAFETERO	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	72

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha Técnica de los Instrumentos.	22
Tabla 2. Análisis DOFA cultura de servicio.	62
Tabla 3. Plan de trabajo cultura de servicio.	64

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Género	32
Gráfica 2. Rango de edad	33
Gráfica 3. Formación de los colaboradores.	33
Gráfica 4. Experiencia laboral en años.	34
Gráfica 5. Antigüedad en Coomeva y área de desempeño en años.	35
Gráfica 6. Colaboradores vs formación de servicio recibidas.	36
Gráfica 7. Cómo piensan los colaboradores en “cultura de servicio”.	37
Gráfica 8. Existencia de un sólido modelo de cultura de servicio y calificación en la escala con base en los respectivos criterios.	38
Gráfica 9. Importancia de la cultura de servicio al cliente.	39
Gráfica 10. Calificación del soporte recibido por el proceso gestión de la oferta.	40
Gráfica 11. Escala de calificación del soporte recibido por el proceso gestión de la oferta.	40
Gráfica 12. Calificación del soporte recibido por el proceso auditoría médica.	41

Gráfica 13. Escala de calificación del soporte recibido por el proceso auditoría médica.	42
Gráfica 14. Calificación del soporte recibido por el proceso operaciones.	43
Gráfica 15. Escala de calificación soporte recibido por el proceso operaciones.	43
Gráfica 16. Si usted fuera cliente de esta compañía, que esperaría recibir en cuanto al servicio al cliente.	44
Gráfica 17. Aportes para la cultura de servicio al cliente.	45
Gráfica 18. Género.	46
Gráfica 19. Rango de edad.	46
Gráfica 20. Formación.	47
Gráfica 21. Experiencia laboral en años.	48
Gráfica 22. Experiencia laboral en años.	48
Gráfica 23. Antigüedad en Coomeva en años.	49
Gráfica 24. Antigüedad en áreas Coomeva.	49
Gráfica 25. Total Colaboradores BACK vs formación de servicio recibidas	50
Gráfica 26. Cuando se hace referencia a cultura de servicio, usted cómo piensa en “cultura de servicio”.	51

Gráfica 27. Calificación del modelo de cultura de servicio al interior de Coomeva Medicina Prepagada	52
Gráfica 28. Representación del nivel de importancia de la cultura de servicio al cliente en la labor cotidiana.	53
Gráfica 29. Usted como califica dicha relación del proceso BACK con el proceso FRONT.	53
Gráfica 30. Calificación de la relación del proceso BACK con el proceso FRONT, de acuerdo con la escala.	54
Gráfica 31. Si usted fuera cliente de esta compañía, que esperaría recibir en cuanto a servicio al cliente.	55
Gráfica 32. Cuáles son sus aportes para la cultura de servicio al cliente.	55
Gráfica 33. Formación específica de servicio al cliente que tienen los colaboradores.	57
Gráfica 34. Cuando se hace referencia a cultura de servicio, usted cómo piensa en “cultura de servicio”	57
Gráfica 35. Al interior de Coomeva Medicina Prepagada existe un sólido modelo de cultura de servicio.	58
Gráfica 36. Importancia del servicio al cliente en la labor cotidiana.	59
Gráfica 37. Pregunta al FRONT: como califica el soporte recibido del BACK (promedio). Pregunta al BACK: Como califica la relación con el FRONT.	60

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura base Coomeva Medicina Prepagada regional Eje Cafetero.	29
Figura 2. Mapa de procesos Coomeva Medicina Prepagada.	30
Figura 3. Diagrama de procedimientos.	31

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento 1.	72
Anexo B. Instrumento 2.	77
Anexo C. Análisis de discurso (Herramienta investigativa Entrevista a experto).	80
Anexo D. Triangulación.	83

RESUMEN

En este trabajo de grado se hace un plan de mejoramiento al proceso servicio al cliente de la empresa Coomeva medicina prepagada regional Eje Cafetero, orientado al fortalecimiento de la cultura de servicio en los principales procesos soporte de la compañía, como factor fundamental para garantizar que los procedimientos de cara al cliente fluyan y redunden en gestiones limpias para el usuario y su satisfacción.

Se inicia con un diagnóstico realizado por medio de encuestas y entrevistas, lo cual permite reunir información valiosa acerca del estado actual de la cultura de servicio en Coomeva medicina prepagada regional Eje Cafetero, a partir de la información obtenida se realiza un análisis y tabulación que permite encontrar las debilidades y fortalezas con su respectiva causa y consecuencia a dicho proceso, se inicia a evaluar cada una de las debilidades encontradas y cuáles serían las posibles soluciones para la misma.

Se genera un plan de mejoramiento basado en información real de los colaboradores de servicio al cliente del área FRONT (de cara al cliente) y BACK (detrás del usuario) al proceso gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.

Palabra Claves

- **Servicio de medicina prepagada:** La norma define como medicina prepagada al sistema de atención médica y prestación de servicios de salud directa o indirectamente, mediante el cobro de un precio pagado anticipadamente por los contratantes a diferencia del POS posee unos beneficios en atención.

- **Cultura del servicio al cliente:** conjunto de supuestos compartidos en una organización que van orientados al cliente, como tolerancia, Cortesía, Honradez, Empatía, buena comunicación
- **Proceso Back:** Áreas al interior de Coomeva Medicina prepagada que no van de cara al cliente, sino que apoyan los procesos que, si lo hacen, por ejemplo área de contabilidad, Facturación etc.
- **Proceso Front:** Áreas de la compañía al interior de Coomeva Medicina Prepagada que van de cara directa al cliente, por ejemplo: Área comercial, Área de Cuidado al cliente.
- **Diagnostico Organizacional:** es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidades.
- **Plan de Mejoramiento:** es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones, metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones
- **Coomeva Medicina Prepagada:** empresa privada fundada en 1973 pionera en prestación de servicio de medicina prepagada.

ABSTRACT

In this work of degree is made a plan of improvement to the customer service process of the company Coomeva regional medicine prepaid coffee axis, aimed at strengthening the culture of service in the main processes support the company. It begins with a diagnosis which is carried out by means of surveys and interviews which allows to gather valuable information about the current state of the service culture in Coomeva regional prepaid medicine coffee axis, based on the information obtained an analysis and tabulation which allows us to find the weaknesses and strengths with their respective cause and consequence to this process, begins to evaluate each of the weaknesses encountered and what would be possible solutions for it.

An improvement plan is generated based on real information from the customer service collaborators of the FRONT area (facing the client) and BACK (behind the user) to the management process for user satisfaction, sub process culture of the Coomeva Regional Prepaid Medicine Service Coffee Shaft.

Key words:

Prepaid medical service: The norm defines as prepaid medicine the system of medical care and provision of health services directly or indirectly, by charging a price paid in advance by the contractors, unlike the POS, which has some benefits in care.

• Culture of customer service: set of shared assumptions in an organization that are oriented to the client, such as tolerance, Courtesy, Honesty, Empathy, good communication

- **Back Process:** Areas inside Coomeva Prepaid Medicine that do not go to the client, but support the processes that, if they do, for example, accounting area, Billing etc.

- **Front Process:** Company areas within Coomeva Medicina Prepagada that go directly to the client, for example: Commercial Area, Customer Care Area.

- **Organizational Diagnosis:** it is an analytical process that allows to know the real situation of the organization at a given moment to discover problems and areas of opportunities.

- **Improvement Plan:** is the result of a set of procedures, actions, goals designed and oriented in a planned, organized and systematic way from the institutions

- **Coomeva Medicina Prepagada:** a private company founded in 1973 as a pioneer in providing prepaid medical services.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es de gran importancia para estudiantes, empresarios y público en general, ya que permite realizar un análisis a un proceso de servicio al cliente, iniciando con un diagnóstico, identificando debilidades y fortalezas para posteriormente generar un plan de mejoramiento.

Durante muchos años las compañías han brindado importancia a la administración para saber cómo dirigir los recursos económicos y humanos, cómo optimizar procesos y cómo generar mayores recursos con menores esfuerzos. En la actualidad las compañías han visto la necesidad del servicio al cliente, ya que es un tema que avanza progresivamente debido a la globalización y los nuevos tratados del libre comercio, el cual permite el ingreso de nuevos competidores con tecnología y altos estándares de calidad, que obligan a las organizaciones a buscar mecanismos que permitan fidelizar al cliente mediante factores diferenciadores como lo es el servicio al cliente, el cual puede ser presencial, telefónico o por Internet, de cualquier forma se puede ofrecer a los clientes; con ellos notarán aun así, el estado de ánimo, así que una de las recomendaciones que se hacen dentro de este documento es su importancia en la vida cotidiana, dentro y fuera del trabajo.

A su vez y debido a esta necesidad las compañías de salud buscan estar en constante mejoramiento para dicha área la cual tiene una relación directa con los clientes, es por esto que el presente documento pretende analizar la cultura de servicio que tiene la empresa Coomeva medicina prepagada regional Eje Cafetero, a través de métodos que identifique y permitan generar un plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente.

Por ello, el orden de los capítulos es el siguiente: el primer capítulo realiza un diagnóstico de cultura de servicio que actualmente posee la regional Eje Cafetero teniendo en cuenta el horizonte institucional, misión, visión, valores corporativos,

estructura organizacional y mapa de procesos, permitiendo con este tener un punto de partida para lo que se quiere mejorar. El segundo capítulo identifica las debilidades y amenazas, con su respectiva causas y consecuencias al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva medicina prepagada regional Eje Cafetero y por último en el capítulo tres se presenta la propuesta de un plan de mejoramiento al proceso con sus respectivas acciones de mejora, definición de estrategia a realizar con su respectivo seguimiento, bajo el ciclo PHVA.

SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO

En la actualidad las compañías han visto la necesidad de generar un diagnóstico claro de cada uno de sus procesos principales con el fin de identificar debilidades y oportunidades de mejora que les permita fortalecer y generar ventajas competitivas por lo cual: “el diagnóstico que se realiza en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y mediano plazo”¹.

Uno de los principales aspectos analizados dentro de las empresas son todas las dinámicas que se crean al interior que caracterizan las compañías, a lo cual se llama cultura organizacional. Esta es definida como “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera”²; ya que todas las organizaciones así laboren en el mismo sector o tengan actividades económicas iguales, su cultura y sus comportamientos tanto internos como externos son diferentes. Así mismo al interior de cada empresa existen culturas fuertes, estos son

¹ BRAVO, Juan. El diagnóstico de la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1995. P.54

² ROBBINS, Stephen. Administración. México: Pearson Educación. 2005. p.53

“valores fundamentales los cuales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia entre los empleados que las culturas débiles”³, las cuales no tienen mayor alcance.

Dichos comportamientos trascienden de la organización, ya que la forma como se percibe al cliente al interior y como los trabajadores crean la importancia del mismo, este logrará percibir cual es la cultura de servicio que tiene la compañía hacia sus usuarios, es por esto que las organizaciones al identificar que el servicio es una de los factores más relevantes a la hora de fidelizar y retener clientes, han empezado a crear campañas y motivadores que permitan el fortalecimiento de su cultura de servicio y la satisfacción del cliente final, buscando lograr cultura fuerte donde el cliente es lo más importante.

Así pues, las compañías entienden que el usuario final, requiere cuidado y lo establecen como pilar, creando áreas como cuidado al cliente, donde se crea una política para el manejo de los mismos, capacitando a todo el personal sobre el comportamiento que se debe tomar al atender todas sus solicitudes o requerimientos de la mejor manera.

Por lo anterior, las empresas se han enfocado en identificar sus debilidades y amenazas en la búsqueda de fortalecer la cultura de servicio, para lo cual requieren generar diagnóstico a las dependencias estratégicas, en las diferentes opciones de realizar dicho análisis. Se tiene el esquema desarrollado por Grant que se realiza con fines estratégicos de prever la ejecución de seis grandes etapas:

1. Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
2. Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa.

³ ROBBINS, Stephen. Administración. México: Pearson Educación. 2005. p.54.

3. Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.
4. Identificación de los vacíos de planificación que existen entre los recursos y potencialidades y los propósitos y los objetivos.
5. Ventajas competitivas.
6. Determinación de las estrategias que deben de seguir para solucionar los vacíos de planificación.
7. Actualización constante de la información con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa⁴.

Se evidencia por tanto, que la atención al consumidor es un factor diferenciador del producto o servicio, es por esto que las organizaciones se han venido transformando caracterizándose y evidenciando sus debilidades y fortalezas, para establecer así planes de mejoramiento y cambios en las áreas o procesos que lo requieren; cuando se habla de planes de mejoramiento se hace referencia a “la descripción de una secuencia de pasos orientados a potencializar las oportunidades encontradas en el proceso de evaluación institucional, insumo importante para continuar luego con el proceso de planeación y elaboración”⁵.

Ahora, si bien las empresas logran generar cambios a través de los planes de mejoramiento el gran reto está en crear la cultura de mejoramiento continuo, donde se busque cambiar las falencias o gestionar las oportunidades de mejora pero “el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser

⁴ ROBBINS, Stephen. Administración. México: Pearson Educación. 2005. p.xx

⁵ UNIVERSIDAD DEL BOSQUE. Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación. Guía para la elaboración del Plan de Mejoramiento. s.f Disponible en: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion_docs/op_guia_plan_mejoramiento.p df](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion_docs/op_guia_plan_mejoramiento.pdf)

competitivas a lo largo del tiempo”⁶. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado ya que las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

En la prestación de servicio se generan momentos claves, momentos de verdad para el usuario siendo estos de gran relevancia para entregar una experiencia positiva o negativa frente al usuario. Los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa es por esto que es sumamente importante garantizar colaboradores aptos para las labores que requiere la empresa e invertir en su entrenamiento, formación y capacitación constante.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento al proceso servicio al cliente de la empresa Coomeva medicina prepagada regional Eje Cafetero, orientado al fortalecimiento de la cultura de servicio en los principales procesos soporte la compañía.

⁶ GRUPO 3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA. El control de la gestión. Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial - IUTA, Sede Guarenas (Venezuela). 2009. p.4. Disponible en <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com.co/>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.
- Identificar las debilidades y amenazas con sus respectivas causas y consecuencias al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.
- Proponer un plan de mejoramiento al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación es de tipo descriptiva, por cuanto se hace una aproximación acerca de la importancia que tiene para la empresa Coomeva medicina prepagada regional Eje Cafetero la cultura de servicio que actualmente se maneja, es decir, se realizará una narración acerca de la percepción que tienen los colaboradores acerca de la importancia del servicio al cliente.

Método de investigación

El método de investigación es de análisis-síntesis, puesto que se podrán analizar las características particulares del servicio al cliente para después lograr definir la cultura general.

Ficha técnica de los instrumentos

Tabla 1. Ficha Técnica de los Instrumentos.

Pasos	Instrumento N° 1	Instrumento N° 2	Instrumento N° 3
	Encuesta: Percepción Área Front	Encuesta: Percepción Área Back	Entrevista: Percepción Directivos y expertos
Fecha de aplicación	Octubre 05 /2017	Octubre 11 al 13/2017	Noviembre 1 al 10/2017
Cobertura geográfica	Armenia, Cartago, Manizales y Pereira		
Universo del estudio	Colaboradores Área Servicio al Cliente	Colaboradores Áreas Operaciones, Cartera, Gestión Humana, Ingeniería, Gestión de la oferta, Auditoria Médica, Gerencia	Directivos y expertos
Unidades estadísticas	Unidad de Observación: Funcionarios(as) del área		Unidad de Observación: tres expertos de servicio al cliente de diferentes empresas.
	Censo al 100% de los(as) colaboradores(as) del área		
Tamaño del Censo	once (11)	cuarenta y nueve (49)	tres (3)
Precisión	Nivel confianza: 95%	Nivel confianza: 95%	Nivel confianza: 95%

	Probabilidad éxito: 97%	Probabilidad éxito: 97%	Probabilidad éxito: 97%
	Probabilidad de fracaso: 3%	Probabilidad de fracaso: 3%	Probabilidad de fracaso: 3%

Continuación tabla 1.

Diseño muestral	Censal		Por afinidad y pertinencia
Periodo de referencia	Eje Cafetero Octubre a Noviembre 2017	Eje Cafetero Octubre a Noviembre 2017	Eje cafetero Octubre a Noviembre 2017
Desagregación de resultados	Triangulación: autopercepción de los funcionarios del área Front y de los funcionarios del área Back vs. Percepción de los directivos de la empresa Coomeva Salud Prepagada, además de expertos en cuidado al cliente y análisis como soporte para la propuesta Plan de Mejoramiento al proceso gestión para satisfacción del usuario, subproceso cultura de servicio Coomeva medicina prepagada regional Eje Cafetero.		
Método de recolección	Encuesta directa con el acompañamiento y/o seguimiento de un integrante del grupo de investigación.	Entrevista aplicada con el acompañamiento de un integrante del grupo de investigación.	

Fuente: elaboración propia.

Instrumentos y obtención de la información

Anexo A. Instrumento N° 01. Encuesta aplicada a funcionarios del área Front.

Anexo B. Instrumento N° 02. Encuesta aplicada a funcionarios del área Back.

Anexo C. Instrumento N° 03. Entrevista aplicada a directivos y expertos.

LIMITANTES / LIMITACIONES

- Dificultad en la recolección de la información por efectos de ocupaciones de los colaboradores y en especial de los expertos.
- Tiempo: este factor cobra gran importancia al momento de ejecutar los instrumentos definidos, dado que se requiere tiempo no solo de quien va a aplicar el instrumento, sino también de quien va a responderlo. El tiempo fue una limitante por cuanto se vuelve complejo en el mundo laboral actual, coincidir en agendas sin alterar el normal funcionamiento de la empresa.
- Tecnología: este factor hace parte de las limitaciones por cuanto se intentó aplicar las encuestas a los colaboradores de Coomeva Medicina Prepagada, usando medios virtuales para que los datos quedaran en línea; sin embargo el sistema de información de la empresa, limita el acceso a este tipo de páginas.

1. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE SERVICIO QUE ACTUALMENTE POSEE LA REGIONAL EJE CAFETERO

1.1 HORIZONTE INSTITUCIONAL

1.1.1 Historia

El 4 de marzo de 1964, con el liderazgo inspirador del doctor Uriel Estrada Calderón, un grupo de 27 médicos fundó la Cooperativa Médica del Valle, Coomeva, con la intención de ofrecer solidariamente servicios financieros y de seguros, bajo la naturaleza del cooperativismo de ahorro y crédito. Gradualmente el exitoso modelo fue atrayendo más asociados. Primero médicos, luego profesiones afines y en 1967 abrió el vínculo a todo tipo de profesionales.

Aunando una profunda convicción cooperativa a un dinámico sentido emprendedor, Coomeva fue ampliando sus servicios, su territorio y su base social, hasta constituir hoy un Grupo Empresarial Cooperativo presente en 1.050 municipios de Colombia. Los 275 mil asociados se benefician de las 16 empresas que la Cooperativa ha ido constituyendo en sectores tan diversos como el financiero, la salud, el aseguramiento y el recreativo.

La Cooperativa mantiene una intensa actividad participativa y democrática a través de más de 170 comités en los que intervienen alrededor de 1.600 dirigentes. Las elecciones para designar los delegados de la Cooperativa movilizan a más del 40% de los asociados y constituyen ejemplo de democracia en Colombia.

El modelo empresarial por el cual la Cooperativa es propietaria mayoritaria de las empresas, permite que a través de éstas se ofrezca una gama integrada de productos y servicios, más de 140, con el objetivo de mejorar la calidad de vida del asociado a lo largo de su ciclo de vida. Además la Cooperativa impulsa el

carácter emprendedor de los asociados mediante creación de empresas, capacitación y financiamiento.

Como parte de una de las 16 empresas del grupo Corporativo Coomeva se crea a Coomeva Medicina Prepagada S.A. en el año de 1973 en la Cooperativa Médica del Valle Coomeva como alternativa para brindar cobertura en salud para los asociados y sus familias.

En enero de 1986 el Subcomité de Odontología de Coomeva presenta el Proyecto “Sistema Asistencia Odontológico de Coomeva”, proyecto que serviría de base para que en junio de ese mismo año se diera inicio al Programa de Salud Oral de Coomeva. Este servicio nace con una filosofía netamente preventiva, pretendiendo ser un medio de desarrollo profesional para los odontólogos, proyectando a la comunidad un servicio asequible en costos y servicios.

En Octubre de 1993 inicia operaciones en la sede la Cruz Roja en Cali, la Unidad de Promoción y Prevención de Coomeva Medicina Prepagada con el propósito impactar la calidad de vida de los usuarios, a través de la detección y control de factores de riesgo y la adopción de hábitos de vida saludable, que le permitan al individuo ser gestor de su propia salud y disminuir el riesgo de enfermar o morir. Inicialmente inicia labores realizando exámenes médicos de ingreso a Medicina Prepagada y actividades de Salud Oral.

La XXXIV Asamblea General Ordinaria de Delegados del 8 de Marzo de 1997 autorizó la creación del Programa de Salud Prepagada de las actividades de la cooperativa para crear una sociedad anónima denominada Coomeva Medicina Prepagada cuyo permiso de funcionamiento fue otorgado por la Superintendencia Nacional de Salud en diciembre del mismo año, iniciando operaciones el 1° de abril de 1998. Cuando en 1998 se crea la entidad como sociedad anónima se da todo el apoyo para la creación de las Unidades de Prevención y Promoción a nivel nacional, con un enfoque de eficiencia, valor agregado y apoyo en el control del costo futuro.

El portafolio de servicios incluye tres planes: familiar, asociado, colectivo y los programas: Oro, Plata, Clásico, Tradicional, HCM, Salud Oral, CEM, Oro Plus, Plata Joven, Asociado, Tradicional Plata y Programa Modulares. Con los planes y programas mencionados el usuario del servicio de salud prepagada está en capacidad de satisfacer su necesidad de atención inmediata en la red de prestadores de la organización, seleccionando la institución que mejor satisfaga sus expectativas.

Actualmente Coomeva Medicina Prepagada es reconocida por ser la empresa pionera en Colombia en aseguramiento voluntario como Medicina prepagada, es reconocida además por:

- Más de 30 años de experiencia.
- Libre elección de médicos, centros hospitalarios y centros de ayuda diagnóstica dentro del directorio de profesionales adscritos a la red de prestación de servicios.
- Más de 6.500 profesionales de la salud al servicio de los colombianos.
- Programadas diseñados para todas las necesidades.
- Utilización directa del servicio.
- Cuidado hospitalario domiciliario.
- Presencia en 26 ciudades del país con más de 50 puntos de atención.
- Orientación médica telefónica las 24 horas del día.
- Diversidad de asistencias como valor agregado a los programas de afiliación⁷.

1.1.2 Misión, visión y valores

1.1.2.1 Misión. “Ofrecer soluciones de salud dentro del aseguramiento voluntario que generen valor a los usuarios y asociados para Colombia”⁸.

⁷ COOMEVA MEDICINA PREPAGADA. Manual de Calidad. 2017.

⁸ *Ibíd.*

1.1.2.2 Visión. “Al 2019 tener la mayor participación en el mercado de aseguramiento voluntario en Colombia, reconocida por la integralidad de soluciones en Salud, con presencia internacional”⁹.

1.1.2.3 Valores. Coomeva Medicina Prepagada promueve los siguientes valores:

- Honestidad: somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.
- Solidaridad: demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.
- Trabajo en equipo: actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés.
- Servicio: superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.
- Cumplimiento de compromisos: respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados
- Confianza: construimos y generamos credibilidad en todas nuestras actuaciones lo cual permite tener relaciones olidas y duraderas
- Igualdad y equidad de género: generamos acciones reales que permitan que hombres y mujeres que hacen parte de Coomeva gocen de una organización libre de sesgos y estereotipo de género.

1.3 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Coomeva Medicina Prepagada define como base para la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, la Misión, Visión y Valores. La planificación de la calidad permite establecer el diseño y aplicación de este sistema, garantizando la satisfacción de los clientes y el mejoramiento continuo en la organización, como resultado del análisis de los siguientes insumos: Seguimiento al Grupo Primario

⁹ Ibíd.

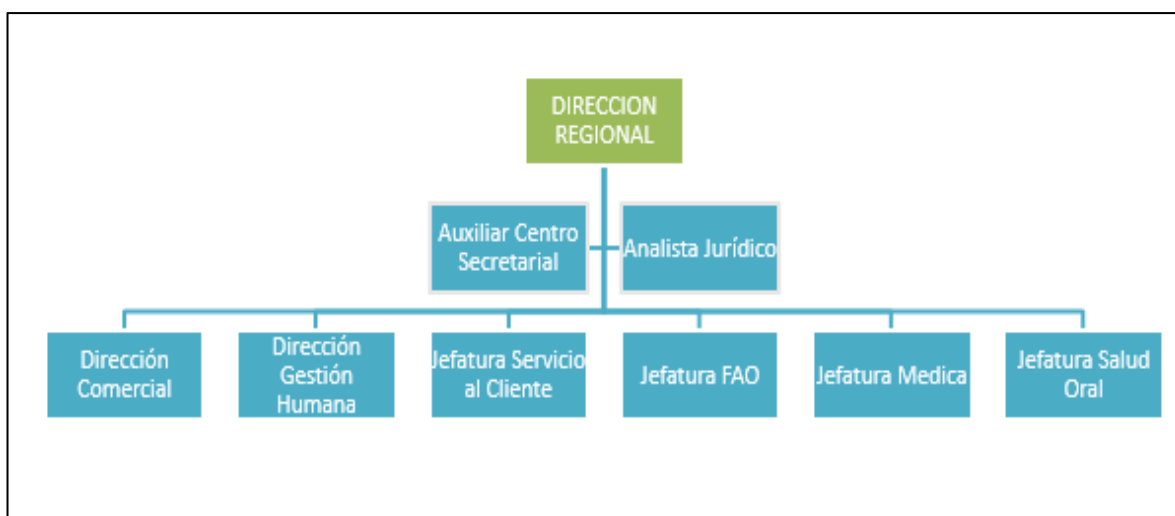
Nacional, Seguimiento del Grupo Primario Regional, Revisión del Sistema de Gestión de Calidad, Auditorías Internas de Calidad, Evaluación de Satisfacción de Clientes, Evaluación de Proveedores, Tratamiento de No Conformidades.

Con la planificación de la calidad garantiza el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad y así la satisfacción de la necesidad y expectativas de los clientes. Lo planificado dentro de dicho sistema, es implementado por cada uno de los líderes de procesos y su equipo de trabajo de acuerdo al: Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad Sector¹⁰.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la figura 1 se observa la estructura base de la regional Eje Cafetero objeto de investigación y desarrollo del presente trabajo.

Figura 1. Estructura base de Coomeva Medicina Prepagada regional Eje Cafetero.



Fuente: SGC Coomeva Medicina Prepagada. Software DARUMA.

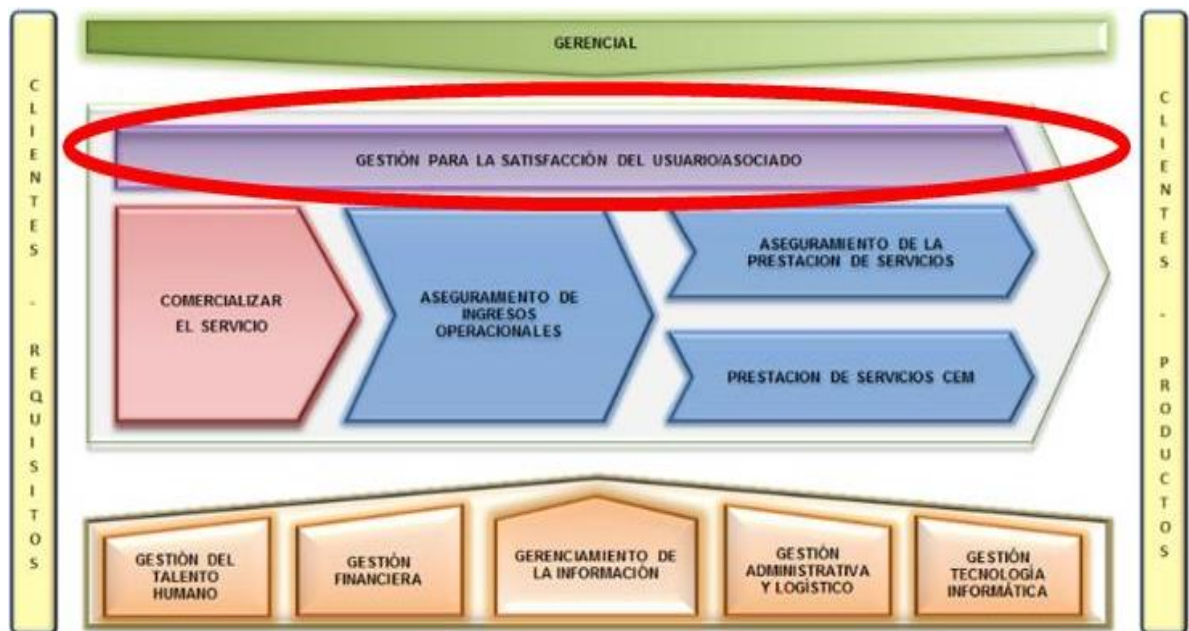
¹⁰ COOMEVA MEDICINA PREPAGADA. Manual de Calidad. 2017.

1.4 MAPA DE PROCESOS

Coomeva Medicina Prepagada identifica los macro procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y determina la interacción de cada uno de ellos por medio del Mapa de Procesos.

El mapa de procesos está compuesto por macro procesos y procesos. “Los criterios y los métodos necesarios para la operación y control de los procesos para el Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran establecidos en los procedimientos documentados, en el capítulo de normas y descripción de los procesos respectivamente”¹¹.

Figura 2. Mapa de procesos Coomeva Medicina Prepagada.



Fuente: SGC Coomeva Medicina Prepagada (Software DARUMA)

Coomeva Medicina Prepagada cuenta con seis regionales: Suroccidente, Noroccidente; Nororiente, Centro oriente, Caribe y Eje Cafetero.

¹¹ COOMEVA MEDICINA PREPAGADA. Manual de Calidad. 2017.

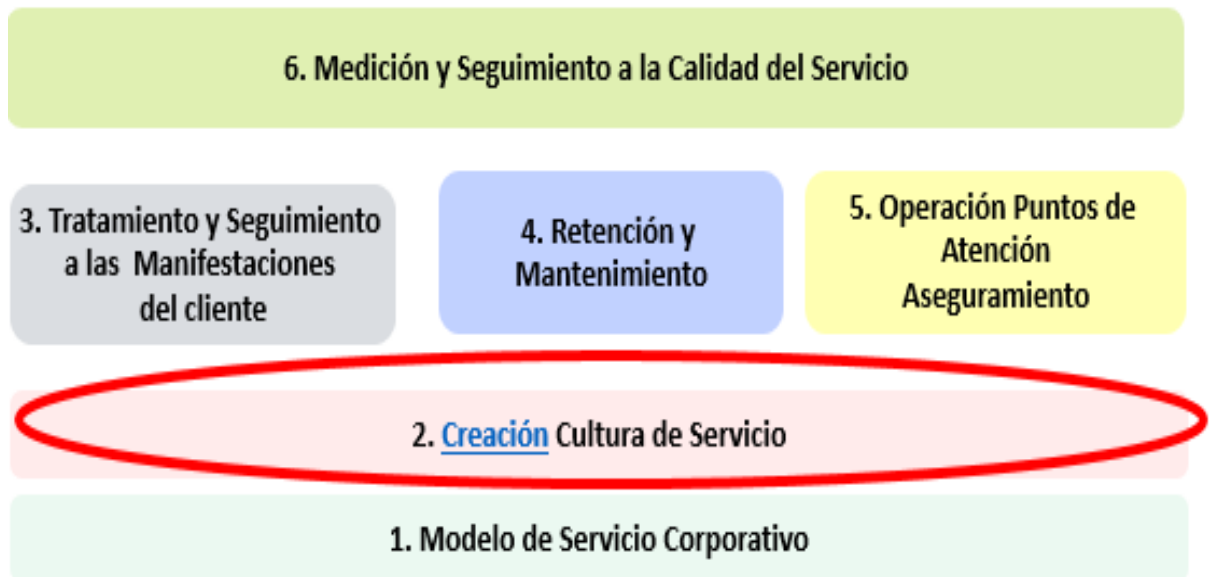
1.5 PROCESO MISIONAL GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

“Promover la gestión adecuada y oportuna de las mejoras de los procesos identificados como críticos en servicio, fortalecer la cultura de servicio en la organización e implementar estrategias de creación de valor para alcanzar la excelencia en el servicio y aumentar la satisfacción de los usuarios/asociados”¹².

1.6 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

Cada proceso cuenta con su propio organigrama y matriz de subprocesos, para efectos del presente trabajo orientado a la cultura de servicio sub proceso que hace parte de servicio al cliente, se muestra el mapa en la figura 3.

Figura 3. Diagrama de procedimientos.



Fuente: COOMEVA MEDICINA PREPAGADA. Sistema de Gestión de Calidad. Software Daruma. 2017.

¹² COOMEVA MEDICINA PREPAGADA. Sistema de Gestión de Calidad. Software Daruma. 2017.

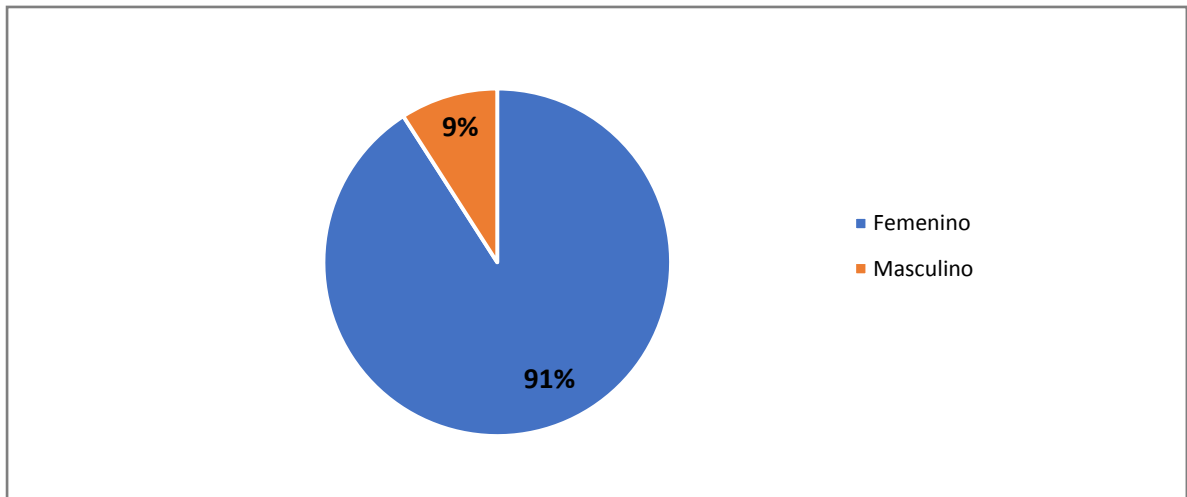
1.7 RESULTADO DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

1.7.1 Instrumento N° 1. Censo dirigido a los colaboradores de Coomeva Medicina Prepagada en el Eje Cafetero los cuales se dividen en procesos FRONT (frente al usuario/servicio al cliente)

➤ IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENCUESTADO

- Género

Gráfica 1. Género

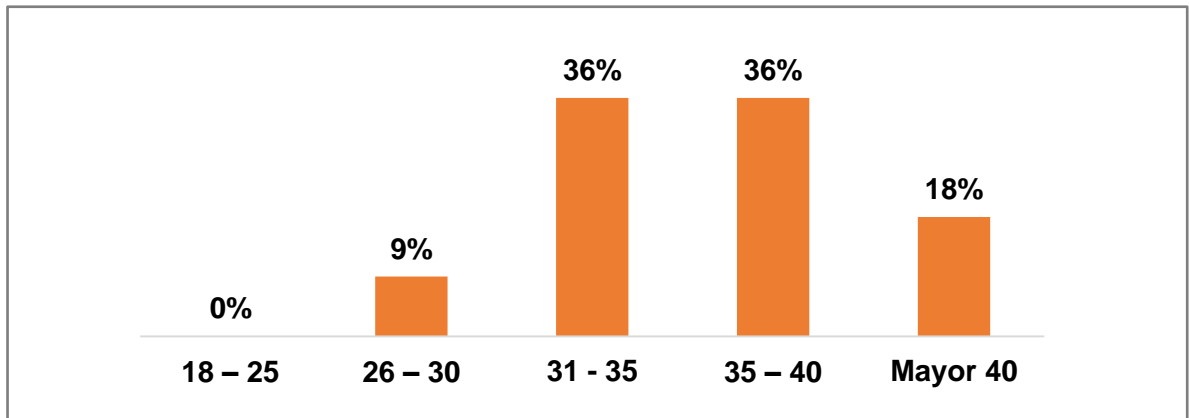


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

De las personas del Front, el 91% corresponden a sexo femenino, el 9% a sexo masculino.

- Rango de edad

Gráfica 2. Rango de edad

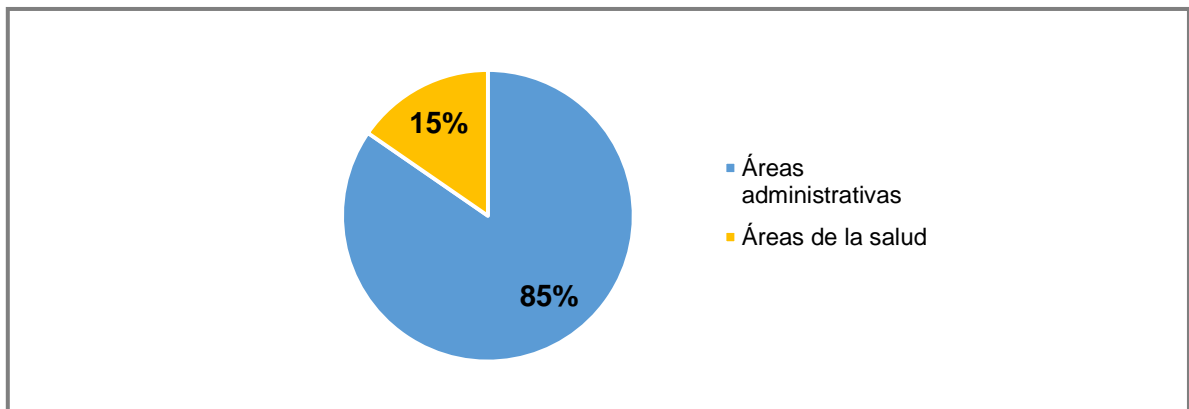


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

Del proceso FRONT, el 72% de los encuestados se encuentran en el rango de 31 a 40 años, el 9% está entre 26 y 30 años y el 18% mayor de 40 años. Lo que indica que es una población madura, comparada con el promedio de los demás procesos (BACK). Información muy importante a la hora de definir planes de mejoramiento o estrategias organizacionales.

- Formación

Gráfica 3. Formación de los colaboradores.

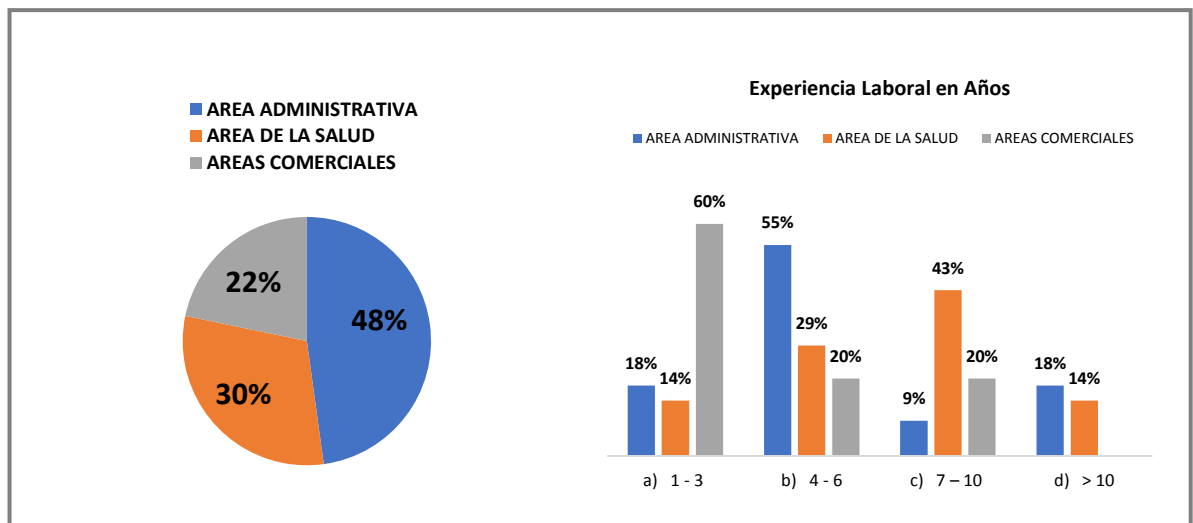


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

El 85% de las personas encuestadas cuentan con formación en áreas administrativas y el 15% en áreas de salud, formación acorde con los perfiles requeridos para los procesos de servicio al cliente.

- Experiencia laboral en años

Gráfica 4. Experiencia laboral en años.

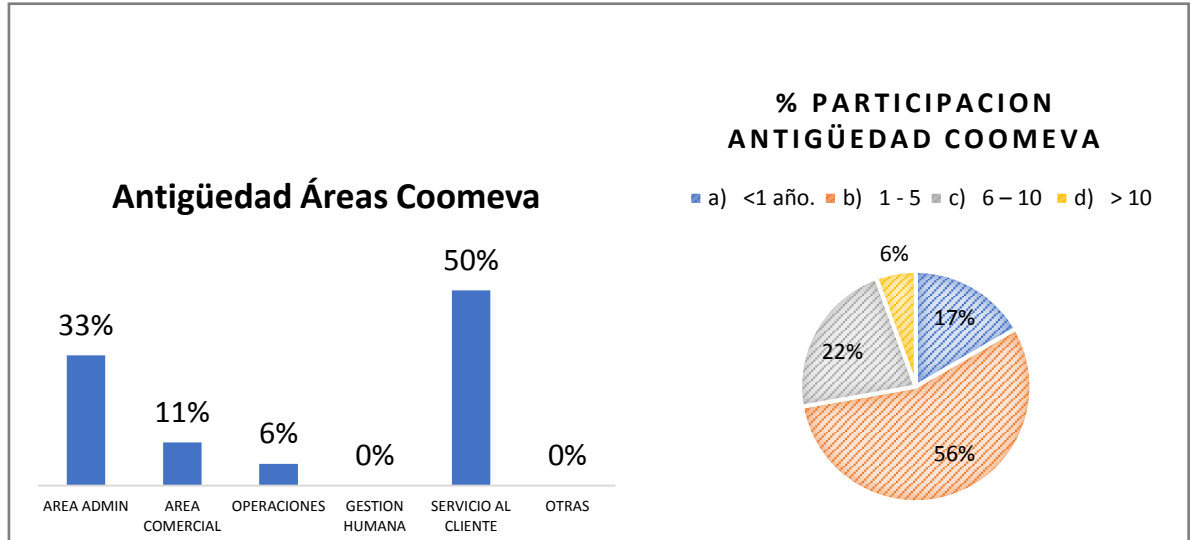


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

El 48% cuenta con experiencia en áreas administrativas, el 30% áreas de la salud y el 22% cuenta con experiencia en áreas comerciales; así mismo se denota la mayoría de experiencia en áreas administrativas entre 4 y 6 años y en áreas de salud entre 7 y 10 años. Ambas experiencias directamente relacionadas con el objeto social de la organización.

- Antigüedad en Coomeva y área de desempeño en años

Gráfica 5. Antigüedad en Coomeva y área de desempeño en años.

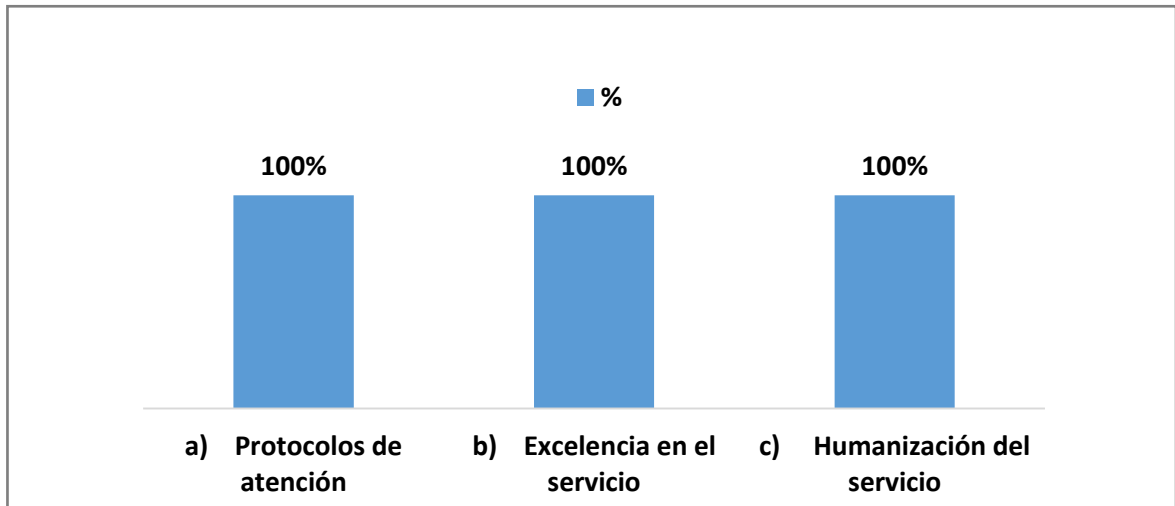


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

Del equipo FRONT se observa que el 50% tiene experiencia en Coomeva en servicio al cliente y en áreas administrativas, así mismo se observa que el 56% tiene antigüedad en Coomeva entre 1-5 años, seguido de 22% entre 6-10 años. Esta información confirma que las personas del equipo FRONT cuentan con amplia experiencia no solo en Coomeva medicina prepagada, sino en áreas afines al perfil requerido en servicio al cliente.

- Tiene usted formación específica de servicio al cliente

Gráfica 6. Colaboradores vs formación de servicio recibidas.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

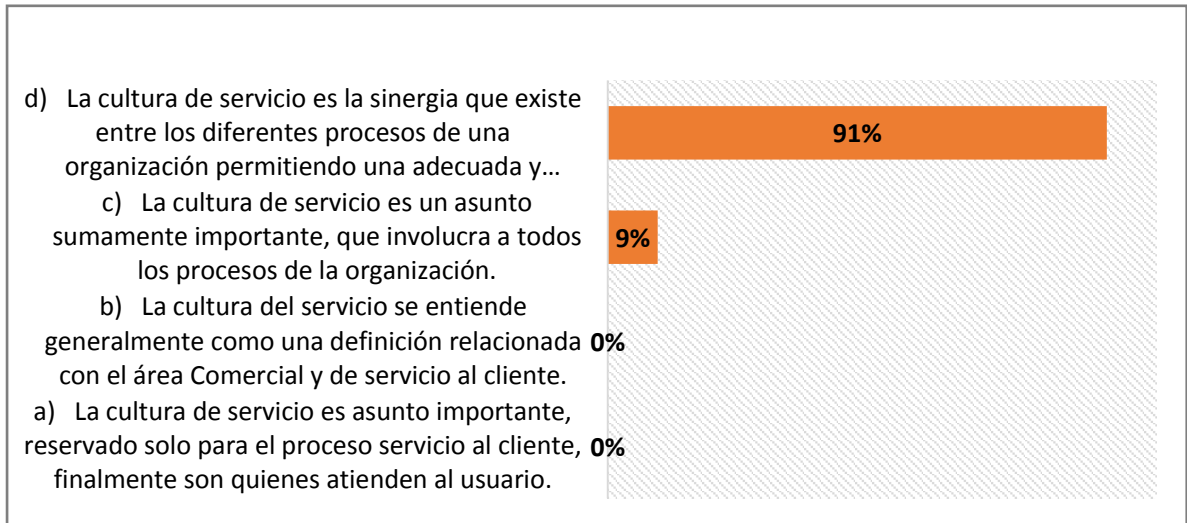
El 100% de los colaboradores cuentan con la formación en servicio al cliente base de la organización. Conlleva esto a concluir que dentro de los procesos FRONT se hace mayor hincapié en las capacitaciones y formaciones relacionadas con servicio y cultura de servicio, dado que en los procesos BACK se observaron baches en este aspecto.

I. Temas pertinentes a la investigación

➤ Diagnóstico actual de la cultura de servicio en la organización

- Cuando se hace referencia a cultura de servicio usted cómo piensa en “cultura de servicio”.

Gráfica 7. Cómo piensan los colaboradores en “cultura de servicio”.

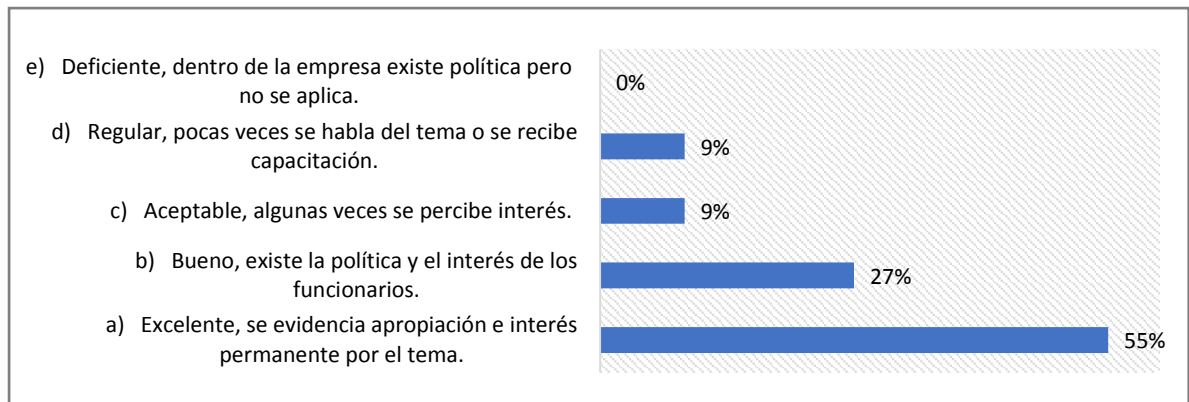


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

Se observa que el 91% del proceso FRONT considera la cultura de servicio como una sinergia, desinteresada y en beneficio mutuo entre todos los procesos, el 9% que corresponde a un colaborador que considera importante porque involucra a todos los procesos.

- Teniendo en cuenta que la cultura de servicio es un aspecto de gran relevancia dentro de la organización, ¿cree usted que al interior de Coomeva Medicina Prepagada existe un sólido modelo de cultura de servicio? Califíquelo en la escala con base en los respectivos criterios.

Gráfica 8. Existencia de un sólido modelo de cultura de servicio y calificación en la escala con base en los respectivos criterios.

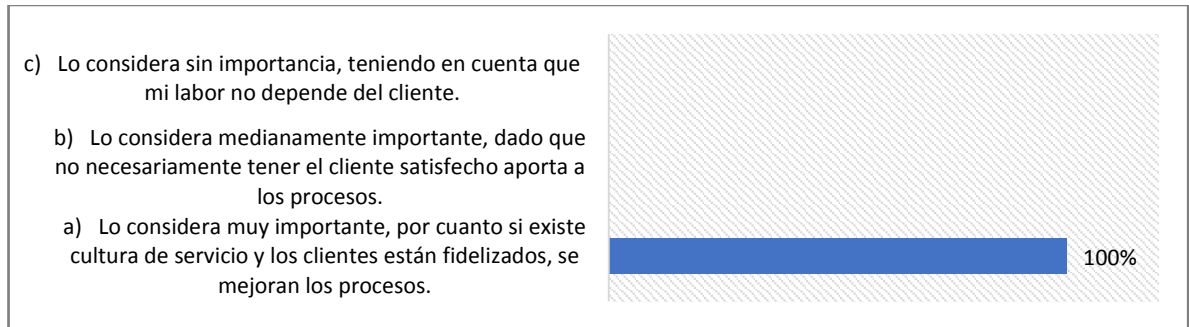


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

El 55% del proceso FRONT considera que al interior de Coomeva Medicina Prepagada existe un sólido modelo de cultura, calificado como excelente, el 27% considera que es bueno, el 9% considera que es aceptable porque algunas veces se percibe interés, el 9% piensa que es regular pues pocas veces se habla del tema o se percibe interés. Lo anterior indica que se debe trabajar fuertemente en la percepción del modelo de cultura al interior de la organización, reflejado en las respuestas del proceso FRONT.

- ¿Qué nivel de importancia representa para usted la cultura de servicio al cliente?

Gráfica 9. Importancia de la cultura de servicio al cliente.



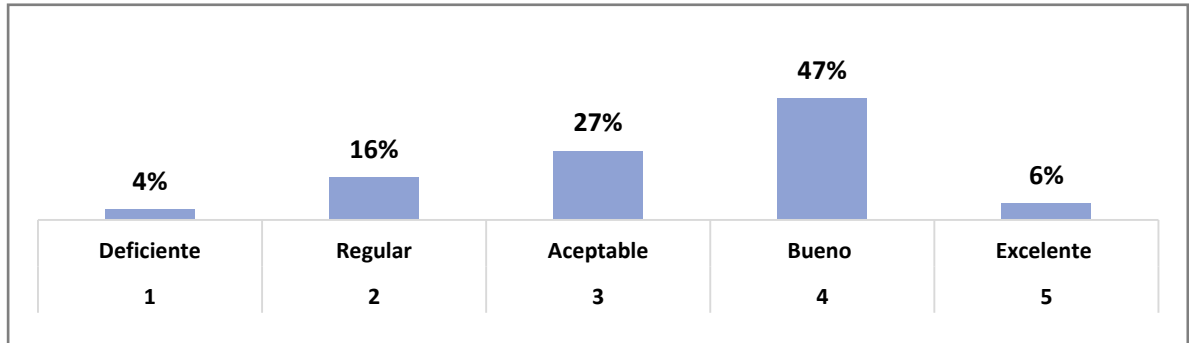
Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

El 100% del proceso FRONT considera que en la labor cotidiana la cultura de servicio representa un aspecto muy importante. Esto confirma lo revisado en pregunta anterior en donde se evidencia fuerte capacitación y formación de cultura en el proceso FRONT en donde al parecer se han concentrado mayores esfuerzos.

➤ **Diagnóstico actual de la interacción entre procesos interdisciplinarios.**

- Los trabajos entre equipos interdisciplinarios hacen parte fundamental del desarrollo de la cultura de servicio en las organizaciones, con base en lo anterior califique de 1 a 5 siendo 1 la menor calificación y 5 el mayor el soporte recibido por el proceso gestión de la oferta.

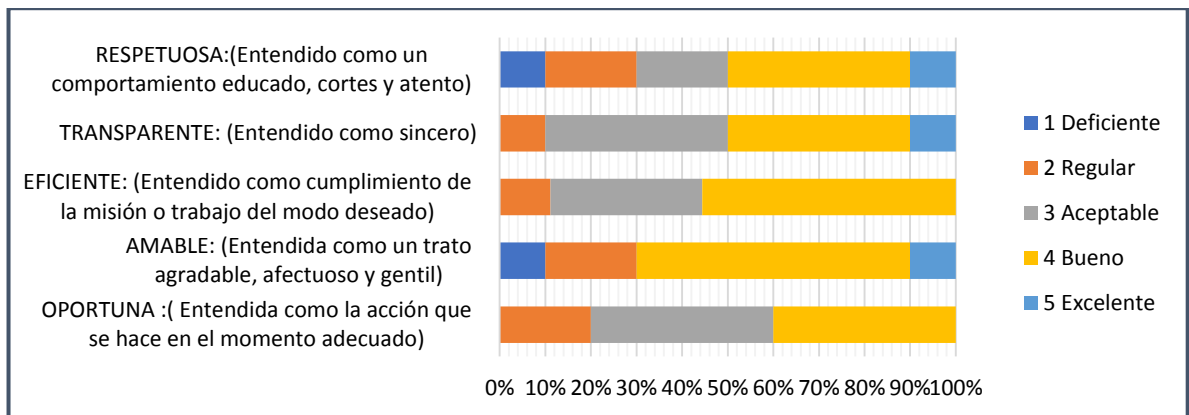
Gráfica 10. Calificación del soporte recibido por el proceso gestión de la oferta.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

El 47% considera que el soporte recibido de gestión de la oferta es bueno, el 27% es aceptable, el 16% regular, e 4% deficiente y solo el 2% excelente. Se denota marcada oportunidad de mejora con el soporte recibido de este proceso, con calificaciones que suman 47% en niveles por mejorar (aceptable, regular y deficiente).

Gráfica 11. Escala de calificación del soporte recibido por el proceso gestión de la oferta.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

Al revisar la escala de calificación, se evidencia nivel aceptable en los aspectos: respeto, transparencia, eficiencia, oportunidad.

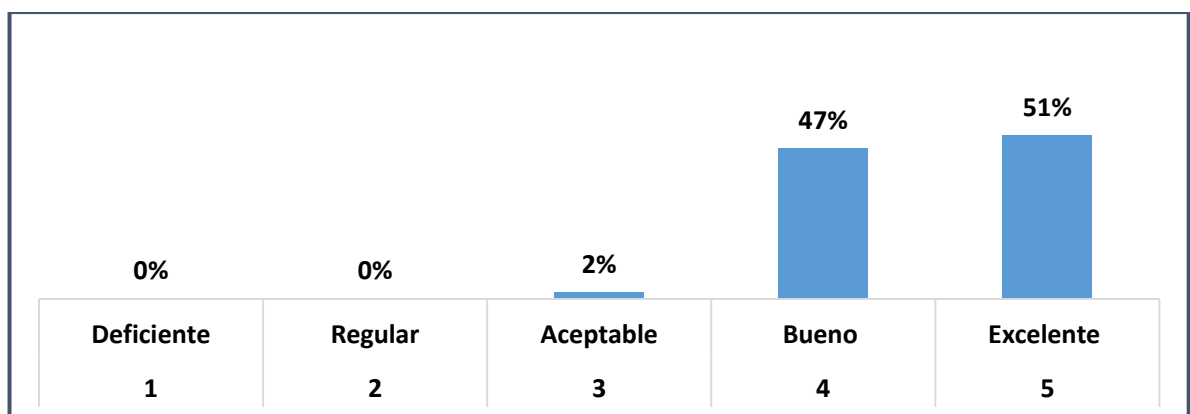
Se evidencia nivel deficiente en los aspectos respeto, transparencia y amabilidad.

Se evidencia nivel regular calificado en todos los aspectos.

Se rescata que el nivel bueno se encuentra en todos los aspectos; sin embargo se deben trabajar las brechas para corregir las calificaciones bajas (deficiente, regular y aceptable).

- Los trabajos entre equipos interdisciplinarios hacen parte fundamental del desarrollo de la cultura de servicio en las organizaciones, con base en lo anterior califique el soporte recibido por el proceso auditoría médica de acuerdo a escala.

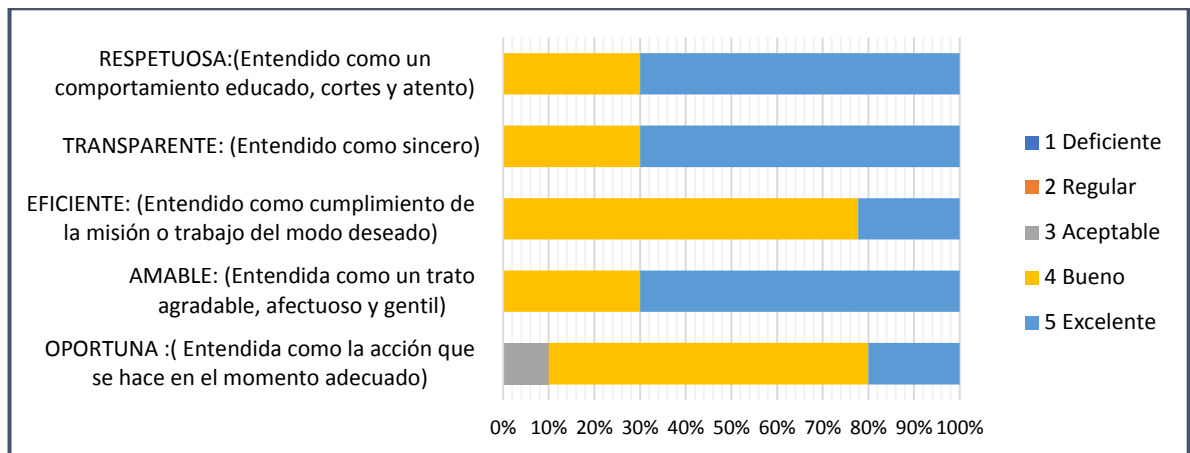
Gráfica 12. Calificación del soporte recibido por el proceso auditoría médica.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

El 47% califica el soporte recibido por auditoria medica como Bueno, el 51% como excelente y el 2% aceptable. Conlleva este resultado a una calificación satisfactoria en lo relacionado con el soporte recibido de auditoria médica hacia el FRONT.

Gráfica 13. Escala de calificación del soporte recibido por el proceso auditoría médica.

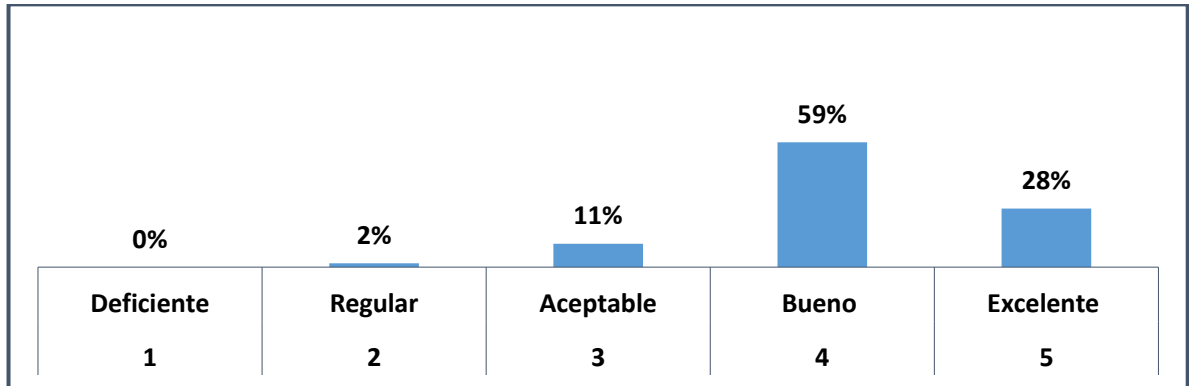


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

Se evidencia una calificación mayoritariamente alta en nivel bueno y excelente en todos los aspectos indagados, se evidencia una oportunidad de mejora en el aspecto de oportunidad con una calificación aceptable, siendo este el foco en trabajo para auditoría médica.

- Los trabajos entre equipos interdisciplinarios hacen parte fundamental del desarrollo de la cultura de servicio en las organizaciones, con base en lo anterior califique en la escala dada el soporte recibido por el proceso operaciones.

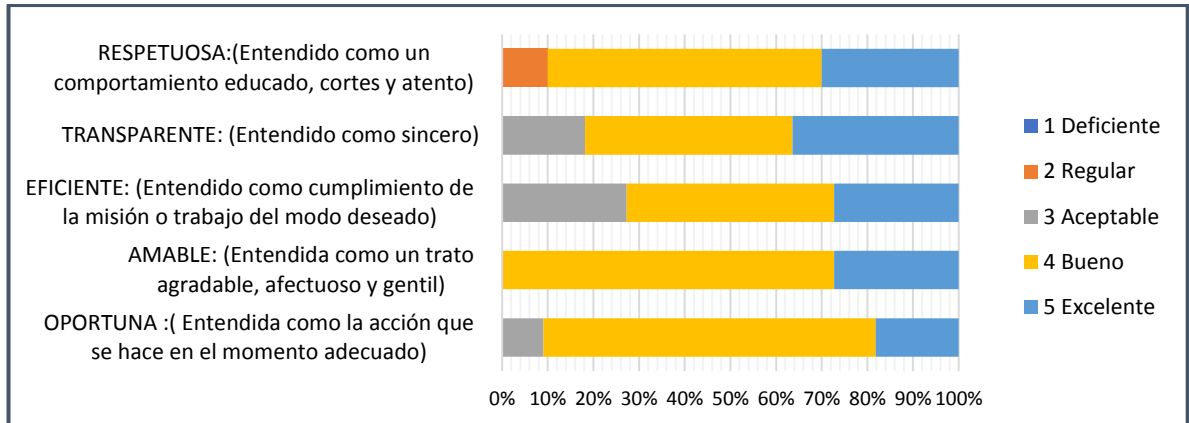
Gráfica 14. Calificación del soporte recibido por el proceso operaciones.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

El 59% considera que el soporte es bueno, el 28% que es excelente, el 11% aceptable y el 2% regular. Si bien se evidencian oportunidades de mejora, es un proceso bien calificado en términos generales con la mayoría de sus porcentajes óptimos (bueno y excelente suman el 87%).

Gráfica 15. Escala de calificación del soporte recibido por el proceso operaciones.



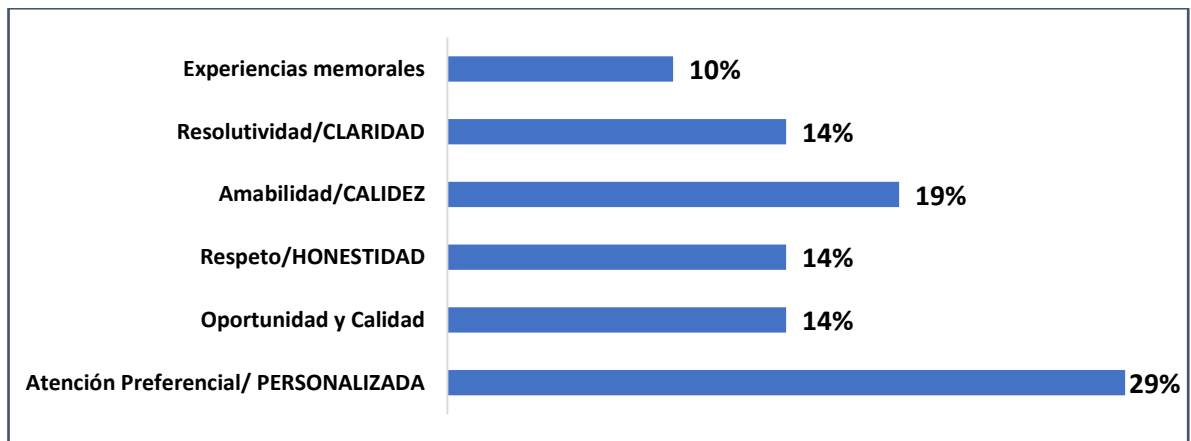
Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

Se observan aspectos de mejora calificados como aceptables: transparencia, eficiencia y oportunidad; el respeto cuenta con una calificación regular, siendo estos dos aspectos entonces el foco de trabajo con el equipo de operaciones.

➤ **Importancia del servicio al cliente**

- Si usted fuera cliente de esta compañía, que esperaría recibir en cuanto al servicio al cliente.

Gráfica 16. Si usted fuera cliente de esta compañía, que esperaría recibir en cuanto al servicio al cliente.

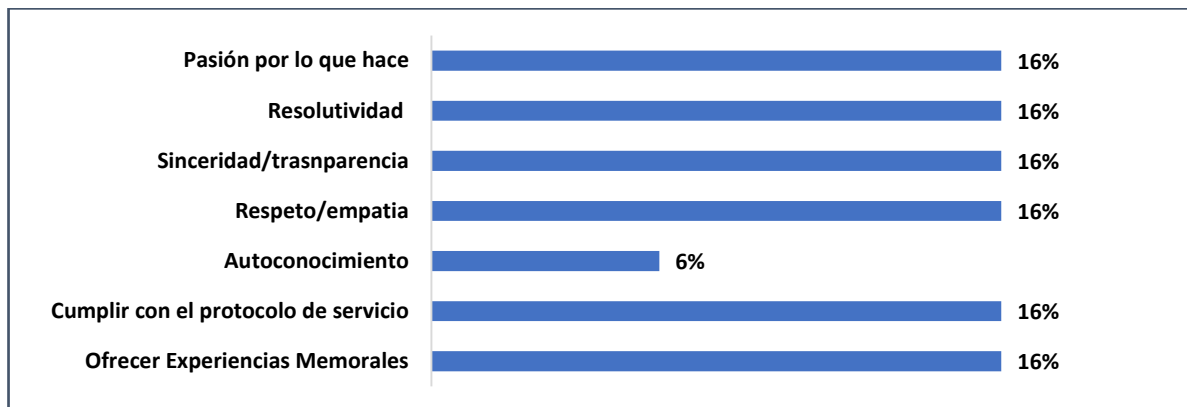


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

Para el proceso FRONT los aspectos que esperarían recibir como clientes son: atención personalizada o preferencial con el 29%, calidez/amabilidad el 19%, resolutividad claridad, respeto, oportunidad con el 14% y experiencias memorables con el 10%

- Cuáles son sus aportes para la cultura de servicio al cliente.

Gráfica 17. Aportes para la cultura de servicio al cliente.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 1.

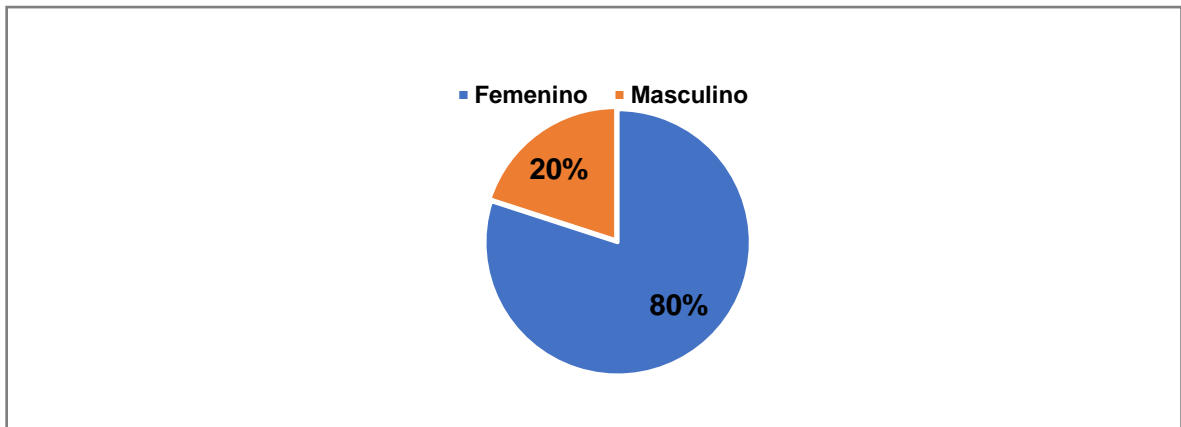
Los aportes que el proceso FRONT manifiesta hace a la cultura de servicio se encuentran calificados de manera similar, podría concluirse tal como en preguntas anteriores, estandarización den los procesos y en la formación relacionada con cultura de servicio que hace que este equipo tenga percepciones semejantes.

1.7.2 Instrumento N° 2. Censo dirigido a los colaboradores de Coomeva Medicina Prepagada en el Eje Cafetero los cuales se dividen en procesos BACK (detrás del usuario/diferente a servicio al cliente)

➤ **Identificación del perfil del encuestado**

- **Género**

Gráfica 18. Género.

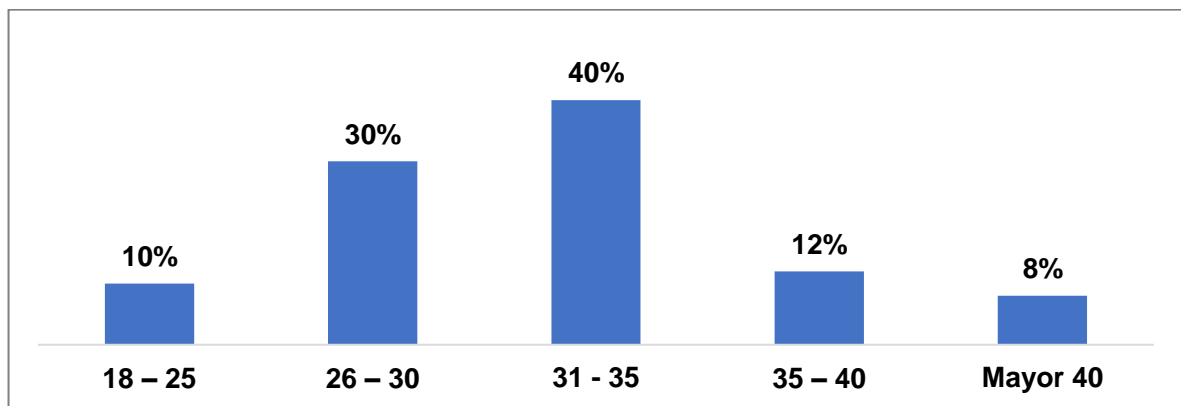


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

El 80% de los encuestados corresponden al género femenino, el 20% al género masculino; lo anterior indica que la mayoría de la planta de personal de Coomeva Medicina Prepagada del Eje Cafetero, son mujeres.

- **Rango de edad**

Gráfica 19. Rango de edad.

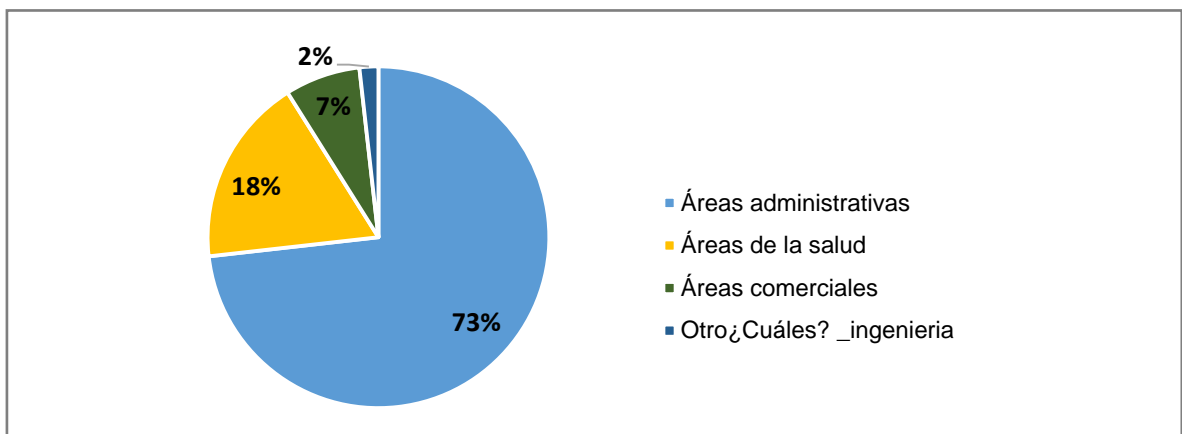


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

En este aspecto se observa que el 40% de los encuestados se encuentra entre 31 y 35 años, seguido del 30% entre 26 y 30 años, considerándose una población en resumen joven. Este resultado conlleva a tener en cuenta que cualquier estrategia que se requiera implementar para el mejoramiento de la cultura de servicio debe estar caracterizada por las connotaciones de la planta de personal.

- **Formación**

Gráfica 20. Formación.

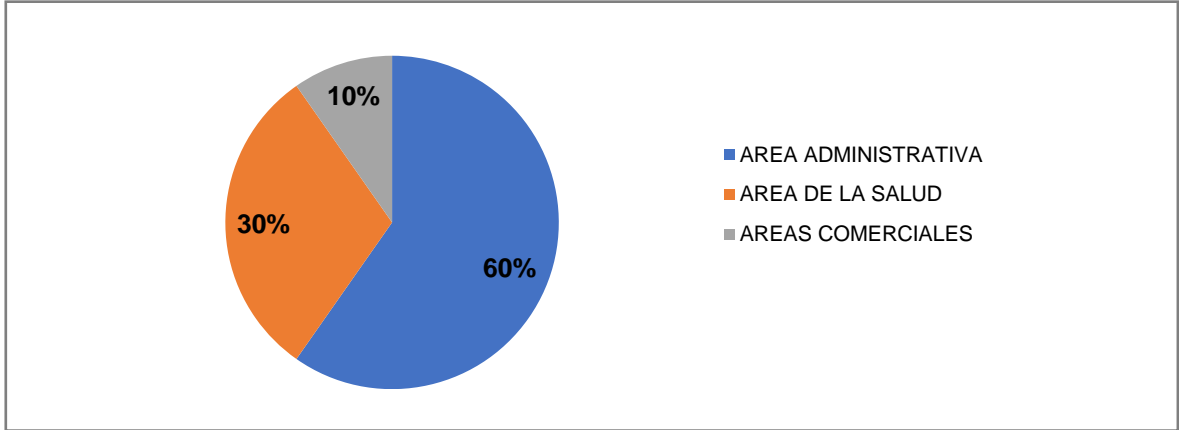


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

El 73% de la población encuestada corresponde a profesiones de áreas administrativas, seguido por el 18% en áreas de Salud, 7% áreas comerciales y 2% a ingenierías. Este resultado requiere tener en cuenta aspectos como por ejemplo el lenguaje o las formas de llegar a las personas en el momento en que se definan herramientas o planes de trabajo para el mejoramiento de la cultura de servicio.

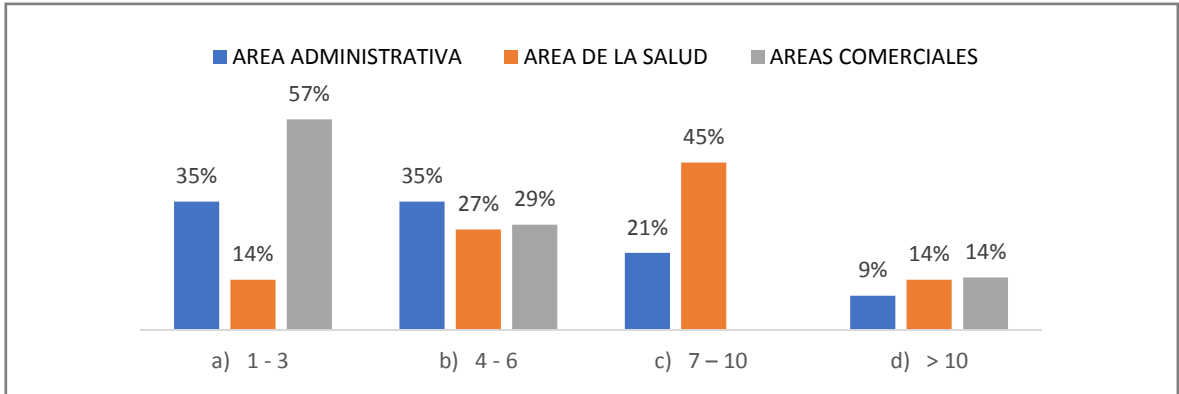
- **Experiencia laboral en años.**

Gráfica 21. Experiencia laboral en años.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

Gráfica 22. Experiencia laboral en años.

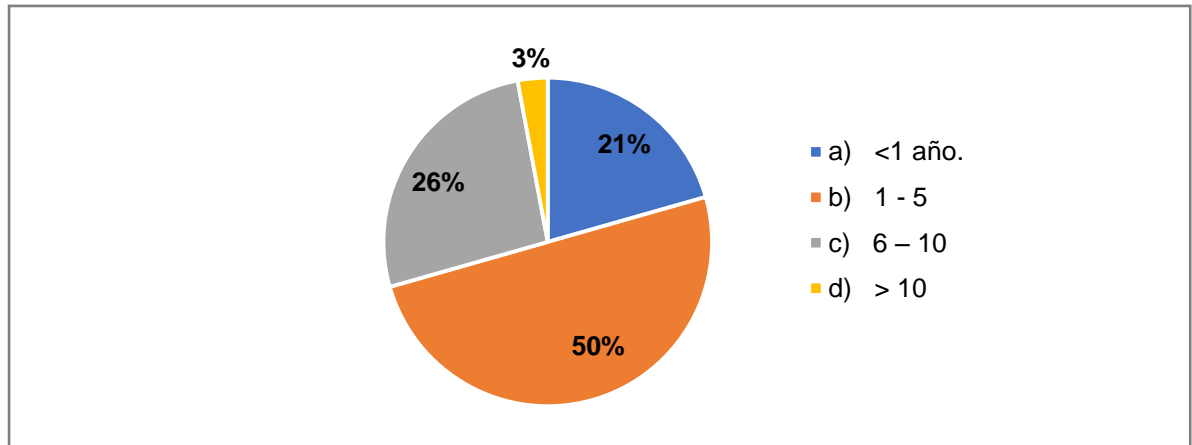


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

Se observa predominio de experiencia laboral en áreas administrativas con el 60% y 30% en áreas de salud, información directamente proporcional a la formación, en la pregunta anterior. Indicando que las personas en Coomeva Medicina prepagada la mayoría ejerce la profesión dentro de su labor.

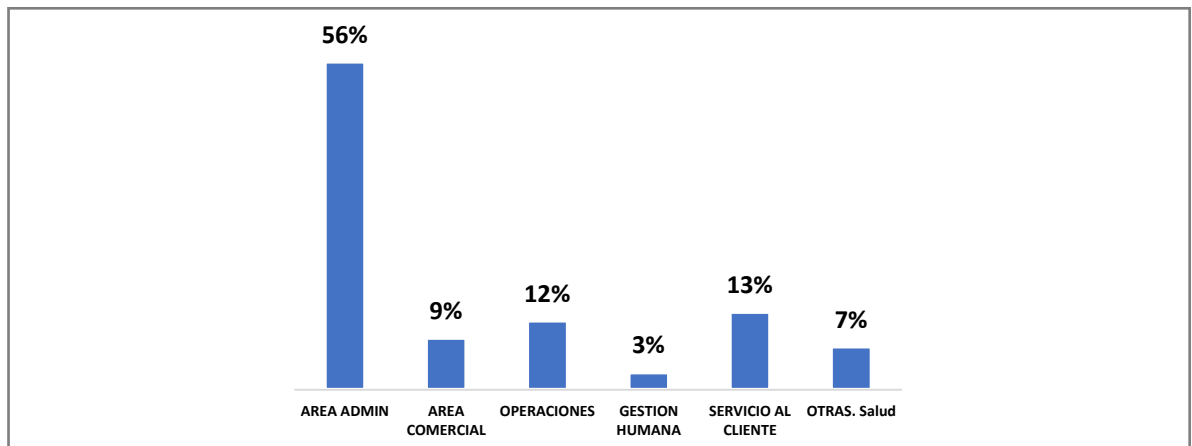
- **Antigüedad en Coomeva y área de desempeño en años**

Gráfica 23. Antigüedad en Coomeva en años.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

Gráfica 24. Antigüedad en áreas Coomeva.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

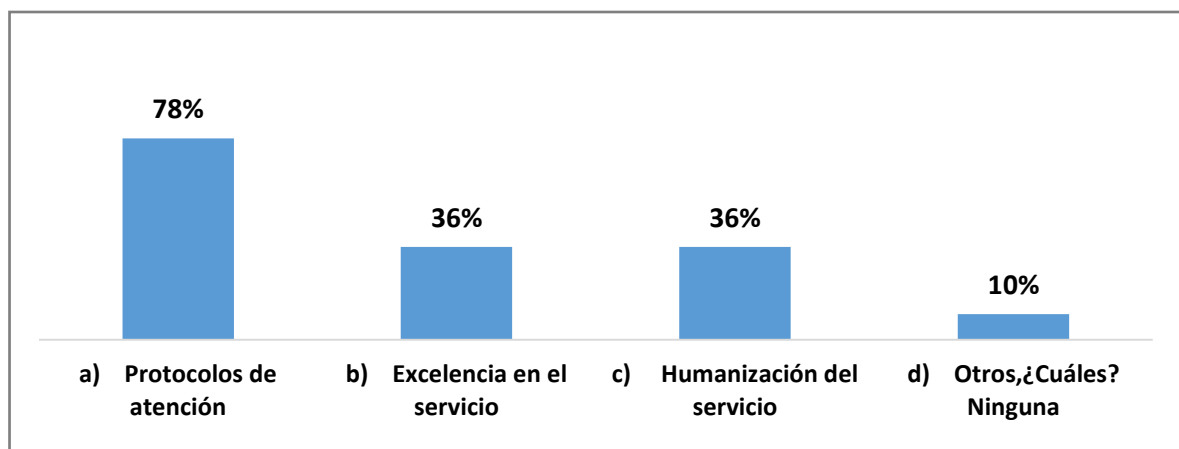
El 50% de las personas encuestadas de los procesos BACK, tienen una antigüedad entre 1 y 5 años, el 26% entre 6 y 10 años y el 21% lleva menos de un año.

Las áreas de Coomeva en las que las personas han consolidado mayor experiencia es en las áreas administrativas, seguidas por servicio al cliente con el 13%, operaciones 12%, área comercial 9%, salud 7% y gestión humana con el 3%. Indica

lo anterior, que las áreas administrativas y servicio al cliente consolidan la mayor experiencia de las personas encuestadas al interior de Coomeva Medicina Prepagada.

- **Tiene usted formación específica de servicio al cliente.**

Gráfica 25. Total Colaboradores BACK vs formación de servicio recibidas



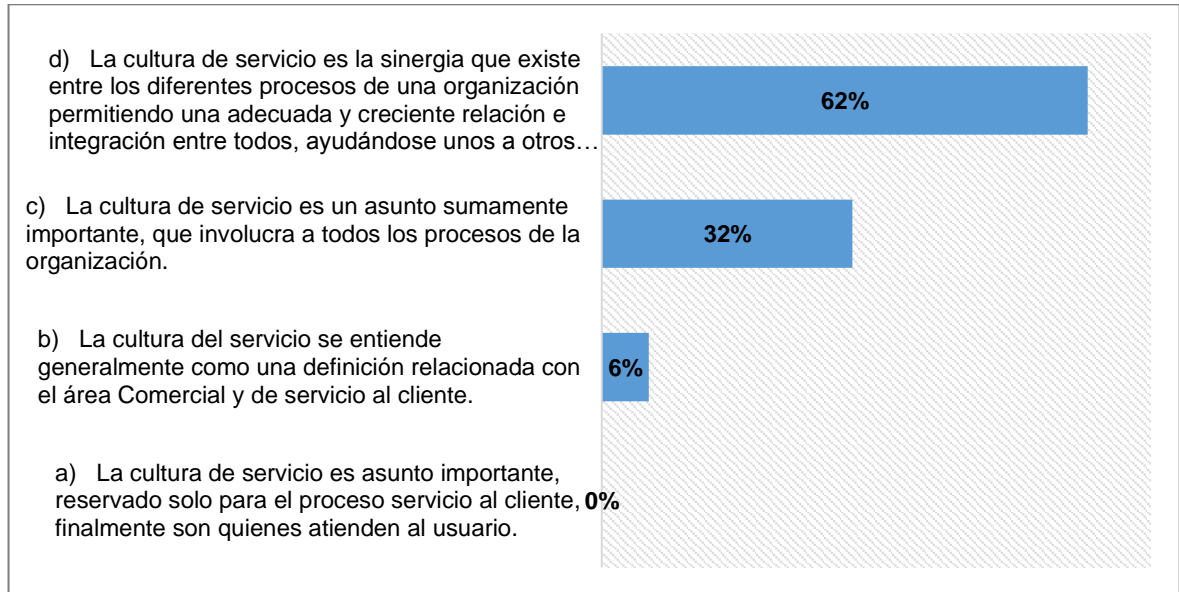
Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

Del total de colaboradores encuestados, el 78% ha recibido formación en protocolos de servicio, el 36% en excelencia y humanización y el 10% aún no ha recibido formación en servicio. Este resultado indica la necesidad de capacitar y/o entrenar en los diferentes temas de servicio al cliente al 100% de los colaboradores del BACK, garantizando con esto bases que apunten al mejoramiento de la cultura del servicio.

➤ **Temas pertinentes a la investigación**

- Cuando se hace referencia a cultura de servicio, usted cómo piensa en “cultura de servicio”

Gráfica 26. Cuando se hace referencia a cultura de servicio, usted cómo piensa en “cultura de servicio”.

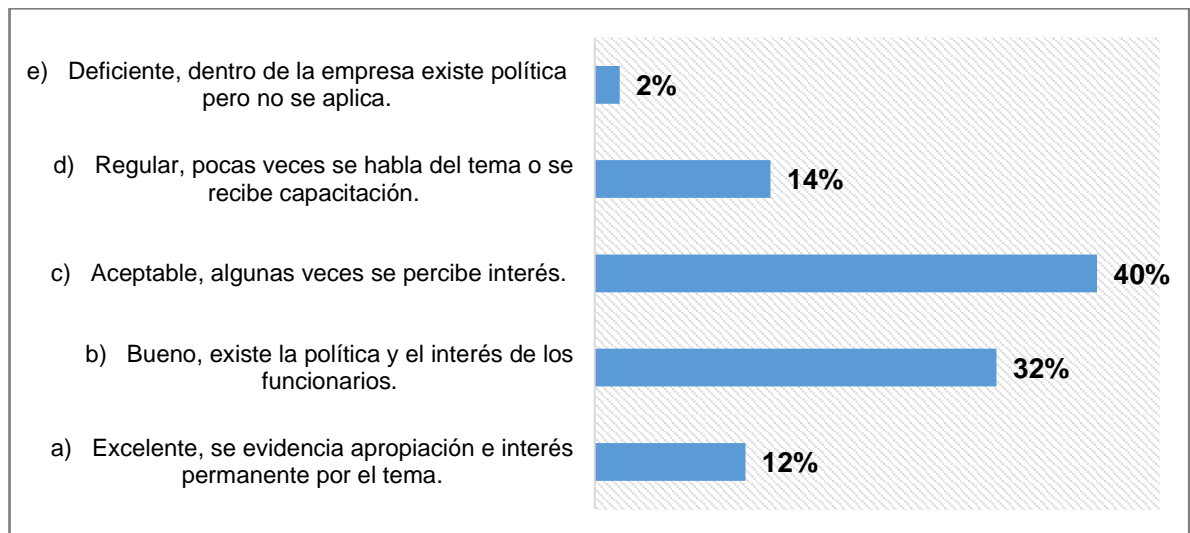


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

El 62% de los encuestados valora la cultura de servicio como la sinergia entre diferentes procesos como beneficio mutuo y de manera desinteresada, el 32% considera que la cultura de servicio involucra todos los procesos y el 6% indica que es un asunto relacionado con el área comercial y de servicio al cliente. Este resultado ratifica la necesidad de unificar criterios, conceptos e importancia de la cultura de servicio al interior de la organización.

- **Teniendo en cuenta que la cultura de servicio es un aspecto de gran relevancia dentro de la organización, ¿cree usted que al interior de Coomeva Medicina Prepagada existe un sólido modelo de cultura de servicio? Califíquelo.**

Gráfica 27. Calificación del modelo de cultura de servicio al interior de Coomeva Medicina Prepagada.

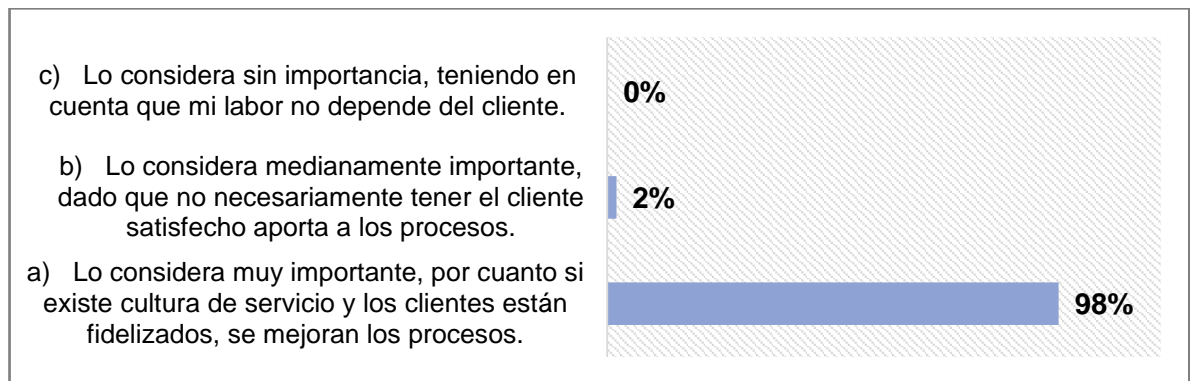


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

El 40% de las personas encuestadas de los procesos BACK, consideran que es aceptable la solidez del modelo de cultura al interior de Coomeva, el 32% considera que es bueno, solo el 12% considera que es excelente. Este resultado conlleva a fortalecer la comunicación, socialización y mantenimiento de la cultura de servicio, entendiéndose dentro de la empresa como el motor para alcanzar la satisfacción y permanencia del usuario, se deben alcanzar niveles superiores en donde la mayoría de los colaboradores califique el modelo como excelente.

- En su labor cotidiana ¿Qué nivel de importancia representa para usted la cultura de servicio al cliente?

Gráfica 28. Representación del nivel de importancia de la cultura de servicio al cliente en la labor cotidiana.

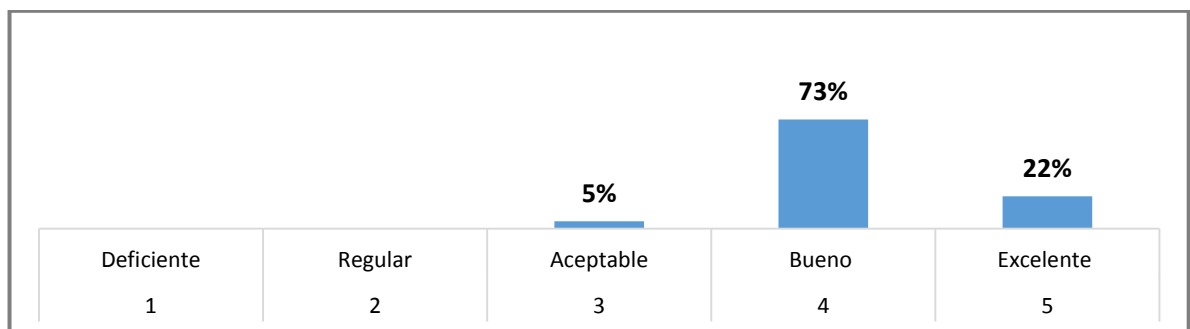


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

El 98% de los encuestados manifiesta que considera muy importante la cultura de servicio dentro de su labor cotidiana. Esta respuesta representa un primer paso en la consolidación de un modelo más sólido de cultura, toda vez que se puede evidenciar voluntad para el mejoramiento.

- **¿Teniendo en cuenta que el proceso BACK tiene una relación estrecha con el proceso FRONT, usted como califica dicha relación? (siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor)**

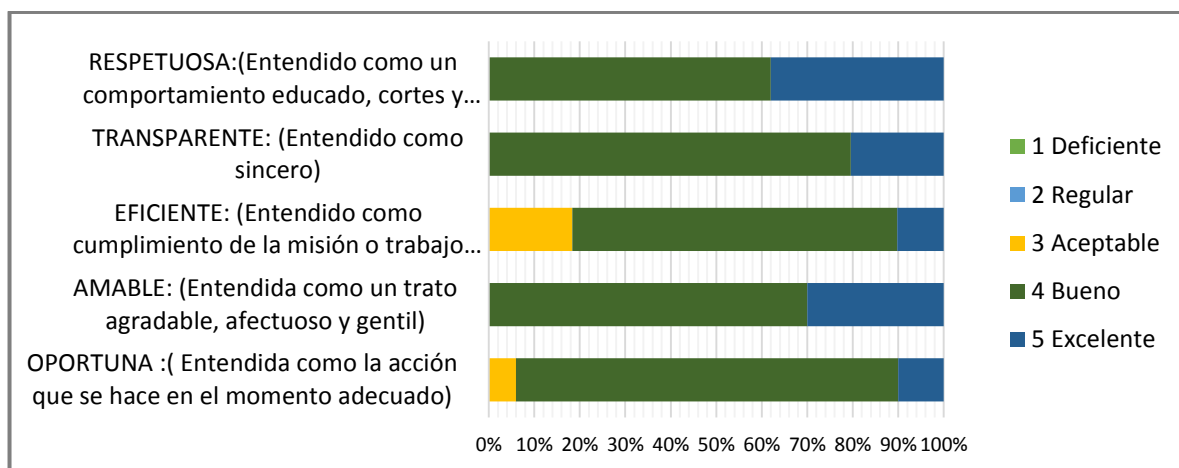
Gráfica 29. Usted como califica dicha relación del proceso BACK con el proceso FRONT.



Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

El 73% de los encuestados considera que la relación entre el proceso FRONT/BACK es buena, el 22% considera que es excelente y el 5% que es aceptable. Este resultado indica que existe una buena relación calificada en su mayoría; sin embargo el resultado podría mejorarse e incluir dentro del plan de mejoramiento actividades en pro de esta mejora.

Gráfica 30. Calificación de la relación del proceso BACK con el proceso FRONT, de acuerdo con la escala.



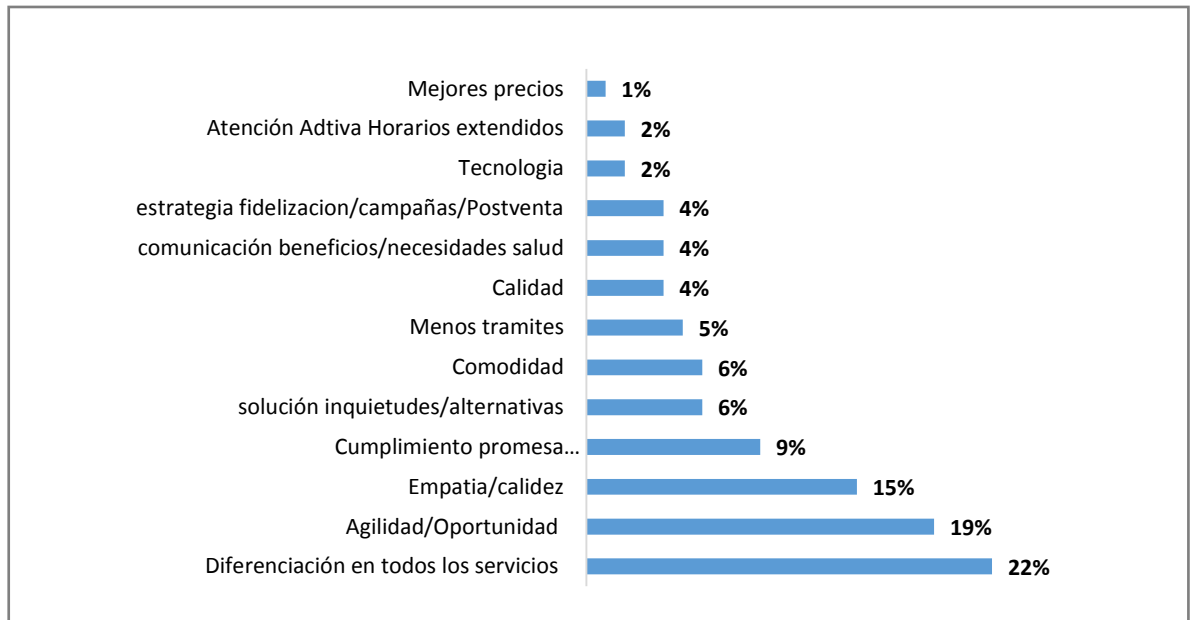
Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

Al revisar los resultados de acuerdo con la escala, se evidencia que en todos los aspectos la mayoría de los encuestados considera que la relación es buena, seguida de la opción excelente, se evidencia para la mejora, aunque en un número menor, la eficiencia y oportunidad con algunas calificaciones en nivel aceptable.

➤ **Importancia del servicio al cliente**

- Si usted fuera cliente de esta compañía, que esperarías recibir en cuanto a servicio al cliente

Gráfica 31. Si usted fuera cliente de esta compañía, que esperarías recibir en cuanto a servicio al cliente.

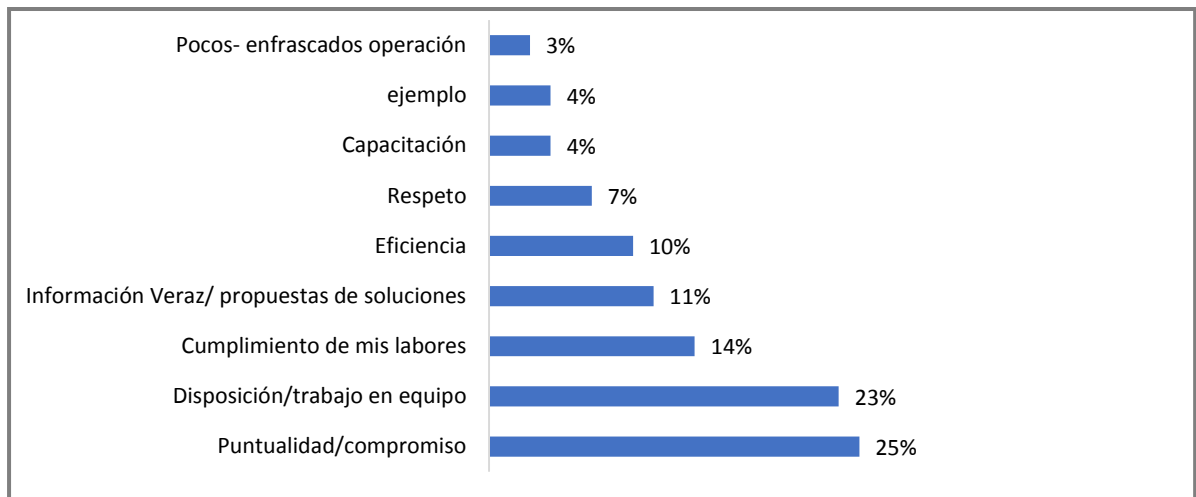


Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

El 22% de los encuestados considera que como cliente esperarías recibir diferenciación en todos los servicios, seguido del 19% agilidad y oportunidad y el 15% empatía y calidez, siendo estos tres aspectos los de mayor calificación. Podría concluirse que las personas encuestadas se encuentran alineadas respecto a lo que como clientes esperarían recibir, siendo este aspecto una base muy importante a la hora de definir el plan de mejoramiento para que cada colaborador de la organización asuma lo propio en relación con su quehacer diario enfocando en estos aspectos para la satisfacción del usuario.

- Cuáles son sus aportes para la cultura de servicio al cliente.

Gráfica 32. Cuáles son sus aportes para la cultura de servicio al cliente.



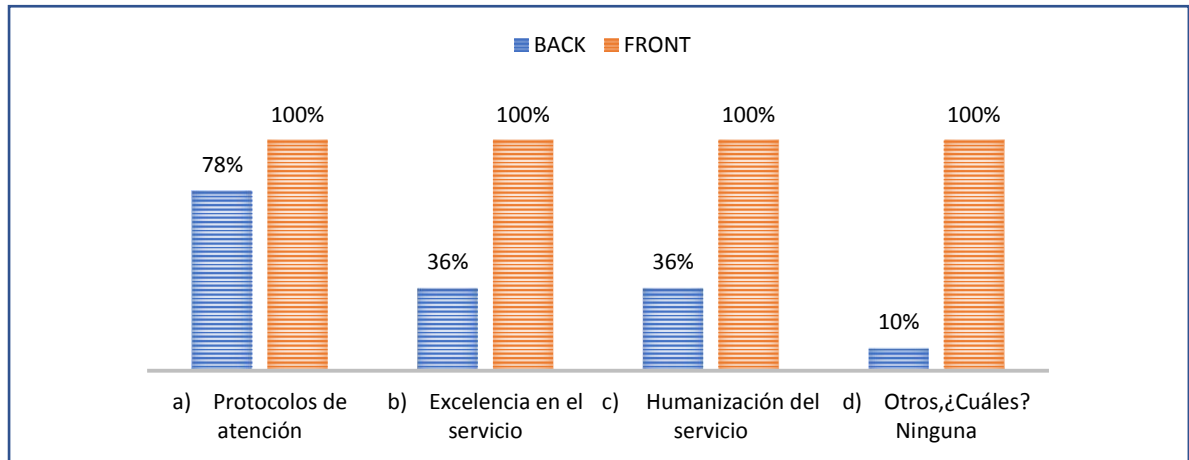
Fuente: trabajo de campo Instrumento N° 2.

El 25% considera que su aporte a la cultura de servicio es la puntualidad y compromiso, seguido del 23% con su disposición y trabajo en equipo, 14% cumplimiento de las labores, 11% información veraz y propuestas de soluciones. Con estas respuestas se puede incluir dentro de las capacitaciones, como orientar estos aportes a que se traduzcan en resultados de satisfacción tanto del cliente interno como externo.

1.7.3 Comparativo respuestas claves relacionadas con la investigación.

- Formación específica de servicio al cliente que tienen los colaboradores

Gráfica 33. Formación específica de servicio al cliente que tienen los colaboradores.

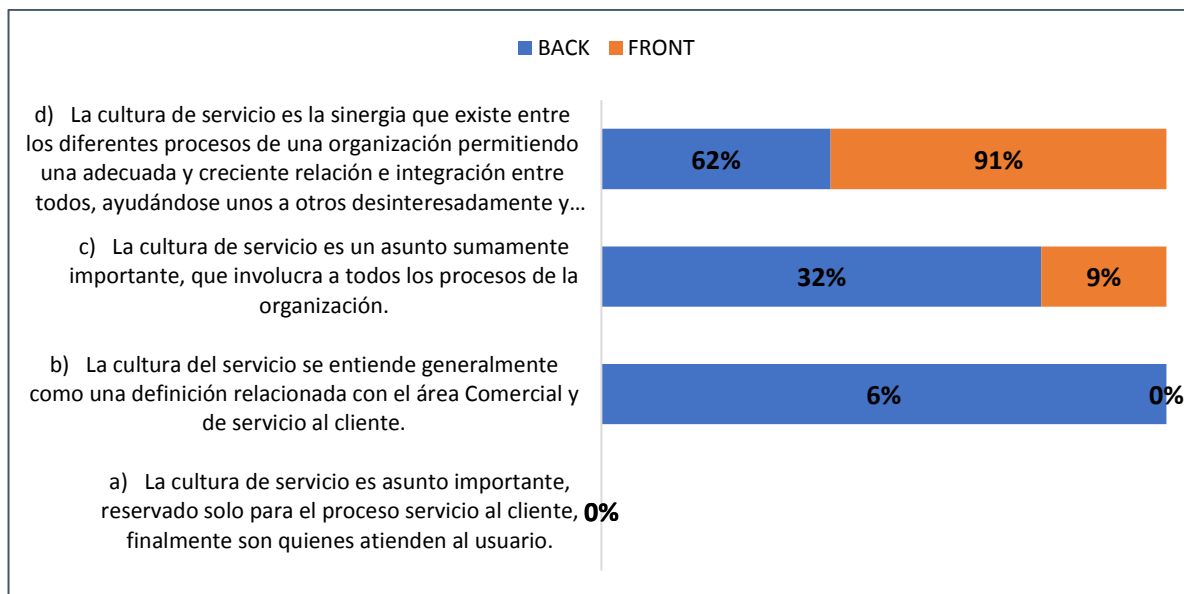


Fuente: trabajo de campo Instrumentos N° 1 y 2.

En este aspecto se puede observar que todo el equipo FRONT cuenta con formación relacionada con servicio y cultura de servicio; mientras que el BACK manifiesta no contar con el mismo nivel de formación, concluyendo entonces que se debe realizar plan de capacitación formación en temas de cultura de servicio que la organización considera fundamentales con los procesos BACK los cuales redundarán en mayor consciencia de servicio.

- Cuando se hace referencia a cultura de servicio, usted cómo piensa en “cultura de servicio”

Gráfica 34. Cuando se hace referencia a cultura de servicio, usted cómo piensa en “cultura de servicio”

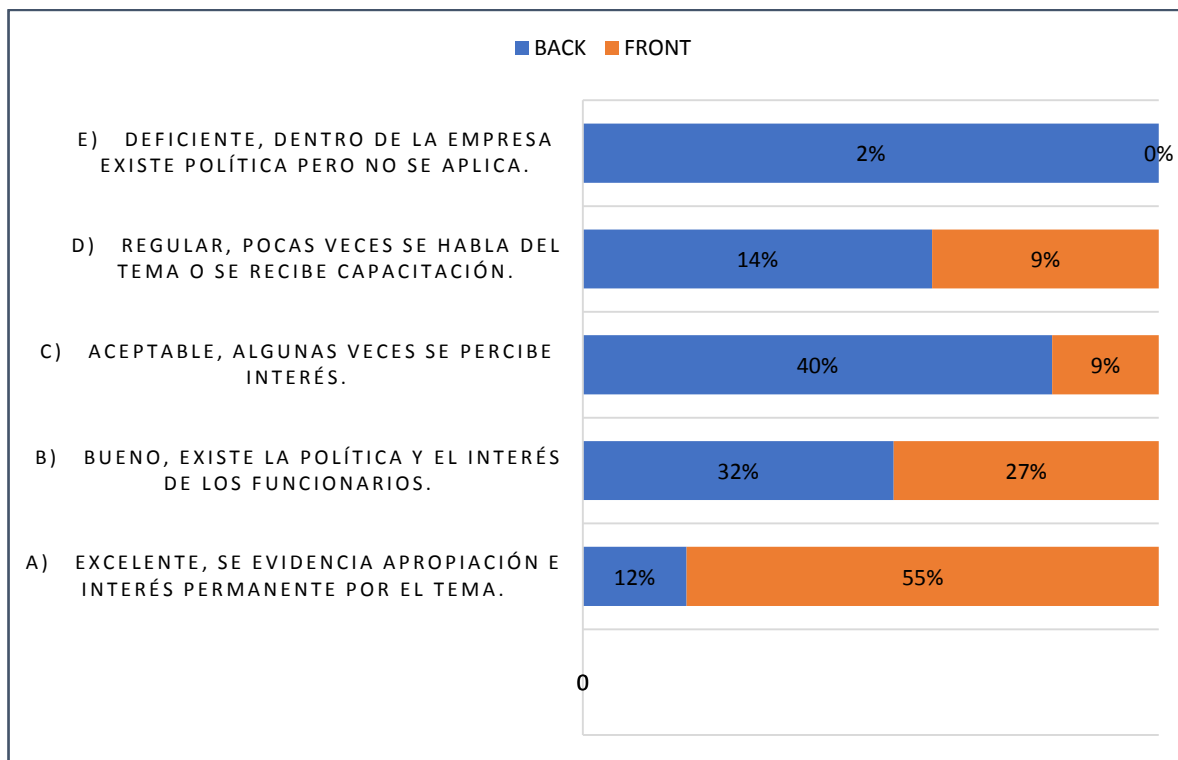


Fuente: trabajo de campo Instrumentos N° 1 y 2.

En esta pregunta es evidente que al interior del proceso FRONT existe mayor estandarización de la definición de la cultura de servicio en la organización, los procesos BACK cuentan con definiciones o percepciones variables, encontrando incluso porcentaje que consideran que la cultura es un tema solo de servicio al cliente y comercial. Otro aspecto de mejora a trabajar con los procesos BACK para que partiendo de la definición e importancia de la cultura se tengan bases sólidas para trabajar en el tema.

- Teniendo en cuenta que la cultura de servicio es un aspecto de gran relevancia dentro de la organización, ¿cree usted que al interior de Coomeva Medicina Prepagada existe un sólido modelo de cultura de servicio? Califíquelo de acuerdo a la escala

Gráfica 35. Al interior de Coomeva Medicina Prepagada existe un sólido modelo de cultura de servicio.

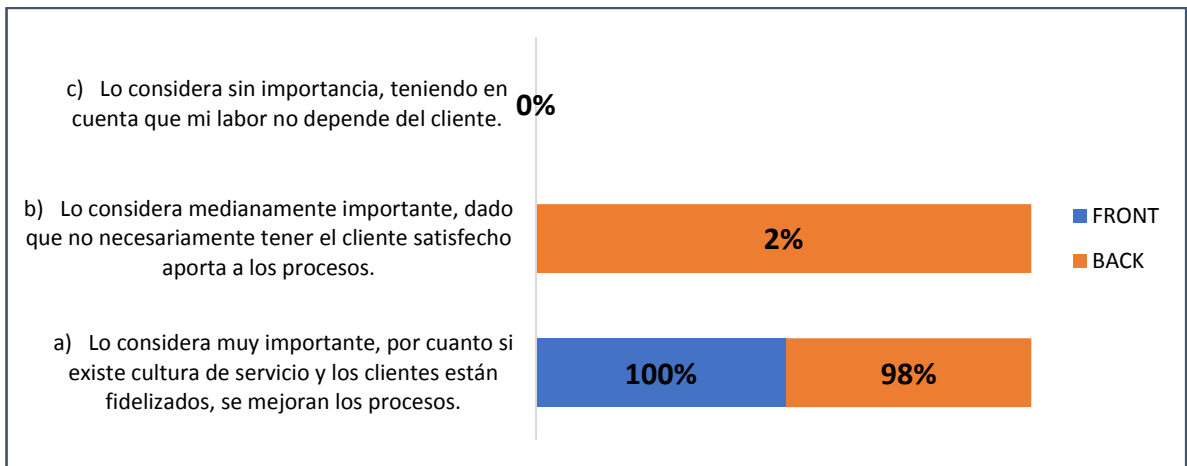


Fuente: trabajo de campo Instrumentos N° 1 y 2.

En este aspecto se puede apreciar como en BACK considera en mayor proporción la solidez del modelo de cultura como deficiente, regular y aceptable mientras que para el FRONT la mayoría de sus respuestas lo califican como excelente y bueno, aunque también con algunas calificaciones en regular y aceptable. Esto traduce la necesidad de unir esfuerzos para consolidar el modelo de cultura de servicio llegando no solo al FRONT en donde se observa mejor calificación sino también al BACK como parte fundamental de la cultura de servicio en la empresa.

- En su labor cotidiana ¿Qué nivel de importancia representa para usted la cultura de servicio al cliente?

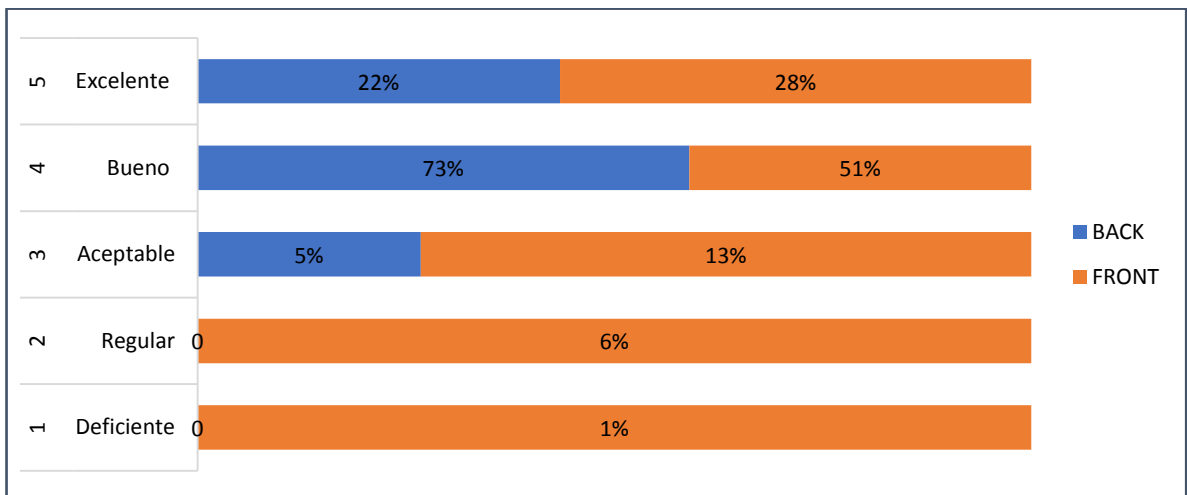
Gráfica 36. Importancia del servicio al cliente en la labor cotidiana.



Fuente: trabajo de campo Instrumentos N° 1 y 2.

En este aspecto se denota marcada importancia de la cultura de servicio en la labor cotidiana de ambos procesos BACK y FRONT. Aspecto importante para trabajar como traducir esa importancia en hechos palpables de cara a la satisfacción del cliente interno y externo.

Gráfica 37. Pregunta al FRONT: como califica el soporte recibido del BACK (promedio). Pregunta al BACK: Como califica la relación con el FRONT.



Fuente: trabajo de campo Instrumentos N° 1 y 2.

En este aspecto se observa que la calificación del BACK con relación a la relación con el FRONT es en su mayoría calificada en aspectos satisfactorios con un 5% en aceptable, por su parte la calificación del FRONT en relación al soporte que recibe del BACK (promedio de las 3 áreas), denota oportunidades de mejora con calificaciones en aceptable, regular y deficiente que suman el 20%. Este aspecto puede estar relacionado con la falta de formación en servicio y cultura de servicio revisada anteriormente y con la percepción del BACK de un modelo no tan sólido de cultura al interior de la organización, es un llamado a implementar plan de mejoramiento de cultura de servicio en el corto plazo.

2. DEBILIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS, CON SUS RESPECTIVAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS AL PROCESO: GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO, SUBPROCESO CULTURA DEL SERVICIO COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL EJE CAFETERO

Las organizaciones en la actualidad, cuentan con diversas estrategias o herramientas de análisis para el tratamiento de productos no conformes, situaciones de difícil manejo, procesos que requieren mejoras o incluso procesos controlados que requieren fortalecerse.

Se hace necesario entonces, documentar la herramienta o estrategia que se defina para el análisis, como lo es para este caso la MATRIZ DOFA de la cual se obtiene un panorama real interno (de la empresa) y externo, (de su entorno) permitiendo con esto, contar con mayor claridad de la realidad organizacional.

La Matriz DOFA permite a través del análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, conducir de forma organizada la elaboración de estrategias o actividades que mitiguen el impacto de las amenazas y minimicen las debilidades, a través de las fortalezas y oportunidades.

A continuación se muestra la Tabla MATRIZ DOFA con el análisis del proceso cultura de servicio, dentro de Servicio al cliente en Coomeva Medicina Prepagada:

Tabla 2. Análisis DOFA cultura de servicio.

ANÁLISIS DOFA CULTURA DE SERVICIO			
EQUIPO ESTRATEGIA	PARTICIPANTES		
	Equipo de trabajo proyecto grado mejoramiento Cultura de Servicio Coomeva Medicina prepagada Eje Cafetero		
Matriz DOFA	Análisis Externo		
	OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:	
	Mala prestación del servicio del POS	Cambio en normatividad actual	
	Estrategias de fidelización y modelo de servicio con que cuentan otras empresas de servicio de salud.	Estrategias publicitarias agresivas de parte de la competencia	
	Herramientas tecnológicas en servicio al cliente	La región no cuenta con amplia red de prestadores que permitan diferenciación en el servicio	
	Insatisfacción de usuarios en el servicio al cliente recibido en otras entidades de salud	Múltiples conceptos e interpretaciones de la definición de cultura de servicio	
Escasos Planes de formación y capacitación en servicio en la competencia	Cultura de servicio no es un concepto afianzado o identificado en la sociedad		
Análisis Interno	FORTALEZAS:	¿Cómo potenciar la Fortaleza utilizando la Oportunidad?	¿Cómo utilizar la Fortaleza para controlar la Amenaza exterior?
		Iniciativas FO:	Iniciativas FA:
	Plan de formación, capacitación y seguimiento de procesos FRONT	Fortalecer el plan de formación, capacitación y seguimiento de procesos FRONT mediante el conocimiento de las estrategias de fidelización de la competencia.	Realizar al menos dos veces al año encuesta de satisfacción de los procesos FRONT frente a los procesos BACK
	Equipo SAC (Servicio al cliente) capacitado, entrenado y evaluado	Involucrar los motivos de insatisfacción de la competencia en los planes de capacitación, entrenamiento y evaluación del equipo de SAC.	Establecer un plan de trabajo que permita una mirada integral de procesos tanto front como back, en donde se puedan monitorear las acciones y tendencias
	Excelentes resultados de gestión del equipo SAC (servicio al cliente)	Optimizar los resultados de gestión del equipo SAC mediante el uso de herramientas tecnológicas que permitan mejorar tiempos de respuesta y mantener la cultura de servicio	
	DEBILIDADES:	¿Cómo superar la Debilidad utilizando una Oportunidad?	¿Cómo superar la debilidad y controlar la amenaza?
		Iniciativas DO:	Iniciativas DA:
	Dificultades comunicativas al interior de los procesos	Socializar resultados de los instrumentos de medición que sirvan como base para el plan de trabajo a proponer	Validar el conocimiento o habilidades adquiridas en los espacios de formación
	Falta de integración en los procesos y compromiso de las personas BACK	Realizar al menos dos veces al año Encuentros tipo Outdoor entre procesos Back y Front para mantener el buen relacionamiento y comunicación	Levantamiento de temas formación y capacitación relacionados con Cultura de servicio para mantener actualizado el plan de formación
	Mayor acompañamiento de los líderes BACK	Realizar acompañamiento en campo al menos una vez al mes a todas las personas de procesos BACK (Gestión Oferta, Operaciones y Auditoría)	
Falta plan de formación, capacitación y seguimiento de los procesos BACK	Realizar un Cronograma de capacitaciones y formaciones necesarias de acuerdo con levantamiento de necesidades o temas previo		

Fuente: elaboración propia.

2. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO: GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO, SUBPROCESO CULTURA DEL SERVICIO COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL EJE CAFETERO

Tabla 3. Plan de trabajo cultura de servicio.

PLAN DE TRABAJO CULTURA DE SERVICIO COOMEVA MEDICINA PREPAGADA EJE CAFETERO																
PLANEAR	HACER					VERIFICAR			ACTUAR							
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS (Qué)	GRANDES INICIATIVAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	Medición			ACUMULAD	mes 1		mes 2		mes 3	
		(Qué)				Indicador/ evidencia	Periodicidad	Meta	%	%	SEGUIR ENFO	%	SEGUIR ENFO	%	SEGUIR ENFO	%
	RESULTADOS MEDICION	Socializar resultados de los instrumentos de medición que sirvan como base para el plan de trabajo a proponer	SERVICIO AL CLIENTE	1/04/2018	1/04/2018	Actividades programadas/actividades ejecutadas	evento	100%								
		Levantamiento de temas formación y capacitación relacionados con Cultura de servicio	EQUIPO LIDERES	1/05/2018	30/05/2018	Documento electrónico con planeación de capacitación 2018	evento	100%								
	PLAN DE FORMACION INTEGRAL EN SERVICIO	Realizar un Cronograma de capacitaciones y formaciones necesarias de acuerdo con levantamiento de necesidades o temas previo	SERVICIO AL CLIENTE Y GESTION HUMANA	1/06/2018	15/06/2018	Actividades programadas/actividades ejecutadas	evento	100%								
		Validar el conocimiento o habilidades adquiridas en los espacios de formación	SERVICIO AL CLIENTE Y GESTION HUMANA	1/06/2018	31/12/2018	Evaluaciones aprobadas/evaluaciones ejecutadas	evento	100%								

TALENTO HUMANDO	ACOMPANIAMIENTOS EN CAMPO PROCESOS BACK	Realizar acompañamiento en campo al menos una vez al mes a todas las personas de procesos BACK (Gestión Oferta, Operaciones y Auditoría)	SERVICIO AL CLIENTE	1/06/2018	31/12/2018	Actividades programadas/actividades ejecutadas	Mensual	100%
		Realizar retroalimentación del resultado de los acompañamientos en campo a cada colaborador con su jefe	SERVICIO AL CLIENTE Y GESTION HUMANA	1/06/2018	31/12/2018	Actividades programadas/actividades ejecutadas	Mensual	100%
	IMPACTO NEL DESEMPEÑO DE PROCESOS BACK	Solicitar a GH se evalúe la posibilidad de incluir un indicador de calificación de conductas de cultura de servicio de los procesos BACK en su evaluación de desempeño	SERVICIO AL CLIENTE	1/04/2018	15/04/2018	Reunion planeada/reunion ejecutada	evento	100%
		Realizar al menos dos veces al año encuesta de satisfacción de los procesos FRONT frente a los procesos BACK	SERVICIO AL CLIENTE	1/06/2018	31/12/2018	Encuestas realizadas/encuestas planeadas	semestral	100%
	RELACIONAMIENTO ENTRE PROCESOS	Realizar al menos dos veces al año Encuentros tipo Outdoor entre procesos Back y Front para mantener el buen relacionamiento y comunicación	SERVICIO AL CLIENTE Y GESTION HUMANA	1/06/2018	31/12/2018	Actividades programadas/actividades ejecutadas	evento	100%
	ESPACIO CON QUE CUENTA LA EMPRESA PARA REGISTRAR EL SEGUIMIENTO MES A MES AL PLAN PROPUESTO. LA INFORMACION QUE AQUÍ SE PLASMA HACE PARTE DE LA REALIDAD DE LA EMPRESA UNA VEZ EMPIECE A DESARROLLAR EL PLAN							

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Una vez elaborado el diagnóstico al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero, se puede concluir que:

- Se evidencia que la empresa Coomeva medicina prepagada tiene una buena estructura organizacional basada en procesos claramente definidos los cuales hacen parte fundamental de su misión y visión. El servicio al cliente en Coomeva medicina prepagada está claramente definido por las áreas BACK y FRONT que cuentan con modelos de seguimiento y controles; es así como con este trabajo de grado, se pudo revisar sus falencias y proponer un plan de mejoramiento.
- Respecto al modelo de cultura al interior de la compañía, el 40% de las personas encuestadas de los procesos BACK, consideran que es ACEPTABLE la solidez del modelo de cultura al interior de Coomeva, el 32% piensa que es BUENO, solo el 12% afirma que es EXCELENTE.
- Los procesos BACK cuentan con definiciones o percepciones variables, encontrando incluso porcentaje que consideran que la cultura es un tema solo de servicio al cliente y comercial, por lo cual es importante capacitar en la unificación de conceptos.

Identificadas las debilidades y amenazas con sus respectivas causas y consecuencias al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero, se puede establecer que:

- Se requiere fortalecer el plan de formación, capacitación y seguimiento de procesos FRONT mediante el conocimiento de las estrategias de fidelización de

la competencia, así mismo involucrar los motivos de insatisfacción de la competencia en los planes de capacitación, entrenamiento y evaluación del equipo de SAC.

- Se recomienda realizar estrategias de Integración como indicadores en conjunto de los procesos FRONT y BACK con el fin de mejorar la atención al cliente y crear un objetivo en conjunto que permitir brindar mejor servicio al cliente.

La Propuesta del plan de mejoramiento al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero, desarrollada, contiene:

- Se requiere fortalecer la comunicación, socialización y mantenimiento de la cultura de servicio, entendiéndose dentro de la empresa como el motor para alcanzar la satisfacción y permanencia del usuario, se deben alcanzar niveles superiores en donde la mayoría de los colaboradores califique el modelo como excelente, por lo cual se recomienda realizar plan de capacitación y formación en temas de cultura de servicio a los procesos Back; ya que se debe generar conciencia y conocimiento en los temas de servicio al cliente.
- Se recomienda al menos dos veces al año realizar encuesta de satisfacción de los procesos FRONT frente a los procesos BACK, con el fin de establecer un plan de trabajo que permita una mirada integral de dichos procesos, en donde se puedan monitorear las acciones y tendencias.
- La compañía debe buscar mecanismos administrativos con el fin de integrar el proceso FRONT y BACK, de tal manera que estas trabajen en un objetivo en común y no de manera aislada para lograr optimización de tiempos y satisfacción al cliente.

- Se propone unir esfuerzos para consolidar el modelo de cultura de servicio llegando no solo al FRONT en donde se observa mejor conciencia o capacitación, sino también al BACK para que, partiendo de la definición e importancia del servicio al cliente, se logren bases sólidas para fortalecer la cultura de servicio en la empresa.
- Dar continuidad al plan de mejoramiento propuesto, el cual contiene todos los aspectos calificados dentro de los instrumentos de medición que son susceptibles de mantener o mejorar dentro de la organización, bajo la premisa de la cultura de servicio como factor clave de éxito empresarial.

RECOMENDACIONES

- Incluir dentro de la Inducción o capacitaciones a nuevos colaboradores como punto obligatorio la formación en cultura de servicio (historia, definición, actualidad en Coomeva, hacia donde va, como aporta cada cargo a la cultura, etc)
- Generar cortos pero nutridos espacios relacionados con Cultura de Servicio en los comités de gestión que se realicen en la compañía, para mantener viva la importancia del tema dentro de la organización
- Ejecutar el plan de mejoramiento propuesto o el plan que la organización considere de acuerdo con sus posibilidades, teniendo en cuenta los aportes contenidos en este trabajo bajo la premisa de la importancia de la cultura para generar un mejor servicio cada día.
- Evaluar la posibilidad de establecer indicadores con una remuneración económica o emocional orientados a la satisfacción y permanencia del usuario, con base en el cumplimiento de los comportamientos de cultura de servicio entregados en los talleres o capacitación diseñados para tal fin.
- Crear una campaña de sensibilización interna, donde se busque concienciar a todas las áreas de la compañía de la importancia de un “cliente feliz”, como cada individuo aporta desde su labor para la satisfacción del usuario y la importancia a la fidelidad de un cliente que garantice la permanencia de la empresa.

- Realizar mesas de trabajo periódicas con los diferentes líderes, que interfieren en el proceso de servicio, para revisar el grado de satisfacción del usuario, creando compromisos de mejoramiento de acuerdo a las diferentes situaciones manifestadas por los clientes.

BIBLIOGRAFIA

BRAVO, Juan. El diagnóstico de la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1995.

COOMEVA MEDICINA PREPAGADA. Manual de Calidad. 2017.

COOMEVA MEDICINA PREPAGADA. Sistema de Gestión de Calidad. Software Daruma. 2017.

GRUPO 3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA. El control de la gestión. Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial - IUTA, Sede Guarenas (Venezuela). 2009. p.4. Disponible en <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com.co/>

ROBBINS, Stephen. Administración. México: Pearson Educación. 2005.

UNIVERSIDAD DEL BOSQUE. Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación. Guía para la elaboración del Plan de Mejoramiento. s.f Disponible en: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion_docs/op_guia_plan_mejoramiento.pdf

ANEXOS

Anexo A. Instrumento 1.



UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

INSTRUMENTO N° 1: CENSO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE COOMEVA MEDICINA PREPAGADA EN EL EJE CAFETERO LOS CUALES SE DIVIDEN EN PROCESOS FRONT (FRENTE AL USUARIO/SERVICIO AL CLIENTE)

La presente encuesta se desarrolla con el fin de nutrir el trabajo de investigación titulado **PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO GESTION PARA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO, SUBPROCESO CULTURA DEL SERVICIO COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL EJE CAFETERO**¹³, el cual consta de los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento al proceso servicio al cliente de la empresa Coomeva medicina prepagada regional eje cafetero, orientado al fortalecimiento de la cultura de servicio en los principales procesos soporte la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar un diagnóstico al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.

Identificar las debilidades y amenazas con sus respectivas causas y consecuencias al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.

Proponer un plan de mejoramiento al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.

¹³ Trabajo desarrollado por los estudiantes Andrés Pérez Aguilar, Ana Cristina Muñoz y Jessica Soledad Mesa García, como aspirantes a Especialistas en Alta Gerencia y como asesor de trabajo el Docente Luis Alberto Arteaga Casas.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENCUESTADO

1.1 GÉNERO	1.2 RANGO DE EDAD	1.3 FORMACIÓN
Femenino <input type="checkbox"/>	18 – 25 <input type="checkbox"/>	a) Áreas administrativas <input type="checkbox"/>
	26 – 30 <input type="checkbox"/>	b) Áreas de la salud <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	31 - 35 <input type="checkbox"/>	c) Áreas comerciales <input type="checkbox"/>
	35 – 40 <input type="checkbox"/>	d) Otro <input type="checkbox"/> ¿C?
	Mayor 40 <input type="checkbox"/>	_____

1.4 Experiencia laboral en años.

	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA DE LA SALUD	ÁREAS COMERCIALES	¿OTRO, CUAL?
a) 1 - 3				
b) 4 - 6				
c) 7 – 10				
d) > 10				

1.5 Antigüedad en Coomeva y área de desempeño en años:

	ÁREA ADMIN	ÁREA COMERCIAL	OPERACIONES	GESTIÓN HUMANA	SERVICIO AL CLIENTE	OTRAS
a) <1 año.						
b) 1 - 5						
c) 6 – 10						
d) > 10						

1.6 Tiene usted formación específica de servicio al cliente en:

- Protocolos de atención
- Excelencia en el servicio
- Humanización del servicio
- Otros, ¿Cuáles? _____

II. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.1 Diagnóstico actual de la Cultura de Servicio en la organización

2.1.1 Cuando se hace referencia a cultura de servicio usted piensa en “cultura de servicio”¹⁴.

- a) La cultura de servicio es asunto importante, reservado solo para el proceso servicio al cliente, finalmente son quienes atienden al usuario.
- b) La cultura del servicio se entiende generalmente como una definición relacionada con el área Comercial y de servicio al cliente.
- c) La cultura de servicio es un asunto sumamente importante, que involucra a todos los procesos de la organización.
- d) La cultura de servicio es la sinergia que existe entre los diferentes procesos de una organización permitiendo una adecuada y creciente relación e integración entre todos, ayudándose unos a otros desinteresadamente y en beneficio mutuo.
- e) Otro, ¿cuál? _____

2.1.2 Teniendo en cuenta que la cultura de servicio es un aspecto de gran relevancia dentro de la organización¹⁵, ¿cree usted que al interior de Coomeva Medicina Prepagada existe un sólido modelo de cultura de servicio? Califíquelo en la siguiente escala con base en los respectivos criterios:

- a) Excelente, se evidencia apropiación e interés permanente por el tema.
- b) Bueno, existe la política y el interés de los funcionarios.
- c) Aceptable, algunas veces se percibe interés.
- d) Regular, pocas veces se habla del tema o se recibe capacitación.
- e) Deficiente, dentro de la empresa existe política pero no se aplica.

2.1.3 En su labor cotidiana ¿Qué nivel de importancia representa para usted la cultura de servicio al cliente?

- a) Lo considera muy importante, por cuanto si existe cultura de servicio y los clientes están fidelizados, se mejoran los procesos.
- b) Lo considera medianamente importante, dado que no necesariamente tener el cliente satisfecho aporta a los procesos.
- c) Lo considera sin importancia, teniendo en cuenta que mi labor no depende del cliente.
- d) Otra, ¿Cuál? _____

2.2 Diagnóstico actual de la interacción entre procesos interdisciplinarios

¹⁴ Según el libro “Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente” de John Tschohl, Steve Franzmeier”, es el resultado del desarrollo secuencial de todos los elementos de la estrategia del servicio, desde la filosofía del servicio hasta la elaboración de las especificaciones de cada función y de cada puesto.

¹⁵ Según Flores, Presidente y Director Ejecutivo de Service Quality Institute Latine America: el propósito de un negocio es crear valor y ganar dinero. Para lograrlo, la destreza más crítica es la habilidad de hacer felices a sus clientes - es decir, practicar la Estrategia de Cultura de Servicio.

2.2.1 Los trabajos entre equipos interdisciplinarios hacen parte fundamental del desarrollo de la cultura de servicio en las organizaciones¹⁶, con base en lo anterior califique de 1 a 5 siendo 1 la menor calificación y 5 el mayor el soporte recibido por el proceso GESTIÓN DE LA OFERTA:

	1	2	3	4	5
	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
<u>OPORTUNA</u> :(Entendida como la acción que se hace en el momento adecuado)					
<u>AMABLE</u> : (Entendida como un trato agradable, afectuoso y gentil)					
<u>EFICIENTE</u> : (Entendido como cumplimiento de la misión o trabajo del modo deseado)					
<u>TRANSPARENTE</u> : (Entendido como sincero)					
<u>RESPETUOSA</u> :(Entendido como un comportamiento educado, cortés y atento)					

2.2.2 Los trabajos entre equipos interdisciplinarios hacen parte fundamental del desarrollo de la cultura de servicio en las organizaciones¹⁷, con base en lo anterior califique el soporte recibido por el proceso AUDITORIA MEDICA en la siguiente escala:

	1	2	3	4	5
	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
<u>OPORTUNA</u> : (Entendida como la acción que se hace en el momento adecuado)					
<u>AMABLE</u> : (Entendida como un trato agradable, afectuoso y gentil)					
<u>EFICIENTE</u> : (Entendido como cumplimiento de la misión o trabajo del modo deseado)					
<u>TRANSPARENTE</u> : (Entendido como sincero)					
<u>RESPETUOSA</u> :(Entendido como un comportamiento educado, cortés y atento)					

2.2.3 Los trabajos entre equipos interdisciplinarios hacen parte fundamental del desarrollo de la cultura de servicio en las organizaciones⁶, con base en lo anterior califique el soporte recibido por el proceso OPERACIONES en la siguiente escala:

	1	2	3	4	5
	Deficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
<u>OPORTUNA</u> : (entendida como la acción que se hace en el momento adecuado)					

¹⁶ Según Service Quality un servicio excepcional significa ir más allá de las expectativas del cliente, dando un esfuerzo extra, sorprendiendo al cliente con atención, acciones y palabras, trabajando juntos en equipo para ofrecer un servicio excepcional.

¹⁷ Según Service Quality un servicio excepcional significa ir más allá de las expectativas del cliente, dando un esfuerzo extra, sorprendiendo al cliente con atención, acciones y palabras, trabajando juntos en equipo para ofrecer un servicio excepcional.

AMABLE: (Entendida como un trato agradable, afectuoso y gentil)					
EFICIENTE: (Entendido como cumplimiento de la misión o trabajo del modo deseado)					
TRANSPARENTE: (Entendido como sincero)					
RESPETUOSA: (Entendido como un comportamiento educado, cortés y atento)					

2.3 Importancia del servicio al cliente

2.3.1 Si usted fuera cliente de esta compañía, que esperaría recibir en cuanto al servicio al cliente.

2.3.2 Cuáles son sus aportes para la cultura de servicio al cliente.

Anexo B. Instrumento 2.



UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

INSTRUMENTO N° 2: CENSO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE COOMEVA MEDICINA PREPAGADA EN EL EJE CAFETERO LOS CUALES SE DIVIDEN EN PROCESOS BACK (DETRÁS DEL USUARIO/DIFERENTE A SERVICIO AL CLIENTE)

La presente encuesta se desarrolla con el fin de nutrir el trabajo de investigación titulado **PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO GESTION PARA LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO, SUBPROCESO CULTURA DEL SERVICIO COOMEVA MEDICINA PREPAGADA REGIONAL EJE CAFETERO**¹⁸, el cual consta de los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan de mejoramiento al proceso servicio al cliente de la empresa Coomeva medicina prepagada regional eje cafetero, orientado al fortalecimiento de la cultura de servicio en los principales procesos soporte la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Elaborar un diagnóstico al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.

Identificar las debilidades y amenazas con sus respectivas causas y consecuencias al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.

Proponer un plan de mejoramiento al proceso: gestión para la satisfacción del usuario, subproceso cultura del servicio Coomeva Medicina Prepagada Regional Eje Cafetero.

¹⁸ Trabajo desarrollado por los estudiantes Andrés Perez Aguilar, Ana Cristina Muñoz y Jessica Soledad Mesa Garcia como aspirantes a Especialistas en Alta Gerencia y como asesor de trabajo el Docente Luis Alberto Arteaga.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENCUESTADO

1.1 GÉNERO	1.2 RANGO DE EDAD	1.3 FORMACIÓN
Femenino <input type="checkbox"/>	18 – 25 <input type="checkbox"/>	e) Áreas administrativas <input type="checkbox"/>
	26 – 30 <input type="checkbox"/>	f) Áreas de la salud <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	31 - 35 <input type="checkbox"/>	g) Áreas comerciales <input type="checkbox"/>
	35 – 40 <input type="checkbox"/>	h) Otro ¿Cuáles? <input type="checkbox"/>
	Mayor 40 <input type="checkbox"/>	_____

1.4 Experiencia laboral en años.

	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA DE LA SALUD	ÁREAS COMERCIALES	¿OTRO, CUAL?
a) 1 - 3				
b) 4 - 6				
c) 7 – 10				
> 10				

1.7 Antigüedad en Coomeva y área de desempeño en años:

	ÁREA ADMIN	ÁREA COMERCIAL	OPERACIONES	GESTION HUMANA	SERVICIO AL CLIENTE	¿OTRAS?
a) Menor a 1 año						
b) 1 - 5						
c) 6 – 10						
d) > 10						

1.8 Tiene usted formación específica de servicio al cliente en:

- e) Protocolos de atención
- f) Excelencia en el servicio
- g) Humanización del servicio
- h) Otros, ¿Cuáles?

II. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.4 Diagnóstico actual de la Cultura de Servicio en la organización

2.4.1 Cuando se hace referencia a cultura de servicio usted piensa en “cultura de servicio”¹⁹.

- a) La cultura de servicio es asunto importante, reservado solo para el proceso servicio al cliente, finalmente son quienes atienden al usuario.
- b) La cultura del servicio se entiende generalmente como una definición relacionada con el área Comercial y de servicio al cliente.
- c) La cultura de servicio es un asunto sumamente importante, que involucra a todos los procesos de la organización
- d) La cultura de servicio es la sinergia que existe entre los diferentes procesos de una organización permitiendo una adecuada y creciente relación e integración entre todos, ayudándose unos a otros desinteresadamente y en beneficio mutuo.
- e) Otra, ¿cuál? _____

2.4.2 Teniendo en cuenta que la cultura de servicio es un aspecto de gran relevancia dentro de la organización²⁰, ¿cree usted que al interior de Coomeva Medicina Prepagada existe un sólido modelo de cultura de servicio? Califíquelo en la siguiente escala con base en los respectivos criterios:

- a) Excelente, se evidencia apropiación e interés permanente por el tema.
- b) Bueno, existe la política y el interés de los funcionarios.
- c) Aceptable, algunas veces se percibe interés.
- d) Regular, pocas veces se habla del tema o se recibe capacitación.
- e) Deficiente, dentro de la empresa existe política pero no se aplica.

2.4.3 En su labor cotidiana ¿Qué nivel de importancia representa para usted la cultura de servicio al cliente?

- II. Lo considera muy importante, por cuanto si existe cultura de servicio y los clientes están fidelizados, se mejoran los procesos.
- III. Lo considera medianamente importante, dado que no necesariamente tener el cliente satisfecho aporta a los procesos.
- IV. Lo considera sin importancia, teniendo en cuenta que mi labor no depende del cliente.
- V. Otra, ¿Cuál? _____

2.4.3.1 Teniendo en cuenta que el proceso BACK tiene una relación estrecha con el proceso FRONT, usted como califica dicha relación? (siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor)

¹⁹ Según el libro “Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente de John Tschohl, Steve Franzmeier” Es el resultado del desarrollo secuencial de todos los elementos de la estrategia del servicio, desde la filosofía del servicio hasta la elaboración de las especificaciones de cada función y de cada puesto.

²⁰ Según Flores, Presidente y Director Ejecutivo de Servicio Quality Institute Latine America: El propósito de un negocio es crear valor y ganar dinero. Para lograrlo, la destreza más crítica es la habilidad de hacer felices a sus clientes - es decir, practicar la Estrategia de Cultura de Servicio.

	1 Deficiente	2 Regular	3 Aceptable	4 Bueno	5 Excelente
<u>OPORTUNA</u> : (Entendida como la acción que se hace en el momento adecuado para la satisfacción del cliente final)					
<u>AMABLE</u> : (Entendida como un trato agradable, afectuoso y gentil)					
<u>EFICIENTE</u> : (Entendido como cumplimiento de la misión o trabajo del modo adecuado)					
<u>TRANSPARENTE</u> : (Entendido como sincero)					
<u>RESPECTUOS</u> : (Entendido como un comportamiento educado, cortés y atento)					

2.5 Importancia del servicio al cliente

2.5.1 Si usted fuera cliente de esta compañía, que esperarías recibir en cuanto al servicio al cliente.

2.5.2 Cuáles son sus aportes para la cultura de servicio al cliente.

Anexo C. Análisis de discurso (Herramienta investigativa Entrevista a experto).

	Fecha Entrevista: 3/11/2017	Fecha Entrevista: 9/11/2017	Fecha Entrevista: 08/11/2017
	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Perfil Académico	Egresado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB Como Ingeniera Financiera ; con estudios en postgrados Gerencia Estratégica de Marketing de la Universidad Industrial de Santander UIS	Comercio Exterior , Egresado de la Universidad Antonio Nariño con una estudios en posgrados de Alta gerencia	Administración de Empresas, Egresado de la Universidad Católica de Pereira.
Experiencia Laboral	Se ha desempeñado como Gerente de Salud Cajasan (Caja de Compensación Familiar de Santander), Gerente de Crédito Financiera Comultrasan, Directora de Proyectos fundación Semilla Nueva, Actualmente y desde hace aproximadamente 3,5 años, se desempeña como Jefe Regional de Servicio al cliente de Coomeva Medicina Prepagada en el Nororiente de Colombia.	Se ha desempeñado como Directora de cuidado al cliente además ha ejercido como Jefe de cartera y facturación en importantes empresas de la región Actualmente y desde hace aproximadamente 2 años, se desempeña como Directora en cuidado al cliente en la empresa Media Commerce partners SA.	Se ha desempeñado como Coordinadora Administrativa, Cuidado al cliente además ha ejercido como Gerente General en importantes empresas de la región Actualmente y desde hace aproximadamente 3 años, se desempeña como Coordinadora de Servicio al Cliente

A continuación se extraerán las palabras claves de las respuestas, para hacer la comparación y/o análisis de las respuestas de los 3 expertos.

Preguntas:	Experto 1	Experto 2	Experto 3	ANÁLISIS DE CADA PREGUNTA	
				Factores comunes	Factores No Comunes
Pregunta 1: Dr (a) Cuando se hace referencia "cultura de servicio", desde su experiencia piensa en:	Simetría o un trabajo muy coordinador entre todos los colaboradores de la compañía . Empatía, apertura, disposición, comportamiento desde que entra hasta que tiene contacto con procesos administrativos Cultura de servicio son las características que tienen las personas de nuestra organización, es algo que tú lo percibes, es algo que lo ves y lo sientes.	La actitud que debe tener los colaboradores al interior de la compañía, de brindar un muy buen servicio al cliente, no solo al cliente externo sino también al cliente interno, de eso se trata la cultura de servicio que se vea reflejado todas esas acciones en la satisfacción del cliente.	Para mi cultura de servicio es generar una calidad en el servicio, teniendo en cuenta en el eje central al cliente. Para esto se deben realizar estrategias que empoderen a cada uno de los miembros de la compañía con el fin de tener una ruta preestablecida.	Actitud Disposición Importancia Cliente Interno/Externo Calidad de Servicio Satisfacción del cliente	
Pregunta 2: 2.1.2 Teniendo en cuenta que la cultura de servicio es un aspecto considerado de gran relevancia dentro de las organizaciones , ¿considera usted que el mismo tiene gran importancia en cuanto a:	En la transversalidad del negocio La cultura representa la personalización, el respaldo, la cercanía, del servicio, desde el proceso de venta hasta que hace uso del servicio. La cultura es la característica que hace que los usuarios permanezcan con nosotros, que sean fieles. Si el servicio no está rodeado de atributos humanos o del ser para mí se pierde.	En todos los procesos tanto los que están de cara al cliente como los que están detrás de cara al cliente, una compañía orientada al cliente se puede decir que se logró cuando todas las personas tienen cultura de servicio integrada dentro de sus actitudes y de todo lo que hacen a diario en sus procesos	Tiene gran importancia en nuestros clientes ya que permite una fidelización de ellos, adicional genera en nuestros colaboradores un mejor ambiente de trabajo.	Todos los niveles de la empresa Fidelización	
Pregunta 3 2.1.3 Además, considera que al interior de Coomeva Medicina Prepagada o en la empresa bajo su responsabilidad, existe un sólido modelo de cultura de servicio que se evidencia en:	Veo desarrolladas las estrategias macro, el modelo está plasmado, siendo que cada año se interiorizan mucho más. Si lo tenemos, pero todavía la incorporación y la vivencia apenas estamos en el proceso de dar los pasos.	Considero que la compañía al momento se encuentra en la construcción de un modelo de cultura orientado al cliente, donde se ha venido trabajando en la importancia del servicio al cliente final, desde las diferentes áreas de la compañía y se han venido interiorizando la importancia de los principios en la compañía los cuales van orientados a la satisfacción del cliente	En la actualidad se está trabajando en modelo de cultura de servicio basado en cada uno de los antecedentes tenidos y que han generado no conformidades de parte de nuestros clientes, en base a esto se ha generado una concientización con nuestros colaboradores con el fin de mejorar y no volver a presentar en lo posible las mismas dificultades.	Modelo en Construcción Falta mayor incorporación o interiorización	Modelo basado en los antecedentes de servicio (inconformidades)
Pregunta 4: 2.1.4 Al interior de Coomeva medicina prepagada o de su organización, considera que las relaciones interpersonales entre equipos FRONT Y BACK son óptimas, las cuales se pueden percibir en cuanto a:	Lo ideal es que las relaciones sean eficientes, claras, transparentes. El tema de relacionamiento hay que nutrirlo constantemente, retroalimentar lo que sucedió las fortalezas las oportunidades de mejora Como jefes hay que desarrollar estrategias para mantener las relaciones óptimas.	siempre se evidencian falencias, siempre se evidencia puntos de quiebre entre una dependencia y otra que finalmente cuando existen esos puntos de quiebre el afectado directamente es el cliente.	Dicha relación debe ser excelente ya que permite tener una mejor eficiencia en cada uno de los procesos, entre tengan una mejor comunicación se pueden agilizar cada uno de los procesos. Adicional todos en una compañía deben estar alineados a un buen servicio al cliente, lo que me permite fidelizarlos	Importancia de una relación clara, eficiente, en constante comunicación. Importancia de la alineación de toda la organización para las óptimas relaciones entre procesos	
Pregunta 5: 2.1.5 Con base en las relaciones de los equipos de FRONT Y BACK, consideraría mejorar o fortalecer algo específico o general entre estos procesos respecto a:	Fortalecer o institucionalizar o generar más espacios comunes de retroalimentación, compartir los proyectos que impactan mutuamente Pienso que debemos mejorar en tener espacios y recursos para tener espacios externos para entendernos como personas, entendernos como procesos y retroalimentar.	si, considero que es necesario generar una sinergia en los procesos, mejorar también la comunicación interna ya que a veces los temas no fluyen los temas entre front y back es por temas de comunicación asertiva, entonces esto pienso que es, lo que esta para mejorar.	Considero que siempre debe existir una buena comunicación entre los dos procesos y adicional generar entre sus líderes espacios de capacitación que permitan afianzar lasos de comunicación, compañerismo y trabajo en equipo.	Mayores espacios de capacitación y relacionamiento entre ambos procesos Importancia de comunicación Asertiva	

Preguntas:	Experto 1	Experto 2	Experto 3	ANÁLISIS DE CADA PREGUNTA	
				Factores comunes	Factores No Comunes
Pregunta 6: 2.1.6 Desde su vasta experiencia, ¿cuál es la formación y en que módulos o temas específicos debe tener una persona que se desempeña en atención al público?	Desde el proceso de selección, ser más selectivos, filtrar más por las carreras administrativas y orientadas al servicio para que ese arranque en la organización de nutrirnos con nuevas formaciones no tengamos que empezar desde lo básico Desarrollar el ser, todos tenemos necesidades diferentes, tenemos diferentes experiencias y diferentes oportunidades Fortalecer nuestras competencias en manejo de emociones, en comunicación asertiva. Formar en técnicas de clientes, así será más fácil interiorizar esos aspectos técnicos. El conocimiento de los productos o servicios de la empresa	pues hay muchos temas que se pueden trabajar, primero el tema de todo lo que es protocolo de atención, el tema de atención telefónica, servicio al cliente, estrategias de negociación, comunicación asertiva, inteligencia emocional porque dentro del manejo de clientes es bastante importante el manejo de las emociones, pienso que esos son los principales.	Primero que todo y más que formación la persona debe tener interiorizado en su mente que un buen servicio al cliente me permite fidelizar a los clientes en las compañías, debe tener la pasión de poder generar un buen servicio y esto se genera con un proceso paso a paso de formación el cual es muy personal.	Trabajar el Ser Protocolos de Servicio Comunicación	Ser más selectivos en el proceso de selección Conocimiento de los productos o servicios de la empresa
Pregunta 7: 2.2.1 Si usted fuera cliente de esta compañía o de otra similar, (sin ser funcionario de la misma) ¿qué esperarías recibir en cuanto al servicio?	Atención personalizada Cumplimiento de lo que me vendieron, que pueda tener esos servicios. Siempre esté el factor sorpresa, . Ese factor WOW siempre espero recibirlo.	los clientes cada día somos más exigentes en cuanto a temas de atención, entonces ya no basta en solo atender muy bien o recibir una buena atención, sino que esa atención tiene que ser rápida, oportuna, y acorde a las necesidades que tenga yo como cliente y adicional un cliente siempre busca que lo sorprendan que le den algo más.	Me gustaría recibir una atención oportuna, encontrar en cada uno de los miembros de la compañía cuando lo necesite una respuesta a cada una de mis inquietudes o dificultades, me gustaría que fueran sinceros con los tiempos de espera teniendo en cuenta que cada proceso tiene un tiempo definido	La importancia del Factor Sorpresa en el servicio Oportunidad Atención Personalizada Honestidad	
Pregunta 8 2.2.2 Si pudiera brindar alguna recomendación para llevar a cabo un plan de mejoramiento de cultura de servicio al interior de una organización, ¿cuáles serían esos aspectos a tener en cuenta?	Dedicar más tiempo y recursos en conocernos y a nuestros compañeros, en saber quiénes somos, que queremos, manejar más las emociones, de ahí en adelante todo se desarrollaría de una mejor manera. Manejaría una buena partida presupuestal para invertir en nuevas metodologías generando espacios que de verdad impacten en los colaboradores.	Plan de formación donde los trabajadores adquiera el hábito de trabajar en pro al cliente y que sean más sensibles a brindar una satisfacción al cliente. Políticas claras sobre las cuales la gente se pueda basar al momento de actuar Proceso de cambio de cultura, de cambio de políticas y procesos al interior de la organización y de formación en los aspectos básicos para poder dar una muy buena atención y servicio al cliente.	Se debe evidenciar cuáles han sido según los antecedentes cuales son las novedades más solicitadas y que generan más impacto en la compañía, con esto tendremos información clara que ha sucedido en la misma y dentro de la compañía cual es el proceso que más ha generado afectaciones.	Plan de Formación	Mayor Tiempo y Recursos al conocimiento e interacción entre procesos Análisis de antecedentes para toma de decisiones
Pregunta 9 El servicio al cliente requiere de procesos interdisciplinarios que provienen de competencias, actitudes y voluntades de las personas que intervienen en el mismo; según su gran experiencia, ¿Qué criterios y estrategias deben de evidenciarse en cuanto al trabajo en equipo interdisciplinario para generar experiencias memorables positivas del servicio?	Desarrollo de la estrategia y como la bajamos a todos los niveles, como involucramos ese factor cultural de cada región.	Primero en construir cultura, segundo en definir cuál es la experiencia que yo quiero darle a mi cliente y como voy a volcar esos procesos para que la experiencia se cumpla, Cambio de proceso y procedimientos orientados hacia la experiencia del cliente, cuales son las acciones y políticas que deben tener claro todas las personas al interior de la organización para hacer que esa experiencia del cliente se cumpla	Los procesos interdisciplinarios deben ir enfocado en cada uno de sus miembros a generar experiencias positivas en los clientes, una buena estrategia en generar un buen trabajo en equipo y generar lazos de compañerismo en los mismos, esto es un proceso que lleva de un tiempo prudencial y debe ser muy ligado a las personalidades del grupo de trabajo.	Desarrollar e implementar la estrategia de Servicio	

Consideraciones o recomendaciones del equipo investigador con base en los resultados del análisis.

- * Importancia de contar con un plan de formación que incluya temas del ser, de servicio, de producto de cada empresa y de interacción entre procesos BACK y FRONT
- * Proceso de selección como factor clave para minimizar el riesgo en cuanto a servicio y fortalecer el proceso de entrenamiento con este aspecto ya evaluado
- * Comunicación y retroalimentación permanente entre procesos BAC y FRONT
- * Factor Clave involucrar al nivel directivo en todas las estrategias para que sirvan como ejemplo en sus equipos.
- * Estrategias para generar efecto WOW en los clientes
- * Campañas para mantener y fortalecer cada día la Cultura de Servicio Organizacional

Anexo D. Triangulación.

	REFERENTE TEÓRICO (Autor)	ENCUESTADOS (Colaboradores)	EXPERTOS (Personas con importantes cargos y experiencia en servicio)	FACTOR COMÚN	FACTOR NO COMÚN
Cultura de servicio	En todas las organizaciones se crea un conjunto de rasgos relativamente permanentes que caracterizan las empresas a lo cual se llama cultura organizacional, esta es definida como "un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera (Robbins, 2005)	La cultura de servicio es la sinergia que existe entre los diferentes procesos de una organización permitiendo una adecuada y creciente relación e integración entre todos, ayudándose unos a otros desinteresadamente y en beneficio mutuo (72% de los encuestados)	Actitud, simetría, calidad del servicio que se genera al interior de las empresas y que se refleja en el cliente.	X	
Importancia de la cultura de servicio	"Toda empresa es una empresa de servicios. No hay compañías químicas: hay compañías que ofrecen servicios químicos". No existe ningún sector que no incorpore a sus productos tangibles la prestación de algunos servicios. Valgan como ejemplo los fabricantes de grandes instalaciones industriales que deben ofrecer a sus clientes, entre otros, programas de formación sobre el uso de los equipos, servicios postventa, diseño de nuevas soluciones o similares. Siendo fundamental la prestación de los mismos para diferenciarnos y obtener ventajas competitivas respecto a nuestros competidores. (Phillip Kotler)	Considera muy importante la cultura de servicio dentro de su labor cotidiana. a) Lo considera muy importante, por cuanto si existe cultura de servicio y los clientes están fidelizados, se mejoran los procesos (98% de los encuestados)	La cultura representa la personalización, el respaldo, la cercanía, del servicio, desde el proceso de venta hasta que hace uso del servicio. La cultura es la característica que hace que los usuarios permanezcan con nosotros, que sean fieles. Si el servicio no está rodeado de atributos humanos o del ser para mí se pierde. Tiene gran importancia en nuestros clientes ya que permite una fidelización de ellos, adicional genera en nuestros colaboradores una mejor ambiente de trabajo.	X	
Importancia del cliente	La organización debe aprender a pensar en sí misma no como productora de bienes o servicios, sino como compradora de clientes, que hace las cosas que harán que la gente quiera hacer negocios con ella. Y el CEO tiene la ineludible responsabilidad de crear este ambiente, este punto de vista, esta actitud, esta aspiración. El CEO debe establecer el estilo de la empresa, su dirección y sus metas. Esto significa saber precisamente hacia dónde quiere ir y cerciorarse de que toda la organización esté entusiastamente consciente de dónde es eso. Este es un primer requisito del liderazgo, porque a menos que un líder sepa hacia dónde va, cualquier camino lo llevará hasta allí. (Mopia del Marketing, Theodore Levitt)	El 22% de los encuestados del proceso BACK considera que como cliente esperaría recibir diferenciación en todos los servicios, seguido del 19% agilidad y oportunidad y el 15% empatía y calidez, siendo estos tres aspectos los de mayor calificación Para el proceso FRONT los aspectos que esperarían recibir como clientes son: Atención Personalizada o preferencial con el 29%, calidez/amabilidad el 19%, resoluidad Claridad, respeto, Oportunidad con el 14% y experiencias memorables con el 10%	Atención personalizada Cumplimiento de lo que me vendieron, que pueda tener esos servicios. Siempre esté el factor sorpresa. Ese factor WOW siempre espero recibirlo. Ya no basta en solo atender muy bien o recibir una buena atención, sino que esa atención tiene que ser rápida, oportuna, y acorde a las necesidades que tenga yo como cliente y adicional un cliente siempre busca que lo sorprendan que le den algo más.	X	
Formación o capacitación de los colaboradores de la empresa - en servicio	reciban un buen servicio, tómate el tiempo para contratar a la persona adecuada para dar servicio a tus clientes. Contrata gente – no sólo experiencia. Recuerda, las personas adecuadas, ofreciendo un gran servicio, crean clientes leales, lo que lleva a obtener referidos, lo que crea éxito a largo plazo. (Errol Allen) Porque el servicio al cliente inicia desde la puerta de la empresa hasta el gerente o presidente de la compañía, y esto hace responsables a cada miembro de la empresa debe estar empapado de un buen servicio al cliente para ofrecer una buena experiencia a las personas que visitan la empresa. Además el teléfono es otra manera de entregar un buen servicio y este debe tener un buen protocolo de servicio.(anónimo) "Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos" Walt Disney. "Dale al cliente siempre más de lo que espera". Nelson Boswell.	Proceso front (100% capacitados en protocolos, humanización, excelencia de servicio y otros temas de servicio) Proceso BACK (75% en protocolos, 36% en excelencia de servicio, 36% humanización de servicio. 10% en otros temas)	Desde el proceso de selección, ser más selectivos, filtrara más por las carreras administrativas y orientadas al servicio para que ese arranque en la organización de nutrirnos con nuevas formaciones no tengamos que empezar desde lo básico Desarrollar el ser, todos tenemos necesidades diferentes, tenemos diferentes experiencias y diferentes oportunidades Fortalecer nuestras competencias en manejo de emociones, en comunicación asertiva. Formar en técnicas de clientes, así será más fácil interiorizar esos aspectos técnicos. El conocimiento de los productos o servicios de la empresa	X	
Satisfacción al cliente	La satisfacción del cliente ha demostrado ser en numerosos estudios un importante antecedente de las intenciones del comportamiento de los clientes (Taylor & Baker, 1994; Russ rcardo universidad Santiago tetero y Oliver, 1994); siendo considerado una de las variables clásicas en el estudio de la fidelidad(Dollor, Seto, PAMIES, 2004, pag 53)	La satisfacción de esta compañía, que esperaría recibir en cuanto al servicio al cliente com principales variables : Los procesos front (Atención diferencial 22%, Agilidad 19%, empatía 15%, cumplimiento 9% . Los procesos Back: (atención personalizada 29%, amabilidad 19% , oportunidad 14% Calidad 14% Resoluidad 14%	Se genera desde la atención oportuna y personalizada, a través de valor agregado y diferenciador que permite generar fidelización al cliente final.	x	
Calidad de servicio	La calidad de servicio es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad (Rivero Pérez, Ricardo. Aspectos prácticos de la calidad del servicio p. 1)	Los procesos BACK esperarían como clientes recibir calidad en un % de 14% dentro de otras variables. Los procesos Front consideran dentro de otras variables la calidad como el 4%	La calidad del servicio se logra a través del desarrollo y la implementación de las estrategias de servicio y experiencias al cliente	x	

Fuente: elaboración propia.