

**EVALUACION DEL ENFOQUE Y MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE QUE
ACTUALMENTE TIENE ESTRUCTURADO EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE
SAN VICENTE FUNDACION**

LUZ VICTORIA ARIAS GOMEZ

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION GERENCIA DE SERVICIO
MEDELLIN
2013**

**EVALUACION DEL ENFOQUE Y MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE QUE
ACTUALMENTE TIENE ESTRUCTURADO EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE
SAN VICENTE FUNDACION**

LUZ VICTORIA ARIAS GOMEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO
DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL SERVICIO**

**ASESOR TEMATICO
HERNAN DARIO CADAVID GOMEZ**

**ASESOR METODOLOGICO
LUIS FERNANDO ATEHORTUA CORREA**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION GERENCIA DE SERVICIO
MEDELLIN
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O NECESIDAD	12
1.1 PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	14
4. DELIMITACIÓN	15
5. MARCO REFERENCIAL.....	16
5.1 MARCO CONTEXTUAL	16
5.2 MARCO CONCEPTUAL	23
5.3.1 ¿Qué es servicio?	25
5.3.2 La calidad en el servicio.....	26
5.3.3 Los siete pecados del servicio Karl Albrecht	27
5.3.4 Aptitudes de una persona que trabaja en contacto con los clientes.....	28
5.3.5 Mecanismos de medición de satisfacción y servicio	29
5.3.6 El triangulo del servicio.....	30
5.3.7 Momentos de verdad y ciclo de servicio	31
5.3.8 Cultura organizacional y cultura de servicio	32
6. MARCO METODOLÓGICO	37
6.1 METODOLOGÍA.....	37
6.2 TIPO DE INVESTIGACION.....	37
6.3 MÉTODO	37
7. REVISIÓN ESTRATÉGICA Y METODOLÓGICA DEL ENFOQUE QUE TIENE ACTUALMENTE EL MODELO DE SERVICIO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN VICENTE FUNDACIÓN.....	38

8. EVALUACIÓN DEL ACTUAL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOSPITAL EN EL HOSPITAL SAN VICENTE FUNDACIÓN.....	43
8.1 SITUACIÓN ACTUAL MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	43
8.2 ACCIONES DE MEJORA PARA EL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN EL CLIENTE	44
9. PROPUESTA DE INNOVACION PARA EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN VICENTE FUNDACION.....	46
9.1 MODELO METODOLÓGICO PARA IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE SERVICIO EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN VICENTE FUNDACIÓN.....	47
9.1.1 Recopilar percepciones sobre prestación del servicio basado en la técnica de talleres reflexivos.	48
9.1.2 Reflexión al equipo directivo sobre la cultura actual de servicio y creación de la Nueva cultura de servicio.	49
9.1.3 La nueva cultura del servicio te toma a toda la empresa.	50
9.1.4 Realizar evaluaciones, alimentar y nutrir la cultura permanentemente.....	51
9.1.5 Referencia del programa cultura de servicio	51
9.2 APRENDER JUGANDO – ENTRETENIMIENTO PARA MITIGAR LA ESPERA.....	52
10. CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	55

LISTA DE ANEXOS

	PAG.
ANEXO A. Encuesta de satisfacción de usuarios.....	56

LISTA DE FIGURAS

	PAG.
Figura 1. Organigrama Hospital Universitario de San Vicente Fundación.....	23
Figura 2. Insatisfacción de usuarios primer trimestre de 2013.....	46
Figura 3. Quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones Enero 2013-Mayo 2013.....	47

LISTA DE TABLAS

	PAG.
Tabla 1. Metas insatisfacción de usuarios.....	38
Tabla 2. Tiempos de respuesta a quejas y reclamos.....	40

INTRODUCCIÓN

Este trabajo surge de la necesidad de evaluar el actual modelo de servicio que tiene el Hospital Universitario de San Vicente Fundación, teniendo en cuenta que esta institución ha venido desarrollando actividades enfocadas en aumentar la satisfacción de los usuarios buscando alcanzar uno de sus objetivos estratégicos y logrando fortalecer en sus colaboradores las competencias de atención al usuario y de sensibilidad humana. Es por esto, que con esta evaluación se espera incidir en una mejor gestión que permita una mejor atención a los usuarios, definiendo nuevas estrategias y metodologías que logren robustecer los procedimientos ya planteados y definidos, y se generen propuestas adicionales para la creación de una cultura de servicio.

Para su desarrollo, se llevó a cabo, inicialmente, una revisión estratégica y metodológica del enfoque de servicio que tiene actualmente el Hospital, indicando procesos, procedimientos, áreas implicadas, competencias, valores e indicadores planteados, de manera que al tener una visión global de este enfoque de servicio, se lograra visualizar el grado estratégico que se le da a este tema en la Institución, y así deducir la importancia o no, que tiene para el grupo directivo.

A partir de esta información, se hizo una evaluación específica del proceso de Servicio al Cliente, enfocados en evaluación de la satisfacción del cliente, ya que en este procedimiento se debe garantizar una gran confiabilidad en los resultados, con el fin de no perder credibilidad ante las demás áreas, sino que sea considerado como un gran aporte que facilita la toma de decisiones de los líderes y la definición de acciones de mejora para los diferentes procesos.

Por último se realiza una propuesta de innovación para el proceso de Servicio al Cliente del Hospital Universitario de San Vicente Fundación, de manera que se defina un modelo metodológico que comprenda diferentes etapas con el fin de implementar una cultura de servicio. Estas etapas deben incluir la definición de una promesa de servicio con la cual el personal logre tener un foco claro que apunten a un objetivo común, basados en unos atributos del servicio, que sean los aspectos significantes, tanto para la Institución como para el usuario, y que son determinantes en la satisfacción del mismo. Y unos mandamientos del servicio que se convierten en directrices para el actuar diario de los colaboradores del Hospital. A partir de este modelo generar una cultura de servicio que genere recordación en el personal y a la cual pueda hacerse retroalimentación constante.

Es así como se espera dar un gran aporte al modelo de servicio del Hospital Universitario de San Vicente Fundación buscando que logre cumplirse la gran misión y visión que tiene el Hospital y ser reconocidos como centro de excelencia en la prestación de servicios de alta complejidad y ser modelo de responsabilidad social.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O NECESIDAD

1.1 PROBLEMA

Actualmente el hospital Universitario de San Vicente Fundación tiene conformado un proceso de servicio al cliente, el cual tiene como procedimientos principales la medición de satisfacción del usuario, atención de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones y seguimiento a la gestión del contact center. Aunque se viene trabajando en estas mediciones hace varios años, se encuentran aún carencias en relación a la medición de estos procedimientos, lo cual hace que sea necesario revisarlos, proponer mejoras para ellos y definir nuevos procedimientos que permitan un mayor seguimiento a la satisfacción del cliente en pos de un sistema más eficiente y eficaz. Es importante comenzar con la definición de objetivos claros para este proceso, de manera que el tema de atención al usuario se convierta en una prioridad para el personal del hospital, dándole una gran importancia al tema de satisfacción del usuario con una estructura definida para el proceso de Servicio al cliente. El proceso no solo debe enfocarse en procedimientos operativos de medición de la satisfacción, debe partir de la definición de directrices, lineamientos, planes que conlleven a aumentar la satisfacción del usuario y que logren que su estadía en el hospital se convierta en una experiencia aliviadora, teniendo en cuenta que los pacientes vienen a una institución como ésta por problemas de salud y no porque sea algo voluntario.

Se hace necesario también que la Dirección se involucre directamente en el tema de Servicio al cliente ya que la definición de algunas metas del proceso se definen directamente con los líderes de los procesos según lo que consideren que pueden trabajar e impactar en las variables que se miden de satisfacción, además, estas metas varían dependiendo de la información histórica que se tenga, lo cual hace que para algunos procesos sea exigente y para otros muy laxa. La Dirección del Hospital debe participar en la aprobación en el direccionamiento del servicio al cliente como política institucional definiendo una promesa de servicio a cumplir y en definiciones hechas en torno a aumentar la satisfacción del usuario, para que de esta manera se entienda el tema como institucional, y que involucre todo el personal hasta los más altos cargos.

Con todo esto, se hace necesario posicionar y direccionar la gestión del servicio al cliente en el hospital, de manera la estructura y el contexto de la organización se practique una cultura de Servicio, una sensibilización del personal ante el sufrimiento humano y una adopción de comportamientos en torno a brindar una atención con calidad y excelente servicio.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el enfoque y el modelo de servicio al cliente que actualmente tiene estructurado el Hospital Universitario de San Vicente Fundación con el fin de incidir en una gestión eficiente y efectiva en pos de una mejor atención a clientes o usuarios, buscando ser reconocidos por una cultura de servicio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar estratégica y metodológicamente el enfoque que tiene actualmente el modelo de servicio del Hospital Universitario de San Vicente Fundación mediante la revisión y análisis de los procedimientos que se tienen definidos actualmente en la Institución.
- Evaluar el proceso de Servicio al Cliente del Hospital definiendo oportunidades de mejora que permitan que los procedimientos definidos garanticen resultados confiables para la toma de decisiones, en pro de aumentar la satisfacción del usuario.
- Estructurar una propuesta de innovación en relación al proceso de servicio al cliente y al modelo de servicio de la Institución mediante un plan de acción que favorezca la cultura de servicio de la Institución.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se realiza con el fin de evaluar los procedimientos que se tienen definidos para el proceso de servicio al cliente del Hospital Universitario de San Vicente Fundación, de manera que se garantice que las acciones realizadas en torno a este tema, arrojen unos resultados confiables que faciliten la toma de decisiones enfocadas a aumentar la satisfacción de los usuarios.

Es importante reconocer en el Hospital, el tema de servicio al cliente como un proceso prioritario, debido a que es una institución a la cual los usuarios no vienen por voluntad propia sino porque alguna condición física, que hace que deban recurrir a una entidad de salud. Es por esto que es tan significativo que el trato y calidad en la prestación del servicio que reciban estas personas, impacte tanto al paciente o su familia de manera que sientan que para el Hospital son importantes, que no son un usuario más, que son un ser único y que el trabajo realizado va enfocado a cumplir con la política de Humanización que se tiene definida en la Institución: atención al paciente y su familia bajo criterios de un servicio humanizado, buen trato en todas las relaciones interpersonales, independiente del tipo de rol desempeñado, gestión del Recurso Humano de colaboradores, docentes y personal en formación que promueva la prestación de un servicio humanizado, gestión del ambiente físico que posibiliten la prestación de la atención en un entorno acogedor y solución creativa de conflictos que permita la relación con clientes ante situaciones difíciles.

Es así como con este trabajo se realizará un diagnóstico y análisis con los mecanismos que se tienen definidos desde servicio al cliente, son lo cual se tengan fundamentos para proponer propuestas de mejora enfocadas a la excelencia en el trato que se brinda a los usuarios y dando cumplimiento a la misión que se tiene definida en la Institución en la cual se menciona que, la labor del Hospital se realiza con sentido humano, enfoque integral, calidad y ética, con personas idóneas y comprometidas.

Es por esto que el interés al realizar este trabajo es definir aspectos que lleven a que el Hospital Universitario de San Vicente Fundación sea reconocido como una institución humanizada, con una cultura de servicio, que se refleje en cada una de las actuaciones de sus empleados.

4. DELIMITACIÓN

- **Delimitación geográfica**
La evaluación se desarrollará en el Hospital Universitario de San Vicente Fundación.
- **Delimitación conceptual**
El objeto de estudio se abordará mediante los conocimientos y la experiencia adquirida como empleada del Hospital Universitario de San Vicente Fundación y como estudiante de la especialización en Gerencia de servicio.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

Historia

La historia del Hospital Universitario de San Vicente Fundación, se remonta a 1912, cuando un grupo de filántropos antioqueños gestaron la idea de construir un hospital. Por aquella época sólo existía en la ciudad de Medellín el Hospital San Juan de Dios, pero sus condiciones eran lamentables: el local era estrecho, el mobiliario completamente deteriorado, el instrumental incompleto y deficiente y no contaba con camas suficientes para la atención de los pacientes quienes debían esperar turnos tirados en andenes por días enteros para poder ocuparlas.

Don Alejandro Echavarría Isaza mostró desde un comienzo gran entusiasmo por esta iniciativa y decidió liderar este proyecto con todo su empeño; así lo comunicó a sus hijos a principios de 1913, estando su esposa gravemente enferma: *"...he resuelto fundar un hospital, pero un hospital grande, muy grande, que tenga siempre la capacidad suficiente para albergar a todo hijo de Antioquia y del resto del país que necesite de sus servicios"*.

Desde ese momento se dedicó, con todo el espíritu emprendedor que le caracterizaba, a motivar a toda la sociedad de la época para que sacaran adelante aquella causa, que contó con el apoyo de la Iglesia, de los industriales, de la intelectualidad de la época y del conocimiento médico que había alcanzado la Escuela de Medicina de la Universidad de Antioquia, creada desde 1871

Aquella iniciativa fue de una visión realmente histórica y, aunque se decía entonces que una ciudad como Medellín con sólo 60.000 habitantes no necesitaba un hospital tan grande, de 13 pabellones, el grupo de impulsores del Hospital siempre tuvo claridad sobre la magnitud de la obra que necesitaba la ciudad, la cual iba en franco ascenso poblacional e industrial.

Dadas las condiciones descritas, la propuesta de crear el Hospital rápidamente tomó forma, y el 16 de mayo de 1913 se efectuó la primera reunión en el Palacio Arzobispal; reunión histórica a la que asistieron 36 personas representantes de la industria, la banca, el comercio, la Iglesia y el cuerpo médico de la ciudad, y en la cual se nombró la Junta Directiva y fue aprobado el nombre de Hospital San Vicente de Paúl, a moción de don Alejandro Echavarría, nombrado presidente de la Junta.

También en 1913 se consiguió el terreno para la construcción, lo más alejado posible del que era en ese momento el epicentro de la ciudad -la estación del Ferrocarril- a raíz de la idea europea de retirar del centro de las ciudades las

funciones hospitalarias. Y en ese mismo año, el 24 de agosto se colocó solemnemente la primera piedra del proyectado edificio.

La obra contó, como principal fuente de ingresos para su construcción, con las donaciones testamentarias de prestantes miembros de la sociedad, acto que motivó el mismo don Alejandro, legando al Hospital como a uno más de sus hijos. Además de los auxilios del Municipio, el Departamento y la Nación, recibió donaciones del Ferrocarril de Antioquia -que transportó gratuitamente todos los materiales de construcción, pues la mayoría tuvieron que ser importados- las casas comerciales y bancarias, la Sociedad de Mejoras Públicas, la junta de señoras y la organización del Centavo de Navidad.

La abnegada colaboración prestada por las Hermanas de la Comunidad de La Presentación tuvo también una gran importancia en la historia del Hospital San Vicente de Paúl, porque fue esta comunidad la que pasó, el 10 de mayo de 1934, con enseres y enfermos y con su forma particular de cuidarlos, a hacerse cargo del nuevo Hospital. Prestaron sus servicios en el Hospital San Vicente de Paúl hasta el año 1975. Su presencia allí es recordada con afecto y gratitud, así como su disciplina y organización a toda prueba.

Pero si bien la Comunidad de la Presentación salió en 1975, allí permanecieron los sacerdotes de la Comunidad de Los Ministros de los Enfermos, conocidos como los padres Camilos, quienes llegaron al Hospital en 1965 y aún siguen regentando la Capilla del Hospital -elegida Vicaría Perpetua el 11 de octubre de 1960- y acompañando a los enfermos, tal como lo ordenó el fundador de la congregación Camilo de Lelis, cuatro siglos atrás.

El diseño de los planos del Hospital San Vicente de Paúl se encomendó al arquitecto francés Augusto Gavet, quien en aquel entonces se desempeñaba como Director General de Construcciones Hospitalarias de la república francesa. A partir de octubre de 1914, y desde Francia, porque Gavet nunca pisó tierra colombiana, se proyectó la obra, con la información que le iba siendo enviada; el arquitecto presentó varias alternativas de lo que sería el nuevo Hospital y la Junta Constructora hizo la selección.

Los trabajos de construcción, que duraron aproximadamente 20 años, se iniciaron el 4 de agosto de 1916 bajo la dirección del arquitecto Enrique Olarte hasta su muerte, en 1923, cuando fueron continuados por los ingenieros de obras departamentales, bajo la inspección del mismo don Alejandro y sus compañeros de directiva. .

Los primeros enfermos hospitalizados ingresaron el primero de enero de 1926, eran trabajadores del Ferrocarril de Antioquia, entidad a la que se arrendó el pabellón de Cirugía General, y fueron atendidos por el personal y el médico de la

empresa. Así, según precisaba el mismo don Guillermo Echavarría, ésta es la fecha real en la que fue inaugurado el Hospital.

Sin embargo, dadas las precarias condiciones para la atención a los pacientes en el viejo Hospital San Juan de Dios, el nuevo Hospital fue abierto al servicio de la comunidad el 10 de mayo de 1934, cuando los enfermos que allí se encontraban, alrededor de 140, fueron trasladados a las nuevas edificaciones del Hospital San Vicente de Paúl. En esa fecha se entregaron el Edificio de Cirugía, el Pabellón de Clínica, dos edificios de Medicina, el pabellón de Cocina, el Edificio de Contagiosos, la Administración, el Pabellón de Maternidad y el Edificio de los Muertos.

Paulatinamente, a la medida de sus capacidades, fue abriendo al servicio de la comunidad importantes áreas del conocimiento médico, conforme a los adelantos de la ciencia, a los requerimientos de la comunidad en la atención a sus problemas de salud y a las inquietudes científicas de quienes se preparaban en este centro asistencial.

El trabajo comprometido de todos quienes tienen que ver con la institución ha hecho que el Hospital Universitario San Vicente de Paúl haya llegado a ser el primer centro asistencial y docente del departamento de Antioquia, de la mayor importancia nacional y que haya trascendido al ámbito internacional, dado que en muchas especialidades médicas sus logros son de obligada referencia en los registros de avances científicos.

Una de las más importantes razones que explican el alto nivel del Hospital en su labor asistencial e investigativa ha sido el convenio docente-asistencial establecido desde 1948 con la Universidad de Antioquia, que regula las relaciones entre ambas instituciones. En 1959 la junta directiva adicionó al nombre del Hospital la palabra "Universitario" para corroborar ese matrimonio indisoluble entre el Hospital y la Universidad, que ha convertido al Hospital en el principal centro de referencia de las instituciones de salud de todos los municipios de Antioquia y de los departamentos vecinos, siendo el Hospital donde se atienden las enfermedades que demandan alta especialidad.

Urgencias

Uno de los principales servicios que ofrece el Hospital a la comunidad es el de Urgencias Adultos, el cual se presta desde 1936, cuando estaba ubicada en los bajos de la sección de pensionados. A partir de 1962, comenzó a funcionar en la actual edificación conocida como "Policlínica Municipal", la cual reinauguró sus servicios en el año 2000, ofreciendo atención integral al paciente puesto que se brindan los primeros auxilios, cirugía y unidad de cuidado intensivo en la misma área.

Esta Unidad es de suma importancia para el Hospital y la comunidad. Por las habilidades adquiridas, la calidad humana y los conocimientos de todo su personal se considera el primer centro de atención de trauma del país; formador de especialistas recursivos, apóstoles en el manejo del dolor y profundos conocedores de esa dura realidad social de nuestras ciudades; la misma que

desde los años 80 ha configurado al San Vicente y especialmente a su servicio de Urgencias como un Hospital de Guerra.

El Banco de Sangre, por su parte, fue construido en 1954, aunque este servicio funcionaba desde 1949 en el sótano contiguo a Policlínica.

Los niños primero

Pabellón Infantil "Clarita Santos" fundado en 1940 dio origen al Hospital Infantil, inaugurado el 11 de marzo de 1961, como un pabellón anexo al Hospital San Vicente de Paúl. Este edificio, con un carácter arquitectónico radicalmente diferente al de todas las edificaciones del conjunto, venía proyectándose desde 1949, debido a que tanto en los servicios de urgencias como en consulta externa y hospitalización la demanda superaba la capacidad de servicio, e hizo pensar en construir una obra independiente para mejorar la atención al niño enfermo. El Policlínico Infantil, con dedicación exclusiva para urgencias infantiles, entró en operación en 1987.

Investigación permanente

Internacionalmente el Hospital ha proyectado sus servicios a varios países de Latinoamérica y a Israel. La cirugía plástica y los trasplantes son los servicios de mayor demanda posicionando la medicina antioqueña como una de las mejores en el ámbito latinoamericano.

Uno de los pilares fundamentales del Hospital San Vicente de Paúl es la investigación y, en el área renal y de trasplantes, la experimentación y la búsqueda creativa de soluciones a los problemas de salud de los pacientes ha sido una labor continua que sigue brindando excelentes resultados para el Hospital, la sociedad y el avance científico.

A partir de 1964 se iniciaron en el Hospital los tratamientos de hemodiálisis con riñones artificiales aunque la Unidad Renal funciona en el Hospital desde 1966, cuando en un sótano del pensionado se empezó a experimentar en esta área. Con la ayuda de la industria se diseñó el primer riñón artificial bautizado GRACEC, en honor a las dos primeras pacientes dializadas con él.

En 1998, cuando el Hospital celebraba sus 85 años, avanzaba la construcción del Centro Internacional de Diálisis y Trasplantes, mediante un convenio con la empresa alemana Fresenius Medical Care y se construyó el más moderno edificio de América Latina dotado de alta tecnología para la atención del paciente renal sometido a tratamiento de diálisis y trasplante.

El Grupo de Trasplantes, que se convertiría en un hito del Hospital desde el punto de vista científico y empresarial, se creó en 1968. Este equipo hizo posible el primer trasplante de médula ósea en América Latina; el primer trasplante de riñón y páncreas simultáneo, el primer trasplante de hígado y el primer trasplante exitoso de pulmón; y conjuntamente con el equipo científico de la Clínica Cardiovascular Santamaría, el primer trasplante de corazón en Colombia. A la

fecha se han realizado más de 2.000 trasplantes renales, varios de hígado, páncreas y algunos mixtos (riñón-corazón, riñón-hígado, riñón-páncreas), además se han realizado 57 trasplantes de médula ósea, córnea y hueso.

Los reimplantes de mano, por su parte, desarrollaron la Cirugía Plástica en el medio como respuesta a la alta incidencia de amputaciones en la región; el Hospital es un centro de referencia a nivel nacional e internacional en este campo pues se han realizado más de 400 casos exitosos. Así, el Hospital tiene uno de los equipos de trasplantes más eficientes del mundo y posee la mayor estadística de reimplantes de mano, y el más alto número de suturas de heridas de corazón con supervivencia.

Alivio del dolor

Desde 1934 el hospital ofrece los servicios de tratamiento de cáncer, pero fue en 1971 cuando se inauguró el edificio de Radioterapia y Rayos X Central. Con el legado humanitario de la medicina francesa no es de extrañar que en el Hospital surgiera, como uno de sus importantes logros, la Clínica de Alivio del Dolor y Cuidados Paliativos que se inició en 1981 y que se impuso como misión aliviar el dolor agudo y crónico y el sufrimiento de los pacientes y dar asistencia integral, científica, pero ante todo humanizada a los enfermos sin esperanza de vida.

Rehabilitación integral

En 1954 comenzó a funcionar el servicio de Fisioterapia y en 1969 se creó el Departamento de Medicina Física y Rehabilitación. Con el objeto de trabajar decididamente por la rehabilitación integral de las personas con limitaciones físicas, en 1968 se fundó el Departamento de Rehabilitación del Hospital, germen del Comité Nacional de Rehabilitación del San Vicente que estuvo hasta 1977 en el Hospital.

En 1962 fue edificado Dietética, que comprendía cocina central, cafetería y comedor. El antiguo edificio de cocina, con algunas modificaciones, fue adaptado para el Departamento de Medicina Física y rehabilitación.

Siempre con el Hospital

El 23 de noviembre de 1979 la ciudad se vio afectada por un fuerte sismo, el cual deterioró algunas áreas del Hospital en especial el bloque de Cirugía General y el de Quirúrgicas Especializadas, esta circunstancia evidenció de nuevo la solidaridad de los antioqueños con su Hospital y fue así como con la ayuda empresarial, del Estado y de la sociedad en su conjunto, y esfuerzos institucionales se pudieron reconstruir las áreas afectadas; durante el tiempo que duró la emergencia se habilitaron los sótanos para poder ofrecer los servicios de éstas áreas.

Patrimonio natural y arquitectónico

El Hospital Universitario de San Vicente Fundación fue declarado Monumento Nacional el 5 de noviembre de 1996 y desde el 15 de noviembre de 1988 había sido inscrito como parte del Patrimonio Histórico y Artístico de la Nación,

considerando el valor arquitectónico de sus edificaciones, el conjunto formado por ellas y las espléndidas áreas verdes que las circundan.

Autogestión para el Hospital

Pese a que el Hospital nació de un sentido eminentemente caritativo fue en su seno donde surgió también la necesidad de convertirse en una entidad autosuficiente y manejada con criterios de empresa, razón por la cual en 1973 se creó la Corporación de Fomento Asistencial del Hospital San Vicente de Paúl – Corpaúl, entidad que ha manejado desde entonces los bienes pertenecientes a la institución, considerados no hospitalarios y han sido una fuente importante de recursos para el Hospital, adelantando además campañas financieras. Tiene a su cargo la Planta de sueros, inaugurada en 1981, actualmente diversifica sus productos ofreciendo suturas y antisépticos.

Por su parte, los profundos cambios para el sector salud generados por la ley 100 de 1990, hicieron necesario que el Hospital elaborara el plan de direccionamiento estratégico, y redefiniera los objetivos y estrategias institucionales para proyectarse en el nuevo siglo como una entidad autosuficiente, altamente competitiva, con tecnología de punta, con profesionalización de su gestión administrativa, con la mejor medicina, pero con los mismos pacientes de bajos recursos que fueron y seguirán siendo la razón de ser de su existencia.

Proyección internacional

A punto de cumplir 100 años, la magnitud del Hospital ha favorecido el desarrollo de una curva de experiencia que lo posiciona hoy en día como una Institución de referencia a nivel internacional. Prueba de ello es el liderazgo en la realización de procedimientos complejos como trasplantes, cardiología, ortopedia, gastroenterología, oncología, entre otros, asimismo el reconocimiento de nuestros especialistas a nivel internacional en los diferentes escenarios académicos.

Hoy en día el Hospital cuenta con un programa de atención a pacientes internacionales que requieren atenciones de alta complejidad y buscan una institución que trabaja fundamentada en los más altos estándares de calidad y seguridad del paciente. El programa se ha ido posicionando en países como: Venezuela, Panamá, República Dominicana, Uruguay, Ecuador, Estados Unidos, México, entre otros.

Asimismo, participa en el Programa de Transformación Productiva liderado por la Presidencia de la República en donde se trabaja de manera ardua para el fortalecimiento del Sector de Turismo en Salud como un Sector de Clase Mundial. Y con la Alcaldía de Medellín en el Cluster Servicios de Medicina y Odontología que tiene dentro de sus objetivos la conformación de redes de cooperación

internacional para participar en mercados internacionales y fortalecer la competitividad de la región.¹

MISION: El Hospital Universitario de San Vicente Fundación es una institución privada sin ánimo de lucro que presta servicios de salud con énfasis en la atención del paciente de alta complejidad. Destina su esfuerzo económico para quienes, necesitando servicios, no pueden pagar por ellos. Realiza su tarea con sentido humano, enfoque integral, calidad y ética, con personas idóneas y comprometidas. Participa en la formación del talento humano y en el desarrollo de investigación en salud para contribuir a la generación de conocimiento.

VISION En el año 2012, el Hospital Universitario de San Vicente Fundación será reconocido como centro de excelencia en la prestación de servicios de salud de alta complejidad y como modelo de responsabilidad social.

VALORES En el Hospital Universitario de San Vicente Fundación, creemos, practicamos y defendemos los siguientes valores:

Responsabilidad: En El Hospital cumplimos con nuestras obligaciones, asumiendo las consecuencias y obteniendo resultados eficaces.

Solidaridad: En El Hospital tenemos la firme determinación de trabajar por el bien común, exaltando la dignidad humana.

Compromiso: En El Hospital sentimos como propios la filosofía, objetivos y metas de la organización y nos empeñamos en dar algo más de lo establecido.

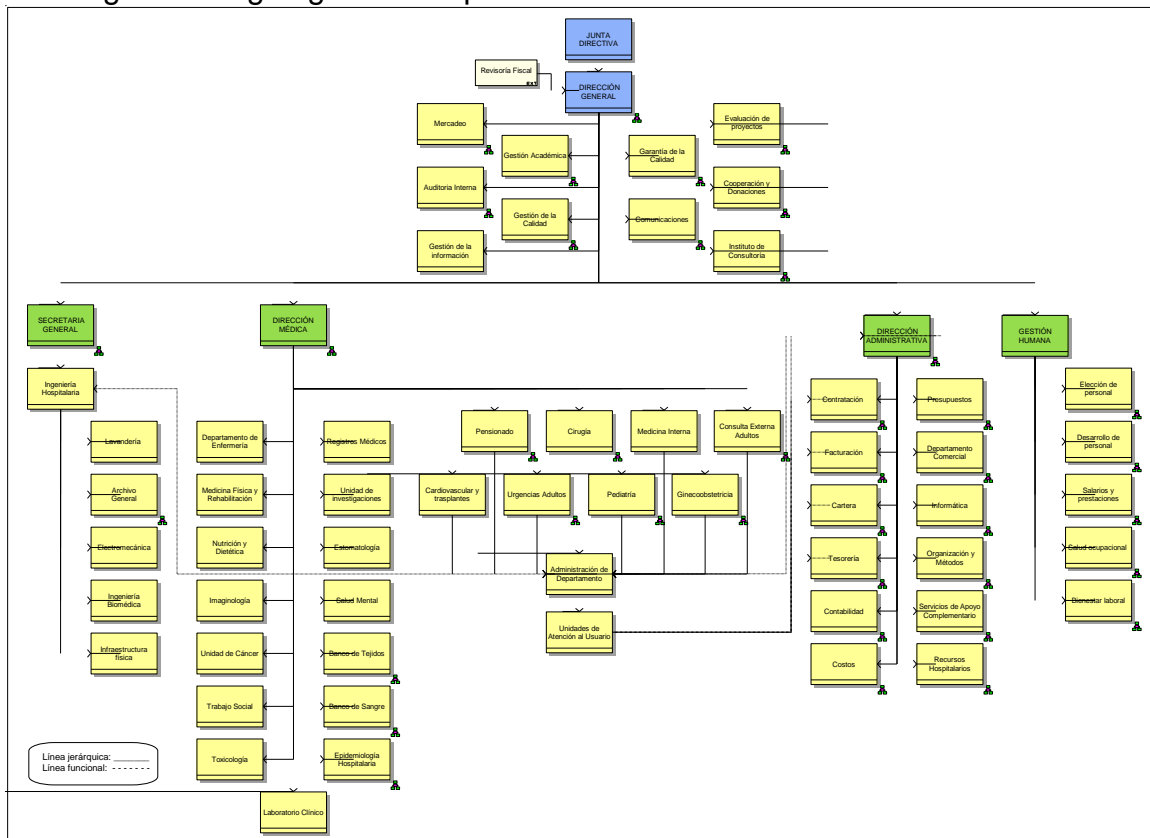
Honestidad: En El Hospital actuamos con base en la verdad y la justicia.

Respeto: En El Hospital comprendemos, aceptamos y valoramos a todas las personas.²

¹ Página Web San Vicente Fundación. Obtenido en Internet el 28 de octubre.
Hora: 3pm. <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/hospital-universitario/historia>

² Página Web San Vicente Fundación. Obtenido en Internet el 28 de octubre.
Hora: 3pm. <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/hospital-universitario/plataforma-estrategica>

Figura 1. Organigrama Hospital Universitario de San Vicente Fundación³



Fuente: Página web Hospital Universitario de San Vicente Fundación

5.2 MARCO CONCEPTUAL

SERVICIO: Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. Es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, es "un valor agregado para el cliente", en el que no solo se satisface una necesidad básica solicitada, sino las expectativas del usuario.

QUEJA: Declaración de inconformidad al no cumplimiento de los requisitos, necesidades o expectativas de los clientes sin esperar una acción preventiva o correctiva inmediata por parte de El Hospital.

³ Página web San Vicente Fundación. Obtenido en Internet el 28 de octubre. Hora: 3pm. <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/organigrama.pdf>

RECLAMO: Exigencia formulada para demandar el incumplimiento de las funciones u obligaciones del Hospital y por la cual se insta al cumplimiento de una garantía explícita o implícita por parte de El Hospital.

SATISFACCIÓN: estado en el que se encuentran los usuarios cuando al prestarles un servicio determinado quedan cubiertas sus necesidades y expectativas.

EXPECTATIVA: se refiere a aquello adicional que los usuarios esperan encontrar en la prestación del servicio. Las expectativas se conforman a través de las experiencias previas o del conocimiento de las experiencias de otras personas; también se forman por lo que dicen los medios de comunicación, así como por los mensajes que transmiten los profesionales o los servicios de salud.

ACTITUD: disposición de una persona hacia algo o alguien. Es parecido al estilo y ambos pueden ser modificados.

CALIDAD: propiedad atribuida a un servicio, actividad o producto que permite apreciarlo por su excelencia y valor agregado. Generalmente es objeto de comparación con otras instituciones que prestan el mismo servicio. Es el grado en que un servicio cumple los objetivos para lo que ha sido creado. La satisfacción de los usuarios es un componente importante de la calidad de los servicios.

EMPATÍA: es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y transmitírselo, para que sepa que comprendemos su situación. Es uno de los rasgos de los profesionales de las instituciones más valorados.

CULTURA:⁴ la cultura es el conjunto de formas y expresiones que caracterizarán en el tiempo a una sociedad determinada. Por el conjunto de formas y expresiones se entiende e incluye a las costumbres, creencias, prácticas comunes, reglas, normas, códigos, vestimenta, religión, rituales y maneras de ser que predominan en el común de la gente que la integra.

También, el mismo término sirve para denominar la educación y habilidades que dispone un individuo, personalmente y por afuera de ese todo que resulta ser la cultura.

PROMESA DE SERVICIO: es el compromiso que adquiere la organización con el cliente, para velar por la satisfacción de sus necesidades, expectativas y deseos, y superarlas, con altos estándares de calidad.

Atributos del servicio: Es el conjunto de elementos que conforman la promesa de servicio en la empresa.

⁴ Definición de Cultura » Concepto en Definición ABC
<http://www.definicionabc.com/social/cultura.php>

CICLO DE SERVICIO: es la definición y visualización en un mapa de los momentos de verdad, desde la óptica del cliente, donde se muestran la cadena de acontecimientos que vive un cliente cuando experimenta el Servicio

MOMENTO DE VERDAD: instante que vive el cliente en cada contacto con la organización. La percepción que resulta de todos los momentos de verdad, le da al cliente una idea de la calidad del servicio ofrecido.

5.3 MARCO TEÓRICO

Actualmente, los aspectos en torno al mercadeo van enfocados a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, para lo cual, es indispensable conocer claramente el objetivo y dedicarle un tiempo a descubrir cuáles son esas expectativas de las personas, sus gustos, personalidades, entre otros.

Aunque hoy en día las empresas han evolucionado bastante, se encuentra que aún hay algunas que piensan que en el precio del producto o servicio está la clave, y se enfocan en trabajarle únicamente a este aspecto. Hay otras por el contrario, que han encontrado que las características diferenciadoras del producto puede llegar a sustentar que un precio sea “x” o “y”, y que el cliente esté dispuesto a pagar más por producto con calidad o que satisfaga su necesidad.

Es importante entonces, como se llega a la mente del consumidor, diferenciarse de los demás competidores, adueñarse de un atributo antes de que otro lo haga, logrando posicionarse en la mente del cliente; esto como base del proceso de mercadeo.

Es ahí en donde entra el tema del servicio, como atributo diferenciador, el cual ha venido tomando una importancia primordial dentro de las organizaciones.

5.3.1 ¿Qué es servicio?

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que buscan la satisfacción del cliente entregándole un producto en el momento y lugar adecuado, logrando experiencias memorables en el cliente.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un gran elemento promocional para las ventas. Se convierte en un gran elemento diferenciador que facilita el logro de la fidelización de los clientes, lo cual es hoy en día lo que deben lograr las organizaciones, ya que atraer un nuevo cliente es mucho más costoso que mantener uno.

Servicio es generar experiencias positivas en el cliente, brindarle una serie de comodidades y de aspectos que superen sus expectativas, de manera que quiera contarlo a otros, lo cual favorece a la empresa convirtiéndose en un mercadeo de experiencias.

5.3.2 La calidad en el servicio

Una de las estrategias más buscadas en la actualidad dentro del ámbito de la gestión de servicios es ofrecer una calidad total y perfilar un camino hacia la excelencia como fórmula para conseguir tanto la satisfacción de los usuarios como una mejora en la calidad de vida, y a su vez una contribución socioeconómica importante.

Por ello, ofrecer servicios de calidad es el objetivo principal de las organizaciones. Para toda empresa se hace primordial la satisfacción de cliente y esto puede ser evaluado en términos de calidad. Esta satisfacción puede darse cuando el cliente encuentra en el producto las características que él esperaba, cuando se satisface la necesidad pero no la expectativa o cuando la calidad del producto o servicio deleita es decir, cuando se superan las expectativas o las sobre satisface. Es este último aspecto el que las empresas deben lograr como aspecto clave de diferenciación.

El servicio en si lleva implícita la CALIDAD, en caso contrario éste será un completo fracaso. La calidad ya es una actitud igual al servicio que debe estar involucrada en todos los procesos de una organización. Quien quiera montar un programa cualquiera de servicio y no encuentre procesos efectivos con calidad esta malgastando el tiempo y el dinero; es preferible que no comunique nada.⁵

Para poder montar este programa de servicio es necesario conocer quiénes son sus clientes, cuales son las necesidades y expectativas, que esperan, y que quieren. Es pensar en ellos y no únicamente en las metas propias de la empresa. Debe haber una combinación que permita, a través de la satisfacción del cliente, cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

Existe todavía organizaciones que no consideran el tema de servicio como estratégico, pero estas empresas llegarán a un punto en que quedarán obsoletas por falta de un modelo de servicio, ya que este aspecto es el gran diferenciador de las empresas ya que hoy en día no basta con competir por precio o publicidad.

La calidad de servicio ha pasado a ser una estrategia de diferenciación que ha sido utilizada para aumentar la rentabilidad y la productividad, para ganar la lealtad de los clientes o para mejorar la imagen de la empresa, por lo que lograr calidad en el servicio se considera uno de los requisitos indispensables a la hora de obtener una adecuada competitividad y viabilidad en las organizaciones.

⁵Ing. Luis A. Mesías Velasco: Módulo Gerencia de Servicio. Universidad de Santander - udes

Facultad de mercadeo & publicidad. Bucaramanga 2.010. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 6pm.

http://www.udesa.edu.co/Portals/0/imagenes/Facultades/comunicacion_artes/libros/MODULO_SERVICIO_CLIENTE.pdf

5.3.3 Los siete pecados del servicio Karl Albrecht

Estos pecados se repiten incansablemente y se encuentran entre los desacuerdos más comunes que molestan a los clientes. El cliente es detallista en cuanto a la calidad del servicio. Los clientes pueden ser muy comprensibles cuando saben que uno está haciendo un verdadero esfuerzo para hacer las cosas bien.

Primer pecado: Tratar a los clientes con apatía. En su peor forma la APATIA existe cuando un empleado de servicio le dice al cliente "Míreme a los ojos y trate de imaginar lo poquito que usted me importa". Investigando este anormal proceder que va en contra de la calidad, del servicio y de la más mínima consideración hacia un cliente, es un signo prematuro de que el empleado se ha retirado de su labor de servicio; cuando esto sucede; la despreocupación por el trabajo; por lo clientes y por ellos mismos es el momento de cambiar de empleado.

Segundo pecado: Desairar a los Clientes

Se refiere básicamente a cuando trata de deshacerse de un cliente. Se presenta generalmente cuando el empleado desea hacer algo diferente. El que comete el pecado no está pensando sino el terminar su labor e irse a hacer otra cosa o irse a casa.

Tercer pecado: Ser frío con los clientes.

La frialdad es el trato a los clientes, mata la actitud de servicio y coloca al cliente en una situación de no saber qué hacer. El hielo de la relación cliente-empleado trastorna todo efecto positivo que pudo haber sucedido antes; una sonrisa, una respuesta cálida, amable son los rompe hielos que muchos empleados no emplean. La frialdad con los clientes generalmente se presenta donde más calidez debe haber porque el cliente necesita ese soporte y es cuando muchos empleados no lo hacen; que gran pecado.

Cuarto pecado: Tratar a los clientes con aire de superioridad, Abrumar con palabras a los clientes, utilizar jerga que ellos no pueden entender, gritar a las personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma y apartar a los niños son sólo unas cuantas maneras de practicar ese aire de superioridad. Cuando a los clientes se les trata con aire condescendiente y se les menos precia, ellos lo recuerdan y se van a conseguir lo que necesitan a otra parte.

Quinto pecado: Trabajar como un Robot. Se entiende que un robot es una máquina, que no tiene sentimientos, que solamente se mueve por órdenes generadas. Algunos empleados toman ésta actitud de robots y hacen lo imposible por afectar a los clientes. Son muy normativos; pero en el lado negativo de esta forma la normatividad debe estar en consonancia con el buen servicio.

Sexto pecado: Ceñirse al reglamento. Ocurre en todo momento. Cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para la conveniencia de ésta que para la del cliente, se aumentan las posibilidades de que alguien vaya a cometer el pecado de ceñirse al reglamento. Aquí es donde las empresas deben observar con mucha CLARIDAD que reglamento afecta un verdadero SERVICIO. Si esto existe es el momento de cambiarlo, de darle una forma que llegue más al cliente. Cuidado con los cumplidores EXTRICTOS de los reglamentos, pueden

afectar notablemente a la organización, y ellos al cumplirlo están esperando una medalla, si la del ANTI-SERVICIO.

Séptimo pecado: Dar evasivas al cliente. Poner al cliente a caminar por toda la organización, sin resolverle el problema es una parte del desaire. La evasiva es una forma de DESHACERSE del cliente, para que el empleado pueda hacer otra cosa o continuar con lo que venía haciendo. Eso de “sacarle el cuerpo” al cliente enviándolo a diferentes dependencias sí que molesta. Los clientes de hoy NO lo aceptan y no van a volverse víctimas de éste pecado, alejan, exigen mejor trato y se vuelven contra las organizaciones que cometen éste pecado.

Otros Pecados:

- El incumplimiento: En los horarios de atención y en los compromisos pactados
- Desorden: Oficinas con escritorios desordenados, documentos extraviados
- Presentación personal: La presentación personal no adecuada para la oficina
- Pérdida de tiempo: La falta de organización en el trabajo, los comentarios de pasillo, chismes, quejas, etc.
- Exceso de confianza: Diminutivos, apodos, el tuteo.⁶

5.3.4 Aptitudes de una persona que trabaja en contacto con los clientes

Es claro que las personas que atiende clientes debe tener ciertas aptitudes o comportamientos que favorezcan la atención. No todos pueden estar de cara al cliente y esto se ve enormemente influenciado por la cultura, la educación y entorno de las personas. Algunas características del personal de atención al cliente son:

- Concentración en el cliente
- Atención al detalle
- Disposición a cooperar
- Sentimiento de orgullo por su trabajo
- Aprendizaje a través de los clientes

Es importante que las personas de atención al cliente demuestren interés por la situación de los clientes, conocer aspectos aplicables que faciliten la comunicación (cara a cara, telefónica, escrita), mantener un ambiente de cordialidad y

⁶ Ing. Luis A. Mesías Velasco: Módulo Gerencia de Servicio. Universidad de Santander – udes Facultad de mercadeo & publicidad. Bucaramanga 2.010. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 6pm. [Http://www.udes.edu.co/Portals/0/imagenes/Facultades/comunicacion_artes/libros/modulo_servicio_cliente.pdf](http://www.udes.edu.co/Portals/0/imagenes/Facultades/comunicacion_artes/libros/modulo_servicio_cliente.pdf)

amabilidad, cumplir lo que se le promete al cliente, dar siempre un poco más de lo que el cliente pide y conocer el producto o servicio que ofrece. Todos estos comportamientos ejercen un gran impacto sobre la satisfacción del cliente.

Así como estas personas deben tener estas cualidades, la empresa debe favorecer el desarrollo de estas mismas, logrando que el personal se encuentre satisfecho con lo que hace, ya que si ellos no están satisfechos es difícil pretender satisfacer a los clientes externos. Es indispensable que todos tengan un objetivo común por el cual trabajar en pro de la satisfacción del cliente.

El gerente debe contar con un sinnúmero de atributos que lleven hacia sus empleados un razonable equilibrio de lo personal y lo impersonal: lo social y lo técnico, lo intuitivo y lo racional. La gente necesita más de sus gerentes que solo reglas, regulaciones políticas, procedimientos y directivas, la gente necesita liderazgo y administración. En resumen un gerente debe tener visión y perspectiva; estar dispuesto a establecer una estrategia y dirección aferrarse a eso; ejercer influencia personal, proyectar y defender valores importantes; participar con la gente como defensor, ayudar, guía, y colega; comunicarse claramente y enérgicamente pero influir en la gente hacia la dirección escogida; desarrollar su gente, exigirle lo mejor y asegurarse de que la retro información y las recompensas que reciben valen la pena, para que trabajen con entusiasmo en apoyo de la misión del negocio.

Es necesario que los gerentes, los de nivel táctico, todos los encargados de ADMINISTRAR acepten plenamente y actúen dentro de su papel de jefes y supervisores de gente de enlace con el público el compromiso requiere que éstas personas:

1. Entiendan el objetivo y la necesidad de lograrlo
2. Crean en el programa y piensen que vale la pena.
3. Crean que encierra la posibilidad de tener éxito.
4. Crean que personalmente valdrá la pena para ellos

Estos criterios indican que es preciso conseguir su compromiso.⁷

5.3.5 Mecanismos de medición de satisfacción y servicio

Para determinar qué es lo que quiere el cliente, que le gusta o que le hace falta, es primordial que la organización tenga definidos mecanismos de escucha al cliente, la encuestas de satisfacción son uno de ellos, como también la atención de quejas y reclamos y las libretas de calificaciones.

Es importante prestan especial atención sobre el tema de quejas y reclamos, el cual debe ser un elemento dentro de la estrategia de servicio, por lo que debe

⁷ Ing. Luis A. Mesías Velasco: Módulo Gerencia de Servicio. Universidad de Santander – udes Facultad de mercadeo & publicidad. Bucaramanga 2.010. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 6pm. http://www.udel.edu.co/Portals/0/imagenes/Facultades/comunicacion_artes/libros/modulo_servicio_cliente.pdf

atenderse oportunamente, con el fin de dar solución y evitar una nueva ocurrencia, además darle respuesta al cliente con el fin de que él perciba que tan significativo para la empresa fue el comentario que hizo. Este mecanismo permita que la organización se de cuenta más fácilmente de los errores que está cometiendo y así definir acciones al respecto. Es un tema que debe incluirse en la conciencia organizacional, ya que no es fácil aceptarlo inicialmente por el equipo de trabajo, y aceptarlo como un favor y como un medio de comunicación con los clientes.

En cuanto a la libreta de calificaciones se suministra información en cuanto a la calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente. La libreta debe tener cuatro clases de información:

1. Los atributos claves de la calidad del servicio.
2. La convivencia relativa e importancia de cada atributo para nuestro cliente.
3. Los puntajes de nuestra compañía sobre esos atributos.
4. Los atributos y puntajes de nuestra compañía si se pueden aplicar.⁸

Algunos atributos que se definen como factores claves del servicio pueden ser: Amabilidad, ambiente agradable, Comodidad, Rapidez en el servicio, Higiene y seguridad.

También existen otras maneras de evaluar el servicio, las cuales se aplican de manera interna, como son las auditorías de servicio, mediciones de cliente oculto y rondas de cultura. Esto permite evaluar los aspectos que tenga definidos la organización en el tema de servicio.

5.3.6 El triangulo del servicio

El triángulo de servicio se enfoca en tres características que deben cumplir las empresas que están trabajando en torno al tema de servicio. Estas características son:

1. Una visión o estrategia para el producto del servicio, la cual orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente.
2. Personal de contacto con el público orientado hacia el cliente. Existen medios para que los empleados se vean ayudados y estimulados para MANTENER. Fija la atención sobre el cliente. Es necesario tener la concentración estar “alejado del mundo” para dedicarse exclusivamente al cliente, y conocer su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a la organización, a los empleados encargados de la atención del cliente a un alto nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

⁸ Ing. Luis A. Mesías Velasco: Módulo Gerencia de Servicio. Universidad de Santander – udes Facultad de mercadeo & publicidad. Bucaramanga 2.010. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 6pm. http://www.udes.edu.co/Portals/0/imagenes/Facultades/comunicacion_artes/libros/modulo_servicio_cliente.pdf

3. Sistemas amables para el cliente. El sistema de prestación de servicios en que se apoya el empleado está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: “Toda esta infraestructura está para satisfacer sus necesidades”.⁹

5.3.7 Momentos de verdad y ciclo de servicio

Los momentos de verdad son situaciones concretas en las que el usuario tiene contacto con la organización y a partir de la cual se genera una impresión positiva o negativa sobre la calidad en la prestación del servicio. Son estos momentos los que contribuyen a la satisfacción del cliente por lo que son un elemento básico de servicio.

Todas las personas de la organización tiene que ver con la satisfacción del cliente por lo tanto deben hacer todo lo que esté en sus manos para lograr satisfacer no solo las necesidades de los clientes sino sus expectativas, de ellos depende el resultado del momento de verdad, por lo que las actitudes y comportamientos se convierten es aspectos determinantes.

Es importante entonces, tener identificador cuales son los momentos de verdad en la Institución, analizarlos desde el punto de vista de la calidad, analizarlos y definir en cuales deben de tomarse acciones con el fin de mejorarlos, todo con el fin de obtener un resultado positivo sobre la satisfacción del cliente y que contribuya de una manera correcta a la imagen que proyecta la empresa.

Estos momentos de verdad no solo se dan cuando hay contacto entre dos personas, pueden ser todos aquellos aspectos que generan una impresión sobre el cliente, y que contribuyen a generar un concepto sobre la calidad del servicio. Estos pueden ser: el ambiente hospitalario, el aseo, los parqueaderos, caminar por un pasillo, recibir un correo, entre otros.

Ahora bien, ¿qué es entonces el ciclo de servicio? Los momentos de verdad conforman una serie de actividades que constituyen un ciclo de servicio, el cual es una cadena continua de hechos por los que se atraviesa a medida que se experimenta el servicio.

5.3.8 Cultura organizacional y cultura de servicio

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, valores y normas que de adoptan en una organización y por la cual puede llegar a diferenciarse de

⁹ Ing. Luis A. Mesías Velasco: Módulo Gerencia de Servicio. Universidad de Santander – udes Facultad de mercadeo & publicidad. Bucaramanga 2.010. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 6pm. http://www.udes.edu.co/Portals/0/imagenes/Facultades/comunicacion_artes/libros/modulo_servicio_cliente.pdf

otras instituciones. Hay ciertos aspectos que se definen en una cultura organizacional que quedan plasmados en documentos, procedimientos, manuales, como pueden ser las normas institucionales que se tengan definidas las cuales deben ser respetadas y acatadas por todo el personal. Dentro de una cultura organizacional es muy importante lograr hábitos en el personal ya que son no son normas que están escrita sino que son comportamiento que se convierten en repetitivos porque se tienen inmersos y se realizan inconscientemente. Es importante, de igual manera, tener unos valores definidos que identifiquen la institución, unas conductas que soporten esos valores y una medición que apunte al cumplimiento de los mismos.

Como las organizaciones son únicas, al igual lo es la cultura que caracteriza cada una, la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, por lo que se hace necesario partir de unas raíces institucionales, objetivos y creencias que permitan alinear los comportamientos del personal de la empresa y lograr el mayor compromiso por parte de ellos, transmitiendo un sentido de identidad a sus miembros. De esta manera se favorece la integración del personal buscando cumplir con la misión que la institución tiene definida. Para esto es indispensable la motivación de las personas con lo que hacen y quieren lograr. Si los empleados están motivados, permanecerán leales a la Institución y pondrán todo de sí mismos para que con su buen desempeño logren alcanzar la máxima calidad en la prestación del servicio. Esta lealtad del empleado finalmente se ve reflejada en la lealtad del cliente el cual queda completamente satisfecho con la atención que reciba por parte de estas personas. De esta manera la organización puede obtener mayores beneficios. Todos los elementos que constituyen la planeación estratégica (misión, visión, valores, objetivos y metas estratégicas deben estar definidos bajo el marco de servicio, y el mejoramiento continuo debe partir desde la Dirección, no se puede pedir al personal que haga o dejen de hacer algo, o sigan ciertos lineamientos, si desde la Dirección no se ven reflejados, los niños aprenden con el ejemplo e igualmente eso pasa en las organizaciones, los hábitos y comportamientos que adoptan los líderes de la organización van bajando como cascada a todo el personal de la Institución. El convencimiento de que el servicio es la piedra angular de la organización debe percibirse desde los altos cargos hasta los más operativos, ejerciendo siempre un liderazgo y cuidado permanente a cada unas de las acciones que se llevan a cabo.

Un cliente siempre percibe cuando en una organización se vive una cultura de servicio, y por eso lo hace saber a las demás personas, favoreciendo de esta manera el reconocimiento y la buena imagen que genera en la sociedad estas empresas. Lo realmente clave es que el personal entienda su importancia y su impacto en los diferentes logros que pueda obtener la empresa.

Es por esto que si se quiere lograr una cultura de servicio se deben tener en cuenta varios factores como: la forma como se toman las decisiones, el estilo de

comunicación, los valores definidos, el manual de buen gobierno y ética, las relaciones entre líderes y colaboradores, la manera como se evalúa el personal, el ambiente de trabajo, entre otros.

El contar con una cultura organizacional trae consigo algunos beneficios como:

- Facilitar procesos de cambio e innovación, cada vez más frecuentes en el entorno actual, ya que la cultura es un elemento clave para la gestión del cambio organizacional.
- Mejorar la competitividad relacionada con las personas de la empresa, ya que inherentemente hay modelos culturales que hacen que las organizaciones sean unas más competitivas que otras.
- Permitir una respuesta adecuada a las exigencias del entorno, las cuales cada vez con más insistencia se enuncian en términos de cambio cultural.
- Apoyar a la estrategia de la organización. La cultura es un elemento básico en el desarrollo de la estrategia, por lo que debe estar totalmente alineada con ella.
- Desarrollar una filosofía de actuación para la organización en comportamientos visibles y espontáneos.
- Promover el desarrollo humano integral o la realización personal de los miembros de la empresa.¹⁰

Es importante tener presente algunos aspectos con el fin de generar una cultura de servicio en la organización, las cuales no pueden estar aisladas, sino que deben ser consistentes para conseguir un resultado a largo plazo. Estos pueden ser:

1. Comunicar la visión, objetivos y estrategia de la organización.

Esto es fundamental para generar una cultura de servicio acorde a la organización, porque así, cuando se les pida algo específico, comprenderán hacia dónde va orientado y cómo se pretende que atiendan a los clientes, qué harán para conseguirlo, etc.

2. Explicar qué actitudes se esperan de los empleados.

¹⁰ Sara Castañeda. Cómo desarrollar con éxito una cultura de servicio. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora 6pm. <http://www.communicare.net.ec/index.php>

Relacionado al punto anterior, y habiendo comunicado el rumbo que pretende la organización, se debe explicar a los empleados cómo se espera que actúen ellos para conseguir esos objetivos. Esto es ser claros en especificar las actitudes deseadas, y ejemplificarlas con comportamientos concretos, para que se comprenda claramente a qué se refieren.

3. Analizar los reclamos de clientes y proponer soluciones.

Este es un ejercicio muy importante para generar cultura. El hecho de analizar reclamos pone a los empleados de frente a la insatisfacción de los clientes, pero no se quedan allí observando. La clave está en descubrir, caso tras caso, que se pueden evitar esos reclamos, si se modifican adecuadamente los procesos de trabajo.

4. Realizar ejercicios en base a casos de estudio.

Esta modalidad también es muy útil, si se consiguen casos de estudio que ejemplifiquen situaciones sensibles para los clientes y ayuden a los empleados a estar preparados para cuando se les presenten en la realidad.

5. Formar al personal en los conceptos principales del servicio al cliente.

Aquí también es importante formar en la teoría. Si va acompañada de las prácticas de los puntos anteriores, la teoría caerá en terreno fértil, permitiendo a los empleados comprender la naturaleza de los servicios, los clientes, su satisfacción, etc.

6. Actuar con el ejemplo, mediante un servicio interno excelente.

La cultura de servicio debe comenzar en el interior de la organización, para reflejarse luego en el servicio a los clientes externos.

7. Realimentar al personal acerca de su desempeño en relación al servicio.

Si se ha dicho a los empleados lo que se pretende de ellos, y se los ha formado para conseguirlo, el paso siguiente debe ser evaluarlos en función de ese comportamiento esperado, y retroalimentarlos. Muchos empleados no actúan correctamente porque no saben que lo están haciendo mal.

8. Dar mensajes claros, reconociendo a quien actúe como se pretende.

Los reconocimientos pueden ser solo morales (como una mención especial delante del equipo de trabajo), en beneficios para el empleado (ej.: días de vacaciones) o reconocimientos económicos (incremento de sueldo). Lo importante

es que el mensaje se difunda: “Este empleado hizo las cosas bien, por eso merece este reconocimiento”. Estos mensajes claros dan ejemplo de acciones correctas y son más efectivos que sólo decir lo que hay que hacer. Todos verán a alguien que lo está haciendo bien.

9. Capacitar con diferentes enfoques y modalidades.

La capacitación es un tema que todos implementan, pero muy difícil de medir en su efectividad. Lo que sí sabemos es que cada persona aprende de manera diferente, y que depende mucho del momento en que se capacite, podrán incorporarse algunos conceptos y otros no. Capacitar con diferentes enfoques permite abarcar los estilos de aprendizaje de todos, y, sin miedo a repetir, se irá reforzando cada uno de los conceptos centrales.

10. Realizar todas las acciones sostenidas en el tiempo.

De nada sirve aplicar estas prácticas por un tiempo acotado, como una moda del momento, y abandonarlas luego. Si se pretende que den frutos, debe haber una implementación sostenida, que no dé lugar al retroceso. Si el mensaje es repetido incansablemente, calará en la cultura organizacional. Caso contrario, encenderá un fuego que luego se extinguirá con facilidad.¹¹

11. Recoja toda la información posible acerca de sus clientes, haga un estudio de sus necesidades, expectativas, deseos y frustraciones, pregúntales como le parecen los diferentes aspectos de relación, por ejemplo, la parte física, las personas, la rapidez y agilidad, en fin, indague sobre sus opiniones y deseos. Esto se puede hacer mediante conversaciones telefónicas, encuestas, sesiones de grupo, visita a sus instalaciones, etc.

12. Haga estudios de clientes ocultos, evalúe como es la atención personal, como es la atención telefónica., como es la asesoría, en fin, como es la relación de su empresa con sus clientes.

13. Evalúe como son los puntos de contacto, o sea, los puntos de venta, de atención, las oficinas.

14. Haga un análisis de competencia y determine que están haciendo y como lo están haciendo, esto le permitirá saber qué hacer y por donde enfocarse.

15. Converse con las personas encargadas de las áreas de informática, para saber cómo los sistemas apoyan la gestión de relación con los clientes; de procesos, para saber si está siendo lo suficientemente ágil y eficiente; de personal.

16. Converse con el personal de contacto y de apoyo en su empresa, para saber cómo es la operación interna y como es el clima organizacional.

17. Defina una promesa básica de servicio. Este paso le apunta a tener un pensamiento estratégico de servicio, el cual se convertirá en el foco principal de la empresa, algo a lo cual hay que apuntarle y para el cual todos los esfuerzos se

¹¹ Mariana Pizzo. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 6pm.
<http://comoservirconexcelencia.com/blog>

deben dedicar. Cuando no hay un foco claro, la empresa se convierte en una suma de esfuerzos individuales, que le apuntan a los propios intereses y no a un objetivo común, lo que se convierte en una guerra interna por cumplir sus propios intereses pero no los intereses corporativos. Además, cuando alguien de la empresa tiene un cliente al frente, está representando a toda la organización, que a través de él, el cliente se da cuenta como es la empresa, y que si esta persona no está preparada adecuadamente va a hacer quedar mal a toda la organización. Debe definirse mediante algún método con la mayor cantidad de personal posible o mediante la escogencia de un grupo representativo para definirla.

18. Divulgación de la promesa de servicio. Una vez definida y significada la promesa de servicio, lo que se debe garantizar a continuación es que todas las personas de la empresa la conozcan, sepan de que se trata y que significa.

Por favor defina un plan de comunicaciones que pueda garantizar el conocimiento de la promesa y su significado por parte de todo el personal de la empresa.

19. Contextualice, es decir, que cada persona sepa cómo aplicar los pilares del servicio a su puesto de trabajo, para esto es primordial analizar todos los momentos de verdad

Este si se quiere es el paso más largo, porque implica, ir por todos los puestos de trabajo y garantizar la aplicación de la promesa de servicio, de tal manera que se pueda garantizar un enfoque total y único hacia el cliente, está realmente es la única manera como se puede generar cultura, o sea, cuando todos los empleados están comprometidos con un enfoque y una meta.

20. Medir, es decir, realice auditoría de servicio mediante la cual una organización escucha a sus clientes y obtiene en forma sistemática y permanente la evaluación que él hace de la calidad y niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de unos estándares previamente acordados o definidos. Para esto es necesario tener definidos unos indicadores.

21. Retroalimentación. Los resultados obtenidos de la auditoría hay que compartirlos con el personal para saber que se está haciendo bien o mal. Este paso es clave porque permite estar en un proceso continuo de mejoramiento.¹²

¹² Gustavo e. Osorio villa. ¿Una relación de tres? ¡decídase! Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 7pm. www.grupoconsultoria.com.co.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo será por medio de recopilación de información ya existente en el proceso de servicio al cliente del Hospital Universitario de San Vicente Fundación y la observación y conocimiento que se tiene de los diferentes procesos de la Institución para los cuales ya se tienen definidas unas variables para evaluar la satisfacción del cliente y determinar sus principales carencias.

Luego, teniendo en cuenta la información teórica con la cual se cuenta, y a partir de referenciaciones realizadas con otras instituciones, se planteará una serie de acciones que favorezcan la cultura de servicio del Hospital, desde la definición hasta la evaluación de la misma.

El procedimiento que se va a seguir a nivel práctico será inicialmente una lista de chequeo para revisar qué se tiene definido dentro del proceso de Servicio al cliente, igualmente un trabajo de observación del proceso de atención del paciente con el fin de definir un plan de acción que favorezca la cultura de servicio del Hospital apoyándose en las diferentes referenciaciones realizadas con otras instituciones.

Fuentes de información

- Primaria: información del Hospital y resultados de indicadores.
- Secundaria: libros, documentos e información de Internet relacionada con el tema de Servicio al Cliente.

6.2 TIPO DE INVESTIGACION

Estudio de caso.

A partir del conocimientos y los procesos definidos en el Hospital Universitario de San Vicente Fundación y tomando aportes a partir de las diferentes referenciaciones realizadas con otras instituciones.

6.3 MÉTODO

Deducción. Análisis y síntesis.

Se partirá de un análisis general de lo que se tiene definido en el Hospital, y a partir de esta información y de la fundamentación teórica se propondrán diferentes acciones enfocadas a mejorar el proceso de servicio al cliente en busca de una cultura de servicio.

RESUMEN

Hoy en día, el término “servicio” se ha convertido en un atributo diferenciador en las empresas, sobrepasando temas como precio, plaza y promoción. Es por esto que las instituciones han enfocado sus esfuerzos para ser reconocidas por una cultura de servicio y que el personal tenga definido un grupo de creencias y comportamientos que vayan acorde con la filosofía de la empresa. Por ello se ha visto la necesidad de evaluar el modelo de servicio que tiene el Hospital Universitario de San Vicente Fundación, con el fin incidir en una gestión eficiente y efectiva en pos de una mejor atención a los usuarios. Para esto, se plantea, en una primera etapa, una revisión estratégica y metodológicamente del enfoque de servicio que tiene actualmente el Hospital. En una segunda etapa una evaluación del proceso de servicio al cliente del con el fin de definir acciones de mejora que garanticen la confiabilidad de la información que se arroja desde los procedimientos, con el fin de facilitar la toma de decisiones. Y una tercera etapa en la que se realiza una propuesta de innovación para el proceso de servicio al cliente del Hospital Universitario de San Vicente Fundación, mediante la definición de un modelo metodológico que permita implementar una cultura de servicio.

Palabras claves: Servicio, cultura de servicio, modelo de servicio.

ABSTRACT

Today, the term "service" has become a differentiating attribute in companies, above issues such as price, market place and promotion. This is why institutions have focused their efforts towards being recognized for their service-oriented culture, as well as to encouraging a defined set of beliefs and behaviors among the staff, in accordance with the company's philosophy. Therefore, the need to assess *Hospital Universitario de San Vicente Fundación's* service model has risen, with the aim of fostering an efficient and effective performance in pursuit of a better service for users. For this purpose, during an initial stage, it has been suggested to conduct a strategic and methodological review of the scope of the service currently provided by the Hospital. During the second stage, a customer service assessment will take place, in order to define improvement action items that may ensure the reliability of information resulting from procedures, so as to facilitate decision-making. Finally, during the third stage, a proposal for innovation of *Hospital Universitario de San Vicente Fundación's* customer service process will be developed, through the definition of a methodological model that makes it possible to implement a culture of service.

7. REVISIÓN ESTRATÉGICA Y METODOLÓGICA DEL ENFOQUE QUE TIENE ACTUALMENTE EL MODELO DE SERVICIO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN VICENTE FUNDACIÓN.

Actualmente el Hospital Universitario de San Vicente Fundación tiene definido dentro de sus objetivos estratégicos “Aumentar la satisfacción de cliente y usuarios”. Por esto cuenta con una oficina de Servicio al cliente cuyo objetivo es medir la satisfacción de los usuarios con el fin de gestionar los mecanismos de mejoramiento, para alcanzar los niveles de satisfacción definidos, los cuales se miden por medio de la metas de insatisfacción de usuarios que se presentan a la tabla1

Tabla 1. Metas insatisfacción de usuarios

	Meta insatisfacción de usuarios
Hospitalización	2.8%
Consultas	6.6%
Urgencias	10%
Apoyos diagnósticos y/o terapéuticos	3.5%

Fuente: Hospital Universitario de San Vicente Fundación

Este es un proceso que interviene de manera transversal a la institución, evaluando cada uno de los servicios con que cuenta para la atención de los usuarios (pacientes y familias). Para la evaluación, el Hospital cuenta con dos procedimientos: Evaluación de la satisfacción del cliente, y atención de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones.

Evaluación de la satisfacción del cliente:

El objetivo de este procedimiento es determinar el grado de satisfacción de los clientes y generar acciones de mejoramiento en el servicio del Hospital. Se mide a través de las encuestas de satisfacción de usuarios las cuales se aplican mes a mes con informes trimestrales. En estas encuestas el usuario evalúa el personal que interviene en el proceso de atención en cuanto al servicio prestado (médicos, enfermeras, camilleros, vigilantes, auxiliares de aseo, auxiliares de alimentación, trabajo social y personal de las unidades de atención al usuario) en aspectos como:

- Amabilidad y trato
- Tiempo de espera
- Información

- Ambiente Hospitalario

Para la realización de estas encuestas de satisfacción se define un tamaño muestral por servicio, el cual se calcula con un 95% de confianza y un 5% de error, teniendo en cuenta poblaciones finitas, las cuales son consultadas a través del área de Registros médicos, quienes brindan la información relacionada con el número de egresos en las salas de hospitalización y el número de atenciones de servicios ambulatorios y de urgencias.

Diariamente se hace registro de las encuestas diligenciadas por los usuarios y al finalizar el trimestre se generan los resultados respectivos por cada proceso hasta detallarlo por cada servicio. Los resultados son socializados con los grupos de mejoramiento que tiene el hospital, con los cuales se revisan los diferentes indicadores asistenciales y de satisfacción, son analizándolos con los diferentes jefes de departamento con el fin de definir acciones de mejora.

El otro proceso, llamado “Atención de quejas, reclamos, sugerencias y/o felicitaciones” tiene como objetivo garantizar la oportuna y correcta respuesta a las quejas, reclamos, sugerencias y/o felicitaciones que afectan la prestación del servicio a los usuarios, para generar acciones encaminadas a mejorar la satisfacción de los clientes.

El Hospital cuenta con diferentes canales de comunicación por los cuales recibe los comentarios de los usuarios, como, buzones de sugerencias, página web, correo electrónico, telefónicamente y personalmente en la oficina de Servicio al cliente. Al recibir esta información se ingresa en un software especializado que permite hacer seguimiento a la respuesta oportuna que se da a las quejas y reclamos. El usuario siempre es contactado inicialmente para informar la recepción del comentario y ampliar la información necesaria. Luego se envía al responsable de solución quien debe cumplir con los tiempos de respuesta establecidos. Posteriormente, el responsable de solución envía el análisis de la queja para que Servicio al Cliente contacte al usuario y pueda darle una respuesta, verificando la satisfacción con la gestión realizada.

Este nuevo software fue implementado en el mes de julio de 2012 y fue diseñado con el fin de enviar recordatorios a los responsables de la solución, antes de que se cumpla el tiempo límite definido, y además el software cuenta con alertas que le permite al personal de Servicio al Cliente hacer seguimiento a las quejas próximas a vencerse.

Los tiempos de respuesta que se tienen definidos actualmente como se muestra en la tabla2.

Tabla 2. Tiempos de respuesta a quejas y reclamos

Tiempos de respuesta	Alta	Baja
Recepción, registro y escalamiento	2	
Respuesta interna a servicio al cliente	4	10
Respuesta interna y cierre de la queja	2	

Fuente: Hospital Universitario de San Vicente Fundación

Mensualmente se generan informes a partir de las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones registradas, con los cuales se hace seguimiento a los indicadores de este procedimiento como: índice combinado de satisfacción, índice de derechos vulnerados, Tiempos de respuesta, proporción de quejas solucionadas dentro del tiempo establecido y proporción de clientes satisfechos con la gestión realizada. Esta información es revisada y analizada por los diferentes líderes con el fin de definir acciones de mejora basadas en los resultados obtenidos, al igual que se presentan resultados a los grupos de mejoramiento.

El Hospital cuenta igualmente con una línea de información general y gestión de citas cuyo objetivo es brindar atención telefónica oportuna y suficiente a los usuarios solucionando requerimientos de información general y gestión de citas médicas. Además brindar apoyo a diferentes solicitudes que pueden generarse desde el proceso de Servicio al Cliente. Este servicio se tiene contratado con un tercero (multitenlace) quienes presentan mes a mes el informe de gestión de la línea y se evalúa el cumplimiento al nivel de servicio definido en 70/30, es decir, el 70% de las llamadas deben ser contestadas antes de 30 segundos.

El usuario se comunica a la línea, en la cual se le brinda a través del audiorespuesta, una serie de opciones a las cuales puede acceder según su necesidad. Estas opciones son:

- Información sobre horarios de atención de servicios ambulatorios y su ubicación.
- Información sobre teléfonos
- Información sobre tarifas
- Información sobre conferencias
- Opción de citas

Si el usuario selecciona la primera, segunda, tercera o cuarta opción tiene la

posibilidad de escuchar unos mensajes pregrabados (audiotextos) con información relacionada.

Si en estas opciones no se encuentra lo que el usuario solicita puede comunicarse con un asesor.

En la opción de citas el usuario puede solicitar citas, cancelarlas, modificarlas o consultarlas. El asesor hace el procedimiento respectivo en SAP siguiendo el guión definido para la asignación de citas.

Los resultados arrojados a través de estos procedimientos permiten identificar los motivos que están generando mayor insatisfacción de los usuarios, lo cual se ha visto principalmente en los tiempos de espera, en las consultas y en los servicios de urgencias. Para las consultas se presenta tanto en la comunicación telefónica, como en la oportunidad de las citas y la puntualidad de la atención.

La solución a la insatisfacción generada por los tiempos de espera, se encuentra en algunos aspectos por fuera del alcance de la institución, ya que la ciudad vive actualmente problemas con la red de urgencias de los hospitales, los cuales permanecen congestionados, debido también al desconocimiento que tiene la comunidad en cuanto a los servicios de urgencias y el nivel de complejidad; igualmente en la ciudad hay falta de algunos especialistas, los cuales en algunas subespecialidades son bastante escasos, lo cual hace que las citas disponibles se copen rápidamente dejando a otros usuarios en espera de la consulta que requieren.

Es por esto que el Hospital se ha enfocado en trabajar las competencias institucionales del personal con el fin de brindar un trato con calidad humana a los pacientes y sus familias, definiendo dentro de las competencias: atención al usuario y sensibilidad humana.

Para el Hospital, la atención al usuario es la disposición para servir e interactuar con los usuarios internos y externos promoviendo experiencias positivas, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. Para el Hospital es importante que los empleados cuenten con los siguientes descriptores:

- Escuchar las solicitudes del usuario, ofreciendo una respuesta oportuna y ajustada a sus necesidades.
- Mantener una actitud positiva y amable frente a situaciones difíciles con los usuarios.
- Asegurar resolver de manera oportuna los requerimientos de los usuarios internos y externos.
- Proteger la confidencialidad del usuario y de su información personal.

En cuanto a la sensibilidad humana, lo define como la capacidad para actuar de forma coherente con los valores institucionales, en una interacción cálida que transmita alivio y comprensión al usuario interno y externo, exaltando la dignidad humana como principio. Los descriptores de esta competencia son:

- Actúa de forma solidaria y voluntaria frente a las situaciones difíciles de los otros (solidaridad).
- Respeta la integridad física, emocional, psicológica y moral de las personas con quienes interactúa (respeto).
- Responde con habilidad a los compromisos institucionales asumiendo las consecuencias de sus actos y expresiones (responsabilidad).
- Hace siempre lo máximo posible durante el desarrollo de sus actividades, agregando valor a lo que hace (compromiso).
- Sus actos y expresiones son coherentes con los principios y valores institucionales generando confianza en los otros (honestidad).

En estas competencias están inmersos los valores institucionales. Todo esto se trabaja desde el plan de formación liderado por el área de Gestión Humana.

Aún así, las quejas por relaciones interpersonales en el Hospital corresponden al segundo motivo de queja, lo cual hace que deba trabajarse, analizarse y definirse nuevas acciones que mejoren el modelo de servicio del Hospital, y que de esta manera sea reconocido como una institución en la cual se vive y se siente una cultura de servicio, en la cual se logre que el paciente y su familia tengan una experiencia aliviadora durante su estadía en el Hospital, reconociendo que ningún usuario viene por gusto propio a una entidad de salud. Es por esto que es necesario, buscar opciones de valor agregado que mitiguen la insatisfacción causado por variables externas al Hospital, como se mencionó anteriormente.

Aunque el tema de servicio al cliente se ha venido trabajando con la definición de procedimientos, anteriormente mencionados, no se tiene definido un modelo metodológico para implementar una cultura de servicio en la Institución.

8. EVALUACIÓN DEL ACTUAL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOSPITAL EN EL HOSPITAL SAN VICENTE FUNDACIÓN

8.1 SITUACIÓN ACTUAL MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Actualmente los principales procedimientos definidos para el Servicio al cliente son la evaluación de la satisfacción del cliente y la atención de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones. Ambos procedimientos se generan, básicamente, basados en la percepción del usuario lo cual hace que en ocasiones los resultados sean subjetivos y que el usuario califique en ocasiones otros aspectos diferentes a los que realmente se quiere evaluar. En este sentido es importante tener definidos unos instrumentos de evaluación que permitan que la información recopilada sea lo más confiable posible.

En cuanto al procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente, el cual se realiza por medio de encuestas de satisfacción, es necesario reevaluar la manera como se realizan las encuestas, debido a que son encuestas que se entregan al paciente al finalizar el proceso de atención, y el usuario la diligencia de manera voluntaria, encontrando en ocasiones, que no comprende a cabalidad las preguntas de la encuesta o la manera como se responde la encuesta, calificando preguntas que no aplican para su proceso de atención u otros servicios diferentes al evaluado. (Ver anexo: encuesta de satisfacción de usuarios)

Igualmente, el tamaño muestral que se define para cada servicio, no se cumple, al ser la encuesta de diligenciamiento voluntario, por lo tanto, no todos los usuarios cuentan con el tiempo para diligenciarla y se la llevan para sus casas o la botan, lo cual hace que los resultados obtenidos no cumplan con el nivel de confianza requerido.

Adicional a esto, se ha encontrado que el personal del Hospital no siempre entrega la encuesta, afirmando que la cantidad de tareas que tienen, en ocasiones dificulta la entrega de la encuesta. Lo cual evidencia también la falta de compromiso del personal del Hospital, con este tema, muchas veces también por temor a ser evaluado, porque si ellos evidencian una inconformidad del usuario, es muy posible que no entreguen la encuesta de satisfacción, lo cual se convierte también en una barrera que facilite el cumplimiento del objetivo de este procedimiento. Es importante entonces, que la entrega de la encuesta de satisfacción de debe depender de personal que está dedicado a otras funciones del proceso de atención del paciente

Es por esto que es necesario evaluar algunos aspectos que faciliten el procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente como:

- Medio de comunicación por el cual se realiza la encuesta (personal, telefónica, correo electrónico, entre otros).
- Personal responsable de aplicar la encuesta
- Definición del tamaño muestral por servicio.

- Metodología para aplicación de la encuesta

8.2 ACCIONES DE MEJORA PARA EL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN EL CLIENTE

Teniendo en cuenta que la metodología que se tiene actualmente tiene varias limitaciones para el diligenciamiento y recopilación de la información, es importante crear espacios en los cuales el usuario cuente con la disponibilidad para contestar la encuesta, con la asesoría de una persona que pueda orientarla según lo que el Hospital quiere evaluar. Es así como se hace necesario que no se deje al libre albedrío del usuario el querer diligenciar la encuesta o no, debido al bajo cumplimiento del tamaño muestral y que los resultados pueden llegar a ser sesgados al tener una cantidad de encuestas tan baja.

Por lo que se propone que la evaluación de la satisfacción del cliente se realice a través de encuestas telefónicas, las cuales se pueden hacer aproximadamente dos días después del egreso del paciente y que sea realizada por una persona perteneciente al área de servicio al cliente, con el fin de que no quede a disposición del empleado del servicio, entregarla o no, según su conveniencia; y además esta persona puede dar una correcta explicación de la encuesta y lograr que la respuesta del paciente vaya encaminada a lo que realmente se quiere evaluar, es decir, si se está evaluando la puntualidad en el servicio de rayos X, por ningún motivo la respuesta debe ser con relación a la puntualidad de una cita que tuvo con el médico internista la semana anterior, por ejemplo. Es decir, las respuestas deben coincidir exclusivamente con el servicio que se está evaluando en ese instante, de esta manera se logra también que el usuario pueda contestar en otras condiciones diferentes, porque al estar al interior del Hospital se puede vivir un ambiente de estrés, ansiedad, desespero y angustia, que afecta en alguna medida la capacidad de respuesta del usuario.

En cuanto a la definición del tamaño muestral puede realizarse mediante un muestreo aleatorio de tipo no probabilística por conveniencia donde las personas a encuestar son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad, al ser pacientes del Hospital de quienes se tienen los datos de contacto, por lo tanto, es fácil el poder definir los posibles pacientes susceptibles de aplicarle la encuesta y por conveniencia escoger una cantidad de usuarios para llamar y así obtener la información requerida. Esto se realizaría para cada servicio, de manera que la muestra se considere representativa, teniendo claro el numero de atenciones y egresos de cada centro de costos a evaluar.

Realmente la población es pequeña, y en este caso, lo mas sabio es, utilizar un muestreo por criterio. Se le puede realizar a un número representativo de pacientes, las encuestas que a conveniencia se consideren adecuadas. De esta manera el nivel de confianza no se vería vulnerado por ser una población pequeña.

El cálculo de un tamaño muestral de manera probabilística se acostumbra a hacer con poblaciones de 10.000 a 15.000 personas, lo cual no sería para este caso, teniendo en cuenta que el tamaño muestral se define por servicio y no supera los 10.000 pacientes para el trimestre. Es así como, por ejemplo, para un promedio de 2000 pacientes por mes, con un muestreo a conveniencia, se pueden encuestar 60, 70 pacientes por mes, lo que daría unos 210 por trimestre y esto sería un buen tamaño de muestra, representando casi 10% de la población. En conclusión, la fórmula probabilística es apropiada para universos demasiado grandes, y el muestreo por conveniencia es el apropiado cuando se trabajan pequeños universos como en este caso.

Es así como se logra eliminar algunos sesgos que afectan la confiabilidad de los datos actualmente recogidos, los cuales se encuentran en el momento en que se evalúan los resultados con los diferentes líderes o representantes de las áreas, quienes consideran aspectos como:

- El usuario no entendió la encuesta
- La respuesta corresponde a otro servicio diferente al evaluado
- El número de encuestas no es representativo
- Los usuarios no amplían la información con relación a las variables que generaron mayor insatisfacción
- No hay suficiente información para la toma de decisiones.

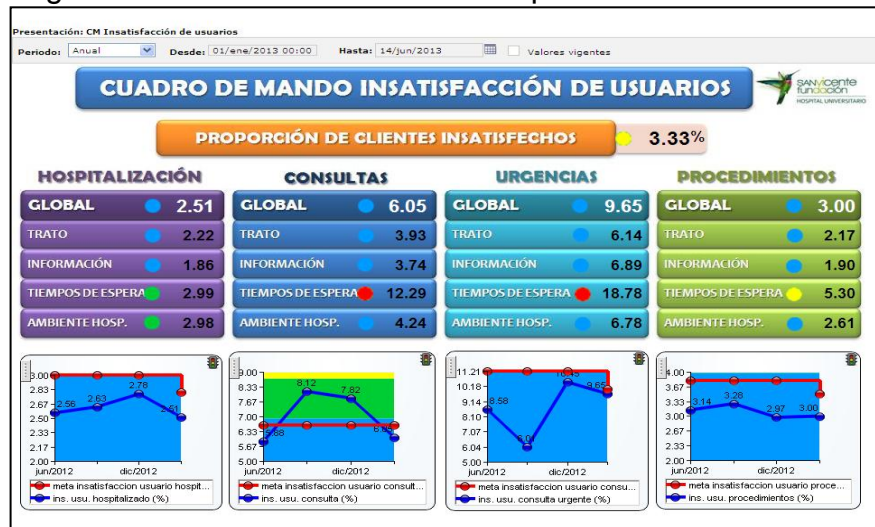
Al ser el hospital una entidad tan grande, es necesario la orientación al usuario para el diligenciamiento de la encuesta, eso sí, aclarando que en ningún momento se debe influir en la respuesta; por esto es tan importante que sea realizada por una persona ajena al proceso de atención.

Es así como se esperaría que la información recopilada por medios de las encuestas de satisfacción sea suficiente, pertinente y oportuna para el análisis de resultados, definición de acciones de mejora y toma de decisiones, con el fin de buscar la satisfacción de los usuarios.

9. PROPUESTA DE INNOVACION PARA EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN VICENTE FUNDACION

Para el Hospital Universitario de San Vicente Fundación es un tema prioritario la buena atención a los usuarios, lo cual se ve reflejado desde la planeación estratégica, al tener en la perspectiva de clientes un objetivo enfocado en aumentar la satisfacción de clientes (pacientes y familias). Además dentro del modelo de atención del Hospital el paciente se encuentra como centro de atención y se reconoce que es un ser biopsico-social, de manera que logre reconocerse que tiene una necesidades biológicas, psicológicas, espirituales y sociales; unas expectativas y un entorno social que influye enormemente en su comportamiento y por ende en el cumplimiento del tratamiento definido por médicos y enfermeras. Es por esto que el Hospital pensó también, en crear el proceso de Servicio al cliente, el cual funciona desde el año 2008, con el fin de evaluar la satisfacción del usuario a través de los procedimientos que se tienen definidos, y de esta manera evaluar cuales son los aspectos que generan mayor inconformidad y poder así tomar acciones de mejora junto con los líderes de los procesos. En estas mediciones, como se muestra en la figura1, se ha encontrado que en las encuestas de satisfacción, las variables más críticas son los tiempos de espera, principalmente en los servicios de urgencias y consultas.

Figura 1. Insatisfacción de usuarios primer trimestre de 2013



Fuente: Visión empresarial – Hospital Universitario de San Vicente Fundación

Esto coincide con los informes generados por medio de quejas y reclamos, en los cuales el principal motivo de quejas es la prestación oportuna de la atención, seguido por las quejas por relaciones interpersonales, lo anterior se presenta en la figura 2

Figura 2. Quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones Enero 2013 - Mayo 2013



Fuente: Visión empresarial – Hospital Universitario de San Vicente Fundación

Es a partir de estos resultados, en los que se debe enfocar el Hospital, con el fin de definir un plan de acción que logre aumentar la satisfacción de usuarios en estos aspectos, teniendo en cuenta que el tema de atención oportuna se presenta generalmente por una falta de recursos a nivel de la ciudad, falta de camas, de especialistas, desconocimiento en el manejo de la red de urgencias por parte de los usuarios, lo cual hace que la insatisfacción en este tema sea difícil superarla, pues requiere también, de una concienciación y educación a la comunidad sobre el uso correcto de los servicios y niveles hospitalarios.

Aún así, es necesario que el Hospital evalúe y defina otros mecanismos que puedan trabajarse internamente y que logren mitigar de alguna manera esta insatisfacción generada.

9.1 MODELO METODOLÓGICO PARA IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE SERVICIO EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN VICENTE FUNDACIÓN

Se define por cultura aquellas creencias que posee un grupo de personas sobre un tema definido, dentro de estas creencias se encuentran los valores. Para que haya cultura, un grupo determinado de personas deben compartir esas creencias y valores. Es por esto, que el desarrollo de una cultura de servicio no puede ser un programa puntual, debe incluir una transformación en el sistema de vida, no es un simple ciclo de conferencias ni un guión preestablecido, requiere de toda una preparación por parte de la empresa, un cuestionamiento del modelo administrativo y gerencial, porque no es posible pedirle a los empleados que

actúen de una manera u otra si estos comportamiento no se reflejan en la forma de actuar y dirigir de los directivos. La confiabilidad es absolutamente necesaria para crear una cultura de servicio, debe estar constituida por aquellos elementos que representan valor en el desempeño y que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente, para dar más de lo que ellos esperan.

Por lo tanto, lo que se propone para el Hospital Universitario de San Vicente Fundación es la definición de un modelo metodológico para implementar una cultura de servicio. Este modelo metodológico debe contener una serie de etapas que se enuncian a continuación.

9.1.1 Recopilar percepciones sobre prestación del servicio basado en la técnica de talleres reflexivos.

Se deben recopilar percepciones tanto del cliente externo como del cliente interno. Empezar a revisar que está pasando al interior de la Institución es fundamental para poder definir acciones que impacten a los usuarios, conocer cómo ven los empleados las condiciones organizaciones, el clima organizacional, que opinan de la calidad del servicio del Hospital, si están comprometidos con una cultura de servicio o que barreras encuentran. No se puede desconocer las limitaciones que encuentra el personal de la Institución para servir bien y con calidad a los usuarios, si esto sucede es posible que los resultados no sean los esperados y satisfactorios para el personal directivo.

Igualmente estos grupos deben hacerse con el usuario (paciente y familia), conocer la percepción que tienen sobre el servicio, cuales son los aspectos relevantes en el proceso de atención hasta por orden de prioridad.

Esta recopilación de información con clientes internos y externos puede hacerse a través de grupos focales, los cuales se convocan para tratar preguntas definidas con anterioridad, o dejar que los asistentes den sus opiniones sobre un tema definido desde un inicio, de manera que se de una conversación abierta que no limita la opinión de los integrantes.

Los beneficios que trae son: identificar la identidad que tiene el empleado con el Hospital, sensibilización del personal, y evidenciar las áreas o procesos específicos donde se debe hacer una mayor esfuerzo para trabajar el tema de cultura de servicio, ayuda a definir cuáles deben ser los atributos o características en las cuales el Hospital debe enfocarse para lograra la satisfacción de los usuarios, y crea un ambiente de confiabilidad ya que los diálogos son enriquecedores.

Estas reuniones deben ser grabadas para luego ser presentados a los directivos, luego de ser editados con el fin de no herir susceptibilidades. Las reflexiones que se hacen, el impacto que genera y la concienciación resultan tan beneficiosas que los llevan a tomar decisiones inmediatamente.

9.1.2 Reflexión al equipo directivo sobre la cultura actual de servicio y creación de la Nueva cultura de servicio.

La calidad del servicio empieza desde la alta dirección, si los directivos no están comprometidos con el tema, es difícil hacer el despliegue al resto de los empleados. Anteriormente se pensaba que con capacitar a los colaboradores era suficiente y que no era necesario llegarles a los directivos, pero esto ha cambiado; del ejemplo que pueda dar la dirección depende el éxito o fracaso de la implementación de la cultura de servicio, “La experiencia ha demostrado que en las empresas en las que la alta dirección se coloca al frente del proceso y los directivos se entrenan al unísono de todos los empleados, la cultura del servicio termina por imponerse exitosamente”¹. Varias son las razones para que la alta dirección sea la que empiece a entrenarse debido a que en sus manos está la toma de decisiones, la cual debe ir de la mano con la cultura de servicio.

Es por esto que se hace necesario tener un espacio en el que se trabaje la implementación de la cultura de servicio con los directivos aportando conocimientos y conceptos necesarios sobre la importancia de una cultura de servicio como factor competitivo y que sus decisiones vayan de acuerdo con la nueva cultura.

Se debe tener un espacio por fuera del Hospital, con el fin de que centren su atención en el tema y se logren aportes significativos. Trabajar desde el ser y el hacer, estructurar un programa que esté orientado a sensibilizar y a generar conciencia de servicio en los asistentes.

A partir de este espacio se debe definir, identificar o estructurar la nueva cultura de servicio que vaya acorde con la cultura organizacional y los valores institucionales. Esta nueva cultura debe estar enmarcada por una promesa de servicio, unos atributos del servicio, y opcionalmente unos mandamientos del servicio que son lineamientos que se dan al personal del Hospital. Estos tres aspectos deben definirse basados en la información recopilada de las reuniones, los conceptos de servicio enseñados y los resultados de quejas y reclamos, y de las encuestas de satisfacción de usuarios.

¹ Hablemos claro sobre Servicio. Iván Mazo Mejía

La promesa de servicio será la que guíe y oriente la toma de decisiones. Como dice James Collins “Debe ser tangible, concreta, clara y comprometedor, debe llegar al corazón de la gente”. Debe ser una sola que se genere a partir de los diferentes grupos. Debe contener aquello en lo que nos comprometeremos con el usuarios, que estamos dispuestos a ofrecerle.

En cuanto a los atributos del servicio, se debe definir las características internas con que contarán los empleados para dar cumplimiento a esa promesa de servicio. Este ejercicio debe hacerse con los diferentes grupos que se conformaron en el ejercicio anterior, y deben hacerse preguntas como:

- Qué debe cumplir el personal para lograr la promesa de servicio.
- Cuales son los obstáculos para cumplir la promesa de servicio.
- Qué falencias ha visto el cliente.

Estos atributos no deben ser más de cuatro. Deben ser enunciados y definidos según las vivencias propias del Hospital.

Con relación a los mandamientos del servicio, es importante definirlos ya que apoyan el cumplimiento de la promesa de servicio y de los atributos. Estos se convierten en directrices de comportamiento. Pueden contener información sobre como actuar en una conversación telefónica, como debe ser una comunicación cara a cara, una comunicación escrita, como atender una queja o reclamo y como actuar ante una situación difícil con un cliente, entre otros.

9.1.3 La nueva cultura del servicio te toma a toda la empresa.

Es en este punto donde debe transmitirse la información al resto del personal, ya no con los directivos como se hizo en el punto anterior. Igualmente debe hacerse sesiones por grupos con los cuales se trabajarán conceptos sobre cultura de servicio, generando conciencia y sensibilizándolos, se deben dejar claras las razones que deben llevar a la empresa a transformar su cultura tradicional en una cultura del servicio. En este espacio se deben eliminar la viejas prácticas que van en contravía de la nueva cultura de servicio. Se dará a conocer la promesa, atributos del servicio y los mandamientos.

Reconocerán que este tema parte de la importancia que han dado los directivos a la nueva cultura de servicio, debe ser un espacio en el que los asistentes puedan participar activamente, basado en situaciones y casos prácticos que le permiten al personal reflexionar sobre su condición personal en cuanto al tipo de servicio que están prestando y lo que pueden dar de más para lograr influir y generar una experiencia agradable a los usuarios. Enfocándose en aprender el concepto de servicio desde los estados de conciencia para asegurar que lo aprendido

perdurará en el tiempo. La información que pueda surgir de estos grupos debe presentarse posteriormente al grupo directivo.

Es importante también, volver tangible la cultura, con el fin de generar recordación en los empleados y que crean en ella, que la perciban, que la sientan; por lo tanto debe incluirse una campaña de comunicación interna con la cual se promueva la cultura de servicio del Hospital, generando un nombre que recuerden los empleados, con el fin de impedir que las viejas prácticas vuelvan a apoderarse de las labores diarias y así reforzar el trabajo cultural permanentemente. Esta campaña debe contener símbolos y realizar un acto de lanzamiento que sea imborrable para la gente.

9.1.4 Realizar evaluaciones, alimentar y nutrir la cultura permanentemente.

Se debe realizar evaluaciones periódicas tanto internas como externas para mantener viva la cultura. El Hospital cuenta actualmente con varios mecanismos que permiten hacerlo, por lo tanto es importante continuar con ellos como son las encuestas de satisfacción de usuarios, atención de quejas y reclamos y la evaluación de clima organizacional.

Puede implementarse como complemento a estas mediciones el cliente oculto presencial, así mismo, entrevistas con los empleados. En estas entrevistas se tendrá información de primera mano de las personas que tienen contacto directo con el usuario, quienes perciben las inconformidades que pueden estarse generando durante el proceso de atención.

El cliente oculto presencial debe contratarse con una empresa externa, que permita tener grabaciones de diferentes situaciones, con las cuales pueda hacerse una retroalimentación al personal e identificar los momentos de verdad claves durante la atención y cuáles son los aspectos a fortalecer.

9.1.5 Referencia del programa cultura de servicio

Con el fin de conocer la experiencia de otras empresas al diseñar e implementar el programa de cultura de servicio, se realizó una referencia con algunas empresas para determinar los logros obtenidos con el programa, la percepción del personal y los cambios percibidos.

Las personas encuestas fueron:

- Industrias HACEB: La solicitud fue contestada el 29 de mayo de 2013, por la señora Sandra María Cañas Montoya, Coordinadora de Productividad.
- Asmetsalud: La solicitud fue contestada el 28 de mayo por la señora Diana Fernanda Cardona L., Gerente de calidad.
- Clínica Imbanaco: Referencia realizada el día 17 de junio de 2013 por la señora María Mercedes Pulgarín P, Gerente de Mercadeo.

Estas 3 empresas afirman haber tenido una buena experiencia con el programa que realizaron. Diseñaron y orientaron la transformación de la cultura de servicio, se brindó herramientas para identificar las necesidades de usuarios y cómo dar lo mejor para superar sus expectativas.

Contaron con un ciclo de formación en diferentes temas como trabajo en equipo, administración del tiempo, comunicación asertiva, servicio al cliente y negociación. Con el programa se logró formar las bases de la cultura de servicio con el fin de satisfacer no solo las necesidades sino expectativas de los usuarios, aumentando la satisfacción; igualmente se logró la concienciación del personal en cuanto a la contribución de sus acciones en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Contribuyó a la alineación de los líderes de los procesos con la filosofía de servicio.

Se hizo una orientación en la campaña publicitaria interna para el lanzamiento de la cultura al interior de la empresa.

9.2 APRENDER JUGANDO – ENTRETENIMIENTO PARA MITIGAR LA ESPERA

La atención de manera oportuna en el Hospital Universitario de San Vicente Fundación, es un tema que afecta la satisfacción de los usuarios. Para el Hospital, por parte de los líderes y directivos de la Institución, se ha definido que debe trabajarse junto con otras autoridades competentes, teniendo en cuenta que la demanda en la ciudad supera la capacidad instalada de las Clínicas y Hospitales. Este trabajo incluye reuniones con la Superintendencia de salud para lograr trabajar con la comunidad en el reconocimiento de la red de urgencias de la ciudad, que conozcan el manejo que debe darse según el nivel de complejidad de cada institución, ya que hay persona que asisten a servicios de urgencias de alta complejidad, como es el del Hospital Universitario de San Vicente Fundación, para consultar por enfermedades menores que pueden ser atendidas en unidades intermedias.

Es por esto, que se hace necesario definir mecanismos que permitan atenuar la espera en la prestación de los servicios, que no sea algo tan angustiante, que los usuarios comprendan que los pacientes se atienden por nivel de complejidad en los servicios de urgencias y que en las salas de hospitalización dependen de las rondas médicas, que por la alta demanda del Hospital deben esperar un tiempo para ser atendidos. Es así como, mientras se da esa espera, es necesario definir actividades lúdicas que hagan que los usuarios tengan momentos de entretenimiento que los distraiga de esos tiempos de espera.

Estos espacios de entretenimiento pueden ser educativos, con el fin de conocer información relevante del hospital, como por ejemplo, sus derechos y deberes, rutas de evacuación, servicios ofrecidos por el hospital, entre otros. Esta información puede ir consignada en actividades lúdicas como “arme parejas”, “dominó”, que los niños puedan colorear dibujos relacionados con el Hospital. Es

así como en los servicios de hospitalización y urgencias, principalmente, deben tener estos elementos disponibles para entregar a pacientes según su estado de salud, o a sus familiares. La información que contengan estas herramientas debe ser relacionada con el Hospital, de manera que se convierte en una actividad lúdico-pedagógica. El diseño debe solicitarse a una empresa externa. Este material debe estar disponible en cada servicio, pero administrado por el personal del área.

10. CONCLUSIONES

- Desde la revisión estratégica y metodológica del enfoque de servicio que tiene el hospital universitario de San Vicente Fundación, se puede afirmar la importancia que tiene este tema para el grupo directivo, teniendo en cuenta que se encuentra como uno de los objetivos estratégicos “Aumentar la satisfacción de clientes y usuarios”, y se busca fortalecer como competencias institucionales del personal: la atención al usuario y la sensibilidad humana.
- El Hospital Universitario de San Vicente Fundación viene trabajando hace varios años en la construcción del proceso de Servicio al Cliente, cuyos procedimientos están enfocados en la verificación de la satisfacción del usuario, por lo tanto, ahora debe enfocar sus esfuerzos en definir una metodología que abarque el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), con el fin de implementar una cultura de servicio.
- Como acción de mejora para el procedimiento de evaluación del cliente, se propone, como mejor opción, la realización de encuestas dirigidas, con el fin de obtener unos resultados confiables y acorde a lo que realmente se quiere evaluar, y de esta manera facilitar la toma de decisiones a los diferentes líderes.
- El modelo metodológico para implementar una cultura de servicio en el Hospital Universitario de San Vicente Fundación de trabajarse desde el grupo directivo, ya que deben ser ellos quienes definan la promesa de servicio del Hospital junto con los atributos de servicio y ser ejemplo de servicio ante el resto del personal buscando propagar la nueva cultura.
- La implementación de una cultura de servicio requiere seguimiento y retroalimentación constante al personal, es por esto que no es suficiente definir las características y darlas a conocer a los empleados, sino mantenerla viva mediante evaluaciones y mediciones de satisfacción de usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

Página Web San Vicente Fundación. Obtenido en Internet el 28 de octubre. Hora: 3pm. <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/hospital-universitario/>

Definición de Cultura. Concepto en Definición ABC
<http://www.definicionabc.com/social/cultura.php>

MESIÀS VELASCO LUIS A. Módulo Gerencia de Servicio. Universidad de Santander – udes. Facultad de mercadeo & publicidad. Bucaramanga 2.010. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 6pm. http://www.udel.edu.co/Portals/0/imagenes/Facultades/comunicacion_artes/libros/MODULO_SERVICIO_CLIENTE.pdf

CASTAÑEDA SARA. Cómo desarrollar con éxito una cultura de servicio. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora 6pm. <http://www.communicare.net.ec/index.php>

PIZZO MARIANA. Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 6pm. <http://comoservirconexcelencia.com/blog>

OSORIO VILLA GUSTAVO E. ¿Una relación de tres? ¡Decídase! Obtenido en Internet el 29 de octubre de 2012. Hora: 7pm. www.grupoconsultoria.com.co.

VECINO JOSE MANUEL. La cultura de servicio al cliente como estrategia gerencial. Obtenido en Internet el 29 de octubre. Hora: 7pm. http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial

MAZO MEJÍA IVAN. Hablemos claro sobre servicio. Cuarta edición julio de 2007.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS (Apoyos diagnósticos y/o terapéuticos)

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PACIENTE APOYOS DIAGNÓSTICO Y/O TERAPÉUTICOS	
RESPONSABLE		MES
1. ASEGURADORA (CUAL)		AÑO
2. PARTICULAR		SERVICIO

Género: Masculino Femenino

Edad: Menor de 25 años Entre 25 años y 45 años Entre 46 años y 65 años Mayor de 65 años

Esta encuesta es de carácter confidencial, por lo tanto exprese su opinión con sinceridad. Su información nos permitirá mejorar nuestros servicios.

Califique los siguientes aspectos de 0 (mínima nota) a 5 (máxima nota). Si la nota es 3 o menos, exprese el por qué en el campo OBSERVACIONES. Si no tiene respuesta para alguno de ellos señale NS: no sabe, NR: no responde, NA: no aplica. (Marque una x por aspecto).

1. AMABILIDAD Y TRATO

El personal saluda, se identifica, lo llama por su nombre y es respetuoso:

A. Personal que le asignó la cita (sólo si le asignaron cita previa al procedimiento). 0 1 2 3 4 5 NS-NR

B. Secretaria. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

C. Personal de la Unidad de Atención al Usuario. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

D. Personal asistencial que lo atendió durante el procedimiento. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

E. Vigilantes. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

Observaciones: _____

2. INFORMACIÓN

Información recibida por parte de:

A. Secretaria: en cuanto a trámites y requisitos para el procedimiento. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

B. Unidad de Atención al Usuario: acerca de trámites administrativos. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

C. Personal asistencial: acerca de la preparación para el procedimiento. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

D. Personal asistencial: durante el procedimiento. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

E. Personal asistencial: en cuanto a instrucciones de cuidado luego del procedimiento. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

F. Vigilantes: en cuanto a orientación para la ubicación del sitio al cual se dirige. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

Observaciones: _____

3. TIEMPO DE ESPERA

A. Facilidad en la comunicación telefónica 0 1 2 3 4 5 NS-NR

B. Oportunidad en la asignación de la cita (sólo si le asignaron cita previa al procedimiento). 0 1 2 3 4 5 NS-NR

C. En la atención por parte de la secretaria. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

D. En la Unidad de Atención al usuario. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

E. Puntualidad en el inicio del Procedimiento. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

F. Oportunidad en la respuesta a sus necesidades por parte del personal asistencial. 0 1 2 3 4 5 NS-NR

Observaciones: _____

VERSIÓN 11: FECHA DE APROBACIÓN: JUNIO 18 DE 2013 600005166

4. AMBIENTE HOSPITALARIO

- A. Comodidad y aspecto de las áreas físicas en donde fue atendido.
B. Privacidad durante la realización del procedimiento o intervención.
C. Aseo de las áreas físicas en donde fue atendido.
D. Seguridad de la institución.

0	1	2	3	4	5	NS-NR
0	1	2	3	4	5	NS-NR
0	1	2	3	4	5	NS-NR
0	1	2	3	4	5	NS-NR

Observaciones: _____

5. Si le formularon medicamentos:

- A. ¿Le explicaron para qué son y cómo usarlos? 1 SI 2 NO 3 NA
- B. ¿Le informaron dónde reclamarlos? 1 SI 2 NO 3 NA
6. ¿Le informaron dónde y cómo reclamar el resultado del procedimiento que le realizaron? 1 SI 2 NO 3 NA
7. ¿Localiza fácilmente el sitio para su atención? 1 SI 2 NO 3 NA
8. Si después de su salida tuviera alguna inquietud o complicación en su condición de salud, ¿Sabe a quién llamar o a dónde acudir? 1 SI 2 NO 3 NA
9. Le informaron de manera clara los cuidados que debe tener en casa sobre:
- A. Alimentación. 1 SI 2 NO 3 NA
- B. Continuidad del tratamiento. 1 SI 2 NO 3 NA
- C. Riesgos y signos de alarmas. 1 SI 2 NO 3 NA
- D. Aditamentos: sillas de ruedas, cánulas, oxígeno, drenes, muletas, bastón, ortesis. 1 SI 2 NO 3 NA
- E. Movilidad: reposo, movimiento o ejercicio. 1 SI 2 NO 3 NA
10. ¿Le informaron para cuándo y cómo debe solicitar la cita de revisión? 1 SI 2 NO 3 NA
11. ¿Cree usted que la atención del paciente en el Hospital es segura? 1 SI 2 NO 3 NA
12. ¿Si ha utilizado los servicios del Hospital en los últimos seis meses, cómo los percibe actualmente?
- 1 Ha mejorado 2 Sigue igual 3 Ha desmejorado
13. En general califique la atención recibida. 0 1 2 3 4 5 NS-NR
14. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas? 1 SI 2 NO 3 NA
15. Sugerencias y comentarios.

NOMBRE Y APELLIDOS	
TELÉFONO	
E-MAIL	

DEPOSITE ESTA ENCUESTA
EN LOS BUZONES DISPONIBLES
Gracias por confiar en nuestros servicios.
Oficina Servicio al Cliente
servicioalcliente@elhospital.org.co