

Estrategias de Experiencia del Servicio en Coopsana IPS

Lisbet Andrea Cortes Velasquez

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor:

Fausto Orlando Maussa Pérez

Universidad De Medellín

Universidad De Medellín

2020

Tabla de contenido

	1.	6
	2.	2
	3.	6
3.1.		13
3.2.		14
3.3.		15
3.4.		16
3.5.		17
3.6.		18
3.7.		19
3.8.		19
	4.	23
	5.	33
	6.	39
Anexos		43

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Valores Coopsana 2020	12
Ilustración 2 Principios Coopsana 2020	12
Ilustración 3 Mapa de procesos Coopsana 2020	13
Ilustración 4 Rangos de edad y genero (Usuarios)	23
Ilustración 5 Sedes (Usuario)	23
Ilustración 6 Nivel de escolaridad (Usuarios)	24
Ilustración 7 Percepción de calidad del sector salud (Usuarios)	24
Ilustración 8 Percepción de calidad de Coopsana (Usuarios)	25
Ilustración 9 Comparativo de percepción de calidad	26
Ilustración 10 Curva de valor Coopsana	27
Ilustración 11 Genero (Colaboradores)	28
Ilustración 12 Rango de Edad (Colaboradores)	28
Ilustración 13 Sedes (Colaboradores)	29
Ilustración 14 Cargos (Colaboradores)	29
Ilustración 15 Valoración de calidad	30
Ilustración 16 Valoración de capacidades en salud	31
Ilustración 17 Valoración del modelo de Operación	32
Ilustración 18 Valoración del Rol y nivel de participación	33

Resumen

Esta investigación fue realizada en COOPSANA IPS. El Objetivo era resolver la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias debe implementar Coopsana para generar en su personal una cultura alineada a la experiencia del usuario? Para el desarrollo, se tuvieron en cuenta aspectos organizacionales tales como la estrategia, los valores, los principios y la cultura, a fin de identificar brechas existentes en los servicios de prestación de salud y formular en este proceso las acciones necesarias y suficientes para cerrar dichas brechas. Se aplicó una encuesta SERVQUAL a una población de 83 personas: 43 usuarios, 40 empleados. Se logró concluir que el nivel de experiencia del usuario en Coopsana IPS es similar al percibido en el sector salud, sin embargo, se evidencian brechas en algunas capacidades que deben ser abordadas desde acciones estratégicas a fin de lograr establecer una cultura con mayor adherencia a las expectativas de la industria.

Palabras Claves: I1 Salud, I11 Análisis de los mercados de atención médica, I12 Comportamiento de salud, D24 Capacidad, L1 Estructura del mercado, estrategia de la empresa y rendimiento del mercado

Abstract

This research was conducted at COOPSANA IPS. The goal was to solve the following question: What strategies should Coopsana implement to generate in its staff a culture aligned to the user experience? For its development, organizational aspects such as strategy,

values, principles and culture were taken into account in order to identify existing gaps in health care delivery services and to take the necessary and sufficient actions in this process to close such gaps. A SERVQUAL survey was applied to a population of 83 people: 43 users, 40 employees. It was concluded that the level of user experience in Coopsana IPS is similar to that perceived in the health sector, however, there are gaps in some capacities that must be addressed from strategic actions in order to establish a culture with greater adherence to the industry expectations.

Key words: I1 Health , I11 Analysis of Health Care Markets, I12 Health Behavior, D24 Capacity, L1 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

1. Introducción

Todos los días la industria y el mercado son más competitivos, intuitivos e insaciables en la búsqueda constante de brindarle una experiencia diferenciadora al cliente, es importante recordar que entre mejor experiencia tenga el cliente con un servicio, mayor es la posibilidad de retenerlos y volverlo una ventaja competitiva para la organización.

La mejora en la experiencia del servicio va a depender única y exclusivamente de lo que se realice al interior de la institución.

Gestionar la experiencia es un reto, debido a que están inmersas las emociones, percepciones y comportamientos de una cantidad de personas con gustos y pensamientos diferentes. Por eso el reto con este proyecto, fue identificar cual es el concepto que tienen los empleados y los usuarios de Coopsana frente al servicio y de esa manera diseñar estrategias para generar una cultura de experiencia del usuario que pudiese implementar en Coopsana IPS, mejorando así cada punto de contacto cumpliendo con un objetivo, que no solo se perciba una imagen positiva de la marca Coopsana, sino poder ir más allá en la construcción de procesos y posicionamiento.

Como Objetivo General se pretende: Establecer estrategias en Coopsana IPS enfocadas en la cultura de experiencia del usuario. Y se plantearon los siguientes objetivos específicos: Conocer los planes estratégicos con los que actualmente cuenta Coopsana, y como estos se articulan con la cultura de experiencia del usuario; Diagnosticar el estado actual que tiene Coopsana frente a la experiencia del usuario; Diseñar estrategias que permitan generar una cultura de experiencia del usuario en todos los empleados de Coopsana teniendo en cuenta los resultados de la encuesta SERVQUAL que mide las expectativas y percepciones de los clientes y colaboradores respecto al servicio.

Para el desarrollo de este trabajo nos apoyamos en métodos de investigación que nos permitieron tener la percepción del concepto actual de experiencia del servicio y así desarrollar estrategias para mejorarla, con lo que se pretende responder a la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias debe implementar Coopsana para generar en su personal una cultura alineada a la experiencia del usuario?

2. Metodología de la Investigación

En el desarrollo de esta investigación fue significativo identificar cuál era la necesidad real a la que la empresa quería apuntarle desde el desarrollo de su plataforma estratégica, por lo tanto fue necesario del trabajo de un grupo de estudio con la gerencia y los diferentes líderes de la organización, apoyados de la teoría de las 5 fuerzas de Porter donde se pretendía identificar cual sería la orientación de la organización para los próximos 10 años y analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector actual e identificar cual sería el ADN que se requiere para la organización.

Con el desarrollo del modelo de las 5 fuerzas de Porter, fue posible identificar que la mayor necesidad de la organización era desarrollar una empresa que se orientara en el servicio y de esa manera generar una diferencia con el mercado actual y ser competitivos, debido a que el sector salud ofrece un producto intangible y quienes lo hacen en su gran mayoría son seres humanos, se pensaron en las estrategias que debería implementar Coopsana para generar en su personal una cultura alineada a la experiencia del usuario.

Para llegar a estos resultados nos apoyamos en el método descriptivo siendo el objetivo principal la evaluación de algunas características de la población y catalogar la información observada, realizando una descripción de los comportamientos en el contexto de la atención de Coopsana IPS y realizar un análisis minucioso de los resultados, generando hipótesis para la mejora de los procesos. Se aplicó el método inductivo, donde se utilizó para sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares presentados en los usuarios y que afectaban la prestación del servicio.

Para el desarrollo de este método se realizaron los siguientes pasos:

- En primer lugar a los colaboradores y a los usuarios, se les aplicó la encuesta SERVQUAL que da cuenta de las expectativas y percepciones que tienen respecto a los servicios de salud brindados en Coopsana IPS (anexo 1)
- En segundo lugar se clasificaron todos los datos recaudados por parte de los colaboradores y usuarios de Coopsana IPS.
- En tercer lugar, a partir de los datos se elaboraron hipótesis y se desarrollaron estrategias de intervención que ayudaron a mejorar la prestación del servicio en Coopsana IPS.

Se identifican dos fuentes para la recolección de la información:

Una fuente primaria. Los datos recolectados en la encuesta SERVQUAL aplicada a los colaboradores y a los usuarios quienes nos brindaron información de lo que perciben de la atención de la IPS. Además de la información brindada en las encuestas, ambas poblaciones debían cumplir con las siguientes condiciones:

Usuarios

- Debían llevar mínimo un año de afiliados en la IPS Coopsana
- Debían registrar consultas en los últimos 6 meses en Coopsana IPS
- Solo se tuvieron presentes los usuarios que asistieron a consulta general, se excluyeron los programas especiales y otra áreas como; odontología, cirugía, citología, nutrición, psicología y enfermería

Empleados:

- El contrato debía ser mayor a 6 meses

Una Fuente Secundaria. La información consignada en los documentos Coopsana, como los planes estratégicos con los que actualmente cuenta la IPS.

Se tomaron para el estudio dos poblaciones, empleados de Coopsana con una muestra de 40 colaboradores y 43 personas en representación de los usuarios, esta muestra se obtuvo por un programa estadístico de Excel, con una confianza del 90 % y un error del 10 %.

Tratamiento de la información

Se realizó a través de una matriz DOFA donde se identificaron:

- (D) debilidades en la atención al usuario y se indago sobre aspectos internos que impedían el desarrollo de la estrategia de la empresa.
- (O) oportunidades, se identificaron los acontecimientos o características externas que afectaban la experiencia del usuario
- (F) Fortalezas, se examinó internamente con lo que se contaba y se potencializo para impulsar y poder cumplir las metas planteadas por la organización para la mejor del servicio
- (A) Amenazas: fueron los acontecimientos externos a la organización que afectaban el normal desarrollo y se generaron estrategias de intervención.

Encuesta SERVQUAL

Instrumento de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, esta encuesta es útil para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes y colaboradores respecto al servicio brindado, las preguntas están orientadas para conocer las expectativas y percepciones que incluyen cinco criterios sobre la calidad del servicio: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. El cuestionario está dividido en varias secciones (anexo 1), una sobre las expectativas que contiene 22 manifestaciones, otra para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia de los cinco criterios, seguido la sección sobre las percepciones de los clientes, contiene un grupo de preguntas específicas de la empresa sobre las experiencias y las

impresiones que han tenido los clientes con el servicio y posteriormente una sección sobre datos sociodemográficos. Esta encuesta también fue impartida a los colaboradores de la empresa Coopsana IPS. El instrumento permitió ser aplicado en los empleados (anexo3) orientándolos a que respondan centrándose en lo que creen que piensan sus clientes sobre la empresa, con lo cual se podrá conocer las expectativas y percepciones de los colaboradores y saber las diferencias entre lo que los clientes esperan y lo que los empleados creen que esperan los clientes, determinándose si hay una comprensión por parte de los colaboradores sobre las expectativas de los clientes (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1993). Instrumento validado en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios, la validación finalizó en el año 1992 (Numpaque & Rocha, 2016).

3. Marco Teórico

Las IPS deben de realizar las gestiones necesarias para que puedan brindar un servicio de excelencia, el cual pueda satisfacer todas las necesidades de los usuarios. Deben cambiar su cultura organizacional y orientarla hacia la satisfacción del usuario; para que así, se pueda generar una interacción y confianza entre usuario y colaborador. La percepción de los usuarios y pacientes tiene un alto grado de importancia; esta variable es la que catapultará o perjudicará la imagen de una IPS dentro del mercado. La primera imagen de una IPS o empresa son sus colaboradores, la acción de los trabajadores es lo que producirá que los usuarios puedan generar comentarios positivos sobre la institución de salud.

Resaltan que para alcanzar que un usuario se encuentre en una zona de satisfacción se debe lograr que las percepciones cubran las expectativas y la única forma de lograrlo es entregando un servicio de calidad y cerrando brechas internas, así lo describe Maggi (2018) en su trabajo, destaca además que la herramienta SERVQUAL, es adecuada cuando se busca medir la satisfacción en las personas con respecto a las expectativas y percepciones. Esta encuesta fue aplica en el estudio que realizo y permitió determinas unas estrategias para mejorar la calidad del servicio de la IPS brindado a los usuarios. Entre las estrategias a implementar, teniendo en cuenta lo encontrado con la encuesta de SERVQUAL, describe las siguientes:

- Estrategias de tangibilidad. De acuerdo con las percepciones de los distintos usuarios que frecuentan el hospital, la dimensión de tangibilidad presenta debilidades. La estrategia es tener cada área del hospital en perfecto estado, reluciente, pulcra y limpia.
- Estrategias de confiabilidad. Debido a que las personas tienen la percepción de que el servicio que el hospital brinda por primera vez es pésimo y que tampoco cumple con lo que promete, se propuso como estrategia realizar una evaluación detallada de los

aspectos en donde el hospital tiene falencias y está generando incumplimiento. El desarrollo de la estrategia servirá para tener un mejor acercamiento con el usuario, procurando así su bienestar y la satisfacción de sus necesidades.

- Estrategia de capacidad de respuesta. Se busca que el hospital cuente con personal preparado para poder tomar el control de toda situación.
- Estrategias de seguridad y Estrategias de empatía. De acuerdo con los resultados de la investigación se pudo conocer los problemas que existen internamente en el hospital como colaboradores que no tienen la disposición de ayudar a las personas, carecen de amabilidad y no reflejan confianza, la inexistencia de una atención personalizada y mediante estas falencias se propone una estrategia de capacitación al personal interno del hospital enfocada hacia la satisfacción del usuario.

El poder medir una experiencia general en los servicios de salud permite realizar un análisis de satisfacción global, así lo describen Monares, Ruiz y Villate (2017) en su estudio, en el cual aplicaron una encuesta, encontrando que el 86% de los usuarios califican su experiencia como muy buena y buena; además el 57% de los usuarios manifiestan que definitivamente si recomendarían a familiares y amigos la Institución Prestadora de Salud (IPS) que les brindo el servicio. En el trabajo se buscó conocer el grado de satisfacción de los usuarios por cada servicio habilitado de la IPS y determinar su asociación con las dimensiones de oportunidad, accesibilidad, seguridad, satisfacción, calidad, atención humanizada, pertinencia y continuidad del servicio. En su estudio concluyeron que la mayoría de los pacientes o usuarios manifestaron una muy buena atención con un muy buen trato humano y una excelente percepción en los atributos de calidad en la atención recibida en los diferentes servicios; pero en términos de pertinencia algunos de los usuarios

encuestados muestran algún grado de insatisfacción lo cual conlleva a proceder a obtener procesos de mejoramiento continuo, que no lleve un monitoreo que mantenga la relación de confianza de la empresa del usuario, y un seguimiento a las variables necesarias para una mejor atención con calidad. También describen que en Colombia se realizan constantemente estudios que pretenden medir la calidad de los servicios y poder conocer la satisfacción del usuario y la calidad de los servicios por cada entidad que los preste.

Ríos, Barreto y Martínez (2016), resaltan la importancia de la atención en salud, centralizada en la satisfacción del usuario, de cumplir con los indicadores de accesibilidad, oportunidad, efectividad y fidelidad, lo que permite que una IPS se encuentre dentro de los estándares de calidad promedio a nivel nacional. En la investigación realizada a una IPS en Chía, encuentran una relación directa entre la satisfacción expresada por el usuario, y la calidad percibida por el mismo. Pudieron identificar que los aspectos con mayor grado de inconformidad según lo percibido por los pacientes fueron en su orden: El tiempo de espera, y el estado de las instalaciones. Esto le permite a la IPS plantear estrategias que intenten mejorar estas variables. Por otro lado los aspectos con mejor evaluación por parte de los encuestados fueron las recomendaciones para el manejo en casa, el trato recibido por el personal administrativo y asistencial donde se encontró como principal determinante la valoración de la capacidad resolutive; además también tuvieron una evaluación favorable las variables, de inmuebles, salas de espera, y consultorios, en gran parte dado por que estos son nuevas adquisiciones en la institución. El aseo institucional, las respuestas del personal de la institución y la cooperación entre funcionarios, son variables que determinaron de adecuada manera la calidad percibida por los encuestados. Los resultados permitirán continuar con los procesos de calidad en una dirección centrada en la satisfacción del usuario, con la continuidad en la evaluación del servicio que se presta a la comunidad y con

ello enriquecer los planes de mejoramiento continuo de la IPS, permitiéndole la obtención de mejores parámetros de calidad.

Las autoras de esta investigación, Quintero y Anturi (2019), realizan un estudio en una IPS de Santiago de Cali, que tiene como propósito ofrecer un valor agregado a través de la experiencia de servicio a sus pacientes y sus familias, además tiene como prioridad brindar una atención humanizada y para ello es importante para la IPS trabajar en el mejoramiento de la experiencia del usuario. Se puede evidenciar dificultades presentadas en el incumplimiento de acuerdos, con un total de 208 quejas, seguido de la accesibilidad y actitud de servicio. Se aplican a los usuarios encuestas de satisfacción que evidenciaron un crecimiento de las quejas por accesibilidad telefónica; se realizaron entrevistas para entender y conocer de manera cualitativa qué piensan los médicos y el personal administrativo que está involucrado con la atención directa del paciente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a personal asistencial, administrativo y directivo de la institución, para explorar desde los diferentes roles, las posturas con relación a la experiencia del paciente en los servicios de consulta externa de la institución. La mayoría del personal asistencial de Consulta Externa (médicos y fisioterapeutas), coincide con que la experiencia del paciente inicia desde el primer contacto que este tiene con la Institución hasta su salida. Los puntos críticos con los que coinciden, hacen referencia al tiempo prolongado de espera previa a la atención, la falta de respuesta en Central de Citas frente a la demanda de los usuarios, falta de señalización para ubicar a los pacientes, falta de empatía y un protocolo de atención de las secretarías y cajeros durante la atención, desarticulación en los procesos administrativos para el agendamiento de citas, incremento en las actividades laborales que impiden realizar una buena y empática atención con los usuarios, desconocimiento del programa experiencia del paciente y desarticulación de los

procesos internos frente al agendamiento de las citas. Por otro lado, los directivos coinciden en que parte de los puntos críticos presentados durante la atención, se refieren al incumplimiento de acuerdos entre el médico y el paciente, frente al agendamiento de su consulta, así como a las largas horas de espera para ser atendidos. Los directivos coinciden con el personal asistencial, cuando se refieren a la baja asertividad en la comunicación que tiene el personal de Consulta Externa, con sus pacientes. Así mismo, hacen referencia a la falta de respuesta que tiene el Call Center frente a la excesiva demanda de llamadas de los pacientes. De acuerdo con los resultados obtenidos y los hallazgos generados por las entrevistas, se propusieron las intervenciones a realizar, a partir del uso de herramientas del Design Thinking, la cual logra reunir diferentes estrategias innovadoras, que se pueden adecuar a diversas situaciones y modelos de trabajo. Design Thinking propone utilizar una herramienta llamada Experience Map o Mapa de Experiencia, que permite identificar aquellos momentos críticos e importantes durante el proceso de atención del paciente, se logra construir un conocimiento más amplio de las experiencias que representan a todos los usuarios de la Institución.

En el estudio realizado por Bejarano (2017), evaluó qué incluye la atención humanizada y de qué depende la atención humanizada. De acuerdo a lo encontrado, describe que las características de este tipo de servicio, están relacionadas con la atención personalizada, prestar atención, atención integral, enfocarse en la persona, debe orientarse en hacer énfasis en la persona dentro de un contexto de atención, enfocarse en lo que refiere el consultante y tratar de resolver. También es importante mantener el enfoque al encuentro con el otro y como resultado la satisfacción de ser atendido, en ese sentido los profesionales de la salud deben comprender que cada paciente es diferente, porque el hecho de no reconocer esta unicidad puede conducir a la provisión de servicios estandarizados e

impersonales. Los factores que se hacen más visibles están relacionados con el personal que brinda la atención, seguido de los recursos institucionales que logran favorecer. Para todos los encuestados, la actitud durante el proceso de atención se convierte en un factor que bien puede favorecer o desfavorecer la atención humanizada, se considera la buena actitud desde el inicio como un factor predictor para desencadenar una experiencia de atención humanizada por lo que debe mantenerse durante todo el proceso de atención. Las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) tienen la responsabilidad de asegurar las condiciones en las que se presta el servicio y no pueden dejar que la atención humanizada dependa de la buena voluntad de los profesionales, por lo que es importante resaltar que se trata de un derecho de las personas. Debe ser fomentado, organizado y asegurado desde el plano institucional.

Coopsana IPS, surge el 12 de mayo de 1992, bajo la iniciativa de 25 profesionales de la salud con el nombre Cooperativa Multi-activa Antioqueña de Salud, su objetivo era convertirla en una empresa que prestara servicios de salud. El 27 de noviembre de 1993 se hace una reforma estatutaria para la Cooperativa, quedando convertida “En Cooperativa de Trabajo Asociado”.

Para el año de 1998 se da inicio a la alianza estratégica que aún se tiene con la EPS Sura, la cual se ha mantenido a través del tiempo permitiendo así el crecimiento de la Cooperativa. Es una empresa con más de 65.000 usuarios, 200 colaboradores entre asociados, vinculados y prestadores de servicios, con 5 sedes: 4 asistenciales y 1 administrativa (Coopsana- Reseña Histórica, 2020).

Coopsana tiene establecido como Misión: Cuidamos tu salud gestionando realidades, su Visión: Redefinir la experiencia del usuario innovando en el cuidado integral, los Valores y Principios se describen en las imágenes 1, 2, en la imagen 3 se puede observar el mapa de

procesos que está siendo implementado (Coopsana-Web, 2020)

- I** Innovación, pasión por renovar y crear nuevos modelos de cuidado en salud.
- N** Nobleza, sensibilidad interna para experimentar lo que otros sienten y crear una conexión con ellos.
- T** Trascendencia, marcar la diferencia y transformar las realidades de nuestros usuarios y sus familias.
- E** Experiencias, lograr percepciones positivas en nuestros usuarios.
- G** Gratitud, reconocimiento a nuestros usuarios y colaboradores, verdaderos motivadores del cambio.
- R** Rentabilidad, agregar valor social y económico a la organización.
- A** Amor, sentimiento que nos motiva a servir.
- L** Liderazgo, inspirar hacia la acción.

Coopsana
 Juntos por la salud de tu familia
www.coopsana.com.co

Ilustración 1 Valores Coopsana 2020



Ilustración 2 Principios Coopsana 2020

Mapa de procesos

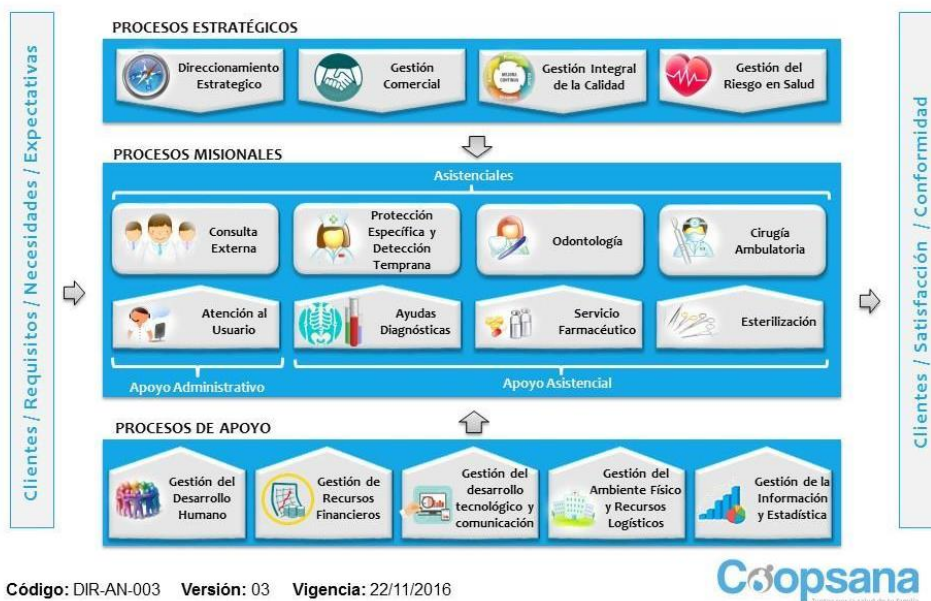


Ilustración 3 Mapa de procesos Coopsana 2020

3.1. Planeación

La planeación nace como parte de las actividades del desarrollo de la organización social de los seres humanos. Hace parte de las acciones y actividades con las cuales se busca prever de manera anticipada un escenario futuro y todas las posibles desviaciones que se puedan presentar en orden a identificar los recursos necesarios para el logro de objetivos, identificar los riesgos que se puedan presentar por eventos externos o internos (Ackoff, 1983) y tener un registro del tiempo para el desarrollo y consecución de los mismos (Stoner, 1996).

En el ámbito de las organizaciones, la planeación como proceso administrativo encabeza los procesos que con la organización y el control (Fayol, 1916) se han desarrollado para buscar el máximo beneficio, el manejo adecuado y eficiente de los recursos y la forma

predeterminada a través de la cual se toman las decisiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, trazando los planes que integran o coordinan el trabajo de la organización.

La planeación tiene una estrecha relación con la estrategia (Goodstein, 1998), ambas son herramientas fundamentales del direccionamiento de las organizaciones (Mintzberg, 1994), ya que determinan en un contexto macro y micro las acciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

3.2. Estrategia

La palabra estrategia tiene origen en el griego y se refería a la conducción o guía del ejército. La evolución de la definición de estrategia se puede tomar a partir de los escritos de “El Arte de la Guerra”, escrito por Sun Tzu en el año 300 a.c. donde se encuentra una recopilación de experiencias e historias de las batallas y campañas militares de la época, encontrando patrones y comportamiento similares en asuntos como la organización de las tropas, el uso del armamento, el conocimiento del terreno y las acciones complementarias como la negociación y la política. (Sun Tzu, 2001).

En la administración, es definida como el elemento que determina las metas básicas de la empresa, así como la adaptación de planes de acción para alcanzar dichas metas (Chandler, 1962), permitiendo alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas (Porter, 1980).

Representa un patrón de objetivos o propósitos, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será. (Learned, 1969). Del mismo modo, se puede ver como un modelo de toma de

decisiones coherentes, unificadoras e integradoras (Mintzberg, “Patters in Strategy Formation”, 1978), que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni & Jarniou, 1975).

Por otro lado, (Albuquerque, 2002) define la estrategia organizacional como es el conjunto formado por la misión y la visión, con objetivos a largo plazo y metas a corto plazo, con políticas y programas de acción establecidos dentro de una secuencia teniendo en cuenta la asignación de recursos. La base para la formulación de la estrategia es el proceso de planificación estratégica, que normalmente involucra decisiones de alto impacto y gastan gran volumen de recursos en la búsqueda de los objetivos globales de la empresa, a través de un proceso interactivo que permite a la organización reflexionar, discutir y definir sus propósitos fundamentales (Stefano & Alberton, 2018).

Una estrategia bien formulada ayuda a los encargados de tomar las decisiones, a coordinar los recursos de la organización basándose en sus fortalezas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos de sus competidores (Quinn, 1991).

3.3. Gestión

Podemos entender la Gestión como un conjunto de mejores prácticas generalmente aplicadas en donde se identifican objetivos iniciales y luego se evalúan, buscando procedimientos para minimizar los errores en sus logros. (Suk, 2018)

La gestión entendida como la acción y la consecuencia de administrar algo, la gestión administrativa es conjuga las ideas o principios de gobernar, organizar, ordenar, dirigir y disponer de una cosa o situación con el fin de obtener unos resultados que beneficien al interés general de una comunidad o sociedad.

Así las cosas, La tarea fundamental de la gestión sigue siendo la de hacer que las personas sean capaces de rendir conjuntamente dándoles objetivos comunes, valores

comunes, la estructura correcta y la continua formación y desarrollo que necesitan para realizar y responder a cambio (Drucker, Management´s new paradigms, 1998).

3.4. Rentabilidad

La rentabilidad es el indicador definido desde el control contable en los estados financieros que determina la capacidad de las empresas para tomar beneficio del capital de trabajo o invertido en la operación de un negocio (Gitman, 1997). De acuerdo a la situación que genere su análisis, define si la empresa tiene los recursos necesarios para generar las transacciones de compraventa de bienes y servicios, pero además, medida en un contexto adicional, muestra la capacidad de sostener actividades de administración, promoción, representación y ventas, los que no están clasificados como operacionales pero si necesario para el funcionamiento de las empresas (Zamora, 2011).

La rentabilidad representa el retorno a la inversión de los accionistas y la capacidad de creación de valor para los mismos (Cuervo Garcia, 1994), por lo tanto su interpretación y análisis se transforma en un indicador de la gestión, por lo que en el contexto financiero representa la capacidad de generar ganancias la cual debe ser superior a la del sector en que se encuentre la empresa y la de referencia que habitualmente se toma del sector financiero (Valiente, 1995).

En el ámbito social, la rentabilidad puede ser medida como la capacidad de las empresas, proyectos o inversiones de generar recursos o beneficios que afectan directamente a la sociedad, entendido como puede favorecer la calidad de vida de las especies, la reducción del deterioro del medio ambiente o el fomento de actividades diferentes a la actividad económica de las empresas y que promueven el sostenimiento de comunidades.

3.5. Experiencia Del Cliente

En la era industrial, los servicios eran considerados «productos complementarios»: algo necesario para entregar los bienes o productos físicos, pero que no agregaban mucho valor a la empresa ni a la sociedad. La teoría del mercadeo comenzó a desarrollarse sobre el argumento de que mercadear bienes era «diferente» de mercadear servicios, debido a la naturaleza de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de los procesos de consumo y compra, y la imposibilidad de inventariar servicios. Una nueva tendencia desarrollada en la era postindustrial objeta esta diferencia: tales características no son específicas de los servicios (Gronroos, 2000).

Todas las empresas sin importar si su oferta «central» consiste en bienes o servicios, o su mercado es de consumo o de negocio pueden adoptar una perspectiva de servicio. Es muy difícil sostener ventajas basadas únicamente en el producto, el precio o la imagen; a la larga cualquiera de estas ventajas puede ser alcanzada y superada con una buena inversión.

Ahora bien, si una empresa adopta una perspectiva de servicio, su ventaja consiste en el desarrollo de relaciones con los clientes y puede resultar más duradera. Adoptar esta perspectiva no implica restar importancia a las otras tres fuentes de ventajas (producto, precio e imagen), que deben ser desarrolladas y mantenidas en paralelo; pero será la perspectiva de servicios la que determine el desarrollo de competencias específicas.

Hoy en día el ofrecer un servicio de excelente calidad se ha convertido en una estrategia de competitividad para las organizaciones de servicio. El consumidor ha cambiado, es más exigente en el momento de la compra, desea obtener mayores beneficios por la inversión a realizar y al mismo tiempo, la competencia es más intensa, más agresiva, y ampliando las opciones para los clientes, haciéndolos menos leales o conformistas, por consiguiente, las

organizaciones para mantener satisfechos a sus clientes, permanecer o sobrevivir en sus mercados deben adoptar novedosos y variados enfoques.

Las empresas de servicio deben orientarse a servir al cliente quien es el punto de partida de una estrategia de servicio y el elemento clave en los momentos de verdad. Sin embargo, son muchos los retos que deben enfrentar para alinear sus procesos, su tecnología y su gente con la estrategia diseñada para competir (Perdomo & Prieto, 2009).

Hay tres razones fundamentales para enfocar la empresa hacia el desarrollo de servicios

- La importancia del tiempo. Independientemente de sus ingresos, los consumidores disponen de menos tiempo y lo valoran más. Por ello, en su evaluación de la oferta, atribuyen una importancia creciente al cumplimiento de tiempos, la atención de quejas y reclamos, un servicio más rápido y, en general, más comodidad y menos problemas, lo cual depende generalmente de la gerencia de servicios.
- El poder de los consumidores derivado del aumento de la competencia. Los consumidores se vuelven más exigentes cuando hay opciones para cambiar si no están satisfechos. Esto hace más feroz la competencia y, en consecuencia, más difícil sostener una ventaja competitiva basada en producto, precio o imagen.
- La tecnología, que permite a las empresas agregar más valor a los consumidores sin aumentar el precio y relacionarse de manera más sencilla y personal con sus clientes, aparte de aumentar la eficiencia de los servicios (mediante internet y bases de datos. (Gronroos, 2000)

En el servicio, también se debe hablar de tres aspectos importantes para tener éxito:

3.6. El escenario

El ambiente donde transcurre la prestación de un servicio es análogo al escenario de una obra de teatro, que ayuda a la audiencia a «enmarcar» la historia en un

contexto determinado. Este papel del escenario es de suma importancia, dada la naturaleza intangible de muchos servicios. Los escenarios del servicio ayudan al consumidor a verificar sus expectativas, minimizan el riesgo que corre frente a cualquier oferta de servicio y aumentan su valor percibido. El escenario abarca todo lo sensorialmente apreciable por el consumidor: colores, sonidos, olores, decorado, diseño, equipos, apariencia de los empleados. De la empresa depende la consistencia del escenario con la oferta y, por lo tanto, el éxito del servicio.

3.7. El desempeño del servicio

Todos los elementos inmersos en el servicio deben ser consistentes para cumplir o superar las expectativas del consumidor. Asegurar un desempeño adecuado requiere planificar cada paso del proceso, mediante diagramas de flujo que detallen los procesos, los papeles y perfiles requeridos de las personas, el tiempo y los recursos físicos necesarios, entre otros elementos. Así la organización podrá optimizar el proceso de entrega en cuanto a horarios, colas o picos de demanda, recursos, excepciones, quejas o fallas y los empleados de contacto podrán adaptarse a las circunstancias o «improvisar» de manera adecuada, de acuerdo con las exigencias del consumidor, en la medida en que sea posible. El conocimiento del proceso permite a los empleados manejar el impacto de sus acciones sobre la oferta final al cliente. Con el poder de la información, sus superiores deberán otorgarles poder para tomar decisiones en tiempo real con el fin de satisfacer las exigencias de los clientes.

3.8. Personas: empleados y clientes

La apariencia, la habilidad y la dedicación, es decir, las competencias del personal de servicio son fundamentales para producir en el cliente la impresión adecuada. Esta impresión depende, en gran medida, de los empleados que se desempeñan directamente

frente al cliente (lo que en inglés se denomina front office). Por ello es necesario identificar las competencias adecuadas para cada empleado, dependiendo del papel que deba representar para asegurar la calidad ofrecida. Cortesía, conocimiento, responsabilidad y facilidad de comunicación son características generalmente requeridas. (Puente R, 2005). Es importante tener presente que para tener calidad en el servicio si implica o involucra personas que tratan con personas, entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. No obstante la amplia variedad de servicios con la que entramos en contacto, el denominador común es el factor humano. La percepción que nos queda del servicio está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron.

Los Recursos Humanos, en definitiva, son los responsables finales de satisfacer al cliente, son los que tienen en sus manos la posibilidad de lograr que su empresa aprenda a vivir para el servicio (Peters, 1982). Además, en realidad, el empleado es el eslabón fundamental para anclar el cliente en la preferencia de la empresa, para asistirlo en sus necesidades y para ser el decodificador de sus mensajes, de forma tal que se pueda satisfacer sus expectativas plenamente. El Factor Humano de las organizaciones, determina la percepción de los clientes, condiciona el momento de verdad, señalado este como el preciso instante en que el cliente hace contacto con la empresa y dependiendo de su experiencia se forma una opinión sobre Calidad del Servicio.

La gestión de los recursos humanos, considerados como el recurso clave de la empresa, siendo crucial el pleno desarrollo de sus capacidades y su participación e integración en el proyecto de empresa, el trabajo en equipo y la utilización de herramientas y técnicas adecuadas a cada nivel de la organización. La relación que se establece entre el cliente y el empleado define el contexto y el tipo de relación que caracterizará al Servicio, por ello es

importante lograr una alta congruencia en esta interrelación. Congruencia que estará determinada por la similitud de valores y preferencias que exista entre los involucrados.

Cuando los empleados se capacitan para convertirse en investigadores inmediatos del mercado, la organización obtiene una visión muy cercana del cliente, además que la mejora tiene un doble efecto, en cuanto al conocimiento del mercado y en cuanto a la motivación de los empleados. En concordancia, las variables relacionadas con Calidad del Servicio giran en torno a la eficacia en el logro del objetivo de satisfacción al cliente; efectividad en el cumplimiento del compromiso organizacional; eficiencia en el uso de recursos que se utilicen para prestar el Servicio; y el desarrollo, evaluación y mejoramiento del recurso humano. Los indicadores de desarrollo, evaluación y mejoramiento del recurso humano incluyen por su parte clima organizacional pertinente al servicio, valoración del servicio, programas de entrenamiento, entre otros.

En Norma ISO 9000 versión 2000, se define la satisfacción del cliente, como: percepción que tiene el cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; definiendo a su vez requisito como: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (ISO, 2000).

La satisfacción del cliente, se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones deben derivarse de indicadores que evalúan la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que este claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes.

Por consiguiente, las organizaciones para mantener satisfechos a sus clientes, permanecer o sobrevivir en sus mercados adoptan novedosos y variados enfoques. De manera que, las empresas de servicio deben orientarse a servir al cliente quien es el punto de partida de una estrategia de servicio y el elemento clave en los momentos de verdad. Sin embargo, son muchos los retos que deben enfrentar para alinear sus procesos, su tecnología y su gente con la estrategia diseñada para competir.

De allí que, surge una nueva filosofía de gestión en las organizaciones de servicio denominada gerencia del servicio, la cual comienza con la naturaleza de la experiencia del cliente y crea estrategias y tácticas que maximizan la calidad de esa experiencia, optimizando la gestión de relaciones con los clientes, procurando su fidelización.

En este sentido, se concibe la gerencia del servicio como un proceso integral que requiere de un decidido liderazgo por parte de los directivos de la empresa para que sus decisiones y acciones contribuyan a que los empleados sean más efectivos en los momentos de verdad. El liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia del servicio, por cuanto permite alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generador de valor para el cliente.

4. Resultados y análisis

Se realizaron dos encuestas dirigidas a usuarios y colaboradores. En la primera se aplicaron un total de 43 encuestas a usuarios con apoyo del personal de asistencia y usando la plataforma de formularios de Google.

A continuación, se realiza el análisis de las encuestas realizadas a los usuarios con sus respectivos análisis.

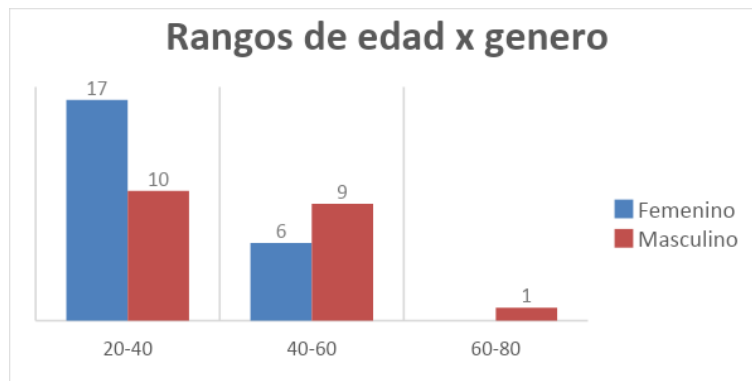


Ilustración 4 Rangos de edad y genero (Usuarios)

En total 43 Usuarios realizaron la encuesta, 23 de ellos se identificaron como hombres y 20 como mujeres, y 27 de los 43 encuestados se encontraban entre el rango de los 20 a los 40 años, siendo esta el segmento mas joven y mas representativo de la muestra.

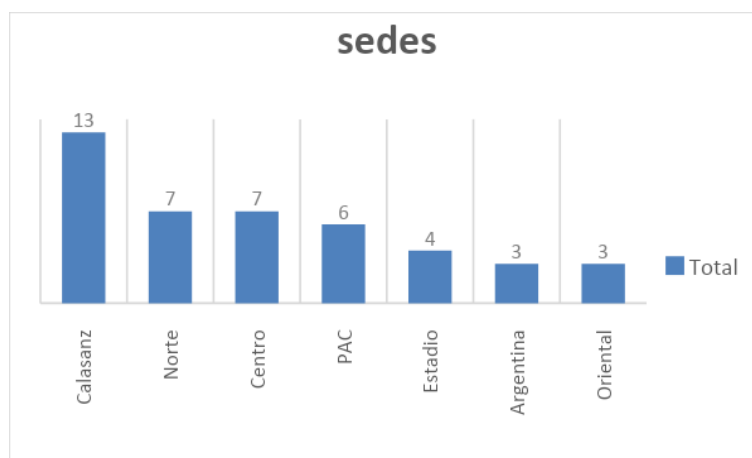


Ilustración 5 Sedes (Usuario)

La sede más representativa fue Calasanz, la sede más grande medida en número de usuario de Coopsana IPS. Todas las sedes tienen presencia en la muestra de la encuesta.

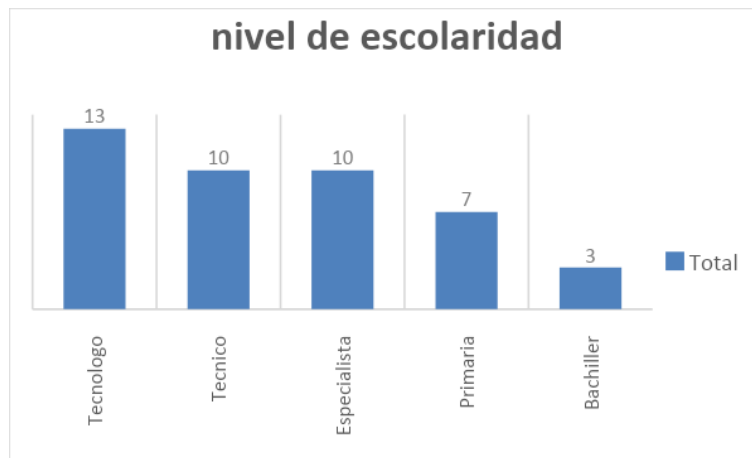


Ilustración 6 Nivel de escolaridad (Usuarios)

33 de los 43 encuestados tiene un nivel educativo superior al bachillerato, y solo 7 usuarios manifestaron tener un nivel no superior a primaria. Alrededor del 23,25 % de los encuestados aseguró tener un posgrado.

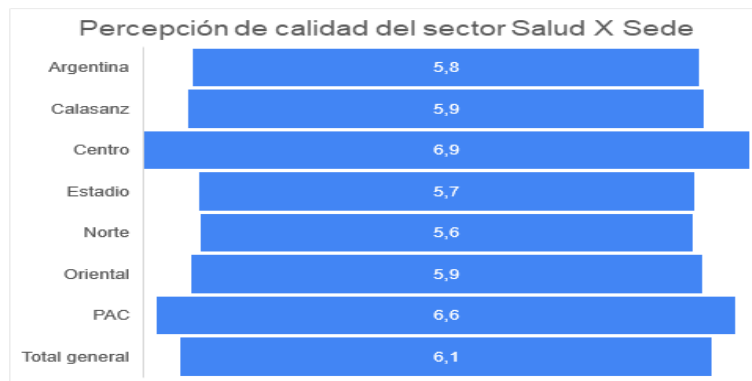


Ilustración 7 Percepción de calidad del sector salud (Usuarios)

La ilustración 7 agrupa los 43 encuestados, quienes evaluaron la calidad de los servicios de salud en general y se presentan los resultados por sede.

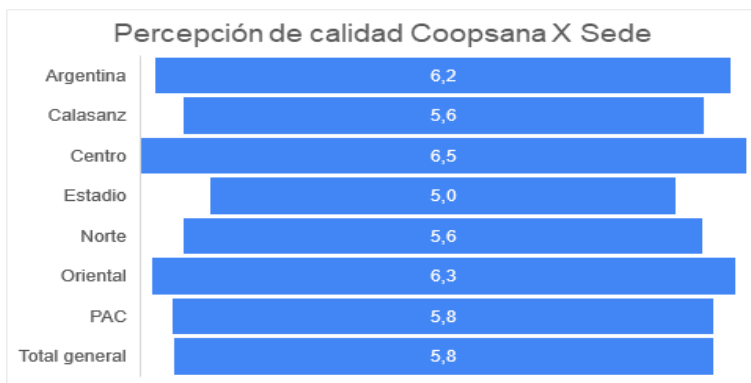


Ilustración 8 Percepción de calidad de Coopsana (Usuarios)

La gráfica agrupa los 43 encuestados, quienes evaluaron la calidad de los servicios de salud específicamente en Coopsana IPS y se presentan los resultados por sede.

Sede	Sector Salud	Coopsana	Diferencia
Argentina	5,8	6,2	0,4
Calasanz	5,9	5,6	-0,3
Centro	6,9	6,5	-0,4
Estadio	5,7	5,0	-0,7
Norte	5,6	5,6	0,0
Oriental	5,9	6,3	0,4
PAC	6,6	5,8	-0,8
Total general	6,1	5,8	-0,3

Tabla 1 Comparativo de valoración de calidad de los usuarios

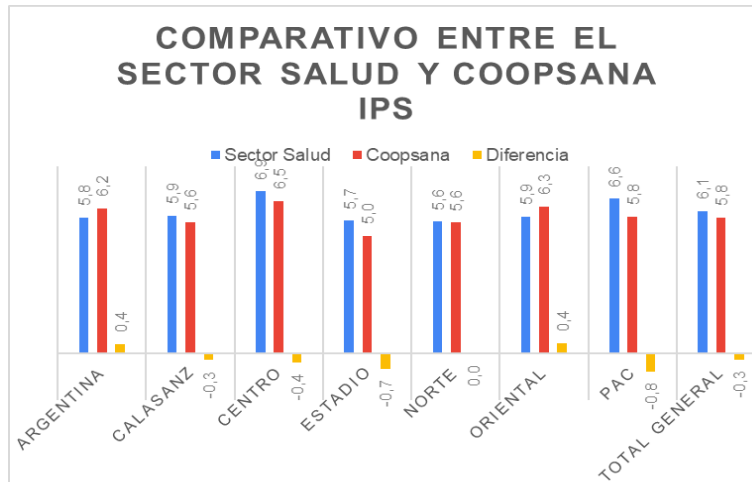


Ilustración 9 Comparativo de percepción de calidad

En general, la percepción de calidad en el sector salud por parte de los usuarios fue de 6,1 y la de Coopsana IPS es de 5,8, ambas sobre un máximo posible de 7 puntos. Se evidencia una brecha de -0,3 entre el nivel de percepción del sector en general y el de Coopsana IPS, sin embargo, el análisis sede a sede reflejó que la calidad en las sedes de Argentina y Oriental es superior a la valoración del sector salud, en la sede Norte fue igual y en las sedes de Calasanz, Centro, Estadio y PAC la calidad percibida fue inferior a la percibida en el sector salud.

La segunda parte de la primera encuesta entregó a cada usuario 100 puntos para distribuir según su valoración entre 5 capacidades del sector salud y Coopsana IPS, es decir, debieron distribuir 100 puntos entre las capacidades de Infraestructura, Cumplimiento, Orientación al servicio, Conocimiento y Personalización.

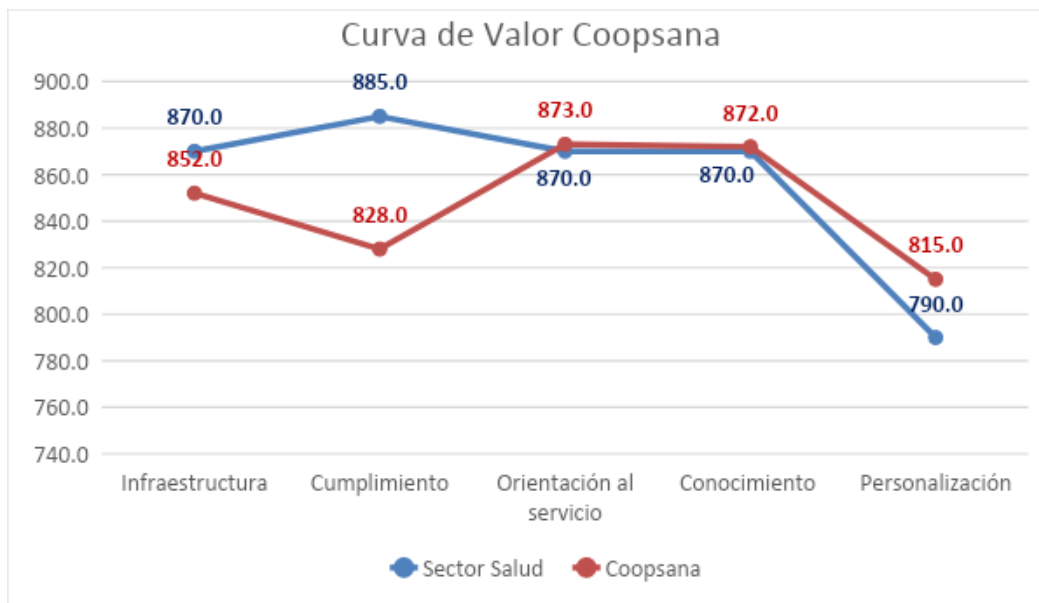


Ilustración 10 Curva de valor Coopsana

El análisis reflejó que los usuarios perciben en igual medida las capacidades de Orientación al servicio y Conocimiento tanto en el sector salud como en Coopsana IPS, también fue claramente visible que en Infraestructura y Cumplimiento la valoración de Coopsana IPS es menor a la expectativa de los usuarios, siendo el Cumplimiento donde se presenta la mayor brecha. Finalmente, en cuanto a las capacidades de personalización se evidencia que los usuarios perciben esta como una capacidad diferenciadora en la prestación de los servicios de salud de Coopsana IPS en el contexto de industria.

En la segunda encuesta busco evaluar en 40 colaboradores de Coopsana IPS su percepción respecto a la industria y la empresa, en particular, su valoración respecto a las principales capacidades necesarias en la prestación de los servicios en salud. Los resultados se resumen a continuación.

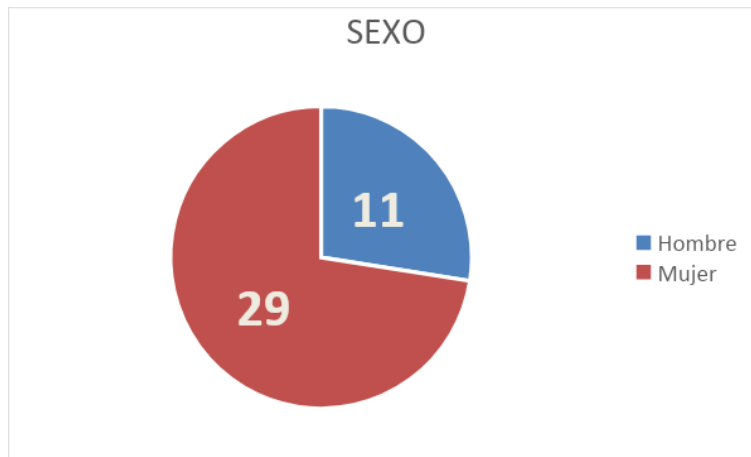


Ilustración 11 Genero (Colaboradores)

El 72,5% de los colaboradores encuestados, se identificó como Mujer.

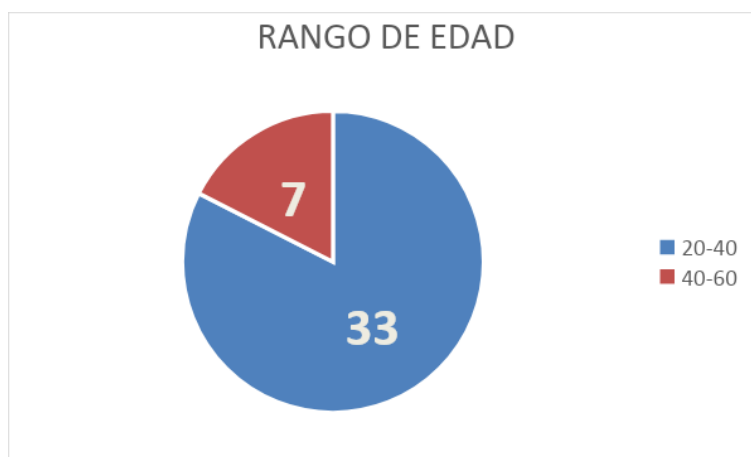


Ilustración 12 Rango de Edad (Colaboradores)

Todos los colaboradores encuestados eran mayores de 20 años y menores de 60 años. La mayoría de la población encuestada pertenece al rango más joven, es decir, afirmaron estar en el rango entre 20 y 40 años.

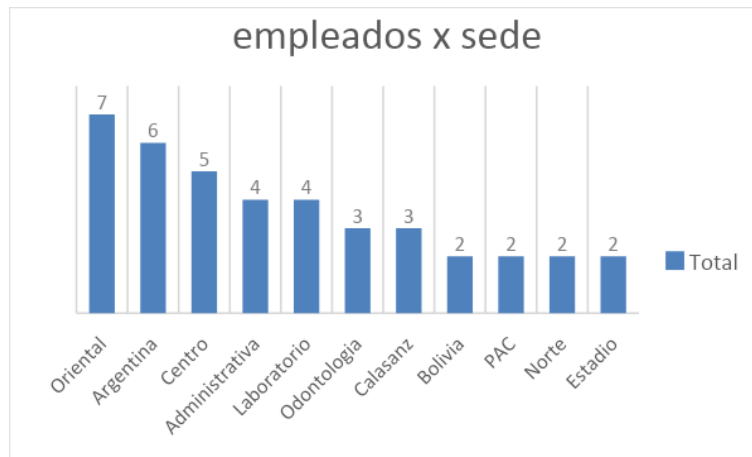


Ilustración 13 Sedes (Colaboradores)

Todas las sedes tuvieron representación en la presente encuesta; Las sedes de Oriental, Argentina y Centro fueron las sedes con mayor representación respectivamente.

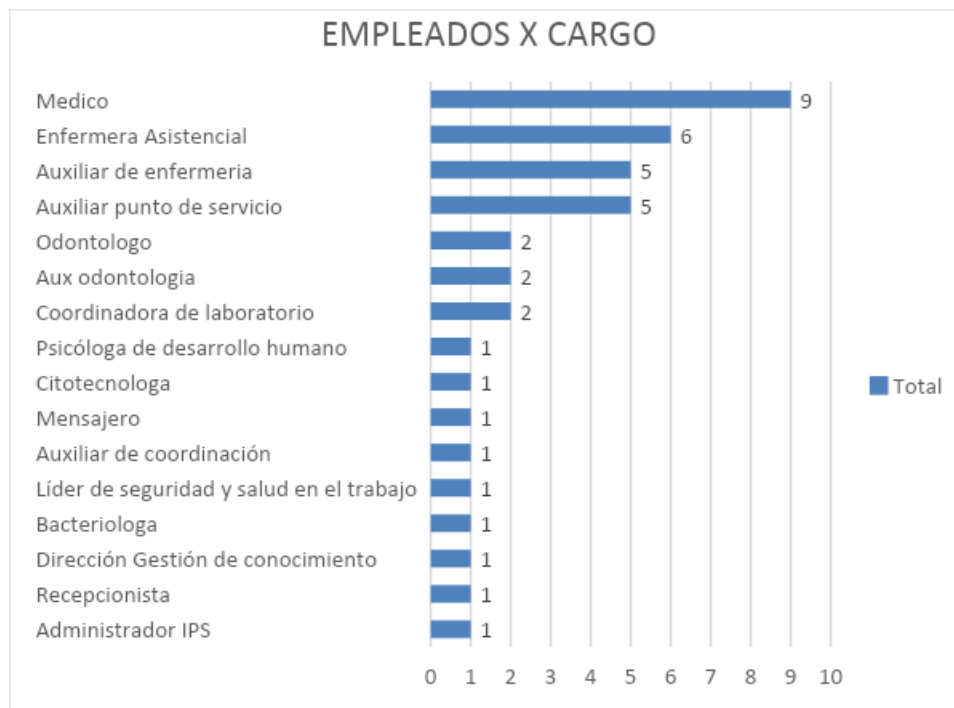


Ilustración 14 Cargos (Colaboradores)

En total participaron colaboradores de 16 cargos diferentes y el cargo medico se presento en el 22,5% de la población encuestada, en Coopsana IPS este es el cargo con mayor numero de colaboradores vinculados.

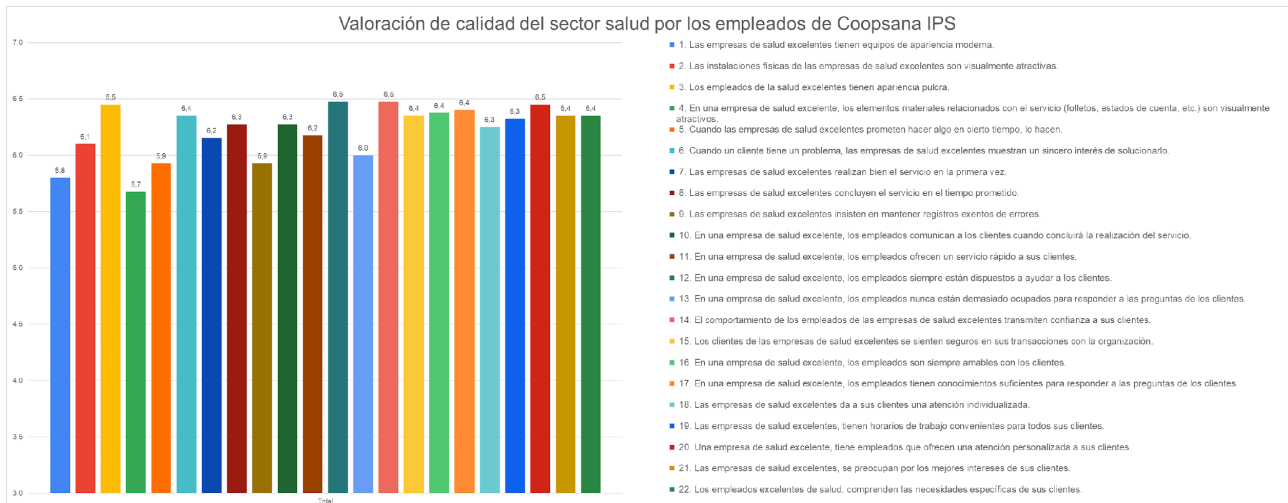


Ilustración 15 Valoración de calidad

El 82%, es decir, 18 de las 22 características de calidad valoradas por los empleados respecto a la prestación de servicios en Coopsana IPS se ubican con 6 puntos o superior, sobre 7 puntos posibles. Solo 4 características tienen una calificación entre 5 y 6 puntos, estas son las relacionadas a equipos modernos, materiales visualmente atractivos, cumplimiento en la atención y calidad de la información en los registros.

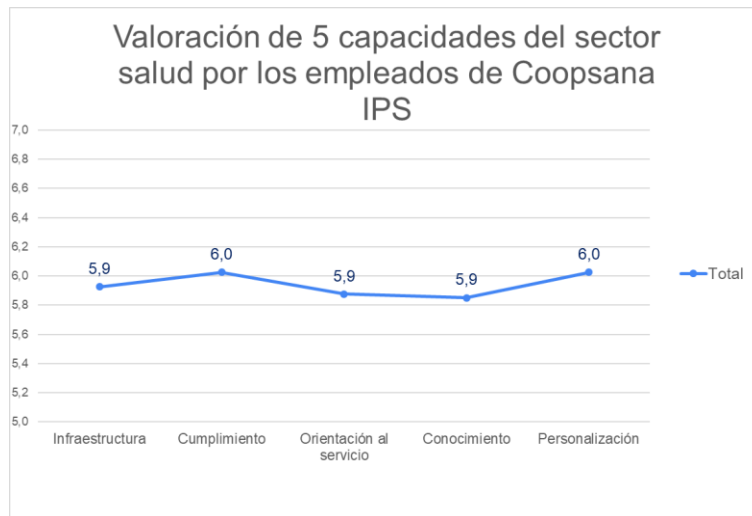


Ilustración 16 Valoración de capacidades en salud

En la primera encuesta realizada los usuarios valoraron más las capacidades de Orientación al servicio y el Conocimiento sobre Infraestructura, Cumplimiento y Personalización. Los colaboradores también valoraron estas 5 capacidades y los resultados indican que las capacidades de Cumplimiento y Personalización fueron las mejores calificadas con 6 puntos sobre 7 posibles, en contraste con las otras tres capacidades que se establecieron con una calificación cercana a 5,9 puntos.

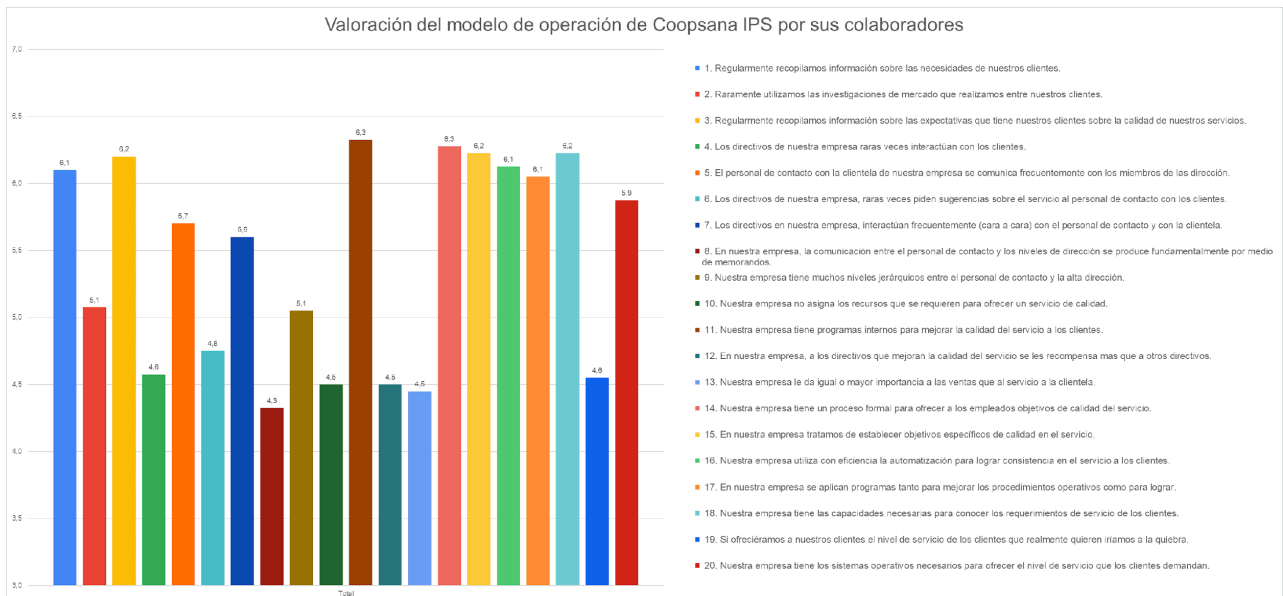


Ilustración 17 Valoración del modelo de Operación

Se valoraron 20 características vinculadas al modelo de operación y servicio de Coopsana IPS, en promedio la valoración fue de 5,4 puntos sobre 7 posibles, aquellas que se valoraron por debajo del promedio obtenido son las relacionadas con: Estudios de mercado; Interacción de directivos con los clientes; Participación de personal de contacto con el cliente en las decisiones corporativas; Medios de comunicación entre directivos y personal operativo; Exceso de jerarquía; Asignación de los recursos necesarios; Compensación por resultados; Foco en indicadores en lugar del cliente y Rentabilidad.

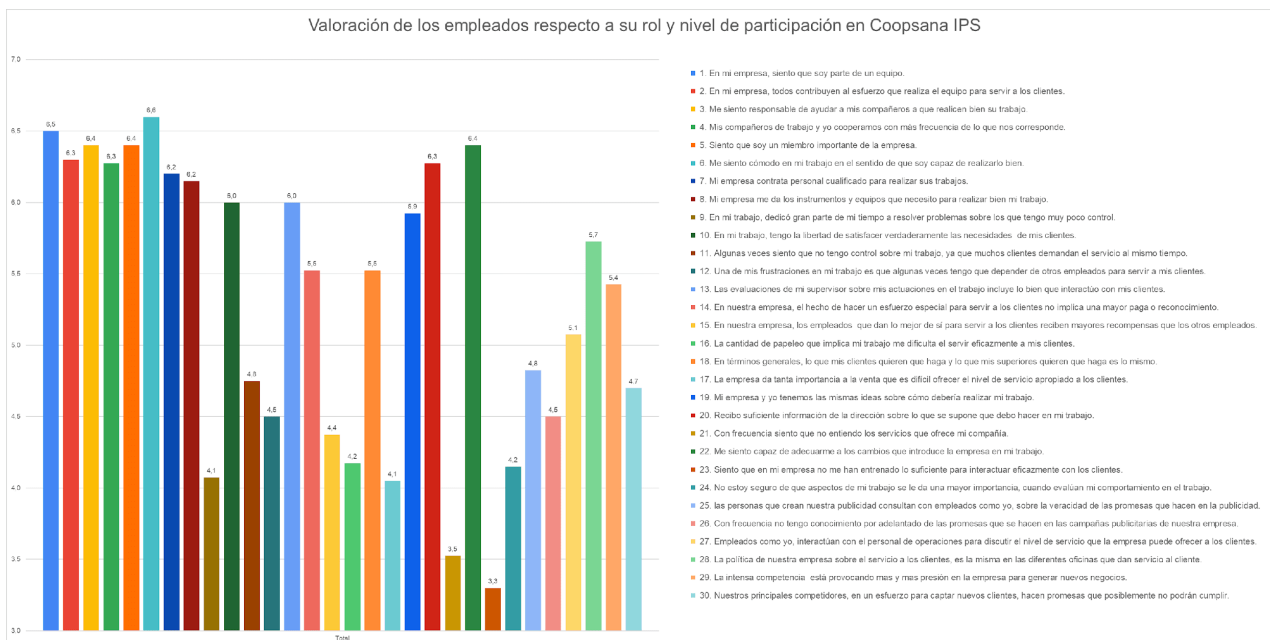


Ilustración 18 Valoración del Rol y nivel de participación

Por último, se valoraron 30 aspectos del rol y el nivel de participación de los colaboradores encuestados al interior de Coopsana IPS, en promedio se obtuvo una valoración de 5,3 puntos sobre 7 posibles. Aquellas que fueron valoradas por debajo de dicho promedio son: Dedicación del tiempo a resolver problemas en los cuales no se tiene control; Disponibilidad de recursos para atender oportunamente picos de trabajo; Dependencia de otras áreas para la prestación del servicio; Baja compensación basado en resultados; Exceso de procedimientos manuales en la atención de clientes; Foco en indicadores en lugar de la calidad del servicio; Desconocimiento de la propuesta de valor de Coopsana IPS; Insuficiente entrenamiento en servicio; Poca claridad en las actividades de mayor valor del rol; Baja participación en la promoción de la compañía; Poco involucramiento del personal operativo en la definición de procedimientos y procesos y Viabilidad de mejorar la promesa de valor de Coopsana.

5. Conclusiones

El trabajo de investigación permite evidenciar como las expectativas del usuario y los colaboradores de Coopsana reflejan una inclinación a valorar, principalmente, la experiencia del usuario en todos los procesos subyacentes en la prestación de servicios en salud. Actualmente asegurar las características de calidad y precio en la entrega de servicios no es suficiente y se hace visible la importancia de asegurar todos aquellos aspectos que habilitan una agradable experiencia, tanto del usuario como del colaborador, en su interacción con los recursos y procesos que son necesarios para el cumplimiento de la misión de Coopsana como institución prestadora de servicios en salud.

El desarrollo de la metodología permitió establecer las principales capacidades que son valoradas en la industria del sector salud, estas fueron: Infraestructura, Cumplimiento, Orientación al servicio, Conocimiento y Personalización. Además, permitió esclarecer el contexto en el cual se establece Coopsana respecto a la valoración tanto de usuarios como de colaboradores, a fin de evidenciar las principales brechas existentes entre las expectativas del sector salud en general y la entrega de valor actual por parte de Coopsana. Identificar estas brechas facilita el establecimiento de acciones estratégicas que pueden apoyar un Roadmap de transformación enfocado en el establecimiento de una cultura organizacional que evangelice el propósito de generar felicidad, confianza, cumplimiento, excelencia y profesionalismo en la prestación de servicios de salud, sin que esto impacte negativamente la calidad y la rentabilidad que caracterizan actualmente a Coopsana y los intereses de todos sus stakeholder.

Las principales diferencias reflejadas por el trabajo de investigación están relacionadas con 2 capacidades principales: La infraestructura y el Cumplimiento.

En primer lugar, se encontró una baja percepción en la calidad e imagen de la infraestructura física de los espacios donde se lleva a cabo la atención por parte de los profesionales a los usuarios, en este aspecto se refleja la necesidad de evaluar la vigencia y vida útil de equipos biomédicos y de apoyo, la conveniencia de las instalaciones respecto a iluminación, climatización, facilidades de acceso, desplazamientos internos y logísticos, señalización, disponibilidad de facilidades para personal en situación de desventaja o incapacidad, publicidad e imagen corporativa, así como la comodidad y modernidad de los puestos de trabajo y zonas comunes.

En segundo lugar, se encontró con claridad que las mayores oportunidades de mejora e intervención están relacionadas con el nivel de cumplimiento de la promesa de valor de Coopsana, los usuarios perciben que la institución no puede asegurar con certeza los compromisos establecidos con ellos. Al indagar la intimidad de los colaboradores respecto al modelo operativo, sus responsabilidades y el nivel de participación en el desarrollo de la misión como institución prestadora de servicios de salud, se perciben dificultades que impactan directamente la capacidad de cumplir la promesa de valor, y esto deteriora la experiencia del usuario y el nivel de alineación con la cultura organizacional. Por lo cual, es recomendable valorar la calidad de los sistemas de información que soportan los registros médicos de los usuarios. En cuanto al modelo operativo, es aconsejable que los directivos aseguren que las decisiones se toman basadas en información y no en percepción, para ello es menester contar con un análisis de contexto de industria que incluya, además, la valoración de las encuestas de satisfacción de los usuarios y la opinión de los colaboradores en permanente contacto con ellos. Todo esto mediante canales amables, cercanos y oportunos de comunicación entre directivos, colaboradores y usuarios. También se recomienda evaluar la planeación estratégica a fin de establecer posibles inconveniencias

de jerarquía y burocracia, inadecuada asignación de recursos, ausencia de reconocimiento de resultados y desbalance entre expectativas económicas y expectativas de niveles de servicio y clima laboral. En cuanto al rol y nivel de participación de los colaboradores, es conveniente revisar el equilibrio de tiempo y asignación de cargas laborales de cada puesto de trabajo, teniendo presente los picos y valles de la operación, los cuales, generalmente, generan fricción en la interacción entre áreas, roles y personas. Esta fricción en la interacción humana puede verse aún más deteriorada porque el trabajo de investigación refleja que existe bajo nivel de empoderamiento, baja comprensión de responsabilidades de algunos roles, difuso entendimiento de límites, alto nivel de dependencias entre algunos procesos, bajo nivel de acoplamiento entre tecnologías, procesos y personas, carencias de competencias blandas de cara a la atención al usuario de algunos roles sumado al poco involucramiento y participación de algunas personas en la definición de procesos, procedimientos y necesidades.

También es importante reconocer que el trabajo de investigación proporciona evidencia de una alta orientación al servicio ofrecida a los usuarios, así como un gran nivel de conocimiento del negocio de los colaboradores. Esto refleja una paridad entre las expectativas del usuario en general y la experiencia de servicio percibida por ellos respecto a Coopsana. Además, es posible concluir, que existe un alto grado de personalización en la prestación de los servicios de Coopsana, lo cual constituye una clara competencia diferenciadora respecto a la industria del sector salud, esto es factible dada la relación cercana, afectuosa y personalizada que establece el personal médico y de apoyo con los usuarios y sus familias. Por lo cual, se recomienda mantener estos niveles de servicio a fin de conservar y afirmar la cultura actual orientada al servicio y centrada en las necesidades en salud del usuario.

Finalmente, se recomiendan un conjunto de estrategias a implementar en Coopsana para generar en sus colaboradores una cultura alineada a la experiencia del usuario.

1. Mejorar la apariencia física de las instalaciones de Coopsana y ajustar los procesos que ayudan a tener espacios modernos que evidencien un correcto mantenimiento, adecuada iluminación, buena climatización, además de velar por el buen estado de muebles y enseres permanentemente.
2. Garantizar vigencia tecnológica de los equipos biomédicos y de apoyo a fin de contar, en lo posible, con tecnología de alto valor. Esto implica renovar aquellos equipos que han cumplido su vida útil y asegurarse que cada activo cuente con un plan de renovación aprobado por la gerencia y alineado con las recomendaciones del fabricante o la industria.
3. Garantizar espacios inclusivos para personal en situación de desventaja o discapacidad en cuanto a señalización y facilidades de desplazamiento al interior de las sedes.
4. Modernizar los sistemas de información y la infraestructura habilitante, a fin de garantizar fuentes de datos confiables y oportunas en la prestación de los servicios de salud.
5. Identificar las fuentes de datos relevantes y exponerlas como un servicio a fin de apoyar la toma de decisiones de acuerdo con los resultados reales de Coopsana, y de esta forma reducir el riesgo de la subjetividad y la influencia de la percepción individual en las acciones que el grupo directivo emprenda en la organización.
6. Socializar las encuestas de satisfacción semestralmente, establecer límites aceptables, socializarlos en la organización y desarrollar planes de acción para subsanar aquellos ítems que no cumplan la percepción de servicio esperado.
7. Revisar y ajustar donde haya lugar la planeación estratégica actual, asegurando niveles de responsabilidad adecuados y la asignación de recursos oportuna para cada cargo.
8. Establecer un programa de reconocimiento a la excelencia que enaltezca aquellas personas cuyos resultados, de acuerdo con los indicadores de la organización, sean sobresalientes y superen ampliamente las expectativas.

9. Realizar una iteración de mejora continúa recorriendo todos los procesos de Coopsana, estableciendo claramente las entradas, actividades claves, salidas y el personal vinculante, además, de establecer niveles de relación, impacto y dependencia con otros procesos en el metamodelo de procesos de la organización. Vincular personal clave de cada proceso, además de los líderes, en estas actividades y designarles la tarea de evangelizadores con el resto de sus compañeros según cada proceso y área.
10. Realizar una nueva revisión de las brechas entre las competencias de cada cargo y los colaboradores asignados, a fin de establecer actividades que permitan desarrollar las personas desde el Ser por medio de procesos de formación, desde el Saber mediante procesos de capacitación y del Hacer apoyados en procesos de entrenamiento. Apoyar todas estas acciones en un programa de gestión del conocimiento.

6. Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (1983). Planificación de la empresa del futuro. Mexico: Limusa.
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L (Org.).
As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.
- Alfaro, E (2014). Bspreviews, Customer Experience(08)
- Bejarano, J. E. (2017). La Atención Humanizada en Una IPS de la Ciudad de Cali:
Percepción Desde los Diferentes Actores Institucionales. [Trabajo de Grado Maestría].
Obtenido de: <http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/8706>
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial
Enterprise. New York: Doubleday.
- Coopsana (2020). Mapa de Procesos. Obtenido de: <http://coopsana.com.co/web/quienes-somos/mapa-de-procesos/>
- Coopsana (2018). Planeación Estratégica. . Disponible en: URL
https://www.dropbox.com/sh/qo0efqy9yjuuxq5/AADV1X_h9jGaLOnq2UDjjYZ9a/01.%20Direccionamiento%20Estrategico/Estructura%20Organizacional?dl=0&subfolder_nav_tracking=1
- Coopsana (2020). Reseña Historica. Obtenido de. http://coopsana.com.co/quienes-somos/resena-historica_coopsana_ips/
- Coopsana (2020). Valores. Obtenido de: http://coopsana.com.co/quienes-somos/valores_coopsana_ips/
- Coopsana (2020). Principios. Obtenido de: http://coopsana.com.co/quienes-somos/principios_coopsana_ips/
- Coopsana (2020). Web. Obtenido de: <http://coopsana.com.co/web/>

- Drucker, P. (1998). Management's new paradigms. *Forbes*, 152-177.
- Fayol, H. (1916). *Administracion Industrial y General*. Bogota: Ateneo.
- Fernández, P. & H. Bajac (2004). *La gestión del marketing de servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial*. Buenos Aires. Granica
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de inversiones*. Addison Wesley.
- Goodstein, L. (s.f.). *Planeacion Estrategica Aplicada*. Bogota: McGraw Hill.
- Gronroos, C. (2000). Relationship marketing logic. *Asia Australia Marketing Journal*, 4(1).
- Hernández V, Judith; Chumaceiro, A; Atencio, (julio-septiembre, 2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos, revista Venezolana de Gerencia, 14(47), 458-472
- James Stoner, E. F. (1996). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall.
- Learned, E. C. (1969). Learned, E., Christensen, R. C., Andrews, K. & Guth. W. D. *Business policy: test and cases*. Homewood Ill: Richard Irwin.
- Maggi, W. A. (2018). Evaluación de la calidad de la atención en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios de emergencia pediátrica Hospital General de Milagro. Obtenido de: <http://192.188.52.94/handle/3317/9976>
- Mintzberg, H. (1978). "Patters in Strategy Formation". "Patters in Strategy Formation". *Management Science*.
- Mintzberg, H. (1995). *Biblioteca de planeacion estrategica*. Mexico: Prentice Hall.
- Monares, S. V., Ruiz, M., A. & Villate, J. A. (2017). *Medición de Satisfacción del Usuario para Cada Uno de los Servicios Habilitados por la Empresa IMHOTEP IPS SAS*. [Trabajo de Grado Especialización]. Obtenido de: <https://Repositorio.Udes.Edu.Co/Handle/001/688>
- Norma ISO 9001:2000 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización

- Numpaque, A. & Rocha, A. (2016). Modelos SERVQUAL y SERVQHOS para la evaluación de calidad de los servicios de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 64(4). Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54839>
- Perdomo, Y; Prieto R (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Centro de investigacion de ciencia administrativas y gerenciales*. Volumen 6 Edición No. 2
- Peter, T. (1987). *En Busca de la Excelencia*. Estados Unidos.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Poulsson, S & Kale, S (2004). *The Experience Economy and Commercial Experiences*. DOI: 10.1362/1469347042223445
- Puente, R (2005) . *Del mercadeo de servicio a la gerencia del servicio*, 10(3)
- Quinn, J. B. (1991). *The strategic process. Concept, context, cases*. New York: Irwin.
- Quintero, A. & Anturi, L. V. (2019). *Mejoramiento de la Experiencia del Paciente, en Servicios de Consulta Externa de Una IPS de Alta Complejidad*. [Trabajo de Grado Maestría]. Obtenido de:http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/12000/Mejoramiento_de_la_Experiencia.pdf?sequence=2
- Rios, A. M., Barreto, A. F. & Martinez, A. F. (2016). *Percepción de la Satisfacción en la Atención en Salud en Usuarios del Servicio de Consulta Externa, de los Hospitales San Antonio de Chia y Santa Rosa de Tenjo*. [Trabajo de Grado Especialización]. Obtenido de: <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/482>
- Stefano, S. R., & Alberton, A. (2018). *Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise*. *Revista Capital Científico*, 118-130.

S. J. Taylor y R. Bogdan (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*
Ed. Paidós.España

Suk, L. Y. (2018). Modern management and the demand for technical skill. *Labour economics*, 328-343. doi:<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.11.001>

Sun Tzu. (2001). *El arte de la guerra*. Madrid: EDAF S.L.

Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestion: politiques et structures*. Paris: PUF.

Valiente, J. (1995). *Análisis de Estados Financieros*. Madrid: McGraw-Hill.

Zamora, A. (2011). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa*. Mexico: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Volumen 6 Edición No. 2 – Año 2009

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario SERVQUAL Clientes

Instrucciones

Basado en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen Coopsana IPS que opera en el sector de salud piense, por favor, en el tipo de empresa de salud que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de salud con la que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una empresa de salud debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica no es esencial para considerar como excelente a una empresa de salud, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de salud, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. En una empresa de _____ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Las empresas de _____ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7

8. Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. Las empresas de _____ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. En una empresa de _____ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
12. En una empresa de _____ excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. En una empresa de _____ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ excelentes transmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de las empresas de _____ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En una empresa de _____ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En una empresa de _____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo			Fuertemente de acuerdo			
20. Una empresa de _____ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones

En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas de salud y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de salud. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

-
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de _____. _____ puntos
 2. Habilidad de una empresa de _____ para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____ puntos
 3. Disposición de una empresa de _____ para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. _____ puntos
 4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa de _____ y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____ puntos
 5. Cuidado, atención individualizada que una empresa de _____ le da a sus clientes. _____ puntos

Instrucciones

El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa Coopsana IPS. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que la empresa Coopsana IPS, posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa Coopsana IPS, tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa Coopsana IPS.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
1. Los equipos de XYZ, S.A., tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de XYZ, S.A., son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de XYZ, S.A., tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ, S.A. (folletos, estados de cuenta, etcétera), son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando en XYZ, S.A., prometen hacer algo en un determinado tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema en XYZ, S.A., muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. En XYZ, S.A., realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. En XYZ, S.A., terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de acuerdo	
9. En XYZ, S.A., insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de XYZ, S.A., informan con precisión a los clientes de cuándo concluirá cada servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados de XYZ, S.A., le sirven con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados de XYZ, S.A., siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados de XYZ, S.A., nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de XYZ, S.A., le transmite confianza.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ, S.A.	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados de XYZ, S.A., son siempre amables con usted.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados de XYZ, S.A., tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace.	1	2	3	4	5	6	7
18. En XYZ, S.A., le dan una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo							Fuertemente de acuerdo
19. En XYZ, S.A., tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Los empleados de XYZ, S.A., le dan una atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7	
21. En XYZ, S.A., se preocupan por sus mejores intereses.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Los empleados de XYZ, S.A., comprenden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7	

Anexo 2. Cuestionario SERVQUAL Colaboradores

Instrucciones

Esta parte del estudio se centra en lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa de Salud que, desde el punto de vista de esos clientes, ofrece un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensa que sus clientes consideran que una empresa de Salud debe poseer, para ser considerada excelente, las características que aparecen descritas en cada declaración. Si cree que sus clientes piensan que la característica no es esencial para que una empresa de Salud sea considerada excelente, trace un círculo alrededor del número 1. Si cree que sus clientes consideran que la característica es absolutamente esencial, trace un círculo alrededor del número 7. Si cree que las convicciones de sus clientes no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno cualquiera de los números intermedios. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas; sólo estamos interesados en lo que usted cree que piensan los clientes respecto a cómo debería ser una empresa de Salud para que se considere que ofrece un servicio de excelente calidad.

	Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo				Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo		
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. En una empresa de _____ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Las empresas de _____ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. Las empresas de _____ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. En una empresa de _____ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

	Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo				Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo		
12. En una empresa de _____ excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. En una empresa de _____ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ excelentes transmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de las empresas de _____ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la Salud ión.	1	2	3	4	5	6	7
16. En una empresa de _____ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En una empresa de _____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a Salud preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

	Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo				Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo		
20. Una empresa de _____ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones

La lista que aparece a continuación incluye cinco características que corresponden a empresas de Salud y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer cuánta importancia tiene para sus clientes cada una de esas características cuando evalúan la calidad del servicio de una empresa de Salud. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para sus clientes cada una de esas características: cuanto más importantes considere que son esas características para sus clientes, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese de que los puntos asignados a las cinco características suman 100.

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de _____.	_____ puntos
2. Habilidad de una empresa de _____ para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.	_____ puntos
3. Disposición de una empresa de _____ para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	_____ puntos
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa de _____ y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	_____ puntos
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa de _____ le da a sus clientes.	_____ puntos
TOTAL de puntos asignados	100 puntos

Instrucciones

En las empresas, las normas estándar pueden ser formales (escritas, explícitas, debidamente comunicadas a los empleados) o informales (verbales, implícitas, se asume que los empleados deben conocerlas y comprenderlas). Para cada una de las siguientes características, trace un círculo alrededor del número que mejor describa hasta qué punto las normas estándar que existen en su empresa son formales o informales. Si no existen normas estándar en su empresa, indíquelo con una X en la casilla correspondiente.

	Normas informales							Normas formales	No existen normas
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	[]	
2. Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa.	1	2	3	4	5	6	7	[]	
3. Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7	[]	
4. Conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir fe y confianza.	1	2	3	4	5	6	7	[]	
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	[]	

Instrucciones

En la lista que aparece a continuación mostramos las mismas cinco características. En ocasiones, los empleados y las unidades operativas de una empresa afrontan dificultades para cumplir las normas estándar que les han establecido. Para cada una de las características mostradas en la lista, trace un círculo alrededor del número que mejor represente el grado en que su empresa y sus empleados cumplen las normas estándar establecidas para sus funciones. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas: sólo necesitamos su valiosa y sincera evaluación al respecto.

	Incapaces de cumplir regularmente las normas				Capaces de cumplir regularmente las normas			No existen normas
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	[]
2. Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa.	1	2	3	4	5	6	7	[]
3. Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7	[]
4. Conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir fe y confianza.	1	2	3	4	5	6	7	[]
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	[]

Instrucciones

Con frecuencia, los miembros del personal de ventas, de publicidad o de otras áreas de la comunicación de las empresas hacen promesas respecto al nivel de servicios que ofrece la empresa. En algunas organizaciones, no siempre es posible cumplir esas promesas. Para cada una de las características que aparecen a continuación deseamos saber hasta qué punto cree que su empresa y sus empleados cumplen con el nivel de servicio que se promete a los clientes. Trace un círculo alrededor del número que mejor describa su idea al respecto.

	Incapaces de cumplir regularmente las promesas				Capaces de cumplir regularmente las promesas		
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
4. Conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir fe y confianza.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones

La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, Indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración trazando un círculo alrededor de uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, trace un círculo alrededor del número 1.

Si está fuertemente de acuerdo, trázelo alrededor del número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, trace el círculo alrededor de uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
1. Regularmente recopilamos información sobre las necesidades de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Raramente utilizamos las investigaciones de mercado que realizamos entre nuestros clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
3. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestros servicios.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
5. El personal de contacto con la clientela de nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección.	1	2	3	4	5	6	7
6. Los directivos de nuestra empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
7. Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara a cara) con el personal de contacto con la clientela.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
8. En nuestra empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce fundamentalmente por medio de memorandos. (–)	1	2	3	4	5	6	7
9. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la alta dirección (–)	1	2	3	4	5	6	7
10. Nuestra empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad. (–)	1	2	3	4	5	6	7
11. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. En nuestra empresa, a los directivos que mejoran la calidad del servicio se les recompensa más que a los otros directivos.	1	2	3	4	5	6	7
13. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela. (–)	1	2	3	4	5	6	7
14. Nuestra empresa tiene un proceso formal para ofrecer a los empleados objetivos de calidad del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
15. En nuestra empresa, tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
16. Nuestra empresa utiliza con eficacia la automatización para lograr consistencia en el servicio a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En nuestra empresa se aplican programas tanto para mejorar los procedimientos operativos como para lograr regularidad en el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
18. Nuestra empresa tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Si ofreciéramos a nuestros clientes el nivel de servicio que realmente quieren, iríamos a la quiebra. (-)	1	2	3	4	5	6	7
20. Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones

La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con sus opiniones sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración trazando un círculo alrededor de uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, trace un círculo alrededor del número 1. Si está fuertemente de acuerdo, trácelo alrededor del número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, trace el círculo alrededor de uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, díganos honestamente lo que piensa.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
1. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo.	1	2	3	4	5	6	7
2. En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.	1	2	3	4	5	6	7
5. Siento que soy un miembro importante de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.	1	2	3	4	5	6	7
7. Mi empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9. En mi trabajo, dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control. (→)	1	2	3	4	5	6	7
10. En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
11. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo, ya que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo. (–)	1	2	3	4	5	6	7
12. Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otros empleados para servir a mis clientes. (–)	1	2	3	4	5	6	7
13. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento. (–)	1	2	3	4	5	6	7
15. En nuestra empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados.	1	2	3	4	5	6	7
16. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes. (–)	1	2	3	4	5	6	7
17. La empresa le da tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes. (–)	1	2	3	4	5	6	7
18. En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de acuerdo	
19. Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
20. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
21. Con frecuencia siento que no entiendo los servicios que ofrece mi compañía. (-)	1	2	3	4	5	6	7
22. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
23. Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
24. No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo. (-)	1	2	3	4	5	6	7
25. Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados como yo sobre la veracidad de las promesas que hacen en la publicidad.	1	2	3	4	5	6	7

	Fuertemente en desacuerdo							Fuertemente de acuerdo
26. Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que se hacen en las campañas publicitarias de nuestra empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
27. Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicios que la empresa puede ofrecer a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
28. La política de nuestra empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes oficinas que dan servicio a la clientela.	1	2	3	4	5	6	7	
29. La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios. (-)	1	2	3	4	5	6	7	
30. Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir. (-)	1	2	3	4	5	6	7	