

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA EL
SANATORIO ISRAEL EN EL MUNICIPIO DE
SAN JUAN SACATEPÉQUEZ”**

FRANCISCO SICÁN PIRIR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA EL
SANATORIO ISRAEL EN EL MUNICIPIO DE
SAN JUAN SACATEPÉQUEZ”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

FRANCISCO SICÁN PIRIR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Numeral 3.4, Punto TERCERO del Acta 24-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de septiembre de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. María del Carmen Mejía García
SECRETARIO:	Lic. José Humberto Ortiz Arana
EXAMINADOR:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala, febrero del 2012

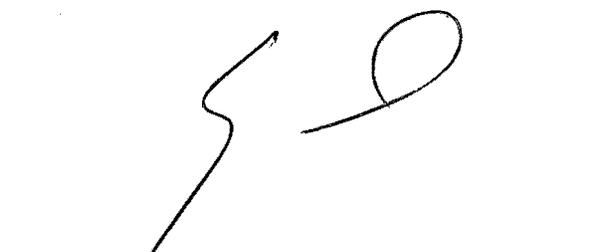
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor decano:

De conformidad con la designación de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, de fecha 24 de octubre de 2011, procedí a asesorar al estudiante Francisco Sicán Pirir, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado: **"LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA EL SANATORIO ISRAEL EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ"**. La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un novedoso aporte para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de administrador de empresas en el grado académico de licenciado.

Atentamente,



Angel Miguel González Godoy
Magister en docencia universitaria
Licdo. en administración de empresas
Colegiado No. 9,105



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE MAYO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, del Acta 7-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de abril de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 19-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de marzo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA EL SANATORIO ISRAEL EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPEQUEZ", que para su graduación profesional presentó el estudiante FRANCISCO SICÁN PIRIR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECALDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISALCO

ACTO QUE DEDICO

- A Dios: Pilar fundamental de nuestra vida, gracias por brindarme la fortaleza y bendiciones día a día, y permitirme alcanzar esta meta junto a mis seres queridos, sé que hay mucho aún por recorrer pero confío en ti y que guiarás mis pasos.
- A mis padres
Marcelo Sicán y
Eugenia Pirir: Mamá y papá por todas sus enseñanzas desde niño, por su convicción de creer en mí, por todos sus sacrificios para brindarnos a mi y mis hermanos todo lo mejor. Gracias mamá y gracias papá por todo, porque lo que ustedes han hecho por mi y mis hermanos no habrá forma en esta vida de poder compensarlos por completo, estando eternamente agradecidos.
- A mi hermano y
hermanas: Héctor, Lidia, Linda y Olga, que Dios siempre nos mantenga unidos y nos apoyemos, gracias por su invaluable cariño.
- A mi familia en
general: A mis abuelos (as), tíos (as), primos (as), con aprecio y cariño, especialmente a Erick Patzán y David Guix.
- A Sección
Socioeconómica
de Bienestar
Estudiantil: Gracias por su colaboración y apoyo brindado durante mi formación académica especialmente a la Licda. Anselma Jauregui de Molina, que siempre supo que decirme y aconsejarme en cualquier instante que lo necesitaba.
- A la Corporación
Crowley: Mi más sincera gratitud a sus autoridades y trabajadores, por el apoyo brindado durante toda mi formación en la Universidad de San Carlos, con un agradecimiento especial al Ing. Carlos Beltran y Licda. Clara Gonzáles.

A Sanatorio Israel: Institución que me permitió realizar este estudio, y a cada una de las personas, clientes y trabajadores por su colaboración, especialmente a la Licda. Wilma Choguaj y Dr. Melvin Choguaj, por su apoyo y ayuda en la realización de mi trabajo de tesis.

A mis catedráticos: Quienes tienen a su cargo la formación de cada uno de los nuevos profesionales sancarlistas, transmitiendo conocimiento, experiencias y consejos en la formación académica y profesional. Especialmente a Licda. María del Carmen Mejía, Licda. Olga Edith Siekavizza y Lic. Angel Miguel González Godoy (†).

A mis amigos: Los años pasan, y aunque no nos veamos o conversemos muy seguido sabemos que ahí estamos para apoyarnos los unos a los otros, gracias por compartir anhelos, alegrías tristezas, enojos, pleitos entre otras vivencias; porque cada una de ellas, han cimentado nuestra amistad, éxitos para cada uno de ustedes.

A ti compañero sancarlista:

No debes olvidar que pertenecer a esta casa de estudio, hace que tengas un gran compromiso con el pueblo de Guatemala, compromiso que debe guiar tu actuar en la sociedad y es la de *“hacer de nuestra querida Guatemala un mejor país”*.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Sistema de servicios de salud en Guatemala	1
1.1.1 Subsistema público	1
1.1.2 Subsistema privado	1
1.1.3 Subsistema comunitario	2
1.2 Hospital	2
1.3 Sanatorio	2
1.4 Mercadotecnia	3
1.4.1 Conceptos fundamentales de mercadotecnia	3
1.4.2 Entorno de mercadotecnia	6
1.4.3 Mezcla de mercadotecnia	8
1.5 El cliente	9
1.5.1 Cliente externo	9
1.5.2 Cliente interno	10
1.6 Servicios	10
1.6.1 Características de los servicios	11
1.7 Mercadotecnia de servicios	11
1.7.1 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	12
1.7.2 Triángulo de la mercadotecnia de servicio	14
1.8 Modelo de brechas de la calidad del servicio	15
1.8.1 Brecha del cliente	17
1.8.2 Brecha del proveedor del servicio	17
1.8.2.1 Brecha 1 del proveedor: la brecha del conocimiento	17

CONTENIDO	PÁGINA
1.8.2.2 Brecha 2 del proveedor: la brecha del diseño y estándares del servicio	18
1.8.2.3 Brecha 3 del proveedor: la brecha del desempeño del servicio	20
1.8.2.4 Brecha 4 del proveedor: la brecha de comunicación	21
1.9 Calidad en el servicio	22
1.9.1 Dimensiones de la calidad en el servicio	23
1.10 Cultura de servicio	24
1.11 Estrategia	25
1.11.1 Estrategia de diferenciación	25
1.12 Servicio al cliente	26
1.12.1 Satisfacción del cliente	26
1.12.2 Medición de la satisfacción del cliente	27
1.12.3 La cadena servicio-utilidad	27
1.12.4 Expectativas del cliente acerca del servicio	28
1.13 Encuentros de servicio	32
1.13.1 Encuentros remotos	33
1.13.2 Encuentros telefónicos	33
1.13.3 Encuentros en persona	33
1.14 Matriz FODA	33

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SANATORIO ISRAEL

2.1 Metodología de la investigación	35
2.2 Descripción del Sanatorio Israel	37
2.2.1 Antecedentes	37

CONTENIDO	PÁGINA
2.2.2 Mezcla de mercadotecnia	38
2.2.3 Servicios que presta	39
2.2.4 Filosofía empresarial	40
2.2.4.1 Visión	40
2.2.4.2 Misión	40
2.2.4.3 Objetivos	40
2.2.4.4 Valores	40
2.2.5 Estructura organizacional	41
2.2.6 Departamento de calidad	43
2.2.7 Proceso de reclutamiento y selección	44
2.2.8 Procedimientos de atención al cliente	47
2.2.9 Medios publicitarios utilizados	48
2.2.10 Evidencia física asociada al servicio	49
2.2.10.1 Instalaciones	49
2.2.10.2 Tecnología aplicada al servicio	53
2.2.10.3 Uniformes	53
2.2.10.4 Documentación	53
2.2.10.5 Material en el punto de venta	54
2.3 Análisis del entorno	55
2.3.1 Macroentorno	55
2.3.1.1 Demografía	55
2.3.1.2 Entorno económico	56
2.3.1.3 Entorno natural	58
2.3.1.4 Entorno tecnológico	59
2.3.1.5 Entorno político	60
2.3.1.6 Entorno cultural	62
2.3.2 Microentorno	63
2.3.2.1 Empresa	63

CONTENIDO	PÁGINA
2.3.2.2 Proveedores	63
2.3.2.3 Clientes	64
2.3.2.4 Competidores	64
a. Competencia A	66
b. Competencia B	66
c. Competencia C	67
d. Competencia D	67
2.4 Hallazgos más importantes del cliente interno	71
2.4.1 Perfil	72
2.4.2 Conocimiento de la filosofía empresarial	72
2.4.3 Capacitación con relación al servicio al cliente	73
2.4.4 Motivación	74
2.4.5 Comunicación	74
2.4.6 Conocimiento del proceso de atención al cliente	75
2.4.7 Método de resolución de quejas	75
2.4.8 Obstáculos que el cliente interno encuentra para ofrecer calidad en el servicio	76
2.4.9 Significado de un servicio de calidad para el cliente interno	77
2.4.10 Característica que diferencia al Sanatorio Israel de la competencia	78
2.5 Hallazgos más importantes del cliente externo real	79
2.5.1 Perfil	79
2.5.2 Nivel de satisfacción	79
2.5.3 Conocimiento del Sanatorio Israel	80
2.5.4 Conocimiento de la tarjeta cliente preferencial	81
2.5.5 Factores que motivan a requerir los servicios de la institución	82
2.5.6 Presentación de quejas	83

CONTENIDO	PÁGINA
2.5.7 Expectativas y percepciones del servicio	83
2.5.7.1 Dimensión de confiabilidad	85
2.5.7.2 Dimensión de sensibilidad	86
2.5.7.3 Dimensión de seguridad	86
2.5.7.4 Dimensión de empatía	86
2.5.7.5 Dimensión de tangibilidad	87
2.5.8 Calificación del servicio con relación al precio	88
2.5.9 Significado de un servicio de calidad	89
2.5.10 Medio recomendado para realizar publicidad	90
2.5.11 Característica que diferencia al Sanatorio Israel de la competencia	92
2.6 Matriz FODA	93
2.6.1 Fortalezas	93
2.6.2 Debilidades	93
2.6.3 Oportunidades	94
2.6.4 Amenazas	94

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA EL SANATORIO ISRAEL EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ

3.1 Justificación de la propuesta	97
3.2 Contenido de la propuesta	98
3.3 Objetivos	98
3.3.1 Objetivo general	98
3.3.2 Objetivos específicos	99
3.4 Beneficios esperados	100
3.5 Tiempo de aplicación de la propuesta	100

CONTENIDO	PÁGINA
3.7.3 Estrategia 3: desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente	113
3.7.3.1 Definición	113
3.7.3.2 Objetivos	114
3.7.3.3 Grupo objetivo	114
3.7.3.4 Descripción	114
3.7.3.5 Plan de acción	115
3.7.3.6 Inversión	116
3.7.3.7 Evaluación y control	117
3.7.4 Estrategia 4: mejoramiento de la evidencia física	117
3.7.4.1 Definición	117
3.7.4.2 Objetivos	117
3.7.4.3 Grupo objetivo	118
3.7.4.4 Descripción	118
3.7.4.5 Plan de acción	121
3.7.4.6 Inversión	121
3.7.4.7 Evaluación y control	122
3.7.5 Estrategia 5: mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución	123
3.7.5.1 Definición	123
3.7.5.2 Objetivos	123
3.7.5.3 Grupo objetivo	123
3.7.5.4 Descripción	124
3.7.5.5 Plan de acción	126
3.7.5.6 Inversión	127
3.7.5.7 Evaluación y control	128
3.8 Presupuesto general	128

CONTENIDO	PÁGINA
3.9 Relación costo/beneficio	129
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	139

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Característica que diferencia al Sanatorio Israel de la competencia según cliente interno	78
2.	Tiempo de conocer el Sanatorio Israel según cliente externo real	80
3.	Recordatorio del medio por el cual conoció el Sanatorio Israel, según el cliente externo real	81
4.	Factores que motivan para requerir los servicios del Sanatorio Israel, según cliente externo	82
5.	Promedio de calificación, dimensiones de calidad según cliente externo	87
6.	Calificación del servicio con relación al precio, según cliente externo real	88
7.	Grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente en el Sanatorio Israel, según el cliente externo real	90
8.	Medio recomendado por parte del cliente externo real para la realización de publicidad del Sanatorio Israel	91
9.	Característica que diferencia al Sanatorio Israel de la competencia según cliente externo real	92

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Gasto de salud per cápita 2003-2009 y tipo de cambio 2005-2011	58
2.	Puestos del cliente interno encuestado	71
3.	Perfil del cliente interno encuestado	72
4.	Conocimiento de filosofía empresarial, según el cliente interno	73
5.	Perfil del cliente externo real encuestado	79
6.	Sugerencias del cliente externo real para el mejoramiento del servicio	83
7.	Valoración de las dimensiones de calidad del servicio según el cliente externo real	84
8.	Significado de un servicio de calidad para el cliente externo real	89
9.	Plan de acción propuesto para la identificación del cliente interno con la institución y con su trabajo	106
10.	Costo para la identificación del cliente interno con la Institución y con su trabajo	107
11.	Plan de acción propuesto para la estandarización de los procesos de atención al cliente	111
12.	Costo de estandarización de los procesos de atención al cliente	112
13.	Plan de acción propuesto para el desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente	115
14.	Costo del desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente	116

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
15.	Costo de control del desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente	117
16.	Plan de acción propuesto para el mejoramiento de la evidencia física	121
17.	Costo para el mejoramiento de la evidencia física	122
18.	Costo de control para el mejoramiento de la evidencia física	123
19.	Plan de acción propuesto para el mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución	126
20.	Costo para el mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución	127
21.	Presupuesto general	129

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Descripción de variables de la mezcla de mercadotecnia utilizada por el Sanatorio Israel	38
2.	Comparación del Sanatorio Israel con la competencia directa	68
3.	Tipo de servicio y área de cobertura de la salud pública en San Juan Sacatepéquez, Guatemala	70
4.	Matriz FODA Sanatorio Israel	96
5.	Cronograma de aplicación de propuesta	101

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Valla publicitaria de Sanatorio Israel	49
2.	Instalaciones de Sanatorio Israel	50
3.	Puerta principal de Sanatorio Israel	51
4.	Salón de capacitaciones Victoriano de Sanatorio Israel	52
5.	Sala de espera de Sanatorio Israel	52
6.	Medios para tangibilizar el servicio	54
7.	Material en el punto de venta	55
8.	Colocación propuesta de plaqueta con la filosofía empresarial (sala de espera)	105

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1.	Conceptos fundamentales de mercadotecnia	4
2.	Características del servicio	11
3.	Triángulo de la mercadotecnia de servicio	14
4.	Modelo de brechas de la calidad del servicio	16
5.	Percepciones de los clientes de la calidad y satisfacción del cliente	23
6.	Factores que influyen en el servicio deseado y esperado	29
7.	Proceso de reclutamiento y selección	46
8.	Ubicación del Sanatorio Israel y sus principales competidores (casco urbano, San Juan Sacatepéquez)	65
9.	Diseño propuesto de afiche para incentivar las quejas y sugerencias	110
10.	Diseño propuesto de buzón de quejas y sugerencias	111
11.	Diseño propuesto de rotulación de fachada	118
12.	Diseño propuesto de señalización en la puerta principal	119
13.	Diseño propuesto de dispensador de vasos y vaso con logotipo	120
14.	Diseño propuesto de valla publicitaria	126

INTRODUCCIÓN

No es de asombrarse que en las organizaciones que proporcionan servicios de salud, principalmente en el sector público, no se apliquen los conceptos y herramientas de la mercadotecnia, a diferencia de otros sectores como el de salud la demanda siempre existirá y una organización no es suficiente para poder cubrir la demanda total de este servicio. En las instituciones de salud, muchas veces los dirigentes de las mismas, consideran que la mercadotecnia es solo con el objetivo de crear más demanda, este error de concepción hace que no se vea como algo necesario para estas organizaciones.

La mercadotecnia implica mejorar todo el proceso de satisfacción de las necesidades del cliente, entender esas necesidades y otorgar un producto o servicio con valor agregado.

Aplicar la mercadotecnia de servicios en las instituciones de salud, implica transformar los elementos intangibles del proceso asistencial en servicios tangibles y competitivos, mediante la diferenciación en la calidad del mismo. La calidad en el servicio al cliente, otorga a este una oferta diferenciada con la que se crea valor añadido al servicio esencial de la institución, eliminando estereotipos con lo cual, se piensa que en las instituciones de salud el servicio es únicamente curar, no prestando atención al proceso para llegar a tan benéfico objetivo, es indudable que el cliente espera ser curado, pero la valoración del servicio la hace según el proceso que conlleva la atención médica.

Es importante considerar que para lograr la satisfacción del cliente es necesario que quienes prestan el servicio deben estar satisfechos con la institución, con su trabajo, con los compañeros y con él mismo, por lo que el primer mercado que debe atender la organización es el mercado interno es decir sus propios colaboradores. La evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo

permitirá a la institución identificar aquellas áreas débiles que necesitan ser erradicadas.

Dado a lo anterior, el presente documento aborda la aplicación de estrategias de mercadotecnia de servicios, para el logro de la calidad del servicio al cliente en el Sanatorio Israel, para ello se ha dividido el mismo en tres capítulos.

El capítulo I, constituye el marco teórico en el que se aborda los conceptos teóricos que fundamentan tanto el diagnóstico situacional de la unidad de análisis como las propuestas de solución adecuadas a las necesidades de la institución.

En el capítulo II, se presenta la metodología de la investigación, la situación mercadológica actual de la unidad de análisis, el análisis del macroentorno y el microentorno de la institución; se analiza también la situación actual del cliente interno y externo real, todo ello resumido en la matriz FODA, para una mejor comprensión de la problemática encontrada.

El capítulo III, comprende la propuesta de intervención y mejora de la calidad del servicio al cliente para la unidad de análisis, dividiéndola en la implementación de cinco estrategias basadas en las expectativas y percepciones de los clientes, lo que permitirá cerrar las cuatro brechas del proveedor y por ende la del cliente.

Además, se presentan las conclusiones de la investigación, así como las respectivas recomendaciones para la solución de las problemáticas encontradas. Se detalla la bibliografía utilizada en el desarrollo de la investigación, y por último se incluye la sección de anexos donde se encuentran los instrumentos técnicos de cada una de las propuestas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Sistema de servicios de salud en Guatemala

La salud en Guatemala, históricamente ha estado marcada por una tendencia más privada que pública, el carácter privado de la salud ha tenido sus orígenes en la conformación de clases sociales y a la poca visión colectiva de salud de parte del Estado. Actualmente el sistema de salud en Guatemala está conformado por tres grandes subsistemas tradicionalmente poco articulados entre sí, lo cual estratifica a la población, traduciéndose en opciones diferentes en cuanto a acceso, calidad, resolución y costo; a continuación se definen cada uno de estos subsistemas.

1.1.1 Subsistema público

La estructura institucional que presenta este subsistema es el más amplio del sistema, conformada principalmente por dos tipos diferentes:

- Asistencia pública a cargo del Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS).
- El seguro social a cargo de una institución autónoma de seguridad social, que es el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

En el subsistema público el financiamiento proviene principalmente del presupuesto público y cotizaciones de trabajadores y patronos al sistema de seguridad social, sin embargo, el presupuesto con el que cuenta no es suficiente por lo que se ve limitado en recursos, personal, infraestructura y sobre todo cobertura a toda la población guatemalteca.

1.1.2 Subsistema privado

El subsistema privado está conformado por todas aquellas personas e

instituciones que prestan servicios para la salud con o sin fines de lucro. En el primero se integran las empresas médicas, centros de diagnósticos, empresas farmacéuticas, seguros privados, clínicas privadas de medicina alternativa, empresas hospitalarias. Este subsistema atiende a cierto sector de la población que tiene capacidad de pago, sin embargo, algunas personas que no cuenta con esta capacidad buscan la forma de pagarlo al no poder acudir o tener acceso a algún servicio público de salud. En el segundo se integran una gran cantidad de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), pastorales de salud e instituciones diversas, atendiendo también a una parte de la población que el sistema público no es capaz de cubrir.

1.1.3 Subsistema comunitario

Comprende toda aquella persona o institución, que mediante una interpretación de la salud y de la vida diferente a la concebida institucionalmente, contempla el uso de una variedad de medios para la salud tales como plantas, principios-energéticos, entre otros que han logrado ser una alternativa para el sector de la sociedad que no confía o no tiene acceso a los dos subsistemas anteriores.

1.2 Hospital

Los hospitales de acuerdo a la Organización Mundial para la Salud (OMS) “el hospital es parte integrante de la organización médica y social, cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médica-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar.” (7:s.p.)

1.3 Sanatorio

Dado a la importancia de la salud para el ser humano han surgido en la actualidad diversas instituciones que ofrecen servicios generales o especialidades en la curación de determinada enfermedad. Un sanatorio es

definido como un “establecimiento convenientemente dispuesto para la estancia de enfermos que necesitan someterse a tratamientos médicos, quirúrgicos o climatológicos.” (11:s.p.)

Por lo que un sanatorio cuenta con instalaciones especialmente diseñadas para promover la salud, mediante ejercicio, reposo y una alimentación sana. Los sanatorios en la sociedad guatemalteca ofrecen distintos servicios relacionados a la salud, ya sea atendiendo pacientes que requieran ser ingresados o solamente ser atendidos de forma ambulatoria, es decir, que el paciente sea tratado sin necesidad de hospitalización.

1.4 Mercadotecnia

“Proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos.” (9:5)

Tradicionalmente en las empresas el proceso es primero producir y luego buscar donde colocar los productos, cuando este proceso debe ser al revés, por lo que se debe entender ya no solo en el viejo sentido de únicamente realizar una venta, sino en la de satisfacer una necesidad. La mercadotecnia informa al empresario ¿Qué quiere comprar el cliente? ¿Dónde lo quiere? ¿Cuándo lo quiere? y ¿Cuánto está dispuesto a pagar?

1.4.1 Conceptos fundamentales de mercadotecnia

Para una comprensión más amplia de la mercadotecnia, es necesario entender cada uno de sus principales conceptos, analizando la vinculación de los mismos y que cada uno de estos se desarrolla a partir del anterior. (Véase figura 1)

La mercadotecnia se fundamenta principalmente en el concepto de las necesidades que son “estados de carencia percibida.” (9:6) Las formas que

adoptan las necesidades a medida que son moldeadas por la cultura y la personalidad individual se les llaman deseos y sí estos deseos están respaldados por el poder adquisitivo adoptan el nombre de demandas. Las empresas de éxito conocen y comprenden las necesidades, deseos y demandas de sus clientes diseñando las estrategias de mercadotecnia basándose en estas, de tal forma que puedan satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Figura 1
Conceptos fundamentales de mercadotecnia



Fuente: Kotler, P. y Armstrong G. 2008. Fundamentos de mercadotecnia. 8ava. Ed. México, Prentice-Hall p. 6

Al determinar que necesidades, deseos y demandas existen y no están satisfechas, la empresa debe proporcionar un medio de satisfacción de las mismas, para ello realiza una oferta de mercado que es definida como “una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.” (9:7)

Hace algunos años seleccionar un producto o servicio no era algo difícil, sin embargo, actualmente los consumidores se enfrentan a una gama muy amplia de

productos y servicios que pueden satisfacer una necesidad determinada, por lo que hoy en día los consumidores antes de adquirir un producto o servicio evalúan el valor, satisfacción y calidad de los mismos. El valor para el cliente es definido como “la evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia.” (9:14)

La satisfacción del cliente es “el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador.” (9:14) Tanto el valor como la satisfacción están directamente relacionados con la calidad, que es definida como “la totalidad de aspectos y características de un producto o un servicio, que se relacionan con su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente.” (9:206)

Una vez que las personas deciden satisfacer una necesidad mediante la adquisición de un producto o servicio, se da el intercambio que es “el acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciendo algo a cambio.” (9:8) Para el mercadólogo el intercambio ya no lo es todo para crear utilidades, actualmente la finalidad de estos profesionales no es solo vender; es necesario crear vínculos económicos y sociales poderosos, que permitan a la empresa seguir creciendo año con año, es por ello que surge la administración de las relaciones con el cliente que consiste en “el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores.” (9:14)

El último concepto de este ciclo interdependiente es el de mercado que es definido como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.” (9:8) En el mercado se encuentran las necesidades, deseos y demandas, hacia ellos se destinan los productos y servicios. Es por ello que la meta de los mercadólogos, es entender las necesidades y deseos de mercados determinados y seleccionar a los que pueda servir mejor.

1.4.2 Entorno de mercadotecnia

Toda empresa opera en un complejo ambiente de mercado, donde existen fuerzas controlables e incontrolables, que afectan de una u otra forma a la organización. El entorno de la mercadotecnia de una empresa se compone de “fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta.” (9:65)

Las fuerzas que generalmente una empresa no puede controlar son conocidas como el macroentorno que se define como “grandes fuerzas de la sociedad, demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno.” (9:65)

En el macroentorno se encuentran las siguientes fuerzas:

- La demografía: es “el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexos, raza, ocupación y otros datos estadísticos.” (9:68)
- El entorno económico: esta es una fuerza que repercute directamente en las actividades de mercadotecnia, por lo que se debe prestar atención a las tendencias y patrones de gasto del mercado objetivo. El ambiente económico se define como “los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. “ (9:78)
- Entorno natural: la conciencia por el cuidado del medioambiente ha cobrado gran importancia para el consumidor, por lo que este muchas veces adquiere productos y servicios que no causen ningún daño al ambiente. El ambiente natural consiste en “los recursos naturales que se requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing.” (9:80)
- Entorno tecnológico: es una de las fuerzas más sobresalientes que ha moldeado estilos de vida, patrones de consumo y bienestar económico; día a día se desarrollan productos nuevos que satisfacen de una mejor

manera las necesidades de los consumidores. Este ambiente consiste en las “fuerzas que crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado.” (9:81)

- Entorno político: toda sociedad cuenta con una serie de leyes y reglas que regulan la conducta de cada persona u organización, por lo tanto, el ambiente político consiste en “leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.” (9:83)
- Entorno cultural: toda sociedad cuenta con un conjunto de creencias, tradiciones, hábitos, normas y valores que cada persona que crezca en ella compartirá. El ambiente cultural se compone de “instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.” (9:87)

Por otro lado, están las fuerzas que generalmente la empresa puede controlar y estas son conocidas como el microentorno que consiste en “las fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente.” (9:65)

En el microentorno están los siguientes actores:

- Empresa: el enfoque en la satisfacción del cliente genera valor y relaciones duraderas, sin embargo, para lograr esto es necesario que cada área de la empresa sea integrado a dicho enfoque, dado que estos grupos interrelacionados conforman el entorno interno; desde la alta dirección hasta los niveles operativos deben desarrollar sus actividades direccionadas por la mercadotecnia.
- Proveedores: para la entrega de valor a los clientes los proveedores son una parte importante de este sistema, ya que estos proporcionan los

recursos necesarios que la empresa necesita para producir bienes y servicios, e influyen directamente en los costos, calidad, disponibilidad y entrega oportuna.

- Clientes: para Philip Kotler y Gary Armstrong existen cinco mercados de clientes, los cuales los mercadólogos deben de identificar quiénes son los clientes de la empresa, a fin de entregarles valor y satisfacción de acuerdo a sus deseos y establecer relaciones redituables. Dentro de estos mercados de clientes están: mercados de consumo, mercados industriales, mercados de distribuidores, mercados gubernamentales y mercados internacionales.
- Intermediarios: son “empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.” (9:66)
- Competidores: la implementación de estrategias competitivas, que otorguen al mercado objetivo valor y satisfacción mayores que los proporcionados por los competidores, generará una posición privilegiada en la mente del consumidor, por lo que la empresa debe posicionar poderosamente su oferta contra las ofertas de la competencia.
- Públicos: “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.” (9:67)

1.4.3 Mezcla de mercadotecnia

Para lograr que las estrategias a implementar tengan éxito, es necesario proyectar una mezcla de mercadotecnia que satisfaga efectivamente las necesidades de los clientes y permita alcanzar los objetivos de la organización. La mezcla de mercadotecnia se define como “el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la

empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.”
(9:52)

Cada una de estas variables conocidas también como las cuatro P, proporcionan al empresario la posibilidad de utilizar la mejor combinación de estas para influir sobre el comportamiento del consumidor. A continuación se presenta una breve definición de cada variable:

- Producto: significa la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado meta.
- Precio: “es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.” (9:52)
- Plaza (o punto de venta): “incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.” (9:52)
- Promoción: son las actividades que la empresa realiza para persuadir al mercado meta de adquirir el producto o servicio.

1.5 El cliente

Tener un concepto claro de quienes son los clientes es primordial dentro de la empresa dado que esto permitirá llegar de manera exitosa a satisfacer sus necesidades. Existe una variedad de clasificaciones de los clientes, sin embargo, a continuación se define una clasificación de estos que será utilizada para el estudio.

1.5.1 Cliente externo

“La persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.” (13:s.p.) El mercadólogo para planificar e implementar de mejor manera las estrategias que

permitan alcanzar los objetivos de la organización, clasifica al cliente externo en:

- Cliente real: que son las personas, empresas u organizaciones que actualmente adquieren productos o servicios de la empresa, es decir, son los clientes que hoy en día son la fuente de ingreso de la empresa.
- Cliente potencial: en esta clasificación se encuentran todas aquellas personas, empresas u organizaciones que actualmente no adquieren ningún producto o servicio de la empresa, pero que pueden adquirirlos en el futuro, por lo que se les puede considerar como la fuente de ingresos potenciales para la empresa.

1.5.2 Cliente interno

“Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.” (8:s.p.)

1.6 Servicios

“Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona.” (14:4) Los servicios están creciendo con mayor rapidez en toda la economía mundial. En relación a los productos se diferencian de su forma de producir, consumir y evaluar, por lo que estas características hacen que los servicios presenten una mayor complejidad al momento de evaluar y saber qué es lo que realmente desea el cliente.

La forma de ejecutar el servicio es la carta de presentación de toda empresa, es por ello que esta es un área que no debe ser descuidada por el empresario. “En los servicios de salud cabe distinguir tres grupos de servicios:

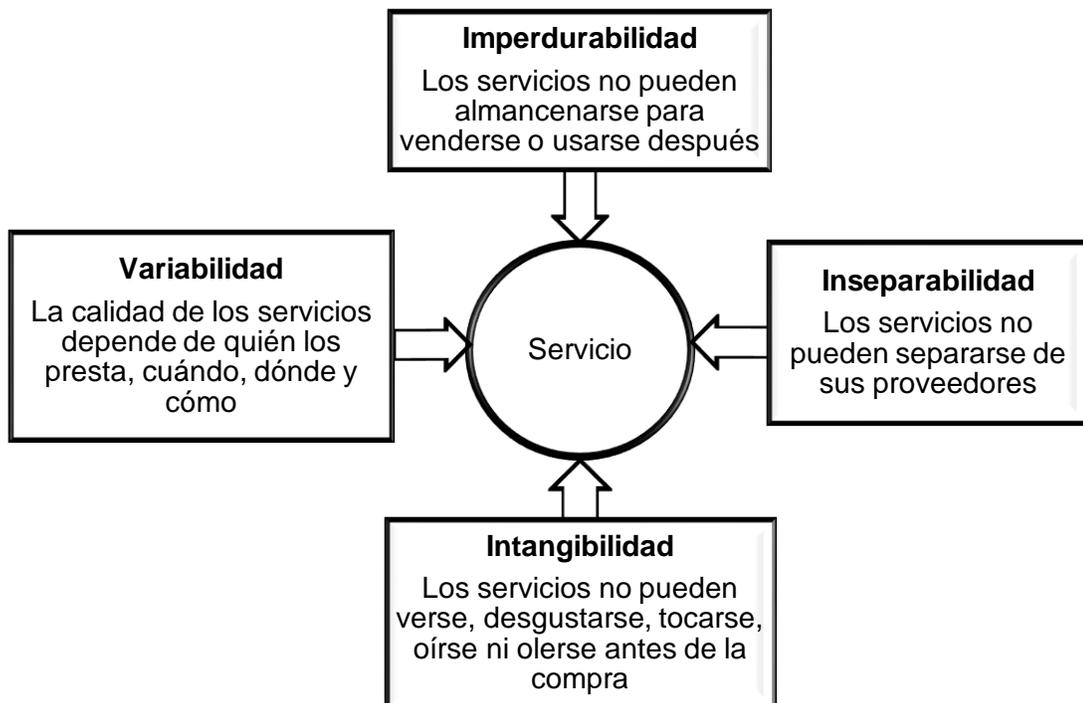
- Servicio esencial (satisfacción de la necesidad de salud).
- Servicios adicionales (interacciones entre proveedor-paciente que tienen lugar durante el proceso del servicio esencial).

- Servicios de apoyo (imagen y comunicación).” (3:56)

1.6.1 Características de los servicios

Toda empresa al momento de diseñar los programas de mercadotecnia, debe considerar cuatro características que diferencian un servicio de un producto, dado que el correcto entendimiento de estas producen necesidades y oportunidades especiales de mercadotecnia, que pueden ser sustancialmente diferentes a las aplicables a un producto. (Véase figura 2)

Figura 2
Características del servicio



Fuente: Kotler, P. y Armstrong G. 2008. Fundamentos de mercadotecnia. 8ava. Ed. México, Prentice-Hall p. 223

1.7 Mercadotecnia de servicios

Los servicios en los últimos años han cobrado una vital importancia dentro de las economías de los países. A mediados de la década de 1980, los profesionales

de la mercadotecnia, se percataron que comercializar y gestionar servicios presentaba problemas y desafíos que no se presentaban en el sector industrial, viendo la necesidad de desarrollar y documentar prácticas de mercadotecnia enfocadas en los servicios, a partir de ello surge la mercadotecnia de servicios, la cual consiste en la aplicación de los principios de la mercadotecnia de productos, a los bienes intangibles con la respectiva diferencia que la naturaleza de estos implica, por lo tanto esta puede definirse como las “estrategias de marketing enfocadas a conseguir la mayor y mejor competitividad de las empresas que comercializan bienes intangibles.” (15:s.p.)

Conforme ha evolucionado la mercadotecnia de servicios, ha abordado las preocupaciones y necesidades de cualquier empresa en el que el servicio es una parte integral en la oferta, al igual que la mercadotecnia de productos, sus conceptos y herramientas se moldean constantemente de acuerdo a las tendencias del mercado.

En Guatemala, la mercadotecnia de servicios no es muy difundida principalmente en las pequeñas y medianas empresas y de acuerdo a datos del Banco de Guatemala (Banguat), el comercio y los servicios en el año 2001 representaban el 56.9% del PIB, aumentando a 60.4% en el 2009, por lo que este sector actúa como motor de la economía del país, es por esto que se hace importante conocer y aplicar las herramientas de la mercadotecnia de servicios que permita diferenciar y obtener ventaja competitiva y crecer en un sector donde la competencia año con año va creciendo principalmente en el sector salud.

1.7.1 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios

La mezcla de mercadotecnia es la interacción de los elementos que la empresa puede controlar (producto, precio, plaza y promoción) y utilizar, para alcanzar los objetivos de mercadeo que esta tenga en el mercado al que se dirige, sin embargo, debido a las características de intangibilidad, heterogeneidad,

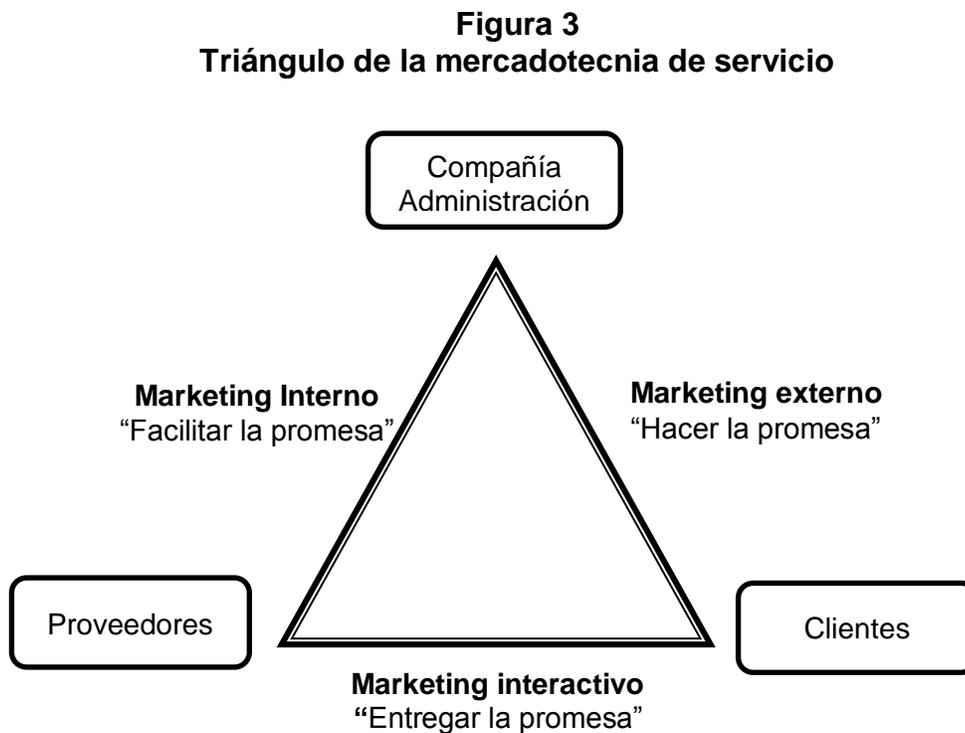
inseparabilidad y carácter perecedero de los servicios, los clientes a menudo buscan cualquier elemento tangible que los ayude a comprender la naturaleza de la experiencia del servicio, con lo cual la mezcla tradicional no resulta del todo efectiva, es por ello que para los servicios se incorporan a dicha mezcla, las personas, evidencia física y los procesos. A continuación se define cada uno de estos elementos:

- Personas: “todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influye por tanto en las percepciones del comprador; el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio.” (14:25) El personal es sumamente importante en toda empresa, pero es esencial en aquellas circunstancias en que no existen las evidencias de los productos tangibles, por lo que el cliente se formará la impresión de la empresa en función del comportamiento y actitud de su personal.
- Evidencia física: “el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (14:25) Debido a la característica de los servicios los clientes se forman impresiones de los mismos, a través de evidencias físicas como edificios, equipos, accesorios, tarjetas de presentación, folletos, etiquetas, rótulos, entre otros. Cada uno de estos componentes tangibles del servicio coadyuvan a crear el ambiente en que se compra o realiza un servicio y, sobre todo a tangibilizar el mismo, permitiendo evaluar de una forma más fácil la calidad de este.
- Procesos: “los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.” (14:25) La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio, en este elemento de la mezcla ampliada se define la serie de acciones que el empleado o

cliente debe seguir para interactuar con el servicio en sí, por lo que el flujo operativo del servicio también da a los clientes evidencia para juzgarlo y calificarlo.

1.7.2 Triángulo de la mercadotecnia de servicio

“El triángulo muestra los tres grupos vinculados que trabajan juntos para desarrollar, promover y entregar servicios.” (14:353) (Véase figura 3)



Fuente: Valarie A. Z., Mary Jo, B. y Dwayne D. G. 2006. Marketing de servicios. 5ta. Ed. México, McGraw-Hill. p. 353

En los vértices del triángulo se encuentran: la compañía, los proveedores del servicio y los clientes; entre estos vértices existen tres tipos de mercadotecnia que deben de llevarse a cabo para que el servicio sea de calidad, tal es el caso de la relación entre la compañía y los proveedores, en la cual existe una mercadotecnia interna, este tipo de mercadotecnia se encarga de estimular al

personal para que mantenga un nivel alto de calidad en la prestación del servicio aplicando sus destrezas y habilidades. La efectividad de esta mercadotecnia se basa en el reconocimiento de un estrecho vínculo entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

Por otro lado está la mercadotecnia externa, la cual se da entre la compañía y los clientes, en este tipo de mercadotecnia, la compañía ofrece los productos o servicios a través de publicidad, la ventas, promociones, políticas de precios, evidencia física entre otras herramientas tradicionales de mercadotecnia, todo ello con la finalidad de atraer clientes potenciales, acá es donde la compañía promete y desarrolla expectativas del cliente con relación a lo que se le va a entregar.

En la parte inferior del triángulo existe la mercadotecnia interactiva o mercadotecnia en tiempo real, la cual se da entre los proveedores y los clientes, este tipo de mercadotecnia se encarga de que los clientes compren una y otra vez, como consecuencia de ofrecerles un servicio de alta calidad que satisfaga sus expectativas, por lo que es el punto en donde se cumplen o se rompen promesas que evalúan el servicio.

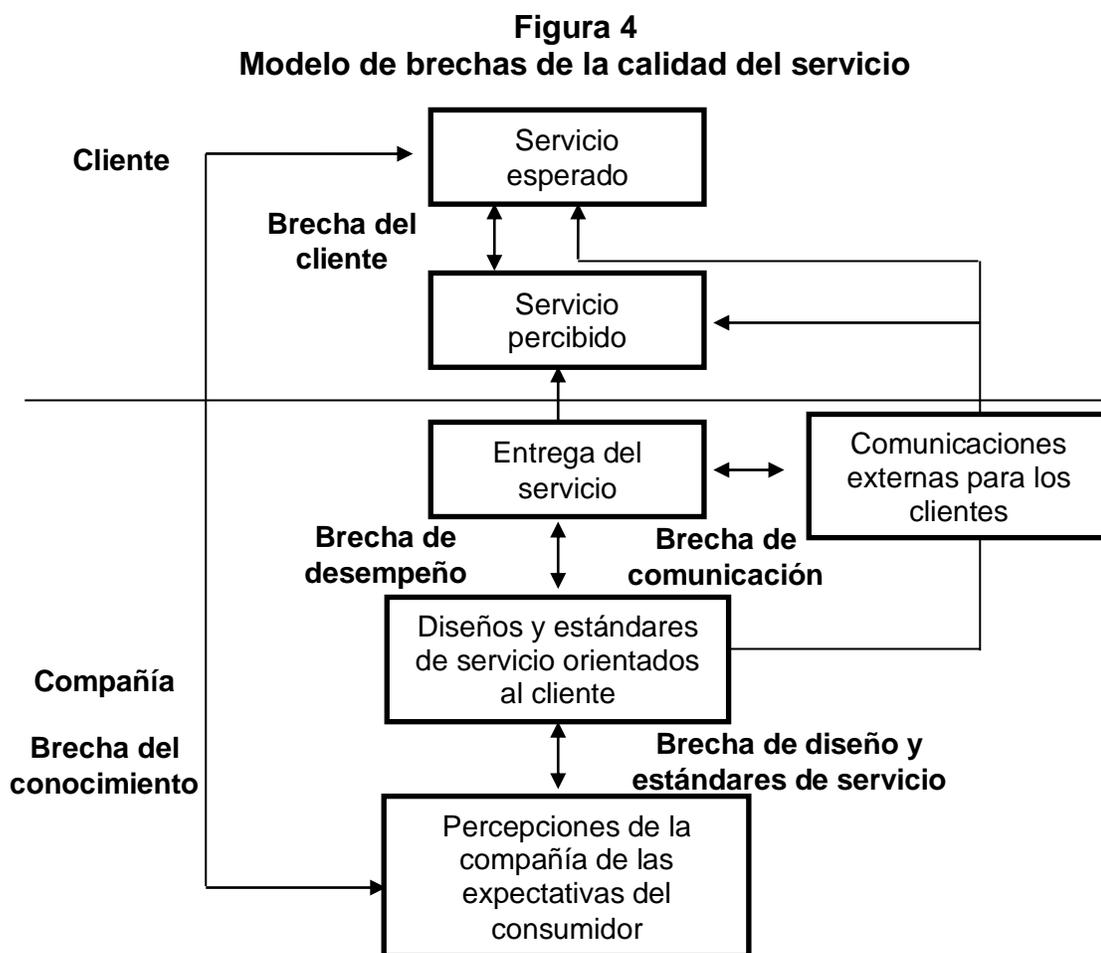
Se debe prestar toda la atención a cada uno de los lados del triángulo, ya que cada una de estas actividades resultan fundamentales para construir y sostener relaciones duraderas con los clientes. “Es decir, lo que se promete por medio del marketing externo debe ser lo mismo que lo que se entrega, y las actividades para lograrlo dentro de la organización deben de alinearse con lo que se espera de los proveedores del servicio.” (14:354)

1.8 Modelo de brechas de la calidad del servicio

“El modelo de brechas posiciona los conceptos, las estrategias y decisiones claves en el marketing de servicio de una manera que comienza con el cliente y

construye las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre expectativas y percepciones del cliente.” (14:46)

Este modelo trata de identificar las causas de un servicio deficiente, de esta forma se identifica la diferencia de las expectativas y percepciones de los clientes a partir de cuatro posibles diferencias las cuales puede controlar el proveedor del servicio. (Véase figura 4)



Fuente: Valarie A. Z., Mary Jo, B. y Dwayne D. G. 2006. Marketing de servicios. 5ta. Ed. México, McGraw-Hill. p. 43

La comprensión de este modelo favorece a cualquier empresa en el logro de la calidad del servicio, dado que en la parte superior de la figura (véase figura 4),

hace referencia a los factores que hacen que los clientes se formen una opinión sobre la calidad del servicio recibido y, en la parte inferior se presentan las posibles deficiencias que pueden cometer las empresas, para no prestar un servicio de calidad. A continuación se detallan de manera general cada una de estas brechas que deben cerrarse, para lograr la calidad del servicio.

1.8.1 Brecha del cliente

Para lograr la calidad en el servicio es necesario satisfacer o superar las expectativas del cliente, por lo que la brecha del cliente corresponde a las diferencias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio.

Toda persona antes de adquirir un servicio se forma una serie de ideas o puntos de referencia del servicio mediante experiencias pasadas, comentarios de otras personas, imagen de la empresa, publicidad, entre otras, lo que en resumen hace que el cliente se forme expectativas acerca del servicio, pero en el momento de recibir el mismo, las expectativas son satisfechas o insatisfechas, por lo que las percepciones son el reflejo real de la forma en el que el servicio es recibido. Cerrar la brecha del cliente conlleva una serie de retos, estrategias y prácticas que deberán llevarse a cabo eliminando la distancia existente entre el servicio que el cliente espera y lo que recibe.

1.8.2 Brecha del proveedor del servicio

La brecha del cliente se origina por cuatro brechas existentes y controladas por la empresa, de ello el nombre de brechas del proveedor, por lo que es necesario cerrarlas primeramente, para cerrar automáticamente la brecha del cliente.

1.8.2.1 Brecha 1 del proveedor: la brecha del conocimiento

La comprensión de las expectativas de los clientes es fundamental para poder cerrar esta brecha, por lo tanto esta brecha es “la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas

expectativas.” (14:34) La mayor parte de los empresarios cometen el error de creer con base a juicios personales, cuales son las expectativas de los clientes, por lo que estas ideas muchas veces erróneas de lo que el cliente quiere, pueden originar una gran brecha de lo que en realidad desea. Los factores clave que generan esta brecha y que son importantes de evaluar son los siguientes:

- a. Orientación inadecuada de la investigación de mercados.
 - Investigación de mercados insuficiente.
 - Investigación no enfocada en la calidad del servicio.
 - Uso inadecuado de la investigación de mercados.
- b. Falta de comunicación ascendente.
 - Falta de interacción entre gerencia y cliente.
 - Comunicación insuficiente entre empleados de contacto y clientes.
 - Demasiados niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia.
- c. Enfoque insuficiente en la relación.
 - Falta de segmentación de mercado.
 - Enfoque en las transacciones más que en las relaciones.
 - Enfoque en los clientes nuevos en lugar de concentrarse en la relación con los clientes habituales.
- d. Recuperación inadecuada del servicio.
 - Falta de estímulo para escuchar las quejas del cliente.
 - Falla al compensar cuando las cosas salen mal.
 - No hay mecanismos de recuperación apropiados para las fallas en el servicio.

1.8.2.2 Brecha 2 del proveedor: la brecha del diseño y estándares del servicio

“La diferencia entre la comprensión de la compañía de las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños y estándares de servicio dirigidos hacia él.”

(14:36) No basta comprender las expectativas de los clientes es necesario traducir estas expectativas en estándares operativos, que sean claros para el personal, trabajando todos con el mismo concepto de servicio. Es por ello que para el logro de la calidad del servicio la empresa debe emplear estándares de servicio definidos por el cliente.

Si la empresa no diseña sus estándares de servicio orientados hacia el cliente, la calidad del servicio puede ser dañada al momento de ser percibida. Entre las razones más generalizadas por las que puede existir esta brecha están:

- a. Diseño deficiente del servicio.
 - Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios.
 - Diseños del servicio, vagos e indefinidos.
 - Fracaso para conectar el diseño del servicio con el posicionamiento del servicio.
- b. Ausencia de estándares orientados al cliente.
 - Falta de estándares de servicio orientados al cliente.
 - Ausencia de gestión del proceso para enfocarse en requerimientos del consumidor.
 - Ausencia de un proceso formal para establecer metas de calidad del servicio.
- c. Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados.
 - Fracaso para desarrollar tangibles alineadas, es decir, que todos los elementos físicos que integran la capacidad instalada de la empresa, estén acordes con la prestación del servicio y por ende con las expectativas del cliente.
 - Diseño del ambiente de servicio que no satisface las necesidades del cliente y el empleado.
 - Mantenimiento y actualización inadecuados del ambiente del servicio.

1.8.2.3 Brecha 3 del proveedor: la brecha del desempeño del servicio

Pareciera que el comprender las expectativas de los clientes y diseñar estándares orientados hacia el mismo, garantizan la calidad del servicio, sin embargo, esto no es del todo cierto, dado que es necesario que alguien desempeñe estos estándares, que podrán estar muy bien definidos, pero si no es realizada por la persona o personas idóneas y respaldados por los recursos apropiados, el logro de la calidad del servicio puede fracasar, por lo cual esta brecha es “la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.” (14:38)

Esta brecha se manifiesta en el momento del desempeño del servicio y puede estar originada por los siguientes factores:

- a. Deficiencias en las políticas de recursos humanos.
 - Reclutamiento ineficaz.
 - Ambigüedad y conflicto en los papeles.
 - Tecnología deficiente para el trabajo del empleado.
 - Sistemas de compensación y evaluación inapropiados.
 - Falta de empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo.
- b. Fracaso en igualar oferta y demanda.
 - No se suavizan los picos y valles de la demanda.
 - Mezcla inapropiada del cliente.
 - Confianza excesiva en el precio para suavizar la demanda.
- c. Clientes que no cumplen con sus papeles.
 - Los clientes desconocen sus papeles y responsabilidades.
 - Los clientes tienen impacto negativo entre sí.
- d. Problemas con intermediarios del servicio.
 - Conflicto de canal sobre objetivos y desempeño.
 - Conflicto de canal sobre costos y recompensas.

- Dificultad para controlar la calidad y la consistencia.
- Tensión entre empoderamiento y control.

1.8.2.4 Brecha 4 del proveedor: la brecha de comunicación

“La diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de este. Las promesas hechas por una compañía de servicio a través de su publicidad en los medios, la fuerza de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente, los estándares contra los que los clientes evalúan la calidad del servicio.” (14:42)

El cliente se forma expectativas del servicio, de acuerdo a las promesas hechas por la empresa mediante la comunicación externa, las cuales sirven de base para calificar el servicio entregado con lo prometido y si este no es igualado, la calidad del servicio se ve dañada. Algunas de las razones que generan esta brecha son:

- a. Falta de comunicación integral del mercadeo de servicios.
 - Tendencia a ver cada comunicación externa como independiente.
 - No incluir mercadeo interactivo en el plan de comunicaciones.
 - Carecer de un fuerte programa de mercadotecnia interno.
- b. Administración no efectiva de las expectativas del cliente.
 - No administrar la expectativa del cliente a través de todas las formas de comunicación.
 - No educar de manera adecuada a los clientes.
- c. Hacer promesas exageradas.
 - Hacer promesas exageradas en la publicidad.
 - Hacer promesas exageradas en las ventas personales.
 - Hacer promesas exageradas con muestras de evidencia física.
- d. Comunicaciones horizontales inadecuadas.
 - Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones.
 - Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones.

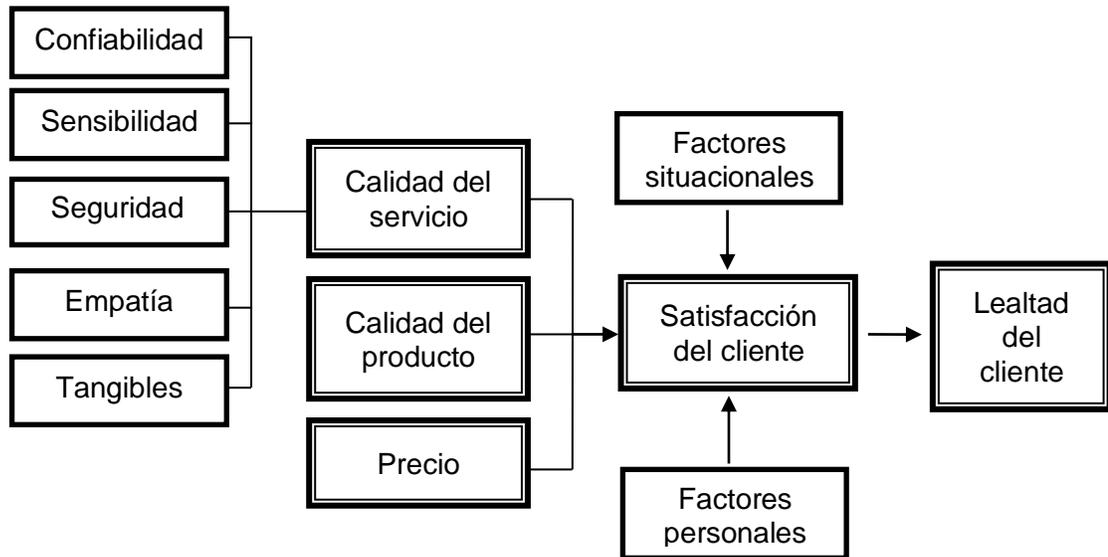
- Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales o unidades.
- e. Fijación de precios inapropiada.
- Precios altos que elevan las expectativas del cliente.
 - Precios que no están vinculados con las percepciones de valor del cliente.

1.9 Calidad en el servicio

Para lograr la calidad en el servicio, es necesario ajustarse a las especificaciones del cliente, es decir, que en el momento en que el servicio es adquirido o momento de verdad, se logre igualar o superar las expectativas del cliente en relación a las percepciones del mismo acerca del servicio, por lo que la calidad del servicio es “una evaluación enfocada que refleja la percepción del cliente de la confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía y tangibles.

La satisfacción, por otra parte es más incluyente, esta influida por las percepciones de la calidad del servicio, calidad del producto y precio, así como por factores situacionales y personales.” (14:103) Es por ello que la percepción de la calidad del servicio es un componente de la satisfacción del cliente. (Véase figura 5)

Figura 5
Percepciones de los clientes de la calidad y satisfacción del cliente



Fuente: Valarie A. Z., Mary Jo, B. y Dwayne D. G. 2006. Marketing de servicios. 5ta. Ed. México, McGraw-Hill. p. 103

1.9.1 Dimensiones de la calidad en el servicio

Como se observa en la figura (véase figura 5), los clientes no perciben la calidad como un aspecto de una sola dimensión, sino más bien juzgan la calidad basándose en múltiples factores relevantes. Parsu Parasuraman, Leonard Berry y Valarie Zeithamal, de acuerdo a sus investigaciones han identificado cinco dimensiones de la calidad del servicio, las cuales se definen a continuación:

- **Confiable:** La confiabilidad implica que la empresa cumple con las promesas que realiza. Esta dimensión analiza las cualidades con la que cuenta la institución para cumplir con la adecuada prestación del servicio, ejecutándola de forma precisa y segura; para el sector salud esta dimensión es una de las más importantes ya que al mantener un alto grado de confianza en la institución, el cliente no dudará en recomendarla a otras personas.
- **Sensible:** esta implica la disposición a ayudar a los clientes y

proporcionar la rapidez en el servicio, por lo que si la empresa desea sobresalir en esta dimensión es necesario definir estándares de atención y tiempos que hacen frente a las solicitudes, preguntas, reclamos y problemas con base en el punto de vista del cliente y no de la empresa.

- Seguridad: “la seguridad se define como el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza.” (14:114) Esta dimensión es más valorada en los servicios que para el cliente implica un riesgo, tal es el caso de los servicios médicos, legales y de seguros.
- Empatía: la finalidad de esta dimensión es transmitir al cliente que son únicos y especiales, por lo que se le debe brindar una atención personalizada, atendiendo oportuna y cuidadosamente sus necesidades enfocándose en hacer sentir al cliente importante y comprendido por la empresa.
- Tangibles: es todo lo que percibe físicamente el cliente, aspectos tales como las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación; la imagen que proyecta cada uno de estos elementos físicos, los clientes principalmente los nuevos la utilizan para evaluar la calidad. Esta dimensión genera rápidamente algún grado de expectativa positiva o negativa, debido a que el servicio es intangible, por lo que el cliente buscará todo aquello que ve y siente para evaluar la calidad del mismo.

1.10 Cultura de servicio

Dentro de cada empresa existe una cultura organizacional que guía el actuar de cada uno de los empleados. La cultura corporativa es definida como “el patrón de los valores y las creencias compartidas que dan significado a los miembros de una organización y les proporcionan las reglas de comportamiento en la organización.” (14:348) La cultura corporativa orientada tanto a los clientes como al servicio es vital para el logro de la calidad del servicio, donde cada empleado

valore al cliente y compañeros de trabajo con un buen servicio, dado que para el cliente, el empleado de contacto es el servicio, por lo que la cultura de servicio debe ser entendida como “una cultura donde existe una valoración por el buen servicio, y donde dar un buen servicio a los clientes internos al igual que los clientes finales se considera una forma de vida natural y una de las normas más importantes para todos.” (14:349)

Para lograr una cultura de servicio se requiere de una serie de factores que contribuyan al logro del mismo, uno de estos es exhibir un liderazgo de servicio por parte de las personas clave dentro de la organización, ya que existe una mayor probabilidad de que el empleado adopte la cultura de servicio, si ve que la administración vive con estos valores y no únicamente la dice sin aplicarlas, por ejemplo, si el director de una clínica cada mañana al llegar a su oficina antes de iniciar su labor, saluda a cada uno de sus subordinados con un buenos días, este pequeño detalle hará que los empleados comprendan lo que es importante para la organización.

1.11 Estrategia

“La estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo.” (4:115)

Desarrollar estrategias novedosas y de éxitos, siempre ha sido y será un reto para todo empresario, dado al dinamismo de los gustos y preferencias de los clientes, por lo que todo empresario está obligado a estar siempre alerta a los cambios que se dan en el entorno, para poder adaptarse cuanto antes y no quedarse rezagados.

1.11.1 Estrategia de diferenciación

Existen diversas estrategias que pueden emplearse para todo negocio; para las empresas de servicios una de ellas es la propuesta por Michael Porter: la

diferenciación que consiste en que “la empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado.” (9:56)

El propósito de esta estrategia radica en lograr que el cliente viva una experiencia excepcional, única y diferente, haciendo que el mismo esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar con la competencia. El principal medio de marcar una diferencia reside en la forma en que se presta el servicio y en la imagen de la organización, por lo que se debe otorgar al cliente una oferta, una entrega y una imagen diferente, con características innovadoras, atractivas y eficientes que la distinga de sus competidores.

1.12 Servicio al cliente

“Es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía.” (10:5) Este es uno de los elementos fundamentales de la estrategia del producto que permite a una empresa poder obtener una ventaja competitiva, por lo que debe ser diseñada de acuerdo a las necesidades de los clientes; no implica únicamente estudiar las quejas o comentarios de los clientes, es necesario realizar encuestas periódicas que permitan diagnosticar el servicio de apoyo actual o la obtención de ideas, con la finalidad de proporcionar un mejor servicio y, por ende, una forma de distinguirse de la competencia.

1.12.1 Satisfacción del cliente

“El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.” (8:40) Para ganar un lugar en la mente de los clientes, es indispensable lograr la plena satisfacción del mismo, es por ello que todas las actividades y personas de la empresa deben de coadyuvar a lograr dicho objetivo. La satisfacción del cliente conlleva tres principales beneficios para toda la empresa las cuales son: la

lealtad del cliente, publicidad de boca en boca positivo (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado.

1.12.2 Medición de la satisfacción del cliente

Las empresas deben de medir constantemente la satisfacción del cliente, debido que una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Después de haber adquirido el cliente un producto o servicio experimenta uno de los tres niveles de satisfacción:

- “Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.” (12:s.p.)

Es indiscutible que contar con clientes satisfechos conlleva beneficios a la empresa, por ese motivo los empresarios exitosos buscan complacer a sus clientes, ofreciendo solo lo que pueden cumplir, y entregando después más de lo que prometieron. Pero el poder lograrlo conlleva una serie de retos, principalmente de inversión por lo que surge la pregunta ¿Hasta qué punto se debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes? la respuesta a esta pregunta se da siempre que exista un equilibrio entre satisfacción del cliente y rentabilidad para la empresa.

1.12.3 La cadena servicio-utilidad

Para lograr ser una empresa de servicio exitosa, es importante prestar toda la atención tanto a los clientes como a los empleados, estos últimos son quienes ejecutan el servicio y para superar las expectativas del cliente, el empleado debe transmitir su satisfacción con lo que hace, por lo tanto, la gerencia antes de superar las expectativas de los clientes primero debe superar las expectativas de

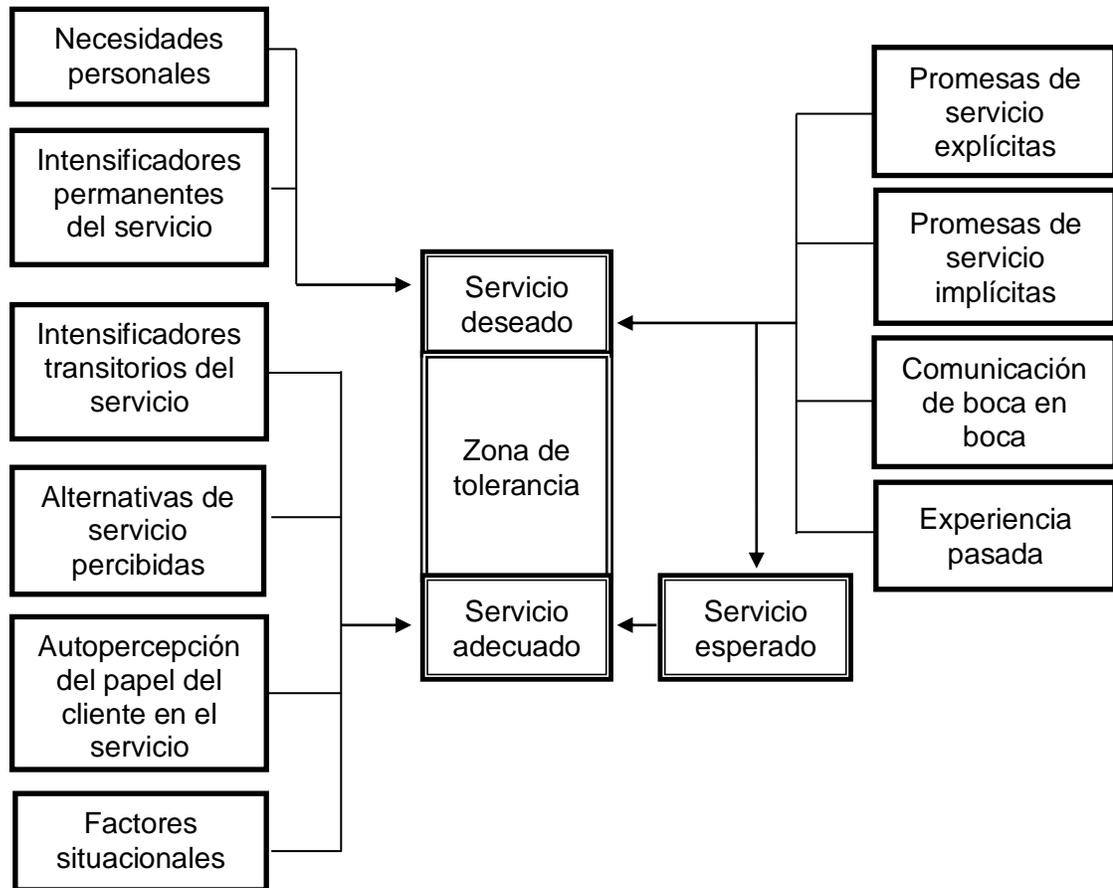
los empleados. La cadena de servicio-utilidad vincula las utilidades de una empresa de servicio con la satisfacción de empleados y clientes. “Esta cadena consta de cinco eslabones:

- Calidad interna del servicio: selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes lo que redundará en...
- Empleados de servicio productivos y satisfechos: empleados más satisfechos, leales y trabajadores, lo que redundará en ...
- Mayor valor del servicio: creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaz y eficiente, lo que redundará en...
- Clientes satisfechos y leales: clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras, y recomiendan el servicio a otros clientes, lo que redundará en...
- Utilidades y crecimiento saludables: un desempeño superior de la compañía de servicio.” (9:225)

1.12.4 Expectativas del cliente acerca del servicio

Antes de adquirir un servicio, en la mente del cliente se forma una idea de cómo será este servicio y de acuerdo a ello será calificada la calidad del mismo, es importante que el empresario conozca qué es lo que el cliente espera de un servicio, es decir, sus expectativas que son “creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño.” (14:75) Pero este nivel de expectativa puede variar de un cliente a otro dependiendo del punto de referencia que tengan. (Véase figura 6)

Figura 6
Factores que influyen en el servicio deseado y esperado



Fuente: Valarie A. Z., Mary Jo, B. y Dwayne D. G. 2006. Marketing de servicios. 5ta. Ed. México, McGraw-Hill. p. 87

En la figura 6 se encuentran los dos estándares de expectativas que pueden traducirse como límite superior e inferior, siendo el servicio deseado y el servicio adecuado respectivamente. El primero es el nivel de servicio que el cliente anhela y espera recibir, mientras que el servicio adecuado es el nivel que el cliente tolera y acepta del servicio. Entre estos dos niveles existe una zona de tolerancia que es el rango en que los clientes reconocen y están dispuestos a aceptar alguna variación, la misma traerá consecuencias positivas o negativas para la empresa, dependiendo si este supera el servicio deseado o si no se llega al servicio adecuado.

Es importante recalcar que la zona de tolerancia se incrementa o decrementa para cada consumidor en particular de acuerdo a diversos factores controlados y no controlados por el proveedor del servicio. El servicio deseado está influenciado por las necesidades personales que son “aquellos estados o condiciones esenciales para el bienestar físico psicológico del cliente y son factores fundamentales que moldean lo que los clientes desean en el servicio.” (14:82)

Por otro lado están los intensificadores permanentes del servicio, que son factores estables que hacen que el cliente tenga mayor sensibilidad para el servicio, estos intensificadores elevan el nivel de servicio deseado, mediante lo que se conoce como expectativa de servicio derivado y filosofía del servicio personal, el primero consiste en que el cliente representa no solo sus expectativas sino también la de una o más personas que también recibirán el servicio, lo que hace que se eleve el nivel de servicio deseado, la segunda consiste en que el cliente conoce el significado del servicio y la conducta apropiada del proveedor del servicio, por ejemplo, si un médico recurre con otro médico a requerir el servicio de este, el primero cuenta con estándares para el desempeño del servicio que fueron moldeados por su preparación y experiencia, que harán que este tenga un mayor nivel de servicio deseado. Más adelante se analizan los otros factores que influyen en el servicio deseado.

El servicio adecuado también es influenciado por una serie de factores, como se muestra en la figura (véase figura 6). Los intensificadores transitorios del servicio “consisten en factores individuales a corto plazo que hacen que un cliente sea más consciente de la necesidad de un servicio.” (14:84). Tal es el caso de una emergencia médica por accidente, el cliente espera ser atendido rápidamente, esta y otras situaciones hacen que el nivel de servicio adecuado aumente y que la zona de tolerancia se reduzca. Las alternativas de servicio percibidas también aumentan el nivel de servicio adecuado, si el cliente conoce de otros

proveedores que le pueden ofrecer el mismo servicio, caso contrario es, si el cliente cree que no podrá encontrar un mejor servicio en alguna otra parte tendrá un mayor grado de tolerancia.

El tercer factor que influye en el nivel de servicio adecuado es la autopercepción del papel del cliente en el servicio, esta consiste en “la percepción del cliente acerca del grado en que ellos ejercen una influencia en el nivel de servicio que reciben.” (14:85) Es decir, que si el cliente cree que está desempeñando bien su papel, reducirá su nivel de tolerancia, por ejemplo, si un paciente en un consulta médica cree que le está diciendo al médico todos los síntomas que padece sin descartar nada, el cliente esperará un diagnóstico oportuno, caso contrario si considera que su papel no lo está desempeñando bien.

Los factores situacionales hacen que disminuya el nivel de servicio adecuado debido a que el cliente conoce que las condiciones del desempeño del servicio están más allá del control del proveedor del servicio. Por ejemplo, en un hospital al presentarse una emergencia por algún accidente y todos los médicos están ocupados atendiendo a cada uno de los heridos, los pacientes que tienen citas con alguno de los médicos comprenderán la situación y estarán dispuestos a esperar más tiempo de lo normal para ser atendidos. El factor final que influye en el servicio adecuado es el servicio esperado que es “el nivel de servicio que los clientes creen que es probable que obtengan.” (14:87)

Tanto el servicio esperado como el servicio deseado se ven influenciados por un factor interno y tres externos, el primero son las promesas de servicio explícitas que son las declaraciones que hace la empresa tanto personal como no personal, mediante la mezcla de comunicación. Las promesas de servicio implícitas están dadas por el precio y los tangibles asociados al servicio, de acuerdo a estos el cliente hace inferencia de lo que debería ser y será el servicio.

Una de las principales influencias en las expectativas del servicio es la comunicación de boca en boca que transmite a los clientes como será el servicio. La experiencia pasada, si un cliente ya cuenta con exposición previa del servicio, tendrá predicciones y deseos de los servicios moldeados por las experiencias pasadas.

Para igualar o superar la entrega con las promesas, es necesario conocer y comprender cada uno de estos factores que influyen en el servicio deseado y el servicio adecuado, aumentando o disminuyendo la zona de tolerancia.

1.13 Encuentros de servicio

Las empresas de éxito reconocen que la manera más efectiva de competir es diferenciarse con respecto a la calidad del servicio, la satisfacción y lealtad del cliente. Las promesas hechas por la empresa que persuaden y forman expectativas del servicio se cumplen o se rompen en el momento que el cliente interactúa con la empresa, es decir, el momento de verdad, que “es en estos encuentros en los que los clientes reciben una imagen instantánea de la calidad del servicio de la organización, y cada encuentro contribuye a la satisfacción general del cliente y su disposición para hacer negocios de nuevo con la organización.” (14:120)

Cada vez que el cliente interactúa con la empresa, lleva consigo un nivel de expectativa que es vital para la evaluación del servicio, es por ello que se debe cuidar que el cliente tenga solo experiencias positivas, tratando de evitar por completo las fallas en la entrega del servicio, dado que una combinación de experiencias positivas y negativas hará que el cliente se sienta inseguro de la calidad de la empresa y por ende vulnerable a las ofertas de los competidores. La creación de valor superior en cada encuentro de servicio depende de la habilidad del empleado y de los procesos de apoyo que respaldan al empleado.

Existen tres tipos generales de encuentros de servicio, en que el cliente puede interactuar con uno de ellos o con una combinación de los mismos, estos se definen a continuación:

1.13.1 Encuentros remotos

En este tipo de encuentros no existe ningún contacto humano directo con el cliente, tal es el caso de las consultas realizadas a páginas de internet de alguna empresa, cajeros automáticos, pedidos electrónicos, entre otros.

1.13.2 Encuentros telefónicos

Casi toda empresa utiliza los encuentros telefónicos principalmente en funciones de servicio al cliente. En este tipo de encuentros influye la voz del empleado y la efectividad/eficiencia en la resolución de los asuntos del cliente.

1.13.3 Encuentros en persona

Este tipo de encuentro es el más difícil de controlar y de prever ya que este es el que se presenta entre un empleado y un cliente de contacto directo, y ambos juegan un papel importante para crear servicio de calidad. Por ejemplo, en un sanatorio se da este tipo de encuentro entre pacientes y personal de recepción, enfermeras, doctores, técnicos de laboratorio, personal administrativo entre otros.

1.14 Matriz FODA

En la actualidad existe una serie de herramientas de diagnóstico que otorga a las empresas la facilidad de toma de decisiones, examinando características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve. Una de las herramientas de mayor difusión y utilidad dentro de las empresas es la matriz FODA la cual se define como “una herramienta que integra los elementos internos y externos de una empresa para la toma de decisiones y, especialmente para la evaluación de situaciones normales y de contingencia, así como para la

etapa comparativa para la formulación de estrategias o planes operacionales.”
(5:25)

La principal función de esta herramienta es detectar las relaciones entre las variables más importantes (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo. La detección oportuna de cada uno de estas variables permitirá establecer la situación actual del Sanatorio y sobre esta base elaborar las estrategias pertinentes que permitan alcanzar la calidad del servicio al cliente.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SANATORIO ISRAEL

Para poder comprender de una mejor manera la problemática suscitada en la institución, fue necesario determinar la situación actual de la misma, así también, se recabó información primaria y secundaria que aprueben o rechacen las hipótesis planteadas; para esto fue necesario contar con información objetiva y verídica, sustentada con métodos y técnicas que otorga el campo de investigación.

2.1 Metodología de la investigación

Se utilizó el método científico en sus tres fases (indagadora, demostrativa y expositiva), valiéndose de diversas herramientas y técnicas para recabar toda la información pertinente. Una de estas herramientas fue el cuestionario, determinándose que por ser una institución que presta servicios de salud puede utilizarse el cuestionario SERVQHOS (véase anexo 2), para conocer las percepciones y expectativas de los clientes externos del Sanatorio Israel, dicho cuestionario es una adaptación al ambiente hospitalario del cuestionario SERVQUAL que se utiliza para evaluar la calidad en empresas de servicios. Cada uno de los ítems contenidos en este cuestionario se puntuó en la escala de Likert (de 1 a 5) según el grado de satisfacción, a la misma también se le ha complementado con otras preguntas.

Por otro lado para los clientes internos, se elaboraron cuestionarios dirigidos tanto a jefes como colaboradores para conocer su percepción del servicio, así como guías de observación para el investigador, este último fue aplicado tanto a la institución como a los principales competidores de la misma. (Véase anexo 3)

El cliente externo real es toda persona que adquiere alguno de los servicios ofrecidos por el Sanatorio, y este asciende a un promedio mensual de 340 clientes, este dato fue tomado como base para la estimación del tamaño adecuado de la muestra utilizando un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para la realización de la estimación se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = tamaño de la población

E= error de estimación

Z = unidad normalizada o tipificada

P= Proporción de aceptación

Q=Proporción de rechazo

I.C.= Intervalo de confianza

Datos:

N= 340

E= 5%

Z= 1.96

P= 0.5

Q= 0.5

I.C.= 95%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 340}{0.05^2 (340-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{326.54}{1.8079} = 180.62 = 181 \text{ clientes externos reales}$$

La cantidad mínima considerada para el tamaño de la muestra de clientes externos reales fue de 181. Para la selección de los elementos a encuestar se utilizó el muestreo aleatorio simple, asegurando que cada elemento de la población tenga una probabilidad de selección igual y conocida, en este caso se abordó a cada persona que saliera de la puerta principal de Sanatorio Israel que haya recibido alguno de los servicios y estuviera dispuesto a contestar la encuesta para conocer su percepción acerca del mismo. Esta actividad se realizó por un período de 12 días, hasta alcanzar la cantidad mínima de la muestra; la razón de realizar dicha encuesta fuera de las instalaciones fue para que el cliente externo estuviera libre de influencias al momento de calificar a la institución.

Para los clientes internos se había considerado realizar un censo, encuestando a los 24 trabajadores actuales y permanentes de la institución, sin embargo, en el período planificado para la recolección de información, no se logró encuestar a una persona, por lo que solo se consideró a 23 trabajadores.

2.2 Descripción del Sanatorio Israel

Se presenta a continuación los aspectos generales de la institución.

2.2.1 Antecedentes

El Sanatorio Israel inició operaciones el 6 de junio del 2000, fundado por los hermanos Choguaj Chan, en ese entonces la institución no contaba con instalaciones propias por lo que arrendaban una casa ubicada cerca de la carretera a la salida de San Juan Sacatepéquez hacia San Raymundo; en dicha instalación permaneció el Sanatorio por un período de tres años; los servicios con los que contaba en sus primeros meses eran consulta externa y encamamiento, sin embargo, dada la aceptación que tuvo la institución amplió sus servicios, lo cual trajo mayor demanda y más afluencia de pacientes, por lo que adquirió instalaciones propias y más amplias, trasladándose a la 5ta. avenida 10-11 zona 4, municipio de San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala.

La institución siempre ha estado consiente de la necesidad de prestar un excelente servicio, tal es el caso que desde sus inicios ha buscado contar con el equipo tecnológico que garantice un diagnóstico preciso, siendo una de sus prioridades estar al día en el campo de la tecnología enfocada a la salud, aunado a esto en el año 2008 se crea el departamento de calidad que se encarga de la evaluación de todas las áreas del Sanatorio, para monitorear la atención a los pacientes, para ello se utiliza un cuestionario que tiene preguntas específicas sobre cómo fueron atendidos por los colaboradores durante el tiempo que les fue prestado el servicio.

2.2.2 Mezcla de mercadotecnia

A continuación se presenta cada una de las variables mercadológicas controladas por la institución, siendo estas la mezcla tradicional (4P) y la mezcla ampliada. (Véase tabla 1)

Tabla 1
Descripción de variables de la mezcla de
mercadotecnia utilizada por el Sanatorio Israel

Variable	Descripción
Producto/Servicio	Servicios dirigidos al cuidado de la salud.
Precio	Para la fijación de precios de los servicios de la institución analizan los diferentes costos y los precios de la competencia, no obstante, esta aún es diversa, ya que es difícil determinar qué incluirá cada servicio.
Plaza	Los servicios son prestados en las instalaciones del Sanatorio Israel en la 5ta. avenida 10-11 zona 4, San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala.
Promoción	Dentro de los medios utilizados para persuadir a los clientes externos están: radio, televisión, vallas publicitarias, jornadas médicas, patrocinio de eventos, entre otros.
Personas	La institución está integrada por 24 personas de manera permanente que atienden las actividades administrativas y operativas.
Evidencia física	Cuenta con instalaciones propias, las mismas están en proceso de remodelación, el personal cuenta con uniforme, gafete de identificación, la documentación cuenta con membrete y las instalaciones se encuentran señalizadas.
Procesos	Dado que el servicio esencial del Sanatorio Israel requiere procesos individualizados, la institución no los tiene documentados.

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

Cada una de estas variables se abordará con mayor detalle más adelante.

2.2.3 Servicios que presta

Los servicios que brinda el Sanatorio Israel son los siguientes:

- Especialidades.
 - Medicina general.
 - Cirugía general.
 - Operación de vesícula, hernias, apéndice, entre otras.
 - Ginecología y obstetricia.
 - Control prenatal.
 - Atención del parto.
 - Planificación familiar.
 - Cesáreas.
 - Cirugía videolaparoscópica.
 - Cirugía plástica.
 - Ortopedia.
 - Neumología.
 - Cardiología.
 - Oftalmología.
 - Psicología.
 - Hospitalización en general.
- Servicios.
 - Rayos X.
 - Ultrasonido.
 - Electrocardiograma.
 - Hemodiálisis.
 - Laboratorio (hematología, parasitología, bacteriología, heces, orina, pruebas hepáticas, de embarazo, entre otros).
 - Farmacia.
 - Servicio de ambulancia.
 - Cursos de enfermería

2.2.4 Filosofía empresarial

De acuerdo a la entrevista con la gerente general se estableció que en el Sanatorio Israel se ha implementado los siguientes elementos de la filosofía empresarial:

2.2.4.1 Visión

“Ser una institución de salud con sensibilidad social y humanitaria, confiable, reconocida, de sólido prestigio a nivel nacional, que cuente con tecnología moderna para realizar procedimientos de alto nivel.”

2.2.4.2 Misión

“Con Dios como principio y fin primordial, el Sanatorio Israel tiene como misión brindar atención integral personalizada, en donde la comunidad pueda resolver sus problemas de salud, obteniendo un diagnóstico esencial y confiable a través de un equipo médico especializado y seleccionado cuidadosamente, para brindar un servicio competitivo y moderno, a un costo accesible.”

2.2.4.3 Objetivos

- “Ser una institución privada de salud reconocida en el área de San Juan Sacatepéquez.
- Contar con la más alta tecnología para prestar un servicio competitivo.
- Ofrecer precios accesibles al público.
- Brindar atención integral y personalizada a los pacientes.”

2.2.4.4 Valores

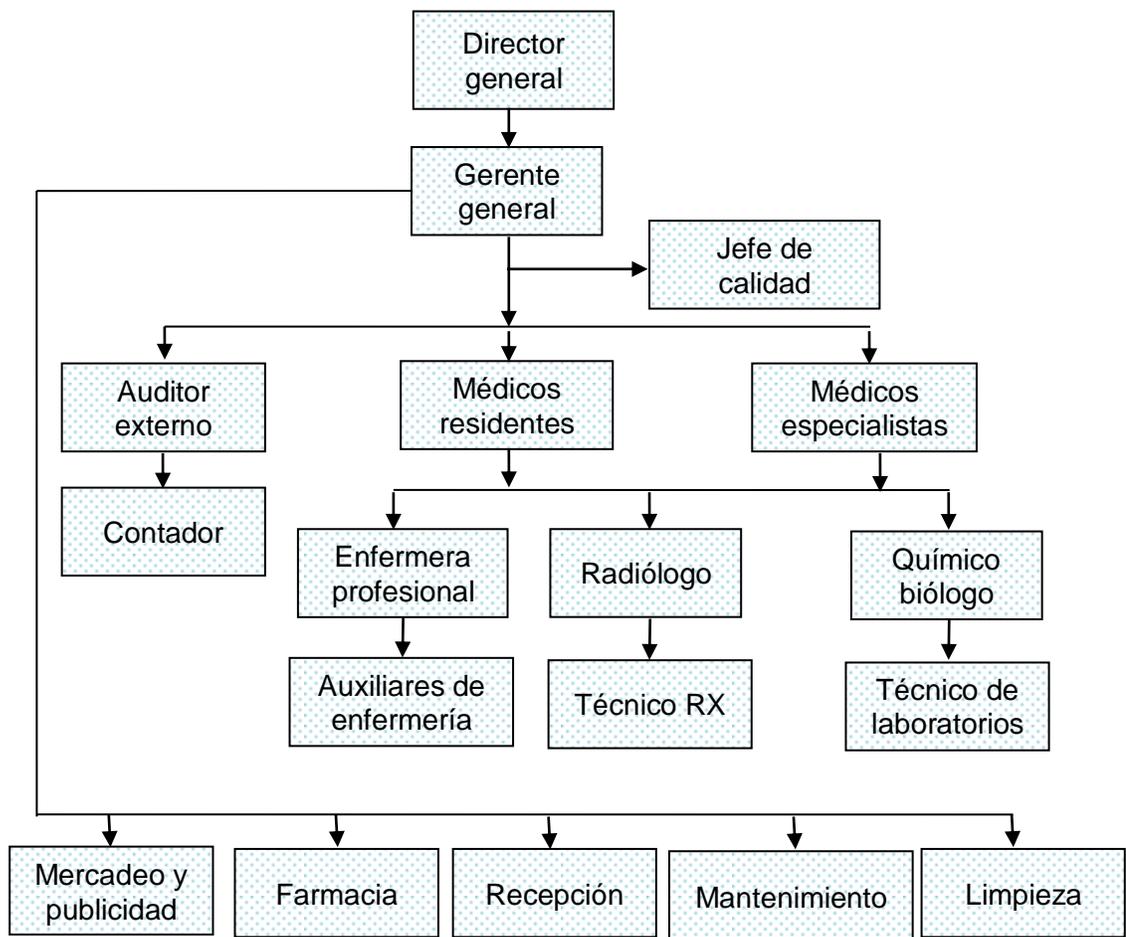
- “Calidad humana: el sanatorio está comprometido en ofrecer profesionales de primer nivel con experiencia comprobada.
- Ética profesional: brindar atención integral con responsabilidad.

- Confiabilidad: resolver problemas de salud de los pacientes obteniendo un diagnóstico esencial y confiable a través de un equipo médico especializado y con la mejor tecnología.
- Sensibilidad social: ofrecer a los pacientes servicios a precios accesibles.”

2.2.5 Estructura organizacional

A través de la entrevista con la gerente general, se estableció que el sanatorio cuenta con una estructura organizacional. (Véase organigrama 1)

Organigrama 1
Organigrama general por puestos del Sanatorio Israel



Fuente: documento proporcionado por gerencia general, Sanatorio Israel, septiembre de 2011.

Las funciones de los principales puestos se describen a continuación:

- Director general: su labor se centra en la toma de decisiones, coordinando todos los recursos de la institución a fin de lograr los objetivos organizacionales.
- Gerente general: evalúa, dirige y controla todas las operaciones administrativas de la institución, así también lo referente al personal, proveedores, y clientes, entre otras actividades para el desarrollo organizacional.
- Jefe de calidad: tiene como propósito definir los estándares precisos para lograr la satisfacción del paciente y trabajador, atendiendo de manera inmediata toda queja, solicitud, sugerencia, entre otras inquietudes de cada uno de estos. Realiza los informes de los avances en el logro de la calidad del servicio, entre otras actividades concernientes al puesto.
- Contador: organiza y opera las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de metas de la empresa, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones.
- Médicos residentes: son los responsables, durante las 24 horas del día de la asistencia de los pacientes ya sea que requieran ser ingresados o solamente ser atendidos de forma ambulatoria.
- Médicos especialistas: son llamados cuando el paciente requiera ser atendido por un especialista en determinada área de la medicina, por lo que no está de manera permanente en la institución.
- Mercadeo y publicidad: se encarga de informar al mercado objetivo de la existencia de los servicios, así como de las jornadas médicas.
- Recepción: es el primer contacto (personal y telefónico) del paciente con la institución, se encarga de recibir y atender a los pacientes, programación de citas, ingreso de los familiares de pacientes internados,

así también brinda información sobre los servicios con los que cuenta la institución.

- Auxiliares de enfermería: encargados de proporcionar cuidados auxiliares al paciente y actuar sobre las condiciones sanitarias de su entorno, bajo la supervisión de la enfermera profesional o el facultativo médico.
- Limpieza: encargadas de la limpieza e higiene de la institución, su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales deben no solo limpiar sino también mantener en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura.

2.2.6 Departamento de calidad

La satisfacción del paciente es una de las bases primordiales para la institución, es por ello que para su respectivo monitoreo, se cuenta con el departamento de calidad el cual lleva un control y evaluación del servicio de cada área de la institución.

El monitoreo es efectuado por medio de un cuestionario que tiene preguntas específicas sobre cómo fueron atendidos por los colaboradores durante el tiempo que les fue prestado el servicio, dicho cuestionario se aplica de forma personal dos o tres veces por semana a pacientes que fueron hospitalizados y los que visitan consulta externa, sin embargo, se ha dejado de realizar el mismo, debido a la poca funcionalidad de este, dado que muchos de los pacientes no siempre informan al ser mal atendidos, por pena y temor que se repita la situación, aunado a esto, el factor analfabetismo también es un obstáculo para que los pacientes comprendan las interrogantes que se les realiza.

Dentro de algunas de las funciones principales de este departamento están:

- Control y evaluación del servicio.
- Supervisión del desempeño laboral del personal.

- Detectar áreas deficientes o fallas en la prestación del servicio.
- Medidas correctivas en fallas del desempeño del servicio.
- Elaboración de informe mensual acerca de la satisfacción del paciente.
- Acoplar al personal al sistema de trabajo de la institución principalmente en la actitud de servicio al cliente.

Dentro de los beneficios que ha traído a la fecha la implementación del departamento están: mejoramiento del desempeño de los trabajadores, en su actitud hacia la satisfacción del paciente, debido que mediante las entrevistas con los clientes externos reales, se determinan fallas en la prestación del servicio, lo cual hace que el personal esté consciente de no tener una actitud negativa, en cuanto al servicio al cliente, ya que puede generar llamadas de atención al personal implicado, hasta llegar al despido.

Uno de los mayores obstáculos del departamento, para el logro de la calidad del servicio, es que la persona encargada del mismo no se encuentra a tiempo completo en la institución, lo cual dificulta el monitoreo, implementación y seguimiento de estrategias para el logro de la satisfacción del cliente interno y externo.

2.2.7 Proceso de reclutamiento y selección

Contar con el personal idóneo es fundamental para toda empresa, ya que reduce la probabilidad de existencia de fallas en los servicios, así como costos relacionados a un reclutamiento y selección ineficaz, mediante las entrevista con la gerente general se determinó que la institución no cuenta con un área de recursos humanos, por lo que esta función es desempeñada por la gerente general conjuntamente con el director general, el proceso de reclutamiento y selección inicia con la vacante y termina con la contratación (véase figura 7), es importante mencionar que la institución contrata la mayor parte de su personal por medio de recomendación de alguno de los trabajadores o conocidos, por lo

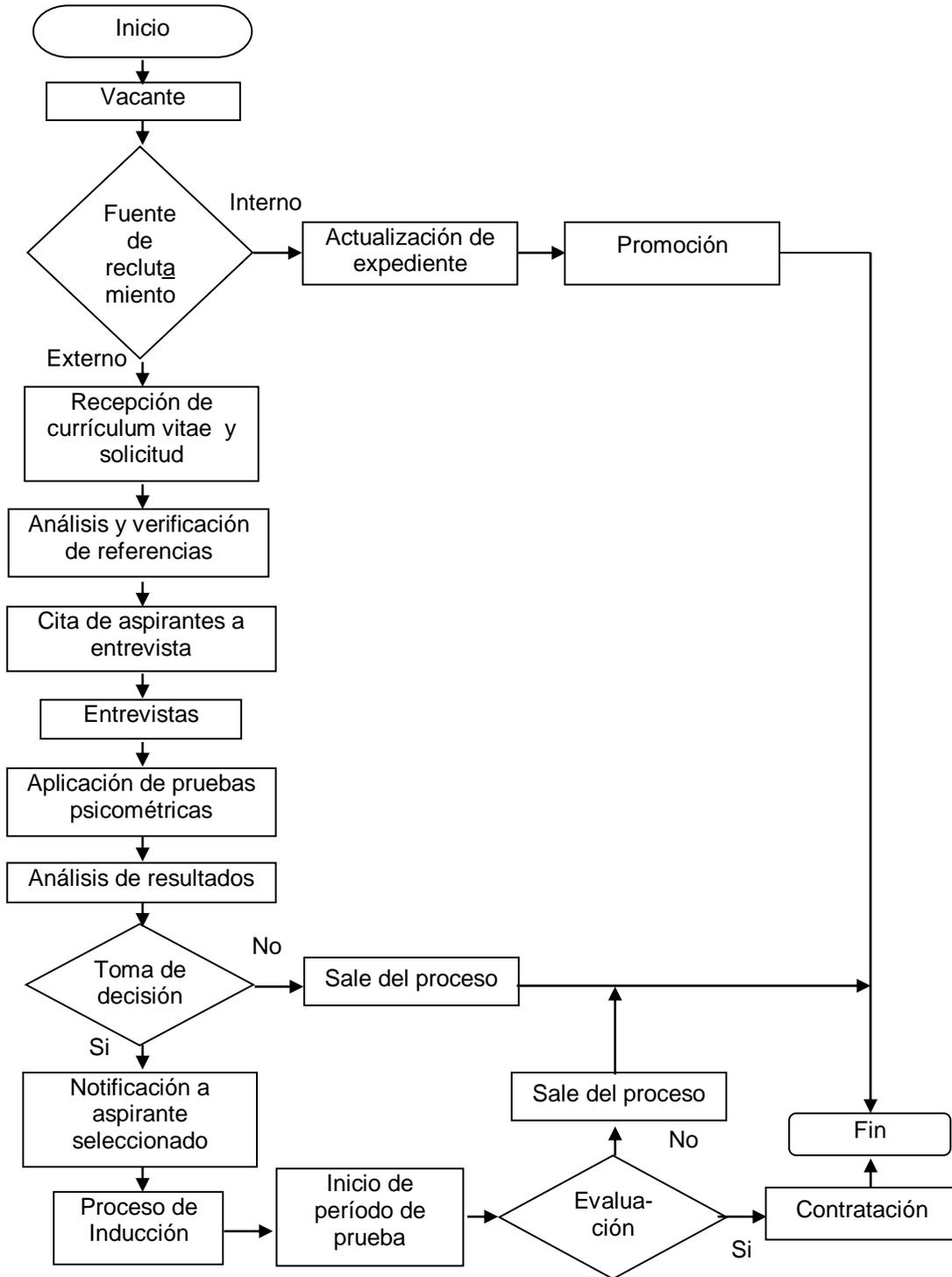
que en muy rara ocasión utiliza medios externos para dar a conocer la vacante.

Las autoridades de la institución están conscientes de la necesidad de contar con personal orientado a la calidad del servicio al cliente, razón por la cual, en el período de prueba, que dura dos meses se observa y evalúa actitudes y aptitudes que deben poseer las personas que quieran formar parte de la institución, dentro las actitudes evaluadas, además de los valores compartidos están:

- Vocación de servicio: atención hacia los pacientes con moral, ética y profesionalismo.
- Responsabilidad: asumir sus propios actos.
- Honestidad: comportarse con decencia y conducta decorosa.
- Colaboración: actitud positiva permanente hacia sus compañeros de trabajo y el cliente.
- Enfocado al cliente: satisfacer sus necesidades y esforzarse por superar sus expectativas, desde un paciente ambulatorio hasta uno en estado crítico.

Es importante mencionar que para esta evaluación del período de prueba no existe un formato en especial, son evaluados únicamente por observación. Así también el proceso de inducción se realiza de forma verbal no existiendo una guía documentada para la realización del mismo.

Figura 7
Proceso de reclutamiento y selección



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

2.2.8 Procedimientos de atención al cliente

De acuerdo a las entrevistas con la gerente general y personal de recepción se determinó que para adquirir algunos de los servicios de la institución, los clientes realizan básicamente el siguiente procedimiento:

1. El cliente llama o acude directamente a la institución para solicitar algunos de los servicios.
2. Recepción atiende llamada o visita personal:
 - a. Si es llamada, recepción brinda información y si el paciente requiere el servicio programa cita con el médico.
 - b. Si el paciente llega a la institución, recepción brinda información y otorga turno para ser atendido.
3. Recepción informa a persona encargada (médico, farmacia, laboratorio, etc.) que un cliente requiere del servicio.
4. El cliente ingresa a adquirir el servicio:
 - a. Farmacia.
 - b. Laboratorio.
 - c. Consulta médica (general o especialista): el paciente es atendido por el médico de turno el cual chequea y diagnóstica su estado de salud, para ser referido a cualquiera de las siguientes áreas:
 - Caja: si el paciente no presenta un estado grave o crítico, el médico proporciona la receta que el paciente puede adquirir de acuerdo a su conveniencia y este se dirige directamente a la caja a cancelar la consulta.
 - Farmacia: cuando el paciente decide adquirir los medicamentos recetados, directamente en la farmacia interna del sanatorio.
 - Laboratorio: en este caso el estado del paciente respecto a su salud, requiere de exámenes específicos que pueden ser: ultrasonido, rayos X, laboratorio general, entre otros;

posteriormente, el médico conforme a los resultados, determina si es necesario una hospitalización o simplemente recetar medicamentos.

- Hospitalización en este caso la salud del paciente requiere de cuidado y tratamiento a profundidad, por lo que es necesario su hospitalización para ser tratado por un especialista por tiempo indefinido; al lograr su recuperación el paciente es dado de alta y es dirigido a caja a cancelar el servicio completo.

5. Caja: una vez adquirido algunos de los servicios del sanatorio, los clientes son referidos a caja para cancelar el servicio respectivo.

El procedimiento anterior puede ser no respetado en caso de emergencia, en donde el paciente ingresa directamente a ser atendido por el médico.

2.2.9 Medios publicitarios utilizados

El Sanatorio Israel, es consciente de la necesidad de darse a conocer en el mercado objetivo, razón por la cual, cuenta con un departamento de mercadeo, quien se encarga del diseño e implementación de la mezcla de comunicación más eficaz para llegar al público objetivo, algunas de las estrategias utilizadas están:

- Publicidad
 - Spot televisivo por cable.
 - Spot en radio.
 - Voceo por unidad móvil.
 - Vallas (entradas a San Juan Sacatepéquez).
- Relaciones públicas
 - Patrocinios de eventos (culturales, deportivos, sociales, etc.).
 - Jornadas médicas (se realizan de dos a tres veces por año).

- Promoción de ventas
 - Tarjeta de cliente preferencial (otorga descuento a los clientes, la misma puede ser adquirida por cualquier persona totalmente gratis).

Fotografía 1
Valla publicitaria de Sanatorio Israel



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

2.2.10 Evidencia física asociada al servicio

En los servicios, el cliente confía en las señas tangibles o evidencia física para evaluar el mismo antes de adquirir y evaluar su satisfacción durante y después del consumo, razón por la cual a continuación se evalúa la evidencia física utilizada por el sanatorio para tangibilizar el servicio.

2.2.10.1 Instalaciones

Sanatorio Israel, cuenta con un edificio de tres niveles y un sótano, inaugurados en su primera fase en el año 2009, sin embargo, la segunda fase aún no ha sido iniciada, es por ello, que la institución presenta ciertas limitaciones en cuanto a

parqueo, número de habitaciones, distribución de oficinas, entre otras características de infraestructura que están previstas para la segunda fase de la remodelación.

El Sanatorio Israel cuenta con una capacidad de 12 camas para pacientes internos, la cual podrá ser ampliada al habilitar otras habitaciones. Como se observa en la fotografía (véase fotografía 2) en la parte izquierda se encuentra las antiguas instalaciones del sanatorio, en el trabajo de campo se observó que algunos de los clientes que ya no han visitado las nuevas instalaciones, creen que el ingreso es aún en esta parte del sanatorio.

Fotografía 2
Instalaciones de Sanatorio Israel

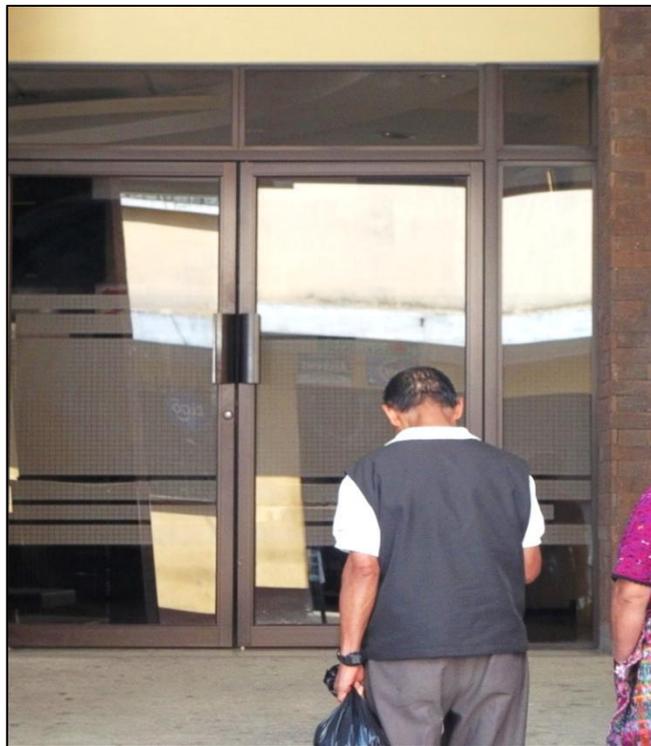


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, de septiembre 2011.

En la institución se ha implementado la señalización de sus oficinas, clínicas, habitaciones, farmacia, cafetería entre otros; contando con directorios en cada nivel, en la puerta principal existe un rótulo en papel donde se lee “Abierto empuje”, este no es muy visible para los pacientes, ya que muchas veces los cliente no saben si tocar, empujar, o esperar a que alguien abra, aunado a esto algunas de las personas principalmente de la tercera edad carecen de fuerza suficiente para empujar o jalar la puerta. Dicha situación fue percibida en el período de trabajo de campo, en las afueras de la instalación.

Por otro lado cuenta con un salón que es utilizado para impartir clases para la formación de auxiliares de enfermería, dicho salón lleva el nombre de “Victoriano”, este se ubica en el tercer nivel. (Véase fotografía 4)

Fotografía 3
Puerta principal de Sanatorio Israel



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

Fotografía 4
Salón de capacitaciones Victoriano de Sanatorio Israel



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

Fotografía 5
Sala de espera de Sanatorio Israel



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

2.2.10.2 Tecnología aplicada al servicio

Para la realización de un diagnóstico más preciso, se han adquirido diversos equipos tecnológicos; dotando al personal médico y administrativo de las facilidades que conlleva el uso de tecnología actual, contando con el equipo necesario para el área de laboratorio, rayos X, sala de operaciones, ultrasonido, y área administrativa, aunado a esto se cuenta con red interna y acceso a Internet.

La institución trata siempre de estar pendiente de los nuevos avances de la tecnología, que favorezcan el logro de la satisfacción del paciente, sin embargo, la tecnología no solo en el área médica sino en otras áreas es difícil estar de la mano, sin invertir fuertes sumas de dinero. Es importante mencionar que la institución no utiliza publicidad en línea, por lo que no posee un sitio en la red, ni uso de redes sociales.

2.2.10.3 Uniformes

Para la identificación de los trabajadores del Sanatorio, cada uno de ellos cuenta con su respectivo uniforme, de acuerdo al área a donde pertenece, así también, con gafete de identificación es importante mencionar que el 50% del costo del uniforme, lo paga la institución, mientras que el resto el trabajador.

2.2.10.4 Documentación

La documentación utilizada por el Sanatorio, se encuentra debidamente identificada para dar a conocer los diversos servicios del mismo, cada documento cuenta con el logotipo y eslogan de la institución, así como dirección y números de teléfonos para requerir algunos de los servicios. Algunos de estos documentos son: recetas médicas, facturas, hojas con membrete, sobres, tarjetas de presentación, etc. (Véase fotografía 6)

Fotografía 6
Medios para tangibilizar el servicio



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

2.2.10.5 Material en el punto de venta

En la institución se tienen bolsas de cartón, sobres, así como banners ofreciendo los diversos servicios del sanatorio. (Véase fotografía 7) De los principales competidores en el municipio, se determinó mediante las guías de observación que ninguno de ellos cuenta con material en el punto de venta.

Fotografía 7 Material en el punto de venta



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

2.3 Análisis del entorno

Para conocer el ambiente que afecta a la institución se realizó un análisis de las variables principales del macroentorno y microentorno de la misma.

2.3.1 Macroentorno

Es importante conocer las variables que afecta el microentorno de la institución, para esto se realizó el análisis del macroentorno, que a continuación se detalla los principales factores que se encuentran en este.

2.3.1.1 Demografía

En el XI Censo de Población y VI de Habitación República de Guatemala (Censo 2002) realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) la población total del municipio de San Juan Sacatepéquez, se situó en 152,583 habitantes,

estimándose que para el año 2010, la población ha crecido un 18.3% (208,039 habitantes), de seguir esta misma tendencia se proyecta que en el año 2025, la población sanjuanera sea de 319,429. La mayor parte de la población sanjuanera, se ubica en el casco urbano (53.5%), con una densidad poblacional de 725 habitantes por kilómetro cuadrado. El grupo étnico, que prevalece en el municipio es el grupo cakchiquel que en promedio constituye el 65.4% de toda la población, el restante 34.6% es ladino.

De acuerdo a la distribución población establecida por el INE, el 61.25% de la población oscila en las edades de 0 a 30 años, por lo que se le considera un municipio joven, el 31.38% están comprendidos en la edades de 35 a 60 años y un 7.37% mayores de 65 años.

Según el estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el año 2002 el índice de desarrollo humano (salud, educación e ingresos) para el municipio de San Juan Sacatepéquez, fue de 0.716, índice que es mayor al establecido a nivel nacional ese mismo año que fue de 0.64, sin embargo, debido al crecimiento poblacional la cobertura actual de los servicios públicos no son suficientes.

2.3.1.2 Entorno económico

En el municipio de San Juan Sacatepéquez, las principales fuentes de trabajo se dan con la venta de flores, hortalizas, muebles, venta de madera, artesanías, fabricación de teja, ladrillos, textiles y en una menor escala la fabricación de cohetería y ganadería.

El desarrollo local del Municipio, se da principalmente en las actividades de floricultura, hortalizas y muebles de sala, por lo que se ha categorizado al municipio como la tierra de las flores y la cuna del mueble, la producción del municipio se vende a nivel local, departamental, nacional e internacional. Los

servicios financieros son prestados a los habitantes por medio de ocho bancos del sistema nacional, ubicados en el casco urbano y en algunas aldeas, siendo este municipio el que tiene mayor presencia bancaria del área norte del departamento de Guatemala, así también con una cooperativa de ahorro y crédito que cuenta con tres agencias en el municipio.

De acuerdo al Plan de Desarrollo San Juan Sacatepéquez Guatemala 2011-2025, la Población Económicamente Activa (PEA) es del 34.39% siendo el 24.62% hombres y 10.38% mujeres, sin embargo, debido al crecimiento poblacional que no es paralela al crecimiento económico, la mayor parte de la PEA emigra por la falta de oportunidades de trabajo local, situación que está cambiando paulatinamente dado a la incursión de empresas nacionales e internacionales en el municipio de San Juan Sacatepéquez.

Por otro lado el gasto en salud per cápita en Guatemala hasta el 2009, asciende a la cantidad de US\$186.00, este dato ha sido publicado por el Banco Mundial, que considera para el cálculo del mismo el informe sobre la salud en el mundo y actualizaciones de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de la Organización Mundial de la Salud (OMS), e informes de pobreza y estudios nacionales y sectoriales del Banco Mundial.

Este indicador abarca la prestación de servicios de salud (preventivos y curativos), las actividades de planificación familiar, las actividades de nutrición y la asistencia de emergencia designada para la salud, pero no incluye el suministro de agua y servicios sanitarios.

Sin embargo, el gasto de salud per cápita solamente ha sido estimado hasta el 2009, es por ello, que se consideró oportuno proyectar el mismo para el 2012, tomando como base lo gastos de los años 2003-2009, y dado que estos montos

están en dólares estadounidenses US\$, se proyectó de la misma forma el tipo de cambio a quetzales, con la diferencia que para este cálculo se consideró tomar los promedios del tipo de cambio de los años 2005-2011, del Banco de Guatemala. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Gasto de salud per cápita 2003-2009
y tipo de cambio 2005-2011

Año	Monto US\$	Tipo de cambio promedio
2003	111	-
2004	119	-
2005	132	7.65
2006	144	7.61
2007	170	7.67
2008	184	7.56
2009	186	8.16
2010	-	8.06
2011	-	7.79
Proyección 2012	233.64	8.05

Fuente: elaboración propia, con base a datos del Banco Mundial. Gastos en salud per cápita (US\$ a precios actuales) (en línea) consultado el 4 de febrero de 2012. Disponible en <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.PCAP/countries> y datos del Banco de Guatemala. Tipo de cambio de dólares a quetzales (en línea) consultado el 4 de febrero de 2012. Disponible en <http://www.banguat.gob.gt/cambio/default.asp>

2.3.1.3 Entorno natural

La sociedad guatemalteca, lentamente ha estado tomando conciencia sobre el medio ambiente y el cuidado que esta se merece; los desechos que emiten las empresas, entre ellas las sanitarias, deben ser manejados cuidadosamente para no dañar el medio ambiente.

En San Juan Sacatepéquez el paisaje se conforma de 5.48 Km² de tierras de valle que constituye el 2.01% del área y 267.39 km² de montaña, que equivale a 97.99% según datos del Sistema Nacional de Información Territorial

(SINIT, SEGEPLAN, 2009). La mayor parte de la superficie del suelo, se usa para cultivos anuales o temporales (53%) y de los bosques con un 19%, es importante mencionar que la tala inmoderada de árboles se ha incrementado trayendo como consecuencias la erosión del suelo y por ende incidiendo negativamente en la conservación del recurso suelo y agua.

Según el Plan de Desarrollo San Juan Sacatepéquez, Guatemala 2011-2025, la mayor parte de la población sanjuanera no le ha prestado la debida atención a la apropiada disposición de los desechos y residuos sólidos, por lo que proliferan los basureros clandestinos, rellenos sanitarios sin control y disposición de desechos sólidos sin autorización.

En la cabecera municipal y en algunas comunidades se utiliza el servicio privado de recolección de basura, pero debido a la poca cobertura de esta o a la disposición de pagar, la mayoría de los pobladores quema la basura, o utiliza los basureros clandestinos. Esta situación y otras han hecho que los recursos naturales del municipio se han deteriorado con el tiempo y principalmente el recurso hídrico; en el municipio se cuenta con abundantes recursos hídricos (41 ríos, 9 riachuelos, 19 quebradas entre otros), las mismas han sido contaminadas al punto que muchos de ellos no son aptos para consumo humano, esto se debe principalmente a la descarga de aguas servidas.

2.3.1.4 Entorno tecnológico

La tecnología está presente en todas las actividades humanas, en un sentido no permanente, sino que siempre en constante innovación; la tecnología en Guatemala avanza a un ritmo contundente, modernizándose año con año y llegando cada vez más a los lugares más lejanos del país, cada día hay más hogares con computadoras e Internet, este último ha ido ganando terreno con la implementación de las empresas telefónicas de conexiones inalámbricas y celulares con conexiones a Internet.

La publicidad en Guatemala principalmente se realiza por radio y televisión, sin embargo, poco a poco ha ido captando terreno la publicidad en línea que no solo, otorga mejores resultados sino que resulta más económica; a la vez las redes sociales han ido extendiéndose tanto, que ya es considerado como una forma de hacer publicidad gratuita. El uso de Internet ha cobrado gran importancia para la difusión de información y acercamiento de las empresas con el cliente, mediante la interacción principalmente en las redes social. El tiempo de exposición al mismo por parte de los clientes es mucho mayor al de cualquier otro medio convencional. De acuerdo a datos actualizados a marzo 2011 de Internet World Stats (IWS), Guatemala a pasado de 60,000 usuarios en el año 2000 a 2,280,000 en el 2011, teniendo un crecimiento de 3,407.7 %.

La tecnología ha jugado un papel muy importante en la medicina, dotando a esta última de equipos médicos que permiten diagnósticos más efectivos, así como el conocimiento de una infinidad de procesos que explican el porqué de muchas enfermedades que ocurren en el organismo humano, estas han avanzado tanto que los médicos se han visto en la necesidad de especializarse para poder aprovechar de mejor manera los conocimientos y descubrimientos otorgados por la tecnología.

La incursión de la tecnología en la medicina, ha permitido hacer diagnósticos más acertados, seguros y rápidos, elevando la esperanza y calidad de vida de millones de personas, aunque esto muchas veces implica un costo económico mucho más alto.

2.3.1.5 Entorno político

La administración pública del municipio es realizada por el alcalde y su corporación municipal, esta última conformada por tres síndicos y diez concejales, aunado a estos existen dentro del municipio cerca de 82 Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) quienes representan cerca del 98% de la

población. Se ha conformado el Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE), el cual realiza reuniones mensuales para analizar el desarrollo y seguimiento de los proyectos, esta organización, está conformada por seis comisiones las cuales son:

- Seguridad, justicia, prevención y resolución de conflictos sociales.
- Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales.
- Infraestructura, desarrollo territorial, urbanismo y vivienda.
- Salud, asistencia social, mujer, niñez y juventud.
- Educación y cultura.

Cada una de estas comisiones se encarga de velar por el logro del desarrollo social, económico, ambiental y político institucional del municipio. Uno de los problemas que afronta el municipio, es que existe poca descentralización de los entes gubernamentales en las aldeas principales del lugar, lo cual provoca, que las personas que se encuentran muy alejadas del casco urbano no tengan una adecuada atención y que exista retraso en los procesos o programas de apoyo a las necesidades de los pobladores de algunas comunidades.

Por otro lado, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, (MSPAS) es el ente rector del sector salud, ejerciendo formalmente la conducción del mismo mediante la aplicación del Código de Salud que establece las funciones de conducción, regulación, vigilancia, aseguramiento, coordinación y evaluación de las acciones e instituciones de salud a nivel nacional, por lo que dicho Ministerio tiene las más amplias facultades para ejercer todos los actos y dictar todas las medidas que conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones del servicio, competen al ejercicio de su función.

2.3.1.6 Entorno cultural

En el municipio la cultura e identidad están ligadas a su origen cakchiquel, rico en tradiciones con una mezcla de cultura propia y española por medio de la cultura ladina, dentro de las principales costumbres y tradiciones practicadas se encuentran la cofradía que es una costumbre de origen colonial, en el que se veneran algunas imágenes en especial a San Juan Bautista, Jesús, El Rosario y la Cruz, la fiesta titular en honor a su santo patrono San Juan Bautista que se celebra el 24 de junio con solemnes procesiones, misas, actividades socioculturales y deportivas del municipio, también se celebra el Corpus Christi, la Semana Santa, Navidad y Año nuevo. La comida típica para ocasiones especiales es el Pinol que es maíz tostado y molido, con carne de gallina con un recado especialmente preparado con distintos ingredientes.

De acuerdo a la monografía de San Juan Sacatepéquez, en la familia el padre es la cabeza del hogar, pero la madre controla la misma y es considerada el corazón de la familia. La mayor parte de familias son muy numerosas y suelen compartir la misma casa o vivir cerca unos de otros.

Por otro lado, la medicina tradicional también es parte importante de la herencia cakchiquel de la región, los conocimientos médicos han podido pasarse de una generación a otra, principalmente mediante la observación, este tipo de medicina se ha valido de diferentes agentes para poder sobrevivir, dentro de estos se encuentran: curanderos, adivinos, brujos, masajistas y comadronas, esta última es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una persona generalmente del sexo femenino que asiste a la mujer en el momento del parto; por su importancia en las comunidades se ha incorporado al Sistema Nacional de Salud, a través de su tecnificación y la ejecución de programas de educación médica continua.

De acuerdo al Sistema de Información Gerencial en Salud (SIGSA) en el año 2009, la atención de partos por comadronas en el municipio fue del 53.6%, esto evidencia que las mujeres principalmente indígenas prefieren dar a luz en su casa bajo el cuidado de comadronas antes que hacerlo en el puesto médico local, no obstante, algunas veces se presentan complicaciones que las comadronas no pueden manejar, lo que se refleja en las tasas de mortalidad materno-infantil, razón por la que, el MSPAS ha capacitado a comadronas que atienden al paciente a domicilio y en cualquier horario.

2.3.2 Microentorno

Así también se realizó un análisis de las principales variables que afectan la capacidad de la institución para la prestación de servicios, las mismas se describen a continuación.

2.3.2.1 Empresa

El sanatorio Israel, cuenta con más de diez años de experiencia en el ramo de los cuidados de la salud, para ello posee varios departamentos interrelacionados que aunando esfuerzos buscan el logro de los objetivos organizacionales de la institución. (Véase situación actual de la institución)

2.3.2.2 Proveedores

Dentro de los laboratorios que proveen de medicamentos al Sanatorio Israel, están Bayer, Donovan & Kral, Lancasco, Laprin, entre otros, así también subcontrata a otras empresas, algunas de estas son:

- ECOTERMO: especializada en tratar de manera profesional los desechos biológicos-infecciosos del sector farmacéutico, hospitalario e industrial, brindando una solución integral para el tratamiento de desechos bioinfecciosos generados por la atención de la salud humana.

- RADCO: ofrece a la comunidad médica la más moderna tecnología de diagnóstico por imágenes para la detección temprana de enfermedades, tumores y cambios degenerativos para mejorar la salud, ofreciendo los sistemas más avanzados de radiodiagnóstico digital a través de los más modernos equipos y tecnología.

2.3.2.3 Clientes

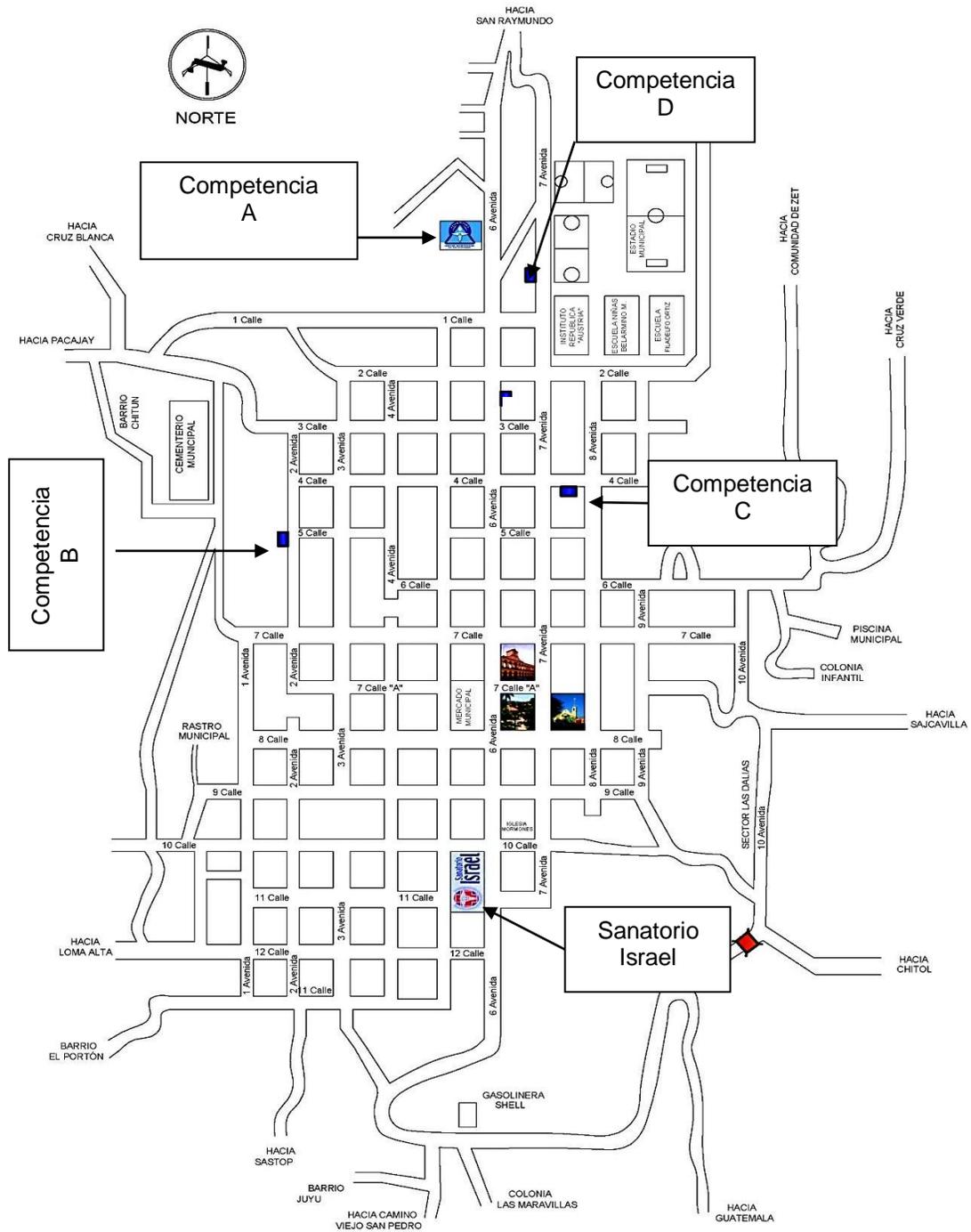
Para el Sanatorio Israel, los clientes son todas aquellas personas, que requieran resolver sus problemas de salud, adquiriendo algunos de los servicios ofrecidos por la institución, cuenta con un promedio de atención de 340 clientes externos mensuales.

2.3.2.4 Competidores

Dentro de los competidores directos de la institución se encuentran cuatro instituciones, y para fines de la investigación estas serán denominadas: competencia A, Competencia B, Competencia C y Competencia D (véase figura 8), las cuales ofrecen servicios similares al Sanatorio Israel, más adelante se analizarán los servicios que ofrecen.

Es importante mencionar que en el municipio existen Centros de salud, Puestos de salud, Clínica Municipal, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), así como pequeñas clínicas privadas, que también pueden ser consideradas como competidores al ofrecer servicios de salud.

Figura 8
Ubicación del Sanatorio Israel y sus principales competidores (casco urbano San Juan Sacatepéquez)



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

a. Competencia A

Este hospital fue fundado por la inquietud de un grupo de vecinos de la localidad en el año de 1945, con la finalidad de brindar a la población sanjuanera un centro asistencial donde podría solucionar sus problemas de salud a precios accesibles. Este hospital presta los servicios a toda la población que lo requiera, tanto de San Juan Sacatepéquez así como de municipios, aldeas, caseríos circundantes y más alejados. Dentro de los servicios que brinda esta institución están:

- Consulta externa y atención de emergencias las 24 horas.
- Hospitalizaciones.
- Medicina general.
- Pediatría.
- Ginecología y obstetricia.
- Atención del parto.
- Traumatología.
- Cirugía general.
- Cirugía video laparoscópica.
- Laboratorio clínico.
- Farmacia.
- Ultrasonidos.
- Electrocardiograma.

b. Competencia B

Esta institución tiene aproximadamente seis años de estar a disposición del pueblo sanjuanero, caracterizándose principalmente por los precios accesibles de sus servicios, entre estos están:

- Hospitalización
- Medicina interna.
- Pediatría.
- Maternidad.

- Cirugía general.
- Emergencias 24 horas.
- Farmacia interna.

c. Competencia C

Esta institución ha ido creciendo paulatinamente, está a disposición del pueblo sanjuanero desde aproximadamente ocho años. Dentro de los servicios que presta están:

- Cirugía.
- Medicina general.
- Ginecología y obstetricia.
- Pediatría.
- Ultrasonido.
- Emergencia las 24 horas.
- Traumatología.

d. Competencia D

Esta institución inició en el mercado sanjuanero, aproximadamente hace tres años, dentro de los servicios con los que cuenta están:

- Medicina general.
- Pediatría.
- Ginecología.
- Cirugía.
- Hospitalización.

Se realizaron visitas a estos competidores, en la que se evaluaron algunos elementos relacionados con el servicio al cliente, mediante la guía de observación. (Véase tabla 2)

Tabla 2
Comparación del Sanatorio Israel con la competencia directa

Elemento Evaluado	Sanatorio Israel	Competencia A	Competencia B	Competencia C	Competencia D
Filosofía empresarial	Cuenta con visión, misión, valores, objetivos; en las instalaciones, estas no son visibles para el público.	Cuenta con visión, misión; en las instalaciones, estas no son visibles para el público.	Cuenta con, misión, valores, en las instalaciones, estas no son visibles para el público.	No se logró determinar si la institución cuenta con filosofía empresarial.	Cuenta con visión, misión, valores, objetivos, estas no son visibles para el público.
Acceso a instalaciones	Cuenta con rampas, puertas amplias para ingresar, parqueo en las instalaciones (dos vehículos) y otro más amplio (cinco vehículos) a un costado de las instalaciones.	Parqueo para alrededor de 15 vehículos, fácil acceso a las instalaciones.	La entrada a sala de espera es amplia sin embargo, después se reduce a un solo pasillo.	No posee parqueo propio, el ingreso es amplio, sin embargo, en el mismo existen gradas y no rampas lo que dificulta el ingreso de sillas de rueda o camillas.	No posee parqueo propio, el ingreso es limitado por una puerta corrediza de una sola persona.
Sala de espera	Con asientos especiales para sala de espera con capacidad para nueve personas, televisión, surtidor de golosinas, dispensador de agua, teléfono monedero.	Con 15 asientos (sillas plásticas con respaldo).	No se encuentra completamente techado, siete sillas de plástico con respaldo, televisión, dispensador de golosinas.	Con siete asientos especiales para sala de espera, no hay televisión.	Con, cinco sillas de plástico, cuenta con televisión.
Sanitarios en sala de espera	No cuenta, sin embargo, el cliente puede ingresar al sótano donde se encuentra ubicado el servicio sanitario público.	No cuenta y no se logró verificar si dispone de servicio sanitario público.	No cuenta y no se logró verificar si dispone de servicio sanitario público.	No cuenta y no se logró verificar si dispone de servicio sanitario público.	No cuenta y no se logró verificar si dispone de servicio sanitario público.

Continúa...

Continuación...

Elemento Evaluado	Sanatorio Israel	Competencia A	Competencia B	Competencia C	Competencia D
Servicio de Cafetería	Inicio en el mes de septiembre del 2011, ofrece diferentes tipos de alimentos para familiares o amigos que visitan a los pacientes.	En el área de parqueo, existe una pequeña caseta que ofrece alimentación para las personas que lo deseen.	Carece del mismo.	Carece del mismo.	Carece del mismo.
Buzón de quejas y sugerencias	Carece del mismo.	Rótulo con un número de teléfono para llamar por cualquier sugerencia o queja.	Carece del mismo.	Carece del mismo.	Carece del mismo.
Farmacia interna	Cuenta con una amplia gama de fármacos a disposición de todo paciente que lo necesite, esta es independiente de recepción.	Cuenta con una amplia gama de fármacos; quien esta a cargo de la farmacia también se encarga de recepción.	Cuenta con una pequeña farmacia, quien atiende también se encarga de la recepción.	Cuenta con una pequeña farmacia, quien atiende también se encarga de la recepción.	No se logró constatar el aspecto físico del mismo.
Servicio de ambulancia	Cuenta con tres ambulancias.	Carece del mismo	Carece del mismo	Carece del mismo	Carece del mismo
Mezcla Promocional	Al ingresar a las instalaciones se aprecia banners, de los diversos servicios con los que cuenta la institución, trifoliar con la visión, misión y servicios, publicidad en radio, vallas, televisión y voceo móvil.	No se pudo verificar que medios publicitarios utiliza; se encontró un blog de la institución donde presenta la historia, misión, visión, instalaciones y los servicios que ofrece.	Cuenta con bifoliar de información, en las instalaciones no se observó ningún banner de los servicios únicamente el rótulo que se encuentra en la entrada para localizar a la institución.	No se pudo verificar los medios publicitarios que utiliza.	No se observó ningún banner de los servicios, únicamente el rótulo para localizar a la institución.

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

Dentro de la competencia indirecta principalmente está el sector público. Para cubrir la asistencia sanitaria el Estado ha establecido dos Centros de Salud tipo “B” y 13 puestos de salud. (Véase tabla 3) De acuerdo al MSPAS los centros de Salud tipo B son establecimientos de salud que brindan servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación dirigidas a las personas y acciones al ambiente, tienen un área de influencia entre 5,000 y 10,000 habitantes. Así también, un puesto de salud es el establecimiento de los servicios públicos de salud del primer nivel de atención ubicado en aldeas, cantones, caseríos y barrios de los municipios, cubren en promedio 2,000 habitantes y sirven de enlace junto con el centro de salud entre la red institucional y el nivel comunitario.

De acuerdo al Plan de Desarrollo San Juan Sacatepéquez Guatemala 2011-2025, existen problemas en el sector salud público, el cual carece del personal suficiente, equipamiento e infraestructura adecuada, lo que provoca el incremento de la morbilidad y mortalidad en los habitantes del municipio, las deficiencias en este sector hace que la población sanjuanera se movilice hacia las afueras del municipio, especialmente a la ciudad capital en busca de centros asistenciales para solucionar sus problemas de salud.

Tabla 3
Tipo de servicio y área de cobertura de la salud pública
en San Juan Sacatepéquez, Guatemala

Servicio de salud	Localidad
Centro de Salud Tipo B San Juan Sacatepéquez	Cabecera municipal
Centro de Salud Tipo B San Juan Sacatepéquez	Ciudad Quetzal
Puesto de salud Suacité	Suacité
Puesto de Salud Montufar	Montufar
Puesto de Salud Cerro Alto	Cerro Alto
Puesto de Salud Loma Alta	Loma Alta
Puesto de Salud Comunidad de Ruiz	Comunidad de Ruiz
Puesto de Salud Sacsuy	Sacsuy
Puesto de Salud Los Pirires	Los Pirires
Puesto de Salud Los Guates	Los Guates

Continúa...

Continuación...

Servicio de salud	Localidad
Puesto de Salud Sajcavilla	Sajcavilla
Puesto de Salud Cruz Blanca	Cruz Blanca
Puesto de Salud Estancia Grande	Estancia Grande
Puesto de Salud Las Trojes	San Antonio Las Trojes
Puesto de Salud Pachalí	Pachalí

Fuente: Establecimientos de salud pública. MSPAS. (en línea) consultado el 15 de octubre de 2011. Disponible en http://www.mspas.gob.gt/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=188.

2.4 Hallazgos más importantes del cliente interno

Para la realización del diagnóstico al cliente interno se encuestaron a 23 trabajadores, el cual se dividió en 19 personas de áreas operativas y 4 de áreas directivas, (véase cuadro 2) dado que cada uno de los trabajadores directa o indirectamente afecta la percepción de la calidad del servicio para el cliente externo.

Cuadro 2
Puestos del cliente interno encuestado

Área directiva		Área operativa	
Puesto	Cantidad	Puesto	Cantidad
Director general	1	Encargado de contabilidad	1
Gerente general	1	Auxiliar de enfermería	8
Médico	2	Técnico RX	1
		Técnico de laboratorio	1
		Encargado de mercadeo	1
		Encargado de farmacia	3
		Recepcionista	1
		Encargado de limpieza y mantenimiento	3
Total	4	Total	19

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 23 clientes internos (19 de área operativa y cuatro de área directiva).

2.4.1 Perfil

De acuerdo a las encuestas realizadas se estableció que 52% de los clientes internos tienen una edad entre los 21 y 32 años. El 48% del personal cuenta con nivel diversificado, un 26% con nivel universitario; el 52% del personal tiene más de tres años de trabajar en la institución. Así también, se determinó que la mayor parte del personal es de género femenino (70%). (Véase cuadro 3)

Cuadro 3
Perfil del cliente interno encuestado

Edad	(f)	%	Nivel de Escolaridad	(f)	%	Sexo	(f)	%	Años en la institución	(f)	%
15-20	3	13%	Primaria	3	13%	F	16	70%	0-1	4	17%
21-26	5	22%	Básicos	2	9%	M	7	30%	1-3	7	30%
27-32	7	30%	Diversificado	11	48%				3-6	8	35%
33-38	3	13%	Universitario	6	26%				6-9	1	4%
39-44	2	9%	Ninguno	1	4%				9 o más	3	13%
45 o más	3	13%									
Total	23	100%		23	100%		23	100%		23	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

Base: 23 clientes internos (19 de área operativa y cuatro de área directiva).

2.4.2 Conocimiento de la filosofía empresarial

La inducción del personal en la institución se realiza de forma verbal principalmente la filosofía empresarial, dado que las funciones se encuentran en un documento denominado manual de asignaciones, el cual es otorgado al personal al momento de formar parte de la institución.

Se preguntó al personal si el Sanatorio Israel, cuenta con misión, visión, objetivos y valores, y si se las han dado a conocer (véase cuadro 4). Los elementos de la filosofía empresarial de mayor respuesta afirmativa son la misión y visión con un 58% y 68% respectivamente, no obstante, cuando se les preguntó cuál era la misión, solamente una persona respondió correctamente, las restantes dieron respuestas como: expansión a nivel local, a nivel nacional, calidad del servicio y

ayudar a las personas, respuestas que se encuentran distantes de la actual misión de la institución.

Con relación a los objetivos y valores fueron las que menos respuesta afirmativa se obtuvo ya que un 42% y 32% respectivamente, prefirió no responder ni afirmativamente ni negativamente.

Cuadro 4
Conocimiento de filosofía empresarial
según el cliente interno

Elemento	Tiene la institución						Se la han dado a conocer					
	Si		No		N/R		Si		No		N/R	
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
Misión	12	63%	5	26%	2	11%	11	58%	5	26%	3	16%
Visión	13	68%	5	26%	1	5%	13	68%	4	21%	2	11%
Objetivos	8	42%	5	26%	6	32%	5	26%	6	32%	8	42%
Valores	8	42%	6	32%	5	26%	7	37%	6	32%	6	32%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre 2011.
Base: 19 clientes internos (de área operativa).

En el área directiva el 100% (4) manifestaron que la institución cuenta con misión, visión valores y objetivos, y que estos son dados a conocer de forma verbal.

2.4.3 Capacitación con relación al servicio al cliente

Se determinó que el 58% (11) han recibido capacitación durante el tiempo laborado en la institución, algunos de los temas que se recibieron fueron: como atender al cliente, relaciones humanas, valoración del trabajo, primeros auxilios. El 82% (9) manifestaron que dichas capacitaciones fueron hace más de dos años, el resto del personal aún no ha recibido capacitación alguna, relacionada al servicio al cliente. Por otro lado, en el área directiva, el 75% (3) manifestaron que se realizan capacitaciones y que estas son cada seis meses aproximadamente, mientras que solo una persona manifestó que no se realizan.

2.4.4 Motivación

El 35% (8) de los clientes internos consideran el ambiente de trabajo muy agradable, el 61% (14) agradable, un 4% (1) poco agradable.

Por otro lado al cuestionar al área operativa si se les presta el apoyo y estímulo para servir de la mejor manera a los clientes y compañeros de trabajo, el 89% (17) manifestó que sí, mientras que el 11% (2) manifestó que no, dentro de las situaciones más relevantes que se dan ante la negativa manifestada por el personal están: que en la institución hace falta equipo y capacitaciones más continuas. Por otro lado el área directiva manifestó que dentro de las acciones concretas que realiza para mantener motivado al personal están: capacitaciones en diversos temas, capacitaciones motivacionales, motivaciones verbales y actividades fuera de la institución.

Otro de los factores influyentes en la motivación de los trabajadores es la estabilidad laboral, (véase cuadro 3) ya que esta contribuye a que la organización cuente con trabajadores con experiencia y conocimiento de la institución, y de acuerdo a ello se estableció que el 52% (12) del personal, cuenta con más de tres años de laborar en la institución, y un 17% (4) tienen menos de un año.

2.4.5 Comunicación

Al cuestionar al área operativa como consideraban la comunicación con sus compañeros de trabajo el 42% (8) consideró que es muy buena, el 53% (10) buena y únicamente el 5% (1), consideró la comunicación como regular.

Al consultar si se tomaba en cuenta por parte del jefe las ideas que se tengan con relación al mejoramiento del servicio, el 37% (7) consideró que a veces, en la misma proporción manifestaron que con frecuencia, un 21% (4) siempre y un 5% (1) manifestó que nunca.

Por otro lado al cuestionar las mismas variables en el área directiva se determinó que el 75% (3) consideran la comunicación buena y un 33% (1), muy buena, comunicando con frecuencia las actividades que realiza la institución, aceptando los errores con responsabilidad; en algunas ocasiones se presentan retrasos en los procesos debido a que en los cambios de turno no siempre se informa de las actividades pendientes. Al preguntar si se toman en cuenta las ideas que tenga el personal para el mejoramiento del servicio un 50% (2) consideran que siempre y un 50% (2) considera que con frecuencia.

2.4.6 Conocimiento del proceso de atención al cliente

Es importante mencionar que el procedimiento de atención es de conocimiento general, sin embargo, no existe un diagrama que represente el mismo y que este sea más comprensible para todo el personal, al cuestionar al área operativa, si el proceso de atención al cliente es adecuado el 84% (16) respondieron que sí, un 5% (1) respondió que no y un 11% (2) no contestaron; dentro de las razones por las que el personal considera que es adecuado el proceso están: los clientes recomiendan a la institución, regresan para adquirir más servicios, y se asume que los clientes están satisfechos. En el área directiva el 100% (4) respondieron que sí, considerando que los pacientes se encuentran satisfechos.

Se cuestionó al área operativa si la institución cuenta con una política por escrito de servicio y atención al cliente a lo que el 78% (15) contestó que no, un 11% (2) que sí, mientras que en la misma proporción 11% (2) se abstuvieron de contestar. En el área directiva para el mismo cuestionamiento las respuestas estuvieron divididas en proporciones iguales 50% (2) que si y 50% (2) que no.

2.4.7 Método de resolución de quejas

Al cuestionar al área operativa, el 42% (8) manifestó haber conocido alguna queja del cliente, siendo las más frecuentes: inconformidad por los precios del servicio, mal carácter de alguno de los compañeros y tardanza en la atención,

mientras que el restante 58% (11) no ha conocido ninguna queja, en el mismo contexto se preguntó, si se presenta alguna queja por parte del cliente, como le dan seguimiento, de ello las respuestas más frecuentes fueron: se ofrecen disculpas por el inconveniente, se explica la razón por la que se dio el fallo o se refiere a gerencia general, no obstante si el inconveniente amerita tomar una decisión importante, el cliente es referido directamente a gerencia general, quien es responsable de escuchar al cliente y darle alguna solución al problema.

En el área directiva el 50% (2) manifestó conocer alguna queja del cliente, siendo las causas más frecuentes: mal carácter de alguno de los trabajadores e inconformidad con el precio del servicio. El seguimiento que se da al momento de presentarse alguna queja, es una entrevista personal con el trabajador implicado, llamada de atención verbal y escrita. No existe un registro por escrito de las quejas presentadas.

2.4.8 Obstáculos que el cliente interno encuentra para ofrecer calidad en el servicio

Según el 47% (9) de colaboradores encuestados, los mayores obstáculos del día a día en su intento por ofrecer un servicio de calidad, al cliente y compañeros de trabajo, son:

- Los diferentes caracteres de los clientes y compañeros de trabajo.
- El trabajo no siempre es valorado por algunas personas.
- A veces se presentan fallos en la comunicación y coordinación.
- No se cuenta con la preparación suficiente para prestar un servicio de calidad.

Por otra parte, el 42% (8) manifestaron no tener ningún inconveniente en su intento de ofrecer calidad en los servicios y un 11% (2) no respondieron. El área directiva considera que dentro de los obstáculos para ofrecer un servicio de

calidad están: los precios que algunos de los clientes externos, principalmente potenciales, consideran altos, en comparación con otras instituciones, aunado a esto se ha descuidado la motivación del cliente interno.

Así también, se cuestionó a los colaboradores acerca de que cambios sugeriría para mejorar la calidad del servicio al cliente, de ello el 78% (15) manifestaron sugerencias como:

- Motivar e incentivar al personal.
- Capacitaciones constantes.
- Contratar guardia de seguridad.
- Mejorar servicio de agua.
- Aumentos salariales.
- Dotar al personal de todo el equipo necesario.
- Ampliación de parqueo.

Un 11% (2) no cambiaría nada, en la misma proporción se abstuvieron de contestar.

2.4.9 Significado de un servicio de calidad para el cliente interno

La calidad es un aspecto subjetivo que es difícil de estandarizar dado que cada persona tiene diferente concepto de calidad, por la tal razón se cuestionó a los clientes internos que significaba para ellos un servicio de calidad, encontrándose dentro de sus respuestas las siguientes:

- Poner al cliente en primer lugar, resguardando su integridad.
- Escuchar al cliente, brindando amabilidad y rapidez en la atención.
- Transmitir confianza al cliente.
- Brindar el servicio con las instalaciones, equipo y personal adecuado.
- Dar lo mejor como trabajador.
- Una atención adecuada con conocimiento.

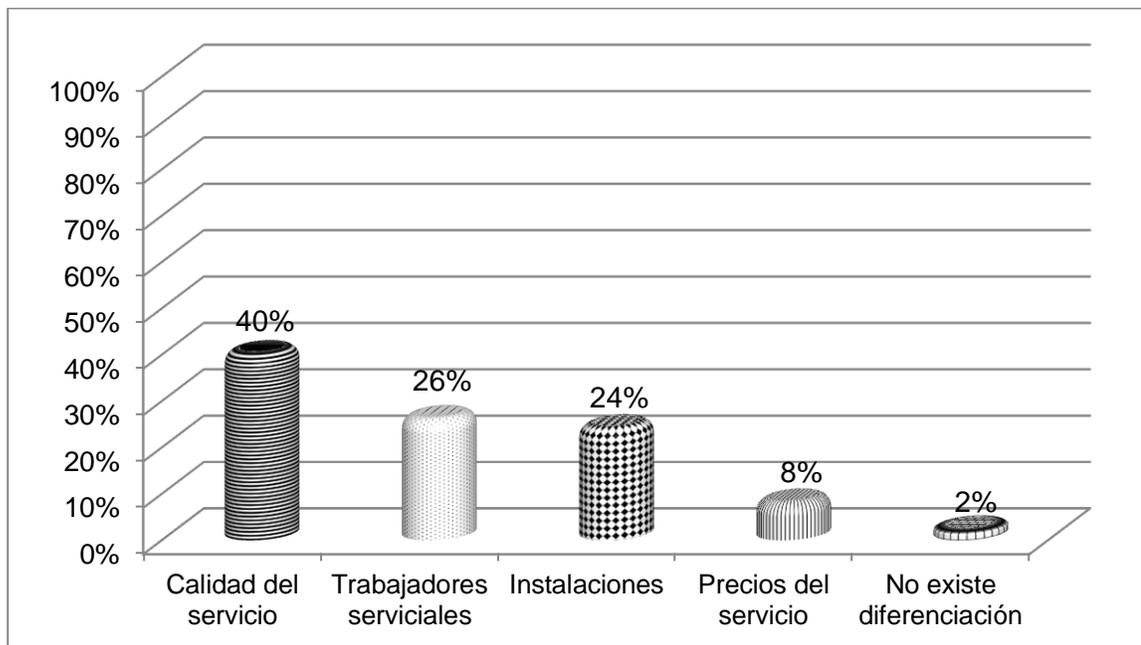
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Llenar todas las expectativas del cliente.
- Realizar todo como el cliente lo espera.

De los 23 clientes internos, tres no respondieron al cuestionamiento.

2.4.10 Característica que diferencia al Sanatorio Israel de la competencia

Se cuestionó al cliente interno de cual es la característica que diferencia a la institución de la competencia, estableciéndose para el 40% (9), la mayor diferencia es la calidad del servicio, el 26% (5) la diferencia radica en que se cuenta con trabajadores serviciales y atentos. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Característica que diferencia al Sanatorio Israel de la competencia según el cliente interno



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 23 clientes internos (19 de área operativa y cuatro de área directiva).

Se observa en la gráfica anterior (véase gráfica 1), que el cliente interno considera, que la institución se diferencia ante el cliente externo por medio de la calidad del servicio no obstante para alguno 2% (1), no existe diferencia entre la institución y sus competidores.

2.5 Hallazgos más importantes del cliente externo real

Se presenta a continuación la información más relevante del cliente externo real.

2.5.1 Perfil

Se determinó que el 61% de los clientes externos reales oscilan en las edades de 21 a 38 años, el 71% provienen de lugares aledaños al casco urbano de San Juan Sacatepéquez, principalmente de Baja Verapaz, el Quiché y aldeas de San Juan Sacatepéquez, el 29% no cuenta con ningún nivel de escolaridad, y el 61% de los clientes externos reales son mujeres. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5
Perfil del cliente externo real encuestado

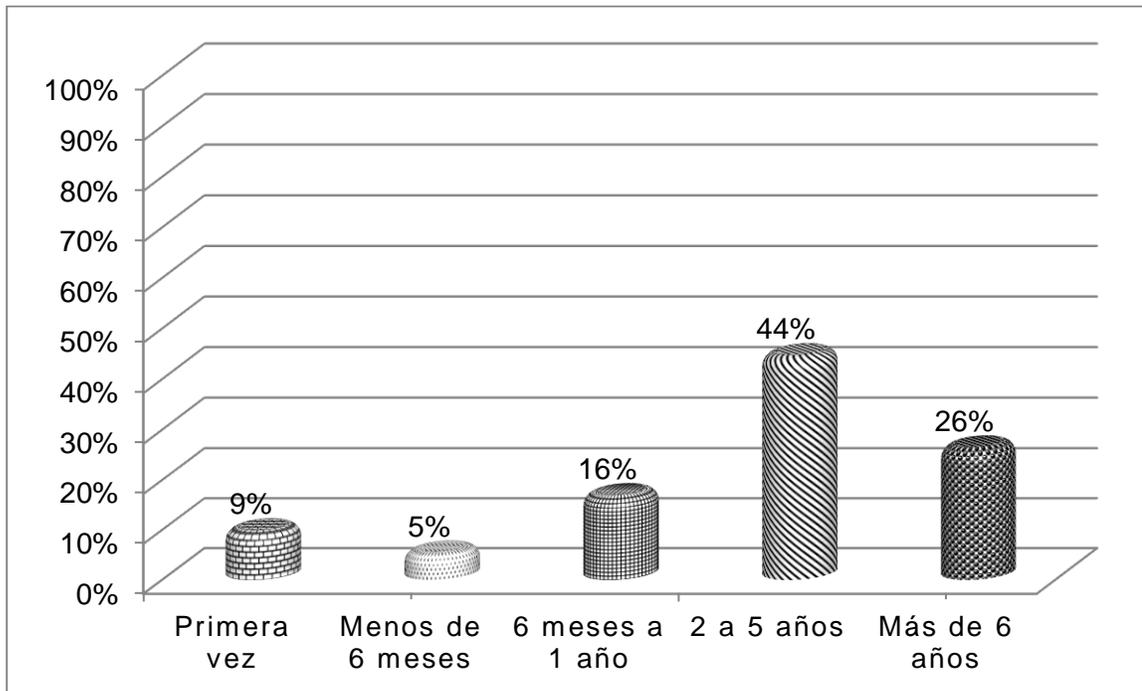
Edad	%	Procedencia	%	Escolaridad	%	Sexo	%
15-20	8%	San Juan Sac. (casco urbano)	29%	Primaria	24%	F	61%
21-26	19%	San Pedro Sac.	12%	Básicos	14%	M	39%
27-32	23%	San Raymundo	7%	Diversificado	26%		
33-38	19%	Pachalum	7%	Universitario	7%		
39-44	17%	Granados	8%	Ninguno	29%		
45 o más	14%	El Chol	3%				
		Otro	34%				
Total	100%		100%		100%		100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

2.5.2 Nivel de satisfacción

El 44% de los clientes externos reales tienen de 2 a 5 años de conocer a la institución y un 26% cuenta con más de 6 años y un 30% tiene menos de un año de conocer a la misma. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Tiempo de conocer el Sanatorio Israel
según el cliente externo real



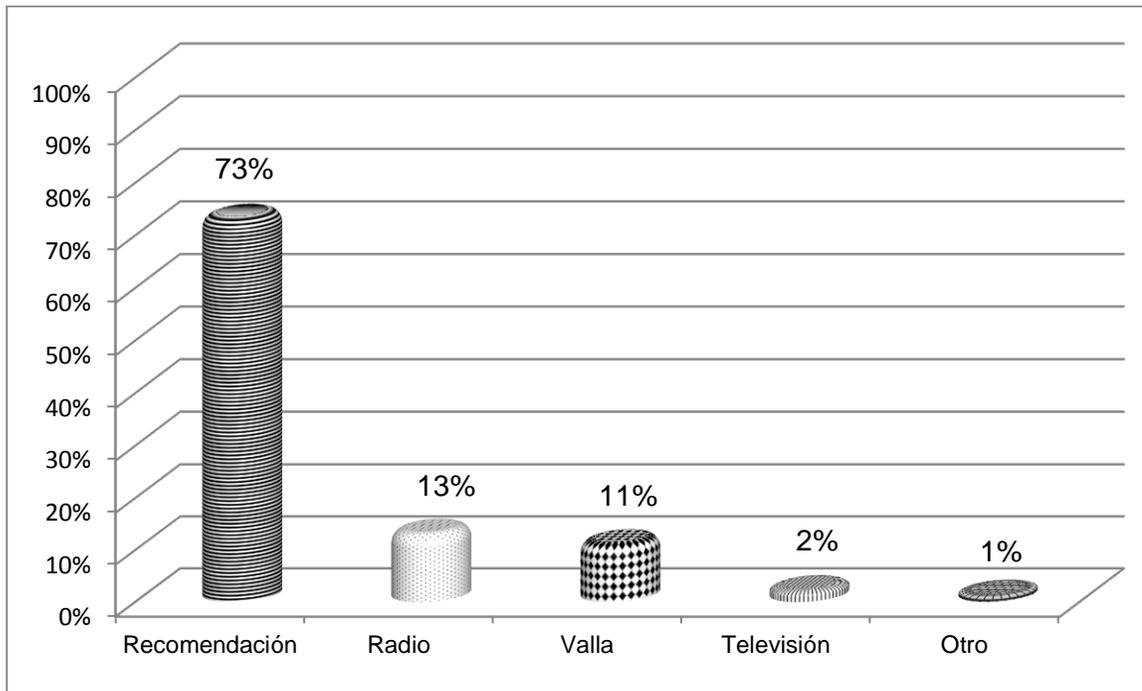
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
 Base: 181 clientes externos reales.

En la gráfica 2, se observa que la institución ha logrado fidelizar a la mayor parte de los clientes externos reales, ya que el 70% de ellos tiene como mínimo dos años de relación con la institución. Por otro lado, se cuestionó a los clientes externos reales, si recomendaría la institución a otras personas, a lo que el 71% contestó que sin dudarlo, el 28% manifestó tener dudas y solamente un 1% manifestó que nunca recomendaría a la institución.

2.5.3 Conocimiento del Sanatorio Israel

Al cuestionar al cliente externo real, la forma por la cual conoció los servicios que ofrece la institución un 73% contestó que fue por recomendación, un 13% por la radio, un 11% por las vallas. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3
Recordatorio del medio por el cual conoció
el Sanatorio Israel, según el cliente externo real



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

El 2% de los clientes externos reales, manifestaron que conocieron a la institución por medio de la televisión y un 1% por otras clínicas que lo refirieron al Sanatorio Israel. El 75% de los clientes externos reales consideran que el Sanatorio cumple lo que promete (véase cuadro 7), dado que la percepción de estos con relación a dicho aspecto, fue como se lo esperaban.

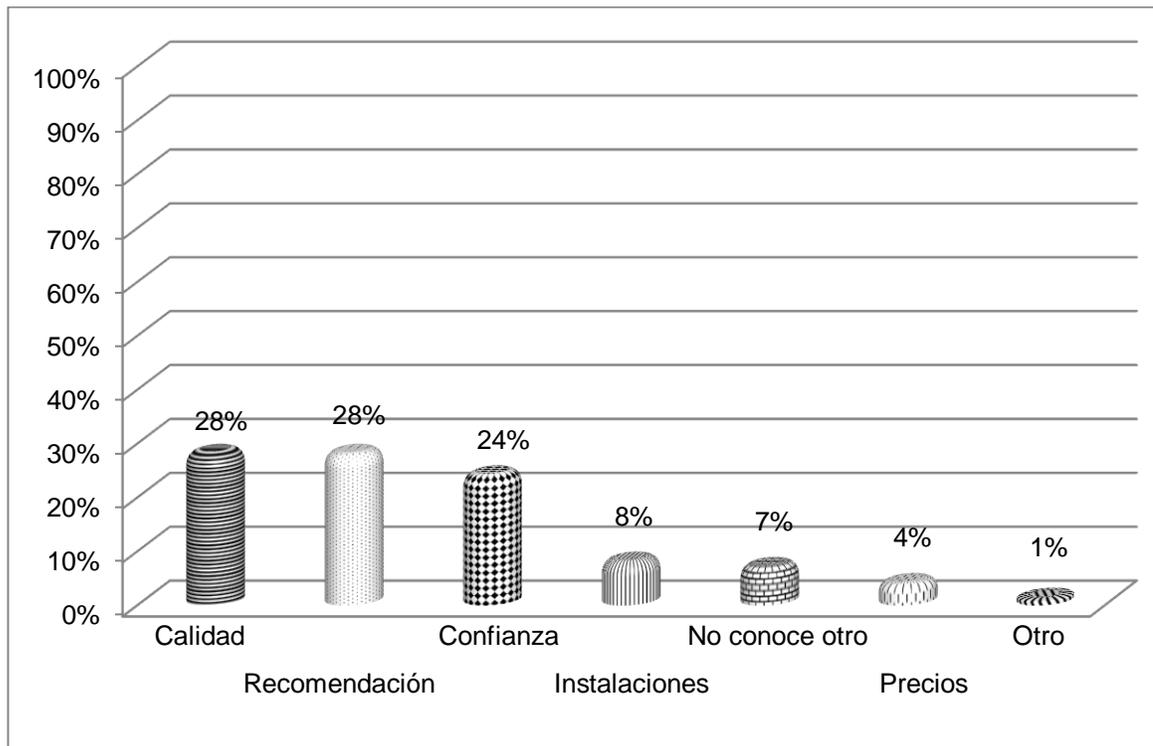
2.5.4 Conocimiento de la tarjeta cliente preferencial

Se preguntó a los clientes externos reales si contaban con la tarjeta de cliente preferencial a lo que el 15% contestó que sí y el 85% no, dentro de la razones del porque no contaban con dicha tarjeta están: no se la han ofrecido o simplemente porque no sabían que podían obtenerla.

2.5.5 Factores que motivan a requerir los servicios de la institución

Se cuestionó a los clientes externos reales que les motiva a requerir los servicios del Sanatorio Israel y no acudir a otra institución, los factores más importantes son la calidad del servicio (28%), la recomendación de la familia o amigos (28%), seguido de la confianza en la institución (24%) el precio (4%), la ubicación y medicamentos que fueron mencionados en otro con un 1%. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4
Factores que motivan para requerir los servicios del Sanatorio Israel, según el cliente externo real



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

Se observa en la gráfica 4, que los tres principales factores para el cliente externo real, que motivan para acudir al Sanatorio Israel, son la calidad del servicio, la recomendación y la confianza que transmite la misma.

2.5.6 Presentación de quejas

El 94% de los clientes externos reales manifestaron no haber presentado alguna queja por la existencia de algún fallo del servicio, el restante 6% manifestó haber experimentado fallos, dentro de los cuales se pueden mencionar: tardanza en la atención, mal carácter y poca amabilidad de algunas enfermeras, estas se presentaron únicamente de forma verbal, no obstante, el 55% de los clientes externos reales, presentaron sugerencias a la institución para el mejoramiento del servicio. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6
Sugerencias del cliente externo real
para el mejoramiento del servicio

No.	Concepto	%
1.	Mejorar los precios de los servicios.	12%
2.	Amabilidad del personal, que se estén comprometidos con su trabajo.	11%
3.	Mantener siempre a alguien en recepción.	8%
4.	Mejorar el servicio al cliente.	7%
5.	Ampliar el parqueo.	5%
6.	Mejorar el servicio de agua, porque en algunas ocasiones no se cuenta con este vital liquido en el área de sanitarios.	4%
7.	Dar a conocer más los servicios que ofrece.	3%
8.	Colocar más sillas de espera.	2%
9.	Contratar a un guardia de seguridad.	2%
10.	Terminar la remodelación de las instalaciones.	1%
11.	Ningún cambio.	45%
	Total	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

2.5.7 Expectativas y percepciones del servicio

Se utilizó el cuestionario SERVQHOS, en el que se establecieron una serie de ítems enmarcadas en las cinco dimensiones que determinan la calidad del servicio, siendo estos: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles.

A continuación se muestra la evaluación del cliente externo real tomando en cuenta sus expectativas con lo que realmente percibió de cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente. Las valoraciones otorgadas para dicho cuestionario, se clasificaron de uno a cinco, donde uno era mucho peor de lo que esperaba y cinco era mucho mejor de lo que esperaba. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7
Valoración de las dimensiones de calidad del servicio
según el cliente externo real

Dimensiones		Calificación de las dimensiones					Total
		Mucho peor de lo que esperaba	Peor de lo que esperaba	Como me lo esperaba	Mejor de lo que esperaba	Mucho mejor de lo que esperaba	
		1	2	3	4	5	
Dimensión de confiabilidad	El interés del sanatorio por cumplir lo que promete (descuentos, promociones, servicios) ha sido...	1%	2%	75%	17%	5%	100%
	El interés del personal por solucionar los problemas de los pacientes ha sido...	1%	7%	46%	35%	10%	100%
	El desempeño del servicio proporcionado por el sanatorio ha sido...	1%	7%	40%	41%	12%	100%
Dimensión de sensibilidad	El tiempo de espera para ser atendido por un médico ha sido...	1%	14%	55%	20%	9%	100%
	La puntualidad de las consultas médicas ha sido...	1%	8%	61%	25%	6%	100%
	La información que los médicos dan a los familiares ha sido...	1%	3%	41%	42%	13%	100%
Dimensión de seguridad	La confianza que el personal transmite a los pacientes ha sido...	0%	7%	35%	50%	9%	100%
	La amabilidad del personal en su trato con la gente ha sido...	1%	7%	33%	51%	8%	100%
	La preparación (capacitación) del personal para realizar su trabajo ha sido...	0%	4%	33%	51%	12%	100%
	La información que los médicos proporcionan ha sido...	0%	1%	40%	45%	14%	100%

Continúa...

Continuación...

Dimensiones		Calificación de las dimensiones					Total
		Mucho peor de lo que esperaba	Peor de lo que esperaba	Como me lo esperaba	Mejor de lo que esperaba	Mucho mejor de lo que esperaba	
		1	2	3	4	5	
Dimensión de empatía	El trato personalizado que se da a los pacientes ha sido...	0%	8%	43%	42%	7%	100%
	La disposición del personal para ayudarlo cuando lo necesita ha sido...	1%	7%	53%	33%	7%	100%
	La capacidad del personal para comprender las necesidades de los pacientes ha sido...	0%	7%	40%	46%	6%	100%
Dimensión de tangibles	La tecnología de los equipos médicos para los diagnósticos y tratamientos ha sido...	0%	1%	36%	46%	17%	100%
	El estado de las instalaciones del sanatorio (apariciencia y comodidad) ha sido...	0%	0%	35%	48%	17%	100%
	La apariencia (limpieza y uniforme) del personal ha sido...	0%	0%	43%	44%	13%	100%
	Los materiales relacionados con el servicio que son utilizados por el sanatorio (folletos, tarjetas de presentación, recetas, sobres, volantes, etc.) han sido...	0%	1%	35%	49%	16%	100%
	Las indicaciones (señalización) para orientarse y saber donde ir en el sanatorio han sido...	0%	2%	47%	43%	8%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

A continuación se analiza los resultados de cada una de las cinco dimensiones de la calidad del servicio.

2.5.7.1 Dimensión de confiabilidad

De esta dimensión la cualidad del interés del Sanatorio por cumplir lo que promete fue la que menos superó las expectativas del cliente externo real ya que solo el 22% manifestó que esta cualidad, fue superior a lo que esperaba, asimismo, el desempeño del servicio fue la de mejor calificación con un 53%, no

obstante, existe un 8% de los clientes externos reales que no están satisfechos con el interés del Sanatorio por solucionar los problemas y en la misma proporción por el desempeño del servicio.

2.5.7.2 Dimensión de sensibilidad

Se estableció que la cualidad que presenta mayor inconformidad por parte del cliente externo real es el tiempo de espera para ser atendido por un médico ya que el 15% presentan insatisfacción con esta cualidad, la misma está relacionada con la puntualidad de las consultas, cualidad que presentó un 9% de inconformidad, asimismo la cualidad de mayor calificación para esta dimensión es de, la información que los médicos dan a los familiares, un 55% de los clientes externos reales manifestaron haber sido superada su expectativa sobre esta cualidad.

2.5.7.3 Dimensión de seguridad

A través de las respuestas obtenidas (véase cuadro 7) en esta dimensión las cuatro cualidades evaluadas, fueron más de lo que la gente esperaba ya que un poco más del 55% manifestaron que lo percibido fue mejor y mucho mejor de lo que esperaban, siendo la de mayor calificación la preparación del personal para realizar su trabajo con el 63%, sin embargo, la inspiración de confianza y amabilidad del personal, fueron las que presentaron más insatisfacción con relación a los que se esperaba con un 7% y 8% respectivamente.

2.5.7.4 Dimensión de empatía

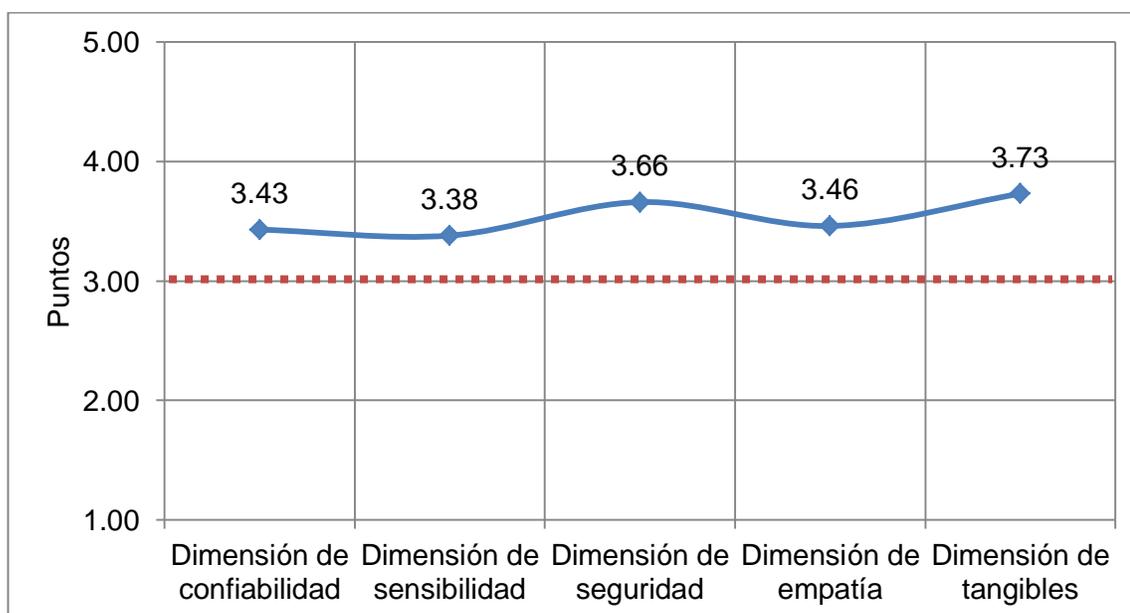
Se evaluaron tres cualidades que reflejan esta dimensión por parte de la institución, encontrándose que las tres cualidades presentan proporciones similares en cuanto a personas insatisfechas con lo que esperaban del servicio; el trato personalizado a los clientes presenta 8%, misma proporción para la disposición del personal para ayudar al cliente y un 7% para la capacidad del personal para comprender las necesidades de los clientes.

2.5.7.5 Dimensión de tangibilidad

Se cuestionó a los clientes externos reales con base a cinco cualidades de aspectos tangibles, del cual un poco más del 57% manifestó que lo que esperaba fue mejor y mucho mejor, lo que evidencia que en la dimensión de tangibles la institución cuenta con una ventaja competitiva, esto a pesar de que la remodelación de las instalaciones no están terminadas completamente. En esta dimensión la cualidad que presentó mayor insatisfacción fue la señalización para orientarse en las instalaciones, no obstante, dicha insatisfacción fue solamente de un 2%.

Es importante mencionar que en promedio cada dimensión supera lo esperado por el cliente externo real, (véase gráfica 5), aunque está por debajo de los cuatro puntos que representaría en términos cualitativos mejor de lo que esperaba.

Gráfica 5
Promedio de calificación, dimensiones de calidad según el cliente externo real



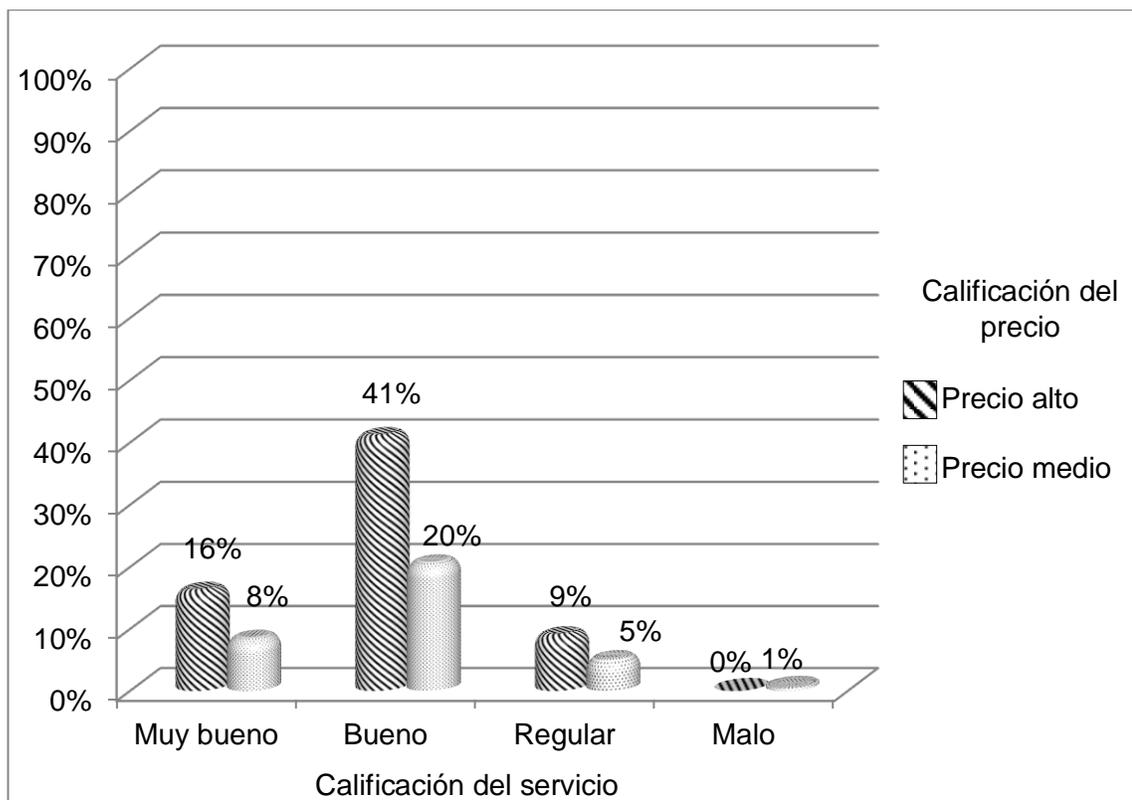
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

Las dimensiones que presentan una mejor calificación son la de seguridad y tangibles, con un 3.66 y 3.73; la calificación más baja de las cinco dimensiones la obtuvo, la dimensión de sensibilidad. (Véase gráfica 5)

2.5.8 Calificación del servicio con relación al precio

Se cuestionó a los clientes externos reales cómo calificaban los precios del Sanatorio Israel y de acuerdo a esta calificación cómo le parecía el servicio, de ello se determinó que el 66% considera que los precios son altos y el restante 44% los considera medios y ninguno los consideró bajos. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Calificación del servicio con relación al precio,
según el cliente externo real



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
 Base: 181 clientes externos reales.

Se observa en la gráfica 6, que los clientes externos reales sin importar la consideración del precio califican en una mayor proporción el servicio como bueno, seguido de muy bueno, es importante destacar que los que calificaron el precio como medio, un 1% calificó el servicio como malo.

2.5.9 Significado de un servicio de calidad

Se cuestionó a los clientes externos reales qué significaba para ellos un servicio de calidad, las respuestas más frecuentes se presentan a continuación. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8
Significado de un servicio de calidad
para el cliente externo real

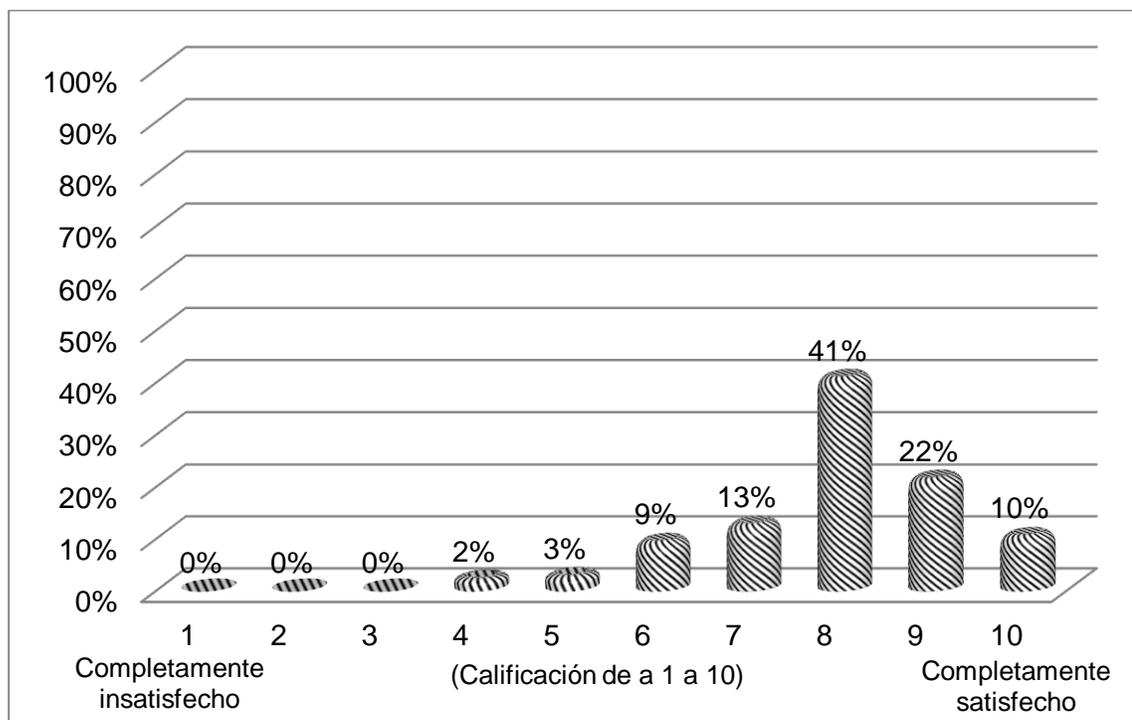
No.	Concepto	%
1.	Atención inmediata, personalizada y con responsabilidad.	38%
2.	Contar con todo lo necesario, personal, instalaciones, medicamentos y equipo para tratar a los pacientes.	15%
3.	Amabilidad en el trato con la gente.	13%
4.	Efectividad de los procesos y diagnósticos.	10%
5.	Satisfacción del cliente.	8%
6.	Confianza y responsabilidad en la atención.	6%
7.	Tener todos los servicios necesarios en un solo lugar.	4%
8.	Personal capacitado.	3%
9.	Un servicio satisfactorio a precios accesibles.	3%
	Total	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

Se determinó el grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente que brinda la institución, para esto se cuestionó al cliente externo real, calificando dicho grado de satisfacción en una escala de 1 a 10 donde 1 fue completamente insatisfecho y 10 completamente satisfecho. El 73% de los clientes reales externos, otorgan a la institución una puntuación superior a los 7 puntos y de ello únicamente un 10% está completamente satisfecho con el servicio de

atención al cliente. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
Grado de satisfacción general
con el servicio de atención al cliente en el Sanatorio Israel
según el cliente externo real



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

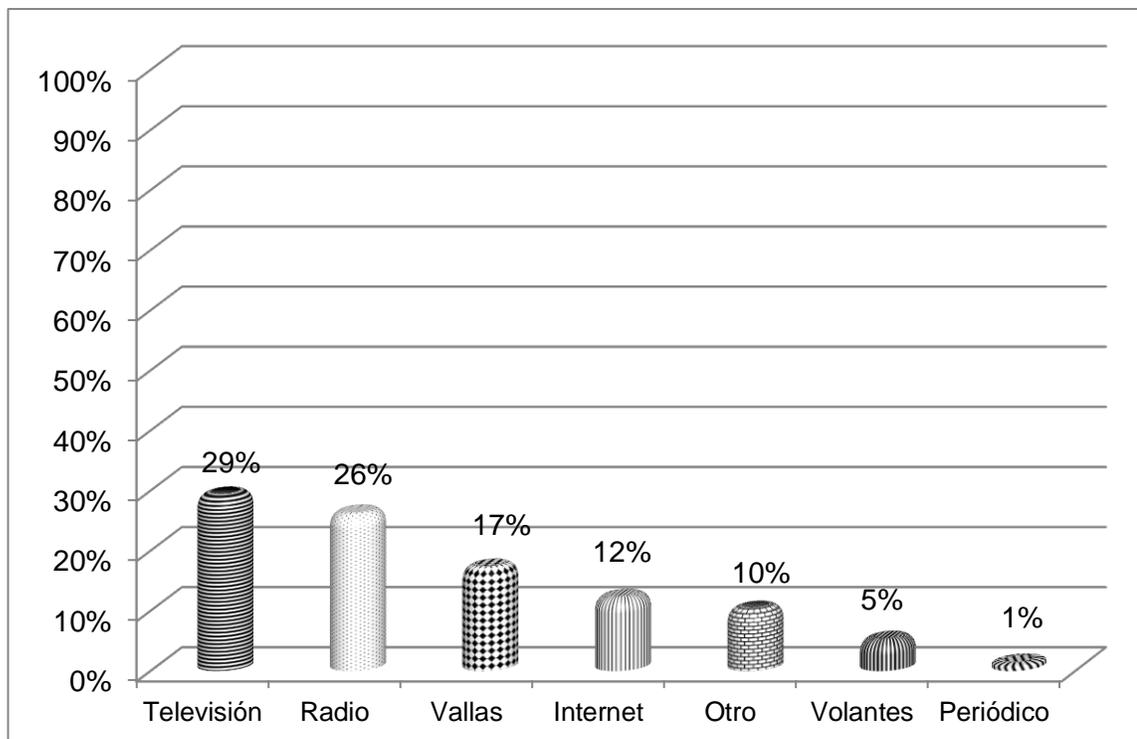
En la gráfica 7 se refleja que existe un 27% de los clientes externos reales que tienen un grado de satisfacción inferior a los 8 puntos, mas es importante destacar que ninguno está completamente insatisfecho con el servicio de atención al cliente en la institución.

2.5.10 Medio recomendado para realizar publicidad

Al preguntar a los clientes externos reales, acerca de qué medio de comunicación recomienda para realizar la publicidad y dar a conocer a la institución, el 29% recomendó la televisión, el 26% la radio, el 17% las vallas

publicitarias, seguido del Internet con 12%. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Medio recomendado por parte del cliente externo real para realización de publicidad del Sanatorio Israel



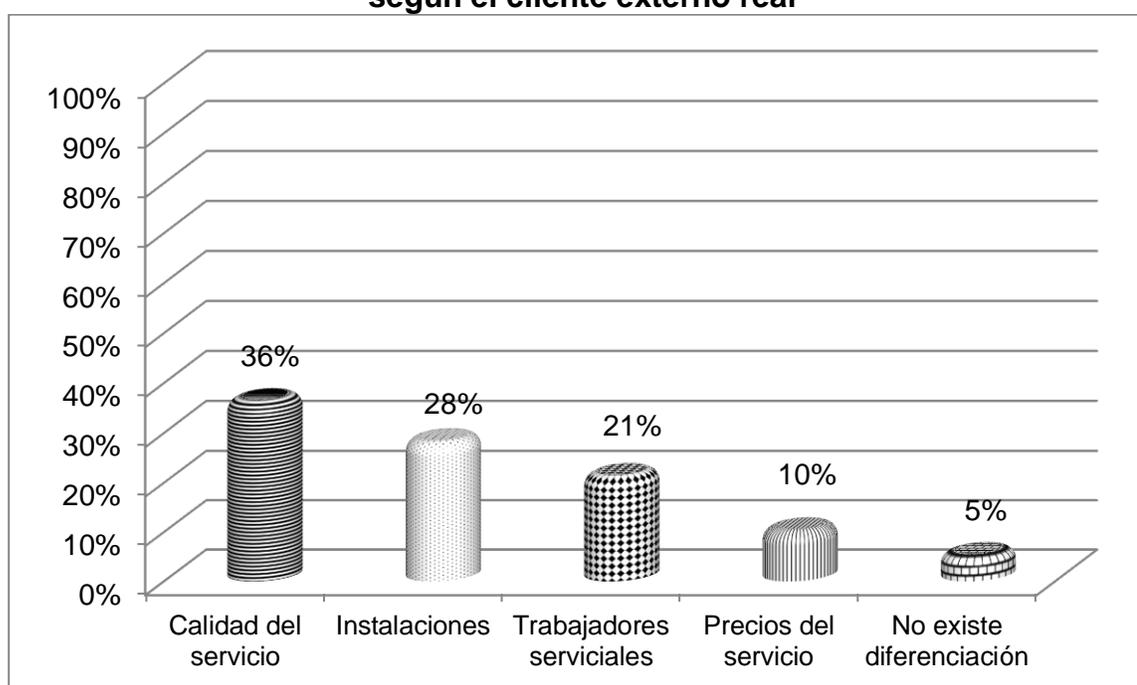
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

Así también dentro del 10% (véase gráfica 8) de otros están las recomendaciones de persona a persona, medio que a pesar de no ser el de mayor recomendación de parte del cliente externo, este es uno de los factores primordiales que motivan a requerir los servicios del Sanatorio Israel y el principal medio, por el que se conoció al mismo.

2.5.11 Característica que diferencia al Sanatorio Israel de la competencia

Se cuestionó al cliente externo real de cual es la característica que diferencia a la institución de la competencia, estableciéndose que para el 36%, es la calidad del servicio, el 28% las instalaciones, el 21% que se cuenta con trabajadores serviciales y atentos. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9
Característica que diferencia al Sanatorio Israel de la competencia según el cliente externo real



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.
Base: 181 clientes externos reales.

Un 10% de los clientes externos reales consideran los precios del servicio como la característica que diferencia a la institución, es importante destacar que para algunos (5%), no existe diferencia alguna entre la institución y sus competidores. (Véase gráfica 9)

2.6 Matriz FODA

Para garantizar la efectividad de las estrategias es necesario establecer los factores internos y externos que influyen en el desempeño de las actividades del Sanatorio Israel, por tal razón se realizó un análisis situacional a través de la matriz FODA, en el cual se enmarcó toda la información relevante del trabajo de campo, esta se dividió en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que de alguna u otra forma inciden positivamente o negativamente en el logro de los objetivos de la institución.

Lo anterior permitió tener un mejor panorama de la situación actual y de esta forma elaborar y diseñar las estrategias pertinentes que favorezcan la maximización de las áreas fuertes, la minimización de las áreas débiles, aprovechamiento de la oportunidades y ofensiva a las amenazas. (Véase tabla 4)

2.6.1 Fortalezas

- Instalaciones adecuadas para brindar, una atención personalizada.
- Personal estable y con experiencia en el desarrollo de sus actividades.
- Ofrece servicios complementarios (cafetería, farmacia, ambulancia).
- Publicidad iniciada en: vallas, banners, trifoliales, spots televisivos y radiales, entre otros.
- Más de 10 años de experiencia en el sector salud.
- Amplia gama de servicios en un solo lugar.
- Clientes externos reales con más de seis años de relación con la institución.

2.6.2 Debilidades

- Ausencia de una guía para brindar un servicio al cliente de calidad.
- Deficiente interacción entre la filosofía empresarial y el personal.
- Falta de una guía de inducción.

- Falta de una guía de manejo de quejas y sugerencias.
- Estructura organizacional deficiente.
- Evidencia física no asociada en la publicidad.
- Capacitación y motivación insuficiente.
- Jefe del departamento de calidad no está a tiempo completo en la institución.
- No cuenta con servicio sanitario en sala de espera.
- Carencia de buzón de quejas y sugerencias.
- Ausencia de estandarización de precios.
- Señalización insuficiente de puerta principal.
- Falta de procesos definidos.

2.6.3 Oportunidades

- Crecimiento demográfico del municipio de San Juan Sacatepéquez.
- Avance tecnológico.
- Desconfianza en el sector de salud público.

2.6.4 Amenazas

- Varios competidores directos en el sector.
- Competencia con servicios gratuitos o de bajo costo.
- Condiciones económicas de la población del municipio.

Analizados los factores internos que posee la institución y los factores externos a los que está expuesta, se diseñaron las estrategias FO, DO, FA y DA. Las mismas se presentan a continuación:

a. Estrategia FO

- Utilización de Internet para dar a conocer los servicios de la institución.
- Promoción de los servicios complementarios del Sanatorio.

b. Estrategias DO

- Identificación del cliente interno con la institución y con su trabajo.
- Estandarización de los procesos de atención al cliente.

c. Estrategias FA

- Mejoramiento de la evidencia física.
- Utilización de relaciones públicas para favorecer la imagen de la institución.

d. Estrategias DA

- Desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente.
- Mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución.

Tabla 4
Matriz FODA Sanatorio Israel

	Fortalezas	Debilidades
Factor Interno	1. Instalaciones adecuadas para brindar, una atención personalizada.	1. Ausencia de una guía para brindar un servicio al cliente de calidad.
	2. Personal estable y con experiencia en el desarrollo de sus actividades.	2. Deficiente interacción entre la filosofía empresarial y el personal.
Factor externo	3. Ofrece servicios complementarios (cafetería, farmacia, ambulancia).	3. Falta de una guía de inducción.
	4. Publicidad iniciada en: vallas, banners, trifoliales, spots televisivos y radiales, entre otros.	4. Falta de una guía de manejo de quejas y sugerencias.
	5. Más de 10 años de experiencia en el sector salud.	5. Estructura organizacional deficiente.
	6. Amplia gama de servicios en un solo lugar.	6. Evidencia física no asociada en la publicidad.
	7. Clientes externos reales con más de seis años de relación con la institución.	7. Capacitación y motivación insuficiente.
		8. Jefe del departamento de calidad no está a tiempo completo en la institución.
		9. No cuenta con servicio sanitario en sala de espera.
		10. Carencia de buzón de quejas y sugerencias.
		11. Ausencia de estandarización de precios.
		12. Señalización insuficiente de puerta principal.
		13. Falta de procesos definidos.
Oportunidades	FO	DO
1. Crecimiento demográfico del municipio de San Juan Sacatepéquez.	1. Promoción de los servicios complementarios del Sanatorio. F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3.	1. Identificación del cliente interno con la institución. D1, D2, D5, D13, O1, O3.
2. Avance tecnológico.		2. Estandarización de los procesos de atención al cliente. D1, D2, D4, D7, D8, D9, D13, O1, O5.
3. Desconfianza en el sector de salud público.	2. Utilización de Internet para dar a conocer los servicios de la institución. F1, F3, F5, F6, O1, O2.	
Amenazas	FA	DA
1. Varios competidores directos en el sector.	1. Mejoramiento de la evidencia física F2, F3, F6, F7, A1, A2, A3.	1. Desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente. D1, D2, D3, D7, D8, D13, A1, A2.
2. Competencia con servicios gratuitos o de bajo costo.		2. Mejoramiento de la comunicación de los servicio de la institución. D6, D11, A1, A2.
3. Condiciones económicas de la población del municipio.	2. Utilización de relaciones públicas para favorecer la imagen de la institución. F2, F3, F4, F5, F6, F7 A1, A2, A3.	

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, septiembre de 2011.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA EL SANATORIO ISRAEL EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN SACATEPÉQUEZ

De acuerdo al diagnóstico realizado en la unidad objeto de estudio y su respectivo análisis mediante la matriz FODA, en el presente capítulo se exponen las propuestas de intervención y mejora, para lograr la calidad del servicio al cliente como estrategia de diferenciación, en el Sanatorio Israel.

3.1 Justificación de la propuesta

La satisfacción del cliente es el objetivo hacia el cual deben estar dirigidos los esfuerzos de la organización, sin embargo, el logro del mismo implica una serie de retos, que al empresario corresponde aplicar a la empresa, al personal y al cliente externo. La implementación de un modelo de calidad que sea entendible, aplicable y compartido por todos los miembros de la institución, es un objetivo que no se logra de la noche a la mañana, es necesario que desde el nivel operativo hasta la alta gerencia, asuman el compromiso de desarrollar e implementar las estrategias necesarias, que contribuyan a la mejora de la calidad del servicio al cliente, tomando como base las expectativas y percepciones de este.

De lo anterior y de acuerdo al diagnóstico situacional realizado, es necesario la erradicación de las debilidades, y minimización de amenazas de la institución, dado que las mismas no permiten a esta, tener un crecimiento constante en el mercado al cual se dirige; para ello, se presentan diversas estrategias basadas en la aplicación de la mercadotecnia de servicios, aprovechando las fortalezas y oportunidades de la institución. Cada estrategia contempla las acciones a seguir para mejorar de forma sustancial la calidad del servicio al cliente, en el Sanatorio Israel.

3.2 Contenido de la propuesta

Para poder llevar a cabo la propuesta y lograr transformar de forma sustancial la calidad del servicio al cliente, se sugiere la implementación de cinco estrategias, las cuales son:

- Identificación del cliente interno con la institución y con su trabajo.
- Estandarización de los procesos de atención al cliente.
- Desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente.
- Mejoramiento de la evidencia física.
- Mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución.

El proceso de desarrollo de cada uno de estas estrategias, involucra la implementación de una serie de fases sucesivas orientadas a mejorar la calidad del servicio al cliente. Por otro lado, para minimizar los costos de implementación, los talleres y conferencias, pueden ser realizados en el salón de capacitaciones de la institución.

3.3 Objetivos

Para llevar a cabo la propuesta, los objetivos de esta se han dividido en generales y específicos para un mejor control y seguimiento del mismo.

3.3.1 Objetivo general

Incrementar el promedio mensual de clientes, de 340 a 400 clientes atendidos mensualmente, ubicando la calidad del servicio al cliente como factor de diferenciación de la institución, en un período de un año.

3.3.2 Objetivos específicos

1. Lograr que el personal se sienta identificado con la institución y con su trabajo, traducéndose en acciones concretas la filosofía empresarial, en un período de seis meses.
2. Reflejar de forma clara la estructura organizacional, (tramos de control, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad), en un período de un mes.
3. Desarrollar una actitud de servicio al cliente de calidad, estandarizando los procesos de atención, en un período de seis meses.
4. Lograr que el cliente interno conozca cómo actuar y resolver diversas situaciones ante el cliente externo, principalmente al momento de requerir algunos de los servicios, manejo de quejas y recuperación del servicio, en un período de seis meses.
5. Lograr que el cliente interno se ajuste adecuadamente al ambiente de trabajo, en un período de tres meses.
6. Mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores, otorgando un servicio al cliente de calidad consistente de una transición a otra, en un período de seis meses.
7. Contribuir al aumento del nivel de calificación de la dimensiones de calidad en el servicio (confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles), por parte del cliente externo real a un mínimo de cuatro puntos promedio para cada una de estas, en un período de ocho meses.
8. Contribuir al aumento del grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente, concentrando más del 50% el grado de satisfacción en un mínimo de nueve puntos, en una escala de 1 a 10, en un período de ocho meses.
9. Mejorar la imagen y percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución, en un período de un año.

3.4 Beneficios esperados

- Mayor rentabilidad de la institución.
- Crecimiento de la institución.
- Ampliación de la cartera actual de clientes.
- Fortalecer el conocimiento e identificación del personal con la institución.
- Crear un ambiente adecuado tanto para personal de la institución como para los clientes de los servicios que ofrece la institución.
- Evitar que existan fallos en los servicios.
- Que el personal tenga la capacidad de manejar cualquier situación ante el cliente.
- Lograr la lealtad del cliente.
- Personal motivado y comprometido con su trabajo.
- Superar las expectativas de los clientes externos.
- Mayor coordinación entre el personal de la institución.
- Diferenciarse ante la competencia.
- Facilitar la labor gerencial.

Para poder llevar a cabo la siguiente propuesta es necesario el compromiso de todo el personal de la institución, es por ello, que para encaminar mejor este proyecto es necesario contar con un equipo que implemente y de seguimiento a todas las sugerencias, por lo que, se propone crear el equipo denominado “Equipo de calidad”, quien será encargado de implementar, coordinar, dar seguimiento y la retroalimentación respectiva a cada una de las estrategias de intervención y mejora. Este equipo deberá estar integrado por un representante de mercadeo, departamento de calidad y gerencia general.

3.5 Tiempo de aplicación de la propuesta

Para poder llevar a cabo la aplicación de la propuesta se ha contemplado el tiempo aproximado de la misma, en un período de un año. (Véase tabla 5)

Tabla 5
Cronograma de aplicación de propuesta

Concepto	Tiempo											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estrategia 1	■	■	■	■	■	■						
Estrategia 2		■	■	■	■	■	■					
Estrategia 3			■	■	■	■	■	■				
Estrategia 4				■	■	■	■	■	■	■	■	
Estrategia 5	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

Cada una de estas estrategias conlleva una serie de pasos y tiempos estipulados, las cuales se detallan en cada uno de los planes de acción de las mismas.

3.6 Aplicación del modelo de brechas en la institución

La aplicación del modelo de brechas en la calidad del servicio al cliente, permitirá a la institución satisfacer y superar los requerimientos del mismo, para ello se presentan, diversas estrategias y tácticas que la institución puede aplicar para lograr cerrar las brechas del proveedor y por consiguiente la del cliente.

3.6.1 Brecha 1: la brecha del conocimiento

A diferencia de otros servicios, en el sector salud toda persona en alguna ocasión ha presentado problemas de salud que requieren una consulta médica, esto favorece a que tanto el cliente externo como el interno, tengan un conocimiento general de lo que se espera de una institución de salud.

Es necesario conocer que es lo que el cliente externo e interno espera del Sanatorio Israel como tal, es por ello, que para cerrar esta brecha se propone la creación de los formularios de quejas y sugerencias que servirán para conocer las inquietudes de los clientes, tanto externos como internos, principalmente al momento de darse alguna falla en el servicio, aunado a esto, se habilitarán foros de discusión en línea mediante las redes sociales, así como la implementación del cuestionario de evaluación del servicio realizada una vez al año, para conocer las percepciones de los clientes externos reales con relación a sus expectativas. (Véase estrategia 2, 4 y 5)

3.6.2 Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio

Para cerrar esta brecha, y traducir los conocimientos sobre lo que espera el cliente en estándares concretos, se propone la implementación de la guía de inducción del nuevo colaborador, la guía orientada a la calidad del servicio al cliente y la guía para el manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio. Cada una de estas otorga al colaborador los conocimientos necesarios sobre la filosofía empresarial, la institución, los servicios que presta y la forma de interactuar y manejar las quejas de los clientes.

Así también se propone el cuidado de los detalles en la evidencia física y ambiente de servicio, como lo es la rotulación del edificio, señalización de la puerta principal y la implementación de un dispensador de vasos desechables en la sala de espera. (Véase estrategia 1, 2, 3 y 4)

3.6.3 Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio

Para cerrar esta brecha se propone implementar la guía para el diagnóstico de necesidades de capacitación mediante la evaluación del desempeño, que otorgará a la institución la información necesaria de los puntos débiles de cada uno de los colaboradores, así también la guía para elevar y mantener el nivel de motivación de los mismos. (Véase estrategia 3)

3.6.4 Brecha 4: la brecha de la comunicación

Para cerrar esta brecha dentro de las estrategias a implementar están: la creación de un sitio en la red que brindará toda la información necesaria acerca de la institución y sus servicios, creación de un perfil en una red social para interactuar con el cliente, así como la proyección de los aspectos tangibles en el diseño de las vallas publicitarias, cuidando no hacer promesas exageradas que la institución no pueda cumplir e igualar el desempeño. (Véase estrategia 5)

3.7 Estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente

A continuación se detalla cada una de las estrategias que se deben implementar para cerrar las brechas del proveedor y por ende la brecha del cliente.

3.7.1 Estrategia 1: identificación del cliente interno con la institución y con su trabajo

3.7.1.1 Definición

La filosofía empresarial orienta a todo el personal en el desempeño de las actividades diarias, razón por la cual, esta debe ser compartida y conocida por cada uno de los trabajadores de la organización. Una estructura organizacional clara, que represente la interrelación de los puestos de trabajo, la coordinación y división del trabajo, otorga al trabajador el conocimiento sobre su papel dentro de la organización y su aporte al logro de los objetivos organizacionales. Derivado de lo anterior, se propone esta estrategia.

3.7.1.2 Objetivos

- Lograr que el personal se sienta identificado con la institución y con su trabajo, traducándose en acciones concretas la filosofía empresarial, en un período de seis meses.

- Reflejar de forma clara la estructura organizacional, (tramos de control, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad), en un período de un mes.

3.7.1.3 Grupo objetivo

La aplicación de esta propuesta esta dirigida a todos los clientes internos de la institución.

3.7.1.4 Descripción

Esta estrategia consiste en la difusión de la filosofía empresarial, realizando algunos cambios a la actual misión de la institución, debido a que esta es una poderosa herramienta de gestión, por lo que la misma debe estar orientada a la calidad del servicio al cliente, y a partir de ello planificar la forma de alcanzarlo, así también se proponen cambios en los valores, de tal forma que estos, estén encaminados al logro de la calidad en el servicio al cliente. (Véase anexo 4)

Aunado a lo anterior se hace necesario también realizar una reestructuración del organigrama dado que el mismo, presenta ciertas deficiencias en cuanto a su presentación y actualización. (Véase anexo 5)

a. Comunicación de la filosofía empresarial y organigrama

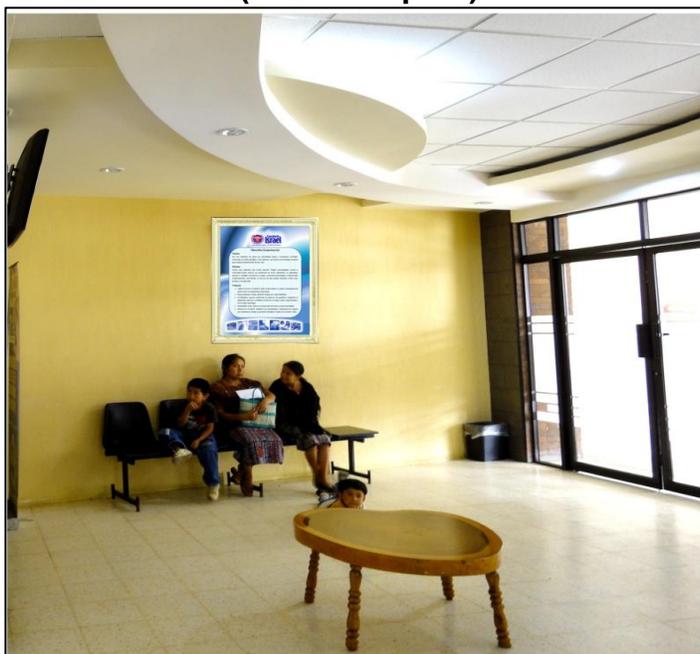
- Dirigida a: todos los clientes internos de la institución
- Contenido: se ha contemplado realizar un taller en el que se dará a conocer la filosofía empresarial, su importancia, así como, los cambios realizados en el organigrama. Además de ello es necesario la publicación de la filosofía empresarial en puntos estratégicos de las instalaciones; se ha contemplado realizar un cuadro en acrílico con su respectivo marco, el cual será colocado en la sala de espera, para que sea apreciado por toda persona que visite las instalaciones, (véase

fotografía 8) este tendrá un tamaño de 85 centímetros de alto por 55 centímetros de ancho, así también, se publicará en el sitio en la red y dado a conocer en un taller a los colaboradores.

Por otro lado, los temas a desarrollar en el taller se presentan a continuación:

- Taller 1. El trabajador y la filosofía empresarial (Tiempo aproximado de duración una hora)
 - Temas mínimos incluidos:
 - ¿Qué es la visión, misión y valores?
 - ¿Cuál es la importancia de compartir la filosofía empresarial para la institución y para el trabajador?
 - Conocimiento de la misión, visión, y valores de la institución.
 - Estructura de la institución.
 - Los cambios que se realizaron a la estructura actual.

Fotografía 8
Colocación propuesta de plaqueta con la filosofía empresarial
(sala de espera)



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.1.5 Plan de acción

Para llevar acabo esta estrategia se detallan las actividades básicas para la realización del mismo. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Plan de acción propuesto para la identificación del cliente interno con la institución y con su trabajo

Institución: Sanatorio Israel				Período: mes 1 - mes 6	
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Q.
			Inicio	Final	
1.	Formación de un equipo para la realización de las propuestas realizadas.	Director general	1era. semana mes 1	1era. semana mes 1	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
2.	Revisión de cambios a filosofía y organigrama.	Equipo de calidad	2da. semana mes 1	2da. semana mes 1	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
3.	Aprobación de cambios a filosofía y organigrama.	Director general	3era. semana mes 1	3era. semana mes 1	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
4.	Confirmación de costos de estrategia	Equipo de calidad	3era. semana mes 1	4ta. semana mes 1	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
5.	Organización de la realización de taller	Equipo de calidad	4ta. semana, mes 1	4ta. semana mes 1	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
6.	Conferencias dirigida al personal para dar a conocer los cambios realizados. (taller 1)	Equipo de calidad	1era. semana mes 2	1era. semana mes 2	Q. 500.00
7.	Colocación de plaqueta que comunique la filosofía empresarial en sala de espera.	Equipo de calidad	1era. semana mes 2	1era. semana mes 2	Q. 750.00
8.	Reuniones mensuales para evaluación de estrategia.	Equipo de calidad	mes 2	mes 6	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
Costo estimado de implementación: Mil doscientos cincuenta quetzales. (Q. 1,250.00)					

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.1.6 Inversión

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Costo para la identificación del cliente interno con la institución y con su trabajo

No.	Concepto	Costo
1.	Plaqueta de filosofía empresarial de 85 cm x 55 cm, realizada en acrílico con su respectivo marco.	Q. 750.00
2.	Rubro destinado para material necesario para conferencia (fotocopias, bolígrafos, hojas de apuntes, etc.).	Q. 500.00
	Total	Q. 1,250.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.1.7 Evaluación y control

Para controlar la identificación y aplicación de la filosofía empresarial, así como el conocimiento de la estructura organizacional, deben realizarse reuniones por lo menos una vez al mes, para discutir la aplicación de cada una de estas, aunado a ello, esta estrategia también es controlada con la evaluación del desempeño.

Para asegurar el éxito de las reuniones mensuales y que las mismas no se vean como pérdida de tiempo, se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- Fijar los objetivos previos a la reunión.
- Los asistentes.
- Lugar y momento de realización.
- Fijar los temas o asuntos a tratar, estos deberán darse a conocer a los participantes con anticipación.
- Registro de la reunión (puntos acordados, para darlos a conocer de manera escrita a todo el personal).

3.7.2. Estrategia 2: estandarización de los procesos de atención al cliente

3.7.2.1 Definición

Es necesario que al cliente interno se le proporcione guías de cómo actuar y ejecutar acciones de manera más eficiente, de tal forma que la institución otorgue un producto de servicio consistente de una transición a la siguiente, es importante mencionar que esta estrategia busca estandarizar aspectos recurrentes y no técnicos, dado que el servicio esencial del Sanatorio, es personalizado y aborda requerimientos individuales.

3.7.2.2 Objetivos

- Desarrollar una actitud de servicio al cliente de calidad, estandarizando los procesos de atención, en un período de seis meses.
- Lograr que el cliente interno conozca cómo actuar y resolver diversas situaciones ante el cliente externo, principalmente al momento de requerir algunos de los servicios, manejo de quejas y recuperación del servicio, en un período de seis meses.

3.7.2.3 Grupo objetivo

Dirigido principalmente a los clientes internos, sin embargo, se presenta una táctica, el cual consiste en establecer un buzón de quejas y sugerencias que está dirigido al cliente interno y externo.

3.7.2.4 Descripción

Esta estrategia consiste en la implementación de guías que evitarán fallos en los servicios y si este se diera, que el trabajador tenga la capacidad de resolver y actuar conforme a estándares establecidos que satisfagan las necesidades de los clientes, así también la implementación de formularios de quejas y sugerencias, los cuales serán un medio para que la institución conozca fallos que se dieran en el servicio, o bien sugerencias que permitan perfeccionar la atención

al cliente, estos formularios se podrán ingresar en un buzón ubicado en la sala de espera, el mismo puede ser utilizado tanto por cliente externo como interno.

- Guía para la calidad del servicio al cliente: esta guía otorga al trabajador los lineamientos básicos del servicio al cliente, así también, esquematiza la forma en que debe interactuar con el cliente al momento de requerir algunos de los servicios, ya sea visitando las instalaciones o realizando una llamada telefónica. Esta guía va dirigida a todo el personal de la institución, el cual debe conocer los lineamientos básicos de interacción ante el cliente. (Véase anexo 6)
- Guía para el manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio: esta guía proporciona al colaborador la información necesaria que debe conocer sobre las quejas de los clientes, así también presenta la forma en que debe actuar, ante la presentación de una queja o sugerencia, su registro y la recuperación del servicio. La misma está dirigida a todo el personal de la institución. (Véase anexo 7)

La aplicación de la guía esta complementada con la habilitación del buzón de quejas y sugerencias, ubicado en la sala de espera de la institución, el mismo será realizado en acrílico con las medidas siguientes: 30 cm de ancho por 15 cm de alto por 15 cm de profundidad. (Véase figura 10)

Para incentivar las quejas y sugerencias el buzón contará con un afiche, el cual tendrá un tamaño de 60 cm de alto por 40 cm de ancho. (Véase figura 9)

Figura 9
Diseño propuesto de afiche para incentivar las quejas y sugerencias



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

Figura 10
Diseño propuesto de buzón de quejas y sugerencias



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.2.5 Plan de acción

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan las actividades básicas para la realización del mismo. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Plan de acción propuesto para la estandarización de los procesos de atención al cliente

Institución: Sanatorio Israel			Período: mes 3 - mes 7		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Q.
			Inicio	Final	
1.	Revisión y cambios a instrumentos propuestos.	Equipo de calidad	3era. semana mes 2	3era. semana mes 2	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
2.	Aprobación de los instrumentos para su difusión.	Director general	4ta. semana mes 2	4ta. semana mes 2	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
3.	Impresión de guías.	Equipo de calidad	1era. semana mes 3	1era. semana mes 3	Q. 2,500.00

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Q.
			Inicio	Inicio	
4.	Impresión de boletas de quejas y sugerencias.	Equipo de calidad	1era. semana mes 3	1era. semana mes 3	Q. 600.00
5.	Conferencias dirigida al personal para dar a conocer las guías.	Equipo de calidad	2da. semana mes 3	2da. semana mes 3	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
6.	Entrega de guías a colaboradores.	Director general	2da. semana mes 3	2da. semana mes 3	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
7.	Habilitación de buzón de sugerencias y quejas.	Equipo de calidad	3era. semana mes 3	3era. semana mes 3	Q. 1,150.00
8.	Aplicación y control de estrategia.	Equipo de calidad	4ta. semana mes 3	4ta. semana mes 7	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
Costo estimado de implementación: Cuatro mil doscientos cincuenta quetzales. (Q. 4,250.00)					

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.2.6 Inversión

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12
Costo de estandarización de los procesos de atención al cliente

No.	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo
1.	Guía de servicio al cliente a dos colores tiro y retiro, portada y contraportada a full color, tamaño ½ carta engrapadas.	25	Q.50.00	Q. 1,250.00
2.	Guía para el manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio, a dos colores tiro y retiro, portada y contraportada a full color, tamaño ½ carta engrapadas.	25	Q.50.00	Q. 1,250.00

Continúa...

Continuación...

No.	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo
3.	Afiche, para buzón.	1	Q. 250.00	Q. 250.00
4.	Buzón elaborado en acrílico.	1	Q. 900.00	Q. 900.00
5.	Boleta de quejas con papel autocopiante (½ carta impresa a dos colores).	100	Q. 3.50	Q. 350.00
6.	Boleta de sugerencias (½ carta impresa a dos colores).	100	Q. 2.50	Q. 250.00
Total				Q 4,250.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.2.7 Evaluación y control

Esta estrategia será controlada con el número de quejas y sugerencias presentadas; el registro de los mismos tanto de los clientes internos como externos. El jefe de calidad, es quien mensualmente realizará un informe sobre las quejas y sugerencias suscitadas durante el respectivo mes.

Así también esta estrategia estará controlada por la calificación del servicio realizada en la boleta de sugerencias. (Véase anexo 7)

3.7.3 Estrategia 3: desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente

3.7.3.1 Definición

Para contar con el personal adecuado, capacitado, dedicado y comprometido con el logro de la calidad del servicio al cliente en la institución, es necesario, aplicar estrategias orientadas a contratar a las personas adecuadas, desarrollarlas en la entrega de calidad en los servicios, brindarles los sistemas de respaldo necesarios y retener a las mejores, con base en lo anterior se propone lo siguiente.

3.7.3.2 Objetivos

- Lograr que el cliente interno se ajuste adecuadamente al ambiente de trabajo, en un período de tres meses.
- Mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores, otorgando un servicio al cliente de calidad consistente de una transición a otra, en un período de seis meses.

3.7.3.3 Grupo objetivo

Dirigida a las autoridades y jefes de la institución, no obstante la guía de inducción está dirigida a todos los clientes internos.

3.7.3.4 Descripción

Esta estrategia consiste en dotar a la institución de instrumentos, que permitan que el colaborador se identifique de una mejor manera con la institución, así como la comprensión de su historia, funcionamientos, servicios, objetivos, motivación del personal, y la detección de áreas con necesidades de capacitación de los colaboradores, los instrumentos son los siguientes:

- Guía de inducción: proporciona al colaborador la información necesaria, acerca de la historia, filosofía empresarial, servicios y estructura organizacional, para que el colaborador conozca todos los aspectos generales de la institución, así como facilitar su acoplamiento a la forma de trabajo de la misma. (Véase anexo 8)
- Guía de motivación al colaborador: proporciona a la institución los lineamientos básicos que se deben emprender para mantener y monitorear los niveles de motivación del personal, de tal forma que este se sienta fascinado con su trabajo y con la institución, situación que se verá reflejada en la calidad del servicio al cliente. Esta guía está dirigida a los jefes y autoridades de la institución. (Véase anexo 9)

- Guía de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC): la institución podrá determinar las necesidades de capacitación existentes, eliminando discrepancias entre lo que el colaborador debe hacer y lo que realiza, así también, programar su respectiva capacitación de tal forma que la institución, responda efectivamente a los requerimientos de los clientes. Esta guía está dirigida a los jefes y autoridades de la institución. (Véase anexo 10)

3.7.3.5 Plan de acción

Para llevar acabo esta estrategia se detallan las actividades básicas para la realización del mismo. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13
Plan de acción propuesto para el desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente

Institución: Sanatorio Israel			Período: mes 3 - mes 8		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Q.
			Inicio	Final	
1.	Revisión y cambios a los instrumentos.	Equipo de calidad	3era. semana mes 3	3era. semana mes 3	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
2.	Aprobación de los instrumentos para su difusión.	Director general	4ta. semana mes 3	4ta. semana mes 3	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
3.	Impresión de instrumentos (inducción, motivación, DNC).	Equipo de calidad	1era. semana mes 4	1era. semana mes 4	Q. 1,200.00
4.	Entrega de guía de inducción a colaboradores.	Director general	2da. semana mes 4	2da. semana mes 4	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.

Continúa...

Continuación

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Q
			Inicio	Final	
5.	Reunión con jefes y autoridades de la institución para dar a conocer las guías de motivación y DNC.	Equipo de calidad	3era. semana mes 4	3era. semana mes 4	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
6.	Determinación de fecha para aplicación de DNC.	Equipo de calidad	3era. semana mes 4	3era. semana mes 4	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
7.	Evaluación de estrategia.	Equipo de calidad	1era. semana mes 8	4ta. semana mes 8	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
Costo estimado de implementación:					Tres mil setecientos quetzales. (Q. 3,700.00)

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.3.6 Inversión

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14
Costo del desarrollo del cliente interno
como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente

No.	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo
1.	Guía de inducción a dos colores tiro y retiro, portada y contraportada a full color, tamaño ½ carta engrapadas.	25	Q. 40.00	Q. 1,000.00
2.	Guía de motivación (impresas papel bond 80 gramos).	10	Q. 10.00	Q. 100.00
3.	Rubro para aplicación de guía motivacional			Q. 2,500.00
4.	Guía de DNC (impresas papel bond 80 gramos).	10	Q. 10.00	Q. 100.00
Total				Q. 3,700.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.3.7 Evaluación y control

El control de esta estrategia se realiza con la evaluación del desempeño, mediante la aplicación del DNC. (Véase procedimiento de aplicación de DNC, Anexo 10)

Cuadro 15
Costo de control del desarrollo del cliente interno
como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente

No.	Concepto	Cantidad	Costo
1.	Rubro destinado a fotocopias de instrumentos.	-	Q. 300.00
2.	Rubro destinado a elaboración de informe.	-	Q. 1,000.00
Total			Q. 1,300.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.4 Estrategia 4: mejoramiento de la evidencia física

3.7.4.1 Definición

Los elementos físicos de la institución, influyen en la percepción de la calidad del servicio, ya que estas son utilizados para evaluar el mismo, es por ello que es necesario cuidar la apariencia física de las instalaciones, cuidando los detalles y la comodidad que transmite el ambiente hacia el cliente. De lo anterior se propone esta estrategia.

3.7.4.2 Objetivos

- Contribuir al aumento del nivel de calificación de la dimensiones de calidad en el servicio (confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles), por parte del cliente externo real a un mínimo de cuatro puntos promedio para cada una de estas, en ocho meses.
- Contribuir al aumento del grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente, concentrando más del 50% el grado de satisfacción en un mínimo de nueve puntos, en una escala de 1 a 10 en ocho meses.

3.7.4.3 Grupo objetivo

Dirigido a los clientes externos reales.

3.7.4.4 Descripción

El Sanatorio Israel, aún no ha concluido la remodelación de las instalaciones, no obstante, se debe cuidar desde ya los detalles que afectan de alguna u otra forma la percepción del cliente, esta estrategia consiste en la rotulación del edificio, la señalización de la puerta principal y la colocación de un dispensador de vasos a un costado del dispensador de agua de la sala de espera.

- Rotulación de edificio: para identificar a la institución y diferenciarse de las otras infraestructuras a su alrededor, esta táctica consiste en rotular una de las pestañas del edificio con el logotipo y eslogan de la institución. Este rotulo será de tipo letras armadas, elaborado en acrílico 3 mm, masilladas y pintadas con relieve proporcional a su altura. (Véase figura 11)

Figura 11
Diseño propuesto de rotulación de fachada



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

- Señalización de puerta principal: en el trabajo de campo se observó repetidas veces, que el cliente cuando llegaba a la institución, se veía desorientado al momento de estar en la puerta principal, no sabía si tocar, esperar que le abrieran, o empujar o jalar la puerta, ya que a pesar de que existe un rótulo en la misma, esta no es muy visible o comprensible por algunos clientes, por lo que esta táctica consiste en la rotulación de la puerta principal, utilizando gráficos para una mejor comprensión de la misma. Este rótulo tendrá un tamaño de 20 cm de ancho x 25 cm de alto, elaborado en vinil adhesivo. (Véase figura 12)

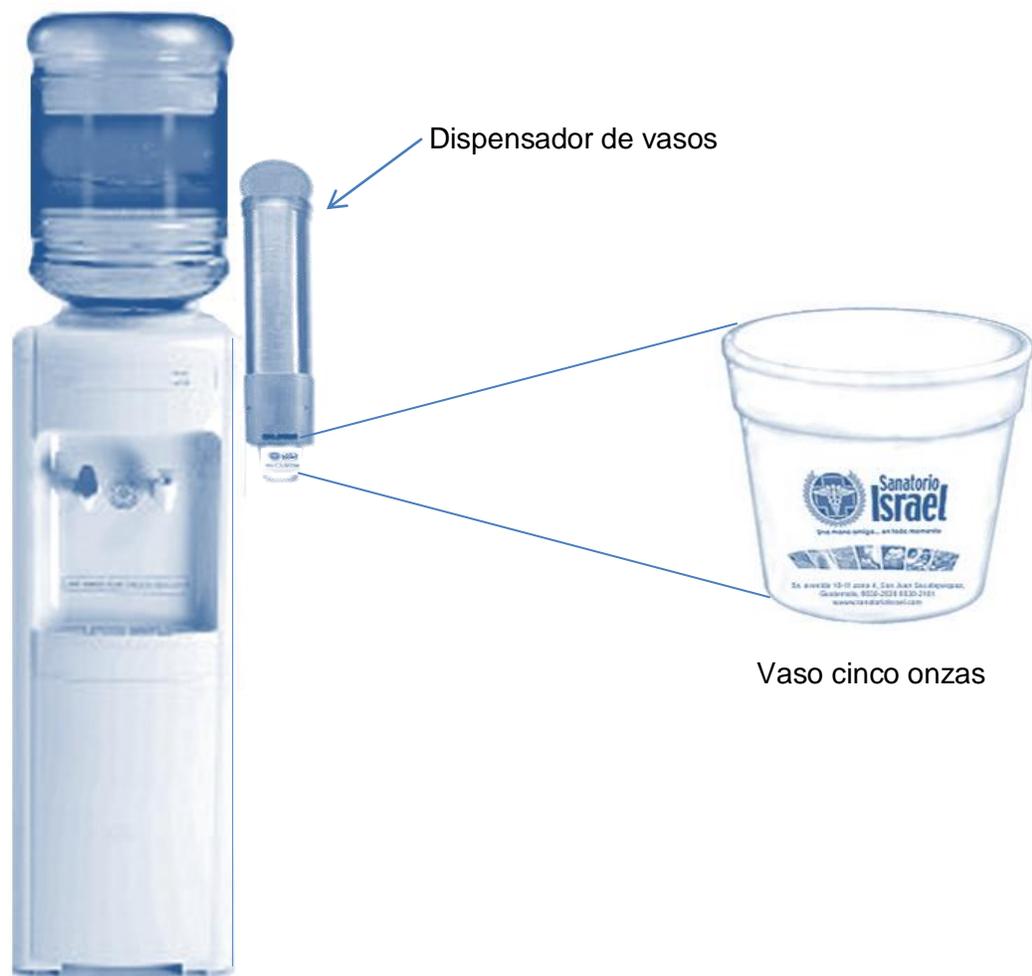
Figura 12
Diseño propuesto de señalización en la puerta principal



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

- **Dispensador de vasos desechables:** consiste en la colocación de vasos para que los clientes que requieran beber agua, puedan realizarlo sin ningún inconveniente. Para ello se dispondrá un dispensador de vasos de cinco onzas, con una capacidad de 50 vasos. Los vasos contarán con el respectivo logotipo de la institución e información esencial, estas serán de poliestireno 100% desechables. (Véase figura 13)

Figura 13
Diseño propuesto de dispensador de vasos y vaso con logotipo



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.4.5 Plan de acción

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan las actividades básicas para la realización del mismo. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16
Plan de acción propuesto para
el mejoramiento de la evidencia física

Institución: Sanatorio Israel				Período: mes 4 - mes 11	
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Q.
			Inicio	Final	
1.	Evaluación de las tácticas propuestas.	Equipo de calidad	2da. semana mes 4	3era. semana mes 4	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
2.	Aprobación de las tácticas.	Director general	4ta. semana mes 4	4ta. semana mes 4	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
3.	Confirmación de costos, con los proveedores de los servicios para llevar a cabo las tácticas.	Equipo de calidad	1era. semana mes 5	1era. semana mes 5	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
4.	Implementación de cada táctica.	Equipo de calidad	2da. semana mes 5	2da. semana mes 5	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
5.	Aplicación de encuestas cliente externo.	Equipo de calidad	1era. semana mes 9	4ta. semana mes 11	Véase costo de control de estrategia
Costo estimado de implementación: Doce mil cuatrocientos cinco quetzales 55/100. (Q. 12,405.55)					

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.4.6 Inversión

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17
Costo para el mejoramiento de la evidencia física

No.	Concepto	Cantidad	Costo
1.	Elaboración de letras armadas: Dimensiones: Sanatorio 0.22 cm de alto, letra mayúscula. 0.17 cm de alto, letra minúscula. Israel 0.55 m de alto, letra mayúscula. 0.43 m de alto la letra minúscula. Logotipo, armado en acrílico de 3 mm pintado con detalles en vinil de corte por el frente. Dimensiones: 0.92 m de diámetro. El texto "Una mano amiga en todo momento" se hará recortado en acrílico de 5 mm pintado, se pegara en una regilla de acrílico de 3 mm	-	Q. 8,484.00
2.	Rotulo en adhesivo para la puerta.	1	Q. 100.00
3.	Dispensador de vasos.	1	Q. 150.00
4.	Vasos blancos desechables de cinco onzas, a un solo color precio por millar Q.224.77, impresión mínima 15,000 unidades, adicionalmente Q. 300.00 (pago único) por color para la elaboración de artes, negativos y clishes.	15,000	Q. 3,671.55
Total			Q. 12,405.55

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.4.7 Evaluación y control

Esta estrategia se controlará con la evaluación del servicio mediante el cuestionario SERVQHOS, esta se aplicará, a una muestra representativa del número de clientes, en el que se evaluará el impacto de los cambios realizados en la institución y su repercusión en las expectativas y percepciones del cliente externo. (Véase cuadro 18) Esta evaluación se realizará una vez al año, para ello deberá seguirse el procedimiento establecido. (Véase guía para la evaluación del servicio, dirigido al cliente externo real, anexo 11)

Cuadro 18
Costo de control para el mejoramiento de la evidencia física

No.	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo
1.	Guía para la realización de encuestas al cliente externo real (impresas papel bond 80 gramos).	5	Q. 10.00	Q. 50.00
2.	Rubro destinado a fotocopias de instrumentos	-	-	Q. 250.00
3.	Rubro destinado a trabajo de campo e informe	-	-	Q. 2,000.00
Total				Q 2,300.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.5 Estrategia 5: mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución

3.7.5.1 Definición

Dado el crecimiento acelerado del uso del Internet es necesario que la institución no desaproveche tan importante medio de comunicación. Por otro lado, la publicidad en las vallas publicitarias debe contemplar la promoción de la evidencia física en sus diseños. Con relación a ello se propone esta estrategia.

3.7.5.2 Objetivos

- Mejorar la imagen y percepción de los clientes externos con respecto a la calidad del servicio al cliente de la institución, en un período de un año.

3.7.5.3 Grupo objetivo

Dirigido a los clientes externos reales y potenciales, principalmente del municipio de San Juan Sacatepéquez.

3.7.5.4 Descripción

Esta estrategia consiste en la creación de un sitio en la red y el uso de una las redes sociales de mayor penetración en el mundo, otorgando toda la información de los servicios, así como la interacción en tiempo real con los clientes, aunado a esto se colocarán dos vallas en las entradas al municipio de San Juan Sacatepéquez, estas permitirán dar a conocer los cambios que se están generando en la institución.

- Sitio en la red: a pesar de que este medio no es de uso muy frecuente por la cartera actual de clientes, el mismo no debe ser desaprovechado, ya que poco a poco el Internet está llegando a todos los hogares guatemaltecos. Esta táctica consiste en la creación de un sitio en la red, donde se podrá encontrar información sobre los servicios que ofrece la institución. Este sitio en la red dispondrá de las siguientes secciones: (Véase anexo 12)
 - Inicio: contiene información general sobre la institución, en esta sección encontrará enlaces para ingresar a los servicios de la institución, conocimiento de la institución, ubicación, redes sociales, promociones, testimonios de pacientes, etc.
 - Filosofía empresarial: se encontrará la visión, misión y valores de la institución.
 - Servicios: contendrá cada uno de los servicios que ofrece la institución.
 - Instalaciones: se describe brevemente las instalaciones con que cuenta (número de habitaciones, laboratorio, sala de operaciones, salón de capacitaciones, sala de espera, parqueo entre otros).
 - Galería: dispondrá de fotografías de los diversos eventos y actividades que realiza el Sanatorio Israel (jornadas médicas, patrocinios de eventos, instalaciones, capacitación de personal

entre otros).

- Contacto: estará la información necesaria para contactar a la institución, y un espacio para realizar quejas y sugerencias; aunado a esto, en esta sección también se podrá realizar citas para consulta.
- Red social: esta táctica consiste en la creación de un perfil en Facebook, la misma contendrá información actualizada de los servicios, así también de ser posible y con la autorización del cliente, se pueden publicar casos de pacientes, eventos que realiza la institución, notas de interés sobre salud, respuesta a dudas de pacientes relacionadas a síntomas de enfermedades; todo ello, con la finalidad de interactuar más con el cliente, y demostrar la pericia de la institución, para esto se deberá programar por lo menos una media hora diaria, en la que un médico de turno o auxiliar de enfermería, de respuesta a las dudas de los clientes.

No obstante también se debe tener cuidado con los comentarios negativos, ya sea por un cliente insatisfecho o simplemente por una mala broma de algún usuario de estas redes; estas deben responderse adecuadamente de acuerdo a la situación, ya que la misma puede ser vista por un gran número de clientes, y de no saberlo manejar puede generar una imagen negativa de la institución.

- Colocación de vallas publicitarias: esta táctica consiste en la promoción de los servicios de la institución utilizando en el diseño aspectos tangibles del servicio, en las vallas publicitarias, la misma consistirá en la colocación de dos vallas de 3 m x 6 m, una ubicada en la entrada de San Pedro Sacatepéquez hacia San Juan Sacatepéquez y la otra de la entrada de San Raymundo a San Juan Sacatepéquez. El tiempo cotizado es por un año, este incluye diseño y colocación. (Véase figura 14)

Figura 14
Diseño propuesto de valla publicitaria



Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.5.5 Plan de acción

Para llevar acabo esta estrategia se detallan las actividades básicas para la realización del mismo. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19
Plan de acción propuesto para el mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución

Institución: Sanatorio Israel			Período: mes 1 - mes 12		
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Q.
			Inicio	Final	
1.	Evaluación de las tácticas	Equipo de calidad	2da. semana mes 1	2da. semana mes 1	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo Q.
			Inicio	Final	
2.	Aprobación de las tácticas	Director General	3era. semana mes 1	4ta. semana mes 1	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
3.	Confirmación de costos, con los proveedores de los servicios para llevar a cabo las tácticas	Equipo de calidad	1era. semana mes 2	1era. semana mes 2	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
4.	Implementación de cada táctica	Equipo de calidad	2da. semana mes 2	3era. semana mes 2	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
5.	Control de estrategia	Equipo de calidad	4ta. semana mes 2	4ta. Semana mes 12	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
Costo estimado de implementación: Dieciséis mil setecientos quetzales. (Q. 16,700.00)					

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.5.6 Inversión

Para llevar a cabo esta estrategia se detallan los costos necesarios para su implementación. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20
Costo para el mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución

No.	Concepto	Cantidad	Costo
1.	Maquetación, diseño y animación del sitio en red, con botones animados, música, animaciones de transacción, galería fotográfica interactiva, formulario de contacto, enlaces para redes sociales. Dominio, creación de correos y hosting por un año.	1	Q. 2,700.00
(Opcional) Si se requiere de mantenimiento mensual para realizar publicaciones nuevas, calendarización de actividades, nuevas fotografías, etc. Tiene un costo de Q. 250.00.			
Por otro lado para mantener el sitio en la red, vigente por una duración de un año, se debe pagar nuevamente el hosting el cual tiene un precio de US\$125.00.			

Continúa...

Continuación...

No.	Concepto	Cantidad	Costo
2.	Creación de sitio en Facebook.	1	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.
3.	Valla publicitaria de 3 m x 6 m en vinil adhesivo, diseño e instalación.	2	Q. 14,000.00
Total			Q. 16,700.00

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.7.5.7 Evaluación y control

Esta estrategia será controlada mediante estadísticas del número de clientes atendidos en los meses siguientes a la implementación de los sitios en red y vallas publicitarias, así como, por el número de visitas y comentarios en Facebook, por otro lado se realizará una pregunta específica del medio por el cual conoció a la institución, en las encuestas anuales dirigidas al cliente externo real, determinándose el impacto del uso del Internet y vallas publicitarias. (Véase anexo 11)

3.8 Presupuesto general

Dentro de los costos de la no calidad se puede mencionar: los clientes perdidos, el tiempo por atender y tratar de solucionar fallas en los servicios, y el efecto multiplicador de clientes insatisfechos que alejan a otros. Como se observa los costos de la no calidad pueden llegar a ser muy perjudiciales para la institución, por lo que la inversión de capital en la calidad del servicio al cliente, provocará en el largo plazo mayores ingresos para la institución, al contar con clientes satisfechos que favorezcan la publicidad de boca en boca positiva. A continuación se resumen los costos de implementación de cada una de las estrategias propuestas. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21
Presupuesto general

No.	Estrategia	Nombre de estrategia	Costo
1.	Estrategia 1	Identificación del cliente interno con la institución y con su trabajo	Q. 1,250.00
2.	Estrategia 2	Estandarización de los procesos de atención al cliente	Q. 4,250.00
3.	Estrategia 3	Desarrollo del cliente interno como punto clave para el logro de la calidad del servicio al cliente	Q. 3,700.00
4.	Estrategia 4	Mejoramiento de la evidencia física	Q. 12,405.55
5.	Estrategia 5	Mejoramiento de la comunicación de los servicios de la institución.	Q. 16,700.00
6.	Control 1	Aplicación de evaluación del desempeño	Q. 1,300.00
7.	Control 2	Aplicación de evaluación de la calidad del servicio al cliente	Q. 2,300.00
Total			Q. 41,905.55

Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

3.9 Relación costo/beneficio

Se ha establecido los beneficios a largo plazo que conllevará la aplicación de la propuesta, no obstante, se hace necesario determinar en términos cuantitativos, la relación que existen entre los costos e ingresos de la misma, para ello se realiza el análisis partiendo del objetivo general que implica el aumento de la cartera actual de clientes, pasando de un promedio mensual de 340 a 400 clientes, es decir que habrá 60 clientes nuevos que requerirán los servicios de la institución.

Para determinar los ingresos que representarán anualmente estos 60 clientes, se consideró tomar como base para la estimación, el gasto en salud per cápita del guatemalteco, publicado por el Banco Mundial y la proyección para el 2012. (Véase cuadro 1)

Se proyecta para 2012, que el guatemalteco destine a gastos en salud anualmente US\$233.64 que en quetzales al tipo de cambio proyectado representarían Q.1,880.80, este datos se utilizó para la estimación de los ingresos de la institución.

Ingreso por los 60 nuevos clientes = Q. 1,880.80 x 60 = Q.112,848.12

Habiendo determinado, el ingreso anual por los 60 nuevos clientes que representaría la inversión en el proyecto se procede a establecer la relación costo/beneficio utilizando la siguiente fórmula.

$$\text{RCB} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Costos totales}}$$

$$\text{RCB} = \frac{\text{Q.112,848.12}}{\text{Q. 41,905.55}} = \text{Q. 2.69}$$

De acuerdo a los cálculos estimados la relación costo/beneficio de la propuesta es de Q. 2.69, es decir, que por cada quetzal invertido se obtiene Q. 1.69 de ingreso adicional, es importante mencionar que este ingreso adicional no representa una ganancia neta, dado que para el cálculo de los costos totales solo se está considerando los costos de la propuesta y no los costos operativos de la institución, para ello, es necesario un análisis con base a estados financieros, información que por políticas de la institución no se presentan en este documento.

CONCLUSIONES

1. A pesar que en la institución se han implementado estrategias, como el departamento de calidad, tarjeta de cliente preferencial y la utilización de publicidad, estas no han sido suficientes para superar las expectativas de los clientes, careciendo de lineamientos y estrategias orientadas al logro de la calidad del servicio al cliente que garanticen una ventaja competitiva, al contar con un rasgo diferenciador ante la competencia.
2. Las estrategias aplicadas por la institución para la satisfacción del cliente no están orientadas a la calidad del servicio al cliente, tomando en cuenta el conocimiento de las necesidades de este y la aplicación de la mercadotecnia de servicios.
3. La institución carece de lineamientos y controles efectivos que permitan evaluar la calidad del servicio al cliente, por lo que las estrategias aplicadas no se readecuan acorde al dinamismo del mercado.
4. La mayor parte del personal no se encuentra identificado con la filosofía empresarial, lo que provoca que no se de una coordinación eficiente entre los planes a corto plazo y largo plazo, así también, la definición de la misión presenta cierto desorden en cuanto a sus ideas principales y los valores requieren una orientación a la calidad del servicio al cliente.
5. Se determinó que la mayor parte del personal duda al momento de dar sugerencias, ya que perciben que su jefe inmediato, no siempre lo valorará, aunado a esto, no se cuenta con medios y mecanismos en donde el personal pueda manifestar sus sugerencias sobre como mejorar el servicio al cliente.

6. El nivel de motivación se ve influenciada por el ambiente de trabajo, reconocimiento, comunicación, incentivos económicos, estabilidad laboral, entre otros. Con relación a ellos se determinó que la institución no cuenta con una guía de motivación que permita mantener y elevar la misma, no obstante la calificación de estos factores influyentes en la motivación no presentan deficiencias alarmante, sin embargo, esta no debe ser descuidada.
7. En el Sanatorio Israel, no es muy frecuente la presentación de quejas, ya que solamente un 6% de los clientes externos reales, manifestaron haber presentado alguna queja con relación al servicio proporcionado, esto no quiere decir que el 94% de los clientes externos reales, se encuentran satisfechos ya que muchas veces los clientes son pasivos respecto a sus inconformidades, no diciendo ni haciendo nada al respecto, así también, por no contar con medios de cómo expresar las fallas en los servicios, no obstante estos clientes son más propensos a cambiar de proveedor.
8. Se determinó que los colaboradores de la institución no cuentan con una guía que les brinde la información necesaria, para el manejo de quejas, sugerencias y la recuperación del servicio, por lo que los trabajadores se basan principalmente en su propia experiencia y juicio para solucionar fallas que se puedan presentar en los servicios.
9. La institución cuenta con las mejores instalaciones con relación a sus competidores directos, no obstante se ha descuidado aspectos como la rotulación del edificio, puerta principal y comodidad en la sala de espera.
10. En el Sanatorio Israel, la mayor parte del personal, son profesionales con experiencia; se han realizado capacitaciones en diversos temas, no obstante, estas no cuentan con una programación continua basada en la detección de necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores.

- 11.El Sanatorio Israel, no cuenta con un mecanismo que incremente la publicidad de boca en boca positiva de parte de los clientes externos reales, y de acuerdo al diagnóstico se determinó que este tipo de publicidad es la de mayor persuasión para el cliente externo en el sector salud.

- 12.El organigrama actual de la institución, proyecta ciertas deficiencias en cuanto a su presentación, lo que provoca que la estructura organizacional no sea comprensible, para determinar los niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

RECOMENDACIONES

1. La institución debe orientar todas sus estrategias hacia la calidad del servicio al cliente, aplicando la mercadotecnia de servicios, de tal modo que cada uno de los integrantes de la organización estén involucrados en la consecución de la misma, lo que permitirá que todo proceso desde el más pequeño e insignificante, hasta el más complejo e importante, estén orientados a la satisfacción del cliente.
2. Aplicar cada una de las estrategias propuestas, dado que las mismas están diseñadas y orientadas al logro de la calidad del servicio al cliente, lo que otorgará a la institución contar con un rasgo diferenciador ante la competencia.
3. Realizar las evaluaciones periódicas y medidas de control propuestos para cada una de las estrategias, lo que permitirá su respectiva retroalimentación y adaptación de las mismas acorde a las expectativas del cliente.
4. Realizar los cambios pertinentes a la misión y valores de la institución e implementar el plan de socialización de la filosofía empresarial, de tal forma que esta sea asimilada dentro de la cultura organizacional y se manifieste en acciones concretas, que contribuyan al logro de la calidad del servicio al cliente.
5. Establecer un buzón de sugerencias en donde todos los trabajadores, principalmente los que tienen contacto directo con el cliente, puedan brindar información esencial acerca de que necesidades de los clientes externos se encuentran insatisfechas y que necesidades de su área de trabajo ameritan tomarse en cuenta para el mejoramiento del servicio.

6. Se debe implementar una guía de motivación que permita mantener y elevar los niveles del mismo, situación que se vea manifestada en una actitud positiva al momento de atender al cliente.
7. Incentivar y otorgar los medios pertinentes para que los clientes externos e internos, puedan manifestar sus quejas y sugerencias, de tal forma que estos se sientan satisfechos al adquirir cualquiera de los servicios de la institución, incluso cuando efectúa quejas, esto permitirá a la institución lograr fortalecer la lealtad del cliente.
8. Proporcionar a todo el personal una guía sobre como manejar las quejas de los clientes, así como la recuperación del mismo, coadyuvando a la institución a consolidar el compromiso de la institución con el cliente, así como la generación de una publicidad de boca en boca positiva.
9. Para que el cliente externo ubique fácilmente a la institución y no tenga inconvenientes al ingresar al edificio, es necesario la rotulación del mismo, así como la puerta principal, por otro lado al contar con un dispensador de agua, en sala de espera, se debe proporcionar los medios para poder disponer del vital líquido.
10. Se debe programar las capacitaciones de acuerdo a los requerimientos de capacitación de cada uno de los trabajadores, ya que un personal capacitado proyecta confianza para el cliente, al resolver sus inquietudes o necesidades de manera oportuna.
11. Para la difusión de la publicidad de boca en boca positiva, se debe utilizar un sitio en la red, así como un perfil en las redes sociales para interactuar en tiempo real con los clientes reales y potenciales, enfatizando los comentarios positivos, así como dar a conocer las experiencias de los clientes con la

institución y sus razones para recomendarla.

12. Realizar cambios al organigrama en cuanto a los nombres de las unidades y los niveles jerárquicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banco de Guatemala. Tipo de cambio de dólares a quetzales (en línea) consultado el 4 de febrero de 2012. Disponible en <http://www.banguat.gob.gt/cambio/default.asp>
2. Banco Mundial. Gastos en salud per cápita (US\$ a precios actuales) (en línea) consultado el 4 de febrero de 2012. Disponible en <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.PCAP/countries>
3. Corella, J.M. 1998. Introducción a la gestión de marketing en los servicios de Salud. 1era. Ed. Gobierno de Navarra, departamento de Salud. 225 p.
4. Chiavenato, I. 2001. Administración teoría, proceso y práctica. 3ra. Ed. México, McGraw-Hill. 415 p.
5. Davies, F. R. 2005. Gerencia estratégica. 7ma. Reimpresión. Colombia, Editorial Legis. 370 p.
6. Establecimientos de salud pública. MSPAS. (en línea) consultado el 15 de octubre de 2011. Disponible en http://www.mspas.gob.gt/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=188.
7. Flores, M.M. s.f. El hospital: concepto y funcionamiento histórico. (en línea). consultado el 16 de julio del 2011. Disponible en <http://nacionysalud.com/node/1354>
8. José Pleno, E.M. s.f. Tipos de cliente. (en línea) consultado el 11 de julio del 2011. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/tiposdeclien.htm>
9. Kotler, P. y Armstrong G. 2008. Fundamentos de mercadotecnia. 8ava. Ed. México, Prentice-Hall. 572 p.
10. Kotler, P. 2006. Dirección de marketing. 8ava. Ed. México, Pearson Educación. 800 p.
11. Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

12. Thompson, I. 2006. La satisfacción del cliente. (en línea). consultado el 13 de julio del 2011. Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
13. Thompson, I. 2009. Definición de cliente. (en línea) consultado el 11 de julio del 2011. Disponible en <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
14. Valarie A. Z., Mary Jo, B. y Dwayne D. G. 2006. Marketing de servicios. 5ta. Ed. México, McGraw-Hill. 709 p.
15. Zaragozame. 2008. Términos de marketing (2ª.parte). (en línea) consultado el 12 de julio del 2011. Disponible en <http://economia.zaragozame.com/2008/11/terminos-de-marketing2%C2%AA-parte/>

ANEXOS

Anexo 1

**Boleta de encuesta y guías de entrevista
para el cliente interno**

Encuesta director, gerencia y médicos

Objetivo: recabar información pertinente para solventar inquietudes empresariales en la prestación del servicio de la institución.

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales debe responder en forma clara y objetiva; marcando con una **X** la respuesta que considere correcta, toda la información proporcionada será utilizada de forma estrictamente confidencial, con la finalidad de mejorar los servicios que presta la institución.

I. Datos generales del colaborador

1. Edad años
15-20 21-26 27-32 33-38 39-44 45 o más
2. Tiempo de laborar en la institución (años)
0-1 1-3 3-6 6-9 9 o más
3. Sexo: Femenino Masculino
4. Nivel académico: Primaria Básico Diversificado Universitario Ninguno

I. Identificación del personal con la institución

5. ¿Qué elementos de la filosofía empresarial tiene la institución?
Misión Si No Visión Si No
Valores Si No Objetivos Si No
6. ¿Cuál es la forma de dar a conocer la filosofía empresarial, a los trabajadores?
Oral Escrita Otras fuentes (especificar) _____

II. Ambiente laboral y capacitación

7. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?
Muy agradable Agradable Indiferente Poco agradable Desagradable
¿Por qué? _____

8. ¿Qué acciones concretas realiza la institución para asegurar, que exista un alto nivel de motivación en el personal, con relación al servicio y atención al cliente?

9. ¿La institución capacita al personal sobre como deben prestar el servicio al cliente?
Si No
Si su respuesta es afirmativa: cada cuando tiempo: _____

10. ¿Intenta usted, de forma consciente, contratar personal con una actitud positiva hacia el servicio y atención al cliente?

Si No

11. ¿Cómo es la relación de comunicación con sus compañeros de trabajo?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

12. ¿Considera que cuenta con las instalaciones adecuadas para prestar un adecuado servicio?

Si No

¿Por qué? _____

III. Aspectos generales del servicio

13. ¿Conoce usted que esperan los clientes de los servicios que ofrece el sanatorio?

Si No

¿Cuáles? _____

13. ¿Cuáles son los métodos actuales utilizados para obtener información de las necesidades y expectativas de los clientes?

14. ¿Tiene la institución una política escrita de servicio y atención al cliente?

Si No

Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo se las da a conocer al personal?

15. ¿Considera que los estándares (procesos) de atención al cliente son efectivos?

Si No

¿Por qué? _____

16. ¿Ha recibido alguna queja o reclamo de algún cliente?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, que tipo de queja o reclamo _____

17. ¿Si se presenta alguna queja cómo se le da seguimiento a la misma?

18. ¿Utiliza usted los siguientes elementos para identificarse ante el cliente?

Gafete con nombre Si No
Uniforme Si No

19. ¿Si la institución lanza alguna promoción de algún servicio como se las da a conocer al personal?

20. ¿Para usted que significa un servicio de calidad?

21. ¿Cual es la característica que diferencia a la institución de la competencia? (seleccione uno)

Calidad del servicio Instalaciones No existe diferenciación
Precios del servicio trabajadores serviciales y atentos Otro _____

22. ¿Si el personal expresa una idea acerca del mejoramiento del servicio, lo aprecia y trata de ponerlo en práctica, si es apropiada?

Nunca A veces Con frecuencia Siempre

23. ¿Qué considera usted como debilidades u obstáculos de la institución, para poder ofrecer calidad en el servicio al cliente y compañeros de trabajo?

¡Gracias por su participación!

Encuesta colaboradores

Objetivo: recabar información pertinente para solventar inquietudes empresariales en la prestación del servicio de la institución.

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales debe responder en forma clara y objetiva; marcando con una **X** la respuesta que considere correcta, toda la información proporcionada será utilizada de forma estrictamente confidencial, con la finalidad de mejorar los servicios que presta la institución.

I. Datos generales del colaborador

1. Edad años
15-20 21-26 27-32 33-38 39-44 45 o más
2. Tiempo de laborar en la institución (años)
0-1 1-3 3-6 6-9 9 o más
3. Sexo: Femenino Masculino
4. Nivel académico: Primaria Básico Diversificado Universitario Ninguna

II. Identificación del personal con la institución

5. ¿Qué elementos de la filosofía empresarial tiene la institución?
Misión Si No Visión Si No
Valores Si No Objetivos Si No
6. ¿La institución le ha dado a conocer los siguientes elementos de la filosofía institucional?
Misión Si No Visión Si No
Valores Si No Objetivos Si No

Si conoce la Misión escríbala: _____

En que momento conoció la Misión: _____

III. Ambiente laboral y capacitación

7. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?
Muy agradable Agradable Indiferente Poco agradable Desagradable
¿Por qué? _____
8. ¿Considera que en la institución se presta el apoyo y estímulo que necesita para servir de la mejor manera a los clientes y compañeros de trabajo?
Si No
¿Por qué? _____

9. ¿Cómo es la relación de comunicación con sus compañeros de trabajo?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

10. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación acerca del servicio al cliente?

Si No

Si su respuesta es afirmativa que temas recibió _____

Hace cuanto tiempo: _____

11. ¿Considera que se cuenta con las instalaciones adecuadas para prestar un adecuado servicio?

Si No

¿Por qué? _____

IV. Aspectos general del servicio

12. ¿Conoce usted que esperan los clientes de los servicios que ofrece el sanatorio?

Si No

¿Cuáles? _____

13. ¿Conoce si la institución cuenta con una política escrita de servicio y atención al cliente?

Si No

Si la respuesta es afirmativa, en que momento se la dieron a conocer: _____

14. ¿Considera que los estándares (procesos) de atención al cliente son efectivos?

Si No

¿Por qué? _____

15. ¿Ha recibido alguna queja o reclamo de algún cliente?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, que tipo de queja o reclamo _____

16. ¿Si se presenta alguna queja cómo se le da seguimiento a la misma?

17. ¿Utiliza usted los siguientes elementos para identificarse ante el cliente?

Gafete con nombre Si No

Uniforme Si No

18. ¿Si la institución saca alguna promoción de algún servicio como se entera?

Su jefe Compañeros de trabajo El cliente

No se entera Otro (especifique) _____

19. ¿Para usted que significa un servicio de calidad?

20. ¿Cuál es el mayor problema al que se enfrenta usted, día a día, en su intento de ofrecer un servicio de calidad a los clientes y compañeros de trabajo?

21. De acuerdo a su conocimiento, cual es la característica que diferencia a la institución de la competencia (seleccione uno)

Calidad del servicio Instalaciones No existe diferenciación
Precios del servicio trabajadores serviciales y atentos Otro (especifique)_____

22. ¿Cuándo usted expresa una idea acerca del mejoramiento del servicio, su jefe lo aprecia y trata de ponerlo en práctica si es apropiada?

Nunca A veces Con frecuencia Siempre

23. Si fuese el Gerente de la institución y pudiese introducir algunos cambios para mejorar la calidad del servicio, ¿qué cambios introduciría?

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Guía de entrevista a gerencia general

1. ¿Cómo surgió el sanatorio? Antecedentes históricos

2. ¿Cuenta con filosofía empresarial la institución? ¿En caso positivo podría compartirla?

3. ¿Cuál es la estructura organizacional de la institución? ¿Podría proporcionar el organigrama?

4. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la institución?

5. ¿Conoce quiénes son sus principales competidores?

6. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal?

7. ¿Quién es el encargado de realizar este procedimiento y quién toma la decisión final de contratación?

8. ¿Estos procedimientos están por escrito?

9. ¿Se evalúan al momento de seleccionar al personal actitudes de servicio al cliente?

10. ¿Qué actitudes toman en cuenta y existe alguna ponderación para evaluarlos?

11. ¿Ya contratado el personal como se le da la inducción a la empresa y quién la realiza?

12. ¿Esta por escrito el procedimiento de inducción o solamente es de forma verbal?

13. ¿Se realizar algún forma de evaluación del desempeño, cada cuanto y existe un formato?

Guía de entrevista a jefe departamento de mercadeo

1. ¿Cuáles son los medios utilizados actualmente para realizar la publicidad?

2. ¿Existe algún mecanismo para evaluar el impacto de la publicidad?

3. ¿La institución realiza investigaciones de mercado para conocer a que grupo objetivo debe ir dirigida la publicidad?

4. ¿Los materiales (documentación) utilizados en el sanatorio esta debidamente identificado (logo, teléfonos, servicios etc.?)

5. ¿Qué tipo de material POP (en el punto de venta) utiliza?

6. ¿Cuál es la razón de que no se cuente con una pagina web de la institución?

7. ¿Si se realiza alguna promoción esta se la da a conocer al personal de contacto directo con el cliente o solo a la gerencia?

8. ¿Considera que la publicidad pautaada es acorde a lo que realmente se ofrece al cliente al momento de adquirir un servicio del sanatorio?

Anexo 2

Boleta de encuesta para el cliente externo

Boleta No. _____

Código del encuestador: _____

Fecha _____

Encuesta clientes reales externos

Objetivo: recabar información pertinente para solventar inquietudes empresariales en la prestación del servicio de la institución.

Instrucciones: a continuación le realizaré una serie de preguntas, las cuales debe responder en forma clara y objetiva, toda la información proporcionada será utilizada de forma estrictamente confidencial, con la finalidad de mejorar los servicios que presta la institución. (Marcar con una **X** la respuesta)

I. Datos generales

1. Edad años
15-20 21-26 27-32 33-38 39-44 45 o más
2. Procedencia: San Juan Sacatepéquez San Raymundo San Pedro Sacatepéquez
Pachalum Granados El Chol Otro (especifique) _____
3. Sexo: Femenino Masculino
4. Educación: Primaria Básico Diversificado Universitario Ninguno
5. ¿Hace cuánto tiempo conoce el Sanatorio Israel?
Primera vez Menos de 6 meses De 6 meses a 1 año De 2 a 5 años Más de 6 años
6. ¿Que servicio utilizó?
Hospitalización (cirugía y medicina interna) Medicina general (consulta externa)
Maternidad (control prenatal, partos, cesáreas) Farmacia Otro (especifique) _____

II. Información general del servicio prestado

7. ¿Cómo conoció los servicios que ofrece el Sanatorio Israel?
Por radio Televisión Periódico Recomendación Valla Otro _____
8. A su llegada al sanatorio el proceso para adquirir el servicio le resultaron:
Muy complicados Poco complicados Nada complicados
9. ¿Cuenta usted con tarjeta de cliente preferencial?
Sí No
¿Por qué? _____
10. ¿Ha realizado en alguna ocasión, alguna queja o reclamo acerca del servicio recibido?
Sí No
¿Si su respuesta es afirmativa, que tipo de queja o reclamo? _____

¿Se le dio solución favorable a su queja o reclamo? Sí No
¿Si su respuesta es negativa indicar razón? _____
11. ¿Para usted que significa un servicio de calidad?

12. ¿Cuál es la característica que diferencia al sanatorio de la competencia?

- Calidad del servicio Instalaciones No existe diferenciación
 Precios del servicio trabajadores serviciales y atentos Otro _____

13. ¿Cómo califica usted los precios de los servicios del sanatorio?

- Alto y el servicio es: Muy bueno Bueno Regular Malo
 Medio y el servicio es: Muy bueno Bueno Regular Malo
 Bajo y el servicio es: Muy bueno Bueno Regular Malo

14. ¿Qué lo motivó a requerir los servicios del sanatorio Israel?

- Calidad de los servicios Precios de los servicios Recomendación de familiar o amigo
 No conoce otro Instalaciones No confía en otra institución
 Otro (especifique) _____

15. ¿Cómo evalúa usted la atención que brinda el personal del sanatorio?

- Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

16. ¿Sabía usted que el sanatorio cuenta con servicio de ambulancia?

- Si No

Si su respuesta es afirmativa ¿Ha utilizado este servicio? Si No

III. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

Instrucciones: basándose en su experiencia señale si la calidad del servicio que le ha proporcionado el sanatorio Israel ha sido mejor o peor de lo que usted esperaba. Si cree que ha sido **Mucho peor** de lo que esperaba marque una **X** en la casilla **1**. Si ha sido **Mucho mejor** de lo que esperaba marque una **X** en la casilla **5**.

La calidad del servicio ha sido					
Clave de respuesta	Mucho peor de lo que esperaba 1	Peor de lo que esperaba 2	Como me lo esperaba 3	Mejor de lo que esperaba 4	Mucho mejor de lo que esperaba 5

Dimensión de confiabilidad					
a) El interés del sanatorio por cumplir lo que promete (descuentos, promociones, servicios) ha sido...	1	2	3	4	5
b) El interés del personal por solucionar los problemas de los pacientes ha sido...	1	2	3	4	5
c) El desempeño del servicio proporcionado por el sanatorio ha sido...	1	2	3	4	5
Dimensión de sensibilidad					
a.) El tiempo de espera para ser atendido por un médico ha sido...	1	2	3	4	5
b.) La puntualidad de las consultas médicas ha sido...	1	2	3	4	5
c.) La información que los médicos dan a los familiares ha sido...	1	2	3	4	5
Dimensión de seguridad					
a) La confianza que el personal transmite a los pacientes ha sido...	1	2	3	4	5
b) La amabilidad del personal en su trato con la gente ha sido...	1	2	3	4	5
c) La preparación (capacitación) del personal para realizar su trabajo ha sido...	1	2	3	4	5
d) La información que los médicos proporcionan ha sido...	1	2	3	4	5

Dimensión de empatía					
a) El trato personalizado que se da a los pacientes ha sido...	1	2	3	4	5
b) La disposición del personal para ayudarlo cuando lo necesita ha sido...	1	2	3	4	5
c) La capacidad del personal para comprender las necesidades de los pacientes ha sido...	1	2	3	4	5
Dimensión de tangibles					
a) La tecnología de los equipos médicos para los diagnósticos y tratamientos han sido...	1	2	3	4	5
b) El estado de las instalaciones del sanatorio (apariciencia y comodidad) han sido...	1	2	3	4	5
c) La apariencia (limpieza y uniforme) del personal ha sido...	1	2	3	4	5
d) Los materiales relacionados con el servicio que son utilizados por el sanatorio (folletos, tarjetas de presentación, recetas, sobres, volantes etc.) han sido...	1	2	3	4	5
e) Las indicaciones (señalización) para orientarse y saber donde ir en el sanatorio han sido...	1	2	3	4	5

IV. SECCIÓN DE SUGERENCIAS

17. Indique su grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente que brinda el Sanatorio, en una escala de 1 a 10, (donde 10 es "Completamente satisfecho" y 1 es "Completamente insatisfecho").

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. ¿Que medio de comunicación recomienda a la institución para realizar su publicidad?

Radio Televisión Internet (pagina web) Vallas Volantes Periódico

Otro _____

19. Recomendaría el sanatorio Israel a otras personas

Sin dudarlo Tengo dudas Nunca

20 ¿Que sugerencias le da al sanatorio para mejorar el servicio al cliente?

¡Gracias por su participación!

Anexos 3

Guía de observación

Guía de observación

Objetivo: el presente instrumento servirá para determinar mediante la observación directa el estado general de la unidad de análisis, y de los principales competidores.

INSTRUCCIONES

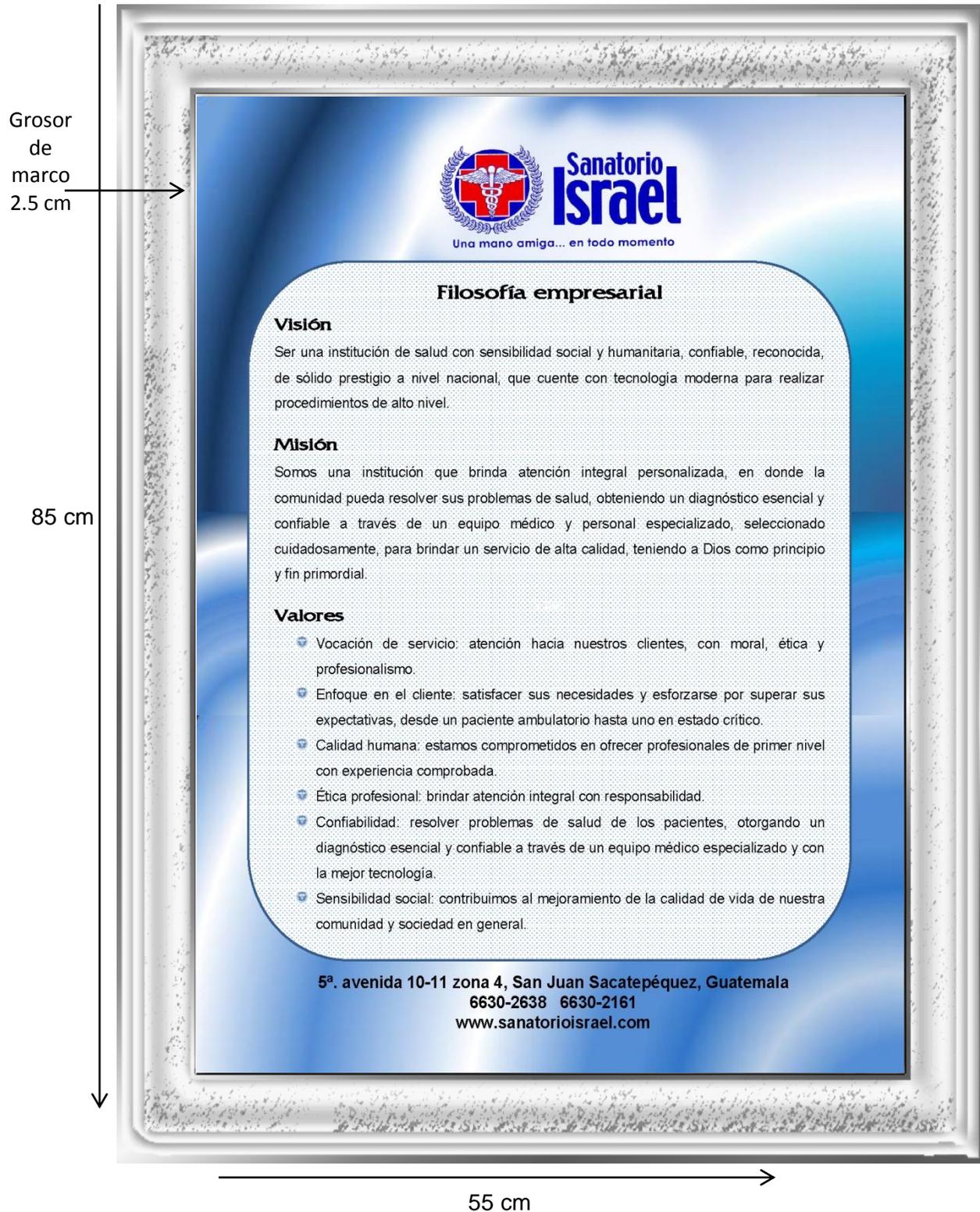
- 1) Utilizar la técnica de observación
- 2) Manejar criterio objetivo.
- 3) Marcar con "X" la alternativa que considere conveniente. E= Excelente, B=Bueno, R=Regular, M= Malo, N/O = No observado
- 4) Si necesita ampliar la información realizar observaciones en el espacio proporcionado debajo de cada ítem.

Elemento observado	E	B	R	M	N/O
1. Acceso a las instalaciones	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
2. Orden y limpieza de las instalaciones	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
3. Señalización de instalaciones	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
4. Sala de espera al público	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
5. Material POP (en el punto de venta)	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
6. Identificación del personal	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
7. Presentación del personal	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
8. Amabilidad del personal de contacto	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
9. Buzón de quejas y sugerencias	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
10. Área de cafetería	<input type="radio"/>				
<hr/>					
<hr/>					
11. Observaciones generales					
<hr/>					
<hr/>					

Anexo 4

**Diseño propuesto de plaqueta para la
filosofía empresarial**

Diseño propuesto de plaqueta de filosofía empresarial

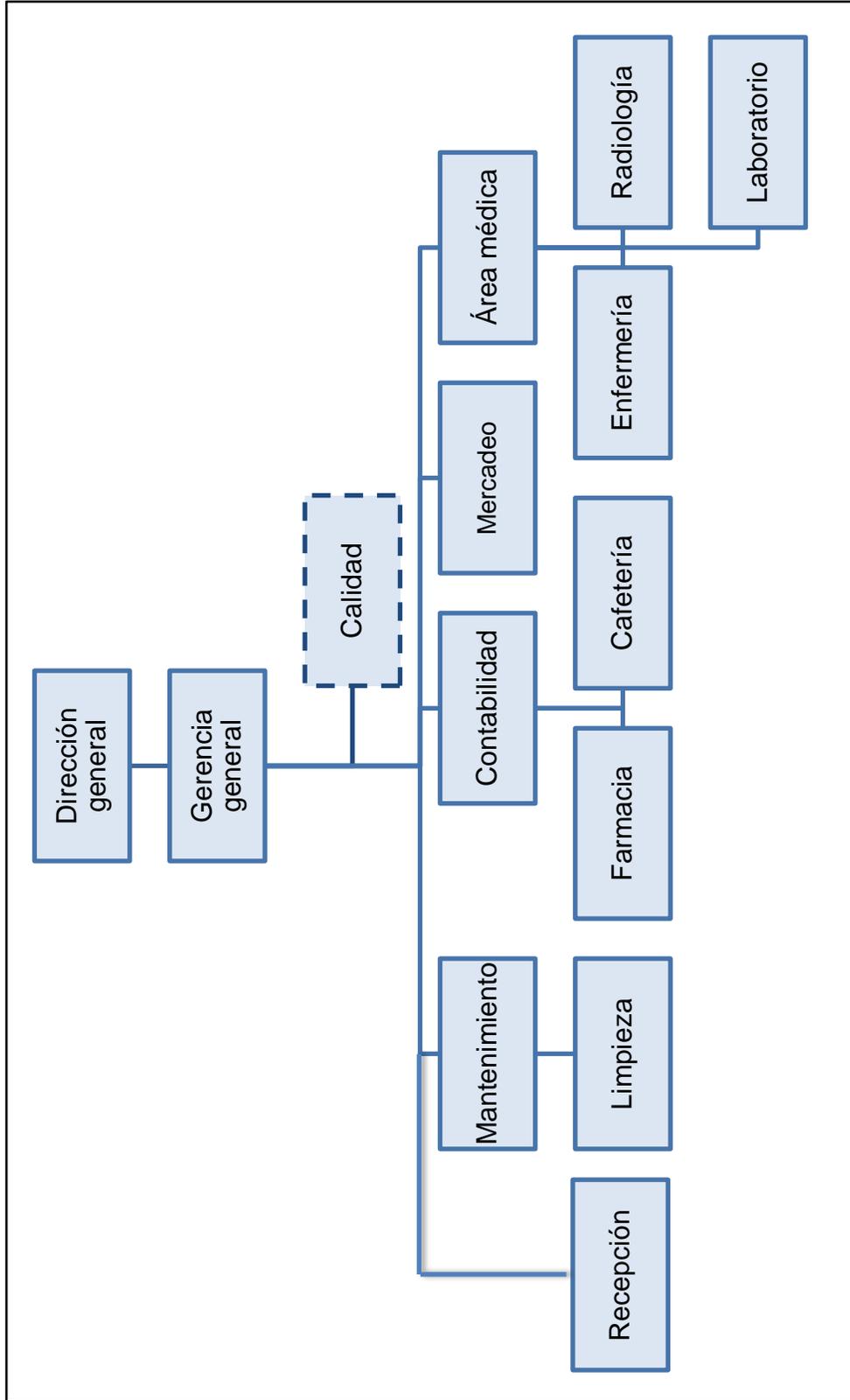


Fuente: elaboración propia, aporte propositivo, noviembre de 2011.

Anexo 5

Diseño propuesto del organigrama

Organigrama propuesto por funciones
Sanatorio Israel
2012



Anexo 6

**Diseño propuesto de guía para la calidad
del servicio al cliente**



Sanatorio
Israel

Una mano amiga... en todo momento

“Guía para la calidad del servicio al cliente”



ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
1. Objetivos	1
2. Lineamientos del servicio al cliente	1
3. Interacción colaborador-cliente	3
3.1 Tu aspecto físico	3
3.2 Tu lugar de trabajo	3
3.3 Contacto físico	4
3.4 Lenguaje corporal	4
3.4.1 Contacto visual	4
3.4.2 Expresiones faciales	5
3.4.3 Postura y movimiento del cuerpo	5
3.4.4 Gestos con las manos	6
3.5 El tono de tu voz	6
3.5 Interacción personal	7
3.6 Interacción telefónica	9
3.6.1 Cuando llamas al cliente	11

Introducción

Siendo la calidad del servicio al cliente, una de nuestras principales características, para diferenciarnos ante la competencia hemos establecido los parámetros necesarios para que tú como colaborador(a), conozcas cómo interactuar ante el cliente. Cada una de las personas que conformamos Sanatorio Israel, debemos contribuir al lograr de la calidad del servicio al cliente, cultivando una cultura enfocada al servicio, abierta siempre al cambio y a la mejora continua.

El presente documento te otorga los conocimientos necesarios para saber cómo interactuar con los diferentes tipos de clientes que puedan presentarse en la institución, fijando los pasos, técnicas y aspectos que debes conocer, para otorgar un servicio al cliente, de calidad.

Guía para la calidad del servicio al cliente

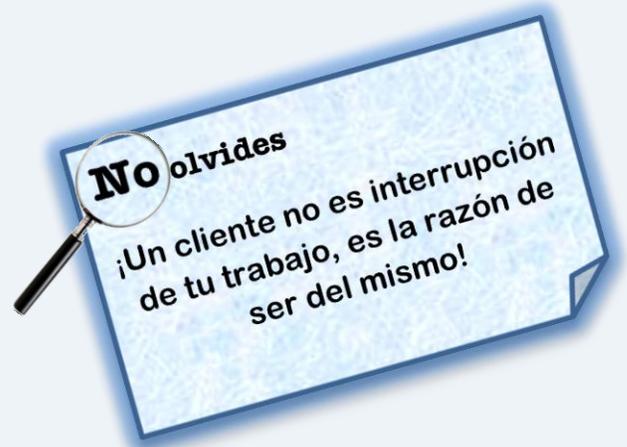
1. Objetivos

- ☑ Otorgar al colaborador una guía orientada al mejoramiento continuo de la calidad del servicio al cliente.
- ☑ Estandarizar los procesos de servicio al cliente.

2. Lineamientos del servicio al cliente

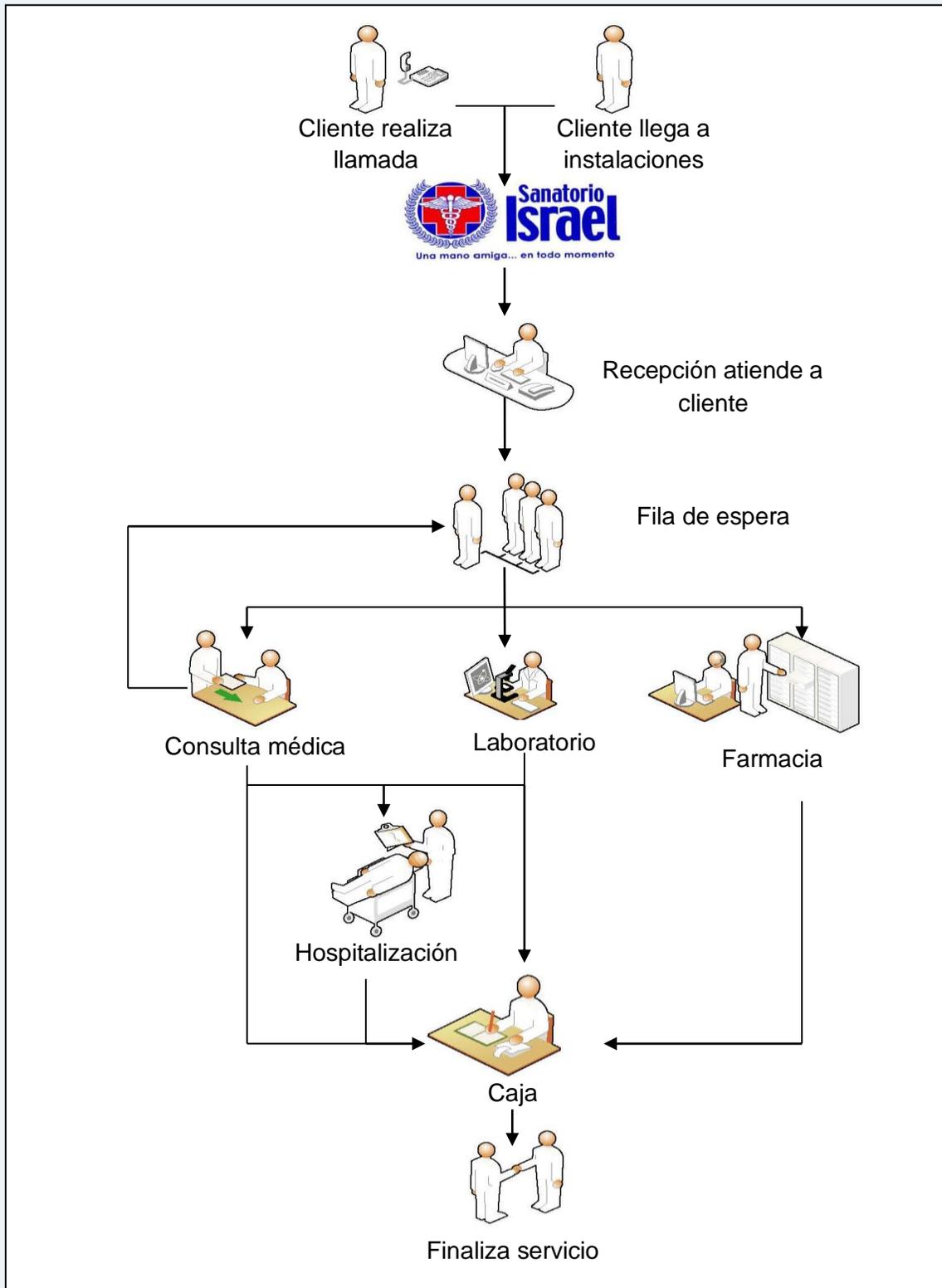
Sanatorio Israel, espera que como colaborador(a), superes siempre las expectativas de los clientes, es por ello, que te proporciona esta herramienta que siempre podrás consultar, para saber cómo interactuar con el cliente.

¿Quién es el cliente para Sanatorio Israel? Un cliente es toda aquella persona u organización, que requiera o es afectado por algunos de los servicios ofrecidos por la institución; por lo que también eres un cliente. Sabiendo esto, es necesario que conozcas **¿Qué es un servicio de calidad para Sanatorio Israel?** Este no es más que la superación de las expectativas del cliente, prestándole la especial atención y dedicación, con actitud positiva y humildad.



Ahora que ya sabes que es el cliente y que es la calidad del servicio, es necesario que conozca cual es el proceso general que todo cliente sigue para adquirir algunos de los servicios. Esto se describe en la siguiente figura.

Figura 1
Proceso de atención al cliente



3. Interacción cliente-colaborador

Cuando un cliente se acerca o llama a la institución, ya sea por primera vez o es un cliente frecuente, debes tener presente las siguientes recomendaciones.

3.1 Tu aspecto físico

Tu apariencia física, dice mucho de ti, por lo que debes cuidar tu presentación ante el cliente (cabello, manos limpias, higiene bucal, etc.), además siempre debes utilizar el uniforme de trabajo completo, procurando que el mismo, esté impecable, de igual forma el gafete de identificación debes llevarlo en un lugar visible y que este no presente ningún deterioro. Si extravías tu gafete o este presenta deterioro repórtalo a gerencia general para su reposición.

3.2 Tu lugar de trabajo

Tu área de trabajo siempre deberá estar limpia y ordenada, para ello la institución te proporcionará todo lo necesario para llevarlo a cabo, ya que si organizas tu área de trabajo, te evitarás contratiempos en localizar artículos, papeles, archivos, suministros, útiles, etc., lo que conlleva a la agilización de los procesos ante el cliente y compañeros de trabajo.



Evita:

-  Llenar de papeles tu escritorio.
-  Tener más de lo necesario en tu escritorio.
-  No tener nomenclaturas para tus archivos.
-  Comer en tu escritorio.

3.3 Contacto físico



La forma más aceptable de contacto físico es darse la mano o extender el brazo para saludar de brazo a brazo; no sobrepasando del codo hacia el hombro. En este tipo de saludo cortés, es importante demostrar respeto hacia el cliente.

3.4 Lenguaje corporal

Los movimientos del rostro, de las manos o de otras partes del cuerpo, ante las personas dicen más que mil palabras; con un gesto, una mirada, o una sonrisa, puedes encantar a un cliente, es por ello, que debes conocer los aspectos básicos del lenguaje corporal para lograr un impacto positivo ante el cliente.

3.4.1 Contacto visual

El contacto visual es una de las más poderosas habilidades de lenguaje corporal, la mirada hace saber a los clientes que tú estás interesado, receptivo y atento a lo que le están solicitando o diciendo. Cuando te dirijas a un cliente, debes tener contacto visual, brindando una mirada suave, para esto toma en cuenta lo siguiente:

Lo que debes hacer:



Mirar el rostro de la persona y no solamente a los ojos.



Alejar la mirada de vez en cuando para no incomodar al cliente.

Lo que no debes hacer:



Ver al cliente de pies a cabeza.



Mirarlo fijamente a los ojos.



Mirar constantemente alrededor del lugar y no al cliente.

3.4.2 Expresiones faciales

La expresión facial es junto con la mirada, el medio más importante para expresar emociones y estados de ánimo, por lo que regularmente debes mantener una expresión facial relajada y agradable, no obstante, dada la diversas situaciones que se puedan presentar en la institución,



debes encajar tu expresión facial al estado de ánimo del cliente, sin perder la actitud positiva, que motive al cliente a seguir requiriendo los servicios de la institución.

3.4.3 Postura y movimiento del cuerpo



Los movimientos del cuerpo y su postura proyectan el nivel de energía que posees en ese momento y el interés que le estás prestando al cliente. Mediante movimientos y posturas muy simples, puedes demostrar: sinceridad, paciencia o impaciencia, atención, fastidio; enviando mensajes positivos o negativos al momento de atender al cliente. Es por ello que debes tomar en cuenta lo siguiente:



Mantener la cabeza en alto haciendo contacto visual con el cliente.



Girar todo el cuerpo hacia el cliente, demostrándole, que le estás prestando toda la atención.

Guía para la calidad del servicio al cliente

Evita:

-  Inclinar te hacia atrás, como para huir de la situación.
-  Apartarte con la mano, empujando la mesa o el escritorio.
-  Recoger papeles.
-  Inclinar el cuerpo hacia los costados.
-  Mirar el reloj en forma repetida.

3.4.4 Gestos con las manos

De acuerdo a tu estado de ánimo puedes hacer movimientos naturales que indican tu condición en ese momento, ya sea que estés contento, enojado, nervioso, desesperado o cualquier otro estado de ánimo, algunos de los significados de los gestos con las manos están:

-  Juntar la punta de los dedos de ambas manos: confianza en uno mismo.
-  Manos muy apretadas, tensas, o que juegan con cualquier objeto: nerviosismo
-  Tocarse la barbilla: actitud pensativa, de toma de decisiones.

3.5 El tono de tu voz

La forma en como le dices algo a los clientes o compañeros de trabajo, es a menudo mucho más importante que lo que estás diciendo, es por ello que debes prestar atención al tono de tu voz, cuando te diriges hacia los clientes y compañeros de trabajo, por lo regular el tono de voz debe ser claro, directo y natural. No obstante debes aprender a modular y controlar el volumen de tu

voz, de acuerdo a la situación que se presente, para ello ten en cuenta lo siguiente:

- **Por teléfono**

Cuando atiendas una llamada, la modulación de tu voz debe proyectar un alto grado de interés y energía desde el saludo hasta la despedida.

- **Atencion personal**

La misma recomendación, que al atender por teléfono, pero debes considerar, que en este caso el cliente te observa, por lo que debes cuidar tu lenguaje corporal.

Modulacion
de la voz



- **Por teléfono**

Debes adecuar el volumen de tu voz, de acuerdo a la nitidez auditiva que se tenga en la comunicación, si percibes que al cliente le cuesta escucharte, puedes alzar la voz, para que la comunicación sea clara.

- **Atencion personal**

A diferencia de la atención telefónica, aca es más fácil adecuar tu voz a la situación, ya que percibes al cliente y la comunicación de manera más clara.

Volumen
de la voz



Algo que debes tener siempre presente, es que en la institución llegan clientes de diferentes etnias, por lo que el español no es su lengua materna, esta situación amerita que reduzcas la velocidad al hablar, utilizando palabras que sean comprensibles para el cliente.

Ahora que ya sabes estas recomendaciones te mostraremos la forma básica de interactuar ante el cliente, ya sea que lo atiendas personalmente o por teléfono.

3.5 Interacción personal

Para darle una bienvenida cordial al cliente se recomienda realizar los siguientes pasos:

1. Dirígete a la persona, haciendo contacto visual, con una sonrisa natural.

Guía para la calidad del servicio al cliente

2. Salúdalo.
3. Da la bienvenida.
4. Indica tu nombre.
5. Pregunta como le puedes ayudar.

Ejemplo:

“Buenos días, bienvenido a Sanatorio Israel, mi nombre es Olga, ¿Cómo le puedo ayudar?”

Una vez resuelta las preguntas del cliente o haber prestado alguno de los servicio, debes despedirte cordialmente con el cliente.

Ejemplo:

“Gracias por confiar en Sanatorio Israel, estamos siempre a la orden, que tenga un buen día.”

Para lograr una proyección positiva ante el cliente toma en cuenta lo siguiente:

- 🕒 Deja de lado toda actividad que estés realizando mientras escuchas.
- 🕒 Escuchar sin ponerte a la defensiva.
- 🕒 Interrumpe únicamente cuando sea necesario.
- 🕒 Responde a las preguntas del cliente y explica cuales son las opciones que le ofrece la institución (si no sabes la respuesta indica al cliente la razón, y que lo averiguarás de inmediato, “no inventes”).
- 🕒 Observa el lenguaje corporal del cliente.

En casos en que te encuentres atendiendo un cliente y se presenta un nuevo visitante, debes saludar al recién llegado e indicarle que en un momento lo atenderás. Por otro lado, si estás atendiendo al cliente, y suena el teléfono, el cliente presencial tiene prioridad, sin embargo, debes disculparte con el cliente para atender la llamada, pero esta debe ser breve.

3.6 Interacción telefónica

Al momento de contestar el teléfono se te recomienda practicar los siguientes pasos:

1. Saludar.
2. Dar el nombre de la institución.
3. Indicar tu nombre.
4. Requerir nombre de la persona.
5. Preguntar como le puedes ayudar (trata de utilizar siempre el nombre de la persona.
6. Despidete cordialmente.

No permitas que se hagan preguntas que ya fueron contestadas.

Si transfieres una llamada, habla con el próximo representante y brinda los datos para así evitar que el cliente pierda su tiempo.

Ejemplo:

“Buenos días, gracias por llamar a Sanatorio Israel, le atiende Olga, ¿Con quién tengo el gusto?

Dígame Sr. (a) (nombre de la persona) ¿Cómo le puedo ayudar?

Fue un gusto atenderlo (a) que tenga un buen día.”

(Recomendación: esperar a que el cliente cuelgue, por si le surgirá alguna otra pregunta).



Si en una llamada telefónica, no puedes dar una respuesta inmediata al cliente, pregúntale, si puede espera, e indícale la razón de la espera y el tiempo aproximado, que tendrá que permanecer en línea. Si se diera el caso que la respuesta, que desea el cliente te lleva más tiempo de lo normal, indícale la razón del mismo y pregunta si puedes comunicarte con él posteriormente, o si

Guía para la calidad del servicio al cliente

desea volver a llamar. (Dar un tiempo aproximado para devolver la llamada, o para que el cliente llame nuevamente.)

En los casos en que debes transferir una llamada, el cliente no debe estar varios minutos sin recibir información. Si la línea está ocupada hay que informarle al cliente y consultarle si desea esperar. Debes informar cada 20 segundos, si la línea sigue ocupada y si desea seguir esperando. Al quedar libre la línea se recomienda actuar de la siguiente manera:

Ejemplo:

“Gracias por esperar Sr. (a) (nombre) ahora le comunico.”

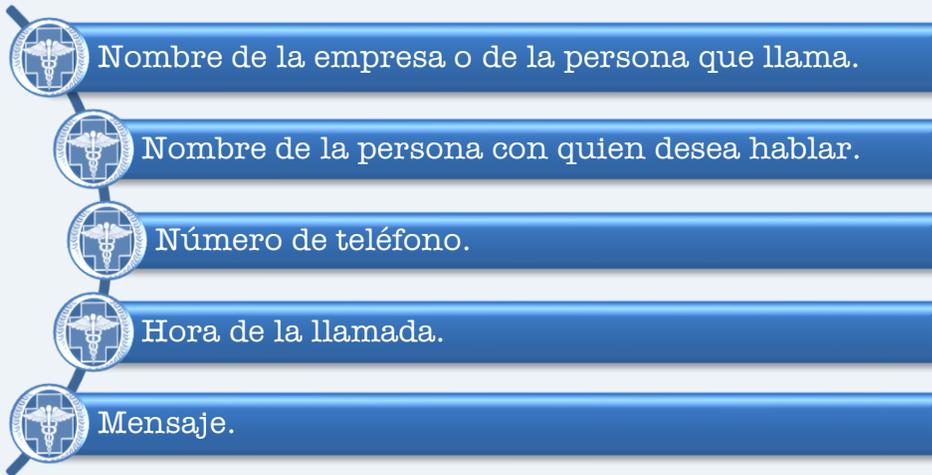
Si se diera el caso en que la persona por quién pregunta el cliente no se encuentra, debes preguntar:

-  Si desea dejar un mensaje.
-  Si desea volver a llamar más tarde.
-  Si desea que le devuelvan la llamada.



Guía para la calidad del servicio al cliente

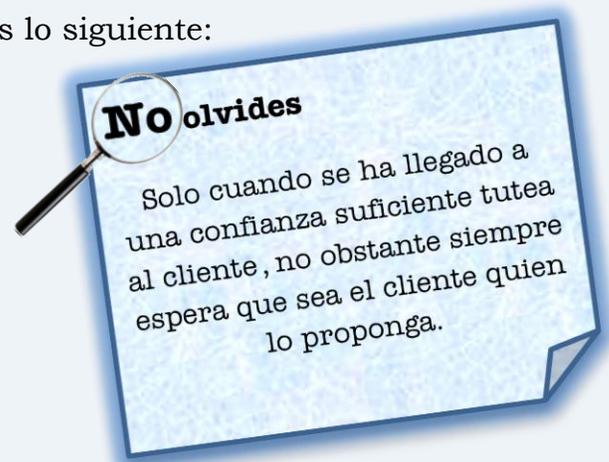
Para los registros de mensajes a terceros debes tomar en cuenta los siguientes datos:



3.6.1 Cuando llamas al cliente

Si llamas al cliente es conveniente que hagas lo siguiente:

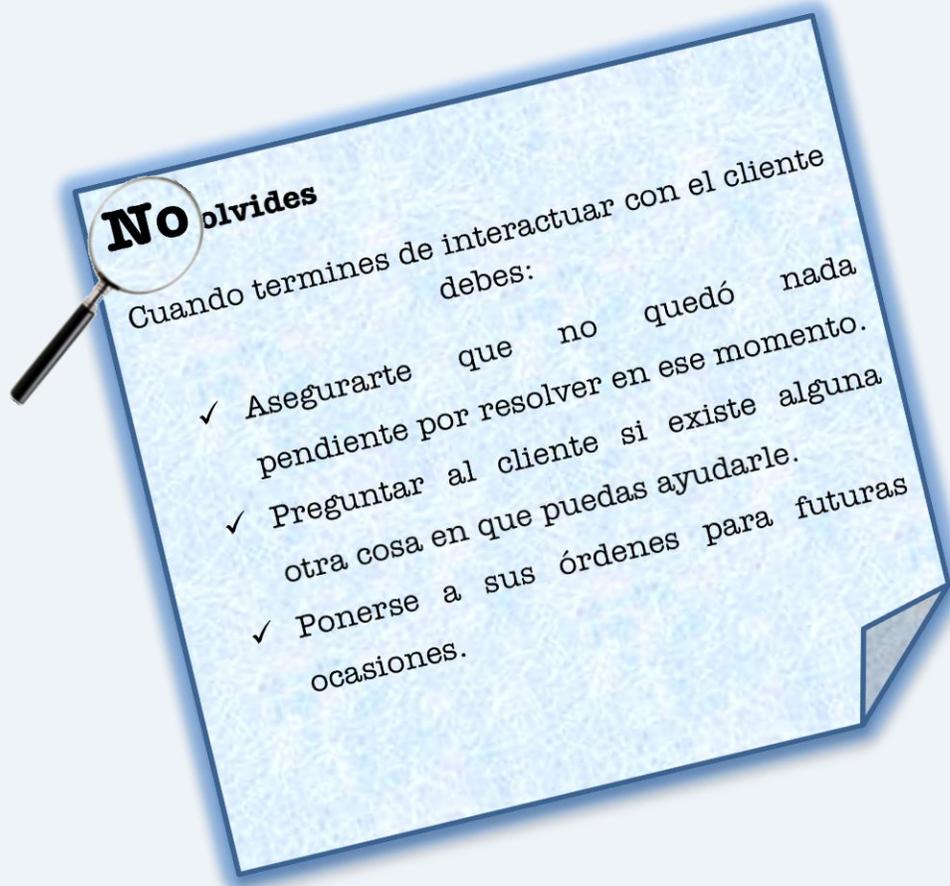
1. Saluda a la persona que estas llamando.
2. Indica el nombre de la institución.
3. Indica tu nombre.
4. Expresa la razón de la llamada.
5. Despídete amablemente.



Ejemplo:

“Muy buen día Sr. Héctor, le saludamos de Sanatorio Israel, mi nombre es Olga, le estoy llamando para indicarle que sus exámenes de laboratorio ya están y puede venir a recogerlos en cualquier momento.

Esperamos su vista que tenga un buen día.”



Ahora que ya leíste esta herramienta debes hacer el siguiente compromiso:

“Siempre que llegue a un compromiso con un cliente o un compañero, prometo cumplirlo, satisfaciendo sus necesidades, tratando siempre de supéralas. Cumpliré mis compromisos cuando diga que lo haré. Entiendo que una queja o equivocación es cometer errores en exceso. Prometo hacer bien mi trabajo desde el principio y buscar continuamente nuevas formas para mejorarlo.”

Nombre: _____ Firma: _____



Palabras importancia del servicio al cliente, gerente general



Anexo 7

Diseño propuesto de guía para el manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio



Sanatorio
Israel

Una mano amiga... en todo momento

“Guía para el manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio”



ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
1. Objetivos	1
2. ¿Qué es una queja?	1
3. Tipos de clientes quejosos	2
3.1 Pasivos	2
3.2 Manifestantes	2
3.3 Iracundos	2
3.4 Activistas	3
4. ¿Qué quiere el cliente que se queja?	3
5. ¿Qué hacemos ante las quejas?	4
6. Normativo para el manejo de quejas y sugerencias	8
6.1 Objetivos	8
6.2 Responsable	8
6.3 Funcionamiento	8
6.4 Medios de registro	8
6.5 Medios de respuesta	9



Introducción

No es un secreto que en todo tipo de negocios existirán las quejas por parte del cliente ya sea porque se trate de un cliente exigente o se ha cometido algún fallo en la prestación del servicio, estos fallos pueden representar la oportunidad para mejorar la calidad del servicio y lograr la lealtad del cliente, o simplemente puede representar la pérdida del cliente y generar una publicidad de boca en boca negativa, es por ello que se hace necesario que todos como colaboradores, de Sanatorio Israel contemos con una guía que indique la forma de manejar estas situaciones.

El presente documento contiene los aspectos necesarios que debemos conocer para manejar las quejas y sugerencias de los clientes y recuperar el servicio.



1. Objetivos

- 🌐 Tener una guía para manejar las diversas situaciones que puedan presentarse con los clientes que reclaman.
- 🌐 Conocer la manera correcta de recuperar el servicio ante alguna falla en el mismo.

2. ¿Qué es una queja?

Una queja en su forma más simple, es la indicación de que el cliente no se encuentra satisfecho con el servicio que esperaba y de no poder manejarla adecuadamente puede representar, no solo la pérdida de un cliente sino de varios. Sanatorio Israel está consiente de la importancia de este tema por lo que te presenta la información necesaria para que puedas controlar esta situación.

Muchas veces los clientes no se quejan pero esto no quiere decir que no existan fallos en los servicios; es por ello que es necesario que conozcas porque los clientes no se quejan y dentro de las razones más frecuentes están:

- 🏥 Porque creen que no vale la pena, que nadie los va a escuchar.
- 🏥 Porque podrían poner en duda su queja, y tendrían que defenderse.
- 🏥 Porque la persona sobre la que se queja podría perder su trabajo.
- 🏥 Porque los habrían tratado mal y entonces se enojarían mucho más.
- 🏥 Porque sienten que es una situación desagradable y prefieren evitarla.
- 🏥 Porque encuentra dificultad para hacerlo.
- 🏥 Porque otra gente se habría visto involucrada. Habría sido un escándalo.

3. Tipos de clientes quejosos

3.1 Pasivos

- Estas personas a menudo dudan de la efectividad de quejarse, pues piensan que los resultados no valen ni el tiempo ni el esfuerzo que deben invertir.
- Aunque no hablan mal de la institución, tampoco dicen nada bueno, ni siquiera hablan del servicio.



3.2 Manifestantes

- Se consideran como uno de los mejores amigos de la institución, debido a que se quejan de manera activa y le brindan una segunda oportunidad al proveedor del servicio.
- Estos clientes nos hacen saber sus disgustos, y nos ayudan a saber cuáles son nuestros puntos débiles.
- Tienden a creer que quejarse con el proveedor puede ser muy positivo, por lo que consideran que utilizar otros tipos de quejas, como publicidad boca a boca negativa o hablar con terceros no es la solución.



3.3 Iracundos

- Tienden más que los otros a dedicarse a difundir comentarios negativos entre sus amigos y colegas.
- Generalmente no dan a conocer la queja a la institución, pero le van a contar a quien lo quiera escuchar sobre su descontento, posiblemente exagerando la situación.
- Tienen menos probabilidades de dar una segunda oportunidad al proveedor.



3.4 Activistas

- Son más peligrosos que los iracundos, principalmente si no están satisfechos con la reacción de la institución ante su queja.
- Se caracterizan por presentar una mayor propensión que el promedio de quejarse en todas las dimensiones; le reclamarán a la institución, lo comentarán con los demás y tienen una mayor probabilidad de quejarse con terceros.
- Son capaces de recurrir a cualquier medio, inclusive la publicidad, abogados, cartas de lectores, para hacer daño a la institución.



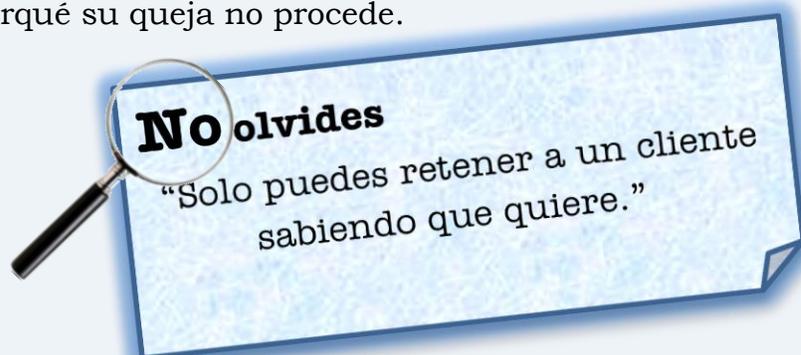
4. ¿Qué quiere el cliente que se queja?

Cada uno de nosotros sabemos que espera el cliente cuando reclama, porque en ocasiones también hemos asumido el papel de cliente en otras empresas, sin embargo, muchas veces olvidamos ponernos del lado del cliente, o simplemente no tenemos la delegación suficiente para tomar decisiones; cuando un cliente se queja lo primero que quiere es que se le ofrezca una disculpa; porque un cliente cuando reclama está convencido que tiene razón, de que tiene derecho a reclamar, lo que está seguro que le pertenece y se lo han negado.

5. ¿Qué hacemos ante las quejas?

Para poder controlar de una mejor manera las quejas de los clientes debemos seguir los siguientes pasos:

1. **Afrontar el problema:** este es el primer paso para manejar las quejas atendiendo la misma tan pronto como nos sea posible.
2. **Escuchar atentamente:** hacer las preguntas que sean necesarias para asegurarnos de haber comprendido bien el problema, esto permitirá entender el problema y demostrar nuestro interés por solucionarlo, de lo contrario podría molestar aún más al cliente y empeorar la situación.
3. **Ofrecerle disculpas:** una vez comprendido el problema es necesario ofrecerle nuestras disculpas y transmitir una sensación de calma, y a la vez de preocupación, nuestra actitud al tratar con un cliente enojado debe ser profesional, madura y razonable. Para ello, le decimos al cliente que “le agradecemos que nos haya manifestado su queja” y de ser necesario, darle una breve excusa por lo sucedido, esto nos permitirá hacerle saber al cliente que hemos comprendido el motivo de su queja; no obstante si la situación de la queja fue solo un malentendido no debemos reclamarle al cliente por realizarla, simplemente debemos explicar al cliente porqué su queja no procede.



4. Resolver el problema: debemos resolver el problema tan pronto como nos sea posible, para ello nosotros mismos podemos tomar la iniciativa, o preguntarle al cliente cómo es que quisiera que resolviéramos el problema. En caso de que se trate de un problema que es difícil resolverlo inmediatamente, debemos comprometernos a que vamos a solucionarlo lo más pronto posible, iniciando prontamente con las gestiones del caso, hacerle el respectivo seguimiento, y asegurarnos de que el cliente ha quedado satisfecho, con la respuesta o solución otorgada. Cuando se presenta una queja se debe llenar la boleta respectiva. (Véase figura 1)
5. Ofrecer “algo más”: este es el punto más importante en el manejo de quejas del cliente, ya que no basta solo con satisfacer la queja del cliente, siempre que nos sea posible debemos compensar al cliente por la falla suscitada, por el tiempo perdido y por las molestias que pudo haber tenido.



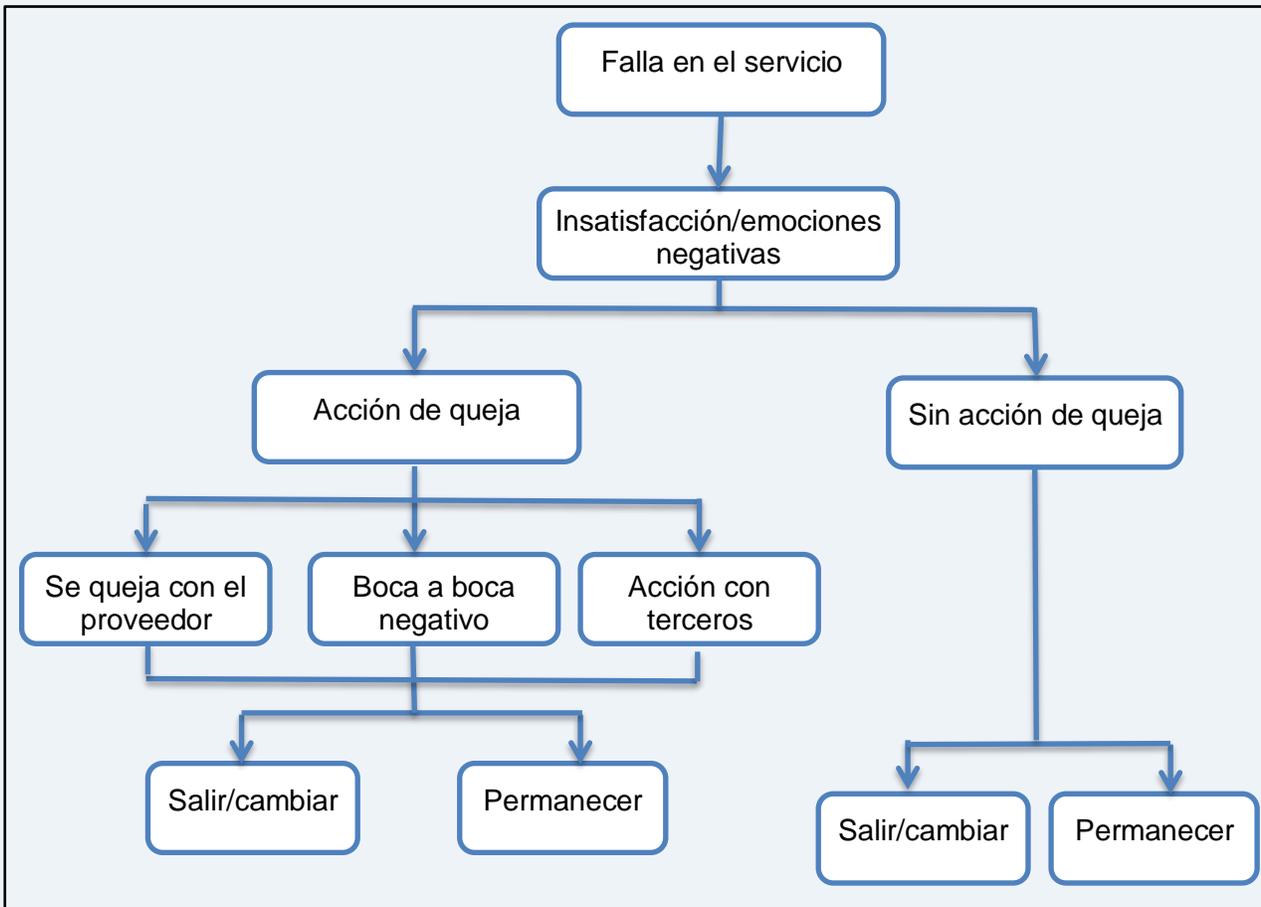
Figura 1
Boleta de queja

 <p>Sanatorio Israel</p> <p><i>Una mano amiga... en todo momento</i></p>	<div style="background-color: #4a86e8; color: white; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">BOLETA DE QUEJA</div>	No. _____
<p>Instrucciones: esta boleta es para registrar una queja, que tuvo con alguno de lo servicios de la institución, para todas las preguntas, favor de dar la mayor cantidad de información y detalle posible, si desea anexar alguna otra información de apoyo puede realizarla.</p>		
Fecha: _____		
Nombre: _____		
No. de teléfono: Fijo _____ Celular _____ Correo electrónico: _____		
Servicio que utilizó: _____		
1. Describa de forma clara el problema que tuvo con el servicio proporcionado:		
_____ _____ _____		
2. ¿Cuándo ocurrió el problema? Favor indicar fechas o períodos de tiempo, si fuera posible:		
_____ _____		
3. Si tiene alguna sugerencia para que no se vuelva a presentar esta situación en la institución, por favor háganosla saber:		
_____ _____ _____		
4. Solución (uso exclusivo de la empresa)		
<p>Fecha: _____</p> <p>_____ _____ _____</p>		

Guía para el manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio

Como colaborador(a) de Sanatorio Israel, es necesario que conozcas que puede hacer el cliente en caso que se de algún fallo en el servicio, las acciones a emprender por el cliente se te resumen en la siguiente figura.

Figura 2
Acciones del cliente ante un fallo en el servicio



Fuente: Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner and Dwayne D. Gremler, Marketing de servicios, México. 5ta. Ed. McGraw-Hill. 2006, p. 218.

Por otro lado, si el cliente no desea presentar su queja personalmente, la institución ha habilitado un buzón de quejas y sugerencias, en donde tanto cliente interno como externo podrá manifestar sus inquietudes a título personal o de equipo, para ello se presenta la siguiente normativa para el uso del buzón de quejas y sugerencias.

6. Normativo para el manejo de quejas y sugerencias

6.1 Objetivos

- 🕒 Establecer los procedimientos y responsables para atender las quejas y sugerencias que realicen los clientes internos o externos.
- 🕒 Registrar todas aquellas quejas o sugerencias que desee aportar cualquier cliente interno o externo.

6.2 Responsable

El jefe de calidad es el responsable de la implementación y control; encargándose de las labores de registro, seguimiento y respuesta de las quejas y sugerencias. También canalizar la queja o sugerencia al área correspondiente. Cada viernes de cada semana el jefe de calidad abrirá el buzón en presencia del resto del Equipo de calidad, elaborándose un informe del contenido del mismo.

6.3 Funcionamiento

Las sugerencias o quejas podrán ser emitidas a título personal o en equipo. En los casos en los que las quejas sean realizadas por un grupo de personas, deberán aportarse los datos completos, refiriendo a una de ellas, que será desde entonces la responsable de la misma y la encargada de comunicar al resto la contestación recibida. Del resto de los integrantes, en la propia queja se deberán aportar los nombres y apellidos, si es una sugerencia los datos personales es opcional. Las quejas realizadas por los interesados deberán ser respetuosas las quejas que no se acojan a dicha norma quedarán inmediatamente anuladas, no procediéndose a su tramitación.

6.4 Medio de registro

- 🕒 Escrito: para el registro de las quejas estas deberán realizarse a través del formato de quejas (véase figura 1) y el formato de sugerencia (véase figura 3), estos formatos deberán ser colocados en el buzón de quejas y sugerencias.

- Ⓜ Electrónico: las quejas y sugerencias también podrá relazarse mediante la página web, estas tendrán la misma validez que los formatos escritos.
- Ⓜ Personal: cuando un cliente se presenta a la institución con una queja, todo trabajador tiene la capacidad para atender dicha situación (véase apartado ¿Qué hacemos ante una queja?) estos reclamos serán registrados, y se deberá entregar una copia a la persona. Los reclamos personales no se depositan en el buzón, serán inmediatamente atendidos para darle el seguimiento correspondiente. Para ello se deberán destinar al departamento de calidad, quien será el responsable de su registro, canalización y seguimiento correspondiente.

6.5 Medios de respuesta

Para dar la respuesta al cliente o clientes ante una queja se podrán utilizar cualquiera de los siguientes medios:

- Ⓜ Medio escrito: este medio se utilizará si el cliente no brindó información de un número telefónico, en esta notificación se indicará al cliente si su queja procede y el modo de solución.
- Ⓜ Medio electrónico: se responderá de forma electrónica, las quejas presentadas por el mismo.
- Ⓜ Medio telefónico: se realizará una llamada a la persona afectada, indicando si su queja procede y el modo de solución.
- Ⓜ Medio personal: en caso de que requiera una explicación más detallada, se procederá a concertar una cita con la persona afectada por la queja, indicando los motivos de que su reclamo proceda o no, y el modo de solución.

Para responder a una sugerencia:

- Ⓜ La viabilidad de la sugerencia así como su solución serán publicadas mensualmente en el sitio en la red. En este caso no es obligatoria la publicación, solo se realizará cuando la sugerencia haya causado gran

Guía para el manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio

impacto. En caso que la sugerencia proceda, se le mandará una carta de reconocimiento al generador de la misma.

Toda queja presentada tiene un máximo de 15 días para darle respuesta a la misma.

Figura 3
Boleta de sugerencia



**Sanatorio
Israel**

Una mano amiga... en todo momento



No. _____

Le agradecemos hacernos llegar sus sugerencias y opiniones para mejorar nuestro servicio. Déjenos sus datos para reconocerle. (*Opcional)

Fecha: _____

Nombre: _____

No. de teléfono*: Fijo _____ Celular _____ Correo electrónico*: _____

Servicio que utilizó: _____

1. Sugerencias:

2. Califique nuestro servicio (marque con una "X" la respuesta que considere, correcta)

Elemento	Muy bueno 	Bueno 	Regular 	Malo 
1. Amabilidad del personal				
2. Tiempo de espera para ser atendido				
3. Orientación				
4. Estado de las instalaciones				
5. Presentación del personal				
6. Satisfacción general				
7. Calificación del servicio recibido				

Visítenos en: www.sanatorioisrael.com

Palabras importancia en el logro de la lealtad del cliente, jefe de calidad





**Sanatorio
Israel**

Una mano amiga... en todo momento

Anexo 8

Diseño propuesto de guía de inducción



Sanatorio
Israel

Una mano amiga... en todo momento

“Guía de Inducción”



ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
1. Objetivos	1
2. Ahora eres parte de nuestro equipo	1
3. Historia	2
4. Servicios del Sanatorio Israel	3
5. Filosofía empresarial	4
6. Estructura organizacional	5

Introducción

La inducción hacia la institución, es una tarea que no debe pasarse por alto, ya que es necesario adaptarte a las estrategias implementadas para el logro de los objetivos de la organización. Es por ello que se ha diseñado el presente documento con la finalidad de facilitarte toda la información necesaria sobre la institución, de tal forma que te sientas identificado y conozcas el ambiente de trabajo, favoreciendo el rendimiento y desempeño de toda la organización.

1. Objetivos

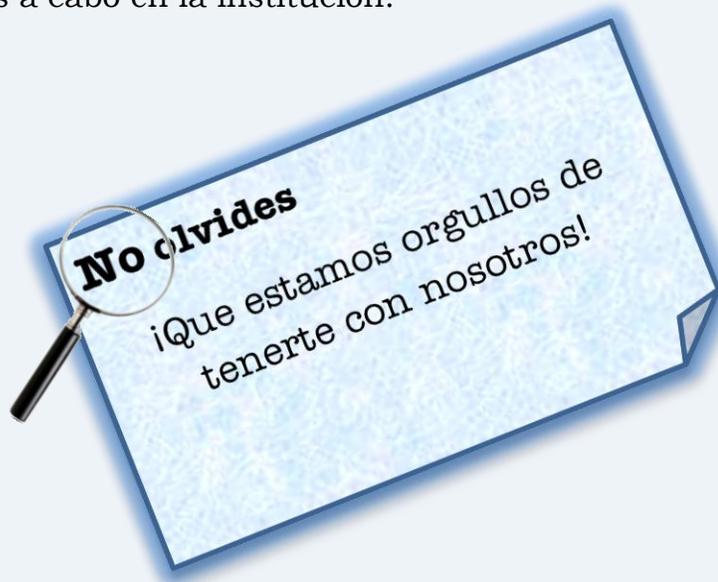
- 🌐 Otorgarte una guía para ayudarte en el ambiente de trabajo.
- 🌐 Crear una actitud favorable hacia la institución y objetivos de la misma.

2. Ahora eres parte de nuestro equipo

Estamos orgullosos de que formes parte de nuestro gran equipo, ya que tus aptitudes y cualidades nos dicen que serás un auténtico colaborador de Sanatorio Israel, que contribuirás al logro de los objetivos de nuestra institución. Para esto en la presente guía, te damos a conocer los antecedentes de la institución, filosofía empresarial, estructura organizacional y las estrategias implementadas para el logro de la calidad del servicio al cliente.



Lee cuidadosamente la información proporcionada, si surge alguna inquietud, no dudes en preguntar, dado que necesitamos que esta información la comprendas a cabalidad, porque será de suma importancia para cualquier actividad que llesves a cabo en la institución.



3. Historia

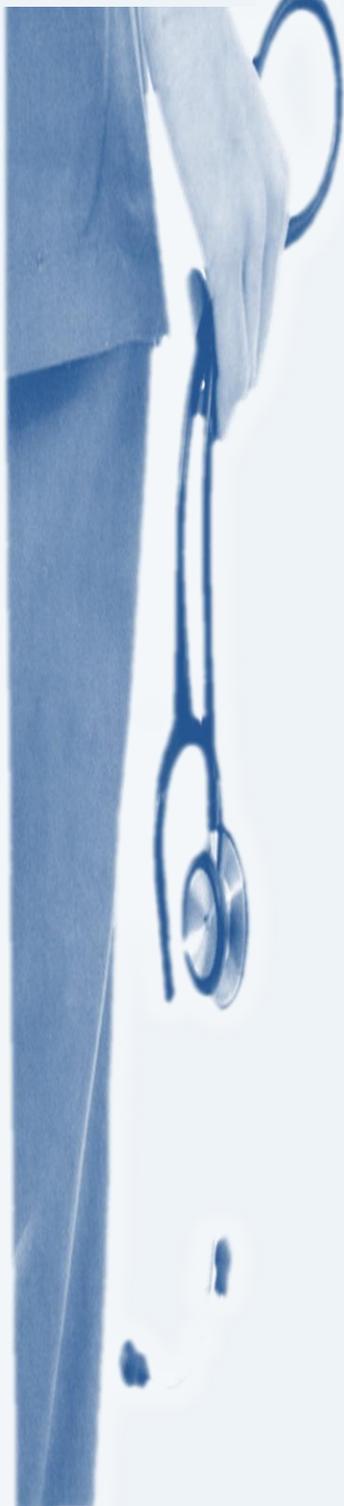
Sanatorio Israel inició operaciones el 6 de junio del 2000, fundado por los hermanos Choguaj Chan, en ese entonces la institución no contaba con instalaciones propias por lo que arrendaban una casa ubicada a proximidades de la carretera a la salida de San Juan Sacatepéquez hacia San Raymundo; en dicha instalación permaneció el Sanatorio por un periodo de tres años; los servicios con los que contaba en sus primeros meses eran consulta externa y encamamiento, sin embargo, dada la aceptación que tuvo la institución amplió sus servicios, lo cual trajo mayor demanda y más afluencia de pacientes, por lo que adquirió instalaciones propias y más amplias, trasladándose a la 5ta. avenida 10-11 zona 4, San Juan Sacatepéquez, departamento de Guatemala, lugar donde se ubica actualmente.

La institución, siempre ha estado consiente de la necesidad de prestar un excelente servicio, y desde sus inicios ha buscado contar con el equipo tecnológico que garanticen un diagnóstico preciso, siendo una de sus prioridades estar al día en el campo de la tecnología enfocada a la salud, así mismo contar con el mejor talento humano.



4. Servicios del Sanatorio Israel

Entre los servicios que brinda Sanatorio Israel, están:



- Especialidades.
 - Medicina general.
 - Cirugía general.
 - Operación de vesículas.
 - Operación de hernias.
 - Operación de apéndice, etc.
 - Ginecología y obstetricia.
 - Control prenatal.
 - Atención del parto.
 - Planificación familiar.
 - Cesáreas.
 - Operación de ovarios, etc.
 - Cirugía videolaparoscópica.
 - Cirugía plástica.
 - Ortopedia.
 - Neumología.
 - Cardiología.
 - Oftalmología.
 - Psicología.
 - Hospitalización en general.
 - Electrocardiograma.
 - Rayos X.
 - Ultrasonido.
 - Hemodiálisis.
 - Laboratorio.
 - Farmacia.
 - Servicio de ambulancia.

No olvides

- ✓ Recordar todos los servicios con que cuenta Sanatorio Israel.
- ✓ Identificarte con los elementos de la filosofía empresarial, para ponerlos en práctica en tus actividades.



Sanatorio Israel

Una mano amiga... en todo momento

Filosofía empresarial

Visión

Ser una institución de salud con sensibilidad social y humanitaria, confiable, reconocida, de sólido prestigio a nivel nacional, que cuente con tecnología moderna para realizar procedimientos de alto nivel.

Misión

Somos una institución que brinda atención integral personalizada, en donde la comunidad pueda resolver sus problemas de salud, obteniendo un diagnóstico esencial y confiable a través de un equipo médico y personal especializado, seleccionado cuidadosamente, para brindar un servicio de alta calidad, teniendo a Dios como principio y fin primordial.

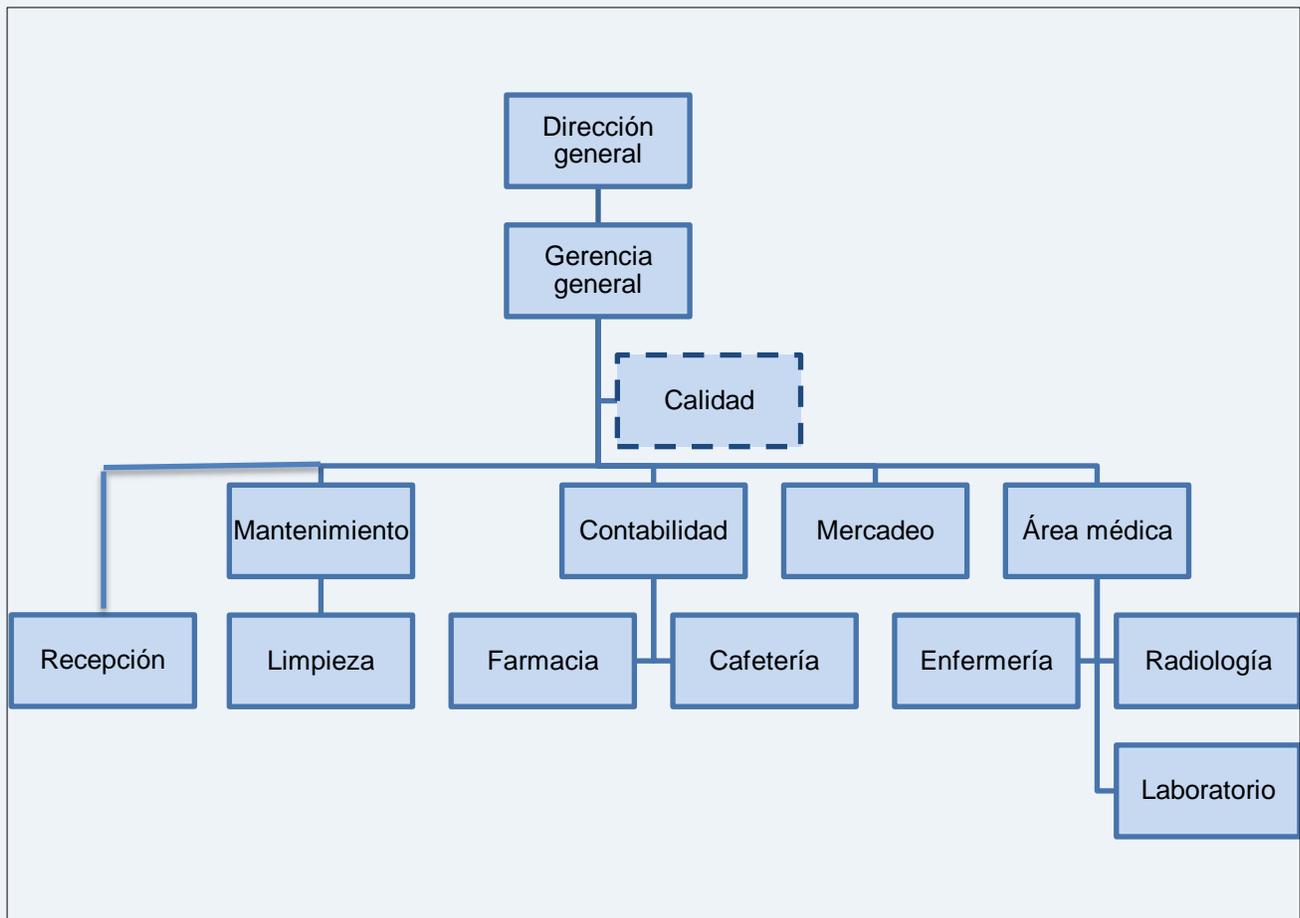
Valores

- Vocación de servicio: atención hacia nuestros clientes, con moral, ética y profesionalismo.
- Enfoque en el cliente: satisfacer sus necesidades y esforzarse por superar sus expectativas, desde un paciente ambulatorio hasta uno en estado crítico.
- Calidad humana: estamos comprometidos en ofrecer profesionales de primer nivel con experiencia comprobada.
- Ética profesional: brindar atención integral con responsabilidad.
- Confiabilidad: resolver problemas de salud de los pacientes, otorgando un diagnóstico esencial y confiable a través de un equipo médico especializado y con la mejor tecnología.
- Sensibilidad social: contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra comunidad y sociedad en general.

6. Estructura organizacional

Ahora es necesario que conozcas la estructura organizacional de nuestra institución, para esto te presentamos el organigrama actual:

Organigrama por funciones "Sanatorio Israel" 2012



Las funciones principales de estos departamentos se describen a continuación:

- 🌐 **Dirección general:** su labor se centra en la toma de decisiones, coordina todos los recursos de la institución a fin de lograr los objetivos organizacionales.

- Gerencia general: evalúa, dirige y controla todas las operaciones administrativas de la institución, así también lo referente al personal, proveedores, y clientes, entre otras actividades para el desarrollo organizacional.
- Calidad: tiene como propósito definir los estándares precisos para lograr la satisfacción del paciente y trabajador, atendiendo de manera inmediata toda queja, solicitud, sugerencia, entre otras inquietudes de cada uno de estos. Además realiza los informes de los avances en el logro de la calidad del servicio, entre otras actividades concernientes al puesto.
- Contabilidad: se encarga de organizar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de metas de la empresa, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones.
- Área médica: en la institución hay dos tipos de médicos los residentes y especialistas, los primeros son responsables durante las 24 del día de la asistencia de los pacientes, ya sea que requieran ser ingresados o solamente ser atendidos de forma ambulatoria, y los segundos, son llamados cuando el paciente requiera ser atendido por un especialista en determinada área de la medicina, por lo que, no está de manera permanente en la institución.
- Mercadeo: se encarga de informar al mercado objetivo de la existencia de los servicios, así como de las jornadas médicas.



- ⊕ **Recepción:** es el primer contacto (personal y telefónico) del paciente con la institución, se encarga de recibir y atender a los pacientes, programación de citas, ingreso de los familiares de pacientes internados, así también brinda información sobre todo los servicios con las que cuenta la institución.
- ⊕ **Enfermería:** encargados de proporcionar cuidados auxiliares al paciente y actuar sobre las condiciones sanitarias de su entorno, bajo la supervisión de la enfermera profesional o el facultativo médico.
- ⊕ **Mantenimiento:** encargado de suministrar el mantenimiento preventivo y correctivo del edificio, equipo tecnológico médico y de oficina.
- ⊕ **Farmacia:** tiene a su cargo toda actividad relacionada con el área de farmacia, así como asegurar la calidad, su correcta conservación, dispensación, registro y control de los medicamentos, a fin de atender a los usuarios en sus necesidades en el área. También ayudan a los clientes en la elección de medicamentos de venta libre.
- ⊕ **Radiología:** se encarga de la obtención de imágenes del cuerpo humano por medio de exámenes de rayos X, prepara los materiales y otorga las indicaciones necesarias al cliente, tomando y revelando placas con la finalidad de apoyar la labor del médico.
- ⊕ **Laboratorio:** encargado de realizar los exámenes hematológicos, bioquímicos, microbiológicos, etc., para conocer la condición en la que se encuentra una persona, determinándose de manera más precisa su estado de salud.



- 🌐 Limpieza: se encarga de la limpieza e higiene de la institución, su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales deben no solo limpiar sino también mantener en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura.

Para una mayor aplicación de cada uno de los departamentos puedes consultar el manual de asignaciones.

Lo que debes saber también es que:

- ✓ Sanatorio Israel cuenta con diferentes horarios de trabajo, ya que atiende las 24 horas del día.
- ✓ Cuenta con reglamento interno de trabajo.
- ✓ Cuenta con guías sobre como debes atender y resolver las diferentes necesidades de los clientes.
- ✓ Cuenta con manual de asignaciones y procedimientos.

¡Debes tener cada uno de estos documentos!

No olvides

Que el colaborador de Sanatorio Israel se caracteriza por:

- ✓ Poseer y demostrar, en sus actividades los valores de nuestra institución.
- ✓ Actitud positiva al trabajo en equipo, siempre dispuesto a ayudar a sus compañeros de trabajo y clientes.
- ✓ Saber que él representa a la institución

Palabras de bienvenida, director
general





Anexo 9

**Diseño propuesto de guía de motivación al
colaborador**



Sanatorio
Israel

Una mano amiga... en todo momento

“Guía de motivación al colaborador”



ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
1. Objetivos	1
2. ¿Qué es la motivación?	1
3. Importancia de la motivación	2
4. Como motivar a los colaboradores	3
5. Actividades para motivar	6
5.1 Celebración del cumpleaños del mes	6
5.2 Convivio navideño	8
5.3 El “Campeón institucional”	8



Introducción

Para entregar un servicio de calidad, es necesario contar con un personal comprometido y motivado con su labor diaria, que logre encantar a cada uno de los clientes, sin ello la calidad en el servicio no es posible lograrla. Razón por la cual este documento proporciona los lineamientos que la institución debe seguir e implementar, para lograr la plena satisfacción en el trabajo y por ende la satisfacción del cliente.



1. Objetivos

- 🌐 Lograr la aplicación de diferentes técnicas motivacionales, para el logro de la calidad en el servicio al cliente.
- 🌐 Que las jefaturas conozcan la importancia de contar con un personal comprometido y motivado con su trabajo.
- 🌐 Reconocer e incentivar a aquellas personas que dentro de la institución, se caracterizan por su empeño y dedicación para realizar de manera exitosa las actividades de las cuales son responsables.

2. ¿Qué es la motivación?

Es sabido que si una persona no se encuentra satisfecha con su trabajo, difícilmente logrará satisfacer a las personas a quien se la presta. La motivación es un aspecto clave en el logro de la calidad del servicio, pero qué entendemos por motivación, existen diversas teorías que lo explican, no obstante, para nuestro conocimiento utilizaremos la teoría desarrollada por Frederick Herzberg, quien establece que el comportamiento laboral de los individuos se da por dos factores, siendo estos: *los factores higiénicos* y *los factores motivacionales*; los primeros involucran al ambiente que rodea al individuo, estos factores aunque no motivan propiamente, deben cuidarse ya que pueden generar insatisfacción y los otros, son las características de un puesto o contenido de un cargo, siendo estos controlados por el individuo, no así los factores higiénicos que son controlados por la empresa, para dejar más claro las definiciones anteriores te presentamos los siguientes ejemplos:



Factores higiénicos

- 🌐 Ambiente de trabajo.
- 🌐 Salario.

Guía de motivación al colaborador

- ☑ Beneficios sociales.
- ☑ Políticas de la empresa.
- ☑ Reglamentos.
- ☑ Condiciones físicas, etc.

Factores motivacionales

- ☑ El trabajo en sí.
- ☑ Reconocimiento profesional.
- ☑ Responsabilidad.
- ☑ Desarrollo profesional.
- ☑ Autorrealización, etc.



3. Importancia de la motivación

En las empresas una de las principales razones de permanencia o abandono de las mismas, se centra en razones de tipo emocional. Es por ello que es necesario monitorear los niveles de motivación del personal, dado que este permitirá a la institución lograr que cada uno de los colaboradores realicen esfuerzos extraordinarios para el logro de los objetivos organizacionales.

Nuestra institución se enfoca en el sector salud, otorgando servicios en el que la confianza en el proveedor es fundamental. Es necesario mantener mínimos índices de rotación, ya que a la mayor parte de los clientes normalmente prefieren interactuar siempre con el mismo personal, además de esto la permanencia del personal otorga mayor experiencia y conocimiento de la institución, lo cual coadyuva a una mejor prestación del servicio.



4. Como motivar a los colaboradores

Para lograr de manera integra la motivación de los colaboradores es necesario considerar las siguientes recomendaciones:

- 1. Contar con el personal adecuado para el puesto adecuado: si la persona es apta para el puesto que desempeña en la institución, a esta se le facilitará la adaptación a los cambios y exigencias que la naturaleza del puesto demanda, por lo que, la selección del nuevo colaborador debe basarse en el perfil de cada puesto, satisfaciendo los valores y requerimientos de calidad que la institución proclama.



- 2. Establecer una inducción constante con la filosofía empresarial: es necesario que al colaborador se le de una inducción adecuada a la institución desde el primer día de trabajo, (utiliza la guía de inducción), sin embargo, esto no debe quedarse solamente ahí, principalmente con la filosofía empresarial, por lo que es necesario establecer una constante comunicación que logre que los colaboradores se identifiquen y ejecuten las estrategias de la institución, dado que el error de muchas organizaciones, es pedir al colaborador que lea la filosofía empresarial, sin percatarse si realmente se identifican con ella y están dispuestos a ponerla en práctica.



- 3. Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de la institución: para que los colaboradores se involucren en el desarrollo de

la institución es necesario realizar reuniones constantes para conocer el desarrollo general de la institución, por lo que, los acuerdos de la reuniones con jefaturas deben ser comunicados de inmediato a los subordinados. Se recomienda tener reuniones por lo menos una vez al mes.

- ❶ Hacer el lugar de trabajo un lugar como en casa: sentirse seguro, tranquilo y augusto en el lugar de trabajo, es un gran estímulo para desempeñar bien las actividades diarias, es por ello que es necesario dotar al colaborador de lugares cómodos, con liberta de decorarla con distintivos personales. (Hasta los límites establecidos por la institución)
- ❷ Negocia los objetivos de cada uno de los colaboradores: conociendo los colaboradores la misión y visión de la institución, es necesario establecer objetivos coherentes y cuantitativos, al fijarlos conjuntamente con los colaboradores se tendrá el compromiso moral de alcanzarlos ya que ellos mismos fijaron en tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la institución y de ellos mismos.



- ❸ Aplicación de empoderamiento a los colaboradores: es necesario que como jefe tengas la confianza en tus subordinados, para ello es necesario otorgar mayor responsabilidad y libertad para que sean creativos en sus métodos de trabajo y toma de decisiones, esto favorece el desarrollo y compromiso por hacer efectivamente su trabajo, involucrándose más con

la organización. Resiste la tentación de solo dar órdenes. Permite a tus colaboradores proponer soluciones y buscarlas por ellos mismos, establece proyectos que sean retadores, establece fechas límite y presupuestos a respetar y *lanza el reto*.

- Habilitar las capacidades de los colaboradores: para esto es necesario determinar y aprovechar las potencialidades de los trabajadores, es por ello que es necesario la inversión en capacitaciones que como consecuencia se vean reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente el trabajo y una mayor satisfacción en su crecimiento profesional (utiliza la guía de detección de necesidades de capacitación).



- Además la institución debe considerar establecer dentro de sus políticas, becas y apoyos económicos para el desarrollo del personal.

- El jefe como un amigo: cuantas veces los colaboradores, en algunas organizaciones se quejan no de la institución en sí, sino de los jefes, es por ello que como jefe debes saber escuchar, ayudar, dar puntos de vista, corregir, así como reconocer el buen trabajo del subordinado.

- Sistema justo de promoción: promover a una persona, solo porque es amigo de uno de los jefes, o porque cae bien, desmotiva al resto del personal. Razón por la cual se debe considerar y promover aquella persona que tenga los méritos necesarios para estar en el puesto; brinda oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.



- ☉ Sea una organización ejemplar: si el colaborador se siente orgulloso por la institución, este no dudará en dar su mayor esfuerzo en sus actividades diarias. A que persona no le gusta trabajar en una empresa, que cuando conversan de ella sus amigos, noticieros, proveedores y clientes hacen muy buenos comentarios.



5. Actividades para motivar

Algunas de las estrategias para motivar a los colaboradores se presentan a continuación:

5.1 Celebración del cumpleaños del mes

Esta actividad consistirá en celebrar a los cumpleaños del mes, con un pastel junto con los demás integrantes del personal, para la organización del festejo se turnará una persona por mes, quien debe planificar la celebración y pedir una colaboración a todo el personal que quiera participar, para la compra del pastel, bebidas y utensilios. Cada mes se publicará en un cartel, en lugar visible, los cumpleaños del mes. (Véase figura 1)

Figura 1
Cartelera de cumpleaños



5.2 Convivio navideño

Para la organización del mismo se designará a un equipo cada año que se encargue de organizar el evento, dirección general fijará el presupuesto para el mismo. Aunado a la actividad se puede organizar un intercambio de regalos, para ello la persona organizadora deberá realizar un listado de los trabajadores dispuestos a participar de la actividad, así como fijar los detalles para su realización el día del convivio.

5.3 El “Campeón institucional”

La función de esta actividad es reconocer el desempeño y colaboración de los trabajadores, con el cliente, institución, compañeros de trabajo y jefes. Esta actividad debe ser supervisada por gerencia general, la misma se realizará una vez por año.

5.3.1 Bases para la elección del “campeón institucional”

Esta se realizará bajo los lineamientos básicos que se mencionan a continuación:

- 🌐 Para aspirar a ser el “Campeón institucional”, debe ser propuesto por algún compañero de trabajo o unidad administrativa, tomando en cuenta su desempeño laboral, valores compartidos y aportes a los objetivos institucionales.
- 🌐 El equipo de calidad será el ente encargado de elegir al campeón institucional, teniendo presente la justificación que cada persona o unidad administrativa, haya realizado en el formato de elección y la nota obtenida en la última evaluación del desempeño del candidato. En la justificación se debe tener en cuenta sucesos o actividades relevantes en términos de competencias, valores y características individuales del candidato, que hayan contribuido al mejoramiento de su unidad y de la institución y deben evidenciar con ejemplos concretos, reales y recientes (no superior a un año). (Véase figura 2)

-  La información de la persona electa como campeón institucional, será publicada en un lugar visible en la institución y página web, por un periodo de 30 días después de ser electo.
-  La persona electa recibirá una bonificación por valor de un US\$250.00 equivalentes en quetzales adicionalmente se le entregará un diploma de reconocimiento y carta de felicitación por parte de dirección general con copia a su hoja de vida.

Figura 2
Formulario para candidato a “Campeón institucional”

FORMATO DE ELECCIÓN DEL “CAMPEÓN INSTITUCIONAL”				
Nombre del trabajador postulado		Día	Mes	Año
Unidad a la que pertenece				
Persona o unidad que propone:				
Justificación de postulación	JUSTIFICACIÓN (Evidencie con ejemplos concretos las razones por la que propone al trabajador (tomar en cuenta, los valores, contribución a la misión y visión, y características individuales que posee el candidato)			
1. Aplicación de los valores institucionales en su actividades diarias	Se refiere a la identificación del trabajador en concreto con los principios y propósitos institucionales.			
<ul style="list-style-type: none"> • Vocación de servicio • Enfoque en el cliente • Calidad humana • Ética profesional • Confiabilidad • Sensibilidad social 				
2. Competencias (estas son evaluadas en el DNC)	Son las capacidades del trabajador en concreto, para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de su función laboral.			
3. Características individuales-habilidades	Hace referencia al grado de competencia del trabajador con relación a su contribución a la misión, visión y objetivos de la institución.			
4. Otra información relevante				
Firma de persona que propone:				

Figura 4
Diploma de reconocimiento



Anexos 10

Diseño propuesto de guía de aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)



Sanatorio
Israel

Una mano amiga... en todo momento

“Guía de detección de necesidades de capacitación (DNC)”



ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	
1. Objetivos	i
2. ¿Qué es un DNC?	1
3. ¿Cómo hacer un DNC?	1
4. ¿Cómo realizar la evaluación del desempeño?	2
5. Método de evaluación	3
5.1 Políticas	3
5.2 Instrumento	4
5.3 Instructivo para la aplicación de los formularios	4
5.4 Instructivo para determinar la calificación obtenida	5
5.4.1 Ponderación	5
6. Sistema de retroalimentación	11

Introducción

Para que el personal responda adecuadamente a los requerimientos de los clientes es necesario su entrenamiento. La capacitación implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, no obstante muchas veces se comete el error de dotar de cursos de capacitación a los colaboradores sin considerar si el tema o los temas otorgados son los correctos, dicha situación no permite lograr el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan el mejoramiento de las actividades laborales y profesionales del trabajador. Es por ello, que esta herramienta otorga a la institución los procedimientos necesarios para detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores y programar su respectiva erradicación.



1. Objetivos

- Conocer las necesidades de capacitación de los colaboradores de la institución.
- Elevar el nivel de desempeño y desarrollo de los colaboradores de la institución.
- Programar adecuadamente los planes anuales de capacitación.

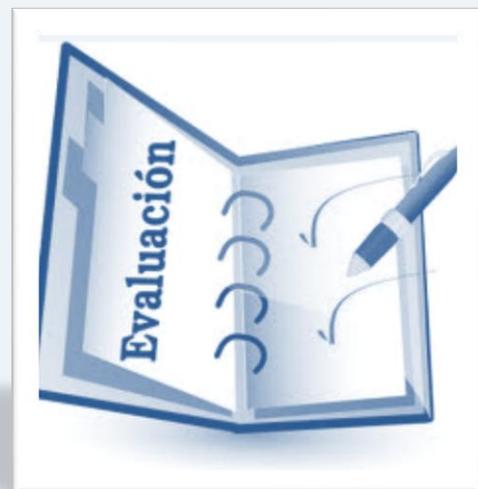
2. ¿Qué es un DNC?

Un DNC o Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es un proceso que permite identificar áreas de oportunidades con relación a conocimientos, habilidades y actitudes que los trabajadores requieren desarrollar para realizar efectivamente las funciones que tienen asignadas. Su importancia radica en estructurar y desarrollar programas de capacitación hacia fines específicos que respondan a los requerimientos institucionales y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

3. ¿Cómo hacer un DNC?

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, el DNC se puede realizar a partir de:

- La revisión de los análisis de puestos.
- El análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa.
- El análisis del desempeño de los trabajadores.
- Las quejas de los clientes.
- El análisis de problemas de la empresa.



Guía de detección de necesidades de capacitación

De estas se ha determinado que la técnica más apropiada para la institución es realizar el DNC a través de la evaluación del desempeño, determinándose de esta forma las necesidades de capacitación en los aspectos que tengan una menor calificación. El DNC permitirá responder a las siguientes preguntas:

- ④ ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ④ ¿En qué necesitan capacitación?
- ④ ¿Con qué nivel de profundidad?
- ④ ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?

4 ¿Como realizar la evaluación del desempeño?

Ahora que se ha comprendido porque es necesario realizar un DNC a través de la evaluación del desempeño, se te presenta a continuación los lineamientos a seguir para realizar la evaluación del desempeño orientada a la calidad del servicio al cliente. El procedimiento general es el siguiente:

- ④ Determinar las áreas a evaluar.
- ④ Formar la comisión de evaluación, para evaluar a trabajadores (esta puede ser el equipo de calidad).
- ④ Establecer las fechas de evaluación del personal.
- ④ Establecer modalidades y parámetros de evaluación.
- ④ Elaborar los instrumentos de evaluación. (Véase punto 5.2 instrumento)
- ④ Asignar a los evaluadores para cada área y para cada trabajador.
- ④ Proveer los instrumentos de evaluación a los evaluadores.
- ④ Proceder a la aplicación de la evaluación.
- ④ Proceder a la calificación de la evaluación.
- ④ Registrar y analizar los resultados obtenidos de las evaluaciones.
- ④ Realizar la retroalimentación y entrega de los resultados.



5. Método de evaluación

Algunos procesos de evaluación del desempeño caen en el error de que la misma es realizada únicamente por el superior inmediato, esta se ve influida tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tengan relación directa con el desempeño en el puesto de trabajo. Para la obtención de una visión más global y objetiva ha surgido la evaluación 360°, desde el enfoque de las competencias, este es un sistema para evaluar el desempeño y resultados, de manera sistemática obteniendo diferentes opiniones de personas (clientes, compañeros de trabajo, superior, subordinado, proveedor), respecto al desempeño de un colaborador en particular

Para llevar a cabo la evaluación 360° se debe seguir la siguiente metodología.

5.1 Políticas

- ④ La comisión de evaluación deberá estar integrada por personal altamente calificado.
- ④ La evaluación deberá ser lo más objetiva posible libre de todo prejuicio.
- ④ Se evaluará al trabajador en el cargo donde más tiempo ha permanecido en el periodo a evaluar.
- ④ Todo colaborador podrá proponer cambios y reformas al sistema de evaluación.
- ④ Todo trabajador deberá conocer los resultados de la evaluación.
- ④ Si el evaluado no está de acuerdo con los resultados, cuenta con cinco días hábiles después de la notificación de los mismos, para solicitar por escrito la revisión del proceso.
- ④ El trabajador deberá ser capacitado o recompensado no precisamente en términos económicos, puede ser con nota de reconocimiento, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación. (Véase guía de motivación)
- ④ Si el trabajador con calificación deficiente no modificara o cambiara su rendimiento en un tiempo determinado, se abrirá expediente disciplinario.

Guía de detección de necesidades de capacitación

- La evaluación debe realizarse por lo menos una vez al año.

5.2 Instrumento

El instrumento para determinar las áreas con necesidades de capacitación, esta compuesto por 12 competencias, cada competencia cuenta con cuatro cualidades, que se esperan que el colaborador aplique en la institución, cada cualidad es evaluada en una escala de uno a cinco, donde uno es deficiente y cinco es excelente.

5.3 Instructivo para la aplicación de los formularios

El formulario está dividido en dos secciones en la primera se deberá proporcionar la siguiente información:

- Fecha de evaluación.
- Apellidos y nombre del colaborador evaluado.
- Puesto del colaborador evaluado.
- Fecha de ingreso del colaborador evaluado.
- Área o departamento al que pertenece el evaluado.
- Persona que evalúa (superior, compañero, subalterno o cliente externo, autoevaluación).
- Apellidos y nombres del evaluador.



En la siguiente sección, en la segunda columna se encuentra la descripción de 12 competencias y cada una de estas conformadas por cuatro cualidades o comportamientos que se esperan del colaborador. A la par de cada una de estas, se encuentran cinco casillas donde se ubican las calificación de 1 a 5. El número de menor denominación se utilizará para calificar el desempeño deficiente y el máximo valor para un excelente desempeño.

5.4 Instructivo para determinar la calificación obtenida

Una vez aplicado el formulario a las cuatro personas relacionadas al colaborador evaluado (superior, subalterno o cliente externo, compañero y autoevaluación) se proseguirá a resumir cada puntuación obtenida de los comportamientos esperados, en el formulario EDSI-2. Habiendo trasladado los datos a este formulario, se procederá a determinar un promedio por cada comportamiento, teniendo un máximo de cinco puntos por cualidad.

Estos promedios se suman, teniendo un máximo de 240 puntos; la suma obtenida debe ser dividida entre 240 y multiplicada por 100, para obtener la calificación obtenida por el colaborador.

5.4.1 Ponderación

Para la evaluación se ha establecido las siguientes calificaciones de acuerdo a la ponderación obtenida, las mismas serán las bases para calificar a los trabajadores. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Tabla de calificación

Calificación	Rangos de ponderación	Descripción
Excelente	91% - 100%	Al trabajador se le toma en cuenta para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos requeridos. Se le felicita por escrito.
Muy bueno	81% - 90%	El trabajador tiene prioridad después de la calificación excelente para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos requeridos. Se le felicita por escrito.
Bueno	66% - 80%	El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a capacitación.
Regular	51% - 65%	Necesita mejorar el desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación.
Deficiente	0% - 50%	No realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades, se pondrá llamada de atención.

Guía de detección de necesidades de capacitación

Tabla 1
Formulario EDSI-1

Evaluación del desempeño Sanatorio Israel orientada a una cultura de calidad en el servicio al cliente							
Código de formulario: EDSI-1		Fecha de evaluación: / /			Hoja 1/2		
Apellidos y nombres del trabajador:							
Puesto:		Fecha de ingreso: / /		Área/departamento			
Tipo de evaluador:	Superior jerárquico:		Compañero:				
	Subalterno o cliente externo:		Autoevaluación:				
Apellidos y nombres del evaluador:							
Instrucciones: las siguientes competencias permiten evaluar "cómo" el trabajador cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea detenidamente cada criterio de evaluación y marque con una "X" la respuesta que considere.							
Calificación: (1) Deficiente (2) Regular (3) Buena (4) Muy buena (5) Excelente							
No.	Competencia	Comportamiento esperado	1	2	3	4	5
1	Motivación	Pide apoyo ante situaciones complejas sin desanimarse.					
		Comparte los logros alcanzados con sus compañeros de trabajo.					
		Demuestra disposición y apoyo ante todo tipo de actividades.					
		Tiene una actitud positiva ante las situaciones adversas.					
2	Desarrollo de las personas	Difunde entre sus compañeros información que pueda ayudarlos a desarrollar el conocimiento o sus capacidades para el trabajo.					
		Hace comentarios positivos a sus compañeros para que estos traten de desarrollar nuevas capacidades.					
		Motiva a sus compañeros a adquirir nuevos conocimientos.					
		Brinda consejos y apoyo a otros, aplicando así su conocimiento en el trabajo.					
3	Confianza en sí mismo	Es una persona segura de sí misma.					
		Actúa sin necesidad de contar con autoridad formal, apegado a las políticas de la institución.					
		Trabaja sin necesidad de supervisión constante.					
		Demuestra tener confianza en sus capacidades personales.					
4	Liderazgo	Sabe convencer a otros en sus discusiones.					
		Influye en su equipo de trabajo utilizando de forma eficaz hechos e información.					
		Logra que otros actúen y opinen a su favor con base a sus palabras y acciones.					
		Se sabe ganar la confianza de quienes lo rodean.					
5	Orientación a resultados	Recomienda ideas para mejorar los procesos de trabajo.					
		Cumple con su trabajo de acuerdo a lo programado.					
		Hace correctamente su trabajo.					
		Sigue los procedimientos establecidos.					
6	Comunicación efectiva	Sonríe, es amable y cordial cuando se comunica con otros.					
		Su comunicación escrita es clara, oportuna y respetuosa.					
		Hace preguntas acertadas para obtener toda la información que necesita.					
		Escucha a la gente con paciencia y sin interrumpir hasta el final.					

Guía de detección de necesidades de capacitación

Hoja 2/2

No.	Competencia	Comportamiento esperado	1	2	3	4	5
7	Trabajo en equipo	Contribuye en las tareas asignadas dentro del equipo de trabajo.					
		Coopera con otras personas para facilitar el trabajo.					
		Comparte información y recursos con los otros miembros del equipo de trabajo.					
		Ayuda a otras personas a integrarse al equipo.					
8	Conocimiento de los servicios de la institución	Trata de manejar las objeciones de los clientes a los servicios de la institución.					
		Traslada a quien corresponda las sugerencias brindadas por los clientes respecto de las mejoras a implementar en los servicios.					
		Tiene un conocimiento adecuado de cada uno de los servicios de la institución.					
		Traslada a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por sí mismo.					
9	Solución de problemas	Comunica a otras personas cuando encuentra un problema.					
		Cuando identifica problemas de baja complejidad, los soluciona personalmente.					
		Atiende oportunamente todo tipo de problemas, se esfuerza y se compromete en solución de la misma.					
		Hace una lista de soluciones potenciales.					
10	Orientación al cliente	Establece empatía con el cliente en su trabajo personal.					
		Resuelve con prontitud los requerimientos del cliente, comprometiéndose personalmente a darle una solución satisfactoria.					
		Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas.					
		Mantiene un trato amable y cordial con los clientes y sigue los procedimientos de la institución.					
11	Innovación y flexibilidad al cambio	Permite que otras personas le expresen ideas contrarias a las seguidas por él.					
		Realiza propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.					
		Busca las oportunidades para aportar nuevas ideas.					
		Cambia sus ideas o percepciones con base a nueva información o evidencias contrarias.					
12	Productividad y compromiso con la institución	Aún con limitaciones o escasez de recursos de la institución, se adapta para alcanzar las metas.					
		Cumple con las normas y políticas en el desarrollo de sus funciones.					
		Hace uso adecuado y racional de los recursos asignados.					
		Aplica en sus actividades diarias la filosofía institucional.					

Guía de detección de necesidades de capacitación

Tabla 2
Formulario EDSI-2

Integrado de evaluación del desempeño Sanatorio Israel orientada a una cultura de calidad en el servicio al cliente											
Código de formulario: EDSI-2			Fecha de evaluación: / /			Hoja 1/3					
Apellidos y nombres del trabajador:											
Puesto:		Fecha de ingreso: / /		Área/departamento							
Tipo de evaluador:	(1) Superior jerárquico:			(2) Compañero:							
	(3) Subalterno o cliente externo:			(4) Autoevaluación:							
Apellidos y nombres del evaluador:											
Instrucciones: las casillas numeradas de 1 a 4 representan el tipo de evaluador; deberá ingresar la calificación otorgada en el formulario EDSI-1, según el tipo de evaluador.											
No.	Competencia	Comportamiento esperado				1	2	3	4	Σ	X
1	Motivación	Pide apoyo ante situaciones complejas sin desanimarse.									
		Comparte los logros alcanzados con sus compañeros de trabajo.									
		Demuestra disposición y apoyo ante todo tipo de actividades.									
		Tiene una actitud positiva ante las situaciones adversas.									
2	Desarrollo de las personas	Difunde entre sus compañeros información que pueda ayudarlos a desarrollar el conocimiento o sus capacidades para el trabajo.									
		Hace comentarios positivos a sus compañeros para que estos traten de desarrollar nuevas capacidades.									
		Motiva a sus compañeros a adquirir nuevos conocimientos.									
		Brinda consejos y apoyo a otros, aplicando así su conocimiento en el trabajo.									
3	Confianza en sí mismo	Es una persona segura de sí misma.									
		Actúa sin necesidad de contar con autoridad formal, apegado a las políticas de la institución.									
		Trabaja sin necesidad de supervisión constante.									
		Demuestra tener confianza en sus capacidades personales.									
4	Liderazgo	Sabe convencer a otros en sus discusiones.									
		Influye en su equipo de trabajo utilizando de forma eficaz hechos e información.									
		Logra que otros actúen y opinen a su favor con base a sus palabras y acciones.									
		Se sabe ganar la confianza de quienes lo rodean.									
5	Orientación a resultados	Recomienda ideas para mejorar los procesos de trabajo.									
		Cumple con su trabajo de acuerdo a lo programado.									
		Hace correctamente su trabajo.									
		Sigue los procedimientos establecidos.									
6	Comunicación efectiva	Sonríe, es amable y cordial cuando se comunica con otros.									
		Su comunicación escrita es clara, oportuna y respetuosa.									
		Hace preguntas acertadas para obtener toda la información que necesita.									
		Escucha a la gente con paciencia y sin interrumpir hasta el final.									
Subtotal suma de promedios											

Guía de detección de necesidades de capacitación

Hoja 2/3

No.	Competencia	Comportamiento esperado	1	2	3	4	Σ	X
7	Trabajo en equipo	Contribuye en las tareas asignadas dentro del equipo de trabajo.						
		Coopera con otras personas para facilitar el trabajo.						
		Comparte información y recursos con los otros miembros del equipo de trabajo.						
		Ayuda a otras personas a integrarse al equipo.						
8	Conocimiento de los servicios de la institución	Trata de manejar las objeciones de los clientes a los servicios de la institución.						
		Traslada a quien corresponda las sugerencias brindadas por los clientes respecto de las mejorar a implementar en los servicios.						
		Tiene un conocimiento adecuado de cada uno de los servicios de la institución.						
		Traslada a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por sí mismo.						
9	Solución de problemas	Comunica a otras personas cuando encuentra un problema.						
		Cuando identifica problemas de baja complejidad, los soluciona personalmente.						
		Atiende oportunamente todo tipo de problemas, se esfuerza y se compromete en solución de la misma.						
		Hace una lista de soluciones potenciales.						
10	Orientación al cliente	Establece empatía con el cliente en su trabajo personal.						
		Resuelve con prontitud los requerimientos del cliente, comprometiéndose personalmente a darle una solución satisfactoria.						
		Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas.						
		Mantiene un trato amable y cordial con los clientes y sigue los procedimientos de la institución.						
11	Innovación y flexibilidad al cambio	Permite que otras personas le expresen ideas contrarias a las seguidas por él.						
		Realiza propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.						
		Busca las oportunidades para aportar nuevas ideas.						
		Cambia sus ideas o percepciones con base a nueva información o evidencias contrarias.						
12	Productividad y compromiso con la institución	Aún con limitaciones o escasez de recursos de la institución, se adapta para alcanzar las metas.						
		Cumple con las normas y políticas en el desarrollo de sus funciones.						
		Hace uso adecuado y racional de los recursos asignados.						
		Aplica en sus actividades diarias la filosofía institucional.						
suma total								
Porcentaje de calificación (suma total /240)*100								

6. Sistema de retroalimentación

Hojas 3/3

Escriba una letra X en el espacio de la variable (deficiente, regular, bueno, muy bueno, excelente), para indicar el grado de calificación que obtuvo el colaborador evaluado en el porcentaje de calificación.

DEFICIENTE		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE	
De 0% a 50%		De 51% a 65%		De 66% a 80%		De 81% a 90%		De 91% a 100%	

Escriba en el espacio correspondiente el área o las áreas, y la acción o las acciones que se adoptará(n) para que el colaborador evaluado, mejore en los factores en donde se evidenciaron deficiencias en el desempeño de su trabajo.

No.	Área	Acción	Fecha

Una vez terminada la evaluación del presente año, defina con el colaborador evaluado, los objetivos y las metas en su área de trabajo para el siguiente año.

No.	Prioridades	Objetivos	Acciones a implementar

Firma evaluador

Firma colaborador evaluado

Guía de detección de necesidades de capacitación

Una vez realizada la evaluación del desempeño a cada uno de los trabajadores, se debe dar a conocer los resultados de la misma y esta se realizará mediante la entrevista de retroalimentación. En ella se felicita por los aspectos en los que ha demostrado un desempeño superior y se dialoga sobre los puntos en los cuales el desempeño fue inferior a lo esperado. (Véase formulario EDSI-2)

Para realizar la retroalimentación se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ④ Recalcular no solo las debilidades de cada evaluado, así también sus fortalezas.
- ④ Explorar con el evaluado como ve la situación de sus resultados.
- ④ Los aspectos a tratar deben ser específicos.
- ④ Los resultados deben ser brindados por el jefe inmediato.

Después de haber realizado la entrevista de retroalimentación y de haber llegado a un acuerdo sobre los resultados obtenidos, es necesario firmar la hoja de retroalimentación esta con la finalidad de dejar constancia de la conformidad, seguimiento y compromiso de ambas partes de realizar las acciones acordadas.



Formato notificación de resultados

Lugar y fecha:

Para: (Nombre del evaluado)

De: (nombre del evaluador)

Asunto: resultado de evaluación del desempeño del periodo de (fecha inicio) a (fecha fin) de (año).

Estimado colaborador:

Por este medio se ratifica, después de realizada la entrevista de retroalimentación, que fue evaluado tu desempeño en el puesto que ocupas, habiendo obtenido una calificación cuantitativa de X y cualitativa de Y. (se adjunta a la presente formulario EDSI-02)

Asimismo se te hace saber que dispones de cinco días contando a partir del día siguiente de la fecha de notificación para revisión de tu evaluación, si tuvieras alguna inconformidad con la misma; de ser así solicita dicha revisión a gerencia general, caso contrario quedas comprometido a realizar las distintas acciones acordadas en la entrevista de retroalimentación y la institución a ayudarte a la consecución de las mismas.

Atentamente,

Gerente general

Firma de enterado del trabajador: _____

Fecha: _____

c.c. Jefe inmediato
Gerente general
Expediente

Anexos 11

**Diseño propuesto de guía para la
evaluación del servicio, dirigido al cliente
externo real**



**Sanatorio
Israel**

Una mano amiga... en todo momento

“Guía para la evaluación del servicio, dirigido al cliente externo real”



ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
1. Objetivos	1
2. Metodología	1
2.1 Determinación del tamaño de la muestra	1
2.2 Aplicación de los cuestionarios	2
2.3 Preparación y análisis de datos	6
2.4 Elaboración y presentación del informe	6



Introducción

La satisfacción del cliente es un sentimiento subjetivo, que es de vital importancia para la gestión de la institución, ya que el nivel de esta permite, evaluar la aceptabilidad de los esfuerzos de planificación y estrategias implementadas para el logro de la calidad del servicio al cliente; aunado a esto la satisfacción del cliente es el eje fundamental sobre el cual se articulada cada una de las actividades de la institución, es por ello, que es necesario su monitoreo constante determinando de esta forma, las áreas débiles de la institución y poder erradicar las mismas. La presente guía otorga a la institución la forma adecuada de realizar dicho monitoreo, mediante la aplicación de técnicas de investigación acopladas a las necesidades de la institución.



1. Objetivo

- Medir la calidad del servicio al cliente, relacionando las expectativas con la percepción de la prestación de los servicios de la institución.

2. Metodología

Para llevar a cabo la recopilación de la información necesaria, se aplicará el cuestionario SERVQHOS, que permitirá conocer las percepciones y expectativas de los clientes externos reales del Sanatorio Israel, dicho cuestionario es una adaptación al ambiente hospitalario del cuestionario SERVQUAL que se utiliza para evaluar la calidad en empresas de servicios. Cada uno de los ítems contenidos en este cuestionario se puntuó en la escala de Likert (de 1 a 5) según el grado de satisfacción, a la misma también se le ha complementado con otras preguntas.

2.1 Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se debe tomar como base el número promedio mensual de clientes atendidos. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

N = tamaño de la población

E= error de estimación

Z = unidad normalizada o tipificada

P= Proporción de aceptación

Q=Proporción de rechazo

I.C. Intervalo de confianza

Guía para la evaluación del servicio

Para la comprensión de esta fórmula se presenta el siguiente ejemplo:

Suponiendo que el Sanatorio atiende un promedio mensual de 340 pacientes, y se ha acordado utilizar un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Los datos para la aplicación de la fórmula queda de la siguiente forma:

Datos:

N= 340

E= 5%

Z= 1.96

P= 0.5

Q= 0.5

I.C.= 95%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 340}{0.05^2 (340-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{326.54}{1.8079} = 180.62 = 181 \text{ clientes externos reales}$$

La cantidad mínima considerada para el tamaño de la muestra de clientes externos reales será de 181.

2.2 Aplicación de los cuestionarios

La aplicación de este cuestionario se sugiere realizar en el primer mes del último trimestre del año. Habiendo determinado el número mínimo de clientes, se procederá a entregar a cada cliente seleccionado al azar, el cuestionario acompañado de una carta informando la razón de la misma. Se debe considerar un 20% más del número mínimo de la muestra para evitar que la tasa de no respuesta al cuestionario, perjudiquen la investigación al no llegar a tener el mínimo de la muestra representativa. A continuación se presenta la carta modelo y cuestionario a implementar.

Figura 1
Carta modelo

San Juan Sacatepéquez, xx de xx de xxx

Estimado Sr. /Sra.

Quienes trabajamos en Sanatorio Israel, estamos interesados en conocer su opinión, acerca de la calidad del servicio al cliente que se le ha ofrecido durante la prestación del servicio. Por esta razón, nos permitimos dirigirnos a usted con el propósito de solicitar su colaboración, con la seguridad de que su opinión será de gran utilidad para que podamos servirle cada vez mejor.

Su colaboración es totalmente voluntaria y completamente anónima, tenga la seguridad de lo que usted diga será tratado con absoluta confidencialidad. Una vez que haya contestado a todas las preguntas puede introducir la encuesta en el sobre que le hemos facilitado y hacerla llegar a nuestras instalaciones o muy bien llamar al teléfono 6630-2563 y un colaborador de nuestra institución gustosamente lo recogerá. Nos permitimos sugerirle que responda cuanto antes para que no se le olvide hacerlo.

Agradecemos muy sinceramente su interés al leer esta carta y su atención para con nuestro trabajo, con la seguridad que será de beneficio para todos.

Atentamente,

Dr. Melvin Choguaj
Director general

Figura 2
Formato de encuesta

Encuesta de opinión
Sanatorio Israel

I. Dimensiones de calidad. Instrucciones: basándose en su experiencia señale si la calidad del servicio que le ha proporcionado el sanatorio Israel ha sido mejor o peor de lo que usted esperaba. Si cree que ha sido **Mucho peor** de lo que esperaba marque una **X** en la casilla **1**. Si ha sido **Mucho mejor** de lo que esperaba marque una **X** en la casilla **5**.

La calidad del servicio ha sido					
Clave de respuesta	Mucho peor de lo que esperaba 1	Peor de lo que esperaba 2	Como me lo esperaba 3	Mejor de lo que esperaba 4	Mucho mejor de lo que esperaba 5
					

Dimensión de confiabilidad					
a) El interés del sanatorio por cumplir lo que promete (descuentos, promociones, servicios) ha sido...	1	2	3	4	5
b) El interés del personal por solucionar los problemas de los pacientes ha sido...	1	2	3	4	5
c) El desempeño del servicio proporcionado por el sanatorio ha sido...	1	2	3	4	5
Dimensión de sensibilidad					
a.) El tiempo de espera para ser atendido por un médico ha sido...	1	2	3	4	5
b.) La puntualidad de las consultas médicas ha sido...	1	2	3	4	5
c.) La información que los médicos dan a los familiares ha sido...	1	2	3	4	5
Dimensión de seguridad					
a) La confianza que el personal transmite a los pacientes ha sido...	1	2	3	4	5
b) La amabilidad del personal en su trato con la gente ha sido...	1	2	3	4	5
c) La preparación (capacitación) del personal para realizar su trabajo ha sido...	1	2	3	4	5
d) La información que los médicos proporcionan ha sido...	1	2	3	4	5
Dimensión de empatía					
a) El trato personalizado que se da a los pacientes ha sido...	1	2	3	4	5
b) La disposición del personal para ayudarlo cuando lo necesita ha sido...	1	2	3	4	5
c) La capacidad del personal para comprender las necesidades de los pacientes ha sido...	1	2	3	4	5
Dimensión de tangibles					
a) La tecnología de los equipos médicos para los diagnósticos y tratamientos han sido...	1	2	3	4	5
b) El estado de las instalaciones del sanatorio (apariciencia y comodidad) ha sido...	1	2	3	4	5
c) La apariciencia (limpieza y uniforme) del personal ha sido...	1	2	3	4	5
d) Los materiales relacionados con el servicio que son utilizados por el sanatorio (folletos, tarjetas de presentación, recetas, sobres, volantes etc.) han sido...	1	2	3	4	5
e) Las indicaciones (señalización) para orientarse y saber donde ir en el sanatorio han sido...	1	2	3	4	5

2.3 Preparación y análisis de datos

Una vez que se tenga el número mínimo de cuestionarios, de acuerdo a la fórmula para cálculo del tamaño mínimo de la muestra, se procederá a su revisión y de ser necesaria su corrección. Se asignarán códigos, números o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario, para facilitar la tabulación a una hoja electrónica. Una vez ingresada todos los cuestionarios se procederá al análisis de los datos con la finalidad de obtener información que permitan determinar el impacto de las estrategias implementadas.

2.4 Elaboración y presentación del informe

La investigación se documentará en informe por escrito, se debe describir el procedimiento utilizado para la recopilación y análisis de los datos, los principales resultados, así como limitantes que puedan haberse presentado; es necesario que la presentación de los resultados se realice en un formato comprensible que facilite a la dirección su uso en la toma de decisiones, así como en el desarrollo de un plan de intervención y mejora de acuerdo a los resultados del estudio.



Anexos 12

Diseño propuesto de sitio en la red

Sección de inicio



Sanatorio Israel
Una mano amiga... en todo momento



Inicio Filosofía empresarial Nuestros servicios Galeria Contáctenos

Transformando la atención médica

Nuestros servicios

Sanatorio Israel cuenta con el más completo equipo en medicina, además en cada una de las especialidades usted encontrará un profesional de primer nivel con experiencia comprobada y calidad humana: Dentro de los servicios están:

- Medicina general
- Pediatría
- Cirugía general
- Ginecología y obstetricia



Emergencias 24 HORAS

> Leer más



Bienvenido,
gracias por visitarnos.



Testimoniales
"Gracias a Dios llegó una bendición a mi vida. Paz y vida. Pazada! es en 1 mes, es un maravilloso marabiltoso Gracis Dios! Héctor Por la Héctor que Dios me lo bendiga" **Abby**

Siguiente>>



Desde el año 2000, Sanatorio Israel ha buscado contar con el equipo tecnológico que garantice un diagnóstico preciso. Fundado por los hermanos Choguaj Chan, la institución tiene como misión brindar atención integral personalizada, donde la comunidad pueda resolver sus problemas de salud...

> Leer más



Solicite su tarjeta Cliente preferencial y obtenga grandes beneficios y descuentos especiales.
Adquierala sin costo alguno en nuestras instalaciones.



5ª avenida 10-11 zona 4, San Juan Sacatepéquez, Guatemala
6630-2638 6630-2161

Visita No. 173629

Sección de filosofía empresarial



Sanatorio Israel
Una mano amiga... en todo momento



Transformando la atención médica

[Inicio](#) [Filosofía empresarial](#) [Nuestros servicios](#) [Galería](#) [Contáctenos](#)

Visión

Ser una institución de salud con sensibilidad social y humanitaria, confiable, reconocida, de sólido prestigio a nivel nacional, que cuente con tecnología moderna para realizar procedimientos de alto nivel.

Misión

Somos una institución que brinda atención integral personalizada, en donde la comunidad pueda resolver sus problemas de salud, obteniendo un diagnóstico esencial y confiable a través de un equipo médico y personal especializado y seleccionado cuidadosamente, para brindar un servicio de alta calidad, teniendo a Dios como principio y fin primordial.

Valores

- Vocación de servicio: atención hacia nuestros clientes, con moral, ética y profesionalismo.
- Enfoque en el cliente: satisfacer sus necesidades y esforzarse por superar sus expectativas, desde un paciente ambulatorio hasta uno en estado crítico.
- Calidad humana: el Sanatorio está comprometido en ofrecer profesionales de primer nivel con experiencia comprobada.
- Ética profesional: brindar atención integral con responsabilidad.
- Confiabilidad: resolver problemas de salud de los pacientes, otorgando un diagnóstico esencial y confiable a través de un equipo médico especializado y con la mejor tecnología.
- Sensibilidad social: contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra comunidad y sociedad en general.



5ª. avenida 10-11 zona 4, San Juan Sacatepéquez, Guatemala
6630-2638 6630-2161

Sección de galería



Transformando la atención médica

[Inicio](#) [Filosofía empresarial](#) [Nuestros servicios](#) [Galería](#) [Contáctenos](#)

Visítenos será un placer servirle



Entrevistas a pacientes



Sala de espera



Farmacia



Ubicación



Capacitaciones



Parqueo



Laboratorio



Jornada médica



Patrocinios



Campeón Institucional

Emergencias
24 HORAS



5ª. avenida 10-11 zona 4, San Juan Sacatepéquez, Guatemala
6630-2638 6630-2161

Sección de instalaciones



Transformando la atención médica

[Inicio](#) [Filosofía empresarial](#) [Nuestros servicios](#) [Galería](#) [Contáctenos](#)

Visítenos será un placer servirle

Para la prestación de un servicio de calidad, Sanatorio Israel cuenta con un edificio de tres niveles y un sótano, 11 habitaciones privadas y tres semiprivadas, parqueo para 10 vehículos, farmacia interna, ambulancia, cafetería entre otras comodidades.

Se han adquirido diversos equipos tecnológicos; dotando al personal médico y administrativo de las facilidad que conlleva el uso de tecnología actual, contando con el equipo necesario para el área de laboratorio, rayos X, sala de operaciones, ultrasonido, y área administrativa



Acceso con rampas



Sala de espera



Salón de capacitaciones



Farmacia



Rayos X



Ambulancias
Emergencias 24 HORAS

5ª. avenida 10-11 zona 4, San Juan Sacatepéquez, Guatemala
6630-2638 6630-2161



Transformando la atención médica

Contáctenos

Envíenos sus sugerencias, comentarios o solicitud de información, llenando el siguiente formulario.

Nombre:

Correo electrónico:

Mensaje:

Enviar



Sanatorio Israel
5a. avenida 10-11 zona 4
San Juan Sacatepéquez,
Guatemala
cliente@sanatorioisrael.com



6630-2638
6630-2161

Realizar cita



Mapa de ubicación

5ª. avenida 10-11 zona 4, San Juan Sacatepéquez, Guatemala
6630-2638 6630-2161



Transformando la atención médica

[Inicio](#) [Filosofía empresarial](#) [Nuestros servicios](#) [Galería](#) [Contáctenos](#)

Petición de citas

Usted puede realizar su cita llamando a alguno de nuestros teléfonos o bien llenando el siguiente formulario, debe llenar todos los campos del formulario, para que podamos contestarle lo más rápido posible para la confirmación y acuerdo de la cita, para ello es importante proporcionar una cuenta de correo electrónico o un número telefónico.

Nombres y apellidos:

Número de teléfono:

Correo electrónico:

Cita para:

Describe brevemente motiva de la cita:



¡Llámenos!
6630-2638
6630-2161

Enviar



5ª. avenida 10-11 zona 4, San Juan Sacatepéquez, Guatemala
 6630-2638 6630-2161