

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



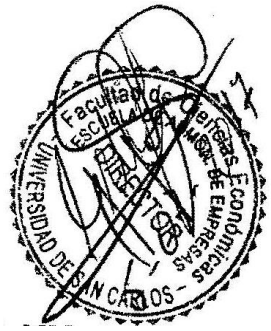
**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN  
CENTRO DE SALUD UBICADO EN LA CIUDAD DE  
ANTIGUA GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE  
SACATEPÉQUEZ.”**

**MARISA VELÁSQUEZ AGUILAR**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JULIO DE 2017**

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



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN  
CENTRO DE SALUD UBICADO EN LA CIUDAD DE  
ANTIGUA GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE  
SACATEPÉQUEZ.”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MARISA VELÁSQUEZ AGUILAR**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, MAYO DE 2017

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

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 15-2014, de la sesión celebrada por junta Directiva el 5 de septiembre de 2014.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON**  
**EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón

Guatemala 22 de enero de 2017

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de este decanato de fecha veintidós de mayo de dos mil quince, procedí a asesorar a la estudiante **MARISA VELÁSQUEZ AGUILAR** con carné 200914226, durante la elaboración de su tesis titulada: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN CENTRO DE SALUD UBICADO EN LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ".

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas de la facultad de Ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

*Licda. Maricruz Samayoa Peláez*  
M.D.U.  
Colegiada 10,072



Licda. M.Du. Maricruz Samayoa Peláez  
Colegiado No. 10,072

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



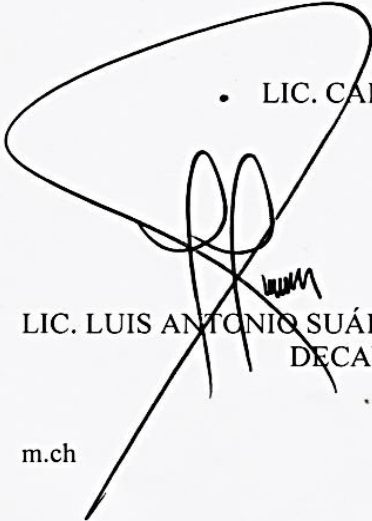
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
CINCO DE JUNIO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de mayo de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 008-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de marzo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN CENTRO DE SALUD UBICADO EN LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARISA VELÁSQUEZ AGUILAR**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por estar conmigo y protegerme en cada paso que doy, por iluminar mi mente y darme sabiduría para lograr mis metas, por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas.

### **A MIS PADRES**

Freddy Velásquez y Laura Aguilar, por su apoyo incondicional en todas las cosas, por creer siempre en mí, y porque con su ejemplo me enseñaron a superarme.

### **A MI ESPOSO**

Angel Morales, por su paciencia, compañía, ayuda y motivación para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

### **A MI HERMANA**

Laura Velásquez, quien ha sido mi compañera y una parte muy importante en cada una de las etapas de mi vida, por ser mi apoyo emocional y animarme constantemente a lograr mis metas.

### **A MI SOBRINITA**

Laurita la consentida, por darme alegría y endulzar mis días.

### **A MIS ABUELOS**

Justo Aguilar por su preocupación constante hasta su último día y a Carmenza Gutiérrez, por sus ánimos cariño y oraciones.

### **A MI TÍO**

Jorge Aguilar por su preocupación y gran ayuda en varias etapas de mi carrera.

### **A**

Familia, catedráticos y asesores que de alguna u otra manera fueron de gran ayuda en este proceso final, en especial a Josué Arroyo y Licenciado Carlos Hernández.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por permitirme ser parte de ese grupo selecto para la formación profesional.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i
 CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO  	
1.1 Red de Servicios de Salud	1
1.2 Distrito de Salud	3
1.3 Centros de Salud	3
1.3.1 Centros de Salud Tipo A	4
1.3.2 Centros de Salud Tipo B	4
1.4 Mercadotecnia	6
1.4.1 Mercadeo social	7
1.4.2 Mezcla de mercadotecnia	7
1.4.3 Los servicios	9
1.4.3.1 Propiedades de los servicios	10
1.4.3.2 Percepciones y expectativas de servicios	11
1.4.3.3 Niveles de expectativa de los servicios	11
1.4.3.4 Evaluación posterior a la experiencia	13
1.4.3.5 Calidad del servicio	13
1.4.3.6 Dimensiones de la calidad del servicio	14
1.4.3.7 Satisfacción del cliente o usuario	14
1.4.3.8 Falla y recuperación del servicio	15
1.4.4 Mezcla ampliada del marketing de servicios	16
1.4.4.1 Las personas	17
1.4.4.2 Evidencia física	17
1.4.4.3 Procesos	17

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.4.5 Triángulo del marketing de servicios	17
1.4.5.1 Marketing externo	18
1.4.5.2 Marketing interactivo	19
1.4.5.3 Marketing interno	19
1.4.6 Servicio al cliente o usuario	19
1.4.6.1 Características del servicio al cliente o usuario	20
1.4.6.2 Componentes del servicio al cliente o usuario	20
1.4.7 Modelo SERVQUAL	21
1.4.8 Estrategias de servicio al cliente o usuario	23
1.4.9 Modelo de brechas	24
1.5 Matriz FODA	30

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL CENTRO DE SALUD DE ANTIGUA GUATEMALA

2.1 Limitantes	31
2.2 Metodología de la investigación	32
2.2.1 Métodos	32
2.2.2 Técnicas e instrumentos	33
2.3 Muestra	34
2.4 Proceso de la investigación	36
2.5 Macroentorno	37
2.5.1 Político	37
2.5.2 Demográfico	39
2.5.3 Culturales	40
2.5.4 Económico	40
2.5.5 Tecnológico	41



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.6 Microentorno	41
2.6.1 Competencia	41
2.6.2 Distritos de Salud en Sacatepéquez	42
2.6.3 Centro de Salud de Antigua Guatemala	44
2.7 Resultados del diagnóstico de la situación actual del servicio al usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala	51
2.7.1 Entrevista al Coordinador Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala	51
a) Aspectos generales del servicio	52
b) Dimensión de confiabilidad	53
c) Dimensión de sensibilidad	54
d) Dimensión de seguridad	55
e) Dimensión de empatía	55
f) Dimensión de tangibles	56
2.7.2 Encuesta al usuario interno del Centro de Salud de Antigua Guatemala	57
a) Perfil de encuestados	57
b) Preguntas generales del servicio	58
c) Dimensión de confiabilidad	62
d) Dimensión de sensibilidad	68
e) Dimensión de seguridad	72
f) Dimensión de empatía	73
g) Dimensión de tangibles	74
2.7.3 Encuesta al usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala	77
a) Perfil de los encuestados	77
b) Criterio de calificación de percepciones y expectativas en el modelo de encuesta SERVQUAL	78

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
c) Análisis de las dimensiones del servicio	79
c.1 Dimensión de confiabilidad	79
c.2 Dimensión de sensibilidad	84
c.3 Dimensión de seguridad	86
c.4 Dimensión de empatía	91
c.5 Dimensión de tangibles	93
d) Preguntas generales del servicio	98
2.7.3.1 Resumen del diagnóstico de la situación actual del servicio al usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala	103 99 100
2.8 Matriz FODA	104

### CAPÍTULO III

#### ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN CENTRO DE SALUD UBICADO EN LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ

3.1 Justificación	106
3.2 Definición de la propuesta	107
3.3 Objetivos de la propuesta	109
3.4 Modelo SERVQUAL	109
3.5 Desarrollo de las estrategias de servicio al cliente para un Centro de Salud ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez	112
3.5.1 Estrategias de GAP 1	112
a) Estrategia uno: conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo, para mejorar el servicio de salud	112
a.1 Descripción de la estrategia	112

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
a.2 Objetivos	113
a.3 Tácticas	113
a.3.1 Encuesta de percepciones y expectativas del servicio	113
a.3.2 Guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado	120
b) Estrategia dos: administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio	125
b.1 Descripción de la estrategia	125
b.2 Objetivos	126
b.3 Tácticas	126
b.3.1 Creación de un buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones	126
b.3.2 Creación de boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones	128
3.5.2 Estrategias de GAP 2	135
a) Estrategia uno: sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio	135
a.1 Descripción de la estrategia	135
a.2 Objetivos	136
a.3 Tácticas	136
a.3.1 Visualización física de misión y visión del Centro de Salud	136
b) Estrategia dos: mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza	140
b.1 Descripción de la estrategia	140
b.2 Objetivos	141

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
b.3 Tácticas	141
b.3.1 Mapa de ubicación de los servicios	141
b.3.2 Identificación del personal	143
b.3.3 Boleta de control de mantenimiento del ambiente de servicio	145
c) Estrategia tres: estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad	149
c.1 Descripción de la estrategia	149
c.2 Objetivos	150
c.3 Tácticas	150
c.3.1 Guía de características para el buen servicio	150
3.5.3 Estrategias de GAP 3	162
a) Estrategia uno: definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño	162
a.1 Descripción de la estrategia	163
a.2 Objetivos	163
a.3 Tácticas	164
a.3.1 Salubrista ejemplar del mes	164
a.3.2 Diplomas de reconocimiento	165
3.5.4 Estrategias de GAP 4	170
a) Estrategia uno: comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio	170
a.1 Descripción de la estrategia	170
a.2 Objetivos	171
a.3 Tácticas	171

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
a.3.1 Diseño de boleta de sugerencias del trabajador	171
a.3.2 Afiches informativos sobre los esfuerzos por mejorar el servicio	173
3.6 Presupuesto integral de las propuestas	179
3.7 Beneficios de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente	182
CONCLUSIONES	183
RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFÍA	186
ANEXOS	188

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Cantidad de consultas por mes, de enero a septiembre de 2014	34
2	Simbología y datos para la muestra	35
3	Establecimientos que conforman la Red de Servicios de Salud en Guatemala	42
4	Distritos de Salud en Sacatepéquez	43
5	Recurso Humano del Centro de Salud de Antigua Guatemala	49
6	Perfil de usuarios internos	57
7	Hallazgos sobre conocimiento de filosofía institucional, área de atención al cliente, percepciones y expectativas del usuario y funciones de su puesto de trabajo, según usuarios internos	58
8	Hallazgos sobre conocimiento de algunos aspectos de la dimensión de confiabilidad, según usuarios internos	62
9	Hallazgos sobre actitud con los compañeros de trabajo y con usuarios externos, según usuarios internos	64
10	Formas de resolver algún problema con un paciente del Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	65
11	Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de seguridad, según usuarios internos	72
12	Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de empatía, según usuarios internos	73
13	Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de tangibles, según usuarios internos	74
14	Perfil de usuarios externos	77
15	Criterio de calificación de percepciones y expectativas	78

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
16	Calificación del interés en resolver un problema cuando este se presenta en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según percepción y expectativa de usuarios externos	80
17	Calificación de atención médica el mismo día en el que dan el número para pasar a consulta, según percepción y expectativa de usuarios externos	81
18	Calificación de recopilación de datos personales antes de pasar a consulta, según percepción y expectativa de usuarios externos	82
19	Calificación del cumplimiento de horario de atención en el Centro de Salud, según percepción y expectativa de usuarios externos	83
20	Calificación sobre la disposición de enfermeras del Centro de Salud en ayudar siempre, según percepción y expectativa de usuarios externos	84
21	Calificación sobre tiempo que los médicos tienen para responder sus preguntas, según percepción y expectativa de usuarios externos	85
22	Calificación de la confianza que infunde el comportamiento de médicos y enfermeras, según percepción y expectativa de usuarios externos	86
23	Calificación de la seguridad con el diagnóstico del médico, según percepción y expectativa de usuarios externos	87
24	Calificación de la cortesía de los médicos y enfermeras, según expectativa de usuarios externos	88
25	Calificación del conocimiento de médicos y enfermeras para responder preguntas, según percepción y expectativa de usuarios externos	89
26	Calificación sobre el tiempo del médico para atender a un paciente, según percepción y expectativa de usuarios externos	90

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
27	Calificación sobre la preocupación de los médicos y enfermeras por sus mejores intereses, según percepción y expectativa de usuarios externos	91
28	Calificación sobre la preocupación de médicos y enfermeras de sus necesidades, según percepción y expectativa de usuarios externos	92
29	Calificación de equipo moderno, según percepción y expectativa de usuarios externos	93
30	Calificación de equipo y material médico suficiente, según percepción y expectativa de usuarios externos	94
31	Calificación de apariencia de las instalaciones, según percepción y expectativa de usuarios externos	95
32	Calificación sobre los materiales asociados con el servicio visualmente atractivos, según percepción y expectativa de usuarios externos	96
33	Calificación sobre la entrega de medicamento recetado por el médico después de la consulta, según percepciones y expectativas de usuarios externos	97
34	Hora de espera desde la llegada al Centro de Salud hasta recibir atención médica, según usuarios externos	98
35	Problemas con la prestación del servicio, según usuarios externos	100
36	Definición de las estrategias de servicio al cliente propuestas para mejorar la calidad del servicio	108
37	Estrategia uno: conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo para mejorar el servicio de salud	113
38	Recursos necesarios para el desarrollo de las encuestas	118



<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
39	Presupuesto, estrategia uno de GAP 1: conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario para mejorar el servicio de salud	122
40	Plan de acción, estrategia uno de GAP 1: conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario para mejorar el servicio de salud	123
41	Estrategia dos: administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio	126
42	Presupuesto, estrategia dos de GAP 1: administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio	132
43	Plan de acción, estrategia dos de GAP 1: administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio	133
44	Estrategia uno: sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio	136
45	Presupuesto, estrategia uno de GAP 2: sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio	138
46	Plan de acción, estrategia uno de GAP 2: sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio	139
47	Estrategia dos: mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza	141
48	Presupuesto, estrategia dos de GAP 2: mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza	147

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
49	Plan de acción, estrategia dos de GAP 2: mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza	148
50	Estrategia tres: estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad	150
51	Presupuesto, estrategia tres de GAP 2: estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad	160
52	Plan de acción, estrategia tres de GAP 2: estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad	161
53	Estrategia uno: definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño	163
54	Presupuesto, estrategia uno de GAP 3: definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño	167
55	Plan de acción, estrategia uno de GAP 3: definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño	168
56	Estrategia uno: comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio	171
57	Presupuesto, estrategia uno de GAP 4: comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala	176

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
58	Plan de acción, estrategia uno de GAP 4: comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala	177
59	Presupuesto integral de las propuestas de servicios	179
60	Beneficios de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente	182

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Servicios más requeridos por los usuarios externos en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	59
2	Principales problemas que se presentan en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	60
3	Aspectos que se pueden mejorar en la prestación del servicio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	61
4	Satisfacción con el puesto de trabajo en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	63
5	Medidas para el trabajador cuando el servicio es insatisfactorio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	66
6	Época del año con mayor demanda en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	67
7	Ambiente de trabajo en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	68
8	Persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	69
9	Reclamos y sugerencias más frecuentes en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	70
10	Medios utilizados para administrar las quejas y sugerencias del usuario externo en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	71
11	Medios para comunicar el servicio de salud, en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos	76

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
12	Aspectos que puede mejorar el Centro de Salud, según usuarios externos	101
13	Aspectos agradables del servicio, según usuarios externos	102
14	Aspecto personal de los trabajadores, según usuarios externos	103

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Bases legales del servicio de salud en Guatemala	38
2	Hallazgos sobre el servicio en general, según Coordinador Municipal	52
3	Hallazgos sobre dimensión de confiabilidad, según Coordinador Municipal	53
4	Hallazgos sobre la dimensión de sensibilidad, según Coordinador Municipal	54
5	Hallazgos sobre la dimensión de seguridad, según Coordinador Municipal	55
6	Hallazgos sobre la dimensión de empatía, según Coordinador Municipal	55
7	Hallazgos sobre la dimensión de tangibles, según Coordinador Municipal	56
8	Matriz FODA del Centro de Salud de Antigua Guatemala	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Niveles de atención	2
2	La zona de tolerancia	12
3	Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	16
4	Triángulo del marketing de servicios	18
5	Brechas del modelo SERVQUAL	22
6	Modelo de brechas de la calidad del servicio	24
7	Matriz FODA	30
8	Proceso de investigación en el Centro de Salud de Antigua Guatemala	36
9	Mapa de Antigua Guatemala	39
10	Croquis de las instalaciones del Centro de Salud de Antigua Guatemala	44
11	Vista de la entrada principal del Centro de Salud de Antigua Guatemala	46
12	Sala de espera del Centro de Salud de Antigua Guatemala	46
13	Pasillo y clínica de odontología, laboratorio, farmacia oficina de psicología, trabajo social y saneamiento	47
14	Organigrama General actual, Centro de Salud de Antigua Guatemala	50
15	Encuesta de percepciones y expectativas del servicio	115
16	Proceso para la aplicación, tabulación y procesamiento de la información	119
17	Guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado	121
18	Buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones	127
19	Boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones	129

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
20	Proceso para la aplicación, registro y análisis de la información	130
21	Roll up de misión y visión del Centro de Salud de Antigua Guatemala	137
22	Mapa de ubicación de los servicios	142
23	Gafete de identificación del personal	144
24	Boleta de control de mantenimiento	146
25	Guía de características para el buen servicio	151
26	Salubrista del mes	165
27	Diploma de reconocimiento	166
28	Boleta de sugerencias del trabajador	172
29	Afiche para comunicar los esfuerzos por mejorar el servicio	174
30	Afiche para comunicar la existencia de un buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones	175



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Boleta de entrevista, Coordinador Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala	189
2	Boleta de entrevista, usuario interno del Centro de Salud de Antigua Guatemala	194
3	Boleta de entrevista, usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala	200
4	Evaluación del desempeño	204
5	Evidencia física del ambiente de servicio	208
6	Resumen del diagnóstico de la situación actual del servicio al usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala	302

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, a través de diferentes medios de difusión se ha observado que los guatemaltecos, específicamente los clientes o usuarios de entidades del sector público, están inconformes con la calidad del servicio prestado, causa que los lleva a quejarse y exigir ante las autoridades que sean bien desempeñados.

La salud es uno de los aspectos en los que últimamente se está buscando con mayor decisión trabajar en calidad del servicio, debido a la importancia que tiene para la población; sin embargo, se cae en el error de suponer que la infraestructura o la mejor tecnología, son factores que influyen en la satisfacción de los clientes o usuarios, sin considerar el recurso humano y en particular su desempeño como un factor importante para lograr los resultados deseados.

En países en desarrollo como Guatemala, el desempeño de los servicios de salud, así como la calidad de los mismos, se ven afectados por la escasez de medicamentos, equipo, suministros básicos y personal poco capacitado. Además, la calidad de estos servicios debe indudablemente contar con la calidez en el trato al paciente y a su familia. Sin este aspecto, el servicio estaría incompleto.

Por lo anterior, es importante investigar la calidad del servicio, satisfacción, expectativas y percepciones del usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala, evaluando a través del modelo SERVQUAL las áreas problemáticas y poder actuar en consecuencia por medio de estrategias de servicio al cliente, sobre los elementos que conforman el conjunto de atributos determinantes de la calidad del acto médico, y con ello establecer cuáles componentes del buen desempeño les hace falta y cerrar la brecha existente entre el desempeño actual y el deseado, mejorando así la calidad en la prestación de los servicios.

La investigación realizada, evidenció que en el Centro de Salud de Antigua se presentan deficiencias en la prestación del servicio debido a que no aplican estrategias de servicio al cliente para identificar las brechas existentes entre el

desempeño actual y el deseado, que permite mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

En el presente documento se describe las estrategias de servicio al cliente para un Centro de Salud ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez.

El documento se divide en tres capítulos. El primero presenta el marco teórico, el cual contiene los conceptos fundamentales para formular las estrategias necesarias para mejorar calidad del servicio que actualmente se brinda.

El capítulo dos contiene el diagnóstico de la situación actual del Centro de Salud, con base en la investigación que se realizó al Coordinador Municipal, usuarios externos e internos, para conocer la opinión de los mismos acerca del servicio que se brinda.

El capítulo tres, se constituye por la propuesta de estrategias de servicio al cliente, realizadas con base en el diagnóstico del capítulo dos. Se presentan al final conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo es la base fundamental para el desarrollo de la presente investigación, en el cual se describen los conceptos relacionados con la mercadotecnia de servicios.

#### **1.1 Red de Servicios de Salud**

“Es el conjunto de establecimientos institucionales y comunitarios prestadores de servicios de salud articulados funcionalmente entre sí y con perfiles y responsabilidades diferentes de acuerdo a su capacidad de resolución.

Cada uno de ellos desarrolla programas, servicios y acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, dirigidas a las personas y al ambiente.

En cada ámbito territorial, las redes de establecimientos de salud constituyen la base organizativa y funcional del desarrollo del Sistema Integral de Atención en Salud.” (3:32)

La categorización de la Red de Servicios de Salud está conformada por tres niveles de atención, según el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (Véase figura 1)

**Figura 1**  
**Niveles de atención**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2015.

- **Primer nivel de atención**

Es el primer contacto de los usuarios con un servicio de salud. Los servicios de este nivel están dirigidos a toda la población, con especial énfasis en los grupos postergados. Pueden ser prestados en establecimientos públicos de salud, en ambientes seleccionados por la propia comunidad y en las viviendas de las familias que están en el área de influencia.

Los grupos postergados se refieren a los grupos de personas que están más alejados geográficamente de los servicios de salud.

Los establecimientos de este nivel de atención son: Centros de Convergencia, Puestos de Salud y Puestos de Salud Fortalecidos.

- **Segundo nivel de atención**

Consiste en un conjunto de servicios dirigidos a solucionar los problemas de las personas referidas de los establecimientos del primer nivel de atención o aquellas que por demanda espontánea o urgencias acudan a los establecimientos de este nivel. Tienen servicio de encamamiento y algunos atienden las 24 horas.

Compuesto por Centros de Salud tipo A y B, Centro de Atención Médica Permanente (CAP), Centro de atención a pacientes ambulatorios (CENAPA) y Centro de Atención Integral Materno-Infantil (CAIMI).

- **Tercer nivel atención**

Dirigidos a la solución de problemas de las personas referidas por los establecimientos del primer y segundo nivel de atención, o que acudan de forma espontánea o de urgencias. Desarrolla servicios de salud con especialidades médicas, quirúrgicas y otras.

Está compuesto por Hospitales Departamentales, Hospitales Regionales y Hospitales de Referencia.

## **1.2 Distrito de Salud**

Son las áreas geográficas en que se encuentran dividida la atención a la población en general. Cada distrito cuenta con centros y/o puestos de salud, dependiendo la cantidad de habitantes que debe cubrir.

## **1.3 Centros de Salud**

“Es el establecimiento de los servicios públicos de salud del Segundo Nivel de Atención ubicado en el ámbito municipal y generalmente en las cabeceras municipales y ciudades de importancia. Brinda a la población de su área de influencia, los servicios ampliados de salud definidos según normas, y coordina y

articula la prestación de servicios de salud de los establecimientos de menor categoría ubicados en su área de influencia.” (3:32)

Estos centros están ubicados en zonas urbanas y rurales de alta concentración poblacional y demanda de atención, tiene una capacidad de atender una población de 5,000 a 20,000 habitantes.

Los Centros de Salud se clasifican en: Centros de Salud Tipo A y Centros de Salud Tipo B.

### **1.3.1 Centros de Salud Tipo A**

Son establecimientos que cuentan con servicios de internamiento o encamamiento. Estos centros están situados en áreas geográficas de difícil acceso y en centros urbanos de alta concentración poblacional. Funcionan las veinticuatro horas del día y brindan atención de maternidad, cirugía y traumatología de urgencias; urgencias médicas y pediátricas y los programas de consulta externa. Además de las acciones de recuperación, ejecutan acciones de promoción, prevención y rehabilitación según normas.

Refieren a los hospitales de distrito, áreas, región, y de referencia nacional, basados en el nivel de complejidad de la patología que se trate. Realizan funciones administrativas de dirección y supervisión.

Pueden tener un rango de cobertura de 10,000 a 20,000 habitantes.

### **1.3.2 Centros de Salud Tipo B**

Es un servicio de Salud del segundo nivel de atención que desarrolla con relación a la población y al ambiente, un conjunto de servicios ampliados de salud dirigidos a solucionar los problemas de las personas referidas por el primer

nivel de atención o aquellas que, por demanda espontánea y urgencias, acudan a los establecimientos típicos de este nivel. Atienden a pacientes ambulatorios.

Pueden tener un rango de cobertura de 5,000 a 10,000 habitantes en cabeceras municipales y 20,000 a 40,000 en cabeceras departamentales.

Las funciones que brinda son de promoción, protección y recuperación de la salud, con énfasis en programas preventivos.

- **Funciones del segundo nivel de atención en salud**

- a) Promoción**

- Consiste en trabajar y coordinar con diferentes actores, para proporcionar a las personas los conocimientos como medio necesario para mejorar su salud y ejercer un mayor control sobre la misma.

- b) Prevención de las enfermedades**

- La prevención de las enfermedades se entiende como las medidas de asistencia, enfocadas a individuos en el momento y sitio en que puede ocurrir una enfermedad particular, con el propósito de preparar y evitar con anticipación la ocurrencia del daño a la salud.

En el Código de Salud se define la prevención en salud como “aquellas acciones realizadas por el sector y otros sectores, dirigidas al control y erradicación de las enfermedades que afectan a la población.” (2:13)

- **Atención a las personas**

Existen como mínimo tres principios básicos a desarrollar o mantener en la prestación de servicios de salud, estos son:



**a) Equidad:** capacidad de brindar servicios de salud a la población, con énfasis a los grupos humanos postergados.

**b) Calidad:** capacidad de hacer lo correcto todo el tiempo, maximizando los beneficios sin aumentar el riesgo.

**c) Calidez:** capacidad de provocar empatía por parte de los proveedores de servicios, para hacer sentir al paciente bienvenido, en un clima agradable y de confianza en el servicio.

#### **1.4 Mercadotecnia**

“Es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.” (5:5)

“Trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales.” (6:5)

Mercadotecnia entonces, es el conjunto de procesos realizados para entregar valor a los clientes o usuarios, por medio de un producto o servicio, que satisfaga sus necesidades, es decir, se trata de captar, retener y fidelizar a los clientes o usuarios a través de la satisfacción de sus necesidades.

La mercadotecnia permite que los servicios de salud, se hagan ampliamente conocidos por un mercado objetivo.

Es necesario resaltar que cuando se menciona “cliente”, puede tratarse del consumidor o usuario de una entidad del sector privado, o bien un cliente o usuario de entidades del sector público, como el Centro de Salud de Antigua Guatemala.

El cliente es la persona que compra o recibe el producto o servicio, dependiendo de la naturaleza de la organización recibe diferentes calificativos tales como: pacientes, usuarios, consumidores, etc. En el Centro de Salud los clientes son los usuarios del servicio de salud.

#### **1.4.1 Mercadeo social**

El mercadeo social se extiende a asociaciones públicas y privadas sin ánimo de lucro, ONG, entidades del Estado, organizaciones de servicio humanitario, entre otros.

La tarea del mercadeo social, además de estudiar las interacciones sociales, es identificar la problemática que existe en la sociedad, ya sea en un grupo de individuos, comunidades o familias, para después poder determinar la necesidad social y el grupo que requiere con mayor rapidez una oferta social, en este caso sería un servicio de salud.

Comúnmente la mercadotecnia social se emplea para influenciar a una población en el cambio de comportamiento a causa de problemas de salud, prevención de enfermedades, medio ambiente, o en la comunidad.

#### **1.4.2 Mezcla de mercadotecnia**

“Es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción.” (5:52)

Las empresas y organizaciones diseñan una mezcla de marketing con el fin de encontrar la mejor estrategia y una apropiada mezcla para alcanzar los objetivos deseados. Las “cuatro P” también se denominan mezcla de mercadotecnia, mix comercial, marketing mix o mezcla de marketing.

En una organización pública, como lo es el Centro de Salud de Antigua Guatemala, la mezcla de mercadotecnia tiene un enfoque amplio, debido a que aplica principios y teorías de la mercadotecnia tradicional, con estrategias basadas en estrategias de prevención, promoción y protección de la salud.

### **a) Producto**

El término producto, en mercadotecnia de servicios, es un concepto global que abarca procesos que proporcionan algún valor para los clientes o usuarios.

“Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.” (5:52)

Un producto se refiere a un conjunto de características y atributos tangibles, y también puede ser un servicio con características intangibles, que el cliente o usuario acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

Entonces el producto puede referirse al servicio de salud prestado como una vacuna, medicamento o una consulta.

### **b) Precio**

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.” (6:52)

En las empresas, el precio es la expresión cuantitativa del valor de un producto o servicio, es decir, la cantidad monetaria que los consumidores entregan a cambio de utilizar un producto o servicio.

Sin embargo, en instituciones públicas se refiere al costo del servicio de salud, por ejemplo, el tiempo invertido del usuario o el desgaste del trabajador.

### **c) Plaza**

“Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.” (5:52)

Por medio de la plaza los usuarios saben dónde obtendrán el servicio, es decir, la forma de acceso al servicio de salud.

La plaza se refiere a la ubicación del proveedor del servicio, aunque en ocasiones puede dirigirse directamente al cliente o usuario, en virtud que algunos servicios se ofrecen a domicilio.

### **d) Promoción**

“Comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.” (5:52)

La promoción tiene por finalidad difundir un mensaje, y que éste tenga una respuesta del consumidor o usuario del producto o servicio al que va destinado.

En los Centros de Salud, la promoción se realiza para difundir mensajes informativos o comunicativos sobre prevenciones, promoción, protección o tratamientos de la salud.

### **1.4.3 Los servicios**

“Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona.” (11:4)

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo.” (5:199)

Entonces el servicio se refiere al conjunto de actividades, desempeños, procesos, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a clientes o usuarios; y que en esencia son intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

#### **1.4.3.1 Propiedades de los servicios**

Los servicios tienden a ser heterogéneos, intangibles, y por ello más difíciles de evaluar que los bienes. Por lo cual se hace necesario describir las propiedades o características de los servicios, las cuales son, intangibilidad, heterogeneidad, caducidad, producción y consumo simultáneos.

##### **a) Intangibilidad**

“Los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse de la misma manera que pueden sentirse los bienes tangibles.” (11:20)

##### **b) Heterogeneidad**

“Debido a que los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales.” (11:21)

Esta característica del servicio se refiere también al tipo de clientes o usuarios, debido a que no hay dos exactamente iguales, cada uno tiene demandas únicas o experimenta el servicio de una forma única.

##### **c) Producción y consumo simultaneo**

Los servicios, a diferencia de los bienes, los cuales son producidos primero, luego vendidos y consumidos; la mayor parte de los servicios son ofrecidos primero, luego producidos y consumidos al mismo tiempo.

#### **d) Caducidad**

“La caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.” (11:22)

#### **1.4.3.2 Percepciones y expectativas de servicios**

“Las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas de experiencias de servicio.” (11:47)

“Las expectativas son puntos de referencia contra los cuales se compara la entrega del servicio.” (11:75)

Se ven influenciadas por dos factores importantes: la información que obtienen de otros clientes y/o experiencias previas.

Las expectativas de los clientes o usuarios con relación al servicio pueden variar dependiendo del punto de referencia que tenga. Es por ello que se hace necesario definir los niveles de expectativa, los cuales son:

#### **1.4.3.3 Niveles de expectativa de los servicios**

Las expectativas de servicio de los clientes o usuarios se caracterizan por un rango de niveles, que están limitados por el servicio deseado y el servicio adecuado.

#### **a) Servicio deseado**

“El nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño anhelado.” (11:76)

Este es el nivel más alto de expectativa, en donde el cliente o usuario espera que el servicio se desempeñe como él piensa que debería ser.

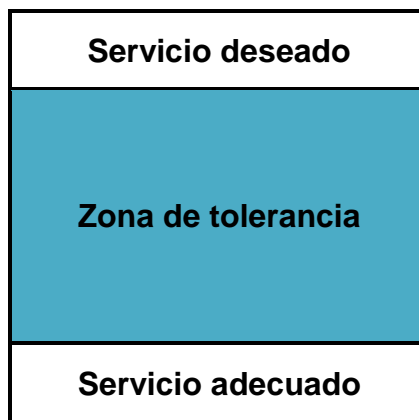
### **b) Servicio adecuado**

Se refiere al nivel de servicio que el cliente o usuario considera aceptable, es decir, el nivel inferior del desempeño aceptable para él, definido por la zona de tolerancia.

El grado en el que los clientes o usuarios están dispuestos a aceptar variaciones en el servicio se define como zona de tolerancia. (Véase figura 2)

**Figura 2**

#### **La zona de tolerancia**



Fuente: Zeithaml, V., Bitner, M y Gremler, D.2009. Marketing de Servicios. 5ta. ed. México, McGraw-Hill/Irwin. Página 81.

Las expectativas de los usuarios son diferentes para cada uno, según la zona de tolerancia aceptable.

“Si el servicio cae por debajo del servicio adecuado, el nivel mínimo considerado aceptable, los clientes o usuarios se frustrarán y con toda probabilidad estarán insatisfechos con la organización. Si el desempeño del servicio está arriba de la zona de tolerancia en el extremo superior, donde el desempeño excede al servicio deseado, los clientes estarán muy complacidos y es probable que bastante sorprendidos.” (11:80)

#### **1.4.3.4 Evaluación posterior a la experiencia**

Todos los servicios son percepciones que son evaluados por los clientes, quienes, por el servicio prestado, determinan si regresarán o continuarán frecuentando la organización.

“La evaluación posterior a la experiencia es capturada por las compañías en medidas de satisfacción, calidad del servicio, lealtad y, a veces, compromiso emocional.” (11:65)

Muchas veces los clientes o usuarios del servicio pueden atribuir su insatisfacción a varias fuentes diferentes, entre ellas, los productores o prestadores del servicio, otros usuarios o incluso ellos mismos.

#### **1.4.3.5 Calidad del servicio**

La calidad del servicio está en función de la diferencia entre las percepciones y expectativas de los usuarios.

“La calidad del servicio, es un elemento básico de las percepciones del cliente.” (11:111)

La calidad es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio, que influye en la satisfacción del cliente o usuario.

La definición que da la Organización Mundial de la Salud (OMS) de calidad es “alto nivel de excelencia profesional usando eficientemente los recursos con un mínimo de riesgos para el paciente, para lograr un alto grado de satisfacción de las necesidades de este y produciendo un impacto final positivo en salud.” (4:30)

La calidad del servicio está influenciada por cinco factores, los cuales son: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles.



#### **1.4.3.6 Dimensiones de la calidad del servicio**

La investigación pionera de Parasuraman, Zeithaml y Berry sugiere que los clientes o usuarios no perciben la calidad en una forma unidimensional, sino más bien juzgan la calidad con base a múltiples factores relevantes para el contexto.

##### **a) “Confiabilidad**

Capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.

##### **b) Sensibilidad**

Disposición a ayudar a los clientes o usuarios y proporcionar un servicio expedito.

##### **c) Seguridad**

Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.

##### **d) Empatía**

Cuidado, atención individualizada a los clientes o usuarios.

##### **e) Tangibles**

Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales impresos.”  
(11:112)

#### **1.4.3.7 Satisfacción del cliente o usuario**

“La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas.” (6:11)

La satisfacción de los usuarios depende no sólo de la calidad de los servicios, sino también de sus expectativas.

El Código de Salud establece en el Artículo 17, inciso g), que el Ministerio de Salud Pública tendrá la función de: “desarrollar acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud y las complementarias pertinentes a fin de procurar a la población la satisfacción de sus necesidades en salud.” (2:5)

La satisfacción es la evaluación que el cliente o usuario realiza posterior a recibir el servicio, en donde determina si el producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.

Esto permite al equipo de salud conocer sus fortalezas y debilidades, y cómo éstas son percibidas por la comunidad, lo cual permite que el usuario se involucre con su Centro de Salud.

#### **1.4.3.8 Falla y recuperación del servicio**

“Una falla en el servicio por lo general se describe como el desempeño del servicio que cae por debajo de las expectativas del cliente de tal forma que conduce a su insatisfacción.

La recuperación del servicio se refiere a las acciones emprendidas por una organización en respuesta a una falla del servicio.” (11:213)

Las fallas del servicio se pueden presentar por varias razones, entre las cuales están: el servicio puede no estar disponible cuando se prometió, entrega del servicio demasiado tarde, ejecutado lentamente, un resultado incorrecto, mal ejecutado, o los empleados pueden ser descorteses e indiferentes.

“Los expertos en recuperación del servicio Steve Brown y Steve Tax han documentado tres tipos específicos de justicia que buscan los clientes al dar seguimiento a sus quejas: imparcialidad del resultado, imparcialidad de procedimiento e imparcialidad interactiva.” (11:222)

### a) Imparcialidad del resultado

Los clientes o usuarios esperan comprensión por parte de la organización, la cual puede adoptar la forma de disculpa, reparaciones o remplazos, entre otros.

### b) Imparcialidad de procedimiento

Los clientes o usuarios desean un acceso fácil al proceso de quejas, que las cosas se manejen con rapidez, es decir, los procedimientos se caracterizan por la velocidad, claridad y ausencia de molestias.

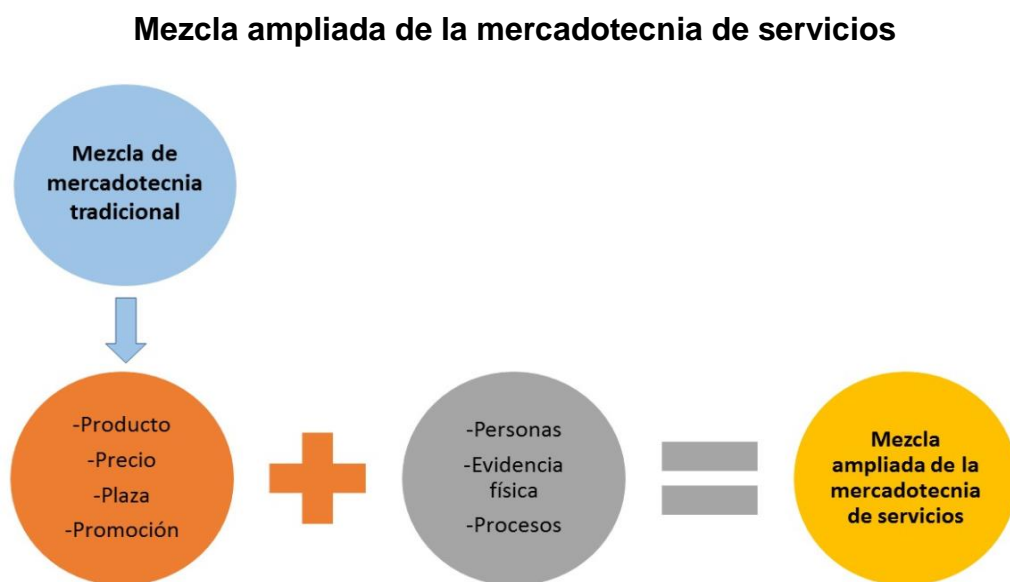
### c) Imparcialidad interactiva

Los clientes o usuarios esperan que se les trate con cortesía, atención, y honestidad.

## 1.4.4 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios

Adicional a la mezcla de marketing o mezcla de mercadotecnia tradicional, la mezcla de la mercadotecnia de servicios incluye personas, evidencia física y procesos. (Véase figura 3)

**Figura 3**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2015.

#### **1.4.4.1 Las personas**

“Todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador.” (10:25)

Incluye el personal de la organización, el cliente o usuario en el ambiente de servicio, en virtud que los clientes o usuarios mismos no sólo pueden influir en la entrega del servicio, sino que también pueden influir en otros clientes o usuarios, la imagen, comportamientos y actitudes del personal asistencial responsable del servicio de salud.

#### **1.4.4.2 Evidencia física**

Se refiere al ambiente en el que se entrega el servicio y donde interactúa la organización o empresa y el cliente o usuario. Incluye todas las representaciones tangibles del servicio como señalización, equipo, folletos, tarjetas de presentación, gafetes de identificación, arquitectura del Centro de Salud o el diseño del uniforme del personal asistencial.

#### **1.4.4.3 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.” (11:25)

Se refiere a los procedimientos, mecanismos y rutinas necesarios para producir el servicio de salud.

#### **1.4.5 Triángulo del marketing de servicios**

El triángulo del marketing de servicios incluye tres grupos relacionados entre sí, que desarrollan, impulsan y proporcionan los servicios. Estos tres grupos son, marketing externo, marketing interactivo y marketing interno. (Véase figura 4)

**Figura 4**  
**Triángulo del marketing de servicios**



Fuente: Adaptado, Zeithaml V., Bitner M. Marketing de Servicios. Segunda Edición. México. Editorial Mc Graw Hill, 2002. Página 20.

En los vértices del triángulo están:

#### **1.4.5.1 Marketing externo**

Es en donde se lleva a cabo la formulación de la promesa. Se refiere a las promesas que se formulan a los clientes o usuarios sobre los servicios o bienes que se ofrecen, a través de los representantes del servicio de salud, el diseño y decoración de instalaciones y el proceso del servicio en sí.

### **1.4.5.2 Marketing interactivo**

Es en donde se cumplen las promesas hechas por los proveedores o representantes del servicio de salud a los clientes o usuarios.

Ocurre en el momento de la verdad, el momento cuando el cliente o usuario interactúa con la organización y el servicio que produce y consume, cumpliéndose o rompiéndose la promesa, realizada por representantes del servicio de salud.

“Desde el punto de vista del cliente, la impresión más vívida del servicio se da en el encuentro de servicio o momento de la verdad, cuando el cliente interactúa con la empresa que lo brinda.” (11:119)

### **1.4.5.3 Marketing interno**

Se refiere al proceso de facilitar las promesas, las cuales se cumplen a través del vínculo de satisfacción del proveedor del servicio y la satisfacción del cliente o usuario.

Es aquí donde intervienen los representantes del servicio de salud, aplicando sus destrezas, habilidades, y los sistemas de servicio internos apropiados como herramientas y motivaciones, que incluye el reclutamiento, capacitación y entrenamiento.

### **1.4.6 Servicio al cliente o usuario**

El servicio al cliente o usuario se refiere a los procesos de apoyo al desempeño de lo que se ofrece en una organización; constituye una participación importante como punto de partida para las estrategias organizacionales.

En la actualidad las empresas y organizaciones están trabajando con el concepto de servicio al cliente o usuario, no solo como un departamento, sino como parte

de una visión completa del negocio para lograr las satisfacciones de las necesidades del cliente o usuario.

#### **1.4.6.1 Características del servicio al cliente o usuario**

##### **a) Propiedad**

El servicio debe ser personalizado y calificado de acuerdo a como lo percibe el cliente o usuario, debido a que el receptor de la calidad del servicio no es objetivo, tan solo tiene percepción muy personal de cómo se le brindó el servicio.

##### **b) Contacto directo**

Se refiere al contacto entre el prestador del servicio y el cliente o usuario, limitado solo por el contacto con los canales de comunicación; requiere constantemente de contacto humano, es una prestación inmediata y concreta, como un saludo verbal acompañado de una sonrisa.

##### **c) Participación activa del cliente o usuario**

El cliente o usuario participa en el proceso de producción del servicio, no solo como consumidor o usuario, pues él ve, inspecciona y evalúa los servicios en el momento en el que los está recibiendo.

#### **1.4.6.2 Componentes del servicio al cliente o usuario**

“Un buen servicio al cliente se resume en ocho componentes:

- 1) Diligencia: estar preparado y dispuesto a servir.
- 2) Confiabilidad: ser merecedor de absoluta confianza.
- 3) Precisión: facultad para observar y actuar con rapidez.
- 4) Cortesía: disposición para ser agradable, complaciente y educado.
- 5) Tacto: pericia para decir lo que debe decirse sin ofender.
- 6) Conocimiento: la comunicación de información o conocimiento de la empresa y el servicio.

7) Competencia: habilidad y capacidad para realizar una tarea con efectividad.

8) Empatía: identificación emocional o intelectual con otras personas.” (10:21)

#### **1.4.7 Modelo SERVQUAL**

“Una de las primeras medidas que fue elaborada de manera específica para medir la calidad del servicio fue la encuesta SERVQUAL.

La escala SERVQUAL consta de 21 atributos de servicio, agrupados en las cinco dimensiones del servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles.” (11:151)

Consiste en una herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, conocida también como Modelo de Discrepancias, es un instrumento que busca medir la calidad del servicio, y sugiere que la diferencia entre las expectativas de los clientes o usuarios y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico, pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

Una **herramienta** se usa para facilitar la realización de una actividad cualquiera.

Un **instrumento de investigación** es la herramienta utilizada para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación.

- **Brechas del modelo SERVQUAL**

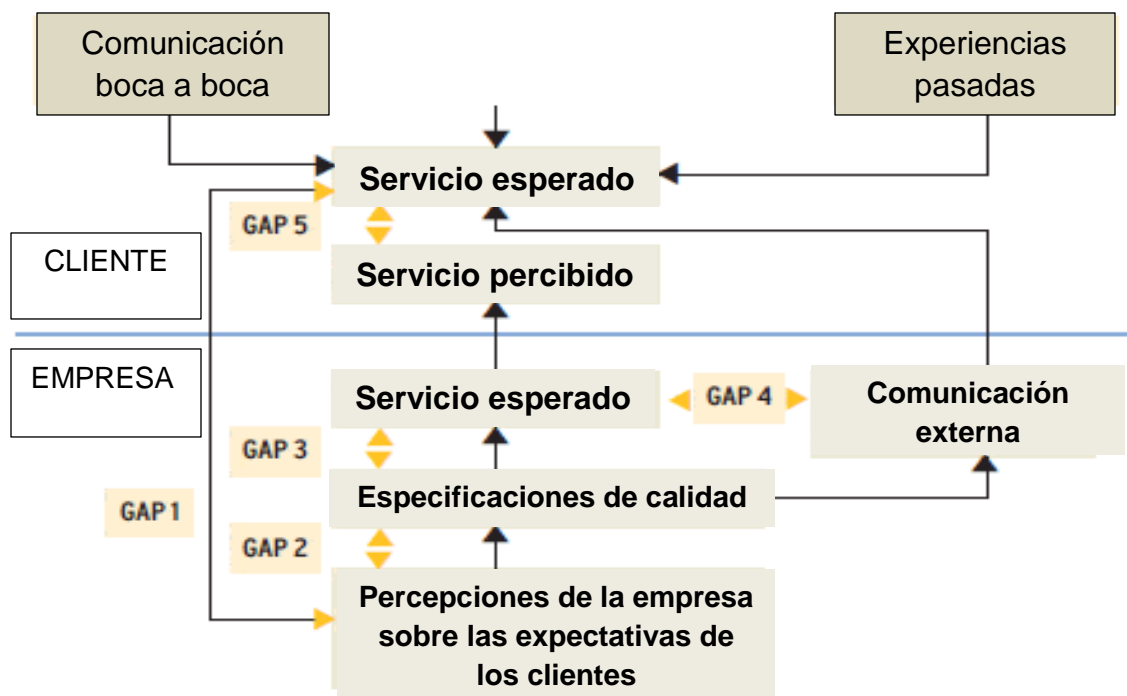
**Brecha** es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hacen en verdad.

El modelo SERVQUAL es similar al modelo integral de las brechas del servicio, ya que considera que la eliminación de las diferencias entre las expectativas y



percepciones del servicio (GAP 5) depende de la disminución de las otras cuatro deficiencias llamadas brechas del proveedor: GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4. (Véase figura 5)

**Figura 5**  
**Brechas del modelo SERVQUAL**



Fuente: <http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/el-modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>. Marzo 2017.

- **Encuesta del modelo**

Las encuestas, como método de investigación, son el medio más empleado para conocer la satisfacción de los usuarios con relación a los servicios recibidos, midiendo la percepción de los que han recibido asistencia.

El primer paso para la prestación del servicio de calidad es conocer las expectativas y percepciones de los clientes o usuarios, lo cual se logra por medio del instrumento de encuesta, basada en el modelo SERVQUAL.

El análisis de los resultados de la encuesta, permite obtener información sobre aquellas características de los servicios que facilitan u obstaculizan los esfuerzos del usuario para obtener atención.

Por medio del modelo SERVQUAL, se realiza el diagnóstico el cual sirve de base para la elaboración de estrategias de servicio al cliente o usuario.

Los datos resultantes de este modelo determinan cuáles son las dimensiones o los criterios más importantes para el cliente o usuario, lo que permite centrarse en esas áreas para mejorar la calidad del servicio. También se determina la importancia relativa de las cinco dimensiones en la valoración global de la percepción de la calidad por parte de los clientes o usuarios.

#### **1.4.8 Estrategias de servicio al cliente o usuario**

Una **estrategia** es un conjunto de tácticas, actividades y acciones que se llevan a cabo para lograr los objetivos planteados de forma general.

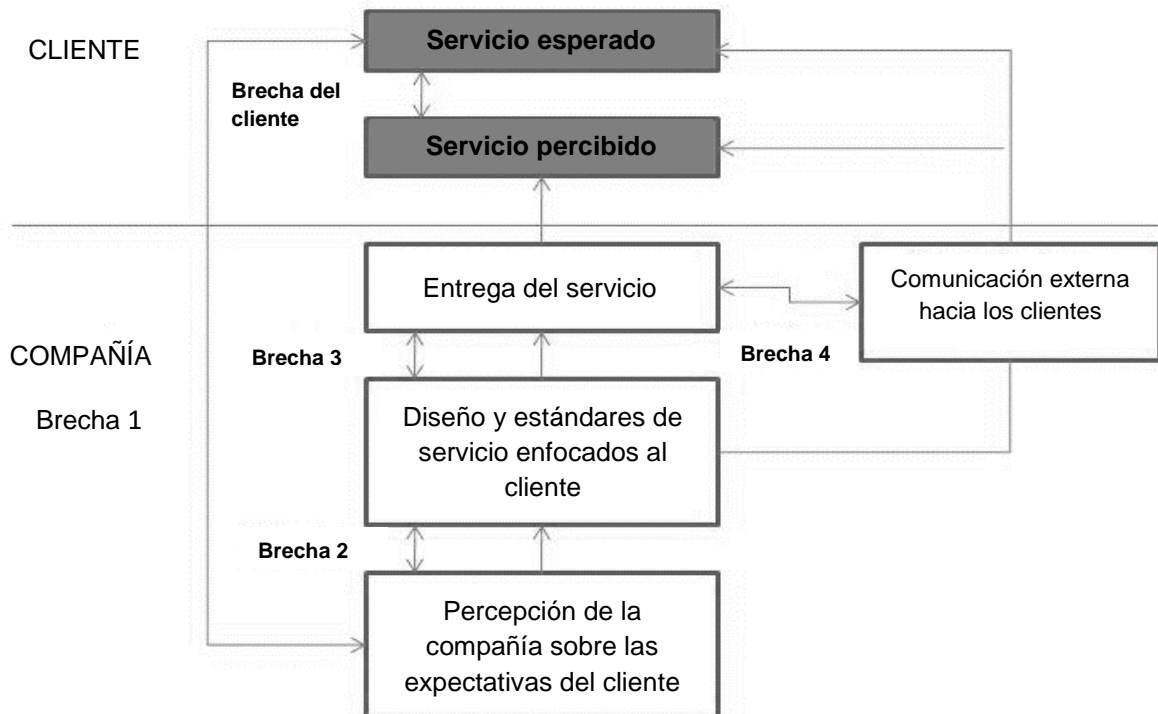
La **táctica** es la acción específica, concreta y puntual que se sigue para alcanzar el objetivo de la estrategia previamente diseñada, es decir que la táctica es una parte del conjunto de acciones trazados en la estrategia.

Las **actividades** se refieren al conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir con el desarrollo de las tácticas de una organización.

Para cerrar la brecha existente entre las expectativas del cliente o usuario y sus percepciones, se utiliza el modelo de brechas del servicio. (Véase figura 6)

**Figura 6**

**Modelo de brechas de la calidad del servicio**



**Fuente:** Zeithaml V., Bitner M. Marketing de Servicios. Segunda Edición. México. Editorial Mc Graw Hill, 2002. Página 587.

**1.4.9 Modelo de brechas del servicio**

“Este modelo ubica los conceptos, las estrategias, y las decisiones claves en el marketing de servicios.” (11:32)

En este modelo se elaboran las actividades de la organización sobre lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y percepciones del cliente o usuario, es decir la elaboración de estrategias de servicio al cliente o usuario.

El modelo se divide en: brecha del cliente y brecha del proveedor, que a su vez se compone de:

- Brecha 1 del conocimiento

- Brecha 2 diseños y estándares de servicio
- Brecha 3 desempeño del servicio
- Brecha 4 comunicación

- **Brecha del cliente**

“Es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (10:32)

Cerrar la brecha entre lo que esperan los clientes o usuarios y lo que perciben es fundamental para entregar un servicio de calidad, que forma la base para el modelo de brechas.

Para cerrar la brecha del cliente es necesario cerrar las 4 brechas del proveedor.

- **Las brechas del proveedor**

“Para cerrar la brecha del cliente, el modelo de las brechas sugiere que se necesita cerrar otras cuatro brechas: las brechas del proveedor.” (11:33)

Estas brechas son las que están dentro de la empresa u organización, es decir que son provocadas por los prestadores del servicio.

A continuación, se describe cada una de las brechas del modelo:

**a) Brecha 1: la brecha del conocimiento**

Consiste en la diferencia entre las expectativas del cliente o usuario del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas.

Uno de los principales motivos por el cual las empresas no cumplen con las expectativas de los clientes o usuarios, radica en que no las conocen o no las entienden de manera precisa, puede deberse a varios factores, entre ellos una falta de orientación a la investigación de mercados por parte de la dirección o un

déficit de comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Varios son los factores que provocan la brecha uno en la entrega del servicio, entre estos se encuentran:

### **Factores que provocan la brecha 1**

- Orientación inadecuada de la investigación de mercados
  - Investigación de mercados insuficientes
  - La investigación no está enfocada a la calidad en el servicio
  - Uso inadecuado de la investigación de mercados
- Falta de comunicación ascendente
  - No hay interacción entre los gerentes y los clientes o usuarios
  - Comunicación insuficiente entre los empleados de contacto y los gerentes
  - Demasiados niveles entre el personal de atención al cliente o usuario y la alta gerencia
- Insuficiente enfoque en la relación
  - No se hace segmentación del mercado
  - Enfoque en las transacciones más que en las relaciones
  - Enfoque en clientes o usuarios nuevos en lugar de concentrarse en la relación con los clientes o usuarios habituales
- Recuperación inadecuada del servicio
  - Falta de estímulo para escuchar las quejas
  - Falla al compensar cuando las cosas salen mal
  - No hay mecanismos de recuperación apropiadas para las fallas en el servicio

## **b) Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio**

“Un tema recurrente en las compañías de servicio es la dificultad experimentada al traducir las expectativas del cliente en especificaciones de calidad del servicio que los empleados puedan entender y ejecutar.” (11:36)

La diferencia entre el conocimiento y comprensión de las expectativas del cliente o usuario y el desarrollo de diseños y estándares dirigidos hacia él son problemas reflejados en la brecha dos. Aun cuando se conocen y se entienden las necesidades de los clientes o usuarios, pueden existir problemas si ese conocimiento no se traduce en diseños y estándares orientados hacia él.

### **Factores que provocan la brecha 2**

- Diseño deficiente del servicio
  - Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios
  - Diseño del servicio vago e indefinido
  - No se establece un enlace entre el diseño del servicio y el posicionamiento del mismo
- Ausencia de estándares definidos en función del cliente o usuario
  - No hay estándares definidos en función del cliente o usuario
  - Ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente o usuario
  - Faltan procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio
- Evidencia física y ambiente del servicio inapropiado
  - Fracaso para desarrollar tangibles alineadas con las expectativas del cliente o usuario
  - Diseño del ambiente de servicio que no satisface las necesidades del cliente o usuario y el empleado
  - Mantenimiento y actualización inadecuados del ambiente de servicio

### **c) Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio**

“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.” (11:38)

No basta con haber comprendido las necesidades de los clientes o usuarios y de haber establecido normas correctas, ya que la prestación del servicio puede no ajustarse a lo que ellos esperan recibir, debido a una falta de aptitud o de actitud por parte del personal de la organización, que asegure que la ejecución del servicio, iguale o supere los diseños y estándares establecidos por el usuario.

#### **Factores que provocan la brecha 3**

- Deficiencia 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 empowerment, control percibido y trabajo en equipo
- Fracaso en igualar la oferta y la demanda
  - No se suavizan los picos y valles de la demanda
  - Mezcla inapropiada del cliente o usuario
  - Confianza excesiva en el precio para suavizar la demanda
- Clientes o usuarios que no cumplen con sus papeles
  - Los clientes o usuarios no conocen sus responsabilidades
  - Los clientes o usuarios tienen impacto negativo entre si
- Problemas con intermediarios del servicio
  - Conflicto en el canal acerca de los objetivos y el desempeño
  - Conflicto en el canal acerca de los costos y las recompensas
  - Dificultad para controlar la calidad y la consistencia
  - Tensión entre empowerment y control

#### **d) Brecha 4: la brecha de la comunicación**

“Ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de este.” (11:41)

La comunicación precisa y adecuada, no hacer promesas excesivas y ajustarse a la realidad de la empresa, puede ser esencial para la correcta determinación de la calidad percibida por el cliente o usuario.

#### **Factores que provocan la brecha 4**

- Falta de comunicación integral de marketing de servicios
  - Tendencia a ver cada comunicación externa como independiente
  - No incluir marketing interactivo en el plan de comunicaciones
  - Carecer de un fuerte programa de marketing interno
- Administración no efectiva de las expectativas del cliente o usuario
  - No administrar la expectativa del cliente o usuario a través de todas las formas de comunicación
  - No educar de manera adecuada a los clientes o usuarios
- Hacer promesas exageradas
  - Hacer promesas exageradas en la publicidad
  - Hacer promesas exageradas en las ventas personales
  - Hacer promesas exageradas con muestras de evidencia física
- Comunicaciones horizontales inadecuadas
  - Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones
  - Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones
  - Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales o unidades
- Fijación de precios inapropiada
  - Precios altos que elevan las expectativas del cliente o usuario
  - Precios que no están vinculados con las percepciones de valor del cliente o usuario



## 1.5 Matriz FODA

“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar estas elecciones, se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa fortalezas; O, oportunidades; D, debilidades y A, amenazas. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibida.” (4:139) (Véase figura 7)

**Figura 7**  
**Matriz FODA**

Factores internos	<b>Fortalezas internas (F)</b> Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	<b>Debilidades internas (D)</b> Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fortalezas”
Factores Externos	<b>Oportunidades externas (O)</b> (Considere también los riesgos): como condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología.	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.
	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como atrincheramiento, liquidación o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas
	<b>Amenazas externas (A)</b> Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “oportunidades” antes citado	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.

Fuente: Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. 2009. Administración una perspectiva global. 13a. ed. México. D. F., Mc Graw Hill Interamericana. Página 139

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL CENTRO DE SALUD DE ANTIGUA GUATEMALA**

En este capítulo se presentan los resultados del diagnóstico de la situación actual, con relación al servicio brindado en el Centro de Salud de Antigua Guatemala. La información descrita es importante para elaborar estrategias de servicio al cliente que mejoren la satisfacción del usuario externo.

Para el diagnóstico de servicio al cliente se realizó una investigación de campo, en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, que evidenció el nivel actual de satisfacción de los usuarios externos, sus percepciones y expectativas del servicio de salud y la brecha existente entre ambas, mediante el diseño y aplicación del instrumento de encuesta basado en el modelo SERVQUAL<sup>1</sup>.

Asimismo, se recolectó información del Coordinador Municipal del Centro de Salud y de los usuarios internos del mismo. Al final del capítulo se realizó el análisis en una matriz FODA, con el propósito de formular estrategias oportunas.

#### **2.1 Limitantes**

Algunas limitantes se presentaron cuando se encuestó al usuario externo en enero de 2015 y al usuario interno en marzo del mismo año.

**a) Con usuarios internos:** cuando se programó encuestar a los usuarios internos a finales del mes de marzo, las actividades no se desarrollaron normalmente por las vacaciones de semana santa, por lo que la realización de las encuestas se extendió para mediados del siguiente mes.

---

<sup>1</sup> El modelo SERVQUAL es una herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, conocida también como Modelo de Discrepancias, es un instrumento que busca medir la calidad del servicio, y sugiere que la diferencia entre las expectativas de los clientes o usuarios y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico, pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

**b) Con usuarios externos:** la terminación de contratos de trabajo de un operativo de lavandería, un técnico de vectores y el tiempo de vacaciones de un médico, provocó una disminución de pacientes atendidos por día, ya que solo dos médicos estaban atendiendo y uno de ellos labora medio día.

## **2.2 Metodología de la investigación**

Para el presente diagnóstico se utilizó el método científico, método inductivo, técnicas e instrumentos generales de investigación.

### **2.2.1 Métodos**

#### **2.2.1.1 Método científico**

Se aplicó el método científico en sus tres fases:

**a) Indagadora:** se recolectó información pertinente por parte del Coordinador Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala, de los usuarios internos y externos, además se consultaron otras fuentes tales como libros y documentos relacionados con el tema de investigación.

**b) Demostrativa:** se aplicó en el trabajo de campo, para demostrar la validez de las hipótesis expuestas y confirmar si los datos corresponden a la realidad a través de los procesos de análisis, síntesis, abstracción y comparación.

**c) Expositiva:** en la investigación se aplicó esta fase, al utilizar los procesos de conceptualización y generalización expuestos en el informe final.

#### **2.2.1.2 Método deductivo-inductivo**

Se aplicó el método deductivo en el capítulo I correspondiente al marco teórico, debido a que los temas se desarrollaron de los generales a los temas específicos. Y en el capítulo II y III, se aplicó el método inductivo debido a que se estudiará una parte de la población, con el objetivo de inferir con respecto a toda la población y elaborar estrategias que contribuyan a mejorar la satisfacción de todos los usuarios.

### 2.2.2 Técnicas e instrumentos

En la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**a) Observación indirecta:** se empleó en la visita preliminar, para conocer el área de estudio y obtener información para la investigación exploratoria por medio de una guía de observación.

**b) Observación directa:** se observó la conducta de las personas durante la realización de las encuestas, al tener contacto directo con el hecho o fenómeno que se investigó utilizando el instrumento de guía de observación.

**c) Investigación bibliográfica:** se empleó para recolectar información en libros, por medio de fichas bibliográficas.

**d) Entrevista:** se realizó una boleta de entrevista al Coordinador Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala para obtener información acerca del microentorno, así como la calidad en la prestación del servicio y los factores que la afectan, por medio de una boleta separada por módulos correspondientes a datos generales y las dimensiones del servicio. (Véase anexo 1)

**e) Encuesta:** se realizaron 32 boletas de encuestas a los usuarios internos y 377 a los usuarios externos del Centro de Salud de Antigua Guatemala.

- **Usuarios internos:** se utilizó una boleta de encuesta a los 32 usuarios internos del Centro de Salud, sobre las cinco dimensiones del servicio. (Véase anexo 2)
- **Usuarios externos:** se realizó una boleta de encuesta basada en el modelo SERVQUAL, que contenía preguntas abiertas y cerradas, practicada de una manera aleatoria a usuarios que recibieron el servicio de salud sin importar si era primera consulta o re-consulta<sup>2</sup>. Fueron encuestados inmediatamente después de haber sido atendidos, en virtud

---

<sup>2</sup> Primera consulta, incluye a los pacientes nuevos que recibieron el servicio de salud por primera vez en el año o que han llegado más de una vez por una enfermedad diferente; la re-consulta se refiere a los pacientes que recibieron el servicio de salud más de una vez por su misma enfermedad.

que para los propósitos de la investigación era necesario obtener información real y basada en una experiencia reciente. (Véase anexo 3)

Por medio de la boleta, se evaluó la calidad del servicio, que está influenciada por cinco factores o dimensiones: **confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles**, con las cuales se conocieron las percepciones y expectativas de los usuarios y la brecha específica y general existente entre ambas.

**f) Muestra:** para la técnica de la muestra se utilizaron instrumentos de cuadros estadísticos.

### 2.3 Muestra

**a) Usuario interno:** para realizar la encuesta a los usuarios internos del Centro de Salud se aplicó el censo, que corresponde a 32 trabajadores. (Véase página 49, cuadro 5)

**b) Usuario externo:** para generar la muestra de usuarios externos se tomó una parte de la población, es decir, una parte del total de usuarios que recibieron el servicio de salud sin importar si era primera consulta o re-consulta. Para efectos de investigación y el cálculo de la muestra, se tomó como base una población correspondiente a 21,376 consultas de enero a septiembre del 2014, proporcionadas por el Coordinador del Centro de Salud. (Véase cuadro 1)

**Cuadro 1**

**Cantidad de consultas por mes, de enero a septiembre de 2014**

Consultas	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Total
<b>Primeras</b>	0	52	120	195	180	209	128	198	40	1122
<b>Re-consulta</b>	9864	1954	678	1429	1936	1696	1073	939	685	20254
<b>Total</b>	9864	2006	798	1624	2116	1905	1201	1137	725	21376

Fuente: proporcionado por Coordinador Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala, enero de 2015.

Se utilizó el muestreo probabilístico para generar la muestra respectiva, con la fórmula de proporción finita. La muestra obtenida fue de 377 usuarios externos

que recibieron el servicio de salud, sin importar si es primera consulta o re-consulta. Se obtuvo con un 95% de nivel de confianza y un máximo de error estimado de 5%.

**Cuadro 2**  
**Simbología y datos para la muestra**

Simbología	Datos
n= Tamaño de la muestra	n= 21,376 consultas de enero a septiembre del año 2014
B= intervalo de confianza	B= 95% B/2= 0.4750
Z= Valor de la probabilidad	Z= 1.96 en la tabla
p= probabilidad de éxito	p= 0.5
q= Probabilidad de fracaso	q= 0.5
E= error del muestreo	E= 0.05

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-marzo 2015.

• **Aplicación:**

Fórmula:

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

En donde:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (21,376)}{(0.05)^2 * (21,376 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{20,529.5104}{53.4375 + 0.9604}$$

$$n = 377.4 \simeq n = 377$$

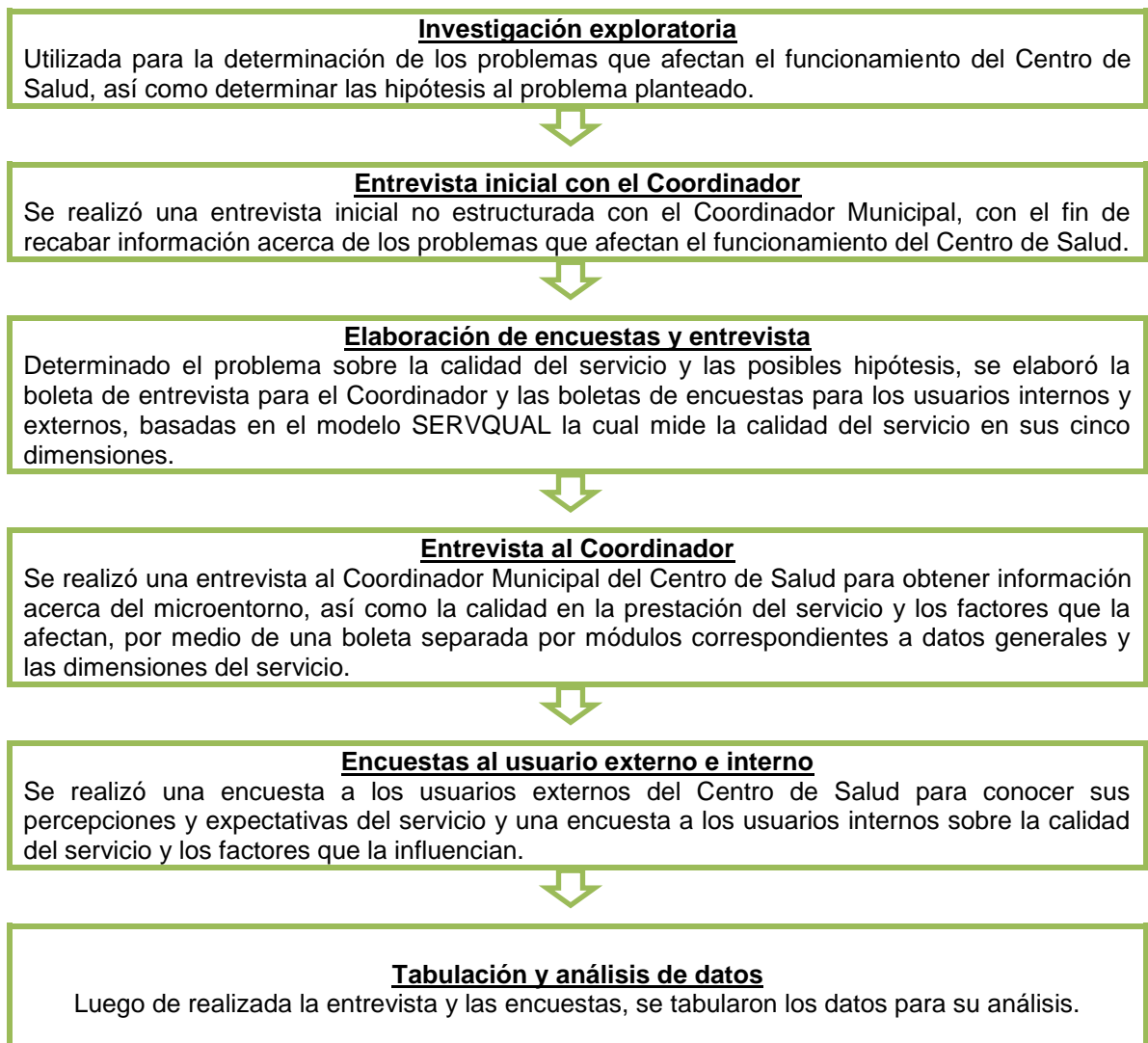
La muestra obtenida es de 377 usuarios externos, que recibieron el servicio de salud, sin importar si es primera consulta o re-consulta.

## 2.4 Proceso de la investigación

El proceso de la investigación, permitió recabar información necesaria para realizar el diagnóstico mercadológico en el Centro de Salud de Antigua Guatemala. (Véase figura 8)

**Figura 8**

### **Proceso de investigación en el Centro de Salud de Antigua Guatemala**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2015.

## **2.5 Macroentorno**

Se refiere al análisis de las fuerzas externas que influyen en el Centro de Salud de Antigua Guatemala.

### **2.5.1 Político**

- **Bases legales del servicio de salud en Guatemala:** la salud es un bien jurídico tutelado, no solo por la Constitución Política de la República de Guatemala, sino también por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, dado que el Artículo 46 de la Carta Magna establece que los convenios internacionales que se hagan sobre la salud, serán preeminentes o por encima del derecho interno.

La ley superior, establece en sus primeros Artículos que el Estado debe velar por la seguridad y la salud de todos sus habitantes.

Las bases legales con respecto al servicio de salud se encuentran en el Capítulo II de la Constitución Política de la República de Guatemala, en sus Artículos 93, 94, 95 y 98; en el Capítulo I del Código de Salud, en sus Artículos del 1 al 6, y en el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en los Artículos del 2 al 4, los cuales se resumen de la siguiente manera:



**Tabla 1**

**Bases legales del servicio de salud en Guatemala**

<b>Constitución Política de la República de Guatemala</b>	<b>Código de Salud</b>	<b>Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social</b>
<p>El capítulo II establece que el derecho a la salud es fundamental para el ser humano, es obligación estatal velar por la salud y la asistencia social de todos los habitantes y su goce no debe ser vedado por discriminación a fin de procurarles el más completo bienestar físico, mental y social.</p> <p>También establece que la salud es un bien público y todas las personas e instituciones deben velar por su conservación y su restablecimiento.</p> <p>Las comunidades tienen derecho más no obligación de participar activamente en los programas de salud y su proceso.</p>	<p>Este Código indica, en el Artículo 1 que todos los habitantes poseen el derecho a la salud sin discriminación. Además define que la salud es un producto social resultante de la interacción entre el nivel de desarrollo del país, las condiciones de vida de las poblaciones y la participación social, a nivel individual y colectivo, a fin de procurar a los habitantes del país el más completo bienestar físico, mental y social; seguido está descrito que es obligación del Estado desarrollar acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud así como procurarle a todos los guatemaltecos servicios gratuitos.</p> <p>También dicta que todos los habitantes del país tienen derecho al respeto a su persona, dignidad humana e intimidad, secreto profesional y de que se les informe en términos comprensibles sobre lo relacionado a su salud.</p>	<p>En sus cuatro primeros Artículos deja normado las funciones y responsabilidades sustantivas, políticas, planes, programas de salud, y la coordinación y ejecución de los servicios y programas que debe desarrollar el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.</p> <p>La función más destacada, es la del Ministerio de Salud, porque tiene a su cargo la rectoría del Sector Salud. Dentro de sus políticas la más emblemática dicta que el MSPAS es la institución encargada de administrar los recursos financieros que el Estado asigna para brindar la atención integral de la salud a la población.</p> <p>El MSPAS coordinara esfuerzos con las instituciones que integran el Sector Salud y con otras instituciones públicas, privadas o comunitarias.</p>

Fuente: elaborado con base a la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Salud y el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.



- **Población:** de acuerdo al censo oficial de 2003 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), Antigua Guatemala tiene una población de 44,097 habitantes. La proyección para el año 2015 es de una población de 47,024 habitantes. Es importante destacar que la tasa de crecimiento poblacional total para el período 2010 a 2015 es de 2.4%. Asimismo, en el municipio se localiza mayor población no indígena que indígena siendo el 92.08% y 7.92% respectivamente.
- **Condiciones de vida:** con relación a la calidad de vida de los habitantes de Antigua Guatemala, que mide el bienestar, felicidad y satisfacción, el municipio se encuentra ubicado en el puesto 325 a nivel nacional, dentro de un rango catalogado como muy alto según la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

### **2.5.3 Culturales**

Antigua Guatemala, es la primera Capital de Centroamérica. Esta ciudad representa la cultura e historia de la época colonial hispánica. Iglesias, conventos, monasterios, casonas familiares, son la representación de la riqueza cultural y arquitectónica en la que se fusionó el arte hispano con el arte nativo, dejando una cultura diversa y llena de religiosidad, misticismo y tradición. Antigua Guatemala fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1979.

### **2.5.4 Económico**

Actualmente a nivel nacional, las prestaciones de los servicios de salud públicos se ven afectados por recortes de presupuesto, lo que provoca que no se cuente con el material médico, equipo, tecnología, suministros, medicamentos y recurso humano suficientes para atender a la población guatemalteca.

El presupuesto asignado con modificaciones al MSPYAS en el año 2016 es de 5,746,600,000 de los cuales 2,418,600,000 es para hospitales y 3,328,000,000 es para áreas de salud en Guatemala. Para el año 2017 se tiene un presupuesto para el Área de Salud de Sacatepéquez de 21,987,127 para que provea los suministros necesarios a los Centros de Salud, Puestos de Salud y Puestos de Salud Fortalecidos de Cada Municipio.

### **2.5.5 Tecnológico**

En países en desarrollo como Guatemala, el desempeño de los servicios de salud, así como la calidad de los mismos, se ven afectados, entre otros factores, por la escasez de equipo tecnológico y la utilización de equipo médico obsoleto.

## **2.6 Microentorno**

En el microentorno se presentan las siguientes variables:

### **2.6.1 Competencia**

- **Cobertura en salud:** la cobertura en salud del municipio de Antigua Guatemala según el Ministerio de Salud Pública (MSPAS) durante el 2008 fue de 23,990 usuarios, lo que corresponde a un 53% de la población, el 47% restante de la población recibe atención médica en los hospitales privados o en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS; según el MSPAS, uno de los principales factores por el cual los usuarios acuden a éstos últimos, se debe a que no cuentan con personal y medicamentos suficientes en los establecimientos públicos.
- **Categorización de la Red de Servicios de Salud:** la Red de Servicios de Salud está conformada por un total de 4,885 establecimientos ubicados en todo el territorio nacional, nivel comunitario, municipal y departamental. En

el siguiente cuadro se presenta el número y tipo de establecimientos que conforma la Red de Servicios actual. (Véase cuadro 3)

**Cuadro 3**  
**Establecimientos que conforman**  
**la Red de Servicios de Salud en Guatemala**

Tipo de establecimiento	Número
Centros de Convergencia	2,220
Puestos de Salud	1,068
Unidad Mínima	132
Puestos de Salud Fortalecido	102
Centros de Salud Tipo A	20
Centros de Salud Tipo B	151
Centro de Atención Permanente (CAP)	741
Centro de Atención Materno Infantil	7
Maternidad	8
Clínica Periférica	6
Clínica Móvil	379
Hospitales Distritales	13
Hospitales Nacionales	26
Hospitales Regionales	6
Hospitales de Referencia Nacional	2
Hospitales Especializados	4
<b>TOTAL</b>	<b>4,885</b>

Fuente: Sistema de Información Gerencial de Salud (SIGSA). Año 2014.

### **2.6.2 Distritos de Salud en Sacatepéquez**

En el departamento de Sacatepéquez existen cuatro Distritos de Salud, que agrupan los diferentes centros y puestos de salud, según necesidades de población a atender. (Véase cuadro 4)

**Cuadro 4**  
**Distritos de Salud en Sacatepéquez**

No.	Municipios	Distritos de Salud	Servicios de Salud		
			Hospitales	C/S	P/S
1	Antigua Guatemala	1	2	1	0
2	Jocotenango	0	0	0	1
3	Pastores	0	0	0	3
4	Sumpango	1	0	0	0
5	Santo Domingo Xenacoj	0	0	0	1
6	Santiago Sacatepéquez	1	0	0	0
7	San Bartolomé Milpas Altas	0	0	0	1
8	San Lucas Sacatepéquez	0	0	0	1
9	Santa Lucía Milpas Altas	0	0	0	1
10	Magdalena Milpas Altas	0	0	0	1
11	Santa María de Jesús	0	0	0	1
12	Ciudad Vieja	1	0	0	0
13	San Miguel Dueñas	0	0	0	1
14	San Juan Alotenango	0	0	0	1
15	San Antonio Aguas Calientes	0	0	0	1
16	Santa Catarina Barahona	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

Fuente: proporcionado por el Área de Salud de Sacatepéquez, enero de 2015.

El Distrito I está ubicado en la cabecera, y se conforma por los municipios de Antigua Guatemala, Jocotenango, Pastores y Santa María de Jesús. El Coordinador y un equipo técnico coordina dicho Distrito compuesto por:

- Un Centro de Salud Tipo B en Antigua Guatemala (unidad de análisis)
- Tres Puestos de Salud Fortalecidos, uno en Santa María de Jesús, otro en Jocotenango y uno en Pastores
- Dos Puestos de Salud Convencionales en Pastores (San Luis Las Carretas y San Lorenzo El Tejar)

**NOTA:**

Por la importancia que representa a la población de Sacatepéquez, se toma como unidad de análisis el Centro de Salud del municipio de Antigua Guatemala, debido a que, además de ser la cabecera del departamento, es el que posee mayor número de habitantes y extensión territorial, por lo tanto, atiende a un número superior de población con relación a los otros municipios del Distrito.

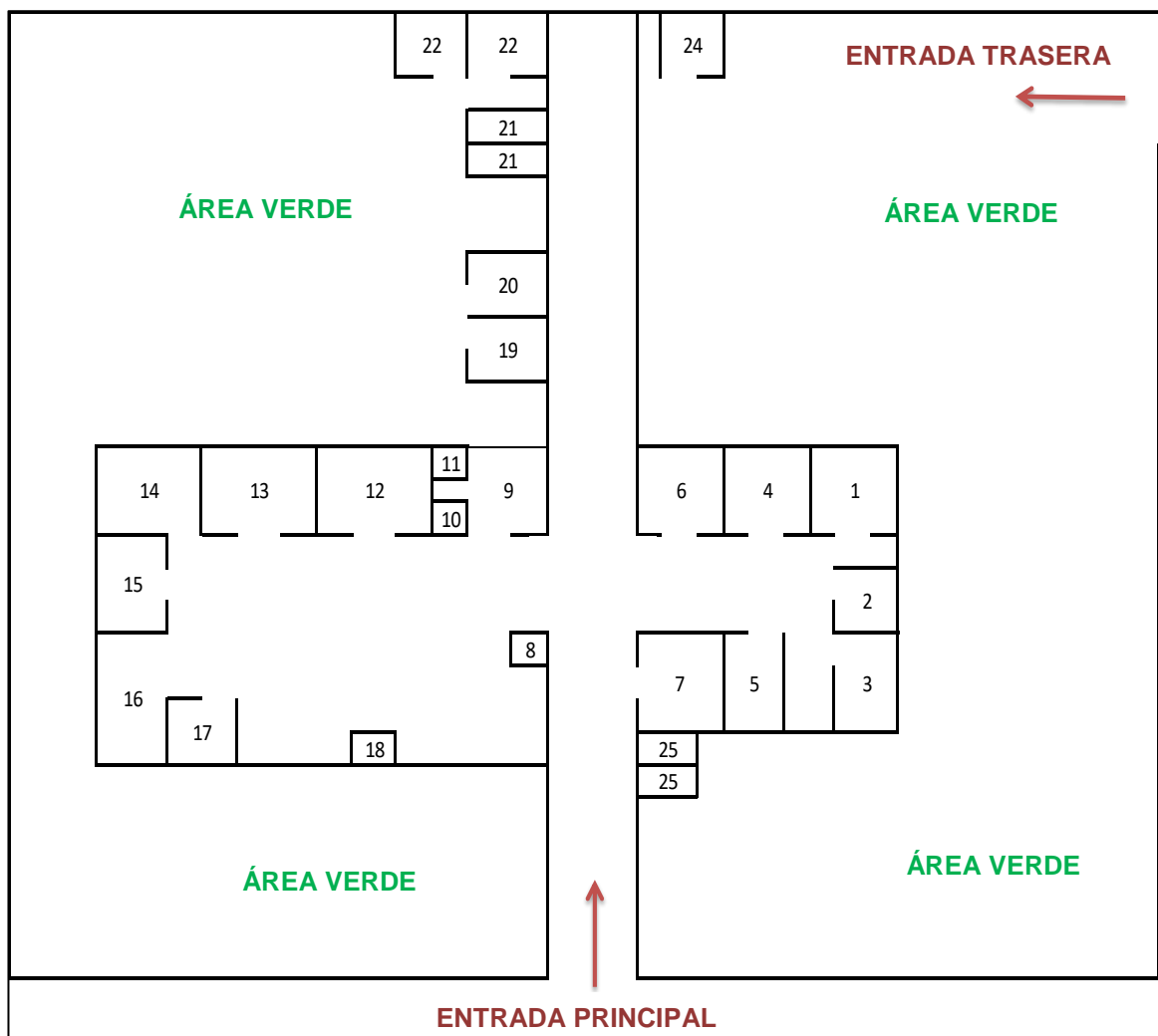
### 2.6.3 Centro de Salud de Antigua Guatemala

#### a) Instalaciones

El Centro de Salud del Distrito I se encuentra en el municipio de Antigua Guatemala, está ubicado dentro del segundo nivel de atención, específicamente en el Centro de Salud tipo B. Cuenta con 25 ambientes distribuidos de la siguiente forma: (Véase figura 10-13)

**Figura 10**

**Croquis de las instalaciones del Centro de Salud de Antigua Guatemala**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2015.

1. Trabajo social
2. Saneamiento ambiental
3. Psicología
4. Odontología
5. Farmacia
6. Laboratorio
7. Salón de reuniones
8. Información
9. Dirección
10. Secretaría
11. Enfermería
12. Inmunizaciones
13. Clínica I
14. Clínica II
15. Planificación familiar
16. Emergencia
17. Clínica profilaxia
18. Sanitarios personal
19. Salón adolescentes
20. Bodega de medicamento
21. Baños personal
22. Vectores
23. Bodega de insumos
24. Bodega de inservibles
25. Baños pacientes



**Figura 11**

**Vista de la entrada principal del Centro de Salud de Antigua Guatemala**



Fuente: investigación de campo, enero-abril 2015.

**Figura 12**

**Sala de espera del Centro de Salud de Antigua Guatemala**



Fuente: investigación de campo, enero-abril 2015.

**Figura 13**

**Pasillo y clínica de odontología, laboratorio, farmacia oficina de psicología, trabajo social y saneamiento**



Fuente: investigación de campo, enero-abril 2015.

#### **b) Filosofía institucional del Centro de Salud de Antigua Guatemala**

- **Misión:** garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes de Antigua Guatemala, ejerciendo la rectoría del sector salud a través de la conducción, coordinación, y regulación de la prestación de servicios de salud, control y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas, con calidad, pertinencia cultural y en condiciones de equidad.
- **Visión:** en el municipio de Antigua Guatemala, en el año 2020 todas y todos los habitantes, en las diferentes etapas del ciclo de vida, tienen acceso equitativo a servicios de salud integrales e integrados, con un

enfoque humano, de calidad y pertinencia cultural a través de una efectiva coordinación interinstitucional e intersectorial.

### **c) Servicios que presta el Centro de Salud de Antigua Guatemala**

Brinda servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación dirigidos a las personas y acciones al ambiente. Su función principal son las actividades preventivas, es decir pacientes con tratamiento ambulatorio.

Soluciona los problemas de salud de los pacientes referidos por el primer nivel de atención o de aquellas que por demanda espontánea y por urgencia acudan a este establecimiento.

Entre los servicios que presta el Centro de Salud se encuentra: consulta general, atención a la mujer, atención infantil y preescolar, atención integral al escolar y al adolescente, atención de morbilidad general, vigilancia epidemiológica, saneamiento básico, educación sanitaria y adiestramiento de personal voluntario, promoción, educación en salud, inmunizaciones, control prenatal, atención del parto normal, control postnatal, control del niño sano/ alimentación y nutrición, urgencias médicas y primeros auxilios, seguridad alimentaria y nutricional, salud integral de la mujer y salud reproductiva, agua y saneamiento, ITS y prevención de VIH, prevención dengue, malaria y tuberculosis.

### **d) Situación actual**

Actualmente existen deficiencias en el servicio que presta el Centro de Salud de Antigua Guatemala, debido al desconocimiento de las percepciones y expectativas de los usuarios y la falta de aplicación de estrategias que mejoren el servicio de salud, lo cual se evidenció en los resultados de la entrevista al Coordinador y las encuestas a los usuarios internos y externos.

### e) Estructura actual del Centro de Salud de Antigua Guatemala

Actualmente el Centro de Salud de Antigua Guatemala opera con 32 trabajadores, incluyendo el Coordinador Municipal. (Véase cuadro 5)

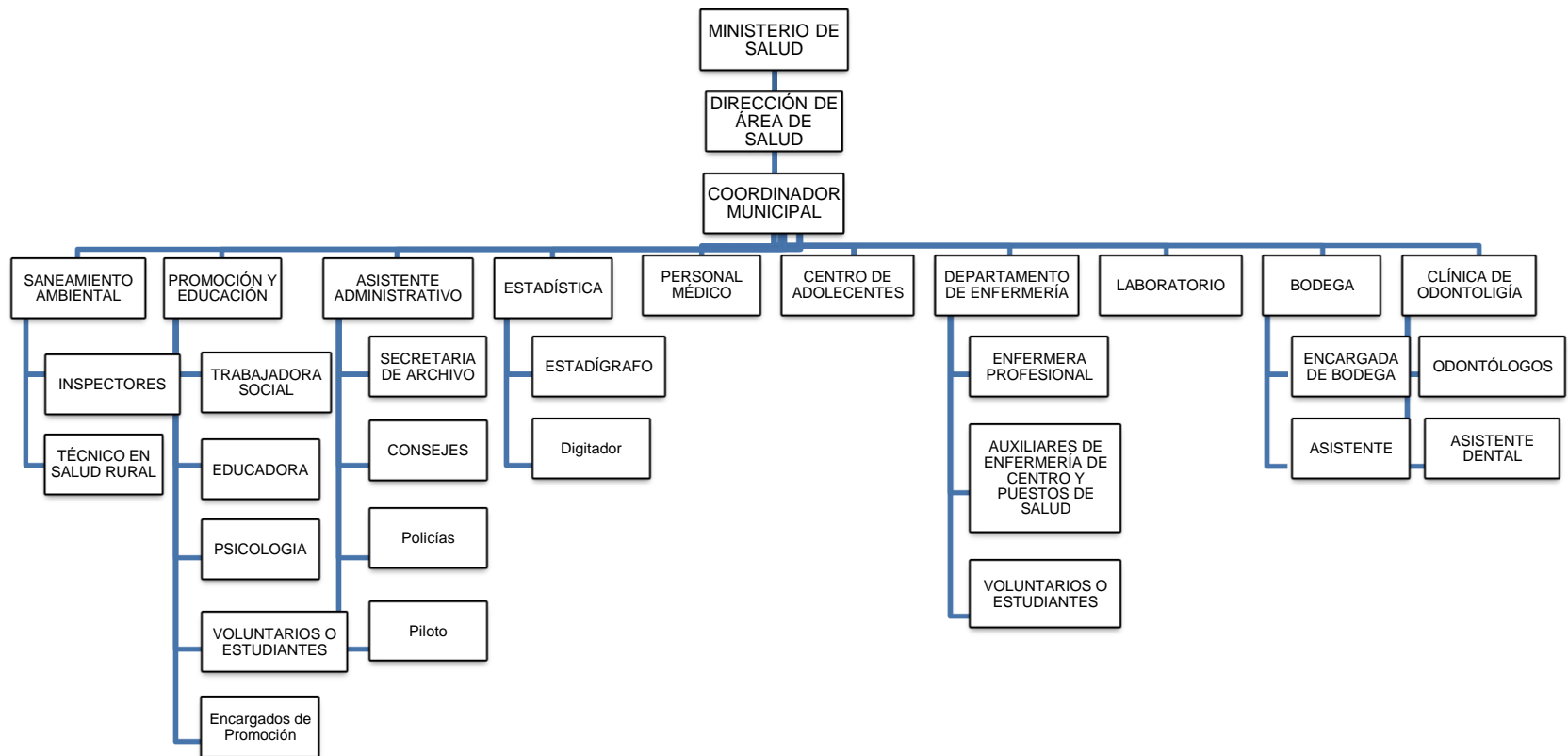
**Cuadro 5**

#### **Recurso Humano del Centro de Salud de Antigua Guatemala**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Coordinador	1
Médicos Generales	2
Licenciada en Enfermería	1
Auxiliares de Enfermería	5
Secretaria	1
Laboratorista	1
Odontólogos	3
Asistente de Odontología	1
Estadígrafo	1
Digitador	1
Encargada de Inventarios	1
Trabajadora Social	1
Inspectores de Saneamiento	2
Bodegueros	2
Técnicos de Vectores	2
Pilotos	2
Conserjes	3
Lavandería	0
Policías Privados	2
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

Fuente: proporcionado por Coordinación Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala. Enero de 2015.

**Figura 14**  
**Organigrama General actual**  
**Centro de Salud de Antigua Guatemala**



50

Fuente: proporcionado por Coordinación Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala. Enero 2015.

## **2.7 Resultados del diagnóstico de la situación actual del servicio al usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala**

Para conocer la situación actual del servicio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, primero se entrevistó al Coordinador para obtener información acerca del microentorno y los factores que afectan la prestación del servicio de salud; segundo, se indagó a los usuarios internos sobre la prestación del servicio de salud y los factores que afectan el buen desempeño del mismo, y por último, se recabó información de los usuarios externos por medio de encuestas, lo que sirvió de herramienta fundamental para conocer las opiniones, percepciones, expectativas y sugerencias del usuario acerca del servicio prestado.

### **2.7.1 Entrevista al Coordinador Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala**

En la entrevista realizada al Coordinador Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala, se obtuvo información general sobre el servicio que se brinda, así como de las dimensiones del mismo, lo cual permitió conocer la situación actual y la calidad desde su punto de vista. A continuación, se presentan los resultados de la entrevista.

### a) Aspectos generales del servicio

A continuación, se presentan los resultados de las generalidades del servicio según el Coordinador del Centro de Salud de Antigua Guatemala.

**Tabla 2**

#### **Hallazgos sobre el servicio en general, según Coordinador Municipal**

<b>Funciones del Centro de Salud</b>	Las funciones principales son brindar atención médica a toda la población de Antigua Guatemala, promover la salud y prevenir enfermedades.
<b>Servicios más requeridos</b>	Mencionó las inmunizaciones o vacunación y consultas médicas preventivas.
<b>Existencia de área de servicio al cliente</b>	Su respuesta fue negativa. La recepcionista o el conserje son quienes manejan la recepción de quejas y reclamos de los pacientes. Se evidencia que no hay una persona especializada para ese trabajo.
<b>Conocimiento de expectativas del usuario</b>	El Coordinador indicó que empíricamente si se conocen. Los pacientes han indicado que solicitan una atención rápida, medicamentos para su enfermedad y que sean atendidos amablemente.
<b>Principales problemas actuales en la prestación del servicio</b>	El principal problema es una red de servicios de salud débil, debido al poco recurso humano para la población que tienen que atender; los recursos financieros son insuficientes, ya que el Área de Salud no suministra al 100% con el equipo, medicamentos y materiales, determinados en el POA por el Centro de Salud.
<b>Aspectos que pueden mejorar</b>	Amabilidad, la cortesía y el buen trato al usuario por parte del personal, ya que son factibles de realizarlos si el personal se compromete. También señaló que el equipamiento médico y el medicamento insuficiente son factores que contribuyen en gran manera a la percepción que tienen los usuarios del servicio, y por ende a su insatisfacción.

Fuente: investigación de campo, enero 2015.

## b) Dimensión de confiabilidad

Se preguntó al Coordinador su percepción y opinión sobre aspectos que contribuyen en la entrega de un servicio confiable para el usuario externo.

**Tabla 3**

### **Hallazgos sobre dimensión de confiabilidad, según Coordinador Municipal**

<b>Satisfacción de trabajadores</b>	A su criterio y percepción, todos los colaboradores están satisfechos con su puesto, sus labores y sus funciones.
<b>Actitud del personal con sus compañeros de trabajo</b>	La considera “ni bien, ni mal”, pues no siempre trabajan en equipo, y no forman una gran familia salubrista como deberían.
<b>Actitud del personal con el usuario externo</b>	Generalmente el personal, especialmente las enfermeras, son poco amables y responden de forma cortante e indiferente, lo cual provoca que el paciente prefiera no preguntar y regrese con dudas e insatisfacción.
<b>Existencia de guía para resolver problemas en el servicio</b>	No tienen ninguna guía que los oriente en la prestación del servicio, ni una que los oriente cuando se presenta un problema; indicó que si hay algún problema con un paciente se le autoriza al trabajador resolverlo.
<b>Prestación del servicio en menos tiempo</b>	Cuando el diagnóstico lo amerita sí, pues se trataría de lo que ellos describen como emergencia.
<b>Medidas para resolver problemas en la prestación del servicio</b>	Primero se habla con el personal involucrado, luego si persiste el comportamiento, se inicia un proceso administrativo que depende de la gravedad de la falta.
<b>Investigaciones sobre percepciones y expectativas de los usuarios externos</b>	Hasta el momento se han considerado innecesarias. Lo cual muestra que el personal no conoce las percepciones y expectativas de los usuarios externos debido a que no se ha investigado.
<b>Época del año con mayor demanda</b>	El primer trimestre, aunque no es significativo debido a las dimensiones de la población que se atiende en el año. (Véase página 34, cuadro 1)
<b>Personal necesario</b>	No se cuenta con el personal necesario, pues según el Reglamento Orgánico Interno del MSPAS dice que un Centro de Salud tipo B, por la capacidad instalada puede atender en forma integral a 10,000 habitantes; sin embargo, en Antigua Guatemala hay más de 45,000 habitantes, lo que indica que sobrepasa la capacidad instalada ya es imposible atender a toda la población, pues la infraestructura, medicamento, equipo, material médico, recurso humano y financiero son insuficientes.

Fuente: investigación de campo, enero 2015.



### c) Dimensión de sensibilidad

En esta dimensión se evaluaron aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, existencia de un área para quejas, reclamos, sugerencias, y métodos para su recepción.

**Tabla 4**  
**Hallazgos sobre la dimensión de sensibilidad,**  
**según Coordinador Municipal**

<b>Ambiente de trabajo</b>	El coordinador respondió que a veces el ambiente de trabajo no es agradable, debido a la recarga de trabajo para todo el personal, lo que influye en los diferentes estados emocionales en el que se encuentran.
<b>Existencia de área para quejas, reclamos y sugerencias</b>	La respuesta fue negativa, esas actividades las realiza la recepcionista o el conserje, pero no es su función principal.
<b>Métodos para recepción de quejas, reclamos y sugerencias</b>	<p>El Coordinador indicó que, si en algún caso la persona lo desea hacer directamente, se dirige a la Dirección, sino deben dejar la queja en Secretaría, para ser transferida a la Dirección, en dónde se toma la decisión; si la falta es grave se discute con el equipo Técnico de Distrito.</p> <p>Lo anterior confirma que no se cuenta con un buzón que sirva para administrar de manera adecuada las quejas, reclamos y sugerencias, lo que contribuye a que los usuarios no tengan bien definido lo que deben hacer, o a quién deben dirigirse al momento de tener algún inconveniente durante la prestación del servicio, esto imposibilita una interacción entre el Centro de Salud y usuarios para que ayuden a proporcionar nueva información.</p> <p>Además, también indicó que no se estimula o motiva al personal para escuchar las quejas o sugerencias.</p>

Fuente: investigación de campo, enero 2015.

#### **d) Dimensión de seguridad**

En esta dimensión se preguntó al Coordinador si capacitan al personal cuando se integra al Centro de Salud y si evalúan su desempeño.

**Tabla 5**  
**Hallazgos sobre la dimensión de seguridad,**  
**según Coordinador Municipal**

<b>Capacitación al personal cuando se integra al Centro de Salud</b>	El Coordinador indicó que sí se capacita al personal, pero no se cuenta con algún manual o guía que oriente al trabajador en su integración, sino que el mismo personal del área realiza el proceso de inducción y capacitación.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Asimismo, indicó que se cuenta con el instrumento que sirve para evaluar el desempeño de cada trabajador de forma anual. (Véase anexo 4)

Fuente: investigación de campo, enero 2015.

#### **e) Dimensión de empatía**

El Coordinador opinó sobre aspectos que influyen positiva o negativamente en la empatía del trabajador hacia el usuario externo.

**Tabla 6**  
**Hallazgos sobre la dimensión de empatía, según Coordinador Municipal**

<b>Programa de sugerencias al trabajador para mejorar el servicio</b>	No cuentan con ningún programa que ayude al trabajador a mejorar el servicio de salud.
<b>Participación de los trabajadores en la opinión para mejorar el servicio</b>	Existe un equipo técnico de distrito con representantes de cada disciplina; se reúnen constantemente para la toma de decisiones sobre programas y actividades realizadas en el Centro de Salud.
<b>Estímulo para mejorar las relaciones de trabajo</b>	El Coordinador indicó que sí se estimula a los trabajadores para mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros, en virtud que se trata de sensibilizarlo por medio de charlas cada cierto tiempo.

Fuente: investigación de campo, enero 2015.

#### **f) Dimensión de tangibles**

En esta dimensión se preguntó al Coordinador su opinión sobre el salario devengado de cada trabajador, por el desempeño eficiente, mejoras en las instalaciones y los medios de comunicación para dar a conocer lo que concierne al Centro de Salud.

**Tabla 7**  
**Hallazgos sobre la dimensión de tangibles,**  
**según Coordinador Municipal**

<b>Salario devengado</b>	El Coordinador considera que el salario devengado de cada trabajador no es el adecuado, debido a la gran responsabilidad que se tiene, las actividades que desempeñan y el tiempo dedicado. Sin embargo, ese es el salario presupuestado para el sector salud.
<b>Premiación por desempeño eficiente</b>	Cuando se le preguntó si se le reconoce o premia al personal cuando su desempeño es eficiente, respondió que últimamente han tratado de implementarlo, otorgándoles reposición de su tiempo cuando ellos trabajan horas extras a su horario de trabajo.
<b>Mejoras de instalaciones</b>	El coordinador indicó que se habilitó una nueva clínica, en donde se puede prestar atención más personalizada al usuario, lo que ha contribuido a mejorar el servicio prestado.  En otra pregunta, el Coordinador considera necesario mejorar las instalaciones del Centro de Salud, ya que actualmente existen especialidades que se encuentran en el mismo espacio de trabajo.
<b>Medios de comunicación para dar a conocer lo que concierne al Centro de Salud</b>	El Coordinador indicó que se ha utilizado la radio, televisión por cable, volantes, afiches y mantas vinílicas. (Véase anexo 5)

## 2.7.2 Encuesta al usuario interno del Centro de Salud de Antigua Guatemala

Usuario interno se refiere a todos los trabajadores del Centro de Salud de Antigua Guatemala. Se obtuvo información necesaria sobre el servicio actual, de las 32 personas que laboran en el Centro de Salud. (Véase cuadro 5, página 49)

La información obtenida corresponde a las generalidades y dimensiones del servicio, que permitió conocer la situación actual desde el punto de vista de cada trabajador.

### a) Perfil de los usuarios internos

El perfil de los encuestados corresponde a la edad, sexo y tiempo de laborar en el Centro de Salud de Antigua Guatemala. (Véase cuadro 6)

**Cuadro 6**

#### Perfil de usuarios internos

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad	18 - 25	9	28%
	26 - 30	2	6%
	31 - 35	2	6%
	36 - 40	5	16%
	41 - 45	6	19%
	Más	8	25%
	<b>Total</b>		<b>32</b>
Sexo	Femenino	18	56%
	Masculino	14	44%
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
Tiempo de laborar en el Centro de Salud	Menos de 2 años	14	44%
	De 2 a 5 años	5	16%
	De 5 a 10 años	3	9%
	Más de 10 años	10	31%
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Los resultados evidenciaron que existe un porcentaje alto de rotación de personal, lo cual incide en el conocimiento del funcionamiento y la adaptabilidad al Centro de Salud de Antigua Guatemala.

## b) Preguntas generales del servicio

Se consultó al usuario interno sobre las generalidades del servicio, según su conocimiento y percepción. A continuación se presentan los resultados.

**Cuadro 7**

### **Hallazgos sobre conocimiento de filosofía institucional, área de atención al cliente, percepciones y expectativas del usuario y funciones de su puesto de trabajo, según usuarios internos**

<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>	<b>Total</b>
Conoce misión, visión y valores	59% (19)	41% (13)	0%	100%
Conoce la existencia de un área de atención de servicio al cliente	34% (11)	63% (20)	3% (1)	100%
Conocimiento de percepciones y expectativas de usuarios	59% (19)	41% (13)	0%	100%
Conocimiento de las principales funciones que realiza en el Centro de Salud	94% (30)	6% (2)	0%	100%

**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Como se observa en el cuadro anterior, un alto porcentaje de colaboradores, afirmó conocer la misión, visión y valores, sin embargo, al momento de solicitar que los describieran, únicamente el 9% (3) los conocía verdaderamente. Lo cual evidenció que los usuarios internos no están familiarizados con la razón de ser del Centro de salud, su visión y los valores que deben practicar.

Asimismo, el porcentaje que indicó que sí existe un departamento o área de servicio al cliente o usuario, atribuyen esas funciones al cargo de recepcionista. El porcentaje de los trabajadores que afirmó que no conocen las percepciones y expectativas del usuario externo, se debe a que pertenecen a puestos que no tienen relación directa con el usuario o que la mayoría ha trabajado en el Centro de Salud menos de 2 años.

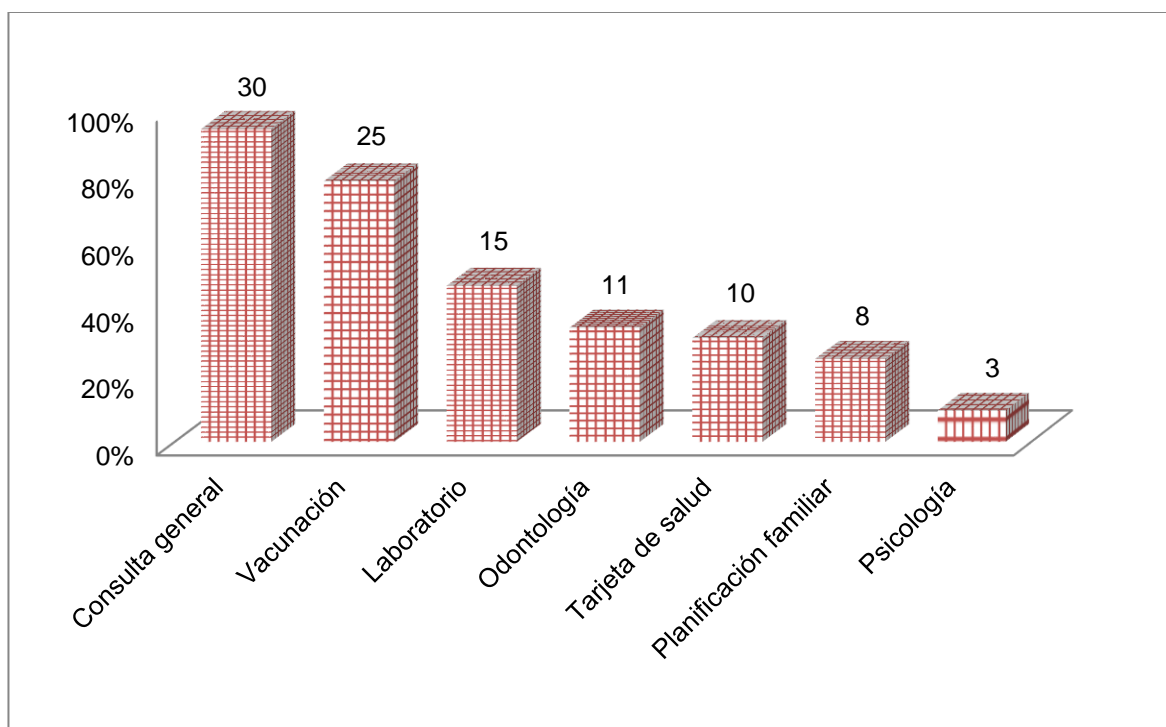
También se evidenció que un alto porcentaje de colaboradores sí conoce las funciones que realiza en su puesto de trabajo, debido a que, al inicio de la relación laboral, se le proporciona a cada uno un manual de funciones.

- **Servicios más requeridos por usuarios externos**

En la siguiente gráfica se presentan los resultados de los servicios más requeridos por los usuarios externos, según opinión de usuarios internos del Centro de Salud. (Véase gráfica 1)

**Gráfica 1**

**Servicios más requeridos por los usuarios externos en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Nota: los usuarios respondieron con más de una alternativa de respuesta.

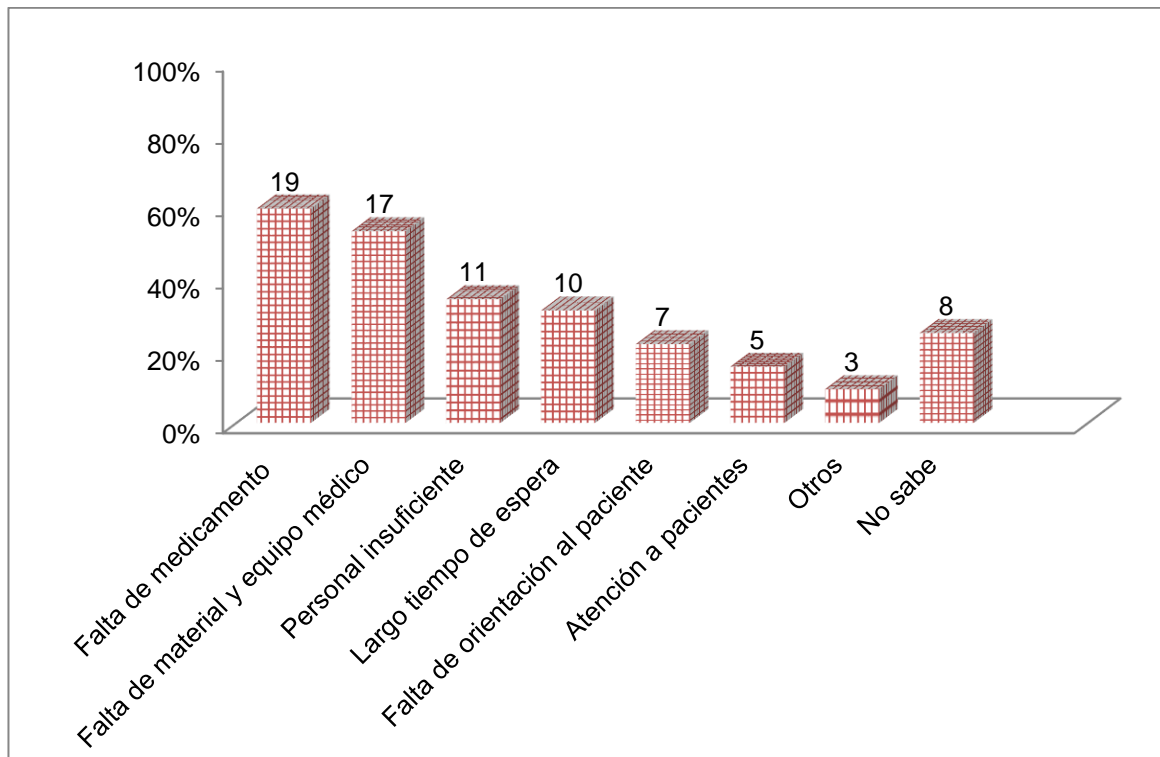
Como se observa en el cuadro anterior, según usuarios internos, la consulta general y vacunación o inmunizaciones son los servicios más demandados por el usuario externo, lo cual evidencia que los médicos y personal de enfermería son los que tienen con mayor frecuencia contacto directo con el paciente. Por lo tanto, son los que, principalmente deben conocer las percepciones y expectativas de los usuarios.

- **Principales problemas que se presentan en el Centro de Salud**

Según la percepción de los usuarios internos, los principales problemas que se presentan en el Centro de Salud son los siguientes. (Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**

**Principales problemas que se presentan en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

**Nota:** los usuarios respondieron con más de una alternativa de respuesta.

Como se observa en la gráfica anterior, según los usuarios internos, los principales problemas que se presentan en el Centro de Salud y afectan la satisfacción de los usuarios externos, es la falta de medicamento, material y equipo médico. Lo que se debe al bajo presupuesto que el Área de Salud asigna al Centro de Salud.

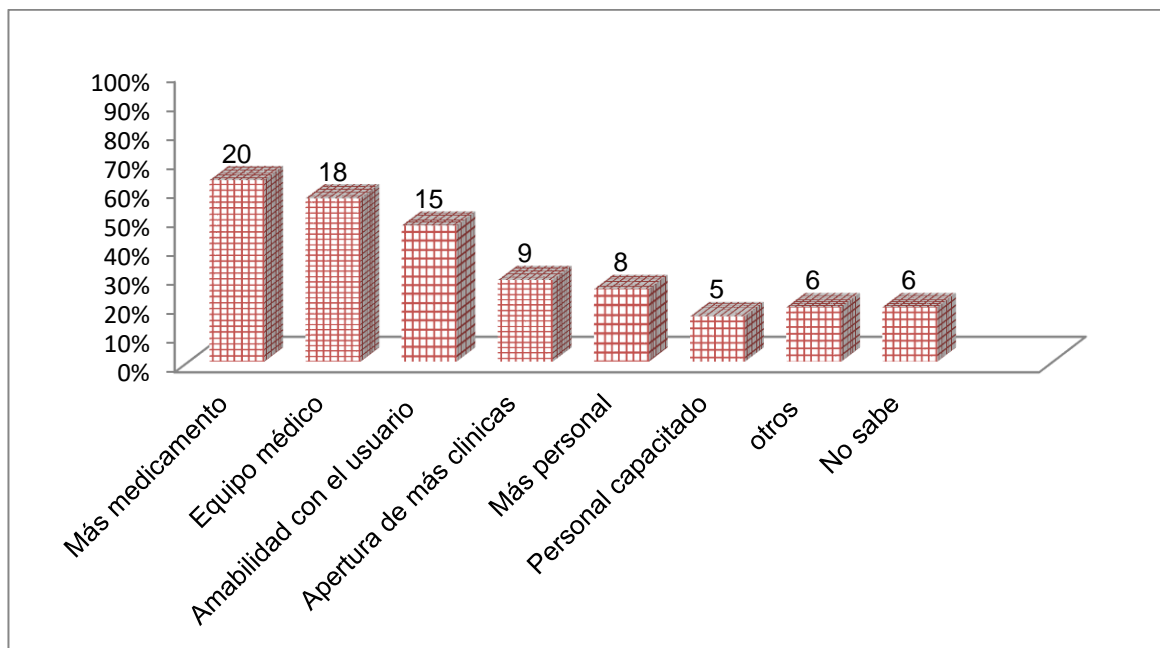
Entre los otros aspectos mencionados está el personal poco comprometido, incumplimiento del horario de trabajo y el presupuesto insuficiente.

- **Aspectos que se pueden mejorar en la prestación del servicio**

Los usuarios internos opinaron sobre los aspectos que se pueden mejorar en la prestación del servicio, las respuestas son las siguientes. (Véase gráfica 3)

**Gráfica 3**

**Aspectos que se pueden mejorar en la prestación del servicio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

**Nota:** los usuarios respondieron con más de una alternativa de respuesta.

Los usuarios internos aseguran que el equipo médico es muy obsoleto y está en malas condiciones, además indicaron que se necesita que cada trabajador sea amable, cortés y que respete a cada paciente para que esté satisfecho con el servicio.



### c) Dimensión de confiabilidad

Para conocer si el servicio se presta en forma digna de confianza y con precisión por parte del usuario interno, se evaluó a todo el personal, sobre aspectos que pueden influenciar negativa o positivamente en la prestación del mismo.

- **Conocimiento de algunos aspectos de la dimensión de confiabilidad**

A continuación, se presenta los resultados del conocimiento que los usuarios internos tienen sobre algunos aspectos correspondientes a la dimensión de confiabilidad. (Véase cuadro 8)

**Cuadro 8**

**Hallazgos sobre conocimiento de algunos aspectos de la dimensión de confiabilidad, según usuarios internos**

Descripción	Si	No	No sabe	Total
Conoce existencia de guía de orientación para cuando surge un problema	29% (9)	72% (23)	0%	100%
Conoce sobre investigaciones anteriores de percepciones y expectativas de los usuarios	6% (2)	56% (18)	38% (12)	100%
Conoce si el personal es suficiente	41% (13)	56% (18)	3% (1)	100%

**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

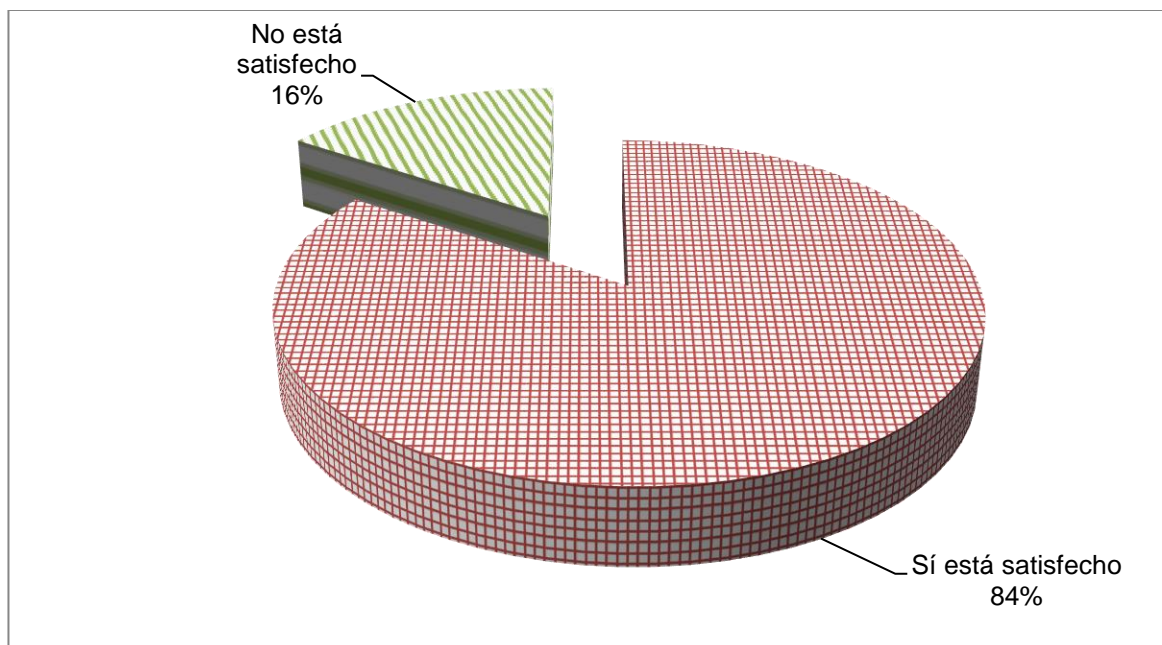
Los encuestados que aseguraron que sí existe una guía de orientación cuando surge un problema en el servicio, se refieren a conferencias y charlas educativas impartidas por el Coordinador o el Director del Área de Salud.

Asimismo, dos colaboradores afirman que sí se han realizado investigaciones por medio de encuestas para conocer percepciones y expectativas de usuarios externos. Esto evidencia que en el Centro de Salud no se han preocupado por saber lo que el usuario quiere y espera del servicio. Además, un alto porcentaje de usuarios internos aseguraron que no es suficiente el personal del Centro de Salud para el desarrollo de las actividades, especialmente los médicos, en virtud que, por la cantidad de pacientes que deben atender por día, el tiempo dedicado para la atención con cada uno de los usuarios externos, no es suficiente.

- **Satisfacción con el puesto de trabajo**

Se preguntó a los usuarios internos si están satisfechos con su puesto de trabajo, a continuación se presentan los resultados. (Véase gráfica 4)

**Gráfica 4**  
**Satisfacción con el puesto de trabajo en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Como se observa en la gráfica anterior, únicamente cinco colaboradores no se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo, debido al recargo de trabajo, falta de equipo adecuado para desempeñar sus funciones, muchas veces no se les reconoce cuando desempeñan bien su trabajo y consideran que su salario es muy bajo relacionado a la responsabilidad y desgaste mental y físico que sufren.

- **Actitud con los compañeros de trabajo y usuarios externos**

La actitud que tienen los colaboradores entre ellos, crea un clima laboral favorable o desfavorable lo que puede influenciar la forma de prestar el servicio de salud, por tal motivo se solicitó a los usuarios internos que calificaran su actitud con sus compañeros de trabajo y con el usuario externo. (Véase cuadro 9)

### Cuadro 9

#### Hallazgos sobre actitud con los compañeros de trabajo y con usuarios externos, según usuarios internos

Descripción	Buena	Regular	Mala	Total
Actitud con los compañeros de trabajo	91% (29)	9% (3)	0%	100%
Actitud con los usuarios externos	94% (30)	6% (2)	0%	100%

**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Como se observa en el cuadro anterior, casi la totalidad de los usuarios internos considera que su relación con sus compañeros de trabajo es buena, mientras para una minoría es regular, lo que influye en su satisfacción con el Centro de Salud y su puesto de trabajo.

Similares son los porcentajes de las actitudes con el usuario externo, ya que únicamente dos personas son conscientes que su actitud ante el usuario externo es regular, pues indican que a veces ellos no se preocupan lo suficiente y no dan su máximo esfuerzo en prestar el servicio con la mejor calidad posible.

- **Formas de resolver algún problema con un paciente**

Para conocer si el usuario interno tiene autoridad para resolver algún problema con un paciente si este se presentaba, se preguntó a los 32 colaboradores, las formas de resolver los problemas. (Véase cuadro 10)

**Cuadro 10**

**Formas de resolver algún problema con un paciente del Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Se le autoriza al trabajador resolverlo	11	34%
El trabajador tiene que consultar antes de tomar una decisión	21	66%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Más de la mitad de los usuarios internos aseguraron que antes de tomar alguna decisión respecto a un problema que se presente con un paciente en el Centro de Salud, debe consultar con su jefe inmediato superior, sin embargo, el restante porcentaje, quienes corresponden al nivel táctico, afirmó que sí se les autoriza resolverlo sin consultar, siempre y cuando sea por tratamientos al paciente, y no asuntos que involucren al usuario interno o aspectos legales.

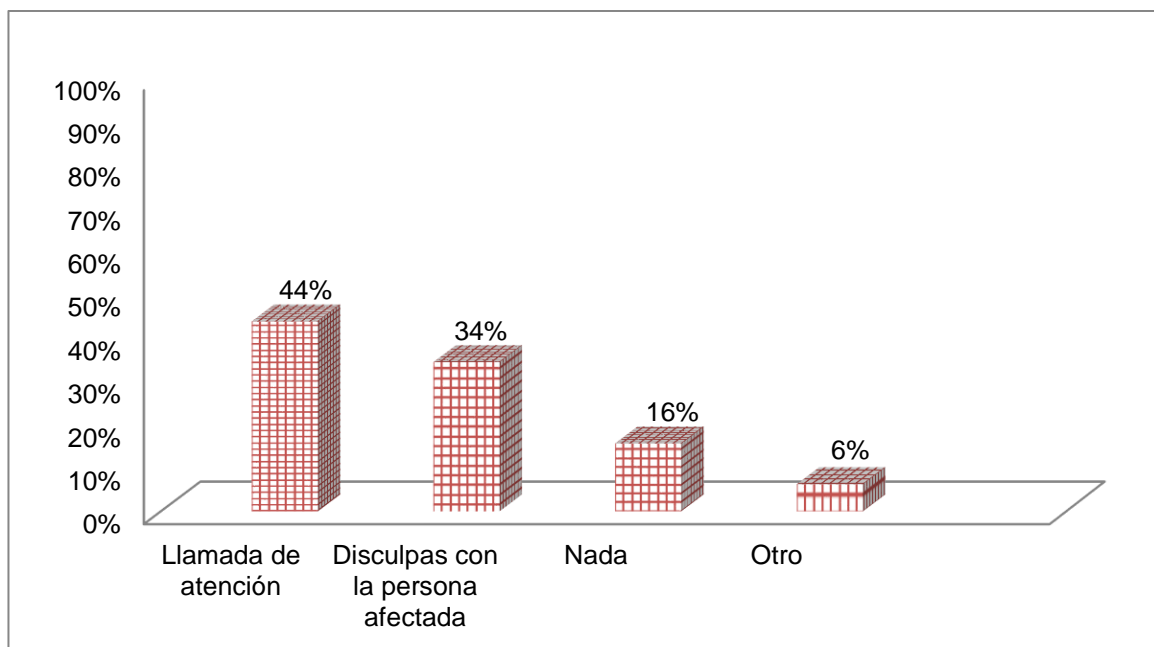
La mayor parte de los trabajadores corresponden al nivel operativo, razón por la cual deben consultar a su jefe inmediato superior, la forma de resolver cualquier problema que se presente en el Centro de Salud.

- **Medidas para el trabajador cuando el servicio es insatisfactorio**

Se preguntó a los usuarios internos sobre las medidas que se siguen cuando éste presta un mal servicio o comete un error. A continuación se presentan los resultados. (Véase gráfica 5)

**Gráfica 5**

**Medidas para el trabajador cuando el servicio es insatisfactorio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

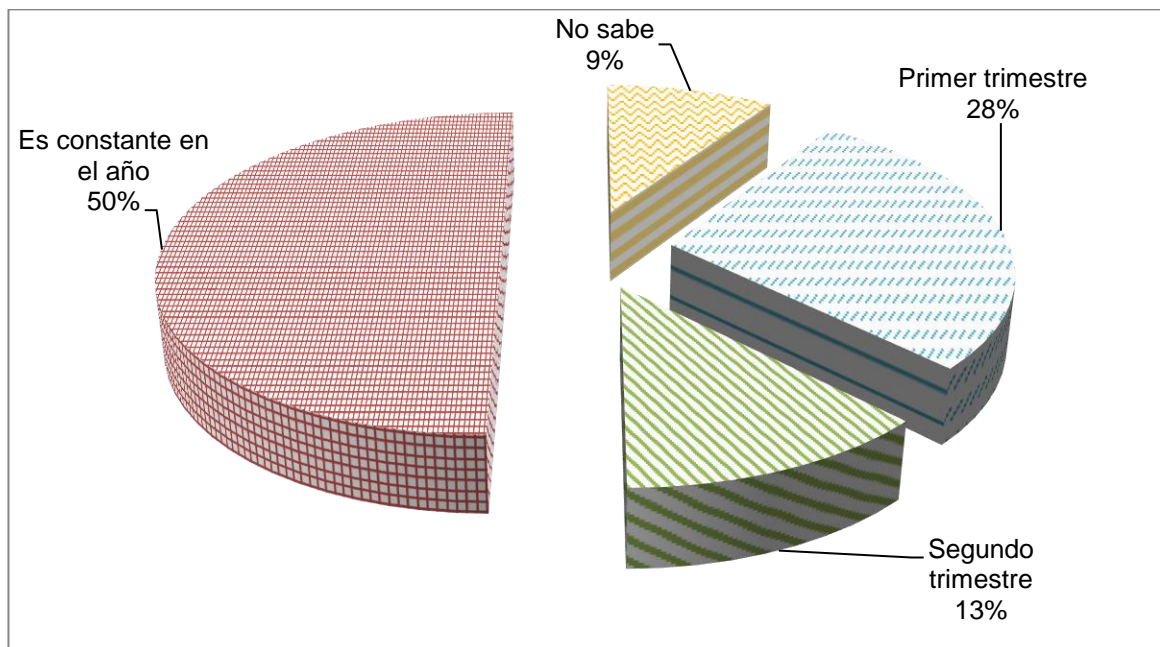
Los resultados en la gráfica anterior indican que, no existe una medida que sea uniforme o estándar para todos los usuarios internos en el Centro de Salud cuando se presenta algún problema con un paciente; sin embargo, cinco personas afirmaron que no se hace nada para resolver el problema, lo que evidencia que algunos colaboradores no intentan resolver ni recuperar el servicio.

- **Época del año con mayor demanda**

El Centro de Salud de Antigua Guatemala, como una institución pública está obligado a brindar el servicio de salud a toda la población que en el municipio reside; por lo tanto, la demanda depende del crecimiento de la población durante el año. Es por eso que se indagó a los usuarios internos sobre la época del año con mayor demanda para suavizar los picos altos, y estar preparados cuando más lo necesiten. (Véase gráfica 6)

**Gráfica 6**

**Época del año con mayor demanda en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Los resultados indican que, la cantidad de pacientes atendidos es constante en todo el año.

#### d) Dimensión de sensibilidad

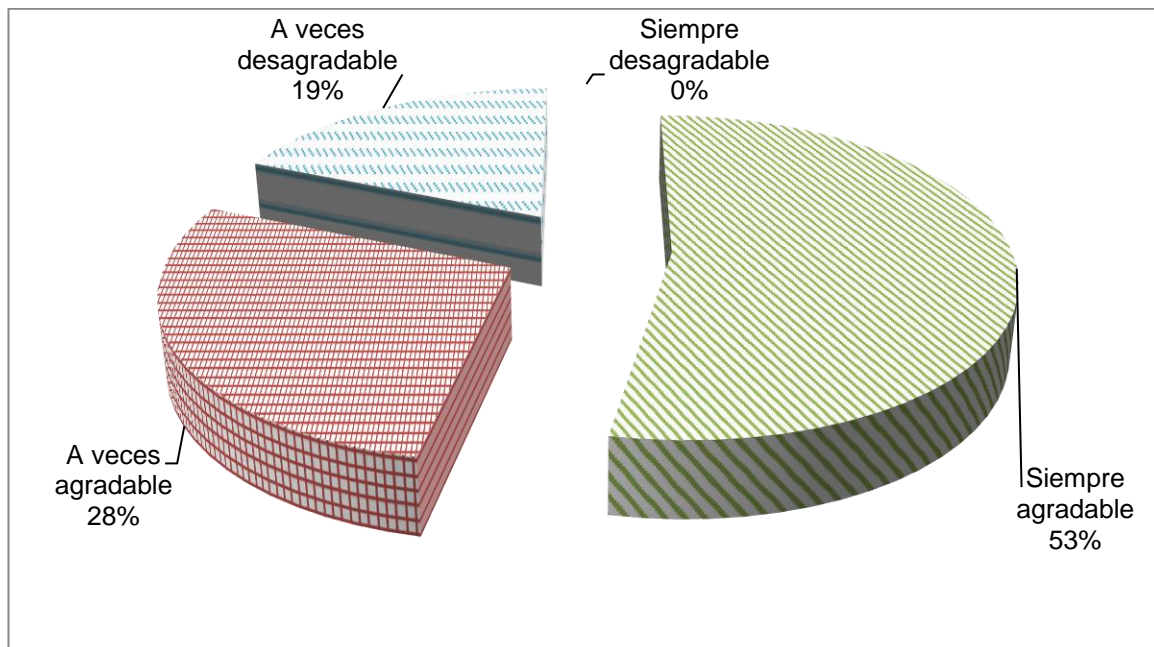
Se indagó a cada colaborador sobre aspectos que influyen directa o indirectamente en esta dimensión para brindar un servicio expedito.

- **Ambiente de trabajo**

Un ambiente de trabajo agradable, mejora la satisfacción de los trabajadores. A continuación, se presentan los resultados de la opinión de los usuarios internos sobre el ambiente de trabajo. (Véase gráfica 7)

**Gráfica 7**

**Ambiente de trabajo en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

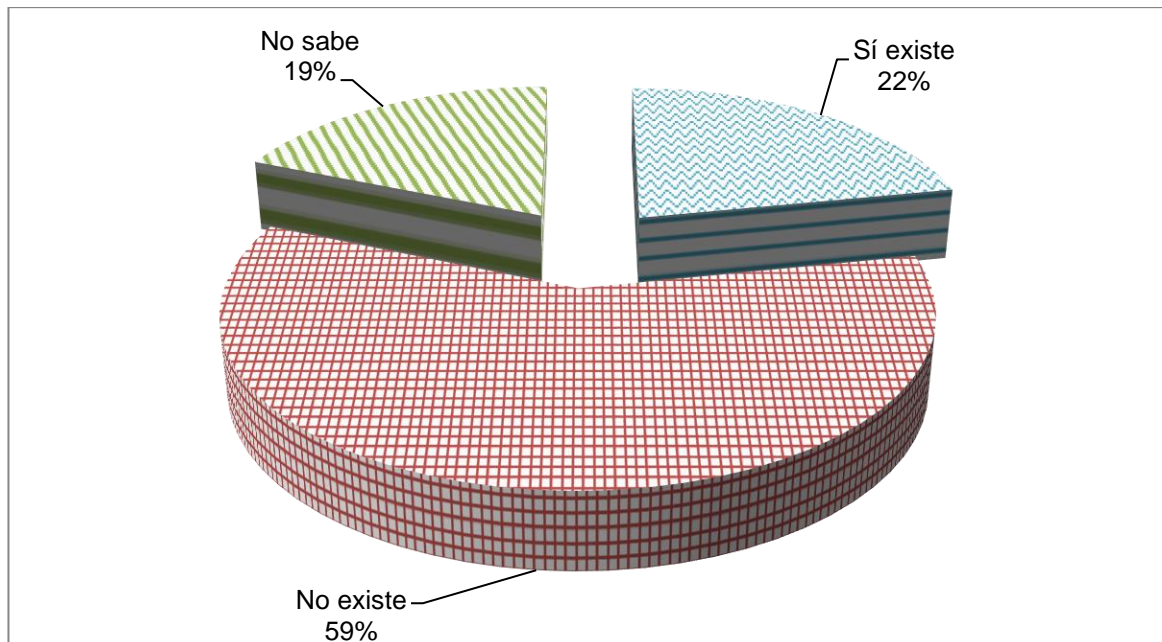
Según los resultados, la mayoría de los usuarios internos considera que el ambiente de trabajo siempre es agradable, lo cual contribuye al logro de sus objetivos y realizar su trabajo con agrado y sin molestias.

- **Persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias**

Se preguntó a los usuarios internos, si hay una persona o departamento en el Centro de Salud que se encargue de recibir las quejas, sugerencias o felicitaciones de los pacientes, a continuación se presentan los resultados. (Véase grafica 8)

**Gráfica 8**

**Persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Como se observa en la gráfica anterior, el porcentaje mínimo de usuarios que indicaron que sí existe una persona que se encarga de dichas funciones, se refiere al cargo de recepcionista, lo cual deja en evidencia que no hay una persona específica encargada de administrar las quejas, sugerencias o felicitaciones realizadas por los usuarios externos.

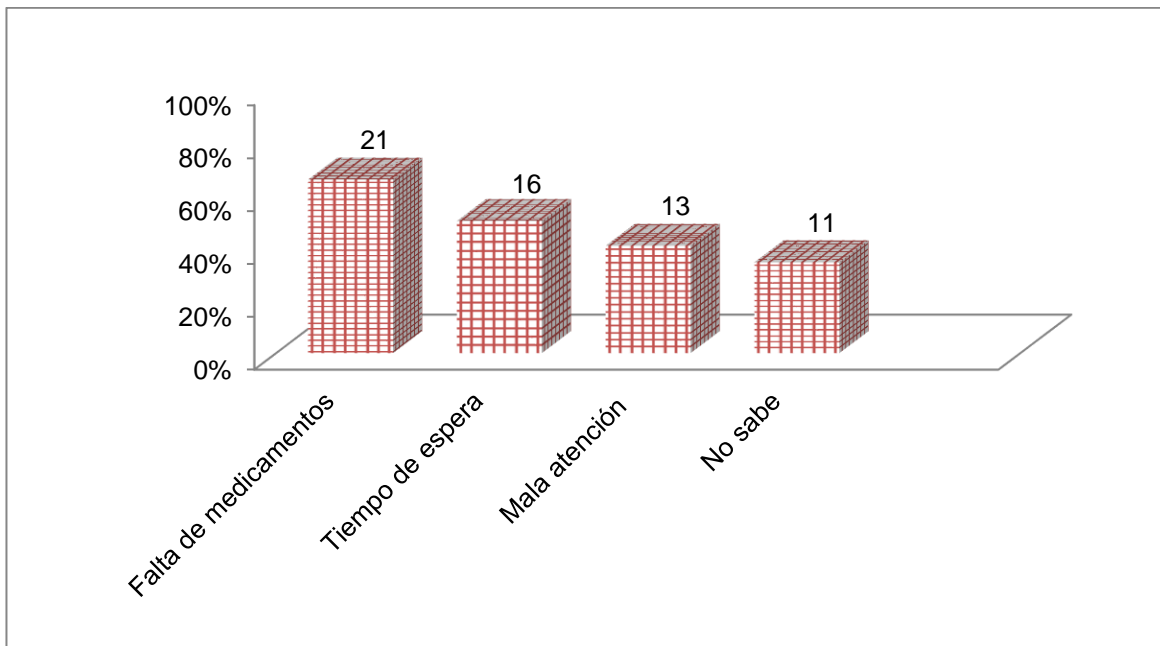


- **Reclamos y sugerencias más frecuentes**

A continuación se presentan los resultados de los reclamos y sugerencias más frecuentes, según opinión de los usuarios internos. (Véase gráfica 9)

**Gráfica 9**

**Reclamos y sugerencias más frecuentes en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Nota: los usuarios respondieron con más de una alternativa de respuesta.

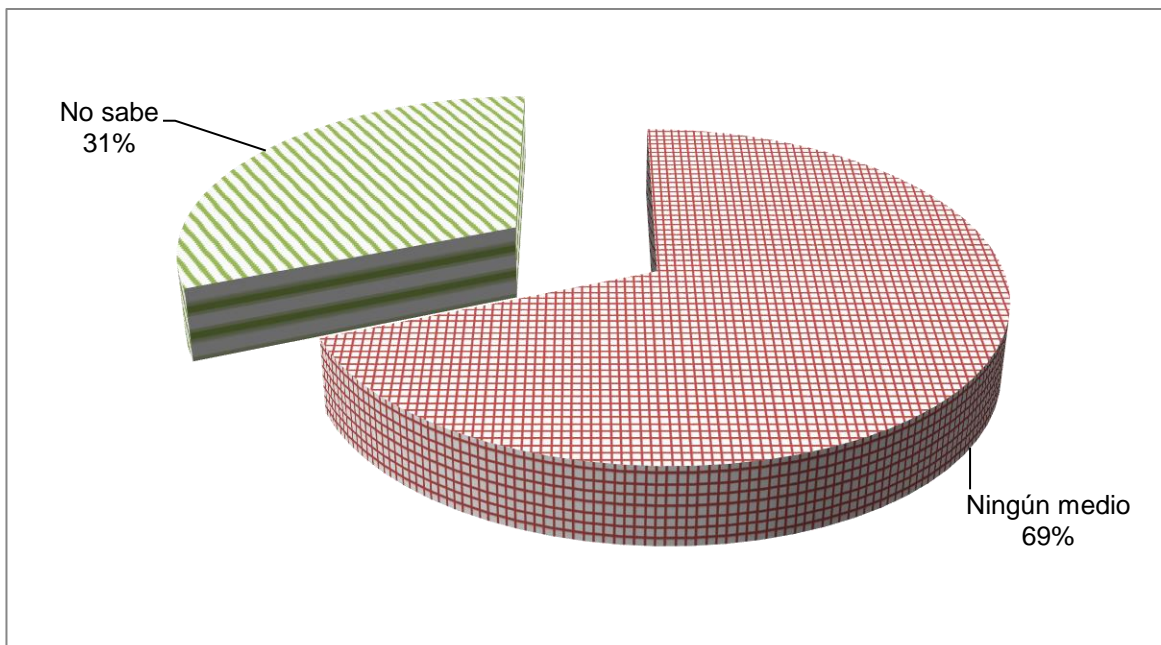
El reclamo más frecuente es la falta de medicamento, lo cual es provocado por el insuficiente presupuesto para el Centro de salud. Otro aspecto es el tiempo de espera, debido a que no se cuenta con el personal suficiente para atender a la población que requiere el servicio de salud.

El porcentaje de encuestados que no sabe cuáles son las quejas y reclamos más frecuentes, se debe a que pertenecen a cargos que no tienen relación directa con el usuario externo.

- **Medios utilizados para administrar las quejas y sugerencias del usuario externo**

Se preguntó a los usuarios internos sobre, cuáles son los medios utilizados para administrar las quejas y sugerencias de los usuarios externos. (Véase gráfica 10)

**Gráfica 10**  
**Medios utilizados para administrar las quejas y sugerencias del usuario externo en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Es evidente que no existe un método adecuado para administrar las quejas y sugerencias de los usuarios internos, tal como sería un buzón de quejas y sugerencias, en donde el paciente pueda exteriorizar su percepción sobre el servicio y contribuir a mejorarlo.

### e) Dimensión de seguridad

Es importante que el personal esté capacitado y tenga el conocimiento para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo, y con eso inspire seguridad al usuario externo.

- **Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de seguridad**

Se preguntó a los 32 usuarios internos sobre los aspectos que influyen en la dimensión de seguridad. (Véase cuadro 11)

**Cuadro 11**

**Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de seguridad,  
según usuarios internos**

<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>	<b>Total</b>
Capacitación al iniciar la relación laboral	69% (22)	31% (10)	0%	100%
Capacitaciones sobre servicio al cliente o usuario	25% (8)	74% (24)	0%	100%
Evaluación del desempeño	69% (22)	9% (3)	22% (7)	100%

**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Como se observa en el cuadro anterior, únicamente diez personas indicaron que no se les capacitó, debido a que anteriormente habían trabajado en otro Centro de Salud, por tanto, no se consideró necesaria su capacitación.

Todos los colaboradores deben estar capacitados en el tema de servicio al cliente debido a que la mayoría tiene contacto directo o indirecto con el usuario. Sin embargo, la mayoría de los usuarios internos no están capacitados en ese tema, lo que puede influir en el trato con el paciente, debido al desconocimiento de la forma correcta de comportarse con él.

Asimismo, se evidenció que a la mayoría de los encuestados sí se les evalúa su desempeño; el instrumento utilizado se presenta en el anexo 4. Sin embargo, los usuarios que no saben sobre la evaluación del desempeño, se debe a que tienen poco tiempo de laborar en el Centro de Salud.

#### f) Dimensión de empatía

Para mejorar la calidad en el servicio, es importante conocer las sugerencias de las personas que tienen contacto con el usuario externo, es decir, de los usuarios internos o proveedores del servicio.

- **Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de empatía**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos. (Véase cuadro 12)

#### **Cuadro 12**

#### **Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de empatía, según usuarios internos**

<b>Descripción</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No sabe</b>	<b>Total</b>
Existencia de un programa de sugerencias	19% (6)	50% (16)	31%(10)	100%
Consideración de las sugerencias para mejorar el servicio	53% (17)	47% (15)	0%	100%
Estímulo para mejorar las relaciones laborales	56% (18)	44% (14)	0%	100%

**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

La mitad de los usuarios internos indicó que no hay un programa elaborado para aportar sugerencias que contribuyan al mejoramiento del servicio; el porcentaje que respondió afirmativamente indicó que es en capacitaciones donde se les permite aportar sugerencias. Pero, la existencia de un programa de sugerencias, no es suficiente si éstas no son consideradas. Por esto se indagó sobre dicho aspecto, y evidenció que las sugerencias de más de la mitad de los usuarios internos si son consideradas para aplicarlas.

Un aspecto importante para que el usuario interno se sienta cómodo en su puesto de trabajo y pueda transmitir empatía al usuario externo, es que tenga una relación agradable con sus compañeros de trabajo; como se observa en el cuadro anterior, más de la mitad de los encuestados afirmó que sí se les estimula para mejorar esas relaciones por medio de charlas motivacionales, reuniones informales y celebración de cumpleaños.

### g) Dimensión de tangibles

Se refiere a todos los elementos físicos dentro del servicio que influyen en su calidad. En esta dimensión se evaluó aspectos como la satisfacción con el salario, reconocimiento por el buen desempeño, mejoras a las instalaciones físicas, suministro de equipo y recursos necesarios para desempeñar el trabajo y medios para comunicar el servicio de salud.

- **Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de tangibles**

Se preguntó a los 32 usuarios internos sobre algunos aspectos que influyen en la dimensión de tangibles. (Véase cuadro 13)

**Cuadro 13**  
**Hallazgos sobre aspectos de la dimensión de tangibles,**  
**según usuarios internos**

Descripción	Si	No	No sabe	Total
Satisfacción con el salario percibido	59% (19)	41% (13)	0%	100%
Reconocimiento o premiación por el buen desempeño	19% (6)	81% (26)	0%	100%
Mejoras a las instalaciones físicas	62% (20)	38% (12)	0%	100%
Suministro de equipo y recursos para desempeñar el trabajo	16% (5)	84% (27)	0%	100%

**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

El salario evita la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Con el fin de conocer si los usuarios internos están insatisfechos con el salario percibido, se les solicitó que indicaran si es el adecuado. Se evidenció que más de la mitad no está conforme con el salario que devengan, pues consideran que debería ser mayor por la cantidad de tareas que realizan y las responsabilidades del cargo. Sin embargo, este es un aspecto incontrolable por parte del Centro de Salud, ya que no es su responsabilidad decidir cuál será el salario de cada trabajador.

El reconocimiento por el buen desempeño en el trabajo es un factor motivacional, involucra los sentimientos relacionados con el crecimiento, desarrollo personal y

la autorrealización. Como se observa en el cuadro anterior, casi todos los usuarios indicaron que no se les reconoce cuando desempeñan excelente su trabajo; el porcentaje restante afirmó que sí se reconoce verbalmente su buen desempeño, pero no se les premia con algo tangible o visible.

La apariencia de las instalaciones físicas es uno de los factores que influye en la percepción que el usuario externo tenga sobre el servicio. En el cuadro 13 se observa que más de la mitad de los encuestados afirman que sí se han realizado mejoras específicamente la construcción de una clínica, lo que ha contribuido al mejoramiento del servicio.

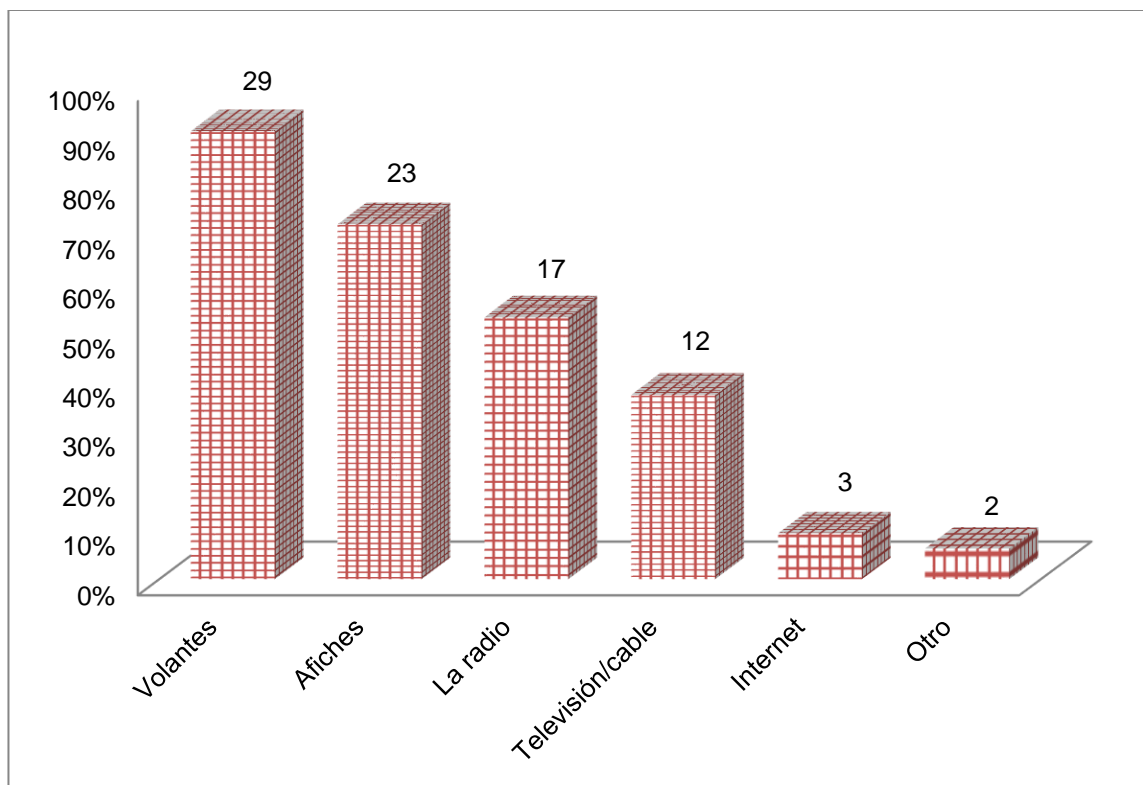
Asimismo, se evidenció que a casi el total de encuestados no les proporcionan todo el equipo y recursos necesarios para desempeñar sus funciones, entre ellos señalaron la falta de medicamentos, jeringas, gasas, pesas, estetoscopios, entre otros; los usuarios internos que sí tienen los suministros necesarios, pertenecen a las áreas de trabajo social, psicología y seguridad.

- **Medios para comunicar el servicio de salud**

Se preguntó a los usuarios internos qué medios de comunicación se utilizan para dar a conocer todo lo concerniente al Centro de Salud. (Véase gráfica 11)

**Gráfica 11**

**Medios para comunicar el servicio de salud, en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según usuarios internos**



**Fuente:** trabajo de campo, abril de 2015.

**Base:** 32 usuarios internos que laboran en el Centro de Salud.

Nota: los usuarios respondieron con más de una alternativa de respuesta.

Como se observa en la gráfica anterior, los medios más utilizados para darse a conocer son los escritos, debido al presupuesto limitado, tipo de usuarios externos, y la información transmitida.

### 2.7.3 Encuesta al usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala

En las 377 encuestas realizadas a los usuarios externos del Centro de Salud de Antigua Guatemala, se obtuvo información correspondiente a las dimensiones del servicio, esto evidenció la situación actual sobre la satisfacción del usuario externo, al conocer sus percepciones y expectativas, así como la brecha existente entre ambas.

#### a) Perfil de los usuarios externos

El perfil de los usuarios externos encuestados corresponde al sexo, edad, y tipo de consulta. (Véase cuadro 14)

**Cuadro 14**  
**Perfil de usuarios externos**

	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>	Femenino	298	79%
	Masculino	79	21%
	<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>
<b>Rango de edad</b>	18 – 25	9	2%
	26 – 30	87	23%
	31 – 35	167	44%
	36 – 40	89	24%
	41 – 45	13	3%
	Más	12	3%
	<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>
<b>Consulta</b>	Primera consulta	34	9%
	Re-consulta	343	91%
	<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Los pacientes del Centro de Salud fueron encuestados inmediatamente después de haber sido atendidos. Como se observa en el cuadro anterior, la mayoría de las personas encuestadas corresponde a mujeres, entre las edades de 31 a 35 años, que acudieron al Centro de Salud por una re-consulta.



**b) Criterio de calificación de percepciones y expectativas en el modelo de encuesta SERVQUAL**

Se solicitó a los encuestados que calificaran, **según su percepción**, el nivel de satisfacción que representaba cada uno de los aspectos contenidos en la boleta de encuesta, siendo el número uno la mínima satisfacción y cinco la máxima.

Luego, para determinar qué aspectos consideraban importantes y representativos en la calidad del servicio, se solicitó que calificaran **según sus expectativas**, el nivel de importancia que representaba cada uno de los mismos aspectos mencionados, siendo uno la mínima importancia y cinco la máxima.

Para efectos de estudio y análisis, se utilizó una escala tipo Likert<sup>3</sup> de uno a cinco, tanto para las percepciones como las expectativas de los usuarios externos. (Véase cuadro 15)

**Cuadro 15**  
**Criterio de calificación de percepciones y expectativas**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/ nada importante	Insatisfecho/ poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/ importante	Muy satisfecho/ muy importante	
Percepción						
Expectativa						
Brecha específica						
<b>Brecha general</b>						

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-marzo 2015.

Para analizar las **percepciones** del encuestado, se consideró el número uno como muy insatisfecho, número dos como insatisfecho, número tres como ni bien ni mal, número cuatro como satisfecho y número cinco como muy satisfecho.

<sup>3</sup> La escala de Likert es un método que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. Generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo de una declaración o pregunta.

Para analizar las **expectativas** del encuestado, se consideró el número uno como nada importante, el número dos como poco importante, el número tres como más o menos importante, el número cuatro como importante y el número cinco como muy importante.

Se analizó y comparó las percepciones contra las expectativas de los usuarios externos, primero, para determinar la **brecha específica** de cada una de las 5 posibles respuestas; y segundo, para determinar la **brecha general** de insatisfacción o satisfacción, de cada aspecto correspondiente a las dimensiones del servicio (confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles), analizando las respuestas negativas y neutras, y las respuestas positivas de los usuarios externos.

### **c) Análisis de las dimensiones del servicio**

Se solicitó a los usuarios externos encuestados que calificaran, según su percepción y expectativa, los aspectos relacionados a las cinco dimensiones del servicio para determinar la brecha específica y general existente entre ambos resultados.

#### **c.1) Dimensión de confiabilidad**

En esta dimensión se evaluó la capacidad de ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión por parte del personal del Centro de Salud de Antigua Guatemala. Entre los aspectos evaluados está el interés que el personal mostró en resolver algún problema que se presentara durante el servicio, atención médica el mismo día que dan el número para pasar a consulta, recopilación de datos personales, y cumplimiento del horario de trabajo. A continuación, se presentan los resultados de los aspectos evaluados en esta dimensión.

- **Interés del personal en resolver un problema**

Se preguntó a los usuarios externos su percepción y expectativa sobre el interés que tiene el personal del Centro de Salud para resolver algún problema que se presente, los resultados se presentan a continuación. (Véase cuadro 16)

**Cuadro 16**

**Calificación del interés en resolver un problema cuando este se presenta en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción del interés en resolver un problema	21%	34%	8%	24%	13%	100%
Expectativa de interés en resolver un problema	0%	0%	2%	3%	95%	100%
Brecha específica	Disminuye 21%	Disminuye 34%	Disminuye 6%	Disminuye 21%	Aumenta 82%	
<b>Brecha general</b>	<b>-61%</b>			<b>-61%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

El cuadro anterior muestra que las expectativas de los usuarios externos son superiores a sus percepciones, lo que deja una brecha del 61% de usuarios, que evidencia insatisfacción en ese aspecto, debido a que la mayoría de los encuestados espera que el personal muestre un interés en resolver cualquier problema que se presente durante la prestación del servicio, sin embargo, su percepción es diferente. Y al 39% restante si se están cumpliendo sus expectativas.

- **Atención médica el mismo día en el que dan el número para consulta**

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las percepciones y expectativas de los usuarios externos, sobre la atención médica el mismo día en el que dan el número para pasar consulta. (Véase cuadro 17)

**Cuadro 17**

**Calificación de atención médica el mismo día en el que dan el número para pasar a consulta, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción de atención el mismo día que le dan el número para consulta	0%	0%	0%	3%	97%	100%
Expectativa de atención el mismo día que le dan el número para consulta	21%	6%	9%	23%	41%	100%
Brecha específica	Aumenta 21%	Aumenta 6%	Aumenta 9%	Aumenta 20%	Disminuye 56%	
<b>Brecha general</b>	<b>36%</b>			<b>36%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

En los resultados anteriores, se determina que el total de encuestados está satisfecho en el aspecto sobre la atención el mismo día que le dan el número para pasar a consulta, sin embargo, al 36% de usuarios externos, las percepciones superaron sus expectativas, debido a que la mayoría prefiere ser atendidos otro día diferente al de la entrega de números, por el tiempo que tienen que esperar para que el médico empiece a atender.

- **Recopilación de datos personales antes de pasar a consulta**

Se indagó a los usuarios externos su percepción y expectativa sobre la recopilación de sus datos personales antes de pasar a recibir el servicio. (Véase cuadro 18)

**Cuadro 18**

**Calificación de recopilación de datos personales antes de pasar a consulta, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre recopilación de datos antes de pasar a consulta	0%	0%	0%	2%	98%	100%
Expectativa sobre recopilación de datos antes de pasar a consulta	0%	0%	6%	8%	86%	100%
Brecha específica	0%	0%	Aumenta 6%	Aumenta 6%	Disminuye 12%	
<b>Brecha general</b>		<b>6%</b>		<b>6%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

El cuadro anterior evidencia una brecha positiva de satisfacción que significa que, el total de usuarios externos encuestados está satisfecho con el aspecto del servicio correspondiente a la recopilación de sus datos antes de pasar a consulta; y de ellos, al 6% el servicio, en ese aspecto, superó sus expectativas.

- **Cumplimiento con el horario de atención en el Centro de Salud**

A continuación, se presentan los resultados de las percepciones y expectativas de los usuarios, sobre el aspecto del cumplimiento del personal con el horario de atención en el Centro de Salud de Antigua Guatemala. (Véase cuadro 19)

**Cuadro 19**

**Calificación del cumplimiento de horario de atención en el Centro de Salud, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción de cumplimiento del horario de atención	26%	22%	15%	19%	18%	100%
Expectativa de cumplimiento del horario de atención	0%	0%	0%	3%	97%	100%
Brecha específica	Disminuye 26%	Disminuye 22%	Disminuye 15%	Disminuye 16%	Aumenta 79%	
<b>Brecha general</b>	<b>-63%</b>			<b>-63%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Los resultados indicaron que, un alto porcentaje de usuarios encuestados está insatisfecho con el cumplimiento del horario de atención por parte del personal de salud, pues ellos deben esperar bastante tiempo en ser atendidos, ya que el personal usa más tiempo del normado para la hora de almuerzo y en su horario de atención, refaccionan o platican con sus compañeros. Lo cual provoca una brecha de insatisfacción en el 63% de usuarios externos, entre la percepción y lo que esperan en dicho aspecto, es decir que, sus expectativas son mayores que sus percepciones. Al 37% restante de usuarios encuestados si se están cumpliendo sus expectativas.

### c.2) Dimensión de sensibilidad

Se investigó en esta dimensión, la disposición de las enfermeras del Centro de Salud en ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio expedito y del tiempo que tienen los médicos en atender las preguntas de cada paciente.

- **Disposición de las enfermeras en ayudar siempre**

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las percepciones y expectativas de los usuarios externos, sobre la disposición que tienen las enfermeras en ayudar siempre a los pacientes. (Véase cuadro 20)

**Cuadro 20**

**Calificación sobre la disposición de enfermeras del Centro de Salud en ayudar siempre, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre disposición de enfermeras en ayudar siempre	21%	19%	26%	18%	16%	100%
Expectativa sobre disposición de enfermeras en ayudar siempre	0%	0%	2%	40%	58%	100%
Brecha específica	Disminuye 21%	Disminuye 19%	Disminuye 24%	Aumenta 22%	Aumenta 42%	
<b>Brecha general</b>	<b>-64%</b>			<b>-64%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Un alto porcentaje de encuestados está insatisfecho con este aspecto, pues aseguran que las enfermeras generalmente están ocupadas en cosas diferentes a las tareas que deberían realizar y no atienden sus necesidades o inquietudes, lo que provoca una brecha de insatisfacción en el 64% de los usuarios externos. El 36% restante sí está satisfecho con el servicio brindado en dicho aspecto.

- **Tiempo que los médicos tienen para responder sus preguntas**

A continuación, se presentan los resultados de las percepciones y expectativas de los usuarios, sobre el tiempo que los médicos tuvieron para responder todas sus preguntas. (Véase cuadro 21)

**Cuadro 21**

**Calificación sobre tiempo que los médicos tienen para responder sus preguntas, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción de tiempo que médicos tienen para responder preguntas	7%	8%	22%	30%	33%	100%
Expectativa de tiempo que médicos tienen para responder preguntas	0%	0%	0%	18%	82%	100%
Brecha específica	Disminuye 7%	Disminuye 8%	Disminuye 22%	Disminuye 12%	Aumenta 49%	
<b>Brecha general</b>	<b>-37%</b>			<b>-37%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Los resultados evidenciaron que, todos los encuestados espera que los médicos tengan tiempo para responder cualquier duda, sin embargo, al comparar lo que perciben con lo que esperan, hay una brecha del 37% de usuarios insatisfechos en ese aspecto.

El 63% restante de usuarios externos sí se siente satisfecho, lo cual indica que se cumplieron sus expectativas con relación a dicho aspecto.



### c.3) Dimensión de seguridad

Se investigó sobre el conocimiento, cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar seguridad, según usuarios externos.

- **Confianza que infunde el comportamiento de médicos y enfermeras**

Se indicó a los usuarios externos que calificaran según su percepción y expectativa el aspecto sobre la confianza que infundió el comportamiento de médicos y enfermeras en la prestación del servicio. (Véase cuadro 22)

**Cuadro 22**

**Calificación de la confianza que infunde el comportamiento de médicos y enfermeras, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción de confianza que infundió el comportamiento de médicos y enfermeras	0%	8%	18%	28%	46%	100%
Expectativa de confianza que infunde el comportamiento de médicos y enfermeras	0%	0%	1%	35%	64%	100%
Brecha específica	0%	Disminuye 8%	Disminuye 17%	Aumenta 7%	Aumenta 18%	
<b>Brecha general</b>		<b>-25%</b>		<b>-25%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Como se observa en el cuadro anterior, la diferencia de las percepciones y expectativas del usuario externo, presenta una brecha del 25% de insatisfacción, debido a que, los usuarios esperan que el comportamiento de los médicos y enfermeras infundan mayor confianza de lo que percibieron durante el servicio.

- **Seguridad con el diagnóstico del médico**

Los usuarios externos encuestados calificaron, según su percepción y expectativa el aspecto sobre la seguridad que sintieron con el diagnóstico del médico. (Véase cuadro 23)

**Cuadro 23**

**Calificación de la seguridad con el diagnóstico del médico, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre seguridad con el diagnóstico del médico	0%	0%	6%	15%	79%	100%
Expectativa sobre seguridad con el diagnóstico del médico	0%	0%	1%	25%	74%	100%
Brecha específica	0%	0%	Disminuye 5%	Aumenta 10%	Disminuye 5%	
<b>Brecha general</b>	<b>-5%</b>			<b>-5%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Como se observa en el cuadro anterior, la diferencia de las percepciones de los usuarios externos con sus expectativas, deja una brecha del 5%, que corresponde a los encuestados insatisfechos, pues ellos indican que el médico no realizó un examen completo, para determinar o confirmar el diagnóstico.

Sin embargo, el 95% de usuarios externos sí está satisfecho con relación a dicho aspecto, pues indicaron que los médicos muestran bastante conocimiento de los temas relacionados a su enfermedad y por consiguiente están satisfechos con el diagnóstico.

- **Cortesía de los médicos y enfermeras**

Se preguntó a los usuarios externos su percepción y expectativa sobre la cortesía que mostraron los médicos y enfermeras durante la prestación del servicio de salud. A continuación se presentan los resultados. (Véase cuadro 24)

**Cuadro 24**

**Calificación de la cortesía de los médicos y enfermeras, según expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre cortesía de médicos y enfermeras	6%	11%	32%	24%	27%	100%
Expectativa sobre cortesía de médicos y enfermeras	0%	5%	7%	29%	59%	100%
Brecha específica	Disminuye 6%	Disminuye 6%	Disminuye 25%	Aumenta 5%	Aumenta 32%	
<b>Brecha general</b>	<b>-37%</b>			<b>-37%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Los resultados anteriores muestran que, un alto porcentaje de los encuestados está insatisfecho con la cortesía de médicos y enfermeras. Pues indicaron que la actitud de las enfermeras no era cortés ni amable. Lo cual deja en evidencia una brecha del 37%, es decir que, para dicho porcentaje de usuarios externos, su expectativa es más alta que su percepción acerca del servicio en ese aspecto.

Al otro 63% de usuarios externos encuestados, sí se cumplen o superan sus percepciones o expectativas.

- **Conocimiento de médicos y enfermeras**

A continuación se presentan los resultados de las percepciones y expectativas que tienen los usuarios externos, sobre el conocimiento que tienen los médicos y enfermeras para responder las preguntas realizadas por los pacientes. (Véase cuadro 25)

**Cuadro 25**

**Calificación del conocimiento de médicos y enfermeras para responder preguntas, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre conocimiento de médicos y enfermeras para responder preguntas	0%	0%	23%	21%	56%	100%
Expectativa sobre conocimiento de médicos y enfermeras para responder preguntas	0%	0%	2%	24%	74%	100%
Brecha específica	0%	0%	Disminuye 21%	Aumenta 3%	Aumenta 18%	
<b>Brecha general</b>	<b>-21%</b>			<b>-21%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Los resultados anteriores indican que, hay una brecha de insatisfacción en el 21% de los usuarios externos, lo cual indica que, en dicho porcentaje de usuarios, las expectativas fueron más altas que las percepciones, dejando insatisfecho ese aspecto.

Sin embargo, la mayoría de usuarios externos, que corresponde al 79%, percibió que los médicos y enfermeras sí tienen el conocimiento para responder todas sus preguntas.

- **Tiempo del médico para atender a un paciente**

Se preguntó acerca de la percepción y expectativa de los usuarios externos, sobre si el tiempo que dedicó el médico en atender al paciente fue suficiente. (Véase cuadro 26)

**Cuadro 26**

**Calificación sobre el tiempo del médico para atender a un paciente, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre suficiente tiempo que dedica el médico en atender	0%	9%	27%	40%	24%	100%
Expectativa sobre suficiente tiempo que dedica el médico en atender	0%	0%	3%	27%	70%	100%
Brecha específica	0%	Disminuye 9%	Disminuye 24%	Disminuye 13%	Aumenta 46%	
<b>Brecha general</b>		<b>-33%</b>		<b>-33%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Según percepciones y expectativas de los usuarios, se evidenció una brecha del 33% de usuarios externos insatisfecho con relación al aspecto sobre el suficiente tiempo dedicado por el médico en atender a un paciente.

Para el 67% de encuestados, dicho aspecto es satisfactorio, lo que significa que se están cumpliendo sus expectativas.

#### c.4) Dimensión de empatía

Se indagó a los usuarios externos acerca del cuidado y atención individualizada por parte del personal de salud hacia ellos.

- **Preocupación mostrada de médicos y enfermeras por sus intereses**

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las percepciones y expectativas que tienen los usuarios externos sobre la preocupación mostrada de médicos y enfermeras por sus mejores intereses. (Véase cuadro 27)

**Cuadro 27**

**Calificación sobre la preocupación de los médicos y enfermeras por sus mejores intereses, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción de la preocupación de médicos y enfermeras por sus intereses	4%	4%	6%	28%	58%	100%
Expectativa de la preocupación de médicos y enfermeras por sus intereses	0%	0%	1%	3%	68%	100%
Brecha específica	Disminuye 4%	Disminuye 4%	Disminuye 5%	Aumenta 3%	Aumenta 10%	
<b>Brecha general</b>	<b>-13%</b>			<b>-13%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Los resultados del cuadro anterior evidencian que, el 13% de los usuarios externos están insatisfechos con ese aspecto, debido a que perciben que las enfermeras y a veces los médicos no muestran una sincera preocupación por sus mejores intereses, tanto personales como de la salud. Por otro lado, el 87% de usuarios si están satisfechos con dicho aspecto, es decir que sus percepciones son iguales o superiores a sus expectativas.

- **Comprensión de médicos y enfermeras de las necesidades específicas de los usuarios externos**

Los usuarios externos calificaron según su percepción y expectativa el aspecto sobre la comprensión que tienen los médicos y enfermeras de las necesidades específicas de los pacientes. (Véase cuadro 28)

**Cuadro 28**

**Calificación sobre la preocupación de médicos y enfermeras de sus necesidades, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre preocupación de médicos y enfermeras de sus necesidades	23%	25%	23%	15%	14%	100%
Expectativa sobre preocupación de médicos y enfermeras de sus necesidades	0%	0%	2%	19%	79%	100%
Brecha específica	Disminuye 23%	Disminuye 25%	Disminuye 21%	Aumenta 4%	Aumenta 65%	
<b>Brecha general</b>	<b>-69%</b>			<b>-69%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Como se observa, la mayoría de encuestados está insatisfecho, lo que se evidencia al presentar una brecha del 69% entre lo que esperan y lo que realmente perciben. Esto reveló que el personal de salud no conoce o conoce muy poco las necesidades, opiniones o expectativas de los usuarios externos del Centro de Salud.

Solamente el 31% restante de los encuestados sí se siente satisfecho con relación a dicho aspecto.

### c.5) Dimensión de tangibles

Se indagó a los usuarios externos su percepción y expectativa con relación a la apariencia de las instalaciones físicas, equipo y materiales impresos.

- **Equipo moderno**

A continuación se presentan los resultados de la percepción sobre, si el equipo del Centro de Salud es moderno y la importancia o expectativa que tienen sobre dicho factor. (Véase cuadro 29)

**Cuadro 29**

**Calificación de equipo moderno, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción de equipo moderno	31%	52%	8%	4%	5%	100%
Expectativa de equipo moderno	0%	0%	1%	14%	85%	100%
Brecha específica	Disminuye 31%	Disminuye 52%	Disminuye 7%	Aumenta 10%	Aumenta 80%	
<b>Brecha general</b>	<b>-90%</b>			<b>-90%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

La mayoría de usuarios consideran que el área de laboratorios debería estar mejor equipado, lo que provocó una brecha del 90% de usuarios externos insatisfechos con dicho aspecto, pues sus expectativas son más altas que sus percepciones. Solamente el 10% de usuarios externos encuestados está satisfecho.



- **Equipo y material médico suficiente**

Se preguntó a los usuarios externos su percepción sobre, si el equipo y material médico consideran que es suficiente, y la importancia o expectativa que representa para ellos ese aspecto. (Véase cuadro 30)

**Cuadro 30**

**Calificación de equipo y material médico suficiente, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre equipo y material médico suficiente	53%	19%	22%	4%	2%	100%
Expectativa sobre equipo y material médico suficiente	0%	0%	3%	17%	80%	100%
Brecha específica	Disminuye 53%	Disminuye 19%	Disminuye 19%	Aumenta 13%	Aumenta 78%	
<b>Brecha general</b>	<b>-91%</b>			<b>-91%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

La percepción sobre el equipo y material médico suficiente, presenta un alto porcentaje de encuestados insatisfechos debido a la falta de materiales como jeringas, medicina, e incluso equipo principal de médicos. Lo que provocó una brecha del 91% insatisfechos, pues su percepción no correspondió a las expectativas que tienen de dicho aspecto. El 9% restante de usuarios sí están satisfechos.

- **Apariencia de las instalaciones**

A continuación se presentan los resultados de las percepciones y expectativas de los usuarios externos sobre la apariencia de las instalaciones. (Véase cuadro 31)

**Cuadro 31**

**Calificación de apariencia de las instalaciones, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre apariencia de las instalaciones	18%	25%	11%	27%	19%	100%
Expectativa sobre apariencia de las instalaciones	0%	0%	2%	19%	79%	100%
Brecha específica	Disminuye 18%	Disminuye 25%	Disminuye 9%	Disminuye 8%	Aumenta 60%	
<b>Brecha general</b>	<b>-52%</b>			<b>-52%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Como se observa en el cuadro anterior, la mayor parte de los encuestados espera que las instalaciones estén limpias, cuidadas y aptas para las consultas, sin embargo, lo cual deja en evidencia una brecha del 52% de usuarios insatisfechos con dicho aspecto. El 48% restante si está satisfecho, es decir que sus percepciones son iguales o superiores a sus expectativas en ese aspecto del servicio.

- **Materiales asociados con el servicio**

Se preguntó a los usuarios externos encuestados su percepción sobre, si los materiales asociados con el servicio como volantes o afiches son visualmente atractivos y la expectativa o importancia que tienen para ellos ese aspecto. (Véase cuadro 32)

**Cuadro 32**

**Calificación sobre los materiales asociados con el servicio visualmente atractivos, según percepción y expectativa de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre materiales asociados con el servicio visiblemente atractivos	21%	5%	25%	25%	24%	100%
Expectativa sobre materiales asociados con el servicio visiblemente atractivos	1%	3%	25%	40%	31%	100%
Brecha específica	Disminuye 20%	Disminuye 2%	0%	Aumenta 15%	Aumenta 7%	
<b>Brecha general</b>	<b>-22%</b>			<b>-22%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Algunos de los encuestados se sienten insatisfechos con el material asociado con el servicio, como volantes, carteles o afiches, pues indicaron que hay información importante que está pegada en los alrededores escrita a mano. Lo que deja en evidencia una brecha del 22% de usuarios insatisfechos en dicho aspecto.

El 78% de los usuarios externos encuestados, está satisfecho, debido a que sus percepciones son iguales o superiores a sus expectativas.

- **Entrega de medicamento recetado por el médico después de la consulta**

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de las percepciones y expectativas de los usuarios externos, sobre el aspecto del servicio correspondiente a la entrega de todo el medicamento recetado por el médico después de la consulta. (Véase cuadro 33)

**Cuadro 33**

**Calificación sobre la entrega de medicamento recetado por el médico después de la consulta, según percepciones y expectativas de usuarios externos**

ASPECTO	1	2	3	4	5	Total
	Muy insatisfecho/nada importante	Insatisfecho/poco importante	Ni bien ni mal/más o menos importante	Satisfecho/importante	Muy satisfecho/muy importante	
Percepción sobre entrega de todo el medicamento recetado	5%	6%	38%	10%	41%	100%
Expectativa sobre entrega de todo el medicamento recetado	0%	0%	0%	5%	95%	100%
Brecha específica	Disminuye 5%	Disminuye 6%	Disminuye 38%	Disminuye 5%	Aumenta 54%	
<b>Brecha general</b>	<b>-49%</b>			<b>-49%</b>		

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Como se observa, el total de encuestados espera que le entreguen todo el medicamento recetado por el médico, sin embargo, hay una brecha del 49% de usuarios insatisfechos, debido a la escases de los medicamentos provocado por el bajo presupuesto del Centro de Salud.

Las percepciones del 51% de los usuarios son iguales o superiores a las expectativas, lo que significa que están satisfechos con dicho aspecto.

#### d) Preguntas generales del servicio

Se indagó a los usuarios externos encuestados sobre aspectos generales del servicio de salud. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

- **Hora de espera desde la llegada al Centro de Salud hasta recibir atención médica**

Con el fin de conocer detalladamente el tiempo que los usuarios externos tienen que esperar para ser atendidos, se investigó la hora de llegada, la hora en que les fueron entregados los números y la hora en que fueron atendidos por el médico. (Véase cuadro 34)

**Cuadro 34**

**Hora de espera desde la llegada al Centro de Salud hasta recibir atención médica, según usuarios externos**

	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Hora de llegada</b>	5:00 - 6:00 am	239	63%
	6:01 - 7:00 am	61	16%
	7:01 - 8:00 am	38	10%
	8:01 - 9:00 am	10	3%
	9:01 - más	29	8%
	<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>
<b>Hora de entrega de número para consulta</b>	7:00 - 7:30 am	308	82%
	7:31 - 8:00 am	27	7%
	8:01 - 8:30 am	17	5%
	8:31 - 9:00 am	6	2%
	9:01 - más	19	5%
	<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>
<b>Tiempo de espera para ser atendido por el médico</b>	De 0 a 30 minutos	7	2%
	De 31 a 60 minutos	26	7%
	Más de una hora	344	91%
	<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Como se observa en el cuadro anterior, la mayoría de los usuarios externos llegan a las instalaciones del Centro de Salud entre las cinco y seis de la

mañana, es decir que llegan una hora o más, antes de que inicien en horario de atención, debido a que ellos quieren ser los primeros en ser atendidos.

Con relación a la entrega de números para consulta, el 82% de los encuestados indicó lo recibieron entre siete y siete y media de la mañana, lo que confirma que la mayoría de los pacientes llegan una hora o dos horas antes de la entrega de números, por lo tanto, tienen que esperar por más de una hora afuera de las instalaciones.

Además de esperar afuera de las instalaciones, los usuarios tienen que esperar para que el médico inicie la consulta. En tal sentido, se les interrogó acerca del tiempo que esperaron para ser atendidos.

Como se observa en el cuadro 34, el 91% del total de encuestados esperó más de una hora para que el médico lo atendiera.

Esto indicó que, en total, la mayoría de pacientes esperan más de dos o tres horas en ser atendidos. Lo que representa molestias, pues la espera es larga, y según se investigó en las preguntas de clasificación, la mayoría de encuestados son mujeres, que llevan a sus hijos.

- **Problemas con la prestación del servicio y tiempo en resolverlo**

Se preguntó a los encuestados si en su estadía en el Centro de Salud tuvieron algún problema con la prestación del servicio; en el siguiente cuadro se presentan los resultados. (Véase cuadro 35)

**Cuadro 35**

**Problemas con la prestación del servicio, según usuarios externos**

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Tuvo problemas en el servicio</b>	Sí	14	4%
	No	363	96%
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100%</b>
<b>Tipo de problema</b>	Mala atención de enfermeras	10	71%
	Pérdida de expediente	4	29%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>Tiempo para resolver el problema</b>	Rápido	1	7%
	Ni rápido/ ni lento	2	14%
	Lento	1	7%
	No lo resolvió	10	71%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Los encuestados indicaron que las enfermeras no fueron corteses ni amables y tuvieron que esperar a que ellas refaccionaran para consultar algunas dudas; asimismo indicaron que no tienen cuidado al inyectar a los pacientes o medir la presión; la pérdida de su expediente, se debe a que todo lo trabajan manual y no computarizado.

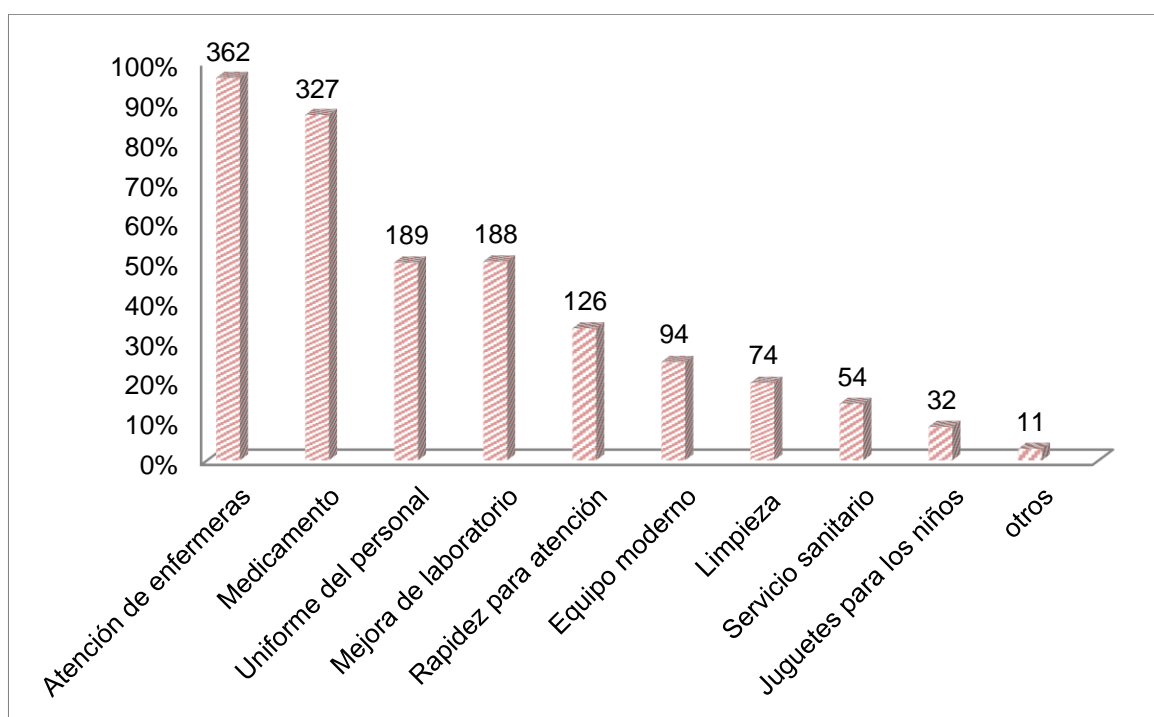
Se preguntó el medio que utilizó para informar acerca de sus quejas o problemas, a lo que el 100% respondió que de manera personal. Esto muestra que no se utiliza buzón de quejas y sugerencias.

- **Aspectos que puede mejorar el Centro de Salud**

Entre los aspectos que pueden mejorarse en el Centro de Salud, según los usuarios externos está la atención de enfermeras, proporcionarles todo el medicamento después de la consulta, el uso del uniforme, mejorar el laboratorio, la rapidez para atender, la modernización del equipo, la limpieza, el servicio sanitario, juguetes para los niños en la sala de espera, entre otros aspectos. (Véase gráfica 12)

**Gráfica 12**

**Aspectos que puede mejorar el Centro de Salud, según usuarios externos**



**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Nota: los usuarios respondieron con más de una alternativa de respuesta.

La atención de las enfermeras es un aspecto que casi el total de los usuarios externos consideran que debe mejorar ya que afirman que no son amables y no cumplen con sus horas de trabajo. Entre otros aspectos que pueden mejorarse está un dispensador de agua, sistema de aire acondicionado, material visual más llamativo, y una televisión en la sala de espera.

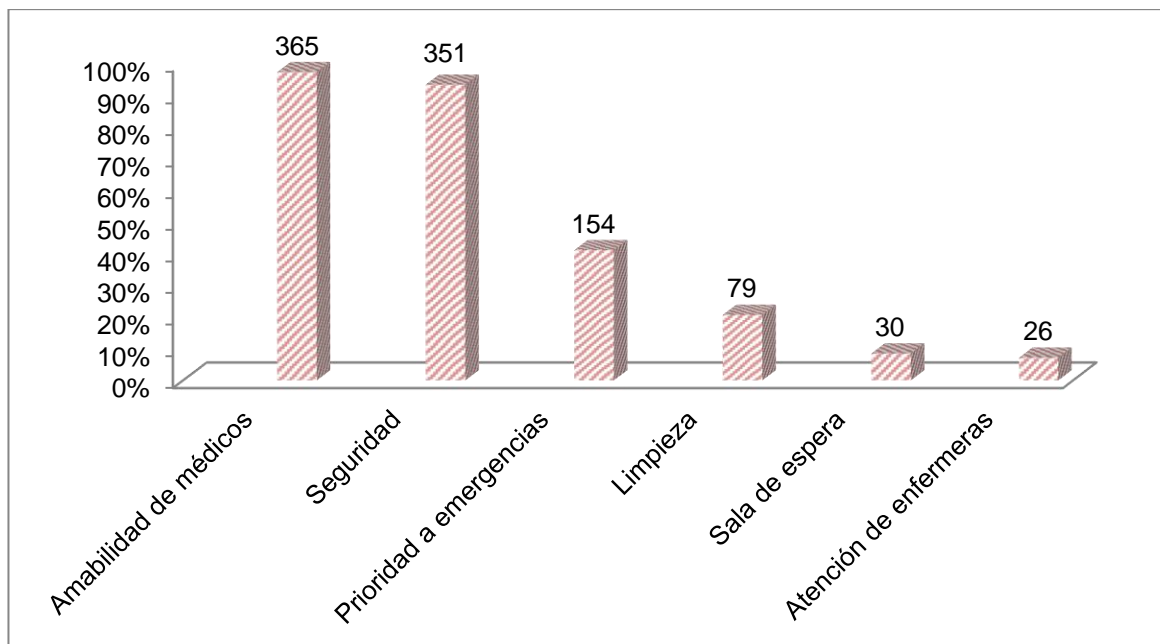


- **Aspectos agradables del servicio**

Algunos de los aspectos agradables del servicio para el usuario externo está la amabilidad de los médicos, la seguridad, la prioridad que le dan a los pacientes que llegan por alguna emergencia, la limpieza y el cuidado de las instalaciones, la sala de espera, la atención de las enfermeras. (Véase gráfica 13)

**Gráfica 13**

**Aspectos agradables del servicio, según usuarios externos**



**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Nota: los usuarios respondieron con más de una alternativa de respuesta.

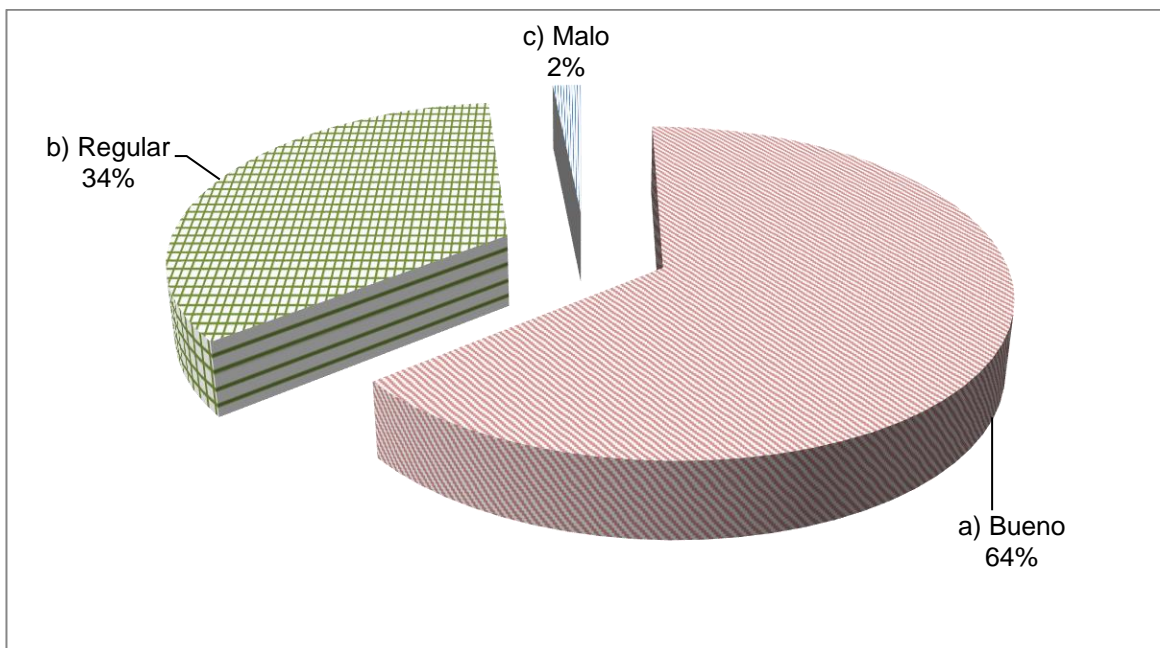
La amabilidad de los médicos es un aspecto agradable para los pacientes, pues indicaron que ellos son comprensivos y responden a todas sus dudas, además muestran interés en mejorar la salud de cada uno. Otro aspecto es la seguridad, ya que siempre hay un guardia cuidado las instalaciones, lo que contribuye a que los pacientes se sientan seguros dentro del Centro de salud.

- **Aspecto personal de los trabajadores**

Los usuarios externos opinaron sobre el aspecto personal de los trabajadores del Centro de Salud, a continuación se presentan los resultados. (Véase gráfica 14)

**Gráfica 14**

**Aspecto personal de los trabajadores, según usuarios externos**



**Fuente:** trabajo de campo, enero de 2015.

**Base:** 377 usuarios externos encuestados.

Los usuarios que consideran que el aspecto de los trabajadores es malo, se debe a que algunos no portan el uniformen ni gafete de identificación, por tanto, desconfían cuando les piden datos personales o que les den a sus hijos para llevarlos a las clínicas.

### **2.7.3.1 Resumen del diagnóstico de la situación actual del servicio al usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala**

En el anexo 6 de este documento, se presenta el resumen de los resultados obtenidos de las brechas en cada dimensión del servicio, de 377 usuarios externos del Centro de Salud de Antigua Guatemala. (Véase anexo 6)

## **2.8 Matriz FODA**

Para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro de Salud de Antigua Guatemala, se hace necesario utilizar la herramienta FODA.

La matriz FODA se realiza con el propósito de facilitar la comparación y el análisis de la situación actual en que se encuentra, para elaborar estrategias que mejoren servicio de salud.

Los resultados y hallazgos de la entrevista con el Coordinador Municipal del Centro de Salud, las encuestas a los 32 usuarios internos y de las 377 encuestas a los usuarios externos, permitieron conocer los factores internos de la institución, que corresponden a las fortalezas y debilidades y los factores externos, que corresponden a las oportunidades y amenazas.

Las estrategias formuladas en la matriz FODA pretenden primero, maximizar las fortalezas y las amenazas; segundo, minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; tercero, maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas; y por último minimizar las debilidades y amenazas. (Véase tabla 8)

**Tabla 8**

**Matriz FODA del Centro de Salud de Antigua Guatemala**

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Equipo médico calificado</li> <li>Equipo técnico de distrito en donde participa un representante de cada disciplina para la toma de decisiones y sugerencias</li> <li>Charlas motivacionales periódicas</li> <li>Construcción de otra clínica</li> <li>Disposición del personal en brindar un servicio de calidad</li> <li>Evaluación del desempeño del personal periódicamente</li> <li>Confianza de la población en el personal médico del Centro de Salud</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>No existe un encargado de servicio al cliente</li> <li>No conocen las expectativas y percepciones de los usuarios</li> <li>Falta de trabajo en equipo</li> <li>Falta de motivación del personal</li> <li>Falta de mecanismos para las quejas y sugerencias</li> <li>Incumplimiento de horarios de trabajo</li> <li>Mala disposición de enfermeras en ayudar</li> <li>Limpieza de las instalaciones</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Disposición de nuevos proyectos por parte de Área de Salud</li> <li>Creciente demanda de los servicios de salud por parte de la población</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño. (F3, F5, O1)</li> <li>Estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad. (F1, F2, F5, F6, O2)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo, para mejorar el servicio de salud. (D1, D2, D4, D6, D7, O1, O2)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Inseguridad que atraviesa el país</li> <li>Debilidad en la red de servicios de salud</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio. (F5, A1, A2)</li> <li>Mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza. (F4, F5, F7, A2)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio. (D2, D5, A1)</li> <li>Comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio. (D2, D3, D4, D7, D8, A2)</li> </ol>

**Fuente:** trabajo de campo, enero-marzo 2015.

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN CENTRO DE SALUD UBICADO EN LA CIUDAD DE ANTIGUA GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**

Después de analizar la situación actual de la calidad del servicio que brinda el Centro de Salud ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala, se elaboró en el presente capítulo la propuesta de estrategias para mejorarlo.

La propuesta se fundamenta en el marco teórico presentado en el capítulo I y se justifica con base en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en el capítulo II.

Contiene la justificación de la propuesta, definición, objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta, modelo SERVQUAL; la descripción de estrategias basadas en el modelo, objetivos y planes de acción de cada estrategia, evaluación y seguimiento.

#### **3.1 Justificación**

La ley establece en el Artículo 17, inciso g), que el Ministerio de Salud Pública tendrá la función de: “Desarrollar acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud y las complementarias pertinentes a fin de procurar a la población la satisfacción de sus necesidades en salud.” (2:5)

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico, se evidenció que la razón por la cual se presentan algunas deficiencias en la prestación del servicio de salud, se debe a que no aplican estrategias de servicio al cliente, que sean adecuadas para identificar y cerrar las brechas existentes entre el desempeño actual y el deseado.

Por lo tanto, para mejorar la calidad del servicio actual, cumplir con las expectativas del usuario y mejorar su satisfacción, se propone aplicar estrategias de servicio al cliente basadas en el modelo SERVQUAL.

### **3.2 Definición de la propuesta**

La propuesta de estrategias que se describen en este capítulo surge a partir de la formulación del análisis FODA presentado al final del capítulo II, en el cual se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes.

Con base en el modelo SERVQUAL, se propone implementar las siguientes estrategias y tácticas para mejorar la calidad del servicio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala. (Véase cuadro 36)

**Cuadro 36**

**Definición de las estrategias de servicio al cliente propuestas para mejorar la calidad del servicio**

BRECHAS	DEFICIENCIAS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<b>GAP 1: del conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No conocen las expectativas y percepciones de los usuarios</li> <li>-Falta de motivación del personal</li> <li>-Falta de mecanismos para las quejas y sugerencias</li> <li>-Recurso humano escaso para la población que se tiene que atender</li> </ul>	1.1 Conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo para mejorar el servicio de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de encuesta de percepciones y expectativas del servicio</li> <li>-Elaboración de guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado</li> </ul>
		1.2 Administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de un buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones</li> <li>-Creación de boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones</li> </ul>
<b>GAP 2: diseño y estándares de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de la filosofía institucional</li> <li>-No existe un área de servicio al cliente</li> <li>-Ambiente físico inapropiado</li> <li>-Incumplimiento de horarios de trabajo</li> </ul>	2.1 Sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio	-Visualización física de misión y visión del Centro de Salud
		2.2 Mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mapa de ubicación de los servicios</li> <li>-Identificación del personal</li> <li>-Boleta de control de mantenimiento del ambiente de servicio</li> </ul>
		2.3 Estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad	-Guía de características para el buen servicio
<b>GAP 3: desempeño del servicio</b>	-Mala disposición de enfermeras en ayudar	3.1 Definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salubrista ejemplar del mes</li> <li>-Diplomas de reconocimiento</li> </ul>
<b>GAP 4: comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de trabajo en equipo</li> <li>-Deficiencias en la comunicación entre el Coordinador y los trabajadores y usuarios externos</li> </ul>	4.1 Comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de boleta de sugerencias del trabajador</li> <li>-Afiches informativos sobre los esfuerzos por mejorar el servicio</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

Con la implementación de estas estrategias se pretende aumentar la calidad del servicio, cumplir con las expectativas del usuario y mejorar su satisfacción, a través del desarrollo de acciones que mejorarán el servicio actual.

### **3.3 Objetivo de la propuesta**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño e implementación de las estrategias de servicio al cliente en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, con base en el modelo SERVQUAL de la calidad del servicio son:

#### **a) Objetivo general**

Disminuir un 20% el promedio general de insatisfacción, que actualmente corresponde al 47.7% sobre la calidad del servicio, en el largo plazo.

#### **b) Objetivos específicos**

- Proporcionar las herramientas necesarias, para que los trabajadores brinden un servicio de calidad, mediante la aplicación de estrategias, tácticas y evaluación de las actividades.
- Cumplir con las expectativas del servicio de los usuarios externos, al ofrecer procesos acordes a sus necesidades, deseos y problemas.
- Mantener una comunicación con los usuarios internos, por medio de sugerencias para mejorar el servicio de salud.

### **3.4 Modelo SERVQUAL**

Con base en este modelo se elaboran las actividades que deben realizarse para cerrar la brecha entre las expectativas y percepciones del cliente o usuario, es decir la elaboración de las estrategias.



Por lo que, para cerrar la brecha entre las percepciones y expectativas del usuario, es indispensable cerrar las brechas del proveedor, provocadas por los prestadores del servicio.

A continuación, se describen las brechas del proveedor y las estrategias que deberán aplicarse para cerrarlas:

**a) GAP 1: conocimiento**

Se refiere a la diferencia que existe entre las expectativas de los usuarios externos acerca del servicio de salud y la comprensión que tiene el Centro de Salud acerca de esas expectativas.

El personal del Centro de Salud no conoce con claridad las expectativas y percepciones sobre el servicio de los usuarios externos, debido a la falta de tácticas y herramientas oportunas. Por tanto, se propone aplicar las siguientes estrategias:

- Conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo para mejorar el servicio de salud.
- Administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio.

**b) GAP 2: diseño y estándares de servicio**

Se refiere al establecimiento de estándares adecuados del servicio, conforme a las expectativas de los usuarios externos del Centro de Salud.

Al no conocer con claridad las percepciones y expectativas de los usuarios externos en el Centro de Salud, se les dificulta a los trabajadores laborar bajo esas necesidades y expectativas. Para cerrar esta brecha se propone aplicar las siguientes estrategias:

- Sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio.
- Mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza.
- Estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad.

### **c) GAP 3: desempeño del servicio**

Se refiere al desempeño del servicio en función del diseño y estándares del mismo.

En el Centro de Salud se evidenció una inconformidad de los usuarios externos sobre el desempeño del servicio, mayormente por parte del personal de enfermería, quienes según usuarios no brindan buena atención. Para cerrar esta brecha se proponen las siguientes estrategias:

- Definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño.

### **d) GAP 4: comunicación**

Se refiere a la diferencia entre la comunicación de una promesa por parte del Centro de Salud, con el servicio realmente entregado a los usuarios externos.

Actualmente existen deficiencias en la comunicación entre el Coordinador y los trabajadores, debido a varias razones, entre estas, la falta de oportunidades para que el trabajador emita sugerencias para mejorar el servicio; para lo cual se propone la siguiente estrategia:

- Comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio.

### **3.5 Desarrollo de las estrategias de servicio al cliente para un Centro de Salud ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez**

Con el objetivo de reducir las brechas del proveedor, se propone el desarrollo de las estrategias para el mejoramiento del servicio de salud, basadas en el modelo SERVQUAL.

El desarrollo de las acciones contenidas en esta propuesta permitirá mejorar la calidad del servicio en el Centro de Salud, cumplir con las expectativas del usuario y mejorar su satisfacción.

A continuación, se desarrolla cada una de las estrategias, las cuales contienen los objetivos, planes de acción y la evaluación y seguimiento de cada una.

#### **3.5.1 Estrategias de GAP 1**

##### **a) Estrategia uno: conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo para mejorar el servicio de salud**

Uno de los principales motivos por el cual el personal del Centro de Salud no cumple con las expectativas de los usuarios externos radica en que no las conocen o no las entienden de manera precisa.

Esta estrategia servirá para obtener información necesaria sobre las percepciones y expectativas del usuario externo que contribuya al mejoramiento de su satisfacción con relación al servicio que recibe, y las brechas de insatisfacción presentadas en los resultados.

##### **a.1 Descripción de la estrategia**

En esta estrategia se describe el proceso para que el personal del Centro de Salud conozca las percepciones y expectativas del usuario externo, con el fin de

detectar insatisfacciones que se estén presentando, así como determinar los aspectos que los usuarios esperan del servicio de salud, y con ello asegurar una entrega satisfactoria. (Véase cuadro 37)

### Cuadro 37

#### Estrategia uno: conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo para mejorar el servicio de salud

BRECHA	ESTRATEGIA	TÁCTICA
<b>GAP 1: del conocimiento</b>	1.1 Conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo, para mejorar el servicio de salud	- Diseño de encuesta de percepciones y expectativas del servicio - Elaboración de guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

#### a.2 Objetivos

Para desarrollar esta estrategia se plantean los siguientes objetivos:

- Reducir un 25% la brecha de insatisfacción entre las percepciones y expectativas de los usuarios externos con relación al servicio percibido en un periodo de 3 años.
- Conocer las percepciones y expectativas de los usuarios externos en periodos continuos de 6 meses.

#### a.3 Tácticas

Para el desarrollo de la estrategia, se propone las siguientes tácticas:

##### a.3.1 Encuesta de percepciones y expectativas del servicio

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala realizar una investigación por lo menos cada seis meses sobre las percepciones y expectativas de los usuarios externos con respecto al servicio de salud, a través de una boleta de encuesta.


- **Herramienta**

Para la elaboración de las secciones y preguntas que contiene el diseño de la boleta de encuesta, se ha tenido en consideración la correlación de éstas con las dimensiones de la calidad.

La boleta contiene preguntas sencillas, de fácil comprensión y aplicación, basadas en el modelo SERVQUAL, direccionada a la obtención de los datos más relevantes sobre la percepción y expectativa de los usuarios externos, con énfasis en los aspectos de la calidad humana y del entorno implicados en la prestación de los servicios de salud; se realiza con la finalidad de determinar el porcentaje de la brecha de insatisfacción presentada. La implementación de esta táctica tendrá un costo de Q300.00. (Véase figura 15)

Figura 15

Encuesta de percepciones y expectativas del servicio

 <p>Ministerio de Salud Pública República de Guatemala</p>	<p><b>Centro de Salud de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez</b></p> <p><b><u>Encuesta de percepciones y expectativas del servicio</u></b></p>					
<p>Boleta No.: _____ Fecha: _____</p> <p>Encuestador: _____</p>						
<p>Buen día, mi nombre es _____, estamos realizando un estudio con los usuarios de este Centro de Salud, para conocer su opinión sobre el servicio que se le brindó.</p> <p><b>Instrucciones:</b> a continuación, se presentan varios cuestionamientos sobre el servicio recibido; sus respuestas son confidenciales, así que le agradecemos ser lo más sincero posible, ya que esto nos ayudará a mejorar la atención si es necesario. Su participación es voluntaria.</p>						
<p><b>MÓDULO I: ASPECTOS GENERALES</b></p>						
<p><b>Edad</b></p> <p><input type="checkbox"/> 18 - 25</p> <p><input type="checkbox"/> 26 - 30</p> <p><input type="checkbox"/> 31 - 35</p> <p><input type="checkbox"/> 36 - 40</p> <p><input type="checkbox"/> 41 - 45</p> <p><input type="checkbox"/> Más _____</p>	<p><b>Sexo</b></p> <p><input type="checkbox"/> Femenino</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p>	<p><b>Consulta</b></p> <p><input type="checkbox"/> Primera Consulta</p> <p><input type="checkbox"/> Re-consulta</p> <p><input type="checkbox"/> Emergencia</p>				
<p><b>MÓDULO II: PERCEPCIONES</b></p>						
<p>Instrucciones: Califique, según su percepción, el nivel de satisfacción que representa cada uno de los aspectos siguientes. Siendo 1 la mínima satisfacción y 5 la máxima.</p>						
<p><b>Dimensión de confiabilidad</b></p>						
<p>Cuando se presenta un problema, el personal del Centro de Salud muestra un sincero interés en resolverlo</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>En el Centro de Salud lo atienden el día en el que le dan su número para consulta</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>Le toman sus datos antes de pasar a consulta</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>El Centro de Salud cumple con su horario de atención para los pacientes</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

### Dimensión de sensibilidad

Las enfermeras siempre están dispuestas a ayudarle	1	2	3	4	5
Los médicos tienen tiempo para responder sus preguntas	1	2	3	4	5

### Dimensión de seguridad

El comportamiento de médicos y enfermeras infunde confianza en usted	1	2	3	4	5
Usted se siente seguro con el diagnóstico que le dió el médico	1	2	3	4	5
Los médicos y enfermeras son corteses con usted	1	2	3	4	5
Los médicos y enfermeras tienen el conocimiento para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5
El tiempo que le dedicó el médico para atenderle, fue suficiente	1	2	3	4	5

### Dimensión de empatía

Los médicos y enfermeras se preocupan por sus mejores intereses	1	2	3	4	5
Los médicos y enfermeras comprenden sus necesidades específicas	1	2	3	4	5

### Dimensión de tangibles

Los equipos son modernos	1	2	3	4	5
El equipo y material médico es suficiente	1	2	3	4	5
Las instalaciones están limpias, cuidadas y aptas para las consultas	1	2	3	4	5
Los materiales asociados con el servicio (como volantes) son visualmente atractivos	1	2	3	4	5
Le proporcionan todo el medicamento después de su consulta	1	2	3	4	5

## MÓDULO III: EXPECTATIVAS

Instrucciones: Califique, según sus expectativas del servicio, el nivel de importancia que representa cada uno de los aspectos siguientes. Siendo 1 la mínima satisfacción y 5 la máxima.

### Dimensión de confiabilidad

Interés en resolver algún problema que se presente en la prestación del servicio de salud por parte del personal del Centro de Salud	1	2	3	4	5
Atención en el día en el que le dan su número para consulta	1	2	3	4	5
Recopilación de sus datos antes de pasar a consulta	1	2	3	4	5
Cumplimiento con el horario de atención para los pacientes	1	2	3	4	5

Dimensión de sensibilidad					
Disposición de enfermeras a ayudarlo cuando lo requiera	1	2	3	4	5
Los médicos tengan tiempo para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5
Dimensión de seguridad					
Que médicos y enfermeras infundan confianza en usted	1	2	3	4	5
Sentirse seguro con el diagnóstico que le da el médico	1	2	3	4	5
La cortesía de los médicos y enfermeras con usted	1	2	3	4	5
Conocimiento de los médicos y enfermeras para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5
Que el tiempo sea suficiente para que el médico lo atienda	1	2	3	4	5
Dimensión de empatía					
Preocupación de médicos y enfermeras por sus mejores intereses	1	2	3	4	5
Comprensión de sus necesidades específicas por parte de médicos y enfermeras	1	2	3	4	5
Dimensión de tangibles					
Equipos modernos	1	2	3	4	5
Equipo y material suficiente	1	2	3	4	5
Instalaciones limpias, cuidadas y aptas para las consultas	1	2	3	4	5
Que los materiales asociados con el servicio (como volantes) sean visualmente atractivos	1	2	3	4	5
Que le proporcionen todo el medicamento recetado por el médico después de su consulta	1	2	3	4	5
¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!					

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Acciones a desarrollar**

El Coordinador del Centro de Salud deberá informar sobre la necesidad de conocer las percepciones y expectativas de los usuarios externos a la Dirección de Área de Salud de Sacatepéquez, con el fin que sean ellos quienes entrevisten verbalmente a los pacientes, para conocer las distintas necesidades y opiniones que tienen con respecto al servicio, en la jornada de servicio, cada seis meses.



En el siguiente cuadro se observa las acciones y los recursos necesarios para el desarrollo de las encuestas. (Véase cuadro 38)

**Cuadro 38**  
**Recursos necesarios para el desarrollo de las encuestas**

<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>	<b>Apoyo logístico</b>
Para la realización de las encuestas se necesitará dos encuestadores de la Dirección de Área de Salud de Sacatepéquez, quienes serán los responsables de recabar la información, procesar y analizar la misma.	Se necesitará equipo tecnológico y software de paquetes estadísticos para procesar la información recabada en las encuestas: -Computadora -EPI-INFO -Impresión de encuestas	Se requerirá de las autoridades de la Dirección del Área de Salud de Sacatepéquez: -Vehículo y combustible -Piloto

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Proceso de aplicación, tabulación y procesamiento de la información obtenida de las encuestas en el Centro de Salud de Antigua Guatemala**

A continuación, se presentan los pasos que se deberán seguir para la aplicación, procesamiento y tabulación de la información obtenida de los usuarios. (Véase figura 16)

**Figura 16**

**Proceso para la aplicación, tabulación y procesamiento de la información**

**Aplicación de la encuesta**

La encuesta se realizará cada seis meses, y se dirigirá a los usuarios externos del Centro de Salud de Antigua Guatemala.



**Ingreso de datos**

Después de haberse aplicado las encuestas, se procederá a realizar el ingreso de la información obtenida al software de EPI-INFO.



**Tabulación de datos**

Para realizar el análisis correspondiente de la información obtenida, antes deberá elaborarse un cuadro resumen con número de respuestas y porcentaje correspondiente a las mismas, con apoyo del software EPI-INFO.



**Análisis de datos**

Se deberá analizar y comparar las percepciones y expectativas de los usuarios externos de cada aspecto de las cinco dimensiones del servicio. Los rubros a analizar se dividirán de la siguiente manera:

- Perfil de los usuarios: edad, sexo y tipo de consulta.
- Dimensión de confiabilidad: percepciones, expectativas y brecha de satisfacción/insatisfacción sobre los aspectos correspondientes a esta dimensión, como el interés del personal en resolver los problemas, atención médica el mismo día que dan el número para pasar a consulta, recopilación de los datos personales, y cumplimiento del horario de trabajo.
- Dimensión de sensibilidad: percepciones, expectativas y brecha de satisfacción/insatisfacción sobre la disposición de enfermeras en ayudar siempre, y el tiempo que dedicó el médico en atender al paciente.
- Dimensión de seguridad: percepciones, expectativas y brecha de satisfacción/insatisfacción sobre la confianza que infunde el comportamiento de médicos y enfermeras, seguridad con el diagnóstico del médico, cortesía de médicos y

enfermeras, conocimiento de médicos y enfermeras para responder preguntas, y tiempo del médico en atender a los usuarios.

-Dimensión de empatía: percepciones, expectativas y brecha de satisfacción/insatisfacción sobre la preocupación mostrada de médicos y enfermeras por los mejores intereses de los usuarios, y la preocupación de médicos y enfermeras de las necesidades específicas de los pacientes.

-Dimensión de tangibles: percepciones, expectativas y brecha de satisfacción/insatisfacción sobre el equipo, medicamento, material médico, apariencia de las instalaciones, y materiales asociados con el servicio.



### **Informe final**

Luego de aplicadas las encuestas, ingreso, tabulación, y el análisis de los datos, se deberá realizar el informe final, con los resultados obtenidos.

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

### **a.3.2 Guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado**


El personal que encuestará a los usuarios externos en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, debe tener la habilidad para dirigirse al encuestado; cuando realicen las entrevistas deberán brindar seguridad y confianza para que los usuarios expongan sus opiniones y describan el servicio tal como lo perciben, además de escuchar y tomar nota de las opiniones recibidas. Por tal razón es importante que ellos sepan cómo iniciar y terminar con la encuesta.

- **Herramienta**

A continuación, se propone una guía para que sea proporcionada a los encuestadores antes de realizar la misma, ésta contiene el procedimiento de lo que deberán hacer cuando recolecten la información del encuestado; tiene como finalidad proveer una estructura ordenada de cómo introducir al encuestado, lo que deben hacer durante la entrevista y cómo finalizar la misma. Su implementación tendrá un costo de Q2.00 (Véase figura 17)

Figura 17

Guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado

	<p><i>Centro de Salud de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez</i></p> <p><b><u>Guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado</u></b></p>
<p>a) Identifíquese y explique brevemente el objetivo de la entrevista.</p> <p>b) Pregunte al usuario si puede entrevistarle, enfatizar que la entrevista es anónima.</p> <p>c) Lea la introducción en la parte superior de cada cuestionario.</p> <p>d) Diga las preguntas exactamente como están escritas y solamente de otras explicaciones si usted siente que no se ha entendido bien la pregunta, si es necesario lea nuevamente la pregunta.</p> <p>e) Pregunte claramente y permita que el usuario decida sobre la respuesta (¡Recuerde que lo que está midiendo es la percepción y expectativa que los usuarios tienen sobre el servicio y no lo que usted piensa que es la percepción de ellos!)</p> <p style="text-align: center;"><b><i>No trate de influenciar las respuestas de los usuarios</i></b></p> <p>f) Verifique, antes de concluir la encuesta, que todas las casillas estén llenas, si falta alguna preguntar y completar la encuesta.</p> <p>g) Agradezca por la información brindada y enfatice que <b>ayudará a mejorar la atención.</b></p>	

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Presupuesto para la aplicación de la estrategia uno de GAP 1**

En el siguiente cuadro se presentan los costos que tendrá la implementación de cada una de las tácticas correspondientes a la estrategia uno de GAP 1. (Véase cuadro 39)

**Cuadro 39**

**Presupuesto**

**Estrategia uno de GAP 1: conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario para mejorar el servicio de salud**

<b>Táctica/concepto</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Encuesta de percepciones y expectativas	Carta (8.5"x 11")	Papel bond de 80 gramos (impresión en ambos lados en blanco y negro)	400	Q0.75	Q300.00
Guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado	Carta (8.5"x 11")	Papel bond de 80 gramos (Impresión a color)	2	Q1.00	Q2.00
<b>Total</b>					<b>Q302.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Plan de acción para la estrategia uno de GAP 1**

Para la implementación de esta estrategia se presenta un plan de acción, el cual contiene las actividades que deberán seguirse y los costos de cada una. (Véase cuadro 40)

### Cuadro 40

#### Plan de acción

#### Estrategia uno de GAP 1: conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario para mejorar el servicio de salud

<b>Institución:</b> Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez						
<b>Estrategia:</b> conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo.						
<b>Objetivo:</b> establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia uno de GAP 1 al 100%, en el corto y mediano plazo.						
No.	Táctica	Actividades	Metas	Responsable	Duración	Costos
1	Encuesta de percepciones y expectativas del servicio	Reunión con el Director del Área de Salud de Sacatepéquez y Coordinador Municipal, sobre la propuesta	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Asesor	1 día	Sin costo
		Discusión de la propuesta	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión	Coordinador Municipal y Director del Área de Salud		
		Aplicación de la encuesta	Aplicar las encuestas al 100% de los usuarios externos de la muestra en un mes	Dos representantes del Área de Salud	1 mes	Q300.00
		Ingreso y tabulación de datos	Ingresar y tabular la información del 100% de las encuestas realizadas en quince días	Dos representantes del Área de Salud	15 días	Sin costo
		Análisis de datos y elaboración del informe final	Analizar y dar a conocer los resultados para mejorar el servicio de salud en quince días	Dos representantes del Área de Salud	15 días	Sin costo

Continúa

Continuación

No.	Táctica	Actividades	Metas	Responsable	Duración	
2	Guía del procedimiento para recolectar la información del encuestado	Reunión con los representantes del Área de Salud para dar a conocer al total de encuestadores el proceso para que recolecten la información de forma adecuada	Realizar la reunión en un 100% en una sola sesión	Coordinador del Centro de Salud	1 día	Q2.00
		Proporcionar guía a los encuestadores	Proporcionar al 100% de encuestadores la guía para recolectar información en una sola sesión			
3	Control de la propuesta	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% lo ejecutado trimestralmente	Coordinador del Centro de Salud	Enero y abril de cada año	Sin costo
<b>TOTAL</b>						<b>Q302.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Evaluación y seguimiento**

Las encuestas a los usuarios externos se realizarán semestralmente y los resultados se presentarán al personal del Centro de Salud, como una retroalimentación de su trabajo para que puedan mejorar las fallas al siguiente semestre. Se hará lo mismo con los resultados de las siguientes encuestas, y con ello evaluar los avances en cuanto al conocimiento de las percepciones y expectativas de los usuarios por parte del personal.

Después de transcurridos los dos semestres del año, se darán a conocer los resultados al total del personal que atiende en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, al Director del Área de Salud de Sacatepéquez y a las autoridades superiores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social a nivel departamental, con la finalidad de elaborar un plan de mejoras continuas de ser necesarias apoyados y acompañados por los usuarios externos organizados, así

como reconocer desempeño de los trabajadores sobresalientes por su servicio excelente en el año.

**b. Estrategia dos: administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio**

Para determinar la calidad del servicio, detectar fallas recientes y realizar mejoras basada en las opiniones del usuario externo del Centro de Salud de Antigua Guatemala, es necesario conocer cuáles son sus quejas, sugerencias o felicitaciones con relación al servicio de salud prestado. Para lo cual se propone que los usuarios externos emitan sus quejas, sugerencias o felicitaciones, a través de la implementación de esta estrategia.

Se evidenció que actualmente en el Centro de Salud de Antigua Guatemala no poseen ningún programa para recibir y administrar las quejas, sugerencias o felicitaciones de los usuarios.

Por lo tanto, se propone implementar esta estrategia, la cual tiene como finalidad permitir a los usuarios externos que expongan si existe alguna falla en el servicio de salud que deba ser resuelta de inmediato, emitir alguna sugerencia que permitirá mejorarlo o felicitar al personal por el buen servicio, a través de un buzón con su respectiva boleta.

**b.1 Descripción de la estrategia**

En esta estrategia se describe el proceso para administrar las quejas, sugerencias o felicitaciones de los usuarios externos del Centro de Salud de Antigua Guatemala, el cual sugiere que el usuario externo pueda exteriorizar su opinión precisamente después de recibir el servicio de salud. (Véase cuadro 41)



## Cuadro 41

### Estrategia dos: administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio

BRECHA	ESTRATEGIA	TÁCTICA
<b>GAP 1: del conocimiento</b>	1.2 Administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio	- Creación de un buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones - Creación de boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

El buzón y las boletas de quejas, sugerencias o felicitaciones se propone colocarlas en el área de recepción, donde es visible para todos los usuarios externos.

#### b.2 Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de la propuesta dos de GAP 1 son los siguientes:

- Conocer las quejas, sugerencias o felicitaciones de los usuarios externos después de haber recibido el servicio de salud a través de un buzón con su respectiva boleta.
- Determinar las fallas en la entrega del servicio de salud de forma inmediata, para corregirlas y mejorar la satisfacción y calidad del servicio.

#### b.3 Tácticas

Para el desarrollo de la presente estrategia, se presentan las siguientes tácticas:

##### b.3.1 Creación de un buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones

El buzón es una herramienta que facilitará al usuario externo la recepción y almacenaje de cualquier manifestación por escrito de su opinión respecto al

servicio de salud percibido, por medio de una queja, sugerencia o felicitación, la cual será escrita en una boleta y depositada en dicho buzón.

- **Herramienta**

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala la creación física de un buzón para que los usuarios depositen sus quejas, sugerencias o felicitaciones sobre el servicio prestado. El buzón tendrá las siguientes características:

-Tamaño: 50 cms. de altura, 30 cms. de ancho y 25 cms. de profundidad (Véase figura 18)

-Material: madera

-Costo: Q300.00

**Figura 18**

**Buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Acciones a desarrollar**

El Coordinador Municipal del Centro de Salud de Antigua Guatemala instalará un buzón en el que los pacientes, sus familiares o sus representantes, podrán depositar las quejas, sugerencias y/o felicitaciones que consideren oportunas, de manera anónima o identificándose, cuando no deseen realizarlo de manera personalizada en las áreas de atención.

Para la difusión de la existencia del buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones, se exhibirán carteles en espacios físicos propios dentro del Centro de salud, informando a los usuarios externos de dicha herramienta. (Véase figura 29 y 30, página 174-175)

### **b.3.2 Creación de boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones**

La boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones consiste en una hoja de papel, tamaño carta, con un espacio para que el usuario pueda expresar su opinión acerca del servicio percibido previamente.

- **Herramienta**

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala, la creación de una boleta para que los usuarios externos puedan manifestar por escrito, de manera anónima o identificándose, su opinión acerca del servicio que percibieron. Asimismo, a un costado del buzón se colocarán las boletas y bolígrafos necesarios. El costo para implementar esta táctica será de Q100.00 (Véase figura 19)

Figura 19

Boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones

	<b>Centro de Salud de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez <u>Boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones</u></b>
Categoría y clasificación (solo uso de personal): _____	
Nombre (Opcional): _____	
Teléfono (Opcional): _____ Fecha: _____	
<p>Con el objetivo de brindarle un mejor servicio, atender y solucionar cualquier queja, sugerencia o felicitación señalada, se pone a su disposición la presente boleta para que usted pueda emitir su opinión acerca del servicio que recibió y del personal que lo atendió.</p> <p>Gracias a sus comentarios, sugerencias o felicitaciones podemos conocer a fondo la realidad del funcionamiento del Centro de Salud de Antigua Guatemala, en lo que se refiere al trato de los servicios médicos. Recuerde que trabajamos para usted.</p> <p><b>Tipo:</b></p> <p>Queja <input type="checkbox"/> Felicitación <input type="checkbox"/> Sugerencia <input type="checkbox"/></p> <p><b>Unidad de atención en la cual se presentó la queja, sugerencia o felicitación:</b></p> <p>Enfermería <input type="checkbox"/> Clínica <input type="checkbox"/> Odontología <input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Vacunación <input type="checkbox"/></p> <p>Otro (especifique) _____</p> <p><b>Comentario (describa los motivos y causas de su queja, sugerencia o felicitación):</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<b>¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!</b>	

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Acciones a desarrollar**

El Coordinador del Centro de Salud de Antigua Guatemala será el encargado de registrar, analizar, presentar y dar solución las quejas, sugerencias o

felicitaciones escritas por los usuarios externos y depositadas en el buzón, o bien designar a la persona adecuada para realizar el trabajo.

Para registrar y facilitar el análisis de las quejas sugerencias y felicitaciones, se propone clasificarlas por categorías. A continuación, se presentan los pasos que deberán seguir para la aplicación, registro y análisis de la información obtenida de las boletas de quejas, sugerencias o felicitaciones realizadas por los usuarios externos del Centro de Salud de Antigua Guatemala. (Véase figura 20)

**Figura 20**

**Proceso para la aplicación, registro y análisis de la información**

**Aplicación de la boleta**

Las boletas estarán disponibles para los usuarios externos, quienes de manera anónima o identificándose describirán su opinión acerca del servicio que percibieron. Asimismo, a un costado del buzón se colocarán las boletas y bolígrafos necesarios.



**Ingreso de datos**

Cada 15 días, el Coordinador del Centro de Salud recabará las boletas para realizar el ingreso de la información obtenida al software de EPI-INFO.



**Tabulación de datos**

Para realizar el análisis correspondiente de la información obtenida, antes deberá elaborarse un cuadro resumen con número de respuestas y porcentaje correspondiente a las mismas, con apoyo del software EPI-INFO.



**Análisis de datos**

Las quejas, sugerencias o felicitaciones se clasificarán por categorías para su ingreso en el sistema EPI-INFO; para el análisis deberán incluirse los siguientes campos:

- Tipo: queja, sugerencia o felicitación
- Fecha en que se emite la queja, sugerencia o felicitación

- Unidad del establecimiento de dónde se deriva la queja, sugerencia o felicitación
- Contenido de la queja, sugerencia o felicitación, las cuales serán clasificadas por categorías:

<b>Categoría</b>	<b>Concerniente a</b>
Entorno físico	Comodidad, limpieza, iluminación, condiciones de los servicios sanitarios, equipo médico, seguridad en las instalaciones.
Comunicación e información	Información sobre tramites, procedimientos, tratamientos, cuidados del paciente.
Trato digno	Empatía, amabilidad, tolerancia, respeto a la persona sin importar su origen étnico, clase social, religión género, capacidades, enfermedad, edad o preferencia sexual.
Tiempo de espera	Tiempo de espera en atención, realización de pruebas, resultados de pruebas, proporción del medicamento.
Privacidad	Respeto a la privacidad durante la atención
Entrega de medicamento	Entrega completa o incompleta del medicamento recetado por el médico.
Atención medica	Atención recibida por médicos y enfermeras
Otras	Aquellas que no están incluidas en la actual clasificación

- Datos que permitan identificar al o los profesionales involucrados
- Datos de quién formula la queja (este campo puede estar vacío)



### **Informe final**

Luego del ingreso, tabulación, y el análisis de los datos, se deberá realizar el informe final, con los resultados obtenidos. Se levantará un acta que refleje el contenido de los escritos hallados en el buzón si así lo requiere el Coordinador del Centro de Salud.

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Presupuesto para la aplicación de la estrategia dos de GAP 1**

En el siguiente cuadro se presentan los costos que tendrá la implementación de cada una de las tácticas correspondientes a la estrategia dos de GAP 1. (Véase cuadro 42)

**Cuadro 42**

**Presupuesto**

**Estrategia dos de GAP 1: administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio**

<b>Táctica/concepto</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones	50 cms. de altura, 30 cms. de ancho y 25 cms. de profundidad	Madera	1	Q300.00	Q300.00
Boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones	Carta (8.5"x 11")	Papel bond de 80 gramos (Impresión a color)	100	Q1.00	Q100.00
<b>Total</b>					<b>Q400.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Plan de acción para la estrategia dos de GAP 1**

El siguiente plan de acción contiene las actividades que deberán seguirse para la implementación de esta estrategia y los costos de cada una. (Véase cuadro 43)

### Cuadro 43

#### Plan de acción

#### Estrategia dos de GAP 1: administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio

<b>Institución:</b> Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez						
<b>Estrategia:</b> administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo						
<b>Objetivo:</b> establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia dos de GAP 1 al 100%, en el corto y mediano plazo.						
No.	Tácticas	Actividades	Metas	Responsable	Duración	Costos
1	Creación de un buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones	Reunión con el Director del Área de Salud de Sacatepéquez, y Coordinador Municipal sobre la propuesta	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Asesor	1 día	Sin costo
		Discusión de la propuesta	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión	Coordinador Municipal y Director del Área de Salud		
		Compra e instalación de un buzón para las quejas, sugerencias o felicitaciones	Facilitar al 100% de usuario el medio para la expresión de sus quejas, sugerencias o felicitaciones del servicio en un mes	Coordinador del Centro de Salud	30 días	Q300.00
		Instalar carteles informativos	Informar a los usuarios sobre la existencia del buzón, a través de la colocación de carteles en las instalaciones en un día	Persona designada por el Coordinador	1 día	A definir
2	Creación de boleta de quejas, sugerencias o felicitaciones	Imprimir 200 boletas cada mes	Poner a disposición del 100% de los usuarios externos, las boletas para que puedan emitir su opinión acerca del servicio percibido, en un día	Persona designada por el Coordinador	1 día	Q100.00
		Análisis cada 15 días de la información recabada en las boletas	Determinar las fallas en el servicio, en quince días	Coordinador del Centro de Salud	5 días	Sin costo
		Informar los resultados al personal del Centro de Salud	Corregir en un 98% las fallas en el servicio, en un día	Coordinador del Centro de Salud	1 día	Sin costo

Continúa



Continuación

3	Control de la propuesta	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% lo ejecutado cada mes	Coordinador del Centro de Salud	Enero a dic. de cada año	Sin costo
<b>TOTAL</b>						<b>Q400.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Evaluación y seguimiento**

La mejora continua se refiere a la capacidad de aprendizaje, de escucha y de mejora que los trabajadores del Centro de Salud de Antigua Guatemala, deben aplicar constantemente a las quejas y sugerencias o felicitaciones realizadas por los usuarios externos, en términos de áreas de oportunidad para mejorar la calidad del servicio, la confianza y satisfacción de los usuarios.

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala que la recolección de información y evaluación de los resultados de las boletas se realice quincenalmente, actividades que serán realizadas por el Coordinador o una persona designada por él.

Con la aplicación de esta estrategia, se pretende conocer la opinión del usuario externo sobre el servicio recibido y que éste contribuya al mejoramiento del mismo por medio de sugerencias oportunas, asimismo el personal se sentirá obligado a mejorar su desempeño después de que sean detectadas y señaladas las fallas directamente por el usuario que recibió el servicio.

El Coordinador del Centro de Salud deberá analizar y observar el desenvolvimiento y comportamiento del personal, los cambios y mejoras que se han presentado en el servicio, y de ser necesario, luego del ingreso, tabulación, y el análisis de los datos, se levantará un acta que refleje el contenido de los escritos hallados en el buzón y de las personas involucradas.

### **3.5.2 Estrategias de GAP 2**

Una parte importante para que el usuario esté satisfecho con el servicio de salud, radica en que no solo que se conozcan y se entiendan sus necesidades, sino que también ese conocimiento se traduzca en diseños y estándares orientados hacia él.

#### **a) Estrategia uno: sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio**

El motivo por el cual, el personal del Centro de Salud no realiza sus funciones acordes al cumplimiento de la misión y visión, radica en que no conoce dichos conceptos.

Esta estrategia servirá para recordar al personal sobre la misión y visión del Centro de Salud y que se identifique con éstos, asimismo comunicar a los usuarios externos de los mismos.

##### **a.1 Descripción de la estrategia**

Actualmente el Centro de Salud de Antigua Guatemala cuenta con la definición ya establecida de la misión y visión, sin embargo, la mayor parte del personal no conoce o no recuerda dichos conceptos.

En esta estrategia se describe el proceso para que el personal del Centro de Salud conozca y se identifique con la filosofía institucional, y que sus funciones, actitudes y comportamientos sean dirigidos y acordes a cumplir y alcanzar la misión y visión. (Véase cuadro 44)

## Cuadro 44

### Estrategia uno: sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio

BRECHA	ESTRATEGIA	TÁCTICA
<b>GAP 2:</b> diseño y estándares de servicio	2.1 Sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio	- Visualización física de misión y visión del Centro de Salud

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

#### a.2 Objetivos

Para desarrollar esta estrategia se plantea el siguiente objetivo:

- Transmitir y recordar la misión y visión del Centro de Salud a todo el personal, para que sus actividades sean en función de estas, a través de dos roll up que contengan los conceptos.

#### a.3 Tácticas

Para el desarrollo de la estrategia, se propone la siguiente táctica:

##### a.3.1 Visualización física de misión y visión del Centro de Salud

Para que el personal desarrolle acciones encaminadas a cumplir la misión y visión del Centro de Salud, deben identificarse plenamente con estos conceptos, adaptarlos y estandarizarlos en todas sus funciones, actividades y comportamientos dentro de su área de trabajo. Una forma para que los conceptos de misión y visión sean recordados por el personal, es que estén visibles físicamente en las instalaciones del Centro de Salud.

- **Herramienta**

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala colocar dos roll up, con las mismas dimensiones, uno que describa la misión y el otro la visión. Las dimensiones deben ser de 85X200 cms. con un costo de Q250.00 cada uno. (Véase figura 21)

**Figura 21**

**Roll up de misión y visión del Centro de Salud de Antigua Guatemala**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Acciones a desarrollar**

El Coordinador instalará dos roll up en la entrada principal del Centro de Salud de Antigua Guatemala para comunicar la misión y visión a los pacientes y sus familiares, ayudar a que los trabajadores se identifiquen plenamente con los conceptos y puedan servir como fuente de inspiración y motivación en su trabajo, al recordarlos constantemente.

Asimismo, se propone al Coordinador del Centro de Salud realizar reuniones periódicas para evaluar recordatorio que tiene el personal sobre la misión y visión.

- **Presupuesto para la aplicación de la estrategia uno de GAP 2**

En el siguiente cuadro se presentan los costos que tendrá la implementación de la estrategia uno de GAP 2. (Véase cuadro 45)

**Cuadro 45**

**Presupuesto**

**Estrategia uno de GAP 2: sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio**

<b>Táctica/concepto</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Roll up de misión del Centro de Salud	85X200 cms.	Lona vinílica	1	Q250.00	Q250.00
Roll up de visión del Centro de Salud	85X200 cms.	Lona vinílica	1	Q250.00	Q250.00
<b>Total</b>					<b>Q500.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Plan de acción para la estrategia uno de GAP 2**

El siguiente plan de acción contiene las actividades que deberán seguirse para la implementación de esta estrategia y los costos de cada una. (Véase cuadro 46)

### Cuadro 46

#### Plan de acción

#### Estrategia uno de GAP 2: sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio del Centro de Salud

<b>Institución:</b> Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez						
<b>Estrategia:</b> : sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio del Centro de Salud						
<b>Objetivo:</b> establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia uno de GAP 2 al 100%, en el corto y mediano plazo.						
No.	Táctica	Actividades	Metas	Responsable	Duración	Costos
1	Visualización física de misión y visión del Centro de Salud	Reunión con el Director del Área de Salud de Sacatepéquez, y Coordinador Municipal sobre la propuesta	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Asesor	1 día	Sin costo
		Discusión de la propuesta	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión	Coordinador Municipal y Director del Área de Salud		
		Instalar dos roll up con la misión y visión	Facilitar al 100% de usuarios internos el medio para la recordación de la misión y visión, en un día	Persona designada por el Coordinador	1 días	Q500.00
		Realizar reuniones periódicas para evaluar el conocimiento de los conceptos	Mejorar la identificación que el personal tiene con la misión y visión, para que sus funciones sean realizadas en función de estos	Coordinador del Centro de Salud	A definir	Sin costo
3	Control de la propuesta	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% lo ejecutado, cada mes	Coordinador del Centro de Salud	Enero a dic. de cada año	Sin costo
<b>TOTAL</b>						<b>Q500.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Evaluación y seguimiento**

Se propone realizar cada mes reuniones para evaluar el conocimiento y recordación de la misión y visión por parte del personal, por el Coordinador del Centro de Salud de Antigua Guatemala.

El Coordinador deberá motivar al personal a actuar conforme a la misión y lograr alcanzar la visión planteada, también debe observar el comportamiento y desenvolvimiento del personal después de la primera evaluación para verificar si sus actividades van encaminadas a cumplir y lograr misión y visión, y si han presentado mejoras en el servicio.

**b) Estrategia dos: mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza**

La satisfacción que el usuario externo obtenga en el Centro de Salud de Antigua Guatemala, se presenta posterior a recibir el servicio, donde determina si éste respondió a sus necesidades y expectativas.

Si un usuario visita el Centro de Salud y es un lugar acogedor, limpio, organizado, etc., seguramente estas pruebas físicas transmitirán una mayor confianza y tranquilidad hacia él. Es decir que la evidencia física del servicio es en donde el usuario empieza a formar su percepción y satisfacción del servicio, debido a que el entorno es lo primero que observa.

**b.1 Descripción de la estrategia**

En esta estrategia se describe las acciones para que el Centro de Salud tenga la evidencia física adecuada, orientada a satisfacer las necesidades del usuario externo. (Véase cuadro 47)

## Cuadro 47

### Estrategia dos: mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza

BRECHA	ESTRATEGIA	TÁCTICA
<b>GAP 2:</b> diseño y estándares de servicio	2.2 Mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza	- Mapa de ubicación de los servicios - Identificación del personal - Boleta de control de mantenimiento del ambiente de servicio

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

#### b.2 Objetivos

Para desarrollar esta estrategia se plantea el siguiente objetivo:

- Diseñar evidencia física adecuada para cumplir y superar las expectativas de los usuarios externos, en un 40% en un periodo de 1 año.

#### b.3 Tácticas

Para el desarrollo de la estrategia, se propone las siguientes tácticas:

##### b.3.1 Mapa de ubicación de los servicios

Ésta táctica se refiere a la visualización de las instalaciones del Centro de Salud, para que los usuarios externos tengan conocimiento del lugar donde se encuentran ubicados y todas las áreas que conforman el Centro de Salud, lo cual genera un mejor nivel de satisfacción a través de las impresiones.

Actualmente el Centro de Salud carece de un mapa en el cual los usuarios puedan observar la distribución de cada uno de los ambientes físicos y encontrar fácilmente cada servicio.

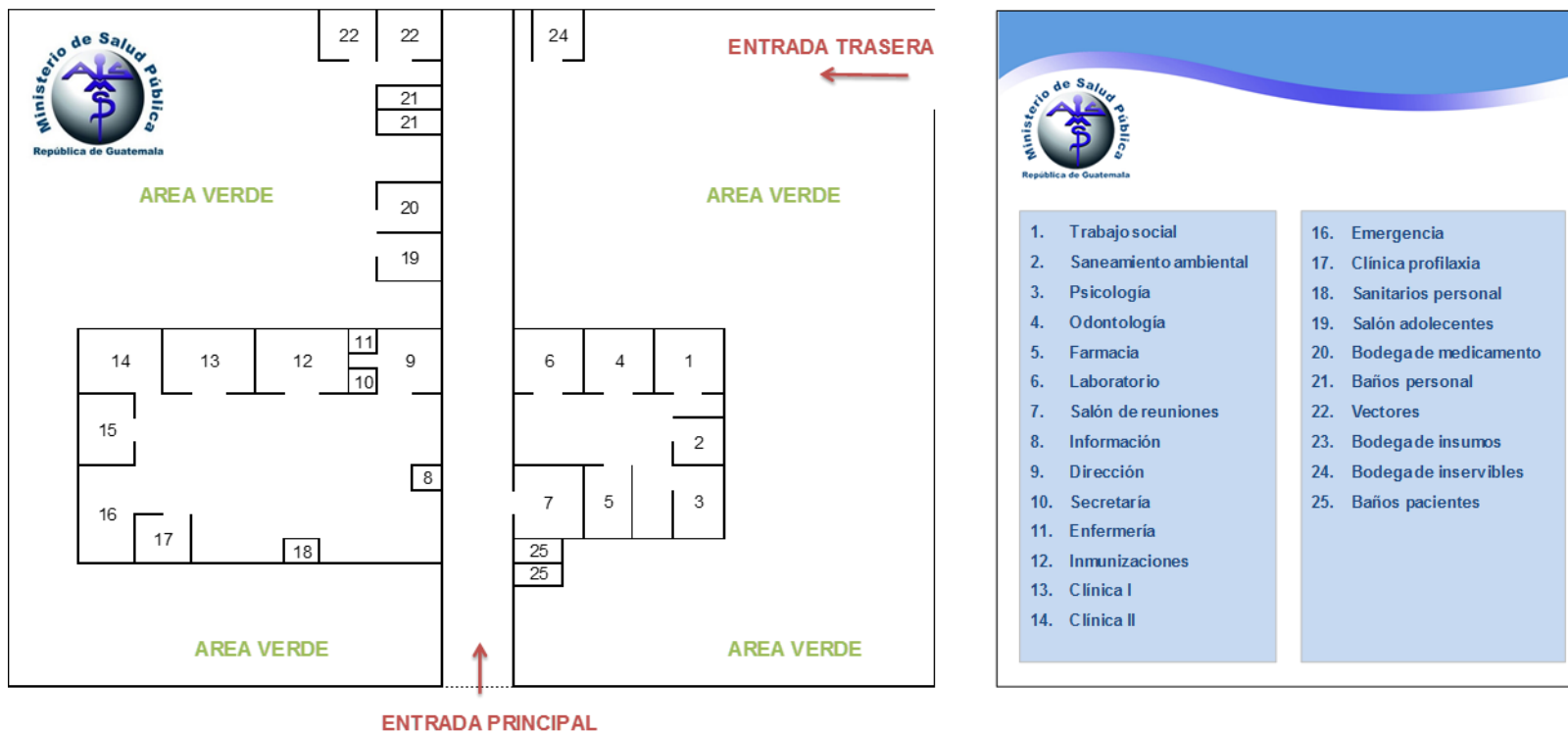


- **Herramienta**

Se le propone al Centro de Salud, colocar un mapa de ubicación de los servicios, con las dimensiones de 50 cms de largo por 40 cms de ancho, en la entrada principal. Tendrá un costo de Q100.00 (Véase figura 22)

**Figura 22**

**Mapa de ubicación de los servicios**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

### **b.3.2 Identificación del personal**

El gafete de identificación ayuda a que los usuarios tengan un trato más directo con el personal que lo está atendiendo y a las organizaciones a mantener el control y la autenticación de las personas que ingresan a las instalaciones. La identificación es necesaria para poder distinguir a los empleados de los usuarios externos.

Es común para el Centro de Salud de Antigua Guatemala recibir un gran flujo de personas diariamente, las cuales entran, salen y se desplazan, entonces, por seguridad tanto del Centro de Salud como del usuario externo, es importante que el personal esté debidamente identificado. Se evidenció que no todo el personal usa el gafete de identificación, lo cual crea desconfianza por parte del usuario externo al no poder identificarlos.

- **Herramienta**

El uso de gafetes permite que el usuario externo del Centro de Salud conozca quién lo atiende y se dirija directamente a este. Además, influye en la confianza y seguridad del usuario.

Por tal razón se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala, la implementación de un gafete de identificación para todo el personal. El cual deberá portarlo en un lugar visible, facilitando de esta manera su identidad entre compañeros y usuarios externos. El material del gafete será de pvc, con dimensiones de 8.5X5.5cms. La implementación de esta táctica tendrá un costo de Q200.00 (Véase figura 23)

**Figura 23**  
**Gafete de identificación del personal**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Acciones a desarrollar**

El coordinador del Centro de Salud deberá realizar una reunión con todo el personal para informarles sobre el uso del gafete, y hacer énfasis en que los identifica como parte de la organización, por lo que es importante mantener una imagen personal limpia, profesional y servicial.

El gafete será utilizado durante el tiempo que se encuentren dentro de las instalaciones y servirá para las distintas actividades que se realicen fuera de las mismas por razones de seguridad.

### **b.3.3 Boleta de control de mantenimiento del ambiente de servicio**

El mantenimiento del ambiente es importante en el Centro de Salud, debido a que una mala higiene puede ser una fuente de contaminación dentro del lugar, por lo tanto, para ello es necesaria que la limpieza y desinfección sea efectiva.

Tanto la higiene de las manos de los profesionales de la salud, como la limpieza y desinfección de instrumentos, superficies y ambientes, son fundamentales para la prevención y reducción de las infecciones relacionadas a la asistencia en salud.

- **Herramienta**

Actualmente el personal de conserjería no lleva un control del mantenimiento del ambiente, lo cual puede provocar que algún ambiente del Centro de Salud no esté limpio.

Se propone llevar un control de mantenimiento de las instalaciones del Centro de Salud de Antigua Guatemala a través de un cuadro o boleta de control de limpieza. La implementación de esta táctica tendrá un costo de Q12.00. (Véase figura 24)

Figura 24

**Boleta de control de mantenimiento**

 <p><b>Centro de Salud de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez</b> <b><u>Boleta de control de mantenimiento</u></b> <b><u>del ambiente de servicio</u></b></p>			
Responsable	Zona a limpiar	Requisitos de limpieza	Mes
<p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Acciones a desarrollar**

Se propone que el Jefe de Conserjes esté a cargo de llevar el control de mantenimiento, supervisado por el Coordinador del Centro de Salud.

El control de mantenimiento del ambiente se cambiará cada mes, debiéndose rotar el personal de conserjería de cada zona asignada.

- **Presupuesto para la aplicación de la estrategia dos de GAP 2**

En el siguiente cuadro se presentan los costos que tendrá la implementación de la estrategia dos de GAP 2. (Véase cuadro 48)

**Cuadro 48**

**Presupuesto**

**Estrategia dos de GAP 2: mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza**

<b>Táctica/concepto</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Mapa de ubicación de los servicios	50 cms de largo por 40 cms de ancho	Acrílico adhesivo sobre un cuadro de vidrio templado	1	Q100.00	Q100.00
Gafete de identificación del personal	8.5X5.5cms	pvc	32	Q6.25	Q200.00
Boleta de control de mantenimiento del ambiente de servicio	Carta (8.5"x11")	Papel bond de 120 gramos	12	Q1.00	Q12.00
<b>Total</b>					<b>Q312.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Plan de acción para la estrategia dos de GAP 2**

El siguiente plan de acción contiene las actividades que deberán realizarse en el Centro de Salud, y los costos de cada una. (Véase cuadro 49)

**Cuadro 49**  
**Plan de acción**  
**Estrategia dos de GAP 2: mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza**

<b>Institución:</b> Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez						
<b>Estrategia:</b> mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza						
<b>Objetivo:</b> establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia dos de GAP 2 al 100%, en el corto y mediano plazo.						
No.	Tácticas	Actividades	Metas	Responsable	Duración	Costos
1	Mapa de ubicación de los servicios	Reunión con el Director del Área de Salud de Sacatepéquez y Coordinador Municipal, sobre la propuesta	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Asesor	1 día	Sin costo
		Discusión de la propuesta	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión	Coordinador Municipal y Director del Área de Salud		
		Instalar un mapa de ubicación de los servicios en la entrada principal del Centro de Salud	Facilitar a todo el personal la visualización de los ambientes de servicio, en un día	Persona designada por el Coordinador	1 días	Q100.00
2	Identificación del personal	-Proporcionar a todos los trabajadores un gafete de identificación. -Realizar una reunión para informar del uso del gafete	Proporcionar al 100% del personal su gafete de identificación, en quince días	Coordinador del Centro de Salud	15 días	Q200.00
3	Boleta de control de mantenimiento o del ambiente de servicio	-Proporcionar al personal de conserjería las boletas de control de mantenimiento -Informar sobre la forma de uso de las boletas de mantenimiento -Controlar de forma mensual el mantenimiento de las instalaciones	Implementar un control de mantenimiento de las instalaciones del Centro de Salud, en un periodo de un mes	Coordinador del Centro de Salud y Jefe de Conserjería	1 mes	Q12.00
3	Control de la propuesta	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% lo ejecutado, cada mes	Coordinador del Centro de Salud	Enero a dic. de cada año	Sin costo
<b>TOTAL</b>						<b>Q312.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Evaluación y seguimiento**

El Coordinador del Centro de Salud deberá observar el desenvolvimiento y comportamiento del usuario externo después de la instalación del mapa de ubicación de los servicios, y si éste ha contribuido a que encuentren con mayor facilidad las áreas de servicio a las cuales se dirigen.

También deberá verificar si el personal porta todos los días el gafete de identificación, y de no ser así, se le llamará la atención verbalmente.

Asimismo, deberá supervisar cada mes que el control de mantenimiento se esté llevando a cabo ordenadamente, y que no exista ninguna zona de las instalaciones sin alguien designado para limpiar.

**c) Estrategia tres: estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad**

Esta estrategia se refiere al proceso necesario para que los trabajadores entreguen un servicio de calidad. Para ello, deben tener el conocimiento de los comportamientos, actitudes y aptitudes que deben practicar todos los días en el Centro de Salud de Antigua Guatemala.

**c.1 Descripción de la estrategia**

Se evidenció que no existen estándares de servicio que guíen y transmitan al personal, sobre la calidad del servicio que deben entregar, cómo pretende que se atienda a los usuarios, que harán para conseguirlo, qué actitudes se esperan de ellos, etc. En esta estrategia se describe el proceso para que el personal del Centro de Salud desempeñe un servicio de calidad. (Véase cuadro 50)



## Cuadro 50

### Estrategia tres: estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad

BRECHA	ESTRATEGIA	TÁCTICA
<b>GAP 2:</b> diseño y estándares de servicio	2.3 Estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad	-Guía de características para el buen servicio

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

#### c.2 Objetivos

Para desarrollar esta estrategia se plantea el siguiente objetivo:

- Implementar una guía a todo el personal, para mejorar el desempeño y la calidad del servicio.

#### c.3 Tácticas

Para el desarrollo de la estrategia, se propone la siguiente táctica:

##### c.3.1 Guía de características para el buen servicio

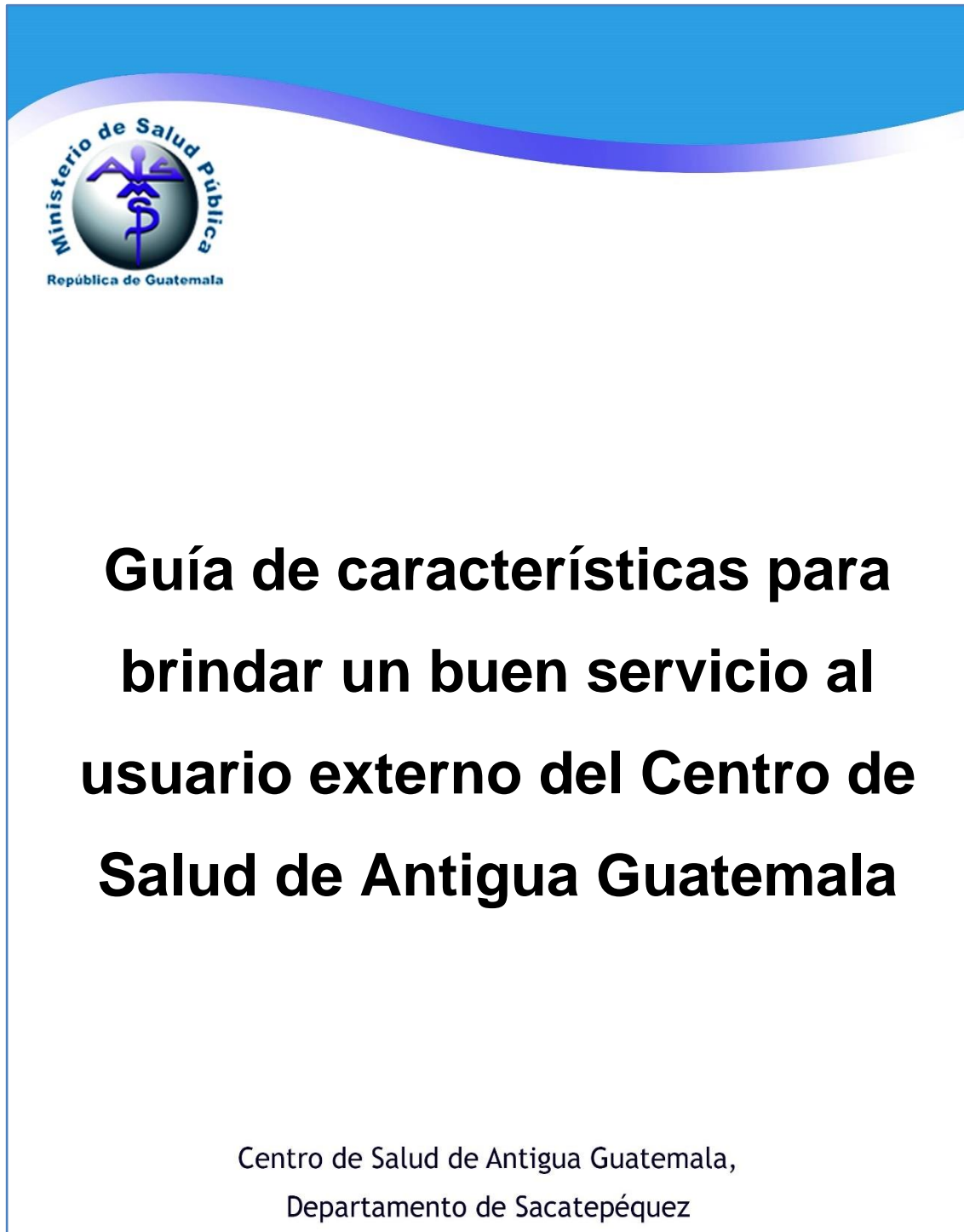
Para un mejor desempeño del personal en las distintas actividades que realiza dentro del Centro de Salud, se deben plantear algunas acciones para que desarrollen sus funciones de una mejor manera, con el propósito de alcanzar un mejor nivel de satisfacción y percepción de los usuarios externos.

- **Herramienta**

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala la implementación de una guía dirigida a todos los trabajadores, que contenga las características para brindar un buen servicio; proporcionarla al personal, tendrá un costo de Q288.00 (Véase figura 25)

Figura 25

Guía de características para el buen servicio





## ÍNDICE

Introducción	i
Principios éticos	1
Estándares del personal	3
Estándares del servicio	5

Centro de Salud de Antigua Guatemala,  
Departamento de Sacatepéquez



## INTRODUCCIÓN

Una de las principales características del servidor público, es su vocación de servicio, porque está orientado principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de los ciudadanos y contribuir al desarrollo del país para alcanzar el bien común.

La presente guía está dirigida a todos los salubristas del Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez, con el propósito de alcanzar un mejor nivel de calidad del servicio, satisfacción y percepción de los usuarios externos.

Consiste en una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad del servicio, en ésta se describen las características que deben poseer los trabajadores del Centro de Salud de Antigua Guatemala, para desempeñar sus funciones adecuadamente.

i

Centro de Salud de Antigua Guatemala,  
Departamento de Sacatepéquez



## ***PRINCIPIOS ÉTICOS***

### ***En el puesto de trabajo...***

- Actuar de forma correcta en su puesto de trabajo
- No hacer uso de su cargo para beneficio personal ni hacer mal uso de los recursos que maneja.
- Deberá cumplir con su horario de trabajo
- No sobrepasarse en la hora de su almuerzo
- Optimizar los recursos, herramientas y equipo que están a su disposición
- Mostrar siempre una conducta recta y transparente
- Tener una buena conducta dentro y fuera de los horarios de trabajo

1

Centro de Salud de Antigua Guatemala,  
Departamento de Sacatepéquez



### ***Con el usuario externo...***

- Velar, mejorar y conservar su salud personal, familiar y comunitaria, así como las condiciones de salubridad del medio en que viven y desarrollan sus actividades.
- Tener congruencia entre lo que dice y lo que hace
- No pedir o aceptar compensación de ninguna clase para atender bien a los usuarios externos.
- Atender siempre las necesidades de los usuarios
- Asumir las consecuencias de sus actos
- Tratamiento parcial y objetivo con todos los usuarios
- Brindar sus servicios a todos los usuarios sin discriminación
- procurarles a los usuarios el más completo bienestar físico, mental y social

2

Centro de Salud de Antigua Guatemala,  
Departamento de Sacatepéquez



## **ESTANDARES DEL PERSONAL**

### **1. Uniforme**

El uniforme deberán portarlo con elegancia y distinción, limpio y bien planchado.

### **2. Gafete de identificación**

El uso del gafete de identificación es obligatorio para todo el personal. El identificador personal, deberá ser portado en un lugar visible al usuario.

### **3. Presentación personal**

#### **3.1 Presentación de los caballeros**

Cabello (corto-limpio y cepillado), bigote y barba (recortada y limpia, dientes limpios, manos limpias, uñas recortadas y zapatos limpios.

#### **3.2 Presentación de las damas**

Cabello (limpio y cepillado), maquillaje y accesorios discretos, dientes limpios, manos y uñas limpias (si utilizan las uñas pintadas deberán ser colores discretos) y zapatos limpios.

3

Centro de Salud de Antigua Guatemala,  
Departamento de Sacatepéquez



#### **4. Celular**

Es permitido portar celular, pero no lo pueden utilizar mientras estén atendiendo a un cliente.

#### **5. Limpieza y orden del puesto de trabajo**

Los colaboradores deberán tener su escritorio o lugar de trabajo en orden y completamente limpio.

#### **6. Aspecto de la rotulación interna**

Cualquier rótulo dentro de las instalaciones deberá estar en perfectas condiciones, limpio y con la imagen y línea grafica del MSPYAS.

#### **7. Existencia de material publicitario**

Material publicitario como:

Afiches

Trifoliales

Revistas

Deben de estar actualizados y en buen estado, así como ubicados en el lugar asignado para ellos.





## **ESTÁNDARES DEL SERVICIO**

### **1. Ubicación en su puesto de trabajo**

Los colaboradores que atienden a los usuarios externos directamente deben de estar ubicados en su puesto de trabajo, y al momento de ausentarse por algún trámite debe de informarle al usuario el por qué.

### **2. Frase de bienvenida / saludo**

Al momento de la llegada del usuario externo, debe saludarlo cordialmente y presentarse por su nombre.

### **3. Actitud de servicio**

Su actitud con el usuario debe ser con amabilidad, cortesía y entusiasmo, utilice un tono agradable claro y explicativo, sonría siempre (también por teléfono, el usuario lo detecta).

### **4. Resolución de consultas o dudas**

Todo colaborador deberá resolver adecuadamente todas las consultas o dudas que los usuarios tengan.

“ESCUCHE TODO LO QUE EL USUARIO TIENE QUE DECIRLE”

5  
Centro de Salud de Antigua Guatemala,  
Departamento de Sacatepéquez



### **5. Lenguaje corporal**

Utilice un lenguaje corporal adecuado (recuerde que los gestos que haga indican cuán interesado e importante es para usted servir al usuario o resolver el problema).

### **6. Proporcionar ayuda adicional**

Los colaboradores después de atender al usuario por su consulta deberán ofrecer si le puede ayudar en algo más.

### **7. Satisfacción de las quejas**

Si en determinado momento, el usuario presenta una queja o sugerencia verbal, usted debe:

- Escuchar la queja o sugerencia con atención
- Repetir la queja y asegurarse de lo escuchado correctamente
- Ofrecer disculpas y demostrar empatía con el cliente
- Explicar que se hará para corregir el problema y Corregirlo

### **7. Frase de despedida**

Despídase del usuario adecuadamente.

6

Centro de Salud de Antigua Guatemala,  
Departamento de Sacatepéquez

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Acciones a desarrollar**

El Coordinador del Centro de Salud, debe realizar una reunión con todo el personal para hacer entrega a cada uno, y explicar el contenido de la guía de características para brindar un buen servicio.

- **Presupuesto para la aplicación de la estrategia tres de GAP 2**

En el siguiente cuadro se presentan los costos que tendrá la implementación de la estrategia tres de GAP 2. (Véase cuadro 51)

**Cuadro 51**

**Presupuesto**

**Estrategia tres de GAP 2: estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad**

<b>Táctica/concepto</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Guía de características para brindar un buen servicio	Carta (8.5"x11")	Papel bond de 120 gramos	32	Q9.00	Q288.00
<b>Total</b>					<b>Q288.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Plan de acción para la estrategia tres de GAP 2**

El siguiente plan de acción contiene las actividades que deberán realizarse en el Centro de Salud, y los costos de cada una. (Véase cuadro 52)

**Cuadro 52**  
**Plan de acción**  
**Estrategia tres de GAP 2: estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad**

<b>Institución:</b> Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez						
<b>Estrategia:</b> estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad						
<b>Objetivo:</b> establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia tres de GAP 2 al 100%, en el corto y mediano plazo.						
No.	Tácticas	Actividades	Metas	Responsable	Duración	Costos
1	Guía de características para brindar un buen servicio	Realizar una reunión con todo el personal del Centro de Salud	Explicar el 100% del contenido de la guía, en una sesión	Coordinador del Centro de Salud y	1 día	Sin costo
		Imprimir las 32 guías	Brindar al 100% usuarios internos la guía de características para brindar un buen servicio, en un día	Persona designada por el Coordinador	1 día	Q288.00
		Proporcionar el documento de la guía de características para brindar un buen servicio a todo el personal	Compresión del contenido de la guía por parte del personal, en una sesión	Coordinador del Centro de Salud y	1 día	Sin costo
2	Control de la propuesta	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% lo ejecutado cada mes	Coordinador del Centro de Salud	Enero a dic. de cada año	Sin costo
<b>TOTAL</b>						<b>Q288.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Evaluación y seguimiento**

El Coordinador del Centro de Salud de Antigua Guatemala debe estar a cargo de observar que los trabajadores se conduzcan en el cumplimiento de la guía propuesta y que ejerzan sus funciones con honestidad, responsabilidad, eficiencia, eficacia, transparencia, imparcialidad, integridad, disciplina, vocación de servicio, pulcritud, puntualidad y cuidado de la salud, seguridad e higiene.

### **3.5.3 Estrategias de GAP 3**

No basta con haber comprendido las necesidades de los clientes o usuarios, ya que la prestación del servicio puede no ajustarse a lo que ellos esperan recibir, debido a un mal desempeño.

#### **a) Estrategia uno: definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño**

El reconocimiento por el buen desempeño en el trabajo es un factor motivacional para los empleados, debido a que involucra sentimientos relacionados con el crecimiento, desarrollo personal y la autorrealización. La finalidad de implementar esta estrategia es crear un clima laboral favorable para un buen desenvolvimiento del personal a través de la motivación, al reconocerlos públicamente, y con ello incentivarlos a mejorar continuamente su desempeño.

En el diagnóstico realizado se evidenció que, a casi el total de usuarios internos no se les reconoce cuando desempeñan excelente su trabajo. Lo cual contribuye a su insatisfacción.

Para que disminuyan las quejas de los usuarios externos en el Centro de Salud, es necesario que el personal esté motivado y dispuesto a recibirlas, solucionar

las fallas y mejorar su desempeño. Esto se logrará por medio de reconocimientos al personal sobresaliente en su trabajo.

### **a.1 Descripción de la estrategia**

En esta estrategia se describe el proceso para que se reconozca el excelente desempeño de los trabajadores del Centro de Salud, con el objetivo de que se sienta motivado para realizar correctamente su trabajo, escuchar las quejas y sugerencias del usuario externo y corregir las fallas señaladas por ellos. (Véase cuadro 53)

**Cuadro 53**

**Estrategia uno: definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño**

BRECHA	ESTRATEGIA	TÁCTICA
<b>GAP 3: desempeño del servicio</b>	3.1 Definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño.	- Salubrista ejemplar del mes - Diplomas de reconocimiento

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

Esta estrategia se propone implementarla después de conocer los resultados de la evaluación del desempeño y de las quejas, sugerencias o felicitaciones de los usuarios externos.

### **a.2 Objetivos**

A continuación, se plantean los siguientes objetivos para desarrollar la estrategia:

- Mejorar el desempeño de los trabajadores en un 35% y disminuir las quejas de los usuarios externos en un 25%, en un periodo de un año.
- Estimular y motivar al empleado a solucionar las quejas de los usuarios externos y mejorar su desempeño en el servicio.

### **a.3 Tácticas**

Se propone las siguientes tácticas para desarrollar la estrategia:

#### **a.3.1 Salubrista ejemplar del mes**

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala reconocer públicamente al trabajador que mejor desempeñó su trabajo durante el mes, al nombrarlo como el salubrista ejemplar del mes.

- **Herramienta**

A continuación, se propone el reconocimiento al salubrista ejemplar que mejor se desempeñó en un mes, el cual deberá enmarcarse y ser fijado en una pared del Centro de Salud que tenga mayor circulación por el personal; debiéndose cambiar y sustituir cada mes por el trabajador destacado. A fin de cada mes, después de conocer y analizar los resultados de las boletas de quejas, sugerencias o felicitaciones presentadas en la primera estrategia, se reconocerá como el salubrista del mes, a quien obtenga las mejores calificaciones. Las dimensiones deben ser de 40 centímetros de largo, y 50 centímetros de ancho con un costo de Q200.00. (Véase figura 26)

**Figura 26**  
**Salubrista del mes**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

### **a.3.2 Diplomas de reconocimiento**

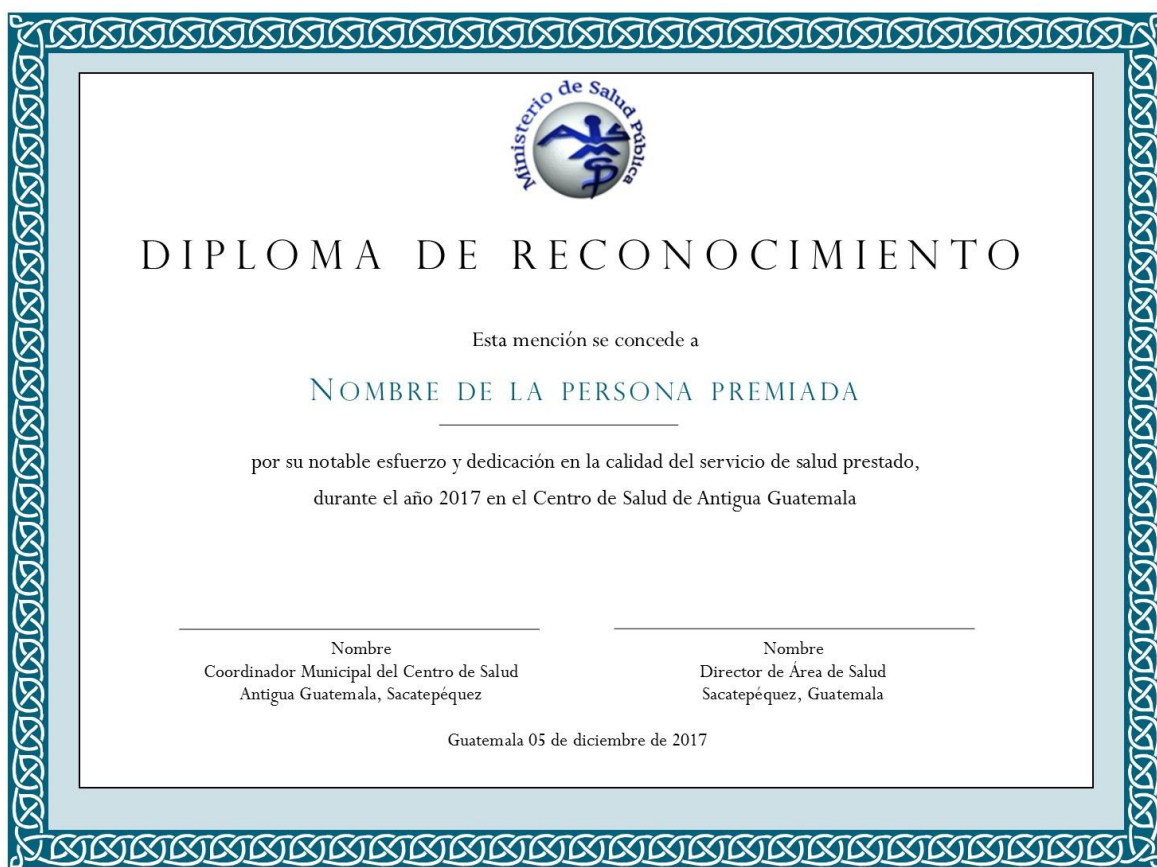
Se propone al Centro de Salud, otorgar tres diplomas de reconocimiento para los trabajadores que obtengan la calificación más alta en la evaluación del desempeño y los resultados de precepción y expectativa de los usuarios sobre la calidad en el servicio.

La entrega de los diplomas de reconocimiento se realizará cada mes junto con el reconocimiento del salubrista ejemplar del mes, luego de conocer el desempeño



de los trabajadores. Las dimensiones del diploma deben ser de 21 centímetros de alto por 27 centímetros de ancho con un costo de aplicación de Q15.00. (Véase figura 27)

**Figura 27**  
**Diploma de reconocimiento**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Presupuesto para la aplicación de la estrategia uno de GAP 3**

En el siguiente cuadro se presentan los costos que tendrá la implementación de la estrategia uno de GAP 3. (Véase cuadro 54)

**Cuadro 54**

**Presupuesto**

**Estrategia uno de GAP 3: definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño**

Táctica/concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Total
Salubrista ejemplar del mes	40 centímetros de largo y 50 centímetros de ancho	Acrílico adhesivo sobre un cuadro de vidrio templado con marco de metal	1	Q200.00	Q200.00
Diplomas de reconocimiento	Carta (8.5"x11")	Papel bond de 180 gramos	3	Q5.00	Q15.00
<b>Total</b>					<b>Q215.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Plan de acción para la estrategia uno de GAP 3**

El siguiente plan de acción contiene las actividades que deberán seguirse para la implementación de esta estrategia y los costos de cada una. (Véase cuadro 55)

## Cuadro 55

### Plan de acción

#### Estrategia uno de GAP 3: definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño

<b>Institución:</b> Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez						
<b>Estrategia:</b> definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño						
<b>Objetivo:</b> establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia uno de GAP 3 al 100%, en el corto y mediano plazo.						
No.	Tácticas	Actividades	Metas	Responsable	Duración	Costos
1	Salubrista ejemplar del mes	Analizar el desempeño de los trabajadores durante un mes	Determinar quién es la persona que mejor desempeño su trabajo durante un mes	Coordinador del Centro de Salud	Un mes	Sin costo
		Realizar una reunión para felicitar al trabajador que se destacó durante el mes	Motivar al personal por medio del reconocimiento de su desempeño destacado en una sesión	Coordinador del Centro de Salud	1 día	Sin costo
		Imprimir el reconocimiento con las dimensiones de 50X40 cm, enmarcarlo y colocarlo en la pared	Estimular en el 100% de los trabajadores, la calidad en el desempeño del servicio, en una sesión	Persona designada por el coordinador	1 día	Q200.00
2	Diplomas de reconocimiento	Analizar el desempeño de los trabajadores durante un mes	Determinar tres personas que mejor desempeñaron su trabajo durante un mes	Coordinador del Centro de Salud	1 mes	Sin costo
		Imprimir tres diplomas en hojas tamaño carta (21X27 cm) y entregarlos al personal destacado.	Premiar al personal que se destacó por su buen desempeño por medio de un diploma, en un día	Coordinador del Centro de Salud	1 día	Q15.00
3	Control de la propuesta	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% lo ejecutado cada seis meses	Coordinador del Centro de Salud	Enero y diciembre de cada año	Sin costo
<b>TOTAL</b>						<b>Q215.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Evaluación y seguimiento**

Se considera que, con la aplicación de estos reconocimientos, el personal mejorará su desempeño e incrementará su interés en mejorar la calidad de los servicios en el Centro de Salud de Antigua Guatemala.

Las autoridades reconocerán al personal que destacó por su desempeño al entregar un servicio de calidad durante un mes.

El Coordinador del Centro de Salud deberá continuar analizando y observando el desenvolvimiento y comportamiento del personal, los cambios y mejoras que se han presentado en el servicio, para que, de ser necesario, puedan implementar otras formas motivacionales, y con ello el personal sienta que debe mejorar su desempeño, escuchar las quejas y sugerencias de los usuarios externos y realizar las mejoras correspondientes.

### **3.5.4 Estrategias de GAP 4**

Para mejorar la calidad en el servicio al usuario externo, es necesario que el Coordinador trabaje conjuntamente con sus empleados a través de mejoras en los procesos de servicios, con el fin de tener mejores resultados que se notarán en el aumento del valor hacia al trabajo y hacia el servicio. Y comunicar al usuario externo los esfuerzos que se están realizando para mejorar el servicio.

#### **a) Estrategia uno: comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio**

Esta estrategia se refiere al proceso necesario para que el Coordinador del Centro de Salud de Antigua Guatemala interactúe con los trabajadores, y poner en práctica las sugerencias realizadas por ellos que ayuden a mejorar el servicio de salud y con los usuarios externos, para comunicar los esfuerzos por mejorar el servicio de salud.

##### **a.1 Descripción de la estrategia**

Una de las mejores formas de mantener un clima laboral agradable y un mayor rendimiento de los trabajadores en el Centro de Salud, es la comunicación interna horizontal y vertical en ambos sentidos, es decir, que los trabajadores comuniquen cuáles son sugerencias para mejorar el servicio de salud, siendo una de las principales herramientas a utilizar para ello, las boletas de sugerencias de los trabajadores; y con los usuarios internos mejorar la comunicación de los esfuerzos por mejorar el servicio de salud para aumentar su satisfacción, por medio de afiches.

Se evidenció que no existen establecidas herramientas que contribuyan a la comunicación e interacción interna y externa en el Centro de Salud. En esta estrategia se describe el proceso para interactuar con el personal del Centro de Salud y con los usuarios externos. (Véase cuadro 56)

## Cuadro 56

### Estrategia uno: comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio

BRECHA	ESTRATEGIA	TÁCTICA
GAP 4: comunicación	4.1 Comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio	-Diseño de boleta de sugerencias del trabajador -Afiches informativos sobre los esfuerzos por mejorar el servicio

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

#### a.2 Objetivos

Para desarrollar esta estrategia se plantean los siguientes objetivos:

- Implementar un procedimiento para interactuar con el usuario interno y externo, para un mejoramiento del 50% sobre la comunicación interna y externa del Centro de Salud en el mediano plazo.
- Mejorar el desempeño y calidad en el servicio, a través de las sugerencias de los usuarios internos.

#### a.3 Tácticas

Para el desarrollo de la estrategia, se propone las siguientes tácticas:

##### a.3.1 Diseño de boleta de sugerencias del trabajador

Para mejorar la calidad del servicio, es importante tomar en cuenta ideas, opiniones y sugerencias de los usuarios internos del Centro de Salud, ya que son ellos quienes tienen contacto directo con el usuario externo, asimismo de esta manera se sentirán integrados.


Además de favorecer el clima laboral, la motivación de los usuarios internos y el rendimiento en el trabajo, la recepción de las sugerencias, puede ayudar a recibir aportaciones valiosas de los trabajadores.

- **Herramienta**

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala, la creación de una boleta para que los usuarios internos puedan manifestar por escrito las sugerencias para mejorar el servicio de salud. El tamaño de la boleta es de media carta, y su implementación tendrá un costo de Q30.00. (Véase figura 28)

**Figura 28**

**Boleta de sugerencias del trabajador**

	<b>Centro de Salud de Antigua Guatemala, Departamento de Sacatepéquez <u>Boleta de sugerencias del usuario interno</u></b>
Nombre (Opcional): _____	
Teléfono (Opcional): _____ Fecha: _____	
Unidad de trabajo: _____	
Con el objetivo de mejorar el servicio y que usted contribuya con sugerencias valiosas, se pone a su disposición la presente boleta para que usted pueda emitir su opinión acerca de cómo mejorar el servicio.	
<b>Describa la sugerencia para mejorar el servicio de salud:</b> _____ _____ _____ _____	
<b>¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!</b>	

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Acciones a desarrollar**

Se propone al Coordinador del Centro de Salud de Antigua Guatemala, poner a disposición de todo el personal, las boletas de sugerencias, para que ellos puedan en cualquier momento escribir una o más sugerencias. Cada mes, deberá recibir directamente del personal las boletas con las sugerencias, si es que hay.

Asimismo, deberá realizar una revisión de las sugerencias emitidas por los usuarios, y así poner en práctica las que, según su criterio son las que mejorarán el servicio de salud.

Los usuarios internos que propongan sugerencias factibles de realizar, y que contribuyan a mejorar el servicio, serán recompensados por medio de un día de descanso.

### **a.3.2 Afiches informativos sobre los esfuerzos por mejorar el servicio**

Para mejorar la comunicación con el usuario externo del Centro de Salud, se proponen afiches que informen sobre los esfuerzos que el personal está realizando para mejorar el servicio de salud.

- **Herramienta**

Se propone al Centro de Salud de Antigua Guatemala la creación de dos afiches que comuniquen al usuario externo los esfuerzos por mejorar el servicio, asimismo sobre la existencia de un buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones. El tamaño de cada afiche será de 40 cms de ancho por 55 cms de largo. La implementación tendrá un costo de Q100.00. (Véase figuras 29 y 30)



**Figura 29**

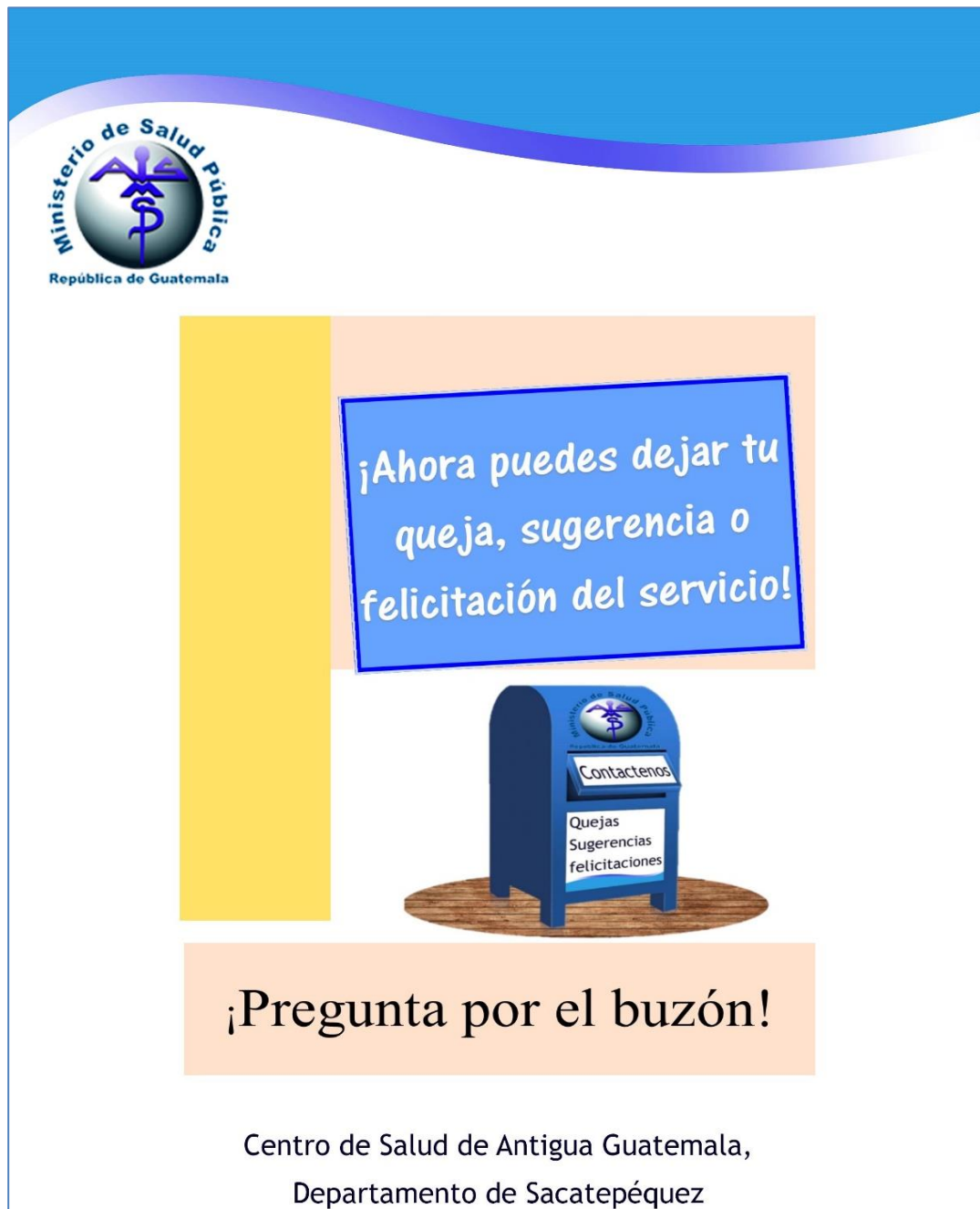
**Afiche para comunicar los esfuerzos por mejorar el servicio**



Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

Figura 30

Afiche para comunicar la existencia de un buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones



- **Presupuesto para la aplicación de la estrategia uno de GAP 4**

En el siguiente cuadro se presentan los costos que tendrá la implementación de cada una de las tácticas de la estrategia uno de GAP 4. (Véase cuadro 57)

**Cuadro 57**  
**Presupuesto**  
**Estrategia uno de GAP 4: comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala**

<b>Táctica/concepto</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Boleta de sugerencias del trabajador	Media carta	Papel bond 80 gramos	200	Q0.10	Q30.00
Afiches informativos sobre los esfuerzos por mejorar el servicio	40 cms de ancho por 55 cms de largo	Papel fotográfico	4	Q25.00	Q100.00
<b>Total</b>					<b>Q130.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Plan de acción para la estrategia uno de GAP 4**

El siguiente plan de acción contiene las actividades que deberán realizarse en el Centro de Salud, y los costos de cada una, para el desarrollo de esta estrategia. (Véase cuadro 58)

## Cuadro 58

### Plan de acción

#### Estrategia uno de GAP 4: comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio en el Centro de Salud de Antigua Guatemala

<b>Institución:</b> Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez						
<b>Estrategia:</b> comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio						
<b>Objetivo:</b> establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia uno de GAP 4 al 100%, en el corto y mediano plazo.						
No.	Tácticas	Actividades	Metas	Responsable	Duración	Costos
1	Diseño de boleta de sugerencias del trabajador	Reunión con el Director del Área de Salud de Sacatepéquez y Coordinador Municipal, sobre la propuesta	Realizar la presentación del 100% de la propuesta en una sesión	Asesor	Un día	Sin costo
		Discusión de la propuesta	Aprobación del 100% de la propuesta en una sesión	Coordinador Municipal y Director del Área de Salud	Un día	
		Realizar una reunión con todo el personal, para informarles sobre la propuesta	Comunicar al 100% del personal, sobre la propuesta, en una sesión	Coordinador del Centro de Salud	1 día	Sin costo
		Imprimir 50 boletas de sugerencias del trabajador	Poner a disposición del usuario interno las boletas de sugerencias, en un día	Persona designada por el coordinador	1 día	Q30.00
		Recolectar y analizar mensualmente las sugerencias	Seleccionar las sugerencias factibles de realizar para mejorar el servicio cada quince días	Coordinador del Centro de Salud	15 días	Sin costo
2	Afiches informativos sobre los esfuerzos por mejorar el servicio	Imprimir los dos afiches propuestos en la estrategia	Informar al 100% de usuarios externos que visiten el Centro de Salud, los esfuerzos por mejorar el servicio en una sesión	A definir	1 día	Q100.00
		Colocar los afiches en un lugar visible	Mejorar la comunicación con el usuario externo por medio de afiches, en un día	Persona designada por el coordinador	1 día	Sin costo

Continúa

## Continuación

3	Control de la propuesta	Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% lo ejecutado cada seis meses	Coordinador del Centro de Salud	Enero y diciembre de cada año	Sin costo
<b>TOTAL</b>						<b>Q130.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

- **Evaluación y seguimiento**

Con la aplicación de esta estrategia, se pretende conocer la opinión del usuario interno sobre el servicio brindado y que éste contribuya al mejoramiento del mismo por medio de sugerencias oportunas, asimismo el personal se sentirá obligado a mejorar su desempeño después de que sean tomadas en cuenta las sugerencias realizadas por éste. Asimismo, mejorar la comunicación con el usuario externo.

El Coordinador del Centro de Salud deberá analizar y observar el desenvolvimiento y comportamiento del personal, los cambios y mejoras que se han presentado en el servicio.

### 3.6 Presupuesto integral de las propuestas

Se refiere a la totalidad del presupuesto que se deberá utilizar para implementar y desarrollar cada una de las estrategias propuestas, para mejorar la calidad de los servicios que brinda el Centro de Salud de Antigua Guatemala. (Véase cuadro 59)

**Cuadro 59**

#### **Presupuesto integral de las propuestas de servicios**

<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>
<i>Estrategias de GAP 1</i>	
Conocimiento constante de percepciones y expectativas del usuario externo para mejorar el servicio de salud	Q302.00
Administración de quejas, sugerencias o felicitaciones del usuario externo para mejorar el servicio	Q400.00
<i>Estrategias de GAP 2</i>	
Sensibilización del personal con la filosofía institucional para mejorar el servicio	Q500.00
Mejoramiento de la evidencia física del servicio, para facilitar la ubicación de las unidades de servicio, y mantener un control de limpieza	Q312.00
Estandarización del comportamiento del personal, por medio del diseño del proceso de entrega de servicio de calidad	Q288.00
<i>Estrategias de GAP 3</i>	
Definición de un programa de motivación y reconocimiento, dirigido al personal, como estímulo para atender las quejas y sugerencias de los usuarios externos y mejorar su desempeño	Q215.00
<i>Estrategias de GAP 4</i>	
Comunicación constante con el usuario interno y externo para mejorar el servicio	Q130.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q2,147.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

Nota: los costos de socialización, implementación, y evaluación de la propuesta, en su mayoría serán cubiertos utilizando los recursos propios del Centro de Salud.

Las Áreas de Salud con sus diferentes distritos, para dar respuesta a sus necesidades toman como base el Plan Operativo Anual (POA) que se realiza un año antes de su ejecución, y para su elaboración se basa en el manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala.

La implementación de las estrategias de servicio al cliente para un Centro de Salud de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez, tendrá un costo aproximado de Q2,147.00, el cual se cubrirá con el presupuesto asignado en el POA en el grupo 1, subgrupo 12 y renglones 121 y 122 que tienen una cantidad presupuestada de Q10,000.00.

- **Grupo 1: servicios no personales**

Este grupo se refiere a los egresos por concepto de servicios no personales, tales como servicios públicos, publicidad, impresión y encuadernación, pasajes y gastos varios de viaje, transporte de cosas, arrendamiento de edificios, terrenos y equipos, servicios financieros, servicios contratados para mantenimiento y reparación ordinaria de equipos, servicios contratados para mantenimiento y reparación ordinaria de obras, y servicios varios. Es decir, que comprende pagos de servicios que no tienen ninguna relación con los servicios del personal permanente y no permanente del Estado, ya que son hechos a personas físicas o instituciones públicas o privadas, en compensación por la prestación de servicios de carácter no personal o el uso del activo fijo o intangible. Se divide en los siguientes subgrupos y renglones:

- **12 Divulgación, Impresión y Encuadernación.** Comprende gastos de divulgación, impresión y encuadernación. Se subdivide en los siguientes renglones:

- **121 Divulgación e información.** Gastos realizados para difundir información oficial a través de distintos medios de comunicación (radiodifusoras, televisión, cines, teatro, periódicos, revistas, folletos, carteles, vallas, afiches, etc.) Incluye egresos por otros servicios, artículos y materiales conexos con dichos servicios, sean o no facturados conjuntamente.
- **122 Impresión, encuadernación y reproducción.** Incluye el valor de materiales y mano de obra, ya sea que se facture conjunta o separadamente y siempre que ambos sean puestos por el impresor para trabajos de encuadernación, grabado o fotocopiado, de publicaciones oficiales, tales como libros, folletos, etcétera. Cuando las dependencias estatales proporcionen los materiales únicamente se incluirá en este renglón el valor de la mano de obra del impresor, ya que los materiales deben clasificarse en el renglón que les corresponde en el Grupo 2.



### 3.7 Beneficios de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente

Uno de los principales beneficios que el Centro de Salud de Antigua Guatemala obtendrá al aplicar las estrategias propuestas es mejorar la calidad en la atención en salud, cumplir con las expectativas del usuario interno y externo y contribuir al desarrollo del país, utilizando los recursos financieros presupuestados de una manera adecuada, dirigida a satisfacer al usuario. A continuación, se presentan algunos beneficios:

**Cuadro 60**

#### Beneficios de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente

BRECHAS	BENEFICIOS
Gap 1: del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtener información necesaria sobre las percepciones y expectativas del usuario externo que contribuya al mejoramiento de su satisfacción con relación al servicio que recibe.</li> <li>-Conocer las quejas, sugerencias o felicitaciones realizadas por los usuarios después de recibir el servicio de salud, para detectar las fallas de forma inmediata.</li> </ul>
Gap 2: diseño y estándares de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar al personal con la misión y visión del Centro de Salud para que sus funciones, comportamientos, y actitudes sean dirigidos y acordes a cumplir y alcanzar dichos conceptos.</li> <li>-Facilitar la ubicación de las distintas unidades de servicios.</li> <li>-Por medio del gafete de identificación de los trabajadores, se facilitará su identidad entre compañeros y usuarios externos.</li> <li>-Mantener un control de la limpieza de las instalaciones para evitar que cualquier ambiente esté sucio o identificar al responsable del área.</li> <li>-Mejorar el desempeño de los trabajadores y la calidad del servicio por medio de la implementación de una guía con las características que deben poseer para entregar un servicio de calidad y satisfacer al usuario externo.</li> </ul>
Gap 3: desempeño del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor disposición del personal para mejorar el desempeño de sus funciones, por medio de reconocimientos por su buen desempeño.</li> </ul>
Gap 4: comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar la comunicación con los trabajadores por medio de una comunicación interna horizontal y vertical en ambos sentidos, en donde el usuario interno pueda expresar su opinión de forma escrita sobre cuáles son sus sugerencias para mejorar el servicio de salud. Asimismo, mejorar la comunicación con los usuarios externos, informándoles los esfuerzos por mejorar el servicio.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base a la investigación realizada, enero-abril 2016.

## CONCLUSIONES

1. La razón por la cual se presentan deficiencias en la prestación del servicio del Centro de Salud de Antigua Guatemala se debe a que no aplican estrategias de servicio al cliente para identificar las brechas existentes entre el desempeño actual y el deseado, que permite mejorar la calidad en la prestación de los servicios.
2. El personal del Centro de Salud no conoce las percepciones y expectativas que el usuario externo tiene del servicio de salud lo cual dificulta que el servicio esté orientado a satisfacer sus necesidades.
3. En el diagnóstico realizado se evidenció que, a casi el total de usuarios internos no se les reconoce cuando desempeñan excelente su trabajo, lo cual contribuye a su insatisfacción.
4. Se evidenció que actualmente el Centro de Salud de Antigua Guatemala no posee ningún programa para recibir y administrar las quejas, sugerencias o felicitaciones de los usuarios, lo cual provoca que no se detecten las fallas en el servicio para una pronta solución.
5. Actualmente el Centro de Salud de Antigua Guatemala cuenta con la definición ya establecida de la misión y visión, sin embargo, la mayor parte del personal no conoce o no recuerda dichos conceptos.
6. Se determinó que en el Centro de Salud la evidencia física es inadecuada, ya que no satisface las necesidades del usuario externo.
7. No existen estándares de servicios que guíen y transmitan al personal la calidad del servicio que deben entregar, cómo pretende que se atienda a los usuarios, qué harán para conseguirlo, qué actitudes se esperan de ellos, entre otros.
8. Se detectó que no existen establecidas herramientas que contribuyan a la comunicación e interacción interna en el Centro de Salud.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar estrategias de servicio propuestas para mejorar la calidad en la prestación de los servicios del Centro de Salud de Antigua Guatemala.
2. Realizar una investigación por lo menos cada seis meses sobre las percepciones y expectativas de los usuarios externos con respecto al servicio de salud, a través de una boleta de encuesta.
3. Reconocer públicamente el excelente desempeño de los trabajadores del Centro de Salud, con el objetivo de que se sienta motivado para realizar correctamente su trabajo, escuchar las quejas y sugerencias del usuario externo y corregir las fallas señaladas por ellos. Esto se logrará por medio de reconocimientos al personal sobresaliente en su trabajo.
4. Instalar un buzón con su respectiva boleta, la cual tiene como finalidad permitir que los usuarios externos expongan si existe alguna falla en el servicio de salud que deba ser resuelta de inmediato, emitir alguna sugerencia que permitirá mejorarlo o felicitar al personal por el buen servicio brindado.
5. Colocar dos roll up, con las mismas dimensiones, uno que describa la misión y el otro banner la visión, para que el personal conozca y se identifique con la filosofía institucional, y que sus funciones, actitudes y comportamientos sean dirigidos y acordes a cumplir y alcanzar la misión y visión asimismo comunicar a los usuarios externos de los mismos.
6. Implementar la evidencia física propuesta para cumplir y superar las expectativas de los usuarios externos por medio de un mapa de ubicación de los servicios, gafetes de identificación del personal y una boleta de control de mantenimiento del ambiente de servicio.
7. Establecer una guía con las características que deben poseer los trabajadores para entregar un servicio de calidad.

8. Efectuar una comunicación interactiva con los trabajadores del Centro de Salud, por medio de boletas para conocer sus expectativas y sugerencias que ayuden a mejorar el servicio de salud.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Asamblea Nacional Constituyente, GT. 1985. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, 77 p.
2. Congreso de la República de Guatemala, GT. 1997. Código de Salud. Decreto Número 90-97. Guatemala, 50 p.
3. Dirección Técnica del Presupuesto, GT. 1999. Reglamento orgánico interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Acuerdo gubernativo No. 115-99. Guatemala, 39 p.
4. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. 2009. Administración una perspectiva global y empresarial. 13a. ed. México. D. F., Mc Graw Hill Interamericana. 667 p.
5. Kotler, P y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8va. ed. México, Pearson Educación. 656 p.
6. Kotler, P y Keller, K. 2012. Dirección de Marketing. 14ª. ed. México, Pearson Educación. 808 p.
7. Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto, GT 2008. Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala. Cuarta edición. 219 p.
8. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, GT. 2014. Folleto sobre Categorización de la Red de Servicios de Salud, Guatemala, 19 p.
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. 1988. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing, Vol. 64, N°1, 12 – 40p.
10. Rosales, G.G. 2009. Calidad del servicio, como estrategia de diferenciación aplicada a la empresa de acabados en la Construcción Tablayeso, S.A. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 190 p.

**11.** Zeithaml, V., Bitner, M y Gremler, D.2009. Marketing de Servicios. 5ta. ed. México, McGraw-Hill/Irwin. 736 p.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**BOLETA DE ENTREVISTA**  
**COORDINADOR MUNICIPAL DEL CENTRO DE SALUD DE ANTIGUA GUATEMALA**

Mi nombre es Marisa Velásquez, soy estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como podrá comprobar con mi carné. Mi interés es conocer la situación actual sobre la calidad del servicio que presta el Centro de Salud, para la realización de mi tesis "Estrategias de servicio al cliente para un Centro de Salud ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez".

**Objetivo.** Obtener información de campo, que permita identificar los problemas sobre la calidad en la prestación del servicio a los usuarios externos del Centro de Salud, así como las brechas existentes entre el desempeño actual y el deseado, para actuar en consecuencia, por medio de estrategias de servicio al cliente que mejoren la calidad en la prestación de los servicios del Centro de Salud de Antigua Guatemala.

**Instrucciones.** Responda con certeza a las siguientes preguntas. Los datos proporcionados serán confidenciales, con fines estrictamente de estudio y de mucha utilidad para mejorar el servicio de salud.

**MODULO I: DATOS GENERALES**

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza el Centro de Salud de Antigua Guatemala?

---

---

2. ¿Cuáles son los servicios más requeridos por la población?

---

---

3. ¿Existe un departamento o área de servicio al cliente?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Explicar \_\_\_\_\_

---

---

4. ¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las expectativas del usuario externo?

---

---

---

5. ¿Podría describir los principales problemas que cree que se presenten en la prestación de servicio?

---

---



---

6. ¿Qué aspectos cree usted que se puede mejorar en la prestación del servicio?

---

---

---

### Dimensión de confiabilidad

7. ¿Considera usted que los trabajadores están satisfechos con el puesto que desempeñan?

- a) Si están satisfechos      b) No están satisfechos  
c) No sabe/ No responde

8. ¿Cómo considera la actitud del personal con sus compañeros?

---

---

9. ¿Cómo considera la actitud del personal hacia el usuario externo?

---

---

---

10. ¿Tienen los trabajadores alguna guía de servicio al cliente que les oriente cuando se presenta algún problema con un paciente?

- a) Si \_\_\_\_\_      b) No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

---

11. ¿Si hay algún problema con un paciente ...

- a) Se le autoriza al trabajador resolverlo  
b) El trabajador tiene que consultar antes de tomar una decisión  
c) Otro

Especifique (otro) \_\_\_\_\_

---

12. Cuando un paciente desea o necesita un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia, ¿se lo brindan?

- a) Si \_\_\_\_\_      b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

---

13. Si alguna vez se ha brindado un servicio insatisfactorio en el Centro de Salud, ¿qué medidas se han tomado para resolverlo?

---

---

14. ¿Se han realizado investigaciones que definan, cuáles son las expectativas del usuario externo con respecto al servicio recibido en el Centro de Salud de Antigua Guatemala?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

15. ¿En qué época del año es cuando se reciben más pacientes?

---

---

16. ¿Considera usted que se cuenta con el personal necesario, para el desarrollo eficiente de las actividades del Centro de Salud?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

### Dimensión de sensibilidad

17. Según su experiencia en el desarrollo de las actividades diarias, ¿cómo considera el ambiente de trabajo?

a) Siempre agradable \_\_\_\_\_ b) A veces agradable \_\_\_\_\_  
c) A veces desagradable \_\_\_\_\_ d) Siempre desagradable \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

18. ¿Existe algún departamento o persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias de los pacientes?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No existe \_\_\_\_\_

a. Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 19.

b. Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 21.

19. ¿Cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes que realiza el usuario externo?

---

---

20. ¿Qué medidas se toman para resolver las quejas, reclamos y sugerencias del usuario externo?

---

---

---

### Dimensión de seguridad

21. Al momento de integrarse al Centro de Salud de Antigua Guatemala, ¿se le brinda capacitación al personal para el cargo que va a ocupar?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

22. El Centro de Salud, ¿evalúa el desempeño del personal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Dimensión de empatía

23. ¿Cuentan con algún programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al paciente?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 24.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 25.

24. ¿Cuál es el programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al paciente?

---

---

25. ¿Se escuchan y toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para mejorar el servicio al paciente?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Se estimula a los trabajadores para mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

### Dimensión de tangibles

27. ¿Considera usted que el salario para el personal es el adecuado para el puesto que desempeña?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

28. ¿Se le reconoce y/o premia al personal cuando su desempeño es eficiente?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

29. ¿Se han hecho mejoras a las instalaciones del Centro de Salud de Antigua Guatemala?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 30.

Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 31.

30. ¿Han contribuido estas mejoras a brindar un mejor servicio a los pacientes?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

31. ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones del Centro de Salud?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

32. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para dar a conocer todo lo concerniente al Centro de Salud?

a) La radio \_\_\_\_\_ b) Televisión/cable \_\_\_\_\_ c) Internet \_\_\_\_\_ d) Volantes \_\_\_\_\_ e) Afiches \_\_\_\_\_ f)

Otro \_\_\_\_\_

Especifique (otro) \_\_\_\_\_

---

**ANEXO 2**  
**BOLETA DE ENCUESTA**  
**USUARIO INTERNO DEL CENTRO DE SALUD DE ANTIGUA GUATEMALA**

Mi nombre es Marisa Velásquez, soy estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como podrá comprobar con mi carné. Mi interés es conocer la situación actual sobre la calidad del servicio que presta el Centro de Salud, para la realización de mi tesis "Estrategias de servicio al cliente para un Centro de Salud ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez".

**Objetivo.** Obtener información de campo, que permita identificar los problemas sobre la calidad en la prestación del servicio a los usuarios externos del Centro de Salud, así como las brechas existentes entre el desempeño actual y el deseado, para actuar en consecuencia, por medio de estrategias de servicio al cliente que mejoren la calidad en la prestación de los servicios del Centro de Salud de Antigua Guatemala.

**Instrucciones.** Responda con certeza a las siguientes preguntas. Los datos proporcionados serán confidenciales, con fines estrictamente de estudio y de mucha utilidad para mejorar el servicio de salud.

**DATOS DE CLASIFICACIÓN**

Edad	Sexo	Tiempo de laborar en el Centro de Salud de Antigua Guatemala
<input type="checkbox"/> 18 - 25 <input type="checkbox"/> 26 - 30 <input type="checkbox"/> 31 - 35 <input type="checkbox"/> 36 - 40 <input type="checkbox"/> 41 - 45 <input type="checkbox"/> Más_____	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Menos de 2 años <input type="checkbox"/> De 2 a 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años

**MODULO I: DATOS GENERALES**

1. ¿Conoce la misión, visión y valores del Centro de Salud de Antigua Guatemala?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

Explicar \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---



---

7. ¿Qué aspectos cree usted que se puede mejorar en la prestación del servicio?

---

---

---

### Dimensión de confiabilidad

8. ¿está satisfecho con el puesto que desempeña?

- a) Si está satisfecho                      b) No está satisfecho  
c) No sabe/ No responde

Explicar \_\_\_\_\_

---

9. ¿Cómo considera su actitud con sus compañeros?

---

---

10. ¿Cómo considera su actitud hacia el usuario externo?

---

---

---

11. ¿Tienen alguna guía de servicio al cliente que les oriente cuando se presenta algún problema con un paciente?

- a) Si \_\_\_\_\_                      b) No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

12. ¿Si hay algún problema con un paciente ...

- a) Se le autoriza al trabajador resolverlo  
b) El trabajador tiene que consultar antes de tomar una decisión  
c) Otro

Especifique (otro) \_\_\_\_\_

13. Cuando un paciente desea o necesita un servicio en menos tiempo de lo normal, es decir una emergencia, ¿se lo brindan?

- a) Si \_\_\_\_\_                      b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

14. Si alguna vez se ha brindado un servicio insatisfactorio en el Centro de Salud, ¿qué medidas se han tomado para resolverlo?

---

---

15. ¿Se han realizado investigaciones que definan, cuáles son las expectativas del usuario externo con respecto al servicio recibido en el Centro de Salud de Antigua Guatemala?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

16. ¿En qué época del año es cuando se reciben más pacientes?

---

---

17. ¿Considera usted que se cuenta con el personal necesario, para el desarrollo eficiente de las actividades del Centro de Salud?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

### Dimensión de sensibilidad

18. Según su experiencia en el desarrollo de las actividades diarias, ¿cómo considera el ambiente de trabajo?

a) Siempre agradable \_\_\_\_\_ b) A veces agradable \_\_\_\_\_

c) A veces desagradable \_\_\_\_\_ d) Siempre desagradable \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

---

19. ¿Existe algún departamento o persona que se encargue de las quejas, reclamos y sugerencias de los pacientes?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No existe \_\_\_\_\_

20. ¿Cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias más frecuentes que realiza el usuario externo?

---

---



21. ¿Qué medios se utilizan para administrar las quejas, reclamos y sugerencias del usuario externo?

---

---

### Dimensión de seguridad

22. Al momento de integrarse al Centro de Salud de Antigua Guatemala, ¿se le brindó capacitación para el cargo que va a ocupar?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

23. El Centro de Salud, ¿evalúa el desempeño del personal?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

---

### Dimensión de empatía

24. ¿Cuentan con algún programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al paciente?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

25. ¿Cuál es el programa de sugerencias del trabajador para mejorar el servicio al paciente?

---

---

26. ¿Se escuchan y toman en cuenta sus opiniones para mejorar el servicio al paciente?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

---

27. ¿Se estimula a los trabajadores para mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

---

---

### Dimensión de tangibles

28. ¿Considera usted que su salario es el adecuado para el puesto que desempeña?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. ¿Se le reconoce y/o premia cuando su desempeño es eficiente?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. ¿Se han hecho mejoras a las instalaciones del Centro de Salud de Antigua Guatemala?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

31. ¿Han contribuido estas mejoras a brindar un mejor servicio a los pacientes?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32. ¿Considera usted necesario mejorar las instalaciones del Centro de Salud?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para dar a conocer todo lo concerniente al Centro de Salud?

a) La radio \_\_\_\_\_ b) Televisión/cable \_\_\_\_\_ c) Internet \_\_\_\_\_ d) Volantes \_\_\_\_\_ e) Afiches \_\_\_\_\_ f) Otro \_\_\_\_\_

Especifique (otro) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ANEXO 3

BOLETA DE ENCUESTA A USUARIOS EXTERNOS

CENTRO DE SALUD DE ANTIGUA GUATEMALA

Boleta No. \_\_\_\_\_

Mi nombre es Marisa Velásquez, soy estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, como podrá comprobar con mi carné. Mi interés es conocer la situación actual sobre la calidad del servicio que presta el Centro de Salud, para la realización de mi tesis "Estrategias de servicio al cliente para un Centro de Salud ubicado en la ciudad de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez".

**Objetivo.** Obtener información de campo, que permita identificar los problemas sobre la calidad en la prestación del servicio a los usuarios externos del Centro de Salud, así como las brechas existentes entre el desempeño actual y el deseado, para actuar en consecuencia, por medio de estrategias de servicio al cliente que mejoren la calidad en la prestación de los servicios del Centro de Salud de Antigua Guatemala.

**Instrucciones.** Responda con certeza a las siguientes preguntas. Los datos proporcionados serán confidenciales, con fines estrictamente de estudio y de mucha utilidad para mejorar el servicio de salud.

**MODULO I: DATOS DE CLASIFICACIÓN**

Edad	Sexo	Consulta
<input type="checkbox"/> 18 - 25	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Primera Consulta <input type="checkbox"/> Reconsulta <input type="checkbox"/> Emergencia
<input type="checkbox"/> 26 - 30		
<input type="checkbox"/> 31 - 35		
<input type="checkbox"/> 36 - 40		
<input type="checkbox"/> 41 - 45		
<input type="checkbox"/> Más _____		

**MODULO II: PERCEPCIONES**

Instrucciones: Califique, según su percepción, el nivel de satisfacción que representa cada uno de los aspectos siguientes. Siendo 1 la mínima satisfacción y 5 la máxima.

**Dimensión de confiabilidad**

Cuando se presenta un problema, el personal del Centro de Salud muestra un sincero interés en resolverlo	1	2	3	4	5
En el Centro de Salud lo atienden el día en el que le dan su número para consulta	1	2	3	4	5
Le toman sus datos antes de pasar a consulta	1	2	3	4	5
El Centro de Salud cumple con su horario de atención para los pacientes	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Dimensión de sensibilidad

Las enfermeras siempre están dispuestas a ayudarle	1	2	3	4	5
Los médicos tienen tiempo para responder sus preguntas	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Dimensión de seguridad

El comportamiento de médicos y enfermeras infunde confianza en usted	1	2	3	4	5
Usted se siente seguro con el diagnóstico que le dió el médico	1	2	3	4	5
Los médicos y enfermeras son corteses con usted	1	2	3	4	5
Los médicos y enfermeras tienen el conocimiento para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5
El tiempo que le dedicó el médico para atenderle, fue suficiente	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Dimensión de empatía

Los médicos y enfermeras se preocupan por sus mejores intereses	1	2	3	4	5
Los médicos y enfermeras comprenden sus necesidades específicas	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Dimensión de tangibles

Los equipos son modernos	1	2	3	4	5
El equipo y material médico es suficiente	1	2	3	4	5
Las instalaciones están limpias, cuidadas y aptas para las consultas	1	2	3	4	5
Los materiales asociados con el servicio (como volantes) son visualmente atractivos	1	2	3	4	5
Le proporcionan todo el medicamento después de su consulta	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## MODULO II: EXPECTATIVAS

Instrucciones: Califique, según sus expectativas del servicio, el nivel de importancia que representa cada uno de los aspectos siguientes. Siendo 1 la mínima satisfacción y 5 la máxima.

### Dimensión de confiabilidad

Interés en resolver algún problema que se presente en la prestación del servicio de salud por parte del personal del Centro de Salud	1	2	3	4	5
Atención en el día en el que le dan su número para consulta	1	2	3	4	5
Recopilación de sus datos antes de pasar a consulta	1	2	3	4	5
Cumplimiento con el horario de atención para los pacientes	1	2	3	4	5

### Dimensión de sensibilidad

Disposición de enfermeras a ayudarlo cuando lo requiera	1	2	3	4	5
Los médicos tengan tiempo para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5

### Dimensión de seguridad

Que médicos y enfermeras infundan confianza en usted	1	2	3	4	5
Sentirse seguro con el diagnóstico que le da el médico	1	2	3	4	5
La cortesía de los médicos y enfermeras con usted	1	2	3	4	5
Conocimiento de los médicos y enfermeras para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5
Que el tiempo sea suficiente para que el médico lo atienda	1	2	3	4	5

### Dimensión de empatía

Preocupación de médicos y enfermeras por sus mejores intereses	1	2	3	4	5
Comprensión de sus necesidades específicas por parte de médicos y enfermeras	1	2	3	4	5

### Dimensión de tangibles

Equipos modernos	1	2	3	4	5
Equipo y material suficiente	1	2	3	4	5
Instalaciones limpias, cuidadas y aptas para las consultas	1	2	3	4	5
Que los materiales asociados con el servicio (como volantes) sean visualmente atractivos	1	2	3	4	5
Que le proporcionen todo el medicamento recetado por el médico después de su consulta	1	2	3	4	5

**PREGUNTAS DE SONDEO**

1. ¿A qué hora vino para su consulta?

\_\_\_\_\_

2. ¿A qué hora le entregaron su número para la consulta?\_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo esperó aproximadamente para que el médico lo llamara?

a) De 0 a 30 minutos \_\_\_\_\_

b) De 30 a 60 minutos\_\_\_\_\_

c) Más de 60 minutos\_\_\_\_\_

4. ¿Tuvo algún problema con la prestación del servicio de salud?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Si la respuesta fue positiva, pase a la siguiente pregunta, si la respuesta fue negativa pase a la pregunta 7

5. ¿El tiempo que resolvió su problema fue?

a) Rápido \_\_\_\_\_

b) Ni rápido/ ni lento \_\_\_\_\_

d) Lento \_\_\_\_\_

e) No lo resolvió\_\_\_\_\_

6. ¿Qué medio utilizó para informar acerca de sus necesidades o quejas?

a) Personalmente \_\_\_\_\_

b) Por Teléfono\_\_\_\_\_

c) Buzón de sugerencias \_\_\_\_\_

d) Otro\_\_\_\_\_

7. ¿Qué aspectos considera que puede mejorar el Centro de Salud de Antigua Guatemala en la prestación del servicio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué aspectos le agradan del Centro de Salud, que considera que deben permanecer y que nunca deben cambiar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo califica el aspecto personal de los trabajadores del Centro de Salud?

a) Bueno b) Regular c) Malo

**Observaciones**

Si desea opinar o realizar alguna observación o comentario sobre algún aspecto no incluido en este cuestionario, puede hacerlo a continuación:

ANEXO 4

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS  
REGLONES: 029, 182, 189 Y 419

1 -----INFORMACIÓN GENERAL-----

NOMBRES Y APELLIDOS DEL:

EVALUADO: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

2 -----PERÍODO EVALUADO-----

DESDE: Día  Mes  Año  HASTA: Día  Mes  Año

3 -----PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN-----

SATISFACCIÓN DE SERVICIO PRESTADO

**REGLÓN**

029\_\_

182\_\_

189\_\_

419\_\_

4 -----INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN RECIBIDA-----

RECIBIÓ INDUCCIÓN GENERAL: SI\_\_\_ NO\_\_\_

RECIBIÓ INDUCCIÓN A SUS FUNCIONES: SI\_\_\_ NO\_\_\_

RECIBE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL RELACIONADA CON SUS FUNCIONES: SI:\_\_\_ NO\_\_\_

¿CON QUÉ FRECUENCIA?

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 -----FACTORES A EVALUAR-----

CLAVE DE CATEGORÍAS DE MEDICIÓN			
S = SATISFACTORIO	B = BUENO	R = REGULAR	I = INSATISFACTORIO

DESCRIPCIÓN DE INDICADORES		CATEGORÍAS DE MEDICIÓN			
		S	B	R	I
<b>CONDUCTA</b>	RELACIONES INTERPERSONALES: se relaciona con personal de distintos niveles jerárquicos, mostrando respeto y apertura en el contacto personal.				
	INNOVACIÓN E INICIATIVA: propone ideas y se involucra en la implementación de los cambios necesarios para mejorar el desempeño y brindar un mejor servicio.				
	CONFIABILIDAD: mantiene discreción frente al manejo de información con fidelidad acorde al grado de responsabilidad de sus funciones.				
	ENFOQUE AL USUARIO: demuestra cordialidad y brinda el mejor servicio y atención de manera oportuna y eficiente.				
	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN: colabora y trabaja con sus compañeros de grupo de trabajo hacia la solución de problemas y el logro de metas de la dependencia donde presta sus servicios.				
	COMPROMISO CON EL MSPAS Y SUS DEPENDENCIAS: muestra sentido de pertenencia a la institución y acata las políticas y procedimientos internos.				
	INDUMENTARIA: Personal asistencial: utiliza la ropa protectora y el equipo de protección personal tan frecuentemente como lo exijan las circunstancias para las cuales fueron provistos. Personal administrativo: se presenta en su lugar de trabajo con ropa limpia, estética y formal.				



DESCRIPCIÓN DE INDICADORES		CATEGORÍAS DE MEDICIÓN			
		S	B	R	I
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: aplica los conocimientos requeridos para el cumplimiento de las funciones que le han asignado.				
	RESPONSABILIDAD: cumple con el trabajo asignado sin que requiera supervisión y control permanentes, asumiendo las consecuencias por sus actos y decisiones.				
	PUNTUALIDAD: entrega el volumen de trabajo de acuerdo a la programación establecida. Se presenta puntual al desarrollo de las actividades asignadas.				
	CALIDAD: presenta una excelente calidad en su trabajo, en términos de: contenido, exactitud, y presentación.				
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: analiza las causas de los problemas con objetividad y ofrece posibles soluciones a los mismos.				
	FOMENTO A LA EXCELENCIA: se asegura del cumplimiento de los estándares y normas de su trabajo. Supera los obstáculos al buscar conseguir sus metas.				
	CUIDADO Y CONSERVACIÓN DE RECURSOS: cuida los bienes asignados a su persona y/o reporta cualquier anomalía de los mismos.				

6 -----MEJORAMIENTO Y DESARROLLO-----

**FORTALEZAS**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**DEBILIDADES**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

SUGERENCIA DE MEJORA

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

(sello)

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Aval. Firma del Jefe Inmediato Superior que tiene la calidad de servidor público

(sello)

7 -----OBSERVACIONES-----

Indicar en la casilla correspondiente con una "X" si durante el proceso de evaluación aconteció alguno o más de los siguientes casos:

a)	El evaluado no se presentó a la entrevista de evaluación.	
b)	El evaluado no se presentó a la realimentación de resultados	
c)	El evaluado se negó a firmar la boleta de resultados	

**Anotaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

(sello)

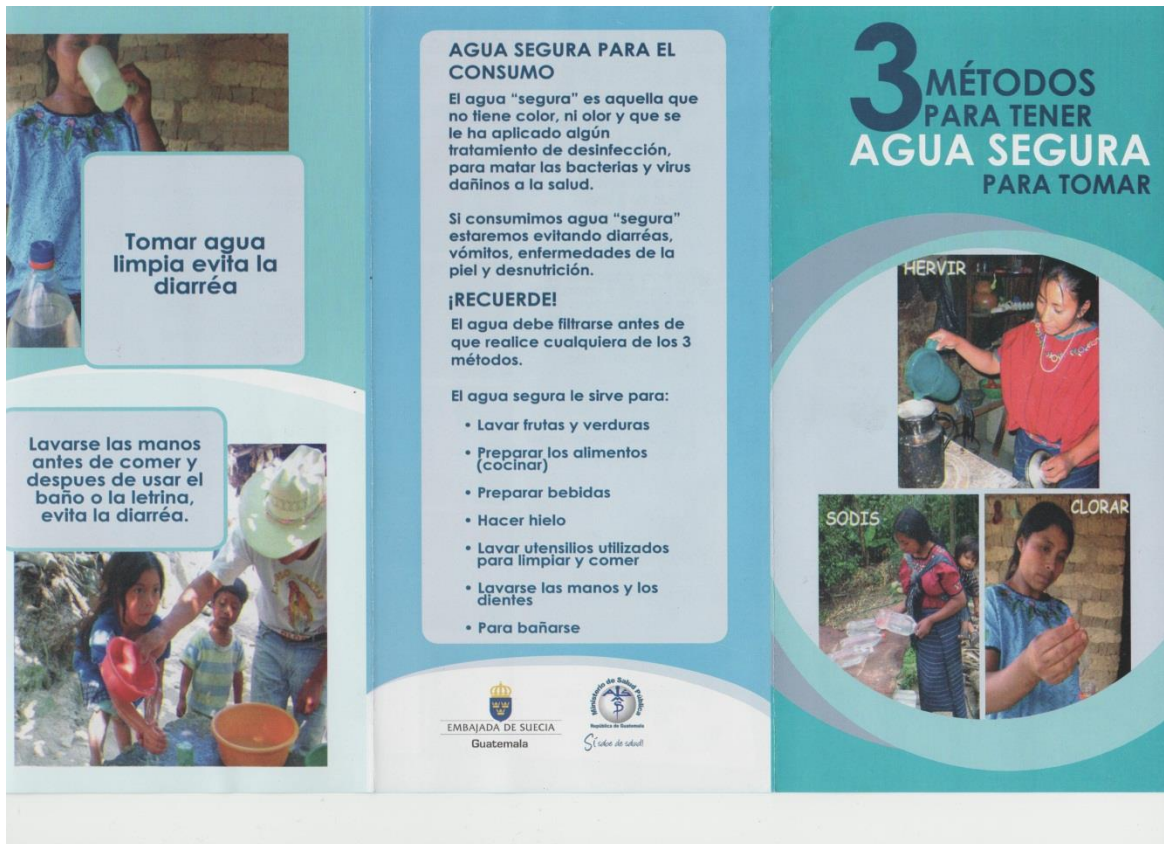
\_\_\_\_\_  
Fecha

**ANEXO 5**  
**EVIDENCIA FÍSICA DEL AMBIENTE DE SERVICIO**  
**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

- **Trifoliar de Vectores y Saneamiento Ambiental**

**Figura 31**

**Trifoliar actual (anverso)**



## Continuación figura 32 (reverso)

### AGUA SEGURA PARA BEBER Y COCINAR: TRES MÉTODOS FÁCILES DE USAR

SODIS	CLORAR	HERVIR
<p>1 Usar Botellas de 1 ó 2 litros, de plástico transparente, limpias y con tapadera.</p>	<p>1 Llenar un envase limpio de 1 litro con agua clara.</p>	<p>1 Llenar una olla con agua clara.</p>
<p>2 Llenar las botellas con agua clara taparlas bien.</p>	<p>2 Agregar dos gotas de cloro al 5% a cada litro de agua. Después de una inundación se usa el doble de cloro porque el agua está más contaminada.</p>	<p>2 Poner la olla al fuego. Cuando salgan burbujas, dejar hervir 5 minutos.</p>
<p>3 En la mañana, colocar las botellas al sol en el techo, o sobre una lámina.</p>	<p>3 Esperar 30 minutos antes de tomar el agua.</p>	<p>3 Dejar enfriar el agua hervida con la olla tapada.</p>
<p>4 Recoger las botellas al entrar la noche. Si el día estuvo nublado, dejar las botellas un día más.</p>	<p>4 Guardar el agua en un envase limpio con tapadera.</p>	<p>4 Guardar el agua hervida en una tinaja o envase limpio y con tapadera.</p>
<p>5 Tomar el agua en un vaso o taza limpia.</p>	<p>5 Tomar el agua en un vaso o taza limpia.</p>	<p>5 Tomar el agua en un vaso o taza limpia.</p>










\*SI EL AGUA ESTÁ TURBIA: DEJARLA EN REPOSO HASTA QUE LA TIERRA SE ASIENTE. LUEGO COLAR O FILTRAR Y DESPUÉS APLICAR CUALQUIERA DE LOS 3 MÉTODOS.

- Trifoliar de Planificación Familiar

**Figura 33**  
**Trifoliar actual (anverso)**



## Continuación figura 34 (reverso)

<p>Métodos naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● MELA</li> <li>● OVULACIÓN</li> <li>● COLLAR</li> </ul>	 <p><b>MELA</b> (Método de sólo dar de mamar)</p> <p>Si la mujer da sólo pecho día y noche a su hijo o hija menor de 6 meses y todavía no ha visto su regla, puede evitar un embarazo esos meses.</p>	 <p><b>OVULACIÓN</b> (Fujo o moco)</p> <p>Consiste en revisar y observar cada día los cambios en el flujo o moco vaginal de la mujer, para saber qué días puede o no quedar embarazada.</p>	 <p><b>COLLAR</b></p> <p>Sirve de guía a las parejas para saber que días pueden o no quedar embarazada la mujer.</p>
<p>Método para cada vez que hay una relación sexual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CONDÓN</li> </ul>	 <p><b>CONDÓN</b> (Preservativo)</p>	<p>Es una bolsa resistente hecha de un material elástico (látex) que se coloca en el pene del hombre antes de cada relación sexual. Evita el embarazo y las infecciones de Transmisión Sexual y VIH/SIDA.</p>	
<p>Métodos para un tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PASTILLA</li> <li>● T DE COBRE</li> <li>● INYECCIÓN</li> </ul>	 <p><b>PASTILLA</b></p> <p>Es una pastilla que la mujer toma todos los días para evitar un embarazo. La mayoría viene en cartones o sobres de 28 pastillas.</p>	 <p><b>T DE COBRE</b> (DIU)</p> <p>Tiene forma de T y esta hecha de plástico y cobre. El personal de salud la coloca dentro de la matriz de la mujer para evitar un embarazo. Puede durar hasta 10 años.</p>	 <p><b>INYECCIÓN</b> (De 3 meses)</p> <p>Se inyecta en la cadera o brazo de la mujer cada 3 meses para evitar un embarazo. La pueden usar las mujeres que están dando de mamar.</p>
<p>Métodos para siempre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● OPERACIÓN DEL HOMBRE</li> <li>● OPERACIÓN DE LA MUJER</li> </ul>	 <p><b>OPERACIÓN DEL HOMBRE</b> (VASECTOMÍA)</p> <p>Es una operación sencilla y muy segura para el hombre que ya no desea tener más hijos o hijas. Tarda menos de 15 minutos. El hombre puede regresar a su casa entre 2 y 4 horas después. Las relaciones sexuales de la pareja siguen igual.</p>	 <p><b>OPERACION DE LA MUJER</b></p> <p>Es una operación sencilla y muy segura para la mujer que ya no desea tener más hijos o hijas. Tarda menos de 20 minutos. La mujer puede regresar a su casa entre 2 y 6 horas después. Las relaciones sexuales de la pareja siguen igual. La mujer sigue viendo su regla.</p>	

ANEXO 6

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL USUARIO EXTERNO DEL CENTRO DE SALUD DE ANTIGUA GUATEMALA

DIMENSIÓN	PERCEPCIÓN Y ESPECTATIVA DEL ASPECTO	BRECHA	PROMEDIO DE INSATISFACCIÓN POR CADA DIMENSIÓN
<b>Confiabilidad</b>	Interés en resolver un problema	-61%	62%
	Atención el mismo día que le dan el número para consulta	36%	
	Recopilación de datos antes de pasar a consulta	6%	
	Cumplimiento del horario de atención	-63%	
<b>Sensibilidad</b>	Disposición de enfermeras en ayudar siempre	-64%	50.5%
	Tiempo que médicos tienen para responder preguntas	-37%	
<b>Seguridad</b>	Confianza que infundió el comportamiento de médicos y enfermeras	-25%	24.2%
	Seguridad con el diagnóstico del médico	-5%	
	Cortesía de médicos y enfermeras	-37	
	Conocimiento de médicos y enfermeras para responder preguntas	-21%	
	Tiempo del médico para atender a un paciente	-33%	
<b>Empatía</b>	Preocupación mostrada de médicos y enfermeras por sus intereses	-13%	41%
	Comprensión de médicos y enfermeras de las necesidades específicas de los usuarios externos	-69%	
<b>Tangibles</b>	Equipo moderno	-90%	60.8%
	Equipo y material médico suficiente	-91%	
	Apariencia de las instalaciones	-52	
	Materiales asociados con el servicio	-22%	
	Entrega de todo el medicamento recetado	-49%	
<b>PROMEDIO TOTAL DE INSATISFACCIÓN</b>			<b>47.7%</b>

Fuente: trabajo de campo, enero-marzo 2015.