

**ESTUDIO DE EMPRESAS MODELO EN “CULTURA DEL SERVICIO”,  
QUE CUMPLEN CRITERIOS DE EXCELENCIA A NIVEL TÁCTICO**

**ANA MARÍA ALVAREZ PUERTO  
MARÍA CATALINA ANGARITA ALVAREZ  
JULIANA CRANE FERRO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SERVICIO  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2002**

**ESTUDIO DE EMPRESAS MODELO EN “CULTURA DEL SERVICIO”,  
QUE CUMPLEN CRITERIOS DE EXCELENCIA A NIVEL TÁCTICO**

**ANA MARÍA ALVAREZ PUERTO  
MARÍA CATALINA ANGARITA ALVAREZ  
JULIANA CRANE FERRO**

**Proyecto de grado para optar al título de  
ADMINISTRADORES DE INSTITUCIONES DE SERVICIO**

**Director  
Dr. CARLOS GUTIÉRREZ  
Magister en Filosofía**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SERVICIO  
CHÍA, CUNDINAMARCA  
2002**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Chía, Cundinamarca, Mayo de 2002**

## AGRADECIMIENTOS

El “Estudio de Empresas Modelo en Cultura del Servicio, que cumplen Criterios de Excelencia a Nivel Táctico”, no hubiese sido realizado sin la valiosísima asesoría e incondicional colaboración, del Doctor Carlos Gutiérrez Navas, Magíster en Filosofía, quien muy amablemente nos respaldó en todo lugar y momento, pese a las complejas situaciones que tuvimos que soportar en estos seis meses de ardua labor.

A su vez, queremos agradecer la constante y abierta contribución y absoluto apoyo a los diferentes Directivos de las organizaciones objeto de estudio, a saber:

Sr. Fernando Sánchez, Gerente y Operador del **Hotel 101 Park House**.

Sr. Herminio Giménez, Director del Restaurante **Las Cuatro Estaciones**.

Dr. Rodrigo Gutierrez, Director del Laboratorio **Siplas S.A.**

Dra. Gloria Arias, Directora de la **Clínica Infantil Colsubsidio**.

Sra. María Fernanda Santa Cruz, Directora de Servicio al Cliente de la **Clínica Infantil Colsubsidio**.

Por último, es preciso evocar nuestra más profunda gratitud a todos los colaboradores de las empresas anteriormente citadas, quienes con agrado y complacencia dedicaron parte de su estrecho horario de trabajo, a responder las preguntas seleccionadas, encontrando de esta manera, un valioso espacio para comunicar su percepción sobre los factores claves de éxito para la misma organización.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
AGRADECIMIENTOS	IV
LISTA DE ANEXOS	X
GLOSARIO	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XV
1. INTRODUCCIÓN	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	19
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1. OBJETIVO GENERAL	24
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	25
4.1. JUSTIFICACIÓN PRACTICA	25
4.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	26
4.2.1. Hotel 101 Park House	30
4.2.2. Restaurante Las Cuatro Estaciones	30
4.2.3. Laboratorio Siplas S.A.	30
4.2.4. Clínica Infantil Colsubsidio	30
5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	31
5.1. MARCO ANTROPOLÓGICO - FILOSÓFICO	31
5.2. MARCO TEÓRICO	33
5.2.1. El Hombre y la Cultura de Servicio	34
5.2.2. Trascendencia Actual de la Cultura de Servicio	37
5.2.3. Implantación de la Cultura de Servicio	39
5.2.4. Aspectos que Influyen en la Cultura Organizacional	43
5.2.5. El Liderazgo de la Cultura de Servicio	46
5.2.6. Sistemas de Medición	48
5.2.7. 5.2.6.1. Certificación ISO – 9002	49
5.2.8. 5.2.6.2. Sistemas de Medición de Resultados (Satisfacción de Cliente)	51
5.2.9. 5.2.6.2.1. Encuestas y Entrevistas	52
5.2.10. 5.2.6.2.2. Buzones de Sugerencias.	55
5.2.11. 5.2.6.2.3. Lluvia de Ideas.	55
5.2.12. Sistemas de Estandarización.	57
5.2.13. 5.2.6.4. Sistemas o Departamentos de Solución de Problemas.	58
5.2.14. 5.2.6.5. Gráficas de Control	59
5.2.15. 5.2.6.5.1. Diagrama de Pareto	59
5.2.16. 5.2.6.5.2. Espina de Pescado o Ishikawa	60

5.2.17. 5.2.6.5.3. Diagrama de Árbol	60
6. TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
6.1. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
6.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	64
7. POBLACIÓN Y MUESTRA	65
7.1. MUESTRA CLIENTE INTERNO	66
7.1.1. Hotel 101 Park House	67
7.1.2. Restaurante Las Cuatro Estaciones	67
7.1.3. Laboratorio Siplas S.A.	68
7.1.4. Clínica Infantil Colsubsidio	68
7.2. MUESTRA CLIENTE EXTERNO	69
7.2.1. Hotel 101 Park House	69
7.2.2. Restaurante Las Cuatro Estaciones	70
7.2.3. Laboratorio Siplas S.A.	70
7.2.4. Clínica Infantil Colsubsidio	70
7.2.4.1. Consultorio Salud Oral y Medicina	71
7.2.4.2. Vacunas, Talleres PEP, Prevención Salud Oral y Rehabilitación	71
7.2.4.3. Laboratorio Clínico	71
7.2.4.4. Hospitalización y Cirugía	72
8. EMPRESAS MODELO EN CULTURA DE SERVICIO	73
8.1. RESEÑA - HOTEL 101 PARK HOUSE	73
8.1.1. Historia	73
8.1.2. Razón Social	74
8.1.3. Misión	75
8.1.4. Visión	75
8.1.5. Estructura Organizacional	75
8.1.6. Liderazgo Gerencial	76
8.1.7. Teoría del Servicio	77
8.1.8. Frases del Servicio	78
8.1.9. Elementos de Control	79
8.1.10. Premios y Reconocimientos	79
8.1.11. Elementos de diferenciación	80
8.2. RESEÑA - RESTAURANTE LAS CUATRO ESTACIONES	80
8.2.1. Historia	80
8.2.2. Razón Social	81
8.2.3. Misión y Visión	81
8.2.4. Estructura Organizacional	82
8.2.4.1. Área Administrativa	82
8.2.4.2. Área de Cocina.	82
8.2.4.3. Área de Servicio	82
8.2.4.4. Área de Seguridad	82
8.2.5. Mercado	83
8.2.6. Liderazgo Gerencial	83
8.2.7. Teoría del Servicio	84

8.2.8. Premios y Reconocimientos	86
8.2.9. Elementos de Control	87
8.2.9.1. Control de Inventarios	87
8.2.9.2. Control Financiero.	87
8.2.10. Elementos de diferenciación	88
8.3. RESEÑA - LABORATORIO SIPLAS S.A.	88
8.3.1. Historia	88
8.3.2. Razón Social	89
8.3.3. Misión	89
8.3.4. Visión	90
8.3.5. Mercado	90
8.3.6. Estructura Organizacional	91
8.3.7. Servicios Ofrecidos	91
8.3.7.1. Laboratorio Clínico Médico y de Referencia	91
8.3.7.2. Salud Ocupacional. Siplas S.A.	92
8.3.7.2.1. Medicina Preventiva y del Trabajo	92
8.3.7.2.2. Higiene y Seguridad Ocupacional.	93
8.3.7.2.3. Educación	93
8.3.7.3. Laboratorio de Instrumentación Especial.	93
8.3.7.4. Servicios Complementarios de Imágenes Diagnósticas	94
8.3.7.5. Servicios de Apoyo a Estudios Clínicos. Siplas S.A	94
8.3.7.6. SIPLAS Comercial.	94
8.3.8. Liderazgo Gerencial	95
8.3.9. Teoría del servicio	97
8.3.9.1. Decálogo del Servicio	98
8.3.9.2. Atención Personalizada	99
8.3.9.3. Sistemas de Motivación	99
8.3.9.4. Triángulo del Servicio	100
8.3.10. Elementos de control	101
8.3.10.1. Programas de Control de Calidad Interno y Externo	102
8.3.10.2. Programas de Sistematización Integral	102
8.3.10.3. Programas Permanentes de Mejoramiento Continuo de Calidad.	103
8.3.11. Premios y reconocimientos	103
8.3.12. Elementos de diferenciación	105
8.4. RESEÑA - CLÍNICA INFANTIL COLSUBSIDIO	106
8.4.1. Historia	106
8.4.2. Razón Social	107
8.4.3. Misión	109
8.4.4. Visión	109
8.4.5. Mercado	109
8.4.6. Estructura Organizacional	110
8.4.6.1. Nivel Directivo.	110
8.4.6.2. Nivel Táctico	110
8.4.6.3. Nivel Operativo	110

8.4.7. Liderazgo Gerencial	111
8.4.8. Teoría del servicio	113
8.4.8.1. Comunicación y Buenas Relaciones.	113
8.4.8.2. Sensibilización Frente al Cliente	113
8.4.8.3. Perfil del Empleado	114
8.4.8.4. Sistemas de Motivación	114
8.4.8.5. Competencia	114
8.4.8.6. Cambio Vs. Paradigmas.	115
8.4.9. Elementos de control	115
8.4.10. Premios y Reconocimientos	116
8.4.11. Elementos de diferenciación	117
9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	118
9.1. HOTEL 101 PARK HOUSE	118
9.1.1. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Interno	118
9.1.2. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Externo	120
9.2. RESTAURANTE LAS CUATRO ESTACIONES	122
9.2.1. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Interno	122
9.2.2. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Externo	124
9.3. LABORATORIO SIPLAS S.A.	126
9.3.1. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Interno	126
9.3.2. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Externo	128
9.4. CLÍNICA INFANTIL COLSUBSIDIO	130
9.4.1. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Interno	130
9.4.2. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Externo	133
9.5. MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS DE CLIENTE INTERNO	135
9.6. MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS DE CLIENTE EXTERNO	136
10. CONCLUSIONES DE LAS CUATROS EMPRESAS	137
10.1. CONCLUSIONES HOTEL 101 PARK HOUSE	137
10.1.1. Conclusiones Cliente Interno	137
10.1.2. Conclusiones Cliente Externo	139
10.2. CONCLUSIONES RESTAURANTE LAS CUATRO ESTACIONES	141
10.2.1. Conclusiones Cliente Interno	141
10.2.2. Conclusiones Cliente Externo	143
10.3. CONCLUSIONES LABORATORIO SIPLAS S.A	145
10.3.1. Conclusiones Cliente Interno	145
10.3.2. Conclusiones Cliente Externo	150
10.4. CONCLUSIONES CLÍNICA INFANTIL COLSUBSIDIO	153
10.4.1. Conclusiones Cliente Interno	153
10.4.2. Conclusiones Cliente Externo	158
11. CONCLUSIONES GENERALES	161
11.1. TAMAÑO VS EXCELENCIA	161
11.2. ESTILO DE LIDERAZGO	162
11.3. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	164
11.4. ENFOQUE DEL SERVICIO	164

11.5. CLIENTE INTERNO VS. CLIENTE EXTERNO	165
11.6. AMBIENTE DE TRABAJO	165
11.7. SERVICIO Y CALIDAD	166
11.8. FACTORES CRÍTICOS	167
11.8.1. Factores Críticos Positivos	167
11.8.2. Factores Críticos Negativos	168
11.9. APORTE DEL ESTUDIO	170
11.10. DECÁLOGO DEL SERVICIO	171
11.11. PRÁCTICAS EJEMPLARES DE CADA EMPRESA	172
BIBLIOGRAFÍA	173
ANEXOS	176

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A.</b> Encuesta al Cliente Interno	178
<b>Anexo B.</b> Encuesta al Cliente Externo	179
<b>Anexo C.</b> Artículo de la Revista “La Nota Económica” de Septiembre del 2000, titulado: “Una Renta Amable”	180
<b>Anexo D.</b> Decálogo del Servicio - Laboratorio Clínico <b>Siplas S.A.</b>	182

## GLOSARIO

**BENCHMARKING:** Es aprender de los mejores. “Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”<sup>1</sup>. El *Benchmarking* pretende conocer a empresas líderes en el mismo sector de la economía, a fin de analizar la razón de su éxito, y de tal forma, poder aplicar a la propia organización los puntos favorables de esta, de una forma leal, que permita el crecimiento de todas, sin pretender dañar o copiar a las demás.

**CICLO DEL SERVICIO:** El Ciclo del Servicio es el conjunto que indica el proceso de todos los Momentos de Verdad por los que el cliente debe atravesar a lo largo de la prestación del servicio.

**CLIENTE:** Persona que regularmente utiliza los servicios de un profesional o empresa, o que acostumbra a comprar en un mismo establecimiento.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Un sistema socio-estructural, compuesto de las interacciones de las estructuras formales, estratégicas, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, reclutamiento y formación, etc.) Es un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización, en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores, comprende también los artefactos culturales como lo son los ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y lemas; cuentos, leyendas y folclor organizacional, emblemas, arquitectura.

---

<sup>1</sup> SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking*, Editorial Norma. New York, 1992. Página 11.

**EMPOWERMENT:** *Empowerment* es un proceso que pretende conocer las necesidades del Cliente Interno, con el preciso objeto de constituirlo como elemento vital que permita el crecimiento de la empresa, al ser escuchado, tomar sus opiniones en cuenta, brindarle importante información sobre la institución y facultarlo, para que tome decisiones y pueda actuar libremente. Bien se puede definir como la confianza en la capacidad del colaborador, tras ayudarlo a crecer y colaborar de forma activa con la organización.

**ESTRATEGIAS:** Son planes específicos encaminados a lograr los Objetivos y por tanto la Visión. La Planeación Estratégica, consiste en establecer diversas opciones en cuanto a estrategias, para luego determinar el mejor curso de acción.

**GERENCIA DE SERVICIO:** “La Gerencia de Servicio es un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz del negocio”<sup>2</sup>. La Gerencia del Servicio, busca enfocar la estructura organizacional hacia el servicio integral, persiguiendo la satisfacción y el conocimiento del Cliente Interno y Externo y la calidad, bajo un enfoque en procesos más que en los mismos resultados.

**GERENCIA INTEGRAL:** Es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización, en busca de una mayor competitividad.

**MISIÓN:** “Es la función de la empresa en su sentido más amplio, tanto en el presente como en el futuro, su razón de ser y de existir”<sup>3</sup>.

**MOMENTOS DE VERDAD:** Los Momentos de Verdad son cada uno de los instantes del servicio o proceso de servicio, en los que el cliente se pone en contacto con la organización y se lleva una opinión sobre la calidad del servicio, del producto que se le brinda, y por consiguiente, de la misma empresa.

**OBJETIVOS:** Son blancos hacia los cuales se desea llegar a corto plazo; deben ser medibles y alcanzables y estar encaminados hacia el logro de la Visión.

---

<sup>2</sup> ALBRETCH, Karl. *La Excelencia en el Servicio*, Editorial Legis. Illinois, 1990. Página 24.

<sup>3</sup> MATAMALA S., Ricardo, Jesús Antonio Muñoz C. *Administración por Políticas Hoshin-Kanri*. McGraw-Hill Interamericana, Editorial Kimpres Ltda. Santafé de Bogotá, Colombia. 1994. Página 110.

## OBJETIVOS DEL SERVICIO:

Los Objetivos del Servicio, buscan en esencia:

- Dar Mantenimiento a los Clientes.
- Incrementar la Retención de los Clientes Actuales.
- Desarrollar y Consolidar Nuevos Clientes.

Estos tres objetivos se resumen básicamente en: asegurar, consolidar y desarrollar las ventas de la empresa.

**ORGANIZACIÓN:** Grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común.

**POLÍTICAS:** Son pautas que se establecen con el objetivo de direccionar la toma de decisiones en la empresa. Buscan establecer un marco de acción con este mismo objetivo.

**VISIÓN:** Indica hacia donde quiere llegar la empresa, es la forma como se visualiza en un futuro la organización.

**SERVICIO EXCELENTE:** Es aquel que logra satisfacer las necesidades de los clientes, pues posee un profundo conocimiento de sus urgencias y expectativas, buscando satisfacerlas y hasta superarlas. Se encuentra enfocado en la calidad, la amabilidad, y su raíz está en la satisfacción del Cliente Interno y en una estructura organizacional que posea excelente comunicación, buen liderazgo, y una cultura sólida, estructurada a su vez, bajo claros conceptos de servicio.

**VALORES:** “Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción”<sup>4</sup>. Imprimen sentido a la organización y pretenden darle un enfoque humano, ético y recto a los procesos, puesto que unifican el pensamiento y agregan valor a la Cultura Organizacional.

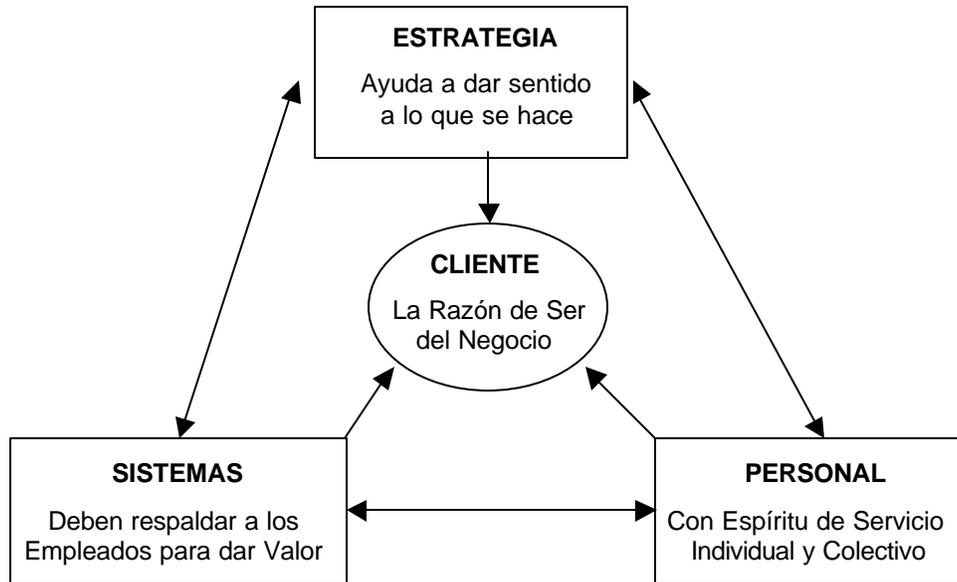
**TRIÁNGULO DE SERVICIO:** Es “una ilustración visual de toda la filosofía de la Gerencia del Servicio”<sup>5</sup>. El Triángulo pretende visualizar lo que busca el enfoque de la Gerencia del Servicio en las empresas, al centrar y enlazar de forma permanente la Cultura Organizacional, los sistemas, el recurso humano y las estrategias, hacia el cliente y servicio. Sus componentes son el *cliente*, centro del Triángulo que mantiene relación de entrada y salida con todos los demás aspectos; la *estrategia* que busca “la dedicación oficial

---

<sup>4</sup> IBID. Página 108.

<sup>5</sup> IBID. Página 26.

corporativa al Servicio (...) y la promesa del servicio a los clientes”<sup>6</sup> y, por último, la *gente*, punto educativo de la empresa que ha de contar con bastante atención para lograr un trabajo y compromiso dedicados a la misma empresa y el servicio. Debe por tanto, haber un conjunto sólido de valores y una estructurada cultura que lleve a este objetivo. Los sistemas deben ser facilitadores y enfocados hacia las personas, puesto que en ellos se desenvuelven los empleados, permitiendo o evitando la prestación del servicio deseado.



---

<sup>6</sup> IBID. Página 28.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Estudio de Empresas Modelo en “Cultura del Servicio”, que cumplen Criterios de Excelencia a Nivel Táctico, revela desde un inicio el Planteamiento del Problema de Investigación, donde se pone de manifiesto la realidad que demandan las organizaciones para poder conquistar el exigente y cada vez más competido mercado, que hoy por hoy exige excelencia en el la prestación del servicio.

Tras haber formulado los objetivos del escrito y las preguntas claves para establecer lo efectuado por empresas líderes, se ha justificado plenamente el legado que pretende dejar el estudio, que por primera vez en nuestro país, busca determinar lo que han implantado y adecuado ciertas organizaciones en Programas de Cultura de Servicio, con el objeto preciso de que las demás empresas bien puedan aprender de ellas, y aplicar tales experiencias a la organización, mediante un correcto *Benchmarking*. Ciertamente se busca mejorar el servicio ofrecido en Colombia, pues evidentemente parece estar apenas recibiendo las primeras instrucciones al respecto; para lo cual se delimitó la investigación No Experimental, de Tipo Descriptivo, a compañías que cumplen con un mínimo del 83% de los requisitos establecidos por ciertos parámetros, que permiten evaluar las características principales de aquellas empresas que poseen Cultura orientada al Cliente.

Por consiguiente, se señala toda la fundamentación teórica requerida para contemplar convenientemente todo lo referido a la Cultura de Servicio. Se analizó a su vez, la incidencia que tan importante aspecto tiene en el ser humano, en el sólo hecho de conocer y

apropiar algo nuevo a organizaciones, que cada vez buscan ser más humanas, pues en el hombre, en su corazón, en su capacidad de amar y de entregar, es donde se encuentra el mayor potencial y la mejor herramienta para el éxito de cualquier institución.

En cuanto al Trabajo de Campo como tal, se descifró con ecuaciones estadísticas la muestra requerida para el estudio de Cliente Interno y Externo en cada organización, a saber: **Hotel 101 Pak House**, Restaurante **Las Cuatro Estaciones**, el Laboratorio **Siplas S.A.** y la reconocida **Clínica Infantil Colsubsidio**. Así pues, y tras ejecutar el número de encuestas necesario para la validez del tipo de investigación, se celebró una entrevista con cada Director, en la que cada cual pronunció su labor, los Logros y Reconocimientos que ha obtenido la empresa a lo largo de su labor, su Reseña Histórica, Razón Social, Elementos empleados de Control y de Diferenciación, por los que la empresa en mención, logra ser distinta al resto de la competencia.

Finalmente, y luego de establecer el Liderazgo Gerencial que ha permitido consolidar a la organización, se descifraron ciertas Conclusiones, tras el correspondiente Análisis de Resultados, que ciertamente, han de servir de termómetro para las empresas objeto de estudio, a fin de advertir desde ya, los elementos claves para el éxito y los que demandan atención, para que demás organizaciones puedan ser líderes en servicio también.

## 1. INTRODUCCIÓN

A través del estudio en mención, se pretende comprobar el impacto que la Cultura de Servicio ha tenido en el área táctica de cuatro empresas colombianas, con sede en la Ciudad de Santafé de Bogotá que fueron escogidas por su amplio reconocimiento y prestigio en calidad, servicio y específicamente, por implantar Programas basados en Cultura de Servicio, los cuales han permitido que dichas organizaciones hayan obtenido certificados y premios nacionales e internacionales, como lo es el Premio a la Calidad ISO 9002.

Es preciso hacer énfasis en la coherencia que debe existir en los programas implantados y el cumplimiento de los mismos, puesto que de esto mismo dependerá el éxito de una empresa y el surgimiento de verdaderas fortalezas, que la harán competitiva ante un mercado cambiante y exigente, ante un mundo globalizado, donde la calidad y el servicio juegan un papel vital en el momento de elección por parte de un cliente.

Inicialmente se contempla cada institución objeto de estudio por separado, conociendo detalladamente sus instalaciones, dialogando con los colaboradores, quienes son de igual modo, parte vital de dicha investigación; se advierten sus diversos procesos y procedimientos, la manera de ejecutarlos y el porcentaje llevado como tal a la práctica.

De esta forma se logran establecer diferencias representativas, bien sean positivas o negativas, entre las cuatro organizaciones, que tras compararlas y detenidamente analizarlas, aportarán fundamental conocimiento y relevantes experiencias, para aquellas que no las tengan, a fin de que puedan asimilarlas e implantarlas en la gestión de su empresa; y aquellos aspectos negativos, sirvan de espejo para las demás, para no llegar a cometer los mismos errores, para no perder tiempo ni dinero en elementos y herramientas improductivas e innecesarias.

El Estudio de Empresas Modelo en “Cultura del Servicio”, que cumplen Criterios de Excelencia a Nivel Táctico, ofrece sin lugar a dudas, un amplio panorama en cuanto a los tipos de servicio, puesto que las cuatro empresas previamente determinadas, prestan servicios totalmente diferentes y aún así son consideradas exitosas. Cada una se apoya en sus fortalezas para lograr lo planeado y, pese a que esto las hace únicas, poseen algo en común, la búsqueda de la excelencia a todo nivel utilizando sus propias estrategias, con el objeto de mantener un cliente plenamente satisfecho con la labor diaria de la organización.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En nuestros tiempos la manufactura ha dejado de ser un medio para crear riqueza. En la década del 50 se manufacturaba aproximadamente el 32% de los bienes, en los 80 esta cifra bajó a un 21%, y hoy tan sólo se manufactura un 15%. Así pues, producir ya no es un negocio sino vender. Las empresas productoras han cerrado sus plantas obligadas por la globalización, viéndose desplazado el hombre por la máquina. En nuestro país ese es el caso de Bavaria, que cerró siete de sus plantas y, lamentablemente, es también el caso de la gran mayoría de la Industria Farmacéutica que tuvo que clausurar sus plantas en el país.

Paradójicamente al cliente de hoy no le gusta que se le venda, pero si le fascina comprar. Nuestra economía ha dado un vuelco de casi 360 grados, al cambiar su concepto, puesto que pasó de ser manufacturera a ser una economía de servicio. Se afirma, por ello mismo, que dentro de unos veinte años, el 90% de los cargos estarán ubicados en áreas de servicio. La tendencia en Europa de “*Insourcing*” así lo demuestra, con el cual se pretende hacer de estas áreas de servicio centro de producción y no de costos. Otra tendencia ya más generalizada es la de estructuras empresariales “matriciales” en las que se busca que todas las áreas apoyen y sirvan a las áreas de negocios.

Al globalizarse la economía, el mercado de compra y venta de productos se convirtió en un escenario sumamente competitivo, donde aquel que era capaz de dar un excelente servicio,

era quien resultaba ser más atractivo para los clientes, motivo por el cual el servicio se convirtió en una ventaja competitiva. Sin embargo, al pasar el tiempo, este dejó de serlo pues todo servicio novedoso era copiado por la competencia. De igual forma sucedió con muchas empresas, las cuales han considerado que la tecnología es la que hace la diferencia, sin darse cuenta que máximo en un año esta ya es copiada o adquirida. Hoy por hoy, en un mercado que ofrece servicios similares, la calidad de la gente es el estímulo competitivo, pues es la misma gente la que hace la gran diferencia.

En una economía de manufactura sólo se contrataba las manos de las personas para producir, jamás valorando lo que llegara a pensar o sentir. Para el siglo XXI, se ha de valorar la forma de trabajar de cada colaborador, se debe tomar conciencia que si se contrata el corazón de su gente, lograrán ofrecer un excelente servicio, pues sin lugar a dudas, el servicio nace del corazón. Promoviendo una visión humanística en la organización se concebirá al hombre como sujeto activo, como primer factor de éxito.

Antiguamente en el mundo empresarial se tenían ciertas creencias en las que se basaban los modelos tradicionales de gestión, una de ellas era: “Toda la sabiduría de la empresa esta concentrada en los altos niveles de dirección”, creencia que no permitía la participación de todas las personas en la toma de decisiones, presentándose por tanto un poder centralizado. Los directivos eran educados para dirigir y resolver problemas, no para empoderar. Por su parte, a los empleados tan sólo se les indicaban órdenes; todo ello ha generado que se viva buscando culpables, el problema siempre es de los demás y no se reconoce el error propio, creándose así la falta de compromiso y, por consiguiente, alargando el proceso de resolución de problemas tanto interno como externo. Así mismo y de paso, lamentablemente se ha cultivado una comunicación acusativa-defensiva lo que ciertamente dificulta el trabajo en equipo.

En una Cultura de Servicio orientada al cliente, a sus necesidades y expectativas, se requiere de la capacidad de respuesta rápida en la toma de decisiones para agilizar los procesos. Las cifras claramente lo demuestran: el 95% de los clientes cuyos problemas fueron resueltos rápidamente, se casan con la organización. Un cliente percibe cuándo existe una cultura de servicio, cuándo tiene problemas y su respuesta de fidelidad está dada según la respuesta del proveedor.

Este proceso de cambio implica creer en la gente, apoyarse en su talento, brindándole oportunidades y espacios para pensar, para tomar la iniciativa y con ella asumir la responsabilidad para decidir y ser gestor de su propio trabajo, de su felicidad, de la cual dependerá el servicio que brinde. Para ello se requiere que se inviertan las estructuras piramidales, jerarquizadas, de la empresa; que se *libere* el poder de la gente (la gente posee el poder), que se les empodere para que se conviertan en grandes solucionadores de problemas y así se comprometan. Por lo cual, es preciso que el enfoque moderno de la dirección este siempre centrado en el personal para que éste a su vez trabaje con mira a los mismos clientes.

Es relevante hacer énfasis en la relación directa que existe entre la Cultura Organizacional y la Cultura del Servicio, como factor determinante en el momento de implementar un cambio de mentalidad en la empresa de manera global. La Cultura Organizacional de la empresa debe estar ligada con el servicio que ésta presta, si se genera conflicto entre estos dos factores será muy difícil lograr el éxito en un momento dado.

Para poner en marcha los procesos y la actividad misma de la empresa basada en una Cultura del Servicio, sin atropellar las estrategias planteadas que garantizan el funcionamiento óptimo de dicha actividad, es necesario que se involucre el Servicio en la

planeación de las mismas, que sea parte de sus valores y, diseñarlas apropiadamente para facilitar los cambios culturales que se requieran implementar.

Cabe aclarar, que una Cultura Organizacional activa, coherente y enriquecida con valores, representa una de las mayores fortalezas para una empresa. No obstante, cambiar la mentalidad de todo el personal de una empresa no es tarea fácil; si se tiene en cuenta que las personas que más se resisten al cambio son los directivos y mandos medios, quienes atribuyen su aparente éxito a la experiencia e implementación de procesos obsoletos que en algún tiempo funcionaron, pero que en la actualidad no corresponden a las exigencias de un cliente, que exige EL SERVICIO en todos los Momentos de Verdad que este experimenta.

La Cultura del Servicio se vive, no es suficiente plasmarla e involucrarla en las estrategias de una empresa. Para este fin se necesita crear un sistema de apoyo interno, el cual permita demostrar de forma práctica la importancia que el Servicio representa en la actividad diaria. El Mercadeo Corporativo Interno representa una opción bastante relevante, puesto que el Cliente Interno requiere y demanda especial atención. Al igual que el Cliente Externo, exige información necesaria para poder actuar, respeto incondicional, que se le involucre en las decisiones a tomar y se tengan en cuenta sus necesidades. Por lo tanto, la empresa debe constatar que la Cultura Organizacional basada en una Cultura del Servicio, la comprenda todo el personal para que este la ponga en práctica.

Este mercadeo, (llamado “*Indomarketing*” por los expertos de hoy) debe diseñarse bajo Programas de Reinducción, que aseguren un servicio de excelente calidad a quienes va direccionado, esto es los empleados, dándoles la prioridad que se merecen pues ellos son el puente entre empresa y cliente, la imagen de toda una estructura organizacional.

Así pues, resulta pertinente poder apreciar la manera en que empleados y clientes perciben la “Cultura de Servicio” implementada por organizaciones líderes y ampliamente reconocidas en el mercado por los cambios que han realizado, para llegar a establecer si lo efectuado ha sido realmente percibido a nivel táctico, nivel donde en realidad se ha de vivenciar para poder promulgar empresas con excelencia en su servicio y calidad. Muchas empresas se han quedado tan sólo a nivel operativo, en los síntomas y no en las verdaderas causas, por lo que los resultados han sido pobres, superficiales y “cosméticos”.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿El personal en contacto con el cliente conoce claramente la Cultura de Servicio de la empresa y está comprometido con ella?
- ¿Se vive la Cultura de Servicio por parte del personal en contacto con el cliente?
- ¿Qué importancia tiene en la empresa el personal en contacto con el cliente?
- ¿Cómo son las relaciones internas en la empresa?
- ¿Los clientes realmente perciben tal Cultura de Servicio?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el conocimiento, compromiso y aplicabilidad de Programas de Servicio en empresas que se han destacado por su excelencia y calidad en la prestación del servicio al cliente, a través de encuestas efectuadas en dichas organizaciones, tanto a clientes como a empleados y su respectivo análisis de resultados, a fin de poder determinar la relevancia e impacto de tales programas en el desarrollo de procesos y obtención de resultados positivos.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Efectuar encuestas a clientes y empleados sobre la percepción de la Cultura de Servicio en las diferentes organizaciones.
- Analizar la información recolectada mediante una completa matriz, con el objeto de detectar fortalezas, problemas y fallas en la aplicación de los Programas de Servicio.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio que ofrece la misma empresa a nivel operativo.
- Establecer la efectividad en la aplicación, a nivel operativo, de los Programas de Servicio, promovidos por los Directivos.

## **4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Las organizaciones actuales se ven enfrentadas a un mundo competitivo y cambiante, y para poder sobrevivir, deben implantar diferentes herramientas administrativas y gerenciales que les permitan afrontar la dura competencia y liderar el mercado con total servicio y calidad, aspectos que ciertamente demanda el cliente actual.

Así pues, los Programas de Servicio se encuentran encaminados a conseguir la satisfacción del cliente, sin embargo muchas de las organizaciones limitan su desarrollo a la teoría y dejan a un lado la aplicación de programas que agilizan el proceso, que le da valor a su servicio, atrayendo la atención de los clientes que buscan ser satisfechos en sus necesidades. Existe un gran problema de constancia en las organizaciones, pues son conscientes de esa necesidad, pero interrumpen el proceso por falta de compromiso en todos los niveles de la misma, porque otras son sus prioridades, y no su cliente.

Tomando en cuenta lo anterior, se propone efectuar un estudio que mida la aplicación de los Programas de Servicio propuestos por organizaciones líderes colombianas, con el objeto de concluir si los resultados positivos obtenidos se deben a la buena implementación de tales programas previstos, todo esto con el objeto de dejar un escrito que sirva de ejemplo a otras compañías para poder adecuar de manera correcta un buen Programa de Servicio.

## 4.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el proceso de investigación fue necesario cambiar el criterio para elegir las empresas líderes en servicio, que se ajustaran a nuestro estudio y a los parámetros del mismo, puesto que no se obtuvo una respuesta positiva, colaboración e interés por parte de las directivas de dichas empresas, quienes determinaban si el estudio podía llevarse a cabo o no.

Existen empresas celosas, que no comparten información y asumen que un estudio de este tipo, será una fuente abierta, poco confiable y demuestran, con su actitud defensiva, que no quieren exponerse a que alguien detecte fallas y ser criticadas por ello.

Inicialmente se tomó como referencia el criterio del Doctor Carlos Julio Rojas, quien escribió el libro *Empresas Colombianas Exitosas*, y la publicación de la Revista Semana Dinero sobre *Las 500 Empresas más Exitosas de Colombia*. Pero tales empresas exitosas fueron organizaciones dedicadas a la producción, que se distinguieron por su calidad pero no siempre por su servicio.

Tomando como pauta el que en el mundo son reconocidas cinco empresas que brindan calidad en su producto y por sobre todo, calidad en su servicio (Parques *Disney*, *British Airways*, *Honda*, *Mc Donald's* y *Hoteles Marriot*, decidimos elegir también cinco empresas que fueran representativas de diferentes sectores de la economía, y a su vez evocadas por el servicio prestado.

Sin embargo, dicho proceso no fue del todo fácil. Se comenzó la tarea de buscar empresas que fueran reconocidas por el medio como excelentes en el servicio, y luego se inició el proceso de pedirles que nos permitieran entrar a realizar el estudio.

En este proceso, nos dimos cuenta que al intentar por múltiples medios abordarlas, no todas fueron abiertas a compartir su modelo y sus experiencias. Esto nos hizo ya desistir al considerar que era una prueba de aquello que se sostiene vulgarmente: “dime de qué alardeas y te diré de qué careces”, que “el conocimiento da arrogancia y la humildad genera humildad” y que lo que frenó la credibilidad fue nuestra propia experiencia con ellas: “la falta de credibilidad en la alta gerencia, por su falta de coherencia”.

Luego de un largo proceso en múltiples empresas como Davivienda, Pomona, Universidad de la Sabana, Club el Nogal, Clínica El Country, Tetra Pack, Aces y hasta el Hotel Bogotá Royal, se nos fue negada la oportunidad de realizar este estudio, por diversas razones en cada una de ellas.

Al final encontramos esa coherencia buscada y una gran bienvenida en estas cuatro entidades, a saber: Hotel 101 Park House, Restaurante Las Cuatro Estaciones, Laboratorio Clínico Médico Siplas y la Clínica Infantil Colsubsidio. Tales instituciones abrieron sus puertas sin miedo, y recibieron el estudio con alegría y entusiasmo, y con ganas de mostrar su coherencia y su sistema integral de servicio, que las ha llevado a ser reconocidas como lo son, como líderes en servicio. Tienen a su vez sede en la Ciudad de Santafé de Bogotá, lo que ha hecho de estas empresas, el Marco de Estudio que se realizará en este proyecto.

Por otra parte, estas importantes organizaciones han sido analizadas a la luz de los “Parámetros para evaluar en las Empresas: Características principales de las Empresas que

poseen una Cultura orientada al Cliente”, tomados y adaptados de los libros “La Fórmula del Servicio Excelente”<sup>7</sup> y “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional”<sup>8</sup>, teniendo en cuenta que cumplan con un mínimo de 83% de estos criterios, siendo esto un Marco de Referencia para determinar que no solo su imagen es por las palabras de quienes conocen el medio, sino también algo tangible y medible, que las hace válidas para el estudio a realizar.

Así pues, los criterios previamente mencionados son:

*Criterio # 1:*

Ha diseñado claramente la Cultura. Posee una Visión que es conocida por todo el personal y unos Valores que conoce y viven cada uno de sus empleados. Entre sus valores aparece uno en relación a sus clientes. Esta cultura la establecen, consolidan y difunden los altos niveles de dirección.

*Criterio # 2:*

Las estrategias de la empresa se orientan básicamente a lograr y consolidar la participación de mercado; la empresa reconoce que la venta es una consecuencia de la participación de mercado, no el objetivo principal de la gestión. Su objetivo se basa en incrementar la lealtad de sus clientes.

*Criterio # 3:*

Las estrategias de la empresa se desarrollan con miras al largo plazo (no solo a la rentabilidad a corto plazo). Los líderes están más orientados al proceso que al resultado; más a la planificación y organización que a la ejecución; más al “Cómo” que al “Qué”.

*Criterio # 4:*

El mecanismo clave de gestión es el Plan de Marketing: los presupuestos, previsiones financieras, planes de producción etc., se derivan de él. Buscan sus altos niveles de

---

<sup>7</sup> Marketing Publishing. *La Fórmula del Servicio Excelente*, Editorial Díaz de Santos.

<sup>8</sup> SILICEO, Alfonso, David Casares. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*, Editorial McGraw Hill

beneficios a largo plazo preocupándose por la calidad y el servicio más que por los costos. Estos no constituyen el criterio determinante para la toma de decisiones. Trabajan primordialmente sobre los costos de la mala calidad.

*Criterio # 5:*

La filosofía de gestión de la empresa puede resumirse en la siguiente frase: “qué es lo que compran los clientes y qué podemos ofrecerles nosotros con rentabilidad?”. Conocen a fondo y en todas sus dimensiones y características, las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes.

*Criterio # 6:*

La importancia de las necesidades y expectativas de los clientes condicionan todos los pensamientos y dirigen todos los procesos de planificación. Están enfocados en un marketing relacional centrado en la retención más que en la venta, en los beneficios más que en las características de los productos.

*Criterio # 7:*

La diferencia competitiva la hace la calidad de su gente y por ello el servicio es responsabilidad de todos, no solo del personal en contacto con el cliente. Para ellos disfrutan de libertad de acción y flexibilidad en la realización de sus tareas.

*Criterio # 8:*

Los sistemas y procesos son facilitadores, amigables, para el personal y para el cliente. Han sido diseñados tomando en consideración el parecer de los empleados y/o de los clientes.

*Criterio # 9:*

En la empresa se presta la debida atención a los servicios que reciben los “Clientes Internos” de la organización: deben tener el mismo nivel de calidad que el que reciben los Clientes Externos.

*Criterio # 10:*

A los intereses de los clientes se les da prioridad en todas las áreas de la empresa; sus directivos no permiten que los problemas internos les distraigan e impidan comprender y solucionar los problemas de los clientes.

*Criterio # 11:*

Se considera que las quejas no son un “problema”, sino una oportunidad para mejorar, por eso las estimula y maneja para su solución oportuna.

*Criterio # 12:*

En todos los niveles de la empresa existe un sólido y dinámico liderazgo orientado al servicio.

Tras haber determinado los criterios necesarios, bien se pudo concluir:

**4.2.1. Hotel 101 Park House:**

El Hotel 101 Park House cumple con el 100% de los criterios, al acatar las pautas número: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

**4.2.2. Restaurante Las Cuatro Estaciones:**

Esta institución obedece con los criterios número: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12, es decir, con el 91,6% de los parámetros establecidos.

**4.2.3. Laboratorio Siplas S.A.:**

Dicha Institución Prestadora de Servicios de Salud cumple con un 83,3% de las pautas estipuladas al practicar los criterios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11.

**4.2.4. Clínica Infantil Colsubsidio:**

La Clínica Colsubsidio, cumple con los criterios número: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11 y 12, esto es, un 83,3% de los parámetros.

## 5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. MARCO ANTROPOLÓGICO - FILOSÓFICO

Hoy en día el hombre debe ser concebido como el primer factor de éxito, y como tal, el **principal sujeto activo de la organización**. Si antes sólo se contrataban las manos, en la actualidad se debe contratar su corazón y después su cerebro, puesto que empresa que contrata el corazón de su gente, tiene el mejor servicio de todos para ofrecer.

Por otra parte, los avances tecnológicos han desmaterializado significativamente el trabajo, haciendo que cada vez, este sea más intelectual y menos material. De la misma manera, el trabajo requiere más razonamiento para ejecutar menos, por lo cual el hombre hoy espera ser tratado como un ser pensante y no como un ser inválido, irresponsable que requiere dirección constante.

No es extraño pensar que los empresarios se hubieran sentado a pensar primero en la empresa, antes de analizar las tendencias, las modas, los mercados. Pensar primero en la empresa, hubiese significado analizar la tecnología disponible, los recursos, las finanzas, proveedores, e inclusive procesos; mas nunca se consideraría el “que sería de la empresa” si no tuviera su gente, si no llegase a contar con operarios, administradores, supervisores, personal de mantenimiento, etc., y hasta con sus mismos clientes, las personas. Nunca se pensó que nada sería posible, sin los “Recursos Humanos”, puesto que el hombre era considerado el tercer factor de producción.

Las teorías psicológicas sobre las relaciones humanas siempre nos han explicado la importancia de *ser* para poder dar, y bien se podría tomar de referencia el sabio pensamiento de *LaoTse* al afirmar: “Primero tengo que SER para después HACER”. Así pues, el ser humano que no confíe en sí mismo y no sepa relacionarse, reflejará esto, y no podrá mantener buenas relaciones con quien lo rodea.

Esto es exactamente lo que debemos aplicar a nuestras empresas. El crecimiento y la competitividad de las organizaciones, dependerá del crecimiento y competitividad de su propio personal.

“En la realidad existen individuos entre los cuales solo el hombre es persona y gracias a su inteligencia y libertad, este es capaz de entender las necesidades que lo rodean y satisfacerlas bajo estos parámetros”<sup>9</sup>. Es aquí donde es importante entrar a analizar los elementos necesarios para que la parte humana pase a un primer plano, tomando siempre en cuenta que quien está satisfecho, quien se siente motivado, quien confía en que puede cada vez crecer un poco más y ser cada día mejor por la satisfacción que le produce su trabajo, no podrá más que hacer las cosas de la mejor forma posible y reflejar así mismo lo mejor.

Todos estos elementos, aunque son innumerables, se reducen a los más elementales parámetros de las relaciones interpersonales. Como seres humanos, queremos sentirnos parte del medio, sentir que hacemos una diferencia, que formamos parte de algo importante; que nuestros jefes son un apoyo y no una autoridad burocrática e inalcanzable.

---

<sup>9</sup> PÉREZ GÓMEZ, Rafael. *Problemas Morales de la Existencia Humana*, Editorial Magisterio. Pág 35-36.

Una empresa crece permanentemente, porque no le pertenece a una persona, sino a todos sus miembros ya que cada uno es un punto esencial. “De hecho el hombre necesita de otros para su perfeccionamiento, es social por naturaleza”<sup>10</sup>, está comprometido con la empresa, y ésta, a cambio, le garantiza satisfacción, capacidad de crecimiento, enriquecimiento personal y en general, un excelente medio de trabajo. Es imposible pensar que una empresa que tiene lo mejor dentro de sí, no entre a cualquier mercado en las mejores condiciones; una empresa rica por dentro, reflejará lo mejor a sus clientes, y teniendo en cuenta que cada día el cliente es más exigente en cuanto al servicio se refiere, será posible entregarle la mejor imagen y el mejor servicio a los clientes, porque lo que hay por dentro es **real**.

En Colombia, este concepto se va entendiendo de manera lenta, pero es una noción que las empresas tendrán que entender tarde o temprano, ya que el cliente, con la exigencia que lo está caracterizando, hará marcar la diferencia entre las empresas que proporcionan un buen servicio al cliente a través de toda una CULTURA DE SERVICIO, que se inicia dentro con sus empleados para poder trasmitirla fuera a sus mismos clientes.

## 5.2. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de investigación esta encaminado a detectar el impacto de la Cultura de Servicio a nivel táctico, en cuatro empresas distintas del sector servicios, es preciso citar algunos autores que hacen referencia a este tema; de forma que se obtenga información valiosa que nos sirva de ayuda en el momento de brindar la asesoría pertinente en dichas empresas y tener opciones claras de mejora.

---

<sup>10</sup> PEREZ GÓMEZ, Rafael. *Problemas Morales de la Existencia Humana*, Editorial Magisterio. Pág 41.

### 5.2.1. El Hombre y la Cultura de Servicio

Antes de abordar el tema de la Cultura del Servicio, es importante describir la relación directa que tiene con el hombre, no sólo en el ámbito comercial y organizacional, como regularmente se observa en las empresas, sino en un contexto mucho más amplio, donde el hombre juegue un papel destacable a nivel social e interpersonal; dejando de lado el individualismo, proyectando una mente visionaria, capaz de planear los elementos que conforman una Cultura de Servicio, en todos los Momentos de Verdad con el cliente.

Mas, sin embargo vale la pena tratar el tema del individualismo, en el sentido que es importante valorar la misma singularidad del hombre, siendo el medio que el ser elige para llevar a cabo sus propios fines; esto no quiere decir en ningún momento que la persona deba omitir la interacción con otros seres, pues indiscutiblemente necesita de ellos para complementar su actividad y aprendizaje, pero por lo general el hombre no se conforma con llevar acabo los fines del grupo social en el que ha crecido y desarrollado. Propone a su vez, fines propios o personales bajo los cuales pesa una gran responsabilidad, ya que es su vida la que está en juego y solo lo que él decida será valedero en su misma historia.

“Buena parte de los objetivos de las actividades corren por cuenta de la elección y aprendizaje individuales. Al hombre no le basta con nacer, comer, caminar o comunicarse; siempre esta en busca de su realización personal, siendo así los seres más complejos de la creación. No tenemos una vida automática, siempre hay una tarea por resolver y no tenemos el éxito asegurado. Somos el único ser capaz de hacer fracasar nuestra vida por voluntad propia, del mismo modo que podemos llevarla a su mejor fin si queremos”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> YEPES STORK, Ricardo, Javier Aranguren Echevarria. *Fundamentos de Antropología.*, Editorial Eunsa S.A. Navarra, España. 1998. Página 24.

Esta capacidad de manejar nuestros propios fines nos hace libres de escoger, teniendo en cuenta los elementos con los que contamos para dicho asunto, lo que más nos conviene, sin dejar a un lado nuestra responsabilidad para con la comunidad en la que vivimos y de la cual hacen parte nuestra familia y personas que de una u otra manera participan en nuestra actividad diaria y que dependen así mismo de nosotros.

No obstante, el esfuerzo por perfeccionar su trabajo, el cual es parte fundamental y básica de su actividad humana, y así su vida, lo constituyen en el ser con mayor capacidad de integrar ciencia, cultura y experiencias a favor de dicho perfeccionamiento, el cual es corroborado por la participación de la familia y otros entes sociales, logrando por tanto el mejoramiento de la calidad de vida de toda una comunidad.

Es necesario que el hombre tenga conocimiento de todas las circunstancias que lo rodean, del mismo ambiente en el que se desenvuelve y las personas que frecuenta; esto imprime un mayor valor al trabajo y reconoce en su ámbito social la grandeza de su condición de hombre.

Dentro de la naturaleza el hombre es el objeto de conocimiento más excelente y a la vez más complejo, pero como tal, goza de habilidades que lo hacen único, habilidades que las empresas direccionan hacia los procesos, cambios estructurales y la retroalimentación de la actividad misma, a fin de poder lograr un desempeño favorable, basado en el recurso humano, en su verdadero potencial, en el motor que la mueve, porque sin el ser humano no existiría operación alguna, sería un simple sistema de máquinas sociales y sin la opinión misma, no se daría la interacción ni la Lluvia de Ideas a la hora de tomar importantes decisiones.

Afortunadamente, el mundo no ha sido abordado aún en su totalidad por la tecnología, pues esta no puede reemplazar al hombre en ningún aspecto. El valor del ser humano en todas sus potencias es incalculable e inigualable, solo este discierne, crea, piensa, entiende necesidades, siente, plantea estrategias de mejora, cambia una estructura organizacional con el propósito de optimizar procesos y acepta sugerencias a lo planteado.

No obstante, el hombre desde sus inicios ha demostrado ser sociable, activo o pasivo, buscando siempre trabajar o asociarse con otros para llevar a cabo un trabajo con mejor calidad, juntando esfuerzos e integrándose con el medio para realizar una labor más productiva y satisfactoria. Por consiguiente, la sociabilidad es algo intrínseco en el hombre que bien va implícito en el ser y depende del modo de ser de cada persona.

Así pues, el hombre, como ser social por excelencia, desea y requiere unirse con otros individuos para alcanzar objetivos comunes y conseguir metas propuestas; por lo cual, desde los mismos comienzos de la humanidad, se ha reunido en diferentes organizaciones humanas, que son el conjunto de personas que coordinan sus acciones, para lograr objetivos que a todos interesen, pese a que se encuentren motivados por razones diversas.

Bien se puede decir que toda empresa es una organización humana, al estar compuesta por una cantidad de individuos, individuos que a su vez desarrollan una manera específica de hacer las cosas en la institución, una CULTURA ORGANIZACIONAL, compuesta también por todo valor, principio, creencia, rito y/o filosofía propuesta, y quienes reflejarán, sin lugar a dudas, lo que sienten dentro de la misma empresa.

### 5.2.2. Trascendencia Actual de la Cultura de Servicio

Un mundo tan competitivo como el actual, donde día a día surgen nuevas y pujantes organizaciones que pretenden liderar el mercado, se enfrenta con nuevas y cambiantes tendencias que han de promulgar una visión claramente humanista en la institución, donde la persona ocupe el primer lugar y sea un sujeto activo de un proceso y considerado como primer factor de éxito, involucrando, de manera integral, al CLIENTE INTERNO, motor, alma, vida, y principal valor de toda empresa.

La necesidad de un enfoque basado en la Cultura para la Calidad del Servicio, se vuelve cada vez más clara y apremiante a la luz del estudio de la forma en que operan las organizaciones sobresalientes de servicio, las cuales en su gran mayoría, funcionan más basándose en la cultura que en la acción, más por motivación que por órdenes, más por valores compartidos que por pautas, pautas que han de servir como herramientas para la excelencia y no fines en sí mismas.

A su vez, una adecuada Cultura Organizacional permite “anticiparse a la probabilidad de éxito o fracaso en el desarrollo de estrategias y/o políticas y objetivos necesarios para el crecimiento progresivo de la organización, valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno, y adaptarse apropiadamente al entorno”<sup>12</sup>. Así pues, hoy por hoy, tal concepto ha tomado una inmensa importancia en las organizaciones, consolidándose como una herramienta **diferenciadora** que marca un patrón de comportamiento ante la ardua competencia.

---

<sup>12</sup> MATAMALA S., Ricardo, Jesús Antonio Muñoz C. *Administración por Políticas Hoshin-Kanri*. McGraw-Hill Interamericana, Editorial Kimpres Ltda. Santafé de Bogotá, Colombia. 1994. Página 112-113.

La Cultura no sólo se crea, sino que se implanta y se riega por toda la organización y su impacto se ve en niveles que superan la simple prestación de un buen servicio como lo afirma *Robert L. Desatnick*: la empresa llegará a “Excelencia y liderazgo en cuanto a productividad, efectividad de costos, efectividad administrativa y en el servicio. Si se practica la Cultura en toda la organización habrá satisfacción del Cliente Interno, regresará, recomendará y cada día será mayor su número. Como consecuencia habrá mayor posibilidad de trabajo, la rotación disminuirá y se incrementará al máximo la calidad del producto”<sup>13</sup>. Por tanto, como ya se afirmó, no solo se obtiene un buen servicio, sino que la satisfacción de la gente influye en todos los procesos y resultados y, es por esto que garantiza mejoramiento de fondo, y no solo una imagen, un servicio que con una simple sonrisa falsa da una impresión superficial al cliente.

Una verdadera Cultura de Servicio convierte a una organización capaz de ejercer influencia en el comportamiento de sus propios individuos, al aceptar con firmeza y compartir ampliamente sus valores centrales, pues se encuentran en el fondo y raíz, y logra llegar a todos los niveles de la misma empresa.

Es claro que todavía vivimos culturas dentro de las empresas que son rígidas, que imponen las normas por encima de cualquier decisión a favor del cliente (tanto interno como externo); “Por su preocupación casi neurótica por las reglas y controles les dificulta la inversión de energías individuales, de iniciativas y la creatividad necesarias para que los empleados de contacto con el público tengan un impacto sustancial con la calidad del servicio”<sup>14</sup>. Así pues, en la medida en que una Cultura Organizacional sea más fuerte, menos deberá la gerencia preocuparse por establecer normas y reglas de carácter formal

---

<sup>13</sup> DESATNICK, Robert L. *Clientela el Secreto del Servicio*, Editorial LEGIS, Colombia. 1989. Pág 54-55-56

<sup>14</sup> ALBRECHT, Karl. *La Revolución del Servicio*, Editorial Legis. 1990. Página 68.

para presidir el comportamiento del personal, puesto que tales pautas habrán sido interiorizadas al reconocer la cultura de la institución.

“La mayoría de las empresas tienen que aprender acerca del compromiso en el servicio, aunque muchas parecen haber nacido con este. Es necesario que haya un proceso por el cual el concepto y el compromiso del servicio de calidad encuentre cabida en toda la organización. La orientación hacia una Cultura de Servicio tiene que llegar a formar parte en alguna forma, del alma colectiva de la organización”<sup>15</sup>. Esta frase de *Karl Albrecht* nos explica como la Cultura de Servicio, y todo lo que ello involucra (personas, compromiso, calidad, satisfacción, ambiente de trabajo, etc.) es un proceso complejo; algunas empresas la comprenden casi de manera innata, nacen con ella y son excelentes por ello. Aquellas que no lo implantan desde el principio, tienen por delante una tarea ardua que implica la unión y el compromiso de toda la organización, implica tomar la decisión de hacerlo, y, ante todo, aprender a hacerlo.

Así pues, se hace imprescindible que se reconozca la prioridad de la Cultura Organizacional, ya que con ella se logra alcanzar el éxito o tropezar con el fracaso, al sólo cobrar vida toda organización con su recurso humano, con su gente, motor de cambios e ideas, motor de progreso.

### **5.2.3. Implantación de la Cultura de Servicio**

Muchas organizaciones han fallado en la búsqueda del Servicio de Calidad Total, no porque sus líderes no comprendan los requerimientos conceptuales o técnicos para lograrlo, sino

---

<sup>15</sup> IBIDEM. Página 175 - 176.

porque no advierten que el *corazón del viaje del servicio* es espiritual y no mecánico, puesto que no parte de la energía humana como enfoque del cambio. De esta manera, resulta esencial que sea adecuadamente direccionado, pues de lo contrario, si no se reconoce su importancia, si no se impulsa y promueve correctamente, lastimosamente se pierde el valor, la calidad y el empuje de una empresa.

Por eso, se ha de estar conscientes que si se contrata el *corazón* de la gente se podrá ofrecer un excelente servicio y calidad, preciso objeto de toda empresa para alcanzar el éxito, pues es ahí donde las personas reflejan lo que sienten dentro de la empresa; por este motivo es conveniente que los directivos de las organizaciones dejen de preocuparse por motivar a su gente, para preocuparse por no desmotivarlos mediante el respeto incondicional, el reconocimiento, participación y su propio desarrollo. Como sostiene *Karl Albrecht*: “para ganar el corazón, el cerebro y las manos del trabajador, no hay que decirles lo que tienen que hacer sino liberarlos de las cadenas del pensamiento organizativo tradicional”.

Al contemplar una Cultura de Servicio, ciertamente intervienen los Directivos (con su compromiso, decisión, conocimiento y capacidad de liderazgo), los Empleados (en la satisfacción con su trabajo, conocimiento de los programas de servicio y de la organización, capacidad de decisión) y hasta los mismos Clientes (en la satisfacción total de sus necesidades, trato amable, calidad y servicio reales) como *actores*, puesto que claramente se entiende que la empresa se basa en las personas, al ser ellas quienes lograrán garantizar que una empresa sea exitosa.

Pero para lograr impulsarla, resulta preciso efectuar todo un **proceso** que ha de ser la ruta de identificación y adecuación de tal Cultura Organizacional, conformado a su vez, por diversos aspectos como el Conocimiento e Identificación de los elementos que hacen parte y determinan la cultura de la organización, un Compromiso Personal y Determinado, en el que los miembros conozcan y compartan los elementos que conforman dicha cultura. En el

tercer ciclo, se efectúa la Elaboración y Diseño del esquema propicio para ponerlo en marcha, luego se perpetra la Ejecución del Proyecto que intenta lograr el cambio esperado, y, seguidamente, se Verifica con la diaria realidad la aplicación, instante en el que finalmente se vuelve a “Congelar”, dónde se sostiene el cambio y se actualiza de forma permanente tal diagnóstico.

Entre los **factores de éxito** esenciales para el cambio de la Cultura Organizacional se encuentran ante todo, “la involucración del Director General como el líder del proyecto de cambio, una comprensión intelectual y compromiso emocional del personal con la visión y la filosofía de estrategia de cambio en la empresa, la formación del equipo coordinador y promotor del proyecto de cambio y promoción, implicación y apoyo de los directivos sindicales, la formación de *equipos de alto desempeño* y *agentes de cambio* en todas las áreas, participación de grupo consultor, monitoreo y medición de los avance logrados y su difusión y, la creación de un movimiento rítmico, sistemático y progresivo de mejora hacia el cliente final”<sup>16</sup>.

Así pues, y tal como se mencionó con anterioridad, la implantación de una correcta y oportuna Cultura Corporativa en cualquier organización, requerirá ante todo identificar los elementos que integran la misma Cultura, entendiendo como *elementos básicos*, la Historia que ha labrado a lo largo de su existencia, sus Valores, Creencias y hasta el mismo Perfil de los Directivos y la Visión de la Gerencia, la que sin lugar a dudas, ha de ser ejemplo de trabajo e integridad ante la empresa, sabiendo escuchar los posibles problemas y comunicar las nuevas ideas y proyectos que pretende conquistar.

---

<sup>16</sup> SILICEO A., Alfonso, David Casares A., Jose Luis González M. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*, Editorial McGraw - Hill. México, 1999. Página 201.

De igual forma, los *elementos visibles explícitos* como las Comunicaciones utilizadas para la transmisión de instrumentos y fundamentos, los Símbolos y Signos empleados, los Rituales, y Ceremonias eventuales, que se tengan en el modo formal y práctico de ejecutar las actividades rutinarias o exageradas que contribuyen y resalten el éxito, han de ser promovidos y afirmados al instante de implantar una verdadera Cultura de Servicio.

Los *elementos visibles implícitos*, es preciso que sean también considerados y apropiados, como las diferentes Costumbres y Comportamientos que se tengan en el modo práctico de cumplir con la diaria labor, las Prácticas de Gestión, Estrategias y Tácticas utilizadas, impulsadas por el mismo Sistema de Dirección, las Anécdotas y Leyendas comentadas que, junto con sus Héroes, clara personificación del éxito de los valores propios de la Cultura Organizacional, logren el compromiso abierto y activo de la totalidad de los colaboradores, al definir qué es lo que exactamente quieren y desean y la manera en que se pretende percibir, tras lo cual, es posible construir el esquema y el ambiente propicio para poder poner en marcha el proyecto de construir una verdadera y próspera Cultura Organizacional, enfocada al Servicio como tal.

Al ejecutar tal implantación, resulta apropiado reconocer la extrema importancia que para tal caso son los Ritos y Celebraciones que se tengan, y el posible cambio de hábitos, lenguaje, signos, símbolos y ambiente físico que se dé en un momento dado.

De la misma forma, un buen líder fomentará el continuo aprendizaje, la innovación, la responsabilidad y autonomía mediante un fuerte y comprometido **Trabajo en Equipo**, que con “Equipos Autodirigidos”, hagan conveniente uso del poder, inteligencia y creatividad que tengan, tanto para beneficio personal, como para provecho de la misma organización.

“Sólo cuando se ha logrado una sensibilización profunda de valores como la confianza, el respeto, el compromiso, la sinceridad y la franqueza, puede lograrse una cooperación sólida. De no ser así, otros valores asumirán el control; las disputas, las rivalidades, la explotación e incluso una atmósfera de amor y dulzura que niegue los problemas. Ningún grado de capacitación en herramientas resulta suficiente cuando los valores que mueven a las personas están orientados por motivos como poder, imagen o el espíritu competitivo de ganarle al otro”<sup>17</sup>.

Por consiguiente, los cambios superficiales no logran arrojar resultados, la neurosis impulsada por los números tampoco y, los lemas y memorandos sobre la calidad mucho menos. Lo que en realidad vence y conquista, si se aplica de modo adecuado, con enorme energía y compromiso y con continuidad y determinación, es un *viaje de descubrimiento*, una revolución del pensamiento a todos los niveles de la organización, que ha de estar más centrada en la personas y más orientada a resultados que beneficien al cliente.

#### **5.2.4. Aspectos que Influyen en la Cultura Organizacional**

Sería oportuno de igual manera, indicar que al efectuar la implantación o mejora en caso fortuito de la Cultura Corporativa, evidentemente implica la transformación del **Ambiente Interno Organizacional (AIO)**, reconocido como “la personalidad o carácter del ambiente de una organización y/o microorganización, sus aspectos humanos que la distinguen”<sup>18</sup>, o

---

<sup>17</sup> BLAKE, Robert R. y Janne S. Mouton.

<sup>18</sup> MATAMALA S., Ricardo, Jesús Antonio Muñoz C. *Administración por Políticas Hoshin-Kanri*. McGraw-Hill Interamericana, Editorial Kimpres Ltda. Santafé de Bogotá, Colombia, 1994. Página 116-117.

bien, “el conjunto de características de una organización que afectan el ambiente de trabajo e influyen en la conducta de las personas”<sup>19</sup>.

Todo ambiente de trabajo incidirá de forma directa en la operación diaria de cualquier compañía, pues resulta ser la cotidianidad, el medio en el que operan la totalidad de colaboradores de cualquier institución; este aspecto es uno que bien vale la pena cuidar, pues de él depende que todo lo propuesto en las posibles estrategias para liderar y perpetrar abruptamente el mercado, implantando un correcta Cultura Organizacional, se cumpla, al ser el medio en que se desenvuelven las diferentes acciones de las organización.

Entre los agentes que influyen sobre el Ambiente Interno Organizacional, se encuentra el *ambiente físico* de trabajo, que ha de ser agradable y adecuado; la *preocupación por el bienestar de los empleados*, jamás entendido como “paternalismo”, pues no permite promover así mismo la *autonomía y responsabilidad* ante las funciones y posibles problemas, fomentadas por un *empowerment* y sustentadas bajo una completa *confianza* que facilite la toma de decisiones para los mismos empleados.

La *estabilidad* en la organización, es un elemento vital que asegura y tranquiliza al Cliente Interno de la empresa, pues sólo se debe preocupar por efectuar adecuadamente su trabajo, mas no al temor de ser expulsado, aspecto que lamentablemente en nuestro país parece ser un imposible, por la inestabilidad y recesión económica que obliga a muchísimas empresas a cerrar sus puertas, o bien reducir significativamente el número de personal, con el fin de reducir costos y poder sortear la situación ante las pocas ventas que se generan. No obstante, tal estabilidad ha de ir siempre acompañada de un *proporcionado salario* que motive al trabajador en su labor, que sepa que es ampliamente reconocido su trabajo, su

---

<sup>19</sup> IBIDEM, Página 116.

esfuerzo, su lealtad y compromiso con la organización; evidentemente equilibrado con una justa *carga de trabajo* y, acompañado de ciertas *compensaciones, recompensas y reconocimientos* que mantengan un equilibrio entre las personas y la misma institución.

A la vez inciden en el Ambiente Interno Organizacional, la *claridad organizacional*, el amplio conocimiento que se tenga de la compañía, de la misión que cumple, de la visión a la que aspira y de las políticas que maneja para cumplir con tales sueños y deseos; las *estructuras*, pues entre más planas y menos rígidas sean, garantizan una mejor comunicación, acercamiento y trabajo interfuncional entre los equipos de trabajo, a la vez que imprimen agilidad en la operación y puesta en marcha de estrategias en las diferentes áreas de la empresa. Todo esto, gracias al respaldo de un clima de *solidaridad y trabajo en equipo*, que genere relaciones de amistad, colegaje y *apoyo*, donde se respete y tolere a la persona, como ser humano que merece consideración.

Finalmente, las *reglas, normas y políticas* han de procurar en todo momento, la productividad y amparar a su vez, la *tolerancia* y el *manejo de los posibles conflictos* que se puedan presentar entre las mismas personas o entre los distintos departamentos de la organización, pues han de verse en todo momento como un desafío, como una oportunidad de mejora en las relaciones empresariales y crecimiento ante los problemas.

### 5.2.5. El Liderazgo de la Cultura de Servicio

El hombre como ser racional encamina sus actos hacia el bien propio y común, desarrolla habilidades que favorezcan a la comunidad en la que vive.

Así pues, todo directivo ha de encaminar tales potencialidades, para que enriquezca, fortalezca y solidifique la Cultura, haciéndola clara, coherente (entre lo que se piensa, se dice y se hace) y homogénea para que se practique en todas las áreas, en los diferentes procesos y por la totalidad de sus miembros, sin llegar a discriminar en ningún momento.

Aquí, los autores nos hablan sobre el compromiso, sobre facultar a la gente para lograr que sean y se sienten parte vital del proceso y de la empresa. *John P. Carlos* afirma que: “Es necesario facultar a los equipos de trabajo formados en la organización y desarrollar habilidades para que se preste el más sobresaliente de los servicios a los clientes”<sup>20</sup>. *Alan Randolph* piensa que: “Entre más informado este el Cliente Interno acerca de planeación, administración de proyectos, liderazgo, servicio al cliente y como trabajar en equipo; este sentirá la empresa como suya, se casará con su Cultura y lo reflejará en el servicio que preste”<sup>21</sup>.

De tal manera, la Cultura de Servicio debe adoptar a una empresa, es decir, debe abarcarla en toda su operación, debe regir a sus miembros, debe formar parte de cada uno de estos, para que a su vez transmitan esta riqueza a quienes hacen uso del servicio y logren que ellos también sean adoptados por la Cultura en la que direccionan sus actos.

---

<sup>20</sup> CARLOS, John P., RANDOLPH, Alan. *Empowerment*, Editorial NORMA, Colombia 1996. Pág 122.

<sup>21</sup> IBIDEM Pág. 122.

Por consiguiente, al impulsar una adecuada Cultura Organizacional, donde se promueve el servicio y la calidad con orientación al cliente, a sus necesidades y expectativas, con seguridad los consumidores lo percibirán y, muy seguramente se casarán con la organización. Pero, para ello, se requiere de todo un proceso de cambio que implica creer en la gente como ventaja competitiva, apoyarse en su talento y sus valores, liberando su poder, brindándole oportunidades y espacios para pensar, para tomar la iniciativa y con ella, asumir la responsabilidad de decisión para poder ser gestor de su propio trabajo, de su felicidad, de la cual dependerá el servicio que brinde a los mismos clientes.

Los directivos de las empresas deben ser conscientes de la importancia que se merece la Cultura de Servicio, talvez es el ítem más valioso y difícil de implementar, pues el compromiso del personal no es una tarea fácil, se necesita de tiempo y dedicación. Esta Cultura de Servicio es algo que tiene que ser inculcado, introducido en la empresa como una forma de vida, partiendo de la base que el hombre esta en constante búsqueda del aprendizaje y el enriquecimiento personal; **siendo el hombre el objeto y sujeto de la tarea educativa.**

Lastimosamente, las empresas colombianas tienen todavía mucho que aprender al respecto, basta con atenerse a la forma en que a diario el cliente colombiano se queja de ser mal atendido, de que sus necesidades no fueron satisfechas por una u otra razón. Bien puede ocurrir que el hecho de implementar en Colombia las nuevas tendencias resulte ser un proceso lento, sin embargo, en un mundo globalizado, si no se desarrollan e implementan valores agregados que persigan la satisfacción tanto de cliente interno como externo, sustentándose en una poderosa Cultura Organizacional, la competencia a nivel mundial con seguridad, liquidará la empresa y los sueños de todos sus miembros.

El verdadero problema de las empresas colombianas, esta en saber si han implantado esta cultura, si ya la tienen de manera implícita o deben comenzar el proceso. Todos los autores coinciden en que no es una tarea fácil. En Colombia existen empresas dedicadas a ayudar en esta área a las empresas, como el Grupo Gestión de Colombia (Seminario Gruges), Incolda, Forum, Corporación Calidad y Grupos de Consultores, son ejemplos de estas y tienen como fin educar en servicio; poseen a su vez seminarios y programas que concientizan y capacitan a las empresas en el tema.

A su vez, hay opciones Universitarias para que las empresas eduquen a sus ejecutivos o tengan en cuenta estos estudios al momento de elegir sus miembros. La Universidad de la Sabana, la Universidad de Bucaramanga UIS, cuentan con post grados en Gerencia de Servicio; la Universidad del Rosario tiene programas de Modernas Tecnologías de Gestión y, Universidades como Los Andes y El Externado, han realizado publicaciones al respecto.

#### **5.2.6. Sistemas de Medición**

En cuanto a la medición del servicio como tal, pese a ser intangible y por tanto difícil de calcular ya que cada uno es diferente y depende de las mismas personas, gustos, circunstancias, momentos de verdad específicos, etc; existen, sin embargo ciertas herramientas que permiten su medición las que, hasta cierto punto, garantizan que sea el mejor posible. Estas, se basan tanto en indicadores, tablas, e índices, como en normas y procedimientos que se establecen precisamente para garantizar sistemas medibles frente al servicio.

Estos sistemas son elementales al momento de establecer una Cultura de Servicio en las empresas, puesto que miden el progreso, las mejorías y la real satisfacción de los clientes

tanto internos como externos. Por ello, resulta básico conocer algunos de ellos, analizarlos, y tenerlos en cuenta de modo que se reconozcan las posibilidades que existen y su funcionamiento al momento de querer implementarlos en las empresas.

“Una de las funciones más importantes de un Sistema de Medición es el de permitir a los directores saber si se está realizando algún progreso en comparación con un objetivo determinado”<sup>22</sup>; como en todo proceso administrativo, se deben conocer las opciones y alternativas, analizarlas, y determinar la más viable para el caso específico, y poder así comenzar el proceso de Establecimiento y Reconocimiento por parte de toda la empresa, sin dejar a un lado la gran importancia de tener objetivos claramente establecidos, para garantizar que el sistema implantado sea congruente y se encamine hacia el logro de estos.

*“Lo que no se mide no se lleva a cabo: No hay que vacilar a la hora de invertir en la selección de los elementos adecuados que se quieren medir”<sup>23</sup>.*

A continuación se explicarán algunos de estos sistemas existentes para la garantía de buen servicio o medición del mismo, como son:

**5.2.6.1. Certificación ISO – 9002.** “La ISO-9002 es un conjunto de normas avaladas por la Organización Internacional para la Estandarización, que permite establecer un modelo de aseguramiento de la calidad. Su aplicación faculta a las organizaciones para ofrecer garantía de calidad uniforme en la prestación de servicios”<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> HOROVITZ, Jacques, Panak Jurgens. *La Satisfacción Total del Cliente*, Editorial McGraw Hill. España, 1993. Página 106.

<sup>23</sup> IBIDEM, Página 120.

<sup>24</sup> <http://www.zacatecas.gob.mx/gobierno/secretarias/oficialia/iso9002.html>

La Certificación es un proceso mediante el cual, las empresas implantan estas normas y procesos que la ISO determina como necesarias para la empresa específica, dependiendo del tipo de empresa y su objeto social. La empresa comienza el proceso y le es asignada una persona o grupo de personas que le asesoran durante éste, experta en las normas de la ISO.

Se le establece a la empresa un tiempo límite y al culminar éste, y de manera sorpresiva, recibe una visita en la cual se le hace una revisión profunda a la empresa en todos sus procesos, tanto operativos como administrativos, para determinar si la certificación ISO-9002 le puede ser otorgada. En caso de no recibir la certificación, la empresa recibe un documento con el diagnóstico realizado, de modo que pueda realizar las correcciones necesarias y seguir intentando recibir la certificación en un periodo siguiente.

De la misma forma, la Certificación debe ser renovada mediante el mismo proceso, año tras año; si la empresa de un año a otro no sigue cumpliendo con las especificaciones, le será retirada la Certificación y deberá esperar hasta el siguiente periodo para intentar de nuevo recibirla. Cada seis meses la empresa SGS aplica una auditoría externa al Sistema de Calidad, a fin de verificar que cumpla con los Estándares Internacionales especificados en la Norma ISO-9002.

“En los tiempos que vivimos, estamos presenciando los inicios de una estandarización a nivel mundial, la Comunidad Económica Europea, la considerable penetración de los productos Japoneses en los mercados mundiales, el acercamiento entre las grandes potencias, el Tratado del Libre Comercio en Norteamérica, entre otros, son indicios de que las barreras a nivel internacional de índole comercial, política e incluso cultural, tienden a desaparecer; ISO-9002 se define como la plataforma de lanzamiento en las iniciativas en

pro de la Calidad en el Servicio. Ya que unifica los criterios de calidad y servicio para las empresas a nivel mundial"<sup>25</sup>.

Es preciso indicar que tal Certificación arroja como beneficios, la garantía, como su mismo nombre lo indica, del incremento en la calidad, la reducción de desperdicios y tiempos muertos; estimula a su vez la creatividad y la identidad propia de las empresas, el trabajo en equipo y la satisfacción de todos los miembros, externos e internos de la compañía. A su vez, permite una alta competitividad, ya que la ISO-9002 tiene reconocimiento en todos los mercados, y lenta pero indudablemente se ha ido convirtiendo en un requisito esencial, en un sello de garantía a nivel internacional en todos los aspectos, en una herramienta **básica** al momento de competir, pues logra dar una excelente imagen tanto a nivel nacional como internacional, proporcionando a las empresas un sello de estandarización que el mundo hoy por hoy exige en la búsqueda de la calidad y buen servicio.

**5.2.6.2. Sistemas de Medición de Resultados (Satisfacción de Cliente).** Un elemento básico al momento de establecer un sistema de estos, es el asegurarse que la información que se va a recolectar sea suficiente (ni poca ni mucha), concisa, concreta y dirigida a responder las dudas y arrojar los resultados necesarios que han de ser congruentes con el logro de los objetivos previamente establecidos. La información y su análisis respectivo, debe arrojar por tanto la revelación que permita tomar acciones correctivas, con medios existentes, realizar cambios reales y buscar metas amplias pero logrables. Por esto, los mismos objetivos deben estar hechos bajo criterios basados en la realidad, en la solución de problemas, y el cambio permanente.

---

<sup>25</sup> <http://www.zacatecas.gob.mx/gobierno/secretarias/oficialia/iso9002.html>

Tal tipo de sistemas incluyen los Índices de Servicio y, entre otros las siguientes herramientas:

**5.2.6.2.1. Encuestas y Entrevistas.** Este sistema de evaluación, como bien lo indica su nombre, consiste en la elaboración de formatos para la evaluación a modo de Encuestas o Entrevistas Personales. Se efectúan un número determinado de preguntas, elaboradas estratégicamente, de modo que arrojen la información más completa y concisa respecto a lo que se desee evaluar bien sea cliente interno o externo, la calidad, el servicio, satisfacción, quejas, opiniones, etc.

Existen aspectos que se han de tener en cuenta al momento de realizar las preguntas, como la claridad de las mismas, el lenguaje utilizado según el mercado al que se dirige, que las preguntas arrojen información útil, necesaria y concisa, y que no sean excesivamente largas para evitar cansar a quien las responde.

Un claro ejemplo de un Sistema de Medición Interno mediante encuestas resulta ser el Q.F.I. (*Quality Failure Index*), el cual busca evaluar la calidad del servicio proporcionado, a través de completos cuestionarios llenados por los mismos clientes y, que tras ser analizado a diario, busca medir la eficiencia de los diferentes departamentos de una organización, identificando las posibles fallas, para la consiguiente elaboración de estrategias de mejora.

Así mismo, cada área de la empresa coloca una meta de calificación, buscando siempre obtener un promedio de “0”, a fin de que en la totalidad de aspectos que se manejan sean valorados de “Muy Bien”, pues de lo contrario, si la respuesta del cliente fue “Bien”, “Mal”

o “Muy Mal”, implica una suma de valores negativos que han de ser publicados a diario en la institución.

De igual manera existe otro tipo de Sistema de Medición que se menciona aquí como otro ejemplo de encuestas y es el sistema FIDELIS. Este es un modelo diseñado por un despacho independiente que presta auditorías de calidad a empresas llamado CADE, que opera en la ciudad de Mérida, en el Estado de Yucatán, México.

El sistema opera mediante la realización de encuestas en los hoteles cuatro veces al mes, es decir, se realiza un levantamiento de encuestas a la semana, las cuales se llevan a cabo a la hora del desayuno, ya que es cuando más huéspedes del hotel entran al restaurante, pudiéndose encuestar a cerca del 50% del total de los huéspedes hospedados ese día, siendo por tanto una muestra bastante significativa.

Se cubren el total de los centros de consumo, ubicando a dos encuestadoras en cada uno y, al terminar el levantamiento (recogiendo las encuestas en su totalidad luego del cierre del restaurante), se trasladan las urnas a las oficinas, donde las encuestadoras comienzan la traducción, conteo y tabulación de los resultados obtenidos.

La estructura de las encuestas muy sencilla, pero bastante completa a su vez, pues contiene todos los servicios del hotel que el huésped ha de calificar como Muy Bien, Bien, o Mal, y, a su vez, cada servicio tiene un espacio para comentarios que el huésped desee hacer. Se le solicitan así mismo, los datos del número de la habitación, nacionalidad y las fechas respectivas de ingreso y salida del hotel.

Todos los resultados son capturados, tanto los comentarios ya traducidos, los cuales se clasifican como queja, sugerencia, o felicitación, como el mismo número de respuestas extraídas, las que se convierten en puntos enviados al respectivo departamento.

La gerencia establece una meta u objetivo a cada departamento, los puntos buenos y muy buenos suman, y los malos restan, de modo que por mes se alcanza un número, que, de alcanzar el objetivo fijado, los empleados obtendrían un incentivo. De la misma forma, se envían los comentarios realizados por los huéspedes, lo que garantiza la capacidad de realizar control sobre los errores, así como de motivar a los empleados que estén siendo felicitados.

Los comentarios denominados como **quejas**, son enviados al día siguiente al Departamento de Relaciones Públicas, el cual atiende todas las quejas, una por una, solucionando o compensando a los huéspedes que sea posible ayudar.

Así pues, cada departamento está en capacidad de saber su mejoramiento o desmejoramiento a los ojos de los comentarios y resultados de evaluaciones de los mismos huéspedes, por lo cual bien puede asegurar algún tipo de control sobre los puntos que representan debilidad. Los empleados tienen incentivos que los ayuda a fijarse metas y ser mejores en su trabajo, así como también, los jefes cuentan con la voz del huésped para saber cuando un colaborador esta siendo un mal, o buen elemento para el servicio. Hasta el mismo Departamento de Calidad, posee sus propios reglamentos de estricto control, para evitar fraudes, alcanzar objetivos y garantizar la calidad de la información.

Aquí podemos por tanto, analizar como es un sistema que guarda muchos detalles, y que se cuida de la subjetividad con la que cuenta el Q.F.I.. En el modelo FIDELIS, el huésped

tiene la capacidad de realizar comentarios acerca de cada departamento, los cuales garantizan el control por parte de los mismos sobre los aspectos más y menos débiles; como en el caso del *Quality Failure Index*, en que se reciben un número determinado de puntos negativos, pero en realidad no se puede determinar cuál es la razón de estos, ni la base de los defectos del departamento.

Existe un número específico, una hora determinada para encuestar, lo que **garantiza** una muestra significativa, otro de los grandes errores que posee el Q.F.I.

**5.2.6.2.2. Buzones de Sugerencias.** Los Buzones de Sugerencias son una opción, pese a estar descartada por muchas empresas por considerarla obsoleta. El sistema consiste en disponer cajas en la organización, generalmente acompañadas por formatos de evaluación, que permiten tanto a cliente interno como externo, dar a conocer sus sugerencias, reclamos o quejas introduciéndolas en estos buzones. Se establece para ello un departamento, o se asigna un responsable que le haga seguimiento a las sugerencias obtenidas.

Sin embargo, como ya se mencionó, en la actualidad muchas empresas están implantando Culturas Organizacionales basadas en “Grupos Primarios”, que se encargan de estudiar las sugerencias y tomar medidas al respecto; por tanto los Buzones se vuelven innecesarios, puesto que se ha podido apreciar que los Buzones no tienen utilidad real, y que no es fácil obtener participación tanto de clientes externos como internos, a menos que se establezcan planes de recompensa por realizar las sugerencias, lo cual implica mayores gastos, tiempo y esfuerzo.

**5.2.6.2.3. Lluvia de Ideas.** Es una técnica empleada para obtener información procedente de la experiencia y de la percepción de una persona o grupo.

El objetivo de este proceso es principalmente, promover el trabajo en equipo, pues a través de un sistema de opiniones e ideas individuales, se logra crear un sentido de compromiso entre los miembros, estableciendo un poder de opinión en los empleados participantes, y creando ambientes propicios, donde la creatividad juega un papel básico.

Para poder establecer un grupo donde se lleve a cabo una Lluvia de Ideas, se debe ante todo nombrar un Moderador o Facilitador, que mantenga el orden y garantice la participación de todos, al establecer normas de respeto, pues todos tienen que tener el derecho a participar, así como también respetar las opiniones de los demás, ya que no se trata de polemizar o entrar en discusiones que puedan no llegar a ningún lado o crear roces en un instante dado. De la misma forma, esta persona deberá nombrar un Secretario que tome nota, de modo que las ideas no se queden en el aire, y más adelante se puedan concretar y analizar aquellas que se pueden aplicar.

Igualmente, se debe establecer el tema preciso que se va a tratar, de modo que no haya desorden en las ideas, determinando con claridad un problema, o simplemente un tema de opinión, y dar un tiempo para que los miembros determinen sus opiniones al respecto. Al final de la reunión, la información recolectada se debe organizar de modo que se resuma y se convierta en soluciones reales, asociando las ideas que se complementan y obteniendo un listado final, que permita puntualizar una solución final, que bien puede ser dada mediante votación, habiendo ya determinado varias posibilidades para ello.

Resulta conveniente reconocer que en la Lluvia de Ideas, las opiniones o juicios negativos sobre opiniones de los miembros del grupo deben dejarse para el final de la sesión, puesto que lo más importante es la cantidad de ideas, no la calidad de las mismas. “Cuando las

personas han dejado de poner límites, las posibilidades de ideas de calidad, aumentan y, finalmente, la secuencia para opinar dinamiza la participación de todos los miembros”<sup>26</sup>.

Esta es una herramienta preciosa para el líder que debe ser firme en lo que quiere, en el objetivo (el “Qué”) para escuchar a la gente sobre el “Cómo”. De esta manera, la sinergia del equipo asegura más ideas, más tiempo pero mejor calidad y lo que es mejor, un óptimo compromiso de la gente.

**5.2.6.3. Sistemas de Estandarización.** Estos son sistemas que establece la empresa para estandarizar todos los procesos que se llevan a cabo, tanto en servicio (aunque no es tan fácil por ser intangible), como en productos, ventas, manufactura, etc. Se establecen como primera medida, los procesos ideales que se deban llevar a cabo siempre, elaborando para ello documentos en los cuales se marcan los criterios, pasos, tiempos, y en general el orden de los procesos que se establecerán como estándar.

Este sistema requiere de controles estrictos, pues salirse de los parámetros establecidos a lo largo del tiempo es muy fácil, especialmente cuando se trabaja con personal más que con maquinaria. Es por ello, que se realizan formatos por medio de los cuales se chequea de manera periódica (preferiblemente una vez a la semana), el cumplimiento de los estándares; estos formatos analizarán cuáles elementos no se cumplen, a fin de poder tomar medidas para cumplirlas de nuevo, y aquellos que sí lo hacen para inclusive implantar métodos de recompensa a los colaboradores.

El Sistema de Estandarización, garantiza que la calidad sea constante, que se puedan detectar problemas y realizar las correspondientes mejoras; de la misma forma que el

---

<sup>26</sup> SOIN, Sarv S. *Control de Calidad Total, Claves, Metodologías y Administración para el Éxito*, Editorial McGraw-Hill. México, 1997.

Sistema de ISO-9002, pues se le garantiza siempre a los clientes el producto que busca y que la calidad del servicio o producto no sea variable o inconstante. Crea por tanto confiabilidad y buena imagen, en la medida en que los procesos establecidos sean los indicados, y cumplan con las necesidades determinadas por el mismo cliente.

Es importante tener en cuenta que no es una solución única, ya que bien debe ir acompañada del conocimiento total de los clientes, de establecimiento de procesos basados en buenos ambientes de trabajo, parámetros de calidad, y enriquecido con mejoras y cambios constantes, para evitar encerrarse en procesos que aunque estén estandarizados, sean inadecuados, obsoletos, o con fallas constantes.

**5.2.6.4. Sistemas o Departamentos de Solución de Problemas.** Son los denominados Centros de Llamadas, Departamentos de Relaciones Públicas, o de Servicio al Cliente. Son áreas o departamentos de la empresa establecidos con el fin específico de atender las quejas, reclamos, problemas o necesidades de los diferentes clientes con el objeto de solucionarlos.

Tales departamentos pueden ser establecidos de gran cantidad de formas. Algunos de ellos, como los Centros de Llamadas, funcionan a través de operadoras que reciben las quejas y las remiten a los departamentos adecuados, haciéndoles un seguimiento de manera que la queja sea efectivamente resuelta.

Entre tanto, los Departamentos de Relaciones Públicas o Servicio al Cliente, generalmente son aquellos que se dedican a atender de manera personal a los clientes y solucionar directamente sus problemas, llevando de la misma manera un registro sobre la solución de estos, a fin de poder llevar controles escritos acerca de las quejas recibidas, de modo que se

puedan buscar causas o problemas frecuentes, que deban ser atacados con mayor fuerza y urgencia. Es por esto, que son también considerados órganos de control además de servicio y calidad.

Por esta misma razón, estos departamentos tienen que tener internamente una fuerte inspección y organización, puesto que muchas veces caen en el desorden y se pierde la información, al ser órganos de control principalmente de servicio. Es preciso establecer otro Sistema de Medición Alterno, a fin de no convertirse en departamentos de soluciones inmediatistas, donde hay poca planeación o análisis de causas.

**5.2.6.5. Gráficas de Control.** Las Gráficas de Control, como su mismo nombre lo indica, son herramientas que permiten llevar a cabo control sobre los procesos, de modo que detecten, según sea el caso, problemas comunes, fallas, causas, cómo, porqués, etc. Existen a su vez gran cantidad de herramientas que se pueden aplicar según la necesidad específica y según lo que se desee establecer; sin embargo, en todos los casos, permiten detectar los problemas para dar las bases que fundamenten la toma de medidas correctivas y/o preventivas.

Algunos ejemplos de estas Gráficas de Control son los siguientes:

**5.2.6.5.1. Diagrama de Pareto.** El Principio de *Pareto* se basa en el planteamiento de que el 20% de las causas ocasionan el 80% de los problemas. Dicha teoría se conoce como el 80/20 y ayuda a encaminar, a solucionar los conflictos verdaderamente importantes y que generan la gran mayoría de las dificultades. Es por tanto una gran técnica de solución de problemas y el establecimiento de prioridades de acción.

“Se elabora un Diagrama de Pareto para mostrar la relativa importancia de diferentes categorías en un proceso, por ejemplo, defectos, costo y modo de falla. Los pocos que son vitales se pueden separar de los muchos que son triviales. Esto nos servirá como una base para seleccionar los aspectos más importantes que se van a mejorar (...)”<sup>27</sup>.

**5.2.6.5.2. Espina de Pescado o Ishikawa.** La Espina de Pescado es un diagrama que nos permite establecer las causas de un problema específico, desglosándolo en las diferentes áreas de la empresa determinadas por las cinco M's, a saber: Mano de Obra, Materia Prima, Maquinaria, Método y Medio Ambiente.

De igual modo se establece cuál es el problema que se desea analizar, y luego, a la luz de las cinco M's se adjudica las posibles causas en cada una de las áreas.

**5.2.6.5.3. Diagrama de Árbol.** Dicha herramienta es también conocida como una de las siete nuevas herramientas o herramientas de gestión y está diseñada para la búsqueda de problemas.

Su claro objetivo es encontrar los problemas correctos que hay que abordar, formularlos y enfocarlos apropiadamente, intentando detallarlos desde lo general a lo particular. Tal técnica muestra una descomposición en la cuál un alejamiento o desviación se presenta como las ramas del tronco de un árbol, siendo por consiguiente un enfoque muy sistemático para los medios de identificación, que se necesitaran para lograr un objetivo o una meta general.

---

<sup>27</sup> SOIN, Sarv S. *Control de Calidad Total, Claves, Metodologías y Administración para el Éxito*, Editorial McGraw-Hill. Mexico, 1997. Página 291.

Este sistema, “ayuda a identificar el punto de partida para la resolución de problemas, permitiendo así mismo desarrollar el plan de puesta en práctica necesario para un objetivo determinado. Cuando se desciende por una de ellas, esta desviación se amplía para ilustrar como sus componentes se separan, la cual continúa hasta llegar al nivel deseado de detalles, siendo por tanto una herramienta vital para demostrar las fallas de las funciones”<sup>28</sup>.

Algunas otras de estas herramientas, denominadas por *Karl Albretch* en su libro “Todo el Poder al Cliente” como las Siete Herramientas para una mejora de los procesos centrada en el cliente, son: la Lista de las Molestias del Cliente, el Diagrama Cómo-Cómo, el Diagrama Porqué-Porqué, la Tabla de los Momentos de Verdad, el Plano del Ciclo del Servicio, el Cuadro del Servicio y el Gráfico de Investigación.<sup>29</sup>

Es importante mencionar que todas los instrumentos previamente mencionados, son en su mayoría simples Herramientas de Control que le sirven a la empresa para evaluar resultados, más no son estrategias en si, ni garantizan o implican la implantación de Programas de Calidad; “Decirles sin más a los clientes que la compañía dé una buena calidad de servicio muchas veces no es suficiente; hace falta dar pruebas tangibles en una campaña de comunicación centrada en la Calidad de Servicio”<sup>30</sup>, esto es, los Programas de Calidad y Servicio son algo que debe estar arraigados a la empresa y que bien deben formar parte de sus objetivos, planes y metas. No basta con hacer algunas encuestas, decirles a los empleados que sonrían, y en fin, elementos superficiales, puesto que el cambio viene desde dentro, e involucra a todos y a todo.

---

<sup>28</sup> SOIN, Sarv S. *Control de Calidad Total, Claves, Metodologías y Administración para el Éxito*, Editorial Mc Graw-Hill. Mexico, 1997.

<sup>29</sup> ALBRETCH, Karl. *Todo el Poder al Cliente*, Editorial Paídos Empresa. Barcelona, 1994. Páginas 331-334.

<sup>30</sup> HOROVITZ, Jacques, Panak Jurgens. *La Satisfacción Total del Cliente*, Editorial McGraw Hill. España, 1993. Página 116.

Las herramientas están. Las empresas cuentan con los medios para implantar servicio real en sus empresas, sin embargo se puede pensar que no conocen las herramientas, o están cegadas pensando que poseen servicio y calidad porque no han abierto las puertas a preguntar a sus clientes y empleados si sienten servicio y compromiso en la empresa; mas no se puede generalizar, ya que hay muchas empresas colombianas que se han destacado por la Excelencia en el Servicio. Es aquí donde vemos la importancia de analizar estas empresas, no solo para entender lo que han hecho y analizar el fondo, sino también, para poder, en un momento dado, entregarles un testimonio y ejemplo a seguir para poder efectuar *benchmarking*, con base en empresas exitosas.

## **6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

A lo largo del presente trabajo se efectúa una investigación No Experimental, de Tipo Descriptivo Seccional, puesto que no esta encaminada a afectar la población de ninguna manera, sólo pretende señalar e indicar los rasgos y características que se presentan o no, a nivel táctico en organizaciones que han liderado Programas de Servicio. Para ello se obtuvo la información del objeto de estudio una única vez, en el instante en que se efectuó la encuesta tanto a clientes internos como externos en las diversas organizaciones.

Así mismo, el presente estudio no busca profundizar en las causas que generan tales comportamientos, lo que bien podría ser en un futuro, motivo de una próxima investigación, con lo cual se enriquecería el poco conocimiento que en nuestro país existe sobre empresas líderes en Gerencia y Programas de Servicio.

### **6.1. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información requerida para poder desarrollar la investigación, se ha tomado de los resultados arrojados por las encuestas efectuadas tanto a clientes internos como externos de las organizaciones líderes en implementación de Programas de Servicio en nuestro país (Ver Anexo A y Anexo B), y de las mismas vivencias diarias que se puedan experimentar en la operación diaria de las empresas analizadas.

Así mismo, para elaborar el Marco de Referencia de la Investigación, se recurrió a fuentes bibliográficas disponibles de bibliotecas nacionales, y en todo momento, a la experiencia y valiosa colaboración de nuestro Asesor, el Doctor Carlos Gutiérrez Navas, profesor de la Especialización Gerencia del Servicio y Consultor en esta materia de diferentes organizaciones.

## **6.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez obtenida la información requerida, se procedió a efectuar una Matriz que permitió el análisis de la información arrojada en las encuestas efectuadas y, de igual manera, se empleó la Distribución de Frecuencias, a fin de que muestren con mayor precisión y claridad los resultados de la operabilidad de los Programas de Servicio, en organizaciones líderes por su implementación.

## 7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Respecto al **Alcance** de la Investigación, este comprendió empresas colombianas, tomando como **Elemento** organizaciones que hayan implantado con éxito Programas de Servicio y considerando como **Unidad**, cuatro firmas representativas de diferentes sectores de la economía y evocadas por el buen servicio prestado. Inicialmente se tomó de referencia la publicación de la Revista Semana Dinero sobre Las 500 Empresas más Exitosas de Colombia y el criterio del Doctor Carlos Julio Rojas, según su libro Empresas Colombianas Exitosas; no obstante, tales organizaciones exitosas están dedicadas a la producción y se distinguieron por su calidad pero no siempre por su adecuado servicio.

Es preciso indicar que la **Muestra** de la Investigación es de carácter dirigido y se encuentra condicionada, ya que tan sólo se pudo efectuar el estudio y el correspondiente análisis tan sólo si los directivos de las compañías objeto de estudio concedían el permiso de valorar los Programas de Servicio que a nivel táctico han implementado y desarrollado; este aspecto es ciertamente problemático, pues existen empresas celosas que no comparten información ni experiencias por considerar el estudio una fuente abierta, poco confiable, pese a todas las garantías dadas.

Tras efectuar un largo proceso de abordaje en empresas de la talla de Aces, Tetra Pack, Pomona, Davivienda, Clínica El Country, Club El Nogal, Universidad de la Sabana, y hasta el Hotel Bogotá Royal, se nos fue negada la oportunidad de realizar el estudio en dichas organizaciones por diversas razones. Por último, cuatro importantes entidades con sede en Santafé de Bogotá, que amablemente abrieron sus puertas, encontrando esa coherencia

buscada, a saber: Hotel 101 Park House, Restaurante Las Cuatro Estaciones, Laboratorio Clínico Médico Siplas y la Clínica Infantil Colsubsidio.

### 7.1. MUESTRA CLIENTE INTERNO

La Muestra del Cliente Interno en las diferentes organizaciones se efectuó tomando como referencia el número total de colaboradores operativos que laboraban para cada empresa, siendo los datos:

Hotel 101 Park House:	60 Empleados
Restaurante Las Cuatro Estaciones:	33 Empleados
Laboratorio Siplas S.A.:	55 Empleados
Clínica Infantil Colsubsidio:	<u>581 Empleados</u>
<b>TOTAL (N):</b>	<b>729 Empleados</b>

Tras haber totalizado el número de Clientes Internos de las cuatro empresas objeto de estudio, se procedió a obtener la Muestra Representativa, empleando la fórmula estadística, para Población Infinita, estimando los elementos:

$$\begin{array}{lclclcl} N \text{ (Población)} & = & 729 & p \text{ (Población Desconocida)} & = & 50 \\ s \text{ (Margen de Error)} & = & 5 & q \text{ (Población Desconocida)} & = & 50 \end{array}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 pqN}{s^2 (N-1) + (1,96)^2 pq}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 50 \times 50 \times 729}{(5)^2 \times (729-1) + (3,8416 \times 50 \times 50)}$$

$$n = \frac{7001316}{(25 \times 728) + (9604)}$$

$$n = \frac{7001316}{18200 + 9604}$$

$$n = \frac{7001316}{27804}$$

$$n = \mathbf{251, 809}$$

Por aproximación de la Muestra Representativa del Cliente Interno, da un total de **252** Empleados en las cuatro empresas líderes en Programas de Servicio, distribuidas de la siguiente manera según regla de tres:

#### **7.1.1. Hotel 101 Park House:**

$$\begin{array}{rcl} 729 \text{ Empleados} & = & 252 \text{ Empleados} \\ 60 \text{ Empleados} & & X \end{array}$$

Muestra Representativa: 21 Empleados

Dicha Muestra se distribuyó porcentualmente respecto al número total de colaboradores operarios de las diversas áreas del Hotel, dando como resultado la siguiente distribución:

Recepción:	5 Empleados
Seguridad:	2 Empleados
Mantenimiento:	2 Empleados
Área Administrativa:	3 Empleados
Habitaciones:	4 Empleados
Alimentos y Bebidas:	<u>5 Empleados</u>
<b>TOTAL:</b>	<b>21 Empleados</b>

#### **7.1.2. Restaurante Las Cuatro Estaciones:**

$$\begin{array}{rcl} 729 \text{ Empleados} & = & 252 \text{ Empleados} \\ 33 \text{ Empleados} & & X \end{array}$$

Muestra Representativa: 11 Empleados

Tras haber efectuado el número de encuestas y dada la apertura del Doctor Herminio Giménez para ejecutar de manera apropiada el estudio, la Muestra Representativa del Restaurante **Las Cuatro Estaciones** pudo ser mayor y más precisa, siendo su distribución:

Área Administrativa:	2 Empleados
Comedor:	7 Empleados
Cocina:	9 Empleados
Bar:	<u>2 Empleados</u>
<b>TOTAL:</b>	<b>20 Empleados</b>

### 7.1.3. Laboratorio Siplas S.A.:

$$\begin{array}{rcl} 729 \text{ Empleados} & = & 252 \text{ Empleados} \\ 55 \text{ Empleados} & & X \end{array}$$

Muestra Representativa: 19 Empleados

En la distribución porcentual de dicha Muestra Representativa del Laboratorio **Siplas S.A.**, lastimosamente dos encuestas efectuadas resultaron ser nulas, pues no se completaron los datos necesarios, motivo por el cual se asignaron a los diversos departamentos de la siguiente manera:

Área Administrativa:	3 Empleados
Laboratorio:	4 Empleados
Servicios Generales:	3 Empleados
Área Financiera:	2 Empleados
Mercadeo & Servicio al Cliente:	<u>5 Empleados</u>
<b>TOTAL:</b>	<b>17 Empleados</b>

### 7.1.4. Clínica Infantil Colsubsidio:

$$\begin{array}{rcl} 729 \text{ Empleados} & = & 252 \text{ Empleados} \\ 581 \text{ Empleados} & & X \end{array}$$

Muestra Representativa: 201 Empleados

Pese a que la Muestra Representativa sugiere un número de 201 encuestas a los Clientes Internos de la **Clínica Colsubsidio**, sus Directivas limitaron tal cifra por considerarla sumamente alta, lo que bien podría afectar la operación diaria de la institución médica que demanda agilidad y precisión del servicio, al tratar nada más y nada menos que con la vida de un pequeñito. De esto modo y a fin de no alterar la veracidad de los resultados arrojados, dicha Muestra se limitó tan sólo a 100 encuestas, mas una de ellas resultó nula

por no completarse los datos de la manera apropiada, quedando distribuidas de la siguiente forma:

Dirección:	1 Empleado
Servicio al Cliente:	1 Empleado
Apoyo Diagnóstico:	12 Empleados
Asignación Servicios:	17 Empleados
Servicios Generales:	5 Empleados
Rehabilitación:	9 Empleados
Clínicas Médicas:	8 Empleados
Clínicas Quirúrgicas:	3 Empleados
Salud Oral:	17 Empleados
Enfermería:	<u>26 Empleados</u>
<b>TOTAL:</b>	<b>99 Empleados</b>

## **7.2. MUESTRA CLIENTE EXTERNO**

La Muestra del Cliente Externo del presente estudio, se tomo considerando la asistencia de los clientes a las diferentes organizaciones exitosas, en el transcurso de una sola jornada, en un día tomada al azar, en el que la concurrencia de público bien podría variar.

Así pues, la Muestra Representativa de los Clientes Externos quedó de la siguiente manera:

### **7.2.1. Hotel 101 Park House:**

Dicha muestra, a diferencia de las otras, fue preciso tomarla dos días, a saber el 15 de Diciembre del 2001 y el 23 de Enero del presente año, puesto que el índice de rotación de clientes en el Hotel resulta ser muy bajo, dada la marcada tendencia de hospedarse por largos períodos de tiempo en la empresa.

De tal manera, la Muestra Representativa de Clientes externos fue de 21 personas que expresaron su concepto del servicio ofrecido en el **Hotel 101 Park House**.

#### **7.2.2. Restaurante Las Cuatro Estaciones:**

En el Restaurante, la Muestra fue tomada el Viernes 8 de Febrero del 2002, día en que asistieron 43 clientes a **Las Cuatro Estaciones**, comprendiendo el horario de almuerzo y comida.

#### **7.2.3. Laboratorio Siplas S.A.:**

Al Laboratorio **Siplas S.A.** se acudió el día 9 de Marzo del año en curso, pudiendo captar la concepción del servicio a un total de 94 Pacientes, que habían asistido al establecimiento para la muestra y entrega de resultados médicos en más de una ocasión.

#### **7.2.4. Clínica Infantil Colsubsidio:**

Dada la altísima asistencia de Pacientes a la **Clínica Infantil Colsubsidio** y la clara imposibilidad de poder captar la apreciación del servicio a todos sus clientes, además de las restricciones impuestas anteriormente descritas por los mismas Directivas de dicha organización, se tomó como referencia la Muestra de clientes mayor realizada hasta el momento (Laboratorio **Siplas S.A** con 94 Pacientes) y se aplicó la misma cifra al estudio de los Clientes Externos en la empresa en cuestión, el día 16 de Marzo del 2002.

Igualmente, por la numerosa cantidad de dependencias y servicios ofrecidos a lo largo de la Institución Médica, fue necesario efectuar una distribución porcentual de los clientes en las diferentes divisiones, estimando que el Promedio de Clientes que acuden a la empresa por día es de 3567 Pacientes, dispersos de la siguiente manera:

**7.2.4.1. Consultorio Salud Oral y Medicina.** A cada una de estas dependencias acuden en Promedio por Día 1000 Pacientes, para lo cual la Muestra Representativa ha de ser de 26 personas, según la siguiente regla de tres:

$$\begin{array}{rcl} 3657 \text{ Clientes por Día} & = & 94 \text{ Personas Encuestadas} \\ 1000 \text{ Clientes por Día} & & X \\ \text{Muestra Representativa:} & & 25 \text{ Personas Encuestadas} \end{array}$$

**7.2.4.2. Vacunas, Talleres PEP, Prevención Salud Oral y Rehabilitación:**

$$\begin{array}{rcl} 3657 \text{ Clientes por Día} & = & 94 \text{ Personas Encuestadas} \\ 333 \text{ Clientes por Día} & & X \\ \text{Muestra Representativa:} & & 9 \text{ Personas Encuestadas} \end{array}$$

Dicha Muestra Representativa sería aplicada para las dependencias que soportan un Promedio de Pacientes por Día de 333, en la **Clínica Colsubsidio**.

**7.2.4.3. Laboratorio Clínico.** En el Laboratorio Clínico se determinó que la Muestra Representativa habría de ser de 4 Pacientes, considerando que la asistencia diaria en promedio es de 167 clientes a tal servicio ofrecido.

$$\begin{array}{rcl} 3657 \text{ Clientes por Día} & = & 94 \text{ Personas Encuestadas} \\ 167 \text{ Clientes por Día} & & X \\ \text{Muestra Representativa:} & & 4 \text{ Personas Encuestadas} \end{array}$$

**7.2.4.4. Hospitalización y Cirugía.** Tales servicios ofrecidos manejan un Promedio por Día de 33 Pacientes, para lo cual la Muestra Representativa ha de ser de tan sólo un cliente para cada cual, tal como lo señala la operación matemática:

$$\frac{3657 \text{ Clientes por Día}}{33 \text{ Clientes por Día}} = \frac{94 \text{ Personas Encuestadas}}{X}$$

Muestra Representativa: 1 Persona Encuestada

Así pues, tras haber determinado el número Promedio de Clientes por Día en las diversas áreas de la **Clínica Colsubsidio**, se agruparon de manera sistemática, fin de facilitar la toma de la Muestra Representativa de los Clientes Externos, quedando, finalmente la organización con la siguiente distribución:

Consulta Externa Medicina:		25 Pacientes
Salud Oral	(Consulta Salud Oral: 26)	38 Pacientes
	(Prevención Salud Oral : 12)	
Vacunación:		9 Pacientes
Talleres PEP:		9 Pacientes
Laboratorio Clínico:		4 Pacientes
Rehabilitación:		9 Pacientes
Hospitalización y Cirugía:		<u>1 Pacientes</u>
<b>TOTAL:</b>		<b>95 Pacientes</b>

## 8. EMPRESAS MODELO EN CULTURA DE SERVICIO

### 8.1. RESEÑA - HOTEL 101 PARK HOUSE



#### 8.1.1 Historia

La cadena de **Imperial Suites, Hotels & Resorts** nace en noviembre de 1994, creada por el Señor Fernando Sánchez Paredes y *Laurise Turbay Yamin*. Posteriormente en el año de 1998 se une a esta sociedad Mario Soto Buitrago, los cuales finalmente conformarían el grupo directivo de la compañía.

Acompañados por un amplio y profesional grupo de colaboradores, se participó activamente en el diseño de interiores, estado legal del negocio, dotación, iniciación y operación de **Suites Lugano Imperial**.

Posteriormente, en el año de 1996, se vinculó como operador al naciente proyecto de 101 Park House, asesorándolo técnicamente en diseño de áreas, temática del Hotel, diseño de interiores, dotación, montaje, estructura legal y finalmente en la apertura y operación del HOTEL 101 PARK HOUSE.

El diseño legal del negocio, el diseño interior, el montaje administrativo y del sistema de información sistematizado, han permitido posicionar rápidamente el proyecto en los primeros lugares de ocupación en Santafé de Bogotá y proporcionar a los inversionistas tasa de retorno sobre su inversión.

### **8.1.2. Razón Social**

La organización se destaca por dos principios fundamentales: el perfeccionamiento en su operación y el increíble éxito en el manejo de las relaciones humanas entre sus colaboradores. Su filosofía está basada en la búsqueda de la excelencia, representada en la forma como sus colaboradores a todo nivel se esfuerzan por transmitir a sus huéspedes la acogida, familiaridad y atención que aquellos recibirán en su propia casa. Es decir, estará marcada por situaciones en que se revela un esfuerzo especial por parte de los colaboradores de base para presentar las **Suites Imperial** como propias y proyectar un gran orgullo y satisfacción por pertenecer a la familia imperial.

Las **Suites Imperial** simulan ser un escenario de una obra de teatro, en la cual los actores (colaboradores) siguen un guión o Manual de Capacitación y son miembros de una gran familia, dirigida por los jefes o maestros. El objetivo que orienta siempre su operación, es satisfacer y superar las necesidades del huésped sin importar muchas veces el costo del servicio.

Las **Suites Imperial** son modernas en su diseño y decoración. Tienen como filosofía principal de operación, la búsqueda de la excelencia, para ello se basan en todos los principios de calidad total que permitieron a los empresarios japoneses tomarse el liderazgo en el comercio mundial.

### **8.1.3. Misión**

Que todo el mundo sea feliz y que todo el mundo quiera volver a aquí.

### **8.1.4. Visión**

Ser el mejor *Apartasuite* del mundo en el año 2003.

### **8.1.5. Estructura Organizacional**

La experiencia hotelera en el manejo de este tema en Colombia, proviene de los éxitos obtenidos en el diseño montaje y puesta en operación de los Hoteles Bogotá Royal, del cual Fernando Sánchez fue gerente por siete años y pionero de una Cultura de Servicio Hotelera en nuestro país.

Los miembros del Hotel o colaboradores direccionarán su esfuerzo y labor diaria, hacia el perfeccionamiento de los procesos, logrando así que el **Hotel 101 Park House** sea reconocido mundialmente por su calidez, buen gusto amabilidad y sencillez, consiguiendo una altísima fidelidad por parte de sus clientes, convirtiéndolo hasta en un club exclusivo, donde se anticipan permanentemente a las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes para poder sorprenderlos.

Esta organización está integrada por un grupo humano estable y comprometido, que ofrece alta productividad a los inversionistas y a la sociedad, y valores superiores a sus clientes.

En la estructura física de la organización, se observan diversos niveles de dirección que involucra a todo el personal. En el *Nivel Operativo* se encuentran los colaboradores considerados de mayor importancia, puesto que a diario son los que viven los momentos de verdad frente a los huéspedes reales y/o potenciales y, los que a través de su servicio logran enamorar a los huéspedes, haciéndolos sentir como en su propia casa o aún mejor.

En el *Nivel Medio* se encuentran los asistentes quienes acompañan a los colaboradores operativos, en todo lo que puedan necesitar, buscando superar los inconvenientes y dar apoyo en los momentos de verdad; en el *Nivel Directivo* se ubican los Jefes de Departamento, los que además de tener a su cargo todo el personal de los niveles primero y segundo, cumplen la total función de la administración de los recursos humanos y material de la organización.

#### **8.1.6. Liderazgo Gerencial**

Fernando Sánchez Paredes, gerente de esta organización, es una persona altamente competitiva, que lucha constantemente por el mejoramiento continuo en búsqueda de calidad a todo nivel. Resulta destacable su gran carisma con las personas y, a diferencia de otros gerentes, se confunde entre los directivos de la organización, pues trata a todos sus colaboradores como a sus socios, pareciendo que no existiera mayor diferenciación de rangos, escucha y atiende constantemente inquietudes de su personal y de los clientes al recorrer constantemente el Hotel, a fin de no descuidar ningún detalle que pudiese estropear el servicio.

Además goza de gran experiencia en el medio ya que ha sido gerente de hoteles de la Cadena Royal, los cuales han logrado, gracias a su labor, gran reconocimiento por su calidad en el servicio.

### **8.1.7. Teoría del Servicio**

El primero y más importante Estándar de Servicio de todos sus colaboradores de las **Suites Imperial**, esta centrado en el *Huésped*, incluyendo dentro de sus estándares:

- Estudiar siempre la listas de Huéspedes por llegar.
- Revisar la Historia del Huésped para aquellos clientes frecuentes.
- Mirar los ojos del Huésped, sonriendo con amor en el corazón.
- Saludar por el nombre del Huésped.
- Mostrar la mejor sonrisa.

El segundo Estándar de Servicio está en la *Atención Telefónica*, lo que incluye:

- Cuando se contesta el teléfono siempre se saludará, se dirá el nombre de la organización y se dirá el nombre de la persona que atiende.
- Cuando la llamada venga del conmutador, se debe decir al Huésped a quien se le dirigirá su llamada.
- Cuando se termine la llamada es necesario ser amable, de forma que el huésped se sienta bien atendido y deseará recomendarlo por su excelente servicio.

El tercer Estándar de Servicio, es evaluar la *Rapidez para Solucionar Situaciones*:

- Es necesario que se asegure de resolver cualquier inquietud del Huésped así sea responsabilidad de otros.

- Se debe buscar la persona encargada para resolver dicha inquietud.

El concepto que manejan, es el de consentir al Huésped como persona, no solamente durante su estadía sino después de su partida, ante lo cual es responsabilidad de la Recepción, el enviar el día el cumpleaños a los Huéspedes que se han tenido una felicitación.

De igual manera, el principal criterio de enganche es la actitud del personal frente al huésped y su capacidad para las relaciones públicas y humanas, así como han de tener memoria visual y capacidad para recordar el nombre de los clientes y poderse identificar ante ellos.

#### **8.1.8. Frases del Servicio**

Las frases más comunes en la Teoría del Servicio implantada por el **Hotel 101 Park House**, son las siguientes:

- Hacer que el Huésped se sienta como en su propia casa y aún mejor.
- Hacer de la organización el mejor apartasuete del mundo.
- Es mas fácil atender una persona cuando se sabe quien es, qué quiere, qué le gusta, de quién se trata. Así siempre atenderemos al cliente llamándolo por su nombre.
- Nunca se deben evadir llamadas.
- Nunca deje la llamada en espera, aún si a la persona a la que busca tiene la extensión ocupada y/o no la puede ubicar.
- Nunca olvide que el servicio, no necesariamente se recibe personalmente.

- Nunca diga: ese no es mi trabajo, no se como se hace, eso nunca lo hemos hecho, yo soy de otra área.
- El negocio de la hospitalidad esta basado en la magnificación de los pequeños detalles.
- La excelencia esta en los pequeños detalles.
- DIOS está en los pequeños detalles.
- Aquí nunca se dice **NO**.

### **8.1.9. Elementos de Control**

La empresa profesa y se preocupa constantemente por establecer la filosofía del **Control Total de la Calidad**, rigiendo en todos sus parámetros de operación los principios excelencia. Así pues, tal control permitirá a la empresa garantizar unos excelentes productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades del Huésped, generando un ambiente propicio en el que todos los colaboradores trabajen en equipo para lograr la misión propuesta, aumentando la productividad y la posición competitiva en el mercado, ofreciendo una ganancia razonable a los accionistas y asegurando la permanencia en el futuro para poder brindar un empleo estable.

El control del **Hotel 101 Park House** se basa en la confianza depositada en cada uno de los colaboradores, en el empoderamiento y capacitación dada para que sean capaces de tomar decisiones por si mismos.

### **8.1.10. Premios y Reconocimientos**

El **Hotel 101 Park House** posee Certificación de Calidad de la Norma ISO 9002, a la vez que ha recibido un importante reconocimiento por parte de la revista “La Nota Económica”

en el año 2000 (Ver Anexo # 3), la cual realizó una encuesta entre 25 presidentes de compañías para establecer cual era la mejor empresa colombiana en el tema de Servicio al Cliente, siendo la organización en cuestión, la única empresa destacada en la ciudad de Bogotá.

#### **8.1.11. Elementos de diferenciación**

El **Hotel 101 Park House** reconoce que la clave del éxito esta en la innovación, la cual dará como resultado huéspedes satisfechos que reconocerán a la organización por este aspecto a demás de la alta calidad y servicios que prestan. No obstante, a diferencia de otros hoteles, las habitaciones son verdaderos apartamentos y por esta razón su lema es hacer sentir al huésped como en su casa o aún mejor.

### **8.2. RESEÑA - RESTAURANTE LAS CUATRO ESTACIONES**



#### **8.2.1. Historia**

El Señor Herminio Giménez, arquitecto de profesión y fundador del Restaurante **Las Cuatro Estaciones**, llegó a la Ciudad de Medellín, Colombia, hace 22 años. Su gusto por la buena comida, heredado de su tierra española, lo llevó a crear su primer restaurante “El Catalán”, abierto en el territorio paisa y afirma haber aprendido sobre la marcha y sobre los mismos errores que cometía, pues no tenía mayor conocimiento sobre este tipo de negocios.

Diez años más tarde fue fundado “La Barra del Catalán” y “Las Cuatro Estaciones” de Medellín; no obstante al comenzar la violencia por la mafia en esta ciudad, decide venir a Bogotá y es cuando instaura el Restaurante **Las Cuatro Estaciones**, el cual cumplió en Agosto del pasado año, 12 años de servir a la más distinguida clientela al norte de Bogotá.

Los otros establecimientos, “El Catalán” y “La Barra del Catalán”, fueron vendidos y hoy por hoy han cerrado sus puertas al público, sin embargo el Restaurante “Las Cuatro Estaciones” de la capital antioqueña, sigue en funcionamiento y es manejado por una sociedad del Señor Giménez.

Con el tiempo, y tras realizar una serie de variaciones y mejoras, se ha constituido un Menú Tradicional, que ofrece variadas comidas y que en esencia nunca cambia. Los cambios y modificaciones realizadas, se efectúan en los menús que se establecen por estaciones, considerando las mismas épocas europeas.

### **8.2.2. Razón Social**

El Restaurante **Las Cuatro Estaciones** es un establecimiento en Almuerzos y Comidas de tipo español, abriendo sus puertas de Lunes a Domingo.

### **8.2.3. Misión y Visión**

La presente empresa no posee ni Misión ni Visión así como tampoco elementos de cultura que estén escritos. Todo se ha manejado, por así decirlo informalmente, lo que no implica falta de claridad sobre la forma de trabajar, el objetivo que quieren cumplir y a dónde desean llegar. Es una cultura no explícita pero que todo el personal la vive.

#### **8.2.4. Estructura Organizacional**

La empresa se encuentra estructurada en su interior de forma muy sencilla, de modo que se facilite la comunicación y evitar, como el mismo Gerente indicó, una gran jerarquización y sensación de burocracia. Por tanto, el Restaurante **Las Cuatro Estaciones** se compone de las siguientes áreas, a saber:

**8.2.4.1. Área Administrativa.** Compuesta por dos Gerentes, una Secretaria General, un Secretario Asistente que realiza la revisión de cuentas (como medio de control que se especificará más adelante) y un Auxiliar Contable.

**8.2.4.2. Área de Cocina.** Tan importante área la conforman una Jefe y las Cocineras del Área Fría y Caliente.

**8.2.4.3. Área de Servicio.** En la que laboran dos Maitres, los Meseros y Asistentes, al igual que dos Barmans y dos Cajeros.

**8.2.4.4. Área de Seguridad.** A fin de garantizar en todo instante la seguridad de **Las Cuatro Estaciones**, se encuentran siempre dos Porteros que cuidan los carros y se encargan de la recepción de los clientes al momento inicial de su llegada.

**8.2.5. Mercado.** El mercado del Restaurante **Las Cuatro Estaciones** es principalmente personas con gran poder adquisitivo de Santafé de Bogotá, enfocándose especialmente en un nicho de altos recursos, del más elevado, quienes por lo general se encuentran dedicados a la representación diplomática, altos administradores y demás puestos directivos.

### 8.2.6. Liderazgo Gerencial

Tras realizar una reunión con el Señor Herminio Giménez, dueño y fundador del Restaurante **Las Cuatro Estaciones**, se pudo determinar que su mentalidad está totalmente enfocada hacia el *servicio*; es su filosofía y de ella se expresa en forma permanente. Su forma de administrar es dirigida no solo a los resultados que se obtengan, sino a la estabilidad de todos, tanto dentro, como fuera de la empresa.

El trato, por tanto, que le da a sus empleados, es estricto pero humano ya que su intención es que todos los colaboradores de la organización tengan la oportunidad de crecer, tanto laboral como personalmente, y por esta razón, al momento de contratar busca personas que tengan deseo y ganas de superarse y salir adelante.

Es un Gerente que exige bastante a sus empleados, pero a su vez da todo de sí para que ellos estén satisfechos. Los involucra altamente dentro del negocio, haciéndoles sentir que la empresa es de todos, y teniendo detalles con ellos, como la oportunidad de probar los licores cuando llega algo nuevo.

El Señor Giménez, tiene siempre presente que su papel, como el de cada uno de los empleados, es realizar su cargo de la mejor forma y buscar la satisfacción de los clientes. No pretende imponer en ningún momento una imagen de dueño, que lo aleje del Cliente Interno, sino por el contrario, como un punto de apoyo para que el trabajo de todos se pueda realizar satisfactoriamente.

Su propósito es que todos entiendan a la institución como un equipo, en el que todos forman una parte esencial para que el objetivo (satisfacer al cliente y ser los mejores), bien se pueda llevar a cabo. Bien lo describe un cliente cuando afirma que “en Cuatro Estaciones no requiere tener show porque todos sus integrantes lo brindan como una orquesta con una partitura común: el servicio a los clientes”. Así mismo, su pensamiento gerencial se basa en estrictos controles, la exigencia de un gran compromiso y mucho sacrificio, siempre considerando el servicio interno como elemento fundamental que ha de ser personalizado y humanizado.

Un aspecto que bien vale la pena mencionar y tomar como ejemplo de correcta gerencia al evidenciar la excelente labor que realizan con sus colaboradores, es el hecho de que ambos socios viajan al exterior con frecuencia, dejando el negocio solo, hasta por períodos de un mes medio, funcionando a la perfección sin ellos, y sin ningún Administrador encargado, de la misma forma, o quizás hasta mejor que cuando ellos están presentes.

### **8.2.7. Teoría del Servicio**

Sus teorías de servicio, aunque son de palabra, pues la empresa no posee nada escrito al respecto, son muy notorias al momento de hablar con los empleados y los clientes. El Señor Giménez ejemplifica lo que afirma otro pionero del servicio en el mundo, *Jan Carlzon*, cuando declara que “en una compañía descentralizada y orientada hacia el cliente, un buen líder pasa más tiempo comunicándose que haciendo otras cosas. Debe comunicarse con sus empleados para hacer que trabajen hacia el mismo objetivo, y debe comunicarse con sus clientes para mantenerles al día sobre los servicios y actividades de la compañía”.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> CARLZON, Jan. Momento de verdad. Editorial Diaz de Santos

El enfoque de toda la organización está dirigido hacia la prestación de un buen servicio, lo que involucra comida de excelente calidad, darle al cliente lo que desea, inculcándole la amabilidad y la noción de que el cliente es la razón por la cual existe la empresa, de ahí su importancia y la extrema necesidad de prestar el mejor servicio.

En cuanto a medidas específicas para la prestación del servicio a los clientes, se tiene como *política* que si, al realizar las revisiones de cuentas se encuentra un cargo extra dentro una cuenta, y si el nombre del cliente se puede determinar, se contacta al mismo y se le realiza un reembolso del dinero injustamente cargado a su cuenta.

A su vez, existen varios elementos que se dan al cliente como Valor Agregado, tales como las trufas que se regalan cuando los clientes piden café, *pousse* cafés por cuenta de la casa al finalizar la cena, dulces a la salida del restaurante, revistas a disposición de los clientes, entre otros tantos. Jamás se les pasan las cuentas a los clientes sin que la hayan solicitado, y se les permite quedarse hasta la hora que lo deseen, sin hacer insinuaciones por la tardanza, pese a que el restaurante haya ya cerrado.

Al pedir los clientes licores, el mesero siempre lleva la botella específica a la mesa, y sirve delante de éste lo que haya pedido, de esta forma, el cliente sabe que el licor es exactamente el que ha solicitado y que no está siendo engañado ni en cuanto a marcas, ni en cuanto a cantidad ni calidad.

El Gerente del Restaurante **Las Cuatro Estaciones** está constantemente viajando alrededor de Europa, con el objeto preciso de realizar una renovación constante en la comida,

variando los platos y las recetas de modo que el cliente encuentre nuevas cosas y no siempre la misma carta. Sin embargo, se fija que el enfoque, es decir, de comida española no se desvíe, pues tiene claridad en que no se trata de vender por vender, sino de permanecer en el negocio original, satisfaciendo totalmente a los clientes.

### **8.2.8. Premios y Reconocimientos**

El Restaurante **Las Cuatro Estaciones**, ha recibido aproximadamente seis premios a nivel internacional, provenientes de España, como reconocimiento a su buena calidad y servicio, alcanzando el título de Mejor Restaurante en una ocasión.

En Colombia, conquistó el premio de Honor de la Academia Gastronómica y, gracias a sus excelentes métodos de control de inventarios, entes externos han realizado un Programa de Software basado en tales procedimientos; programa que en la actualidad varios restaurantes, como la cadena *Leo Katz*, han aplicado en sus establecimientos, a fin de garantizar la completa adecuación y correcta utilización de los recursos dispuestos.

### **8.2.9. Elementos de Control**

El Señor Herminio Giménez, consciente de que el compromiso se crea dando confianza a los empleados, pero que a su vez debe haber una noción de responsabilidad ante las cosas materiales, ha creado un sistema estricto de controles tanto diarios como semanales frente a varias aspectos, a saber:

**8.2.9.1. Control de Inventarios.** Con respecto a los licores, se realizan inventarios diarios de lo consumido para mantener registro sobre lo que se vende y evitar perdidas o robos de

las bebidas. Así mismo, se tiene un Sistema de Medición por medio de cintas que mide y regula las porciones de cada botella.

Por otra parte, en cuanto a existencias, es decir vajillas, copas, mantelería, etc., también se lleva un estricto inventario, teniendo presente la utilería rota, la cual se almacena en una caja, de modo que se tenga un revisión sobre la cantidad que están teniendo que ser reemplazadas. Al ser excesivo este número, el Gerente reúne a su equipo y les hace caer en cuenta de los altos costos que tal descuido implica, estableciendo en algunas ocasiones la necesidad de descontar de los salarios para poder reemplazar el equipo destruido. Ciertamente ha resultado como una medida de control, ya que crea un sentimiento de responsabilidad por los elementos de trabajo y disminuye el número de materiales estropeados.

**8.2.9.2. Control Financiero.** El Asesor Financiero realiza una revisión constante de las cuentas que se vendieron en el día, y el sistema que se maneja, permite que se comparen estas con las ventas reales, de modo que se pueda determinar si se ha cobrado algo de más a un cliente y se pueda regresar el dinero en caso fortuito.

### **8.2.10. Elementos de diferenciación**

El Restaurante **Las Cuatro Estaciones** es el único establecimiento que tiene variaciones en su menú según las estaciones europeas, de manera tal que según la época del año en el Continente Europeo, se efectúan cambios en el menú y hasta en las mismas cartas, portavasos, y otros elementos decorativos.

### **8.3. RESEÑA - LABORATORIO SIPLAS S.A.**



#### **8.3.1. Historia**

**Siplas S.A.** es una Sociedad Interdisciplinaria para la Salud, fundada en el año de 1973 como el Laboratorio Clínico Médico Gutiérrez-Vélez, tras culminar estudios en Chicago de Bacteriología la Señora Vélez, esposa del Doctor Rodrigo Gutiérrez, reconocido Médico Patólogo, Director General de la institución.

Se ubica en la Calle 94 # 15-45/63 y, surge gracias a la formación académica obtenida por la pareja en el país americano, quienes imprimieron, con pleno sentido de responsabilidad profesional, valores que perduran en todos los niveles de la organización. Toda esta gran cantidad de conocimientos y experiencias, ciertamente sembraron la inquietud por fundar un Laboratorio diferente, que no se limitara a la toma e interpretación de exámenes, sino que por el contrario, prestara el mejor servicio de atención a los pacientes, apoyando a los profesionales de la salud para el diagnóstico médico correcto, el tratamiento adecuado y la prevención oportuna de enfermedades.

En sus inicios, contaba tan sólo con cuatro profesionales de la salud, quienes siempre han sostenido que es preciso “Trabajar con excelencia y calidad”, motivo por el que muy seguramente, hoy por hoy puedan contar con más de 65 colaboradores en la organización.

#### **8.3.2. Razón Social**

Desde su fundación ha alcanzado un gran desarrollo, puesto que sus directivos han procurado en todo momento, un continuo y permanente crecimiento del laboratorio, donde

se *“Trabaje con excelencia por el Paciente y para el Médico”*. Como Visión Empresarial existe la preocupación por convertirse en un Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas, que ofrezca una completa gama de servicios adicionales al Laboratorio Clínico, brindando apoyo a empresas con programas de Salud Ocupacional y a estudios clínicos desarrollados por compañías farmacéuticas, a fin de dar respuestas a las necesidades y demandas del sector salud.

### **8.3.3. Misión**

Nuestra Misión es prestar el mejor servicio de apoyo a los Profesionales de la Salud, trabajando con excelencia para el diagnóstico, tratamiento adecuado y prevención de las enfermedades.

Nuestro éxito depende de la habilidad y compromiso para satisfacer personalmente las necesidades de nuestros clientes y la capacidad para crear el Ambiente de Trabajo que motive y permita a nuestros empleados desarrollar su mayor potencial.

### **8.3.4. Visión**

Nuestra Visión es ser el Laboratorio Clínico de Referencia líder en Latinoamérica con los máximos estándares de calidad.

### **8.3.5. Mercado**

A **Siplas S.A.**, llegan en promedio por día, alrededor de cien clientes para hacer uso de los numerosos servicios que ofrece este Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas, quienes son en esencia, personas naturales con buena capacidad adquisitiva que por más de veinte años han acudido al Laboratorio, gracias a la confiabilidad en los diagnósticos y resultados y a la magnífica atención que reciben por parte del personal directivo y operativo. Bien vale la pena citar el caso específico del diario “El Tiempo”, quien afilia a sus empleados a E.P.S. o a empresas de Medicina Prepagada que no tienen convenio con la organización, mas sus propios directivos siempre hacen uso de los servicios de Siplas.

De esta manera, **Siplas S.A.** hoy por hoy no tiene acuerdo con ninguna E.P.S., pues estas solicitan grandes descuentos y bajos costos que otros laboratorios si están dispuestos a ofrecer a fin de capturar mayor volumen de clientes. No obstante, empresas de la talla de Ecopetrol confían sus colaboradores a su asistencia médica, asistencia ampliamente reconocida por más de dos décadas.

Finalmente a numerosas Instituciones de Beneficencia y a otras tantas como el PANA, el mismo Laboratorio Clínico Médico ejecuta exámenes sin ningún costo, con el objeto de contribuir de manera significativa con el bienestar social de la humanidad.

### **8.3.6. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de **Siplas S.A.**, es piramidal, puesto que las líneas de mando son verticales y cualquier solicitud, malestar o simple necesidad es vital comunicarla al jefe inmediato y así seguir los conductos regulares.

Así mismo, cuenta en total con 62 colaboradores, entre los que se encuentran cinco directores bajo el mando del Director General, cada uno de los cuales lidera el área a su cargo, a saber: el Gerente General, Director Médico, Directora Administrativa, Directora Salud Ocupacional y la Directora Financiera. Por último, a su cargo se encuentran, las coordinaciones de Estudios Clínicos, Servicio a Clientes, Sistemas y Recursos Humanos.

### **8.3.7. Servicios Ofrecidos**

En el Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas **Siplas S.A.**, con el objeto de aquietar las exigencias actuales del sector salud, se ofrecen los siguientes servicios:

**8.3.7.1. Laboratorio Clínico Médico y de Referencia.** Es un Laboratorio Clínico Médico de Tercer nivel, dirigido por médicos especializados en Medicina de Laboratorio y Patología Clínica, que bien se destacan por trabajar con compromiso, excelencia y calidad, por el paciente y para el mismo médico tratante; motivo por el que es pionero en el país y ampliamente reconocido por su *atención personalizada* y los diferentes Programas de Garantía de Calidad en el desempeño, tanto a nivel interno como externo, sujetos a validaciones periódicas por entidades nacionales e internacionales.

No obstante, el Laboratorio efectúa otros tantos servicios, como lo son el de Patología y Anatopatología, Imágenes Diagnósticas (Radiología convencional, Ecografía, Mamografía y Densitometría Ósea), Hematología, Bioquímica, Inmunoanálisis y Hormonas, Microbiología y Bacteriología, Inmunología, Neumología (Espirometría), Cardiología (Electrocardiografía y Pruebas de Esfuerzo), Fonoaudiología (Logaudiometría, Impedanciometría, Audiometría), Urología, Optometría, Toxicología, Nutrición, Atención Domiciliaria y hasta Exámenes Complementarios de Cortesía.

**8.3.7.2. Salud Ocupacional. Siplas S.A.**, ofrece a su vez servicios en Salud Ocupacional a empresas nacionales e internacionales, al desarrollar diversas actividades y pruebas funcionales especializadas con un enfoque clínico, ocupacional y preventivo en Higiene y Seguridad Ocupacional, Medicina Preventiva y del Trabajo y, Educación. Son efectuadas por un grupo de profesionales especializados, con el objeto preciso de mejorar el bienestar, la salud, las condiciones de trabajo y el nivel de vida de los trabajadores.

**8.3.7.2.1. Medicina Preventiva y del Trabajo.** Para ello, se ofrecen los siguientes programas a saber: Consulta Médica Especializada, en donde se realiza una valoración clínica y paramédica de los colaboradores; Vacunación ante enfermedades contagiosas; Prevención de Riesgos Cardiovasculares y Cáncer y, Vigilancia Epidemiológica, dependiendo de los riesgos de cada institución.

Igualmente ejecuta Chequeos Ejecutivos, evaluación periódica para los ejecutivos de compañías, quienes por diversas limitaciones tienen alto riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares, gastrointestinales y alteraciones metabólicas y, hasta Interventoría Nutricional, para servicios de alimentación. Todo esto con el objetivo preciso de mantener una sinergia entre la salud, el estado nutricional y el bienestar que merece toda persona.

**8.3.7.2.2. Higiene y Seguridad Ocupacional.** En tal caso, **Siplas S.A.** efectúa unas Mediciones de Factores de Riesgos (ruido, iluminación, temperatura), tras lo cual realiza un Panorama de Riesgos según un análisis cuantitativo y cualitativo dado por unas Visitas de Inspección.

También cumple con la Asesoría en Prevención y Control de Riesgos y un Estudio de Accidentalidad, para lo cual se elabora el Reglamento de Higiene y Seguridad Ocupacional

y la Asesoría correspondiente para lograr la conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional en cada organización.

**8.3.7.2.3. Educación.** Siendo conferencias dictadas por especialistas en cada área, a fin de hacer al trabajador responsable del cuidado de su propia salud.

**8.3.7.3. Laboratorio de Instrumentación Especial.** En dicho Laboratorio, se ofrecen los servicios de Apoyo Diagnóstico en las áreas de Salud Ocupacional y Bioquímica Clínica, contando para tal efecto, con un grupo de profesionales en Química Analítica y con equipos básicos especializados y de alta tecnología.

Para la posible evaluación de riesgos químicos, resulta preciso establecer acciones conjuntas con las empresas, para poder proceder con un Monitoreo Ambiental y Biológico (análisis de metales, drogas, etc.), a fin de valorar los contaminantes en el ambiente laboral y establecer que tanto de los mismos ha ingresado al organismo de todo individuo.

**8.3.7.4. Servicios Complementarios de Imágenes Diagnósticas.** En Imágenes Diagnósticas se cuenta con la presencia de Médicos Radiólogos en la totalidad de la jornada laboral, lo que permite al Laboratorio mantener una comunicación con los pacientes y médicos, atendiendo las necesidades particulares de cada cual.

Proporciona los servicios de Radiología General, Mamografía, Ultrasonido y Densitometría Ósea y, se ha celebrado recientemente un convenio con Diagnósticos Especializados S.A. -

DESA, para bien poder ampliar el número de posibilidades para el desarrollo de pruebas especializadas, incluyendo la práctica de estudios de Medicina Nuclear, Resonancia Magnética y Escanografía.

**8.3.7.5. Servicios de Apoyo a Estudios Clínicos.** **Siplas S.A.** ha ampliado su organización, al reconocer la inmensa necesidad de dar apoyo especializado a la industria farmacéutica, para ofrecer los servicios de apoyo que sean requeridos en cualquier momento y así garantizar el estricto cumplimiento de los protocolos de investigación.

Para tal efecto, ha oficiado alianzas con laboratorios centrales en Estados Unidos para referencia de exámenes especializados y con una red de laboratorios de apoyo tanto a nivel nacional como internacional, realiza la selección de investigadores y la asesoría legal a las empresas farmacéuticas para la tramitación de licencias, sostiene comunicación electrónica y reporte de resultados vía internet, conservación de muestras y análisis estadístico.

**8.3.7.6. SIPLAS Comercial.** **Siplas S.A.**, hasta hace relativamente poco desarrolló el área comercial, siendo distribuidor autorizado para Colombia de reactivos de empresas multinacionales de amplia trayectoria a nivel mundial, a fin de dar apoyo, tanto a las necesidades propias como de otros laboratorios, en el consumo de reactivos, que ciertamente representan un alto costo en el procesamiento de pruebas del Laboratorio Clínico.

### **8.3.8. Liderazgo Gerencial**

Al sentarse a dialogar con el Fundador y Director General de **Siplas S.A.**, el Doctor Rodrigo Gutiérrez, quien muy amablemente desde un principio nos atendió con total

apertura y cordialidad, es posible captar a grandes rasgos su perfil gerencial. Así pues, su postura cálida pero exigente y contundente, obliga en la operación diaria de la empresa, a que el personal trabaje con total dedicación, excelencia y calidad, para lo cual, desde el ingreso mismo de todo nuevo miembro al “Equipo de Trabajo” como él bien lo llama, realiza una *capacitación*, instruyendo en todos los aspectos necesarios al nuevo eslabón que ha de imprimir fortaleza y valor a la Cadena de Servicio al cliente o paciente del Laboratorio Clínico.

Tal proceso educativo, evaluado semestralmente para darle seguimiento a la instrucción inicial, tiene como claro propósito, que cada nuevo integrante se identifique, conozca plenamente la organización e inicie un proceso de afiliación, convencimiento y compromiso con el mutuo esfuerzo que hay que seguir, para poder alcanzar los parámetros establecidos de calidad. No obstante, se explica a profundidad los numerosos Programas y Servicios que ofrece **Siplas S.A.**, Procesos y Procedimientos llevados a cabo en la diaria labor, los cuales se encuentran plasmados en un Manual de Procesos y Procedimientos para cada cargo y posible situación a la que se podrá ver enfrentado cualquier colaborador.

El Director General del Laboratorio Clínico, es consciente también de la inmensa importancia que representa la total satisfacción del cliente que acude a hacer uso de los numerosos servicios que ofrece **Siplas S.A.** Para ello, es preciso tomar una actitud atenta y abierta a las posibles quejas, sugerencias o simples necesidades y expectativas que pudiese llegar a tener el paciente, manteniendo una postura de “Puertas Abiertas” sin barreras de entrada que obstaculizaran la posibilidad de que cualquier persona pueda hablar en un instante dado con el Director de la institución prestadora de servicios de salud.

No obstante, sostiene a su vez el Doctor Rodrigo Gutiérrez, que un servicio con calidad cuesta, por lo que es casi imposible ofrecerlo a bajo costo, como sí lo hacen sus

competidores directos; mas en el caso fortuito en que siguiesen bajando las ventas como hasta el momento lo han venido haciendo, sería ineludible disminuir los costos de funcionamiento, aunque se viese afectado directamente el servicio con calidad que se procura darle al cliente.

Por último, bien vale la pena señalar que el Liderazgo Gerencial que emplea el Director General, es bastante previsor, hasta en el caso de llegar a tener una planta eléctrica, que siempre esta dispuesta a generar energía, si llegase a ocurrir cualquier interrupción del fluido eléctrico, que pudiese alterar los reactivos del Laboratorio Clínico.

Sin embargo, no todo logra ser perfecto, como seres humanos y como organizaciones conformadas por personas dispuestas al error, continuamente existirán ciertas cosas para mejorar y perfeccionar; como lo es el caso de la actitud e imagen que el Doctor Gutiérrez tiene ante el resto de los colaboradores, pues, tal como él lo reconoce, imprime quizás demasiada exigencia y control permanente que podría tornarse en dureza e inflexibilidad. Lamentablemente, tales efectos bien podrían *bloquear* la comunicación que tan esencial resulta ser en cualquier empresa que pretenda alcanzar el éxito, y, de tal manera el Director perdería en el camino, por tener los clientes internos que seguir indefectiblemente un conducto regular, el termómetro de lo que en realidad esta sintiendo el cliente con la organización.

### **8.3.9. Teoría del servicio**

Resulta conveniente señalar que el Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas, **Siplas S.A.**, ha intentando promover en diferentes instancias una íntegra Cultura de Servicio, enmarcada bajo unas modernas instalaciones, que con amplias y completamente aisladas áreas de Atención de Pacientes, permitan un funcionamiento eficiente de las

diferentes secciones, garanticen el cumplimiento de todas las normas de bioseguridad pertinentes y aseguren el correcto procesamiento y análisis de muestras de los mismos clientes.

A su vez, intenta estar siempre atenta a las necesidades y expectativas del público, promoviendo una política de “Puertas Abiertas” sin ningún tipo de barreras de entrada, en las que cualquier particular pudiese entablar una queja o una simple conversación con algún directivo de la organización. Para tal fin, se encuentra *siempre* un Médico Patólogo en el área de atención, con acceso directo para la eventual consulta de pacientes, la autorización de exámenes solicitados sin orden médica, la revisión y firma de cada uno de los resultados, fomentando la comunicación directa con el Médico tratante, a fin de informar y comentar con claridad todo hallazgo clínico.

El éxito en el servicio de toda institución es hacer sentir al cliente como en su propio hogar, tal como comentó el Señor Fernando Sánchez, Director del Hotel 101 Park House, y qué más valioso que darle una cálida bienvenida a todo el que llega, más aún cuando es un grupo importante. Pues bien, esta misma política la ha impulsado el Laboratorio **Siplas S.A.**, para lo cual colocó un anuncio de bienvenida, con el nombre del grupo o de las personas invitadas, con el preciso objeto de hacerlas sentir acogidas por la organización.

No obstante, es preciso también efectuar un permanente y directo control de las instalaciones, del estado de los baños, de la presentación y atención del personal, más aún de aquel que sostiene trato directo con el paciente, sin dejar en ningún instante de lado una actitud de escucha ante las posibles quejas que se pudiesen presentar, de manera personal o mediante el Buzón de Sugerencias, cuyos detalles son enviados al Comité de Mejoramiento Continuo, a fin de darle tratamiento oportuno y seguimiento que garantice que el disgusto no se vuelva a presentar, en la medida de las posibilidades de la empresa tratante.

La Institución Prestadora de Servicios de Salud en cuestión, ha establecido ciertos elementos para poder asegurar la excelencia en la prestación del servicio al paciente, a saber:

**8.3.9.1. Decálogo del Servicio.** Desde el mismo momento del ingreso al Laboratorio, se encuentra con él por estar en la cartelera. Dicho Decálogo del Servicio promueve y exige que se cumplan los siguientes aspectos para el correcto trato de los clientes del Laboratorio, pues en caso contrario todo paciente tiene el deber y derecho de reportarlo a la Dirección Médica de **Siplas S.A.** (Ver Anexo D).

- El Paciente es la persona más importante para la organización.
- Al Paciente se le brinda atención personalizada con cortesía y amabilidad.
- Al Paciente no se le hace esperar.
- El Paciente nunca se deja de atender, no se le niega un servicio.
- El Paciente debe ser atendido con seguridad y profesionalismo.
- La atención del Paciente es supervisada personalmente por los profesionales médicos.
- Al Paciente se le ayuda a resolver sus problemas.
- La calidad del servicio debes asegurar la satisfacción del Paciente.
- El mejoramiento continuo en la calidad de los servicios debe ser una preocupación constante.
- “EN SIPLAS TODOS TRABAJAMOS CON EXCELENCIA POR EL PACIENTE Y PARA EL MÉDICO”.

**8.3.9.2. Atención Personalizada.** La Atención Personalizada es un importante elemento que se efectúa desde la misma Área de Recepción Sistematizada, en la que se asignan los turnos de atención con nombre propio, tras lo cual se envía al paciente a cubículos

individuales en red para el respectivo registro de datos y de tal manera, bien poder cumplir con la toma de muestra realizadas únicamente por profesionales de la salud en completa privacidad.

Así mismo, **Siplas S.A.** ofrece atención pediátrica especializada, servicio de toma de muestras a domicilio, envío de resultados a los pacientes o al Médico tratante, efectuando, eventualmente, exámenes complementarios de cortesía. En consideración con las personas que habitualmente asisten en ayunas, dispone de una cafetería contigua, o bien, siempre hay una colaboradora ofreciendo agua aromática o café a aquellos que se encuentran a la espera de resultados en el área principal, en la sala de televisión o en la zona de juegos para niños pequeños.

**8.3.9.3. Sistemas de Motivación.** Reconociendo la gran conveniencia de conservar al Cliente Interno comprometido con la organización, a fin de garantizar los fines propuestos, **Siplas S.A.** ha desarrollado ciertas herramientas de motivación como son la Fiesta de Fin de Año y los premios al reconocimiento como Mejor Empleado y al Mejor Compañero, el cual ofrece una compensación económica de \$250.000, siendo elegidos por votación, para evitar cualquier tipo de roces por supuestas preferencias entre los mismos colaboradores.

De la misma manera, pese a que los salarios no son muy altos, tal como lo admite el Doctor Gutiérrez, se ofrecen Estímulos Educativos que pretenden promover la permanente formación académica del empleado, al igual que una importante Bonificación por diagnósticos acertados en exámenes que exigen de un minucioso estudio.

Por último, el Laboratorio **Siplas S.A.** dispone de una política de “Responsabilidades Compartidas”, en las que más de un Profesional de la Salud ha de investigar cualquier

resultado clínico a fin de no dar “falsos positivos”, a la vez que ha dispuesto de una completa automatización de los equipos y facilidades de trabajo, con el objeto claro de alivianar la carga de la labor diaria, pues el recargo y exceso en el cumplimiento de las tareas, bien podrían deteriorar la calidad del servicio prestado.

**8.3.9.4. Triángulo del Servicio.** Siplas S.A. cuenta con su propio Triángulo del Servicio que ciertamente hace un rotundo énfasis en la *comunicación* como elemento vital para el éxito de cualquier organización, de toda estrategia y determinación que se ha de implementar.

En el triángulo convergen los siguientes elementos, y por ello mismo surgen las siguientes relaciones:



RELACIÓN	MOMENTO EN QUE OCURRE
<b>PACIENTE → MÉDICO</b>	En el instante en que el Paciente le comenta al Médico todos sus síntomas y el Profesional de la Salud le ordena la toma de exámenes clínicos
<b>MÉDICO → PACIENTE</b>	En un cierto tiempo, y tras tener el resultado de los exámenes, el Médico le comenta al Paciente la realidad de su estado.
<b>PACIENTE → LABORATORIO</b>	Se requiere de una comunicación sincera donde el Paciente le revele a la institución su real estado para poder presentar correctamente el examen.
<b>LABORATORIO → PACIENTE</b>	Cuando le comunica a Siplas S.A. las indicaciones que ha de seguir para la acertada toma de los exámenes.
<b>MÉDICO → LABORATORIO</b>	Pues es el primero quien ordena el examen que ha de tomarse el Paciente.
<b>LABORATORIO → MÉDICO</b>	Al entregar los resultados claros y legibles para la facilidad del diagnóstico del mismo Profesional de la Salud.

### **8.3.10. Elementos de control**

En **Siplas S.A.**, los controles realizados para poder garantizar que logre cumplir todo lo previsto en la Teoría del Servicio, son bastantes y numerosos, dado quizás, por el mismo estilo de Liderazgo Gerencial planteado su Director General, el Doctor Rodrigo Gutiérrez. Quien, por ejemplo, a la capacitación inicial que establece personalmente con cada nuevo integrante de la organización, le efectúa una evaluación semestral, a fin de poder hacer seguimiento de la instrucción y apreciar si los diferentes procesos, procedimientos, programas y servicios, han sido plenamente comprendidos y si, en realidad se ha efectuado el proceso de afiliación planeado, para el nuevo eslabón de la cadena que agrega valor.

Así mismo, el Director ha señalado su negativa de llegar a tener otra sede del Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas, pese a que la competencia directa ha incrementado notablemente su presencia, pues teme a perder el control y la garantía de buen servicio, que pretende asegurar a través de diversos Programas de Garantía de Calidad en el desempeño, que tanto a nivel interno como externo, se encuentran sujetos a validaciones periódicas por entidades nacionales e internacionales, contando con los siguientes sistemas de control, a saber:

**8.3.10.1. Programas de Control de Calidad Interno y Externo.** En ellos, se efectúa un completo control de los diversos procedimientos de análisis, con validación internacional periódica, para lo que **Siplas S.A.** se encuentra afiliada a instituciones nacionales e internacionales de gran prestigio, como son: Colegio Americano de Patólogos (CAP), *Drug Information Association (DIA)*, *National Committee for Clinical Laboratory Standards (NCCLS)*, *American Society Of Clinical Pathology (ASCP)*, *American Association of Clinical Chemistry (AACC)*, *American College of Occupational and Enviromental Medicine (ACOEM)* y la *Sociedad Colombiana de Patología Clínica (SCPC)*.

**8.3.10.2. Programas de Sistematización Integral.** Permiten tener un completo seguimiento del paciente, desde su primer contacto con la institución, para lo cual, se efectúan a su vez *Teleauditorías*, en las que el Coordinador de Servicio al Cliente, toma al azar el registro de clientes, y llama a ciertos pacientes atendidos por la institución, con el preciso objeto de poder apreciar la percepción del que tuvieron del al ser atendidos en **Siplas S.A.**, tras lo cual se les envía una Tarjeta de Agradecimiento por la valiosísima colaboración prestada.

Sin lugar a dudas, no faltan las quejas o simples sugerencias, transmitidas en la Teleauditoría o en el Buzón de Sugerencias que se encuentra casi que a la entrada del establecimiento; entre las más nombradas se encuentran, la demora en la atención y el mal estado de los baños, aspectos que ciertamente son llevados al Comité de Mejoramiento Continuo, para darles rápida solución y continuo seguimiento.

**8.3.10.3. Programas Permanentes de Mejoramiento Continuo de Calidad.** Dichos programas son aplicables a todos los niveles de la organización para mantener los estándares de calidad previstos, y en caso tal de presentarse algún descontento o crítica al servicio ofrecido, es transmitido al mismo Comité de Mejoramiento Continuo de Calidad (compuesto por el Gerente, la Coordinadora del área respectiva y la Directora Administrativa), a fin de darle pronto y definitivo remedio al disgusto o malestar.

Este Comité es a su vez promovido por el Departamento de Gestión de Calidad, el cual efectúa un completo control de la calidad, aseguramiento y proceso de auditorías tanto internas como externas, en las que se establece una permanente y directa inspección de las

instalaciones, en especial del estado de baños, de la adecuada presentación del personal y del trato entre los mismos y ante el cliente, gran preocupación de **Siplas S.A.**

### **8.3.11. Premios y reconocimientos**

El Laboratorio Clínico Medico **Siplas S.A.**, desde su fundación y pese que para la época no había mayor legislación ni control estatal sobre el funcionamiento adecuado de laboratorios, ha procurado, en todo momento, ser pionera del desarrollo técnico y científico, que conllevara a la calidad y sistematización de los procesos; intentando cumplir con normas americanas, a fin de poder corresponder a parámetros establecidos que garantizaran excelencia para la institución prestadora de salud.

Dado que no existe mecanismos de control por parte de la ley colombiana, se vinculó rápidamente con la Red de Calidad del Instituto Nacional de Salud, recibiendo la Certificación de la Secretaría de Salud, para lograr ser el laboratorio *pionero* y único en el país, al menos por el momento, que promoviera el buen servicio y calidad de tan importantes establecimientos.

Bien vale la pena mencionar, que el pasado mes de Febrero recibió el reconocimiento internacional con la acreditación otorgada por parte del Colegio Americano de Patólogos (CAP) de Estados Unidos. El CAP es una asociación médica, líder en garantía de calidad de laboratorios clínicos y promotora de campañas a favor de la calidad y el costo/beneficio de la atención médica, que cuenta con más de 16.000 afiliados alrededor del mundo, entre diversos profesionales de laboratorios.

Para poder recibir tan importante acreditación, el Laboratorio **Siplas S.A.** debió responder a un cuestionario de cerca de 3.000 preguntas sobre la organización, sometiéndose luego a una rigurosa visita de inspección el pasado mes de Septiembre, en la que una persona designada, procedente del país norteamericano, valoró las hojas de vida de los profesionales de la salud y de la totalidad del personal que para **Siplas S.A.** trabaja, revisó cuidadosamente la dotación de equipos, sus instalaciones físicas, la totalidad de Manuales de Procedimientos Técnicos, Administrativos y de Bioseguridad, a la vez que verificó los archivos y los programas de Control de Calidad que el laboratorio ha venido efectuando durante los últimos dos años. Al culminar tan esperada inspección, los directivos del Laboratorio Clínico en mención, recibieron el reconocimiento y las felicitaciones correspondientes **“por la excelencia de los servicios que presta”**.

Así pues, hoy por hoy el Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas tiene el mismo reconocimiento de excelencia, que desde 1960 el CAP ha otorgado a 6000 laboratorios clínicos médicos de todo el mundo, entre ellos tan sólo cinco latinoamericanos, con carácter eminentemente técnico-científico, a diferencia de la acreditación de las de otras organizaciones que dan certificaciones ISO; **Siplas S.A.**, es el primer y único laboratorio clínico de Colombia en recibir tan prestigiosa distinción.

Por último, para poder perpetuar tal reconocimiento emitido por el Colegio Americano de Patólogos, **Siplas S.A.** ha decidido seguir invirtiendo en los programas trimestrales que el CAP efectúa de garantía de calidad; pese a la actual época de crisis en el sector salud, en que se hace un increíble énfasis para reducir costos de servicios y así poder solventar la crítica situación, ratificando de tal manera su misión de trabajar con la más alta excelencia.

### 8.3.12. Elementos de diferenciación

Bien podría rescatarse que **Siplas S.A.** es el único Laboratorio Clínico en disponer de un Médico a la entrada del establecimiento, siempre dispuesto a atender cualquier solicitud que el Paciente pudiese llegar a tener en un momento dado. Así mismo se cita la atención personalizada, los Programas de Garantía de Calidad y la actitud permanente de escucha del completo equipo de trabajo, ante las necesidades y posibles quejas de los clientes, buscando trabajar con total excelencia y calidad tanto para el Paciente como para el Médico tratante.

Publica además un Boletín Informativo sobre el sinnúmero de servicios y programas que ofrece, al igual que Informes Médicos recientes sobre la importancia y utilidad de exámenes clínicos, como es el caso del coprocópico, en lugar del coprológico y coprocultivo. Coloca también un Anuncio de Bienvenida para toda personalidad que acuda a la empresa, a la vez que sostiene un control permanente y directo de las instalaciones, del estado de baños, de la presentación del personal y del trato al Paciente, mediante las *teleuditorías*.

Finalmente, bien se puede diferenciar de otros tantos laboratorios, en el sentido que ha desarrollado un completo Triángulo del Servicio, que estudia todas las posibles relaciones que puedan surgir entre el Paciente, el Médico y el Laboratorio. Cuenta además, con unos apropiados Sistemas de Motivación para mantener al Cliente Interno comprometido e involucrado con el objeto social de **Siplas S.A.**, ofreciendo para ello, bonificaciones por diagnósticos acertados en exámenes que exigen de un minucioso estudio y fomentando las responsabilidades compartidas para no dar “falsos positivos” que puedan asustar injustamente al Paciente.

## 8.4. RESEÑA - CLÍNICA INFANTIL COLSUBSIDIO



### 8.4.1. Historia

En el año de 1954, la Asociación Nacional de Industriales ANDI, sugirió al gobierno establecer un subsidio familiar en todo el país para atender las necesidades del hogar obrero, en proporción al número de hijos, a cargo de cada cabeza de familia. La Junta Militar del Gobierno facilitó todos los estudios socioeconómicos sobre este tipo de prestación social y gracias a esta colaboración, el Ministerio de Trabajo agilizó el proceso para que el Decreto 118 de 1957 comenzara a regir, reglamentando de esta manera el subsidio familiar.

Los empleadores procedieron a crear Cajas de Compensación Familiar, como corporaciones sin ánimo de lucro, encargadas en un principio según las normas vigentes en ese entonces, de recaudar aportes patronales y repartirlos mensualmente en cheques, a los trabajadores de las empresas afiliadas, distribuyendo subsidios en dinero a los colaboradores con hijos a cargo.

Así pues, en 1957 la ANDI convocó a sus afiliados en Bogotá y creó la Caja Colombiana de Subsidio Familiar, **Colsubsidio**. Ya, en 1962 dedicó sus esfuerzos y gestiones a la orientación del subsidio familiar, ampliando su campo de acción, lo cual tuvo feliz acogida por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En 1967 **Colsubsidio** inaugura el Supermercado de la Calle 63, el edificio de la Calle 26, sede principal y la Clínica Infantil, debido a un paro que suscito el Instituto de Seguros Sociales, único benefactor para los niños de los trabajadores colombianos. Para dar respuesta a tan apremiante situación, el Doctor Roberto Arias, Director de la Caja, con ese afán social que siempre lo ha sabido caracterizar, abre las puertas de una pequeña casa que constituiría su primer Centro de Salud en la Calle 67 con Carrera 10; convirtiéndose hoy por hoy en la moderna Clínica Infantil, que desde su misma su fundación ha intentando mejorar continua y significativamente sus servicios e instalaciones, a fin de impulsar la calidad de vida de los estratos menos favorecidos en el área de salud específicamente.

#### **8.4.2. Razón Social**

En un principio la Caja desempeñaba una función básica que se limitaba a recaudar los aportes patronales para luego distribuirlos entre los afiliados de menores ingresos. Pero, las lamentables necesidades sociales del momento, impulsaron a **Colsubsidio** a asumir un papel más determinante en la vida del país.

Específicamente la Clínica Infantil fundamenta sus servicios en Programas de Acción Social que mejoren la calidad de vida de sus estimados pacientes, quienes demandan mayor atención, cuidado y dedicación por tratarse de niños. La institución ha visto a su vez, la necesidad de ampliar su campo de acción como complemento al servicio de salud que presta, ofreciendo mayor cobertura y facilidad a los usuarios, debido al notorio incremento de enfermedades, de la misma población infantil y de la angustiante penuria de los padres por encontrar una Clínica de excelente calidad, a precios moderados y con contratos establecidos con diferentes Entidades Promotoras de Salud, que puedan atender a sus pequeñitos en caso de calamidad.

A todo nivel **Colsubsidio** cimentó su ideología con base en “La Dignificación del Hombre”, elevando su nivel de vida y promoviendo su total desarrollo. Bajo dicha filosofía y siendo consciente de la admirable labor que ejecuta, la Clínica Infantil dedica todos sus esfuerzos para brindar el bienestar individual y social, procurando aliviar el dolor, dar un diagnóstico acertado, trabajar con calidad, recetando los medicamentos correctos, ofreciendo un servicio oportuno y amable desde que el cliente ingresa hasta que se le entrega la cuenta o simplemente se va, en caso de tratarse de un paciente que asiste por convenio con otra E.P.S.

Así pues, la Clínica labora brindando bienestar en los diferentes servicios que presta, para poder mejorar la calidad de vida de sus propios clientes. Mantiene la visión amplia y futurista de un mercado cambiante al cual es necesario satisfacer, a través del mejoramiento continuo del servicio, la innovación constante y la vigencia efectiva a la Declaración de los Derechos Humanos.

Finalmente la **Clínica Infantil Colsubsidio**, busca responder a las necesidades del desarrollo social, económico y tecnológico del país; para lo cual, es preciso contar con un equipo humano innovador y comprometido con la Misión y Visión, Valores y Políticas de la organización.

### **8.4.3. Misión**

Trabajar en conjunto con los empleadores, los trabajadores y el Estado, por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población y el desarrollo de una sociedad más solidaria, armónica y equitativa.

Bien se podría compendiar tal Misión en la conocida expresión de **Colsubsidio**: “Más Familias Viviendo Mejor”.

#### **8.4.4. Visión**

Ser la organización preferida por los empleadores, los trabajadores, el Estado y la población en general por nuestro liderazgo en la formulación y gestión de políticas y programas sociales dentro del marco de la protección y la seguridad social.

#### **8.4.5. Mercado**

El tipo de cliente que frecuenta la **Clínica Infantil Colsubsidio**, tiene ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos, específicamente el 70% de los mismos, motivo por el cual, los pacientes que asisten a la organización objeto de estudio, se encuentran representados por personas de estratos uno y dos en su gran mayoría.

#### **8.4.6. Estructura Organizacional**

En la Clínica se dividen los cargos por categorías, definidas previamente por la organización, que ubican al personal en un determinado nivel ocupacional, de acuerdo a la escolaridad, experiencia o impacto de los objetivos organizacionales. Dichos niveles se dividen de la siguiente forma:

**8.4.6.1. Nivel Directivo.** En el Nivel Directivo, se encuentran ubicados los cargos de Jefes de División y de los distintos Departamentos.

**8.4.6.2. Nivel Táctico.** Nivel conformado por los Jefes de Sección o equivalentes, los Coordinadores, Analistas o Profesionales de las diferentes áreas y los Supervisores del área operativa.

**8.4.6.3. Nivel Operativo.** En este último pero fundamental nivel para la adecuada prestación del servicio están ubicados los Auxiliares de las numerosas áreas de la **Clínica Infantil Colsubsidio**.

Existen grados de madurez dentro de la misma organización, los que ciertamente definen el nivel en el que se encuentra el colaborador, de forma que a medida que se cumplan los requisitos de cada nivel, es posible darle la oportunidad de surgir laboral y profesionalmente a un empleado de la misma Clínica.

No obstante, todos los cargos son orientados por la Directora de la Institución Prestadora de Salud, la Doctora Arias, quien tiene a su cargo toda la Clínica, estructuralmente ordenada por Asistentes de cada Departamento y Coordinadores, de la siguiente manera:



#### **8.4.7. Liderazgo Gerencial**

La Doctora Gloria Arias, hija del Doctor Roberto Arias quien fue Director de Colsubsidio durante un largo periodo, ha sido la Directora de la **Clínica Infantil Colsubsidio** desde hace aproximadamente cinco años. Inició su labor con la Caja de Compensación Familiar varios años atrás, realizando el proyecto y fundación del primer Centro Médico, partiendo de una bodega sin ventilación ni iluminación que le fue entregada para tal objeto por el Doctor Arango, actual Director de Colsubsidio.

Tras sostener una conversación sobre la solidaria labor que cumple la Clínica, se reconoce a la Doctora Arias como un persona centrada, con un alto sentido social, gran sensibilidad humana y conciencia de la necesidad de aportar y ayudar al país.

Su objetivo dentro de la **Clínica Colsubsidio**, es que todos los colaboradores consideren su trabajo como un motivo de orgullo y lo ejecuten con gusto. Para ello, el Sistema de Selección y Contratación de todo nuevo empleado que aspira ingresar, es muy exigente y detallado, y la misma Directora se involucra en las entrevistas personales que se efectúan, desde Médicos hasta las Señoras del Aseo; se busca no solo poder responder por quienes trabajan en la empresa, sino tener la certeza de que quienes se eligen, cumplen con el perfil del cargo, poseen un espíritu de servicio, son personas amables, aman a los niños y al sector salud y tienen la noción de la responsabilidad que se tiene por el país. Todas estas son cualidades indispensables para que, quienes trabajen en la empresa, se sientan a gusto y se involucren realmente con el servicio que se presta.

La Doctora Arias considera que uno de los elementos principales dentro de la organización es la comunicación, ya que sin ella, sin escuchar y hablar, los problemas no se resuelven, y principalmente no se dan buenas relaciones entre empleados y clientes, es decir las familias, que son el elemento clave para brindar un buen servicio en una empresa como la clínica. Afirma que sin buenas relaciones y comunicación entre quien da y quien recibe el servicio, ningún problema, por sencillo que sea, podrá ser resuelto, ni será visto por el cliente como algo “solucionable”, sino como mal servicio.

Gracias a ella, se evitan en la clínica los altos rangos jerárquicos, precisamente porque acaban con la comunicación. Sin embargo, defiende la claridad en las reglas, y que existen algunas cosas, algunos temas, que no son “negociables” (horarios, lugares de trabajo, etc), como hay algunas que si lo son (permisos, hijos, problemas personales, estudio, etc).

Frente a la noción de que el servicio en la clínica es algo delicado ya que los clientes son personas con problemas, con un familiar, específicamente un niño enfermo, se pretende inculcar y hacer entender realmente a todos los miembros de la empresa, que se trata con personas con alta sensibilidad y un gran nivel de exigencia por la situación en la que se encuentran. Se intenta por tanto, que no solo lo acepten y lo “aguanten”, por así decirlo, sino que realmente lo concienticen y se sensibilicen frente a este hecho, para que entiendan el servicio como la responsabilidad que es.

Así mismo, posee una conciencia sobre el valor del trabajo para sus empleados, y la importancia del crecimiento y realización de todos, para lo cual trata de crear el sentido de compromiso, promover los estudios y colaborar con sus horarios y permisos para esto y para sus relaciones familiares, como las reuniones de padres en los colegios de los hijos, los exámenes médicos, etc.

#### **8.4.8. Teoría del servicio**

En cuanto a la Teoría del Servicio que maneja la **Clínica Infantil Colsubsidio**, se hace referencia a los siguientes elementos que la Doctora Gloria Arias considera como los más importantes en la prestación de un servicio con calidad:

**8.4.8.1. Comunicación y Buenas Relaciones.** **Colsubsidio** posee una Cultura Organizacional clara, en la que la Misión, Visión, Valores y demás aspectos los da a conocer y refuerza constantemente a sus empleados. Se les conscientiza además de la extrema importancia de los Reglamentos y Políticas, bajo la noción de que todo esto no es lo único, pues se promueve la comunicación del día a día, empleando como una de las tantas herramientas el Intranet, motivando el diálogo permanente; con ello se garantizan las buenas relaciones y la plena satisfacción a nivel interno y su consiguiente reflejo ante todos los clientes y sus respectivas familias.

**8.4.8.2. Sensibilización Frente al Cliente.** Para ello, se efectúan Programas y Cursos de Sensibilización y Capacitación, así como Campañas que promuevan la sensibilización frente a las eventuales necesidades del cliente. Dichos Cursos, se basan siempre en las *políticas* que posee la organización a este respecto, como lo son el hecho de dar el mejor de los servicios, reconociendo los factores o condiciones que afectan las exigencias del cliente y su consecuente solución, comprometiéndose a satisfacerlas como propósito fundamental de la organización. A su vez la Orientación al Logro que encamina las acciones a obtener resultados, realizando seguimiento permanente para el cumplimiento de los objetivos; y el Trabajo en Equipo que motiva a la innovación y la creatividad, al acoger puntos de vista diferentes, haciendo aportes a partir de cada experiencia y capacidad de escucha en beneficio de la misma organización.

No obstante, la Doctora Arias afirma que más que con estos procesos formales, dicha sensibilización se alcanza con el día a día, y se forma con el tiempo, si la persona posee la sensibilidad humana y el espíritu de servicio, que es lo que tanto se busca al momento de contratar.

**8.4.8.3. Perfil del Empleado.** Tal como se ha mencionado con anterioridad, al emplear un nuevo colaborador, ante todo se buscan personas con alta sensibilidad humana, amor por la infancia, conciencia de la inmensa responsabilidad social que todos tenemos con Colombia, deseo de servir y un poco de experiencia en el campo. Así, a manera de ejemplo, al instante de elegir entre dos pediatras con las mismas calificaciones, se escoge al padre de familia frente al soltero, pues muy seguramente posee mayor experiencia y noción de lo que en realidad significa tener un hijo enfermo.

Bien vale la pena citar que el Proceso de Selección es bastante exigente, pues son varias las entrevistas que ha de tener, ante la Doctora Arias, las Sicólogas, el Jefe Directo, y los Exámenes regulares que debe someterse cualquier persona que quiera llenar una vacante, vacante en la que por cierto tiene prelación la contratación interna.

**8.4.8.4. Sistemas de Motivación.** Como elementos de Motivación Interna, la empresa realiza un Premio Anual a grupos de trabajo que hayan sobresalido, con el preciso objeto de promover el trabajo en equipo y la solidaridad entre los mismos compañeros de lucha. También se realizan actividades externas como danzas, tuna y eventos deportivos que impulsan la unión y el sentido de pertenencia hacia la empresa.

**8.4.8.5. Competencia.** La competencia es considerada por la Doctora, como un proceso por medio del cual se puede, y se debe crecer de manera que a las dos empresas que compiten

les favorezca; para esto debe ser leal, y su único objetivo debe ser la solidaridad, y no el daño de una para el crecimiento de la otra.

**8.4.8.6. Cambio Vs. Paradigmas.** Cita la Directora de la **Clínica Infantil Colsubsidio**, que para administrar una organización, lo más importante es el *sentido común*. Las normas y políticas han de estar ahí por una razón lógica, y no por costumbre o por el simple hecho de establecerlas, motivo por el que es preciso la “Conciencia del Cambio”, dado que la empresa ha de adaptarse y responder a las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes con la organización.

#### **8.4.9. Elementos de control**

Para la **Clínica Infantil Colsubsidio** es de suma importancia llevar un control exhaustivo de los diversos procesos y procedimientos internos que se manejan, pues es definitivamente lo que garantiza el buen funcionamiento de la misma y la prestación del servicio de manera oportuna y completa.

Cada Coordinador y Asistente Encargado de alguna área específica, por pequeña que esta sea, tiene total autonomía en el desarrollo de sus metas financieras, de productividad y control del gasto de acuerdo a los insumos y al presupuesto entregado por la Dirección, efectuado según estudio de requerimientos. Así pues, son ellos los únicos responsables de cualquier anomalía en dicho proceso, teniendo que responder periódicamente por tales insumos entregados y el monto dado, que de no ser suficiente, habrá que hacerle saber de inmediato al Jefe respectivo, en este caso en particular, a la Directora de la Clínica.

Así mismo, se realiza una Evaluación del Desempeño cada cierto tiempo, previamente determinado, a fin de valorar si el empleado ha desarrollado habilidades y conocimientos durante el período en curso, impulsadas para enriquecer y perfeccionar la diaria gestión de la Clínica o, si por el contrario, es preciso reforzar algún concepto o brindar herramientas necesarias para el correcto desarrollo de las mismas.

Se efectúa de igual forma una Evaluación de Satisfacción del Cliente Externo a través de auditorías externas, realizada este año por “*Market Research* de Colombia”, empresa que ejecutó aproximadamente cien encuestas entre los clientes de dicha organización.

Concientes de la importancia de formar a los empleados, hacer que se comprometan y que permanezcan mucho tiempo en la organización, no solo porque la experiencia de ellos en la empresa permite el mejoramiento del servicio y promueven el compromiso, sino por la conciencia de la mala situación del país, y lo importante que es generar empleo, así como lo grave que es despedir a personas y soltarlas en una ciudad con un nivel de desempleo tan alto. Por ello, se trata de evitar a toda costa el despido de empleados, para lo cual se posee un rango de sanciones acordes a la gravedad de la falta cometida. Solo en casos de alta gravedad se realizan despidos.

A su vez esto se puede realizar, gracias al exigente proceso de selección de personal ya mencionado, que evita al máximo errores en la escogencia y ubicación del personal, y disminuyen la necesidad de realizar despidos. A este respecto la Doctora Arias afirmó que la gran mayoría de las personas que salen de la empresa, lo hacen por motivo de Pensión.

#### **8.4.10. Premios y Reconocimientos**

Pese a que la **Clínica Colsubsidio** no ha recibido premios como tal, evidentemente sus Directores, promotores de esta admirable labor de la Caja de Compensación Familiar, han sido quienes han alcanzado un merecido reconocimiento por su gestión, como el Premio

Jorge Bejarano recibido por el Doctor Arango como Director, y la Cruz de Boyacá percibida por el Doctor y Fundador, Roberto Arias.

Por su parte, **Colsubsidio** ha impulsado, desde el año de 1992, el Premio Bienal de Pediatría, entregado por reconocidos médicos y grupos internacionales, con el claro objeto de estimular la formulación y desarrollo de trabajos de investigación en el campo de la salud infantil.

#### **8.4.11. Elementos de diferenciación**

Ante la pregunta sobre lo que hace a la **Clínica Infantil Colsubsidio** única y diferente a las demás, la Doctora Gloria Arias contestó que no le gusta responder esta pregunta, pues no quiere menospreciar a las demás Instituciones Prestadoras de Salud que han efectuado también maravillosos trabajos. Mas, sin embargo afirma que lo que sí puede asegurar es que a ellos los distingue y caracteriza el total *amor* por lo que hacen, por los niños, y un enorme sentimiento de responsabilidad social con Colombia, sin que esto signifique que las demás clínicas no gocen de tales virtudes al cumplir su labor.

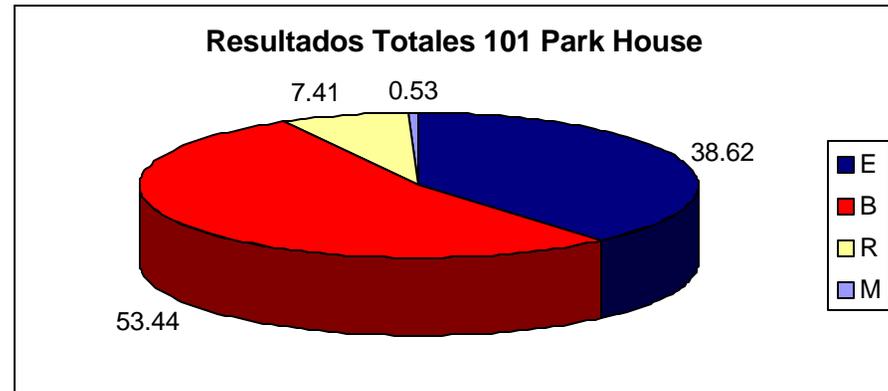
## 9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 9.1. HOTEL 101 PARK HOUSE

#### 9.1.1. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Interno

	1				2				3				4				5				6				7				8				9			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
<b>Recepción (5)</b>	3	1	1	0	2	3	0	0	1	3	1	0	2	2	1	0	3	2	0	0	1	4	0	0	2	3	0	0	0	3	2	0	0	4	1	0
<b>Seguridad(2)</b>	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	2	0	0
<b>Mtto.(2)</b>	0	2	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0
<b>Admon.(3)</b>	3	0	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	1	0	2	0	0	3	0	0	1	2	0	0	0	2	1	0	1	2	0	0	1	2	0	0
<b>Habitaciones (4)</b>	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	0	0	1	3	0	0	1	3	0	0	4	0	0	0	1	2	1	0	0	3	0	1	1	3	0	0
<b>AyB(5)</b>	4	1	0	0	3	2	0	0	1	4	0	0	0	3	2	0	3	2	0	0	3	2	0	0	0	5	0	0	3	2	0	0	3	2	0	0
<b>Totales:(21)</b>	14	6	1	0	11	10	0	0	6	14	1	0	6	10	5	0	9	12	0	0	12	9	0	0	3	14	4	0	6	12	2	1	6	14	1	0

	Numero				Porcentaje			
<b>Total Respuestas</b>	189							100%
<b>Total Respuestas E</b>	73							38.62
<b>Total Respuestas B</b>	101							<b>53.44</b>
<b>Total Respuestas R</b>	14							7.41
<b>Total Respuestas M</b>	1							0.53
								100



Pregunta 10 (opiniones)	# de Veces Repetido
La Gente trabajo con amor y entusiasmo	2
al buen servicio	7
Al Calor Humano	3
A las Políticas del Hotel	2
Al trabajo en Equipo	1
Compromiso con el trabajo	1
Anticiparse a las necesidades del cliente	2
Servicio Personalizado	1
Compromiso de los jefes	1
A la estandarización de procesos	1



### 9.1.2. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Externo

Clientes / Pregunta No.	1				2				3				NA*	4				NA*
	S	CS	DVC	N	S	CS	DVC	N	S	CS	DVC	N		S	CS	DVC	N	
Clientes encuestados (21)	15	6	0	0	21	0	0	0	14	1	0	1	5	12	1	0	1	6

5				
Precios	Servicio	Calidad	Cap. Resp.	Instal ac.
3.58	4.55	4.50	4.05	4.50

\* Estas respuestas corresponden a personas que no han tenido quejas

En la pregunta Número 5, las respuestas 0 corresponden a preguntas nulas, es decir no contestadas, por lo cual no bajan el promedio, pues no son tenidas en cuenta

	Abreviac.	Numero	Porcentaje
Total respuestas Siempre	S	62	74.70
Total respuestas Casi Siempre	CS	8	9.64
Total respuestas De vez en cuando	DVC	0	0.00
Total Respuestas Nunca	N	2	2.41
Total "no aplica" (no hay quejas)	NA	11	13.25
<b>TOTAL REPUESTAS</b>		<b>83</b>	<b>100.00</b>

**Observaciones:**

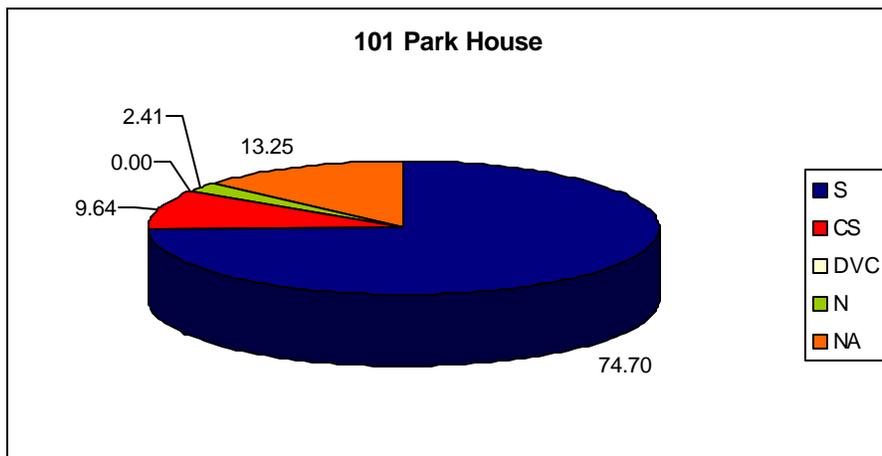
Calidad mejor que: Radisson, Andino, Hacienda Royal, Bogotá Plaza  
(opiniones de diferentes clientes)

Como en casa

Tratados como reyes

solucionan problemas a tiempo

Servicio Gimnasio Excelente

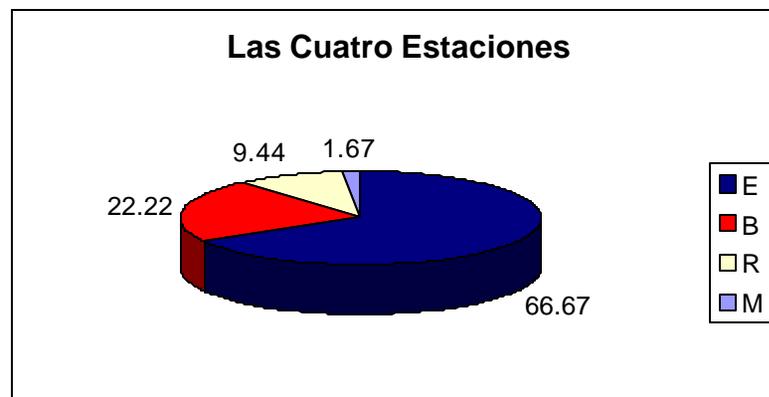


## 9.2. RESTAURANTE LAS CUATRO ESTACIONES

### 9.2.1. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Interno

	1				2				3				4				5				6				7				8				9							
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
<b>Comedor (7)</b>	2	2	2	1	1	6	0	0	1	3	3	0	1	2	2	2	3	3	1	0	5	0	2	0	2	2	3	0	5	1	1	0	1	4	2	0				
<b>Cocina (9)</b>	6	2	1	0	5	4	0	0	9	0	0	0	9	0	0	0	7	2	0	0	9	0	0	0	9	0	0	0	9	0	0	0	9	0	0	0	9	0	0	0
<b>Administrativo (2)</b>	1	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0
<b>Bar (2)</b>	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0				
<b>Totales (20):</b>	11	5	3	1	7	13	0	0	12	5	3	0	14	2	2	2	14	5	1	0	18	0	2	0	14	3	3	0	18	1	1	0	12	6	2	0				

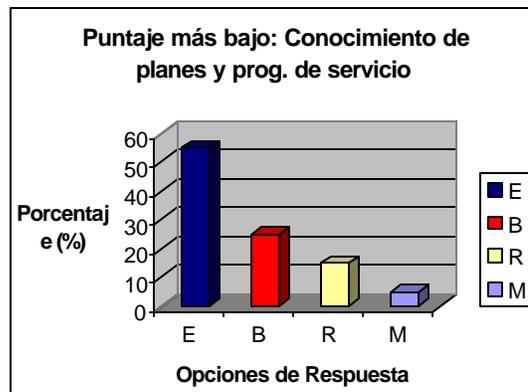
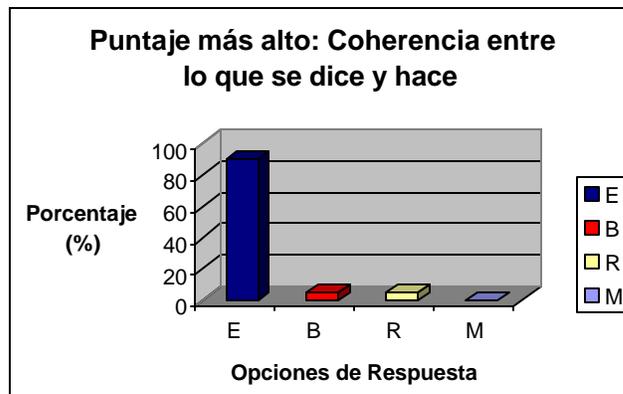
	Número				Porcentaje			
	E	B	R	M	E	B	R	M
<b>Total Respuestas</b>	180				100%			
<b>Total Respuestas E</b>	120				<b>66.67</b>			
<b>Total Respuestas B</b>	40				22.22			
<b>Total Respuestas R</b>	17				9.44			
<b>Total Respuestas M</b>	3				1.67			
					100			



**Pregunta 10 (opiniones)**

**# de Veces Repetido**

Exclusividad	1
Buen servicio	3
Trabajo en Equipo	1
Experiencia	1
Organización	2
Mérito	1
Buen ambiente de Trabajo	3
Calidad de la comida	1
Profesionalismo	1
Capacitación	1
Equipo Humano	1
Herramientas Necesarias Para trabajar	1



### 9.2.2. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Externo

Clientes / Pregunta No.	1				2				3					4				
	S	CS	DVC	N	S	CS	DVC	N	S	CS	DVC	N	NA*	S	CS	DVC	N	NA*
Clientes encuestados (43)	16	14	13	0	34	9	0	0	21	12	0	0	10	24	6	1	1	11

5				
Precios	Servicio	Calidad	Cap. Resp.	Instalac.
4.15	4.65	4.57	4.46	4.48

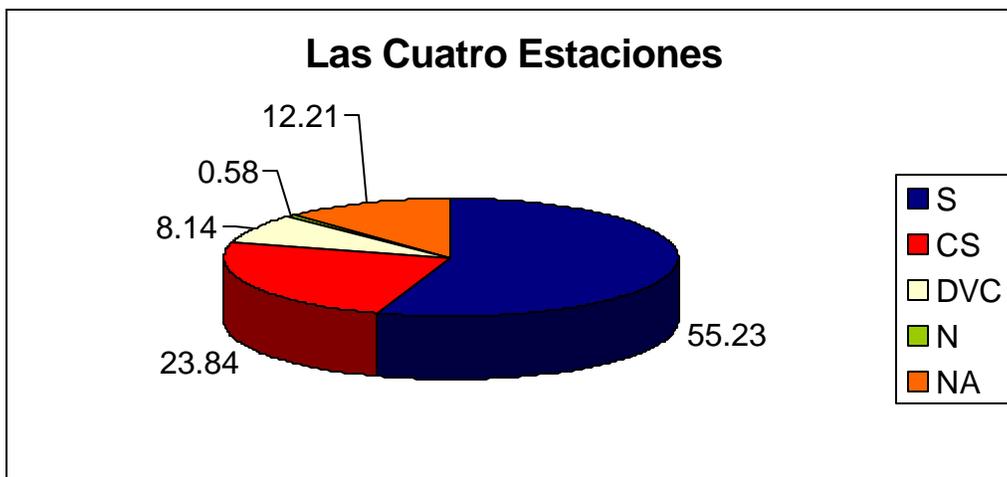
\* Estas respuestas corresponden a personas que no han tenido quejas

En la pregunta Número 5, las respuestas 0 corresponden a preguntas nulas, es decir no contestadas, por lo cual no bajan el promedio, es decir no son tenidas en cuenta

	Abreviac.	Numero	Porcentaje
<b>Total respuestas Siempre</b>	S	95	55.23
<b>Total respuestas Casi Siempre</b>	CS	41	23.84
<b>Total respuestas De vez en cuando</b>	DVC	14	8.14
<b>Total Respuestas Nunca</b>	N	1	0.58
<b>Total "no aplica" (no hay quejas)</b>	NA	21	12.21
<b>TOTAL REPUESTAS</b>		172	100.00

**Observaciones: # de Veces Repetido**

Comida deliciosa y atención oportuna	1
Todo muy bueno	2
Excelente atención de los meseros	1
Excelente servicio	3
Mejorar instalaciones (muy sencillas)	1



### 9.3. LABORATORIO SIPLAS S.A.

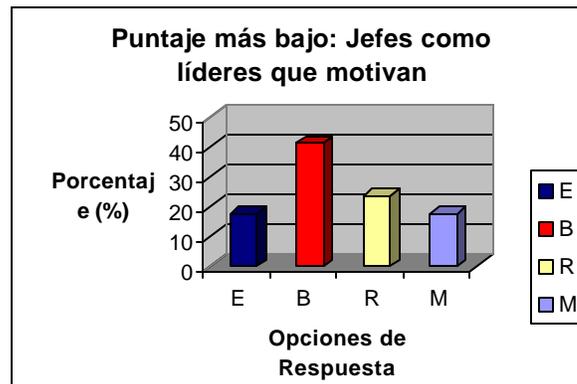
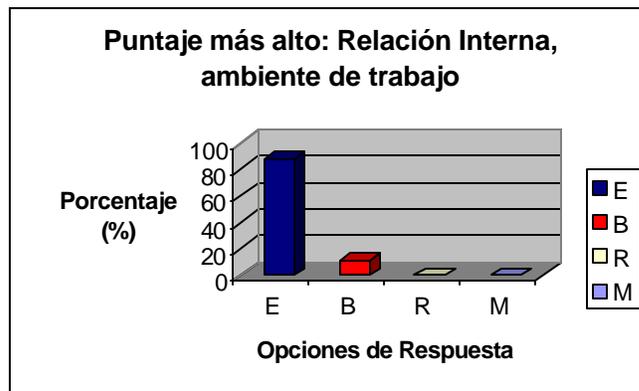
#### 9.3.1. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Interno

	1				2				3				4				5				6				7				8				9						
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R
<b>Laboratorio (4)</b>	1	3	0	0	4	0	0	0	3	1	0	0	0	3	1	0	3	1	0	0	3	1	0	0	1	2	1	0	4	0	0	0	2	2	0	0			
<b>Administrativo (3)</b>	1	1	1	0	3	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	2	1	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0			
<b>Servicios Generales (3)</b>	0	1	2	0	3	0	0	0	3	0	0	0	1	0	1	1	2	1	0	0	3	0	0	0	1	1	1	0	1	2	0	0	0	2	1	0			
<b>Contabilidad (2)</b>	0	1	1	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0	0			
<b>Mercadeo (servicio cliente) (5)</b>	3	2	0	0	3	2	0	0	3	2	0	0	1	2	0	2	3	2	0	0	3	2	0	0	2	3	0	0	3	2	0	0	2	3	0	0			
<b>Totales (17):</b>	5	8	4	0	15	2	0	0	11	5	1	0	3	7	4	3	11	6	0	0	11	5	1	0	7	7	3	0	13	4	0	0	4	12	1	0			

	Numero				Porcentaje			
	E	B	R	M	E	B	R	M
<b>Total Respuestas</b>	153				100%			
<b>Total Respuestas E</b>	80				52.29			
<b>Total Respuestas B</b>	56				36.60			
<b>Total Respuestas R</b>	14				9.15			
<b>Total Respuestas M</b>	3				1.96			
					100			



Pregunta 10 (opiniones)	# de Veces Repetido
Calidad del Trato	1
Servicio Personalizado	1
Agilidad y prontitud	1
Confiabilidad de resultados	1
Eficacia entrega (2 veces)	2
Profesionalismo	1
Responsabilidad	1
Organización	1
Procesos de Control de calidad	1
Equipo de trabajo	1
A los jefes	1



### 9.3.2. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Externo

Clientes / Pregunta No.	1				2				3					4				
	S	CS	DVC	N	S	CS	DVC	N	S	CS	DVC	N	NA*	S	CS	DVC	N	NA*
<b>Cientes encuestados (94)</b>	72	14	7	1	78	14	2	0	28	4	1	0	61	26	6	1	4	57

5**				
Precios	Servicio	Calidad	Cap. Resp.	Instalac.
3.49	4.78	4.76	4.64	4.63

\* Estas respuestas corresponden a personas que no han tenido quejas

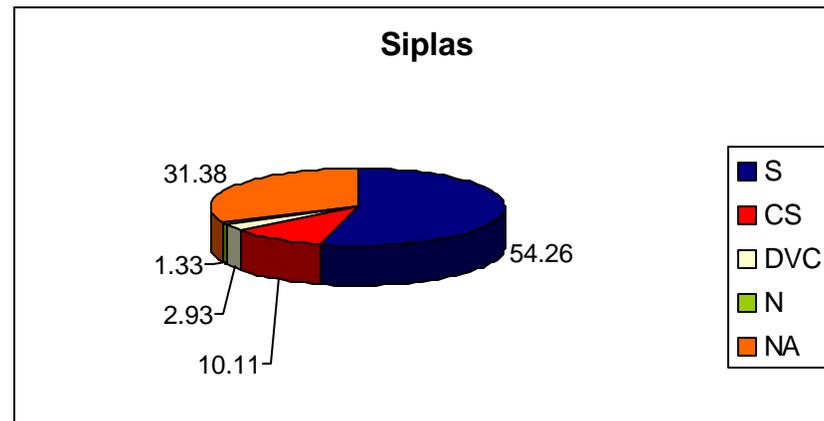
En la pregunta Número 5, las respuestas 0 corresponden a preguntas nulas, es decir no contestadas, por lo cual no bajan el promedio, es decir no son tenidas en cuenta

\*\* Se obtuvo gran número de respuestas nulas, dado que gran cantidad de pacientes asisten por contrato de empresa y desconocen el precio del servicio

**Observaciones:**

Observaciones:	# de Veces Repetido
Precio demasiado altos	3
Servicio rápido	1
Instalaciones podrían ser mejores	1
Buen servicio en información, interés por el cliente	1
Confiable	2
Mejora continua	1
Buen Servicio	10
Buena tecnología	1
Resultado erróneo	1
Falta de rapidez	4
Todo excelente	7
Le gusta el servicio de cafetería	1
Modelo de Servicio Integral	1
Buena Organización	3
Mejorar Parqueadero	1

	Abreviac.	Numero	Porcentaje
<b>Total respuestas Siempre</b>	S	204	54.26
<b>Total respuestas Casi Siempre</b>	CS	38	10.11
<b>Total respuestas De vez en cuando</b>	DVC	11	2.93
<b>Total Respuestas Nunca</b>	N	5	1.33
<b>Total "no aplica" (no hay quejas)</b>	NA	118	31.38
<b>TOTAL REPUESTAS</b>		376	100.00

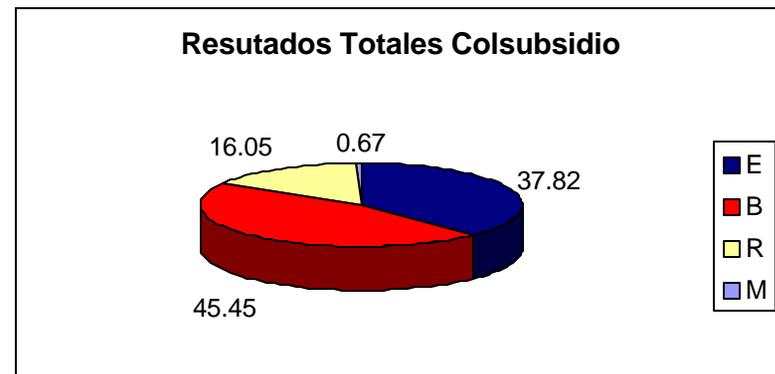


## 9.4. CLÍNICA INFANTIL COLSUBSIDIO

### 9.4.1. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Interno

	1				2				3				4				5				6				7				8				9							
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M				
<b>Dirección (1)</b>	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
<b>Servicio al Cliente (1)</b>	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
<b>Apoyo Diagnóstico (12)</b>	6	4	2	0	10	2	0	0	6	6	0	0	9	2	1	0	10	2	0	0	10	2	0	0	6	6	0	0	6	6	0	0	1	9	2	0				
<b>Asignación servicios (17)</b>	1	13	3	0	7	8	2	0	6	4	7	0	5	5	6	1	5	7	5	0	10	5	2	0	4	6	7	0	8	7	2	0	2	10	5	0				
<b>Servicios generales (5)</b>	0	3	2	0	3	2	0	0	1	3	1	0	4	1	0	0	0	4	1	0	0	5	0	0	0	3	2	0	1	4	0	0	0	4	1	0				
<b>Rehabilitación (9)</b>	0	4	5	0	7	2	0	0	4	3	2	0	4	4	1	0	1	6	1	1	2	4	2	1	1	4	4	0	7	2	0	0	5	3	1	0				
<b>Clínicas Medicas (8)</b>	2	2	4	0	5	1	2	0	5	3	0	0	2	2	4	0	2	5	1	0	4	2	2	0	1	5	2	0	3	5	0	0	2	4	1	1				
<b>Clínicas Quirúrgicas (3)</b>	0	2	1	0	2	1	0	0	1	1	1	0	1	2	0	0	2	1	0	0	3	0	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0	3	0	0				
<b>Enfermería (26)</b>	11	12	3	0	15	11	0	0	10	11	5	0	5	10	10	1	12	11	3	0	13	11	2	0	7	6	12	1	6	16	4	0	4	16	6	0				
<b>Salud Oral (17)</b>	3	10	4	0	9	8	0	0	2	14	1	0	12	5	0	0	9	7	1	0	10	5	2	0	1	14	2	0	6	11	0	0	1	14	2	0				
<b>Totales: (99)</b>	<b>24</b>	<b>51</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>54</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>46</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>52</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>64</b>	<b>18</b>	<b>1</b>				

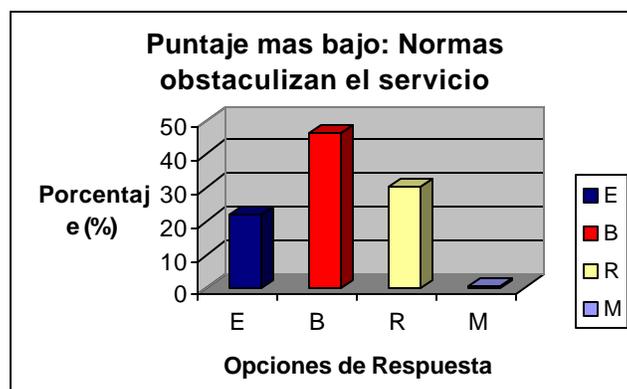
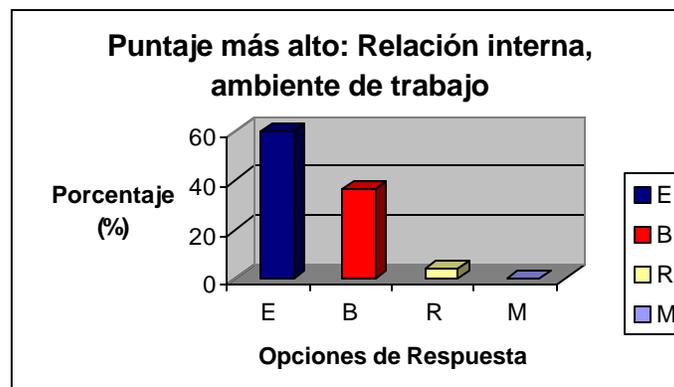
	Número				Porcentaje			
<b>Total Respuestas</b>	891				100%			
<b>Total Respuestas E</b>	337				37.82			
<b>Total Respuestas B</b>	405				<b>45.45</b>			
<b>Total Respuestas R</b>	143				16.05			
<b>Total Respuestas M</b>	6				0.67			
					100			



**Pregunta 10 (opiniones)**

**# de Veces Repetido**

Forma en que los trabajadores muestran la empresa	4
Buen servicio	11
Calidad Humana	3
Satisfacción y conocimiento del cliente	3
Estructura Organizacional	1
Experiencia	2
Tecnología	4
Buen trato a los empleados	2
Trabajo en Equipo	5
Buena Información y comunicación	3
Compromiso y dedicación	3
Herramientas Necesarias Para trabajar	1
Excelentes Recursos Humanos	6
Profesionalismo	1
Capacidad de prestar buen servicio	2
Hay fallas todavía pero se han mejorado	2
Falta excelencia, pero se está logrando	2



### 9.4.2. Tabulación y Gráficas de Resultados - Cliente Externo

Clientes / Pregunta No.	1				2				3					4				
	S	CS	DVC	N	S	CS	DVC	N	S	CS	DVC	N	NA*	S	CS	DVC	N	NA*
Talleres PEP (9)	9	0	0	0	5	4	0	0	4	2	0	0	3	3	0	2	1	3
Laboratorio (4)	1	3	0	0	0	0	4	0	0	3	1	0	0	2	1	1	0	0
Consulta Externa (25)	23	2	0	0	14	4	5	2	2	0	1	3	19	1	0	0	5	19
Salud Oral (38)	33	2	2	1	29	5	4	0	6	4	1	5	22	5	1	2	8	22
Rehabilitación (9)	8	0	1	0	9	0	0	0	0	2	0	0	7	0	1	0	1	7
Hospitalización (1)	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Vacunas (9)	9	0	0	0	7	1	1	0	3	0	0	0	6	2	0	0	1	6
<b>Cientes encuestados (95)</b>	<b>83</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>57</b>

5				
Precios	Servicio	Calidad	Cap. Resp.	Instalac.
4.3	3.8	5	3.7	5
3.5	3.25	4	3.5	4.5
3.84	3.92	4.2	3.48	5
3.68	4.57	4.44	3.68	4.8
3.44	4.89	5	3.88	5
4	5	5	4	5
4	4.55	4.66	4.44	4.77
3.82	4.28	4.61	3.82	4.87

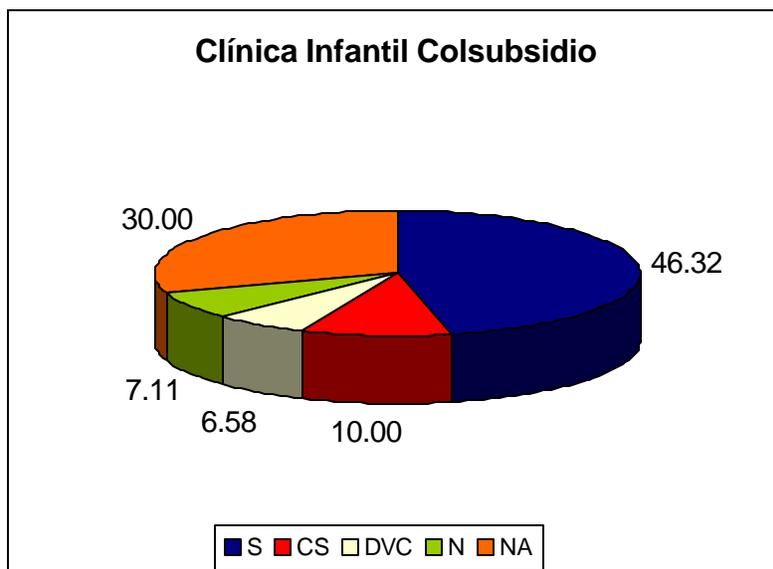
\* Estas respuestas corresponden a personas que no han tenido quejas

En la pregunta Número 5, las respuestas 0 corresponden a preguntas nulas, es decir no contestadas, por lo cual no bajan el promedio, es decir no son tenidas en cuenta. Se tienen en cuenta los siguientes criterios para evaluación de resultados (que da opción a que los resultados sean un poco más bajos que en las demás empresas):

1. Tamaño de la empresa (ya que es notablemente más grande que las demás, y el control del servicio es más difícil a causa de esto);
2. tipo de servicio (se tiene en cuenta que los clientes son personas enfermas o familiares de personas enfermas, lo que hace al cliente más exigente, y más sensible)

	Abreviac.	Numero	Porcentaje
<b>Total respuestas Siempre</b>	S	176	46.32
<b>Total respuestas Casi Siempre</b>	CS	38	10.00
<b>Total respuestas De vez en cuando</b>	DVC	25	6.58
<b>Total Respuestas Nunca</b>	N	27	7.11
<b>Total "no aplica" (no hay quejas)</b>	NA	114	30.00
<b>TOTAL REPUESTAS</b>		380	100.00

<b>Observaciones:</b>	<b># de Veces Repetido</b>
Precio demasiado altos	7
Servicio rápido	1
Buen servicio	8
Confiable	1
Falta de información	1
No atienden quejas	1
Servicio lento	22
Servicio Poco personalizado	1
Le gusta el servicio de cafetería	1
Mejorar actitud de quien atiende	4
Calidad	1
Falta de calidad	1
Contento con servicio telefónico	1
Incumplimiento	3
Poco confiable	1



## 9.5. MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS DE CLIENTE INTERNO

ELEMENTOS	LABORATORIO SIPLAS S.A.	HOTEL 101 PARK HOUSE	LAS CUATRO ESTACIONES	CLINICA COLSUBSIDIO
1. Conocimiento de Planes y Programas de Servicio	29% Excelente 47% Bueno 24% Regular	67% Excelente 29% Bueno 5% Regular	55% Excelente 25% Bueno 15% Regular 5% Malo	24% Excelente 52% Bueno 24% Regular
2. <u>Relación Interna Ambiente de Trabajo</u>	<u>88% Excelente</u> <u>11.76% Bueno</u>	52% Excelente 47.6% Bueno	35% Excelente 65% Bueno	<u>60% Excelente</u> <u>36.3% Bueno</u> <u>4% Regular</u>
3. Compromiso de Compañeros	65% Excelente 29% Bueno 6% Regular	29% Excelente 67% Bueno 5% Regular	60% Exc. 25% Bueno 15% Regular	35% Exc. 47% Bueno 17% Regular
4. <u>Jefes como Líderes que Motivan</u>	18% Excelente 41% Bueno 24% Regular 18% Malo	<u>29% Excelente.</u> <u>48% Bueno</u> <u>24% Regular</u>	70% Excelente 10% Bueno 10% Regular 10% Malo	43% Exc. 32% Bueno 22% Regular 2% Malo
5. Políticas de Servicio	65% Excelente 35% Bueno	43% Excelente 57% Bueno	70% Excelente 25% Bueno 5% Regular	43% Excelente 43% Bueno 12% Regular 1% Malo
6. Procesos Facilitador de Servicio	65% Excelente 29% Bueno 6% Regular	<u>57% Excelente</u> <u>43% Bueno</u>	90% Excelente 0% Bueno 10% Regular	55% Excelente 34% Bueno 10% Regular 1% Malo
7. Normas obstaculizan Servicio	41% Excelente 41% Bueno 18% Regular	14% Excelente 67% Bueno 19% Regular	70% Excelente 15% Bueno 15% Regular	22% Exc. 46% Bueno 30% Regular 1% Malo
8. Coherencia entre lo Que se dice y hace	74% Excelente 28% Bueno	29% Excelente 57% Bueno 10% Regular 5% Malo	90% Excelente 5% Bueno 5% Regular	41% Excelente 53% Bueno 6% Regular
9. Relaciones y Trabajo en Equipo	24% Excelente 71% Bueno 6% Regular	29% Excelente 67% Bueno 5% Regular	60% Excelente 30% Bueno 10% Regular	16% Exc. 65% Bueno 18% Regular 1% Malo
10. A qué atribuye la imagen en servicio de la empresa	VER TABULACIONES			

**AZUL:** Máximos por pregunta entre las mismas empresas (Organización que en cada criterio obtuvo el puntaje más alto).

**ROJO:** Mínimos por pregunta entre las mismas empresas (Organización que en cada criterio obtuvo el puntaje más bajo).

Subrayado Sencillo: Mínimo en cada empresa (Elemento en el que el puntaje de la empresa es el más bajo).

Subrayado Doble: Máximo en cada empresa (Elemento en el que el puntaje de la empresa es el más alto).

## 9.6. MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS DE CLIENTE EXTERNO

S = Siempre CS = Casi Siempre

DVC = De vez en cuando N = Nunca

NA = No aplica (no hay quejas)

ELEMENTOS	LABORATORIO SIPLAS	HOTEL 101 PARK HOUSE	LAS CUATRO ESTACIONES	CLINICA COLSUBSIDIO
1. Regularidad con que Regresa	76,6% S 14,8% CS 7,4% DVC 1,6% N	71,4% S 28,5% CS	37,2% S 32,6% CS 30,2% DVC	87,3% S 8,4% CS 3,1% DVC 1% N
2. <u>Recibe Trato Amable</u>	82,9% S 14,8% CS 2,13% DVC	100% S	79,1% S 20,9% CS	67,3% S 15,7% CS 14,7% DVC 2,1% N
3. Han sido Escuchadas las Quejas	29,7% S 4,2% CS 1% DVC 64,8% NA	66,6% S 4,7% CS 4,7% N 23,8% NA	48,8% S 27,9% CS 23,3% NA	15,7% S 12,6% CS 3,1% DVC 8,4% N 60% NA
4. <u>Han sido Resueltas las Quejas</u>	27,6% S 6,3% CS 1% DVC 4,2% N 60,6% NA	57,1% S 9,5% CS 4,7% N 28,5% NA	55,8% S 14% CS 2,3% DVC 2,3% N 25,6% NA	14,7% S 3,1% CS 5,2% DVC 16,8% N 60% NA
5. Elementos Claves Calificados de 1 a 5 (Promedios)				
Precio	3,49	3,58	4,15	3,82
Atención	4,78	4,55	4,65	4,28
Calidad	4,76	4,50	4,57	4,61
Capacidad de Respuesta	4,64	4,05	4,46	3,82
Instalaciones	4,63	4,50	4,48	4,87

## 10. CONCLUSIONES DE LAS CUATROS EMPRESAS

### 10.1. CONCLUSIONES HOTEL 101 PARK HOUSE

Tras haber analizado con detenimiento los resultados de la investigación del presente estudio, bien se puede concluir del **Hotel 101 Park House**:

#### 101.1. Conclusiones Cliente Interno:

- En términos generales, basándose en las gráficas de resultados totales, el Hotel obtiene un mayor porcentaje de respuestas “Bien” (53%), siendo su participación de respuestas “Excelente” un poco bajo (tan sólo del 38%). Pese a ser un resultado preocupante, es preciso considerarlo de manera positiva, pues implica la necesidad de trabajar aún más para conseguir la satisfacción total del cliente interno, al manifestarse cierto leve nivel de inconformidad y fallas que a continuación probablemente puedan ser detectadas.
- Esta empresa obtuvo comparativamente, el más alto puntaje, y con una diferencia significativa, en el criterio del “Conocimiento de Planes y Programas de Servicio”, lo que claramente revela que su Cultura Organizacional está bien marcada y es divulgada de manera efectiva a través de toda la organización. Dicho por el mismo Doctor Fernando Sánchez al conversar con él, los miembros del **Hotel 101 Park House** están siempre al tanto de los Objetivos, de la Misión, Visión y demás elementos administrativos, que son constantemente renovados con la ayuda de todo el equipo de trabajo.
- Por otro lado, podemos apreciar un bajo nivel de respuestas excelentes en el criterio de “Evaluación del compromiso de compañeros”, que pretende finalmente evaluar el

compromiso del Cliente Interno; aunque no es un resultado del todo negativo, puesto que el 67% se inclinó por “Bueno”, al tener un 29% de “Excelente”, y siendo este puntaje más bajo que las demás empresas objeto de estudio, podemos afirmar que es un punto que ha de ser estudiado para encontrar causas y mejorar aún más el Ambiente Interno de Trabajo, tan imprescindible para el seguro éxito de cualquier organización.

- Al igual que en la mayoría de las otras empresas, se advierte un grado de insatisfacción con el Liderazgo de los Jefes; en este caso específico, es el criterio que menos puntaje adquirió y que por tanto necesita la mayor atención, pues la carencia de buenos líderes, bien puede implicar la falta de compromiso analizada anteriormente, lo que se reflejará en la calidad del servicio prestado. Puede estar indicando un estilo fuerte de dirección hacia los objetivos y poco sensible hacia los mismos empleados.
- Es preciso indicar que se observa una incongruencia entre dos de los resultados obtenidos. El mayor puntaje del Hotel, se encuentra en el criterio que evalúa si los “Procesos son facilitadores del servicio”, lo que es un punto bastante favorable pues implica que el sistema implantado para generar servicio de excelencia está siendo acogido y permite a los colaboradores proporcionar la calidad deseada; sin embargo, hubo un bajo porcentaje (el más bajo en respuestas “Excelente” en la totalidad de empresas en este criterio), cuando se les preguntó si “Alguna vez no habían podido prestar el servicio deseado a causa de una norma”. Es fundamental entrar a analizar internamente la razón de esta incongruencia, ya que solo un 14% de los empleados contestaron que no a esta última pregunta, implicando que sí existen normas que están obstaculizando la prestación del servicio que se desea. Las respuestas del Cliente Interno en estos dos aspectos, bien pueden significar que a pesar de tener excelentes procesos enfocados al cliente y su completa satisfacción, algunas normas que los rigen evitan que el servicio se preste de la mejor manera, grave problema que exige su pronta y eficaz resolución. En un estilo fuerte predomina la norma y el reglamento por encima del criterio o la razón.

- Vemos también que existe un gran inconveniente en la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, al no sólo obtener el más bajo puntaje a nivel de respuestas “Excelente” a este respecto, sino que además fue la única en lograr un porcentaje de afirmaciones como “Malo”. Esto implica un elemento clave para analizar, puesto que puede representar un débil problema de comunicación entre jefes y empleados, una falla en las metas y su cumplimiento, demasiada flexibilidad respecto a los procedimientos y reglas establecidas no siendo estrictos en cuanto al cumplimiento de los mismos, o de aquello acordado en juntas y reuniones. Cualquiera que sea su causa, crea inseguridad y por tanto inconformidad, puesto que la coherencia es básica y fundamental para dar ejemplo y crear verdadero compromiso a nivel interno.

#### **10.1.2. Conclusiones Cliente Externo**

- En el **Hotel 101 Park House** se encuentra el único resultado que arroja un 100% de excelencia en un criterio evaluado, siendo la respuesta de que los clientes “Siempre reciben un trato amable”. Dicha apreciación es realmente extraordinaria y demuestra como la totalidad de clientes reciben siempre, sin excepción alguna, un buen trato al llegar a la empresa, lo que a su vez revela un eficaz sistema de servicio implantado, que refleja en los empleados satisfacción y que el cliente la percibe siempre desde el mismo instante de su llegada.
- Así mismo, el Hotel recibió un puntaje bastante alto en cuanto a la Regularidad de Regreso de sus Clientes; aunque comparativamente no fue la mejor calificación, bien se debe tener en cuenta que los huéspedes o el mercado potencial de dicha empresa, lo constituyen empresarios y ejecutivos, quienes no siempre tienen como sede la Ciudad de Bogotá, y por tanto, solo pudieron ser encuestados los que por casualidad estaban en ese mismo instante alojados. Un 71,4% de clientes frecuentes y un 28,5% de personas que casi siempre regresan al Hotel, representan un porcentaje significativo, que sumado dan como resultado casi un 100% de huéspedes usuales, con lo cual se puede concluir que el servicio no solo es de excelente calidad, sino que cumplen a cabalidad su Misión a

diario, pues por los comentarios y resultados de la encuesta al cliente externo, ciertamente revelan que siempre se siente como en casa o aún mejor que en ella.

- Se observó que la única Política diseñada para el cliente (“Por Favor Quéjese”), ha permitido perfeccionar procesos y permitir la retroalimentación con mayor rapidez, al comprometer, de alguna manera, la queja como medio para recibir información precisa sobre la calidad del servicio prestado. Aunque los clientes se quejan con alguna frecuencia, esto no es un factor preocupante, pues cabe aclarar que al encuestar a algunos de los huéspedes que han hecho algún reclamo, ha sido por situaciones que por el tipo de servicio es natural que sucedan, no por mal trato, abuso o falta de atención de algunos empleados de la organización.
- A su vez, alcanzó la mayor calificación comparativamente, cuando se preguntó si las Quejas fueron Escuchadas y además Resueltas, representando esto un factor clave de éxito, pues no solo se le pide al cliente que se queje, sino que se le demuestra al mismo una total coherencia, dado que el servicio resulta ser una total correspondencia y una pronta solución a los posibles problemas que bien pudiese presentarse. Cabe anotar que existe entre 23% y 28% de huéspedes que nunca han hecho un reclamo, demostrando que el 70% restante lo hacen por la libertad, confianza y hasta sentido de confraternidad que el Hotel ha creado.
- Definitivamente la calidad es el motor que da vida y retiene el mayor porcentaje de los clientes que frecuentan el **Hotel 101 Park House**; los precios aunque son un poco altos, pero acordes al servicio de lujo que ofrecen, no son impedimento o motivo para que un cliente regrese y además dé buenas referencias del servicio aquí prestado. Por consiguiente, las personas prefieren pagar más por un servicio excelente y un trato amable, que hospedarse en un hotel económico donde simplemente ellos son uno más en la lista y no la razón de ser de la empresa. Es por esto que los excelentes resultados que se obtuvieron en la encuesta del cliente interno, se ven claramente reflejados en la satisfacción del cliente externo, siendo un magnífico resultado que confirma y demuestra

la excelente labor que dicha organización ha ejecutado, al cumplir criterios de excelencia a nivel táctico.

## **10.2. CONCLUSIONES RESTAURANTE LAS CUATRO ESTACIONES**

En el Restaurante **Las Cuatro Estaciones**, luego de haber examinado con precisión los resultados arrojados en las encuestas efectuadas, se pudo concluir:

### **10.2.1. Conclusiones Cliente Interno**

- **Las Cuatro Estaciones** obtuvo comparativamente bajos resultados en cuanto al “Conocimiento interno de los Planes y Programas de Servicio”. Respecto a esto, y como previamente se ha mencionado, esta empresa no posee nada escrito en referencia a su Cultura Organizacional, ni Objetivos, Metas ni Estrategias, siendo causa directa del resultado obtenido; sin embargo, no ha de ser esto una excluyente de la necesidad de que el Cliente Interno conozca a cabalidad los objetivos del servicio que intenta ofrecer la organización. Si, como es el caso, no están redactados, de todas maneras deben estar establecidos y promulgados, pues direcciona, da claridad y ayuda a que el colaborador encuentre valor y trascendencia en su trabajo y busque las metas comunes a sus compañeros y a la misma organización.
- Por otro lado, el puntaje de la encuesta más alto se obtuvo en el criterio que evalúa la “Coherencia entre lo que se hace y lo que se dice”, asunto que evidencia la veracidad de la comunicación interna, al dar información y cumplir lo establecido por la Alta Gerencia. A pesar de ser esto más fácil de realizar en pequeñas empresas, la comunicación siempre ha sido un elemento delicado y de difícil manejo, que resulta ser básico para el correcto funcionamiento de la organización, puesto que crea *compromiso* al involucrar a cada miembro en el negocio, algo que se confirmó en la conversación sostenida con su Director, el Señor Herminio Giménez.

- El Restaurante obtuvo el mayor porcentaje de satisfacción general del Cliente Interno, de respuestas totales “Excelentes”, y la diferencia es notoria con respecto a las demás empresas objeto de la presente investigación (ver gráfica general de Cliente Interno, pág. 122). Así pues, se demuestra, corroborado con la conversación realizada con los empleados y los comentarios por ellos recibidos en las encuestas, que **Las Cuatro Estaciones** posee un alto nivel de compromiso y satisfacción interna, factor esencial para la prestación de un servicio con calidad.
- A su vez, también arrojó la encuesta un muy buen resultado en el criterio de evaluación del “Jefe como líder que motiva”, pues aunque hubo un 10% de insatisfacción, la total conformidad representó un 70%, puntaje superior a las demás empresas. Unido al alto porcentaje obtenido en la comunicación interna, una vez más confirmamos la excelente labor que realizan el Señor Giménez y su socio en la comunicación y generación de compromiso y en el liderazgo en general, ganándose el respeto y la admiración de sus colaboradores, sustentado no en el miedo, sino precisamente en el compromiso con la organización, el amor por el trabajo, y la satisfacción de estar laborando para una excelente empresa, de amplio reconocimiento en el sector.
- Así mismo, y por las razones previamente expuestas, se notó en el Restaurante un nivel de rotación interna muy bajo, al llevar la gran mayoría de sus empleados gran cantidad de años en la compañía, algunos de los cuales trabajan desde el mismo inicio del Restaurante, hace más de doce años.
- Se pudo advertir un puntaje comparativamente más bajo en la pregunta que evalúa la “Relación interna entre compañeros” y por tanto el Ambiente de Trabajo. Pese a no obtener ningún porcentaje de respuestas “Regulares” o “Malas”, el 65% se inclinó por un “Bueno”, en lugar de un “Excelente”, lo cual puede ser aspecto de mejora y atención a nivel interno, puesto que en los comentarios obtenidos, incluyeron el buen ambiente de trabajo como un elemento que promueve el servicio prestado; siendo preciso indagar aún más en la operación la razón de este alto porcentaje, que bien puede estar indicando una falla en el direccionamiento de la organización.

- Comparativamente la mayoría de puntajes más altos se encuentran en el Restaurante **Las Cuatro Estaciones**, demostrando excelencia en la Cultura de Servicio a nivel interno, sobresaliendo ciertos elementos como que los Procesos son facilitadores del servicio, el Trabajo en Equipo, las Normas que no obstaculicen el poder prestar un buen servicio. Todos estos aspectos bien vale la pena rescatarlos y difundirlos, pues resultan ser un verdadero ejemplo de que una eficaz dirección, logra alcanzar metas propuestas que garanticen la excelencia en el servicio, que parece ser una utopía hoy por hoy en las organizaciones colombianas.
- A través de los comentarios realizados por el Cliente Interno en la encuesta que rescata: el trabajo en equipo, la calidad, la capacitación, la organización y el buen ambiente de trabajo, que junto con la experiencia que tienen, el mérito de ganarse lo que hoy han alcanzado gracias a la increíble labor de muchos años y la exclusividad del servicio prestado, se puede vislumbrar que tales elementos presentes, bien podrían ser los que exige una Gerencia de Servicio a nivel interno. Dicho por los mismos empleados, podemos aquí comprobar, junto con lo anteriormente mencionado, cómo sin tener nada escrito, **Las Cuatro Estaciones** posee una exquisita Cultura Interna basada en el servicio, que ha generado la total satisfacción y el verdadero compromiso de sus empleados, lo que claramente se refleja en la plena satisfacción del Cliente Externo con la organización (ver Conclusiones Cliente Externo).

### **10.2.2. Conclusiones Cliente Externo:**

- En satisfacción del Cliente Externo, el Restaurante obtuvo buenos resultados, comparativamente; sin embargo, presenta el más alto puntaje de respuestas “Casi Siempre” (con un 23,84%), lo que puede implicar cierto nivel de inconformidad, dado al mercado que atiende, que son clientes de un altísimo nivel de exigencia ante un servicio que puede llegar a ser tan subjetivo, como lo es el sabor de la comida.

- **Las Cuatro Estaciones**, alcanzó a su vez, el mejor puntaje en cuanto a la calificación de “Los Precios”, siendo un gran punto a favor, puesto que la consideración de un cliente de que un valor es muy elevado, generalmente se encuentra relacionado al pensamiento de que es sumamente alto en comparación a la calidad del servicio que recibe. Tomando en cuenta que los precios del Restaurante son superiores dentro del mercado, bien se puede concluir que la satisfacción del cliente frente a la relación Precio-Calidad, es bastante alta, puesto que al calificar positivamente los precios, demuestra que el consumidor está conforme con pagar altas sumas de dinero, pues considera que compensa la calidad percibida en la organización.
- Comparativamente, el Restaurante recibe un mayor número de quejas que las otras empresas, pues su porcentaje de NA (No hay Quejas) resulta ser el más bajo, aspecto que también se puede explicar por el tipo de servicio prestado; ya que se pueden dar frecuentemente solicitudes que se presentan a lo largo del servicio, como el cambiar una bebida, un alimento que no fue dado con las especificaciones y demás sugerencias que no representan como tal una protesta.
- A pesar de esto, el análisis revela que el porcentaje de “Resolución de Quejas” es el mejor de todos, lo que implica, que pese a recibir críticas, que en un restaurante parecen ser muy comunes, posee un excelente sistema de resolución de las mismas, logrando así una mejor imagen frente al cliente y la satisfacción mayor, de saber que sus necesidades específicas son atendidas de manera excelente y oportuna.
- Se presentaron ciertos comentarios, además de recibir el puntaje más bajo, en relación a “Las Instalaciones”. Bien vale la pena aclarar que el nivel de insatisfacción en dicho elemento, se da no tanto por el hecho de estar en malas condiciones, pues en ningún momento están sucias, ni mal mantenidas, sino por no ajustarse *con precisión* al mercado o tipo de servicio que presta, que muy seguramente demanda la mayor elegancia y distinción en los más pequeños detalles.
- Finalmente, el Restaurante **Las Cuatro Estaciones** no posee un alto nivel de retorno o lealtad como si lo revelan las demás empresas, bien sea por causa del tipo de servicio

que presta, pues a nuestro juicio en cuestiones de alimentación y gustos, el público prefiere la variedad, no asistiendo siempre al mismo lugar. Se evidencia de tal manera un elemento que diferencia la fidelidad del restaurante respecto a las demás empresas, puesto que las personas cambian sus preferencias día a día, de ahí la gran importancia de crear un alto nivel de recordación en el cliente, para que en el instante que tenga la preferencia de comer comida española, especialidad de la casa, recuerden inmediatamente el Restaurante del Señor Herminio Giménez, no sólo por su calidad sino por la excelencia en el servicio prestado.

### **10.3. CONCLUSIONES LABORATORIO SIPLAS S.A**

El estudio efectuado en el Laboratorio **Siplas S.A.**, permitió concluir luego de un amplio análisis de resultados de las encuestas realizadas, los siguientes aspectos a considerar:

#### **10.3.1. Conclusiones Cliente Interno**

- En primera instancia, en relación al Conocimiento de Planes y Programas de Servicio, el Laboratorio obtuvo el resultado más bajo junto con la Clínica Infantil Colsubsidio, pues un revelador 24% “Regular” y tan sólo un 29% “Excelente” y 47% “Bueno”, ciertamente indica que la Capacitación efectuada por el mismo Directivo, al ingresar todo nuevo trabajador, y su correspondiente evaluación semestral, indicándole todo lo referente a los procesos que ha de seguir al atender al cliente, sea cual fuese la situación, gracias al Manual de Procesos y Procedimientos, no arroja al Momento de la Verdad, la respuesta esperada. Así pues, es posible establecer que el hecho de escribir con detenimiento y perfección todo cuanto efectúa la empresa en su diaria gestión, no logra ser garantía de una Cultura de Servicio, pues la experiencia comprobada en **Siplas S.A.**, evidencia que dicha instrucción en el Manual de Procesos y la charla inicial con el Doctor Gutiérrez, no ha logrado el conocimiento e identificación del reciente colaborador con la organización; no inicia un proceso de afiliación, que de lugar a un

*compromiso* con los fines determinados por la Institución Prestadora de Servicios de Salud, pues el resultado de la encuesta y la misma experiencia demuestra la falta de concientización del servicio y calidad, del convencimiento del esfuerzo mutuo que se debe hacer para lograrlo, mas aún en las áreas de Servicio al Cliente, y la alta rotación de personal, especialmente en las personas jóvenes. Por consiguiente, se evidencia una falla en el liderazgo del Laboratorio, falla que incurre e incurrirá en posibles quejas del servicio ofrecido, aspecto que demanda primacía en las estrategias de la empresa.

- Respecto al Compromiso entre los Compañeros de Trabajo, el puntaje alcanzado es admirable, pues logra un 65% de respuestas “Excelente”, un 29% “Buenas”, y tan sólo un 6% “Regular”, resultados que la ponen, en este mismo asunto, por encima de las demás organizaciones objeto de estudio, siendo preciso quizás perfeccionar un poco este valor, pues la falta de Conocimiento de Planes y programas de Servicio, directa o indirectamente, podrá deteriorar en un instante dado dicho compromiso, al no percatarse enteramente de aquello que gestiona y direcciona el Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas. Además, a simple vista, el Ambiente de Trabajo y las Relaciones Internas, son las mejores también relativamente, puesto que el 88% del personal las estima “Excelente” y un 11.76% “Bueno”; bien es preciso cuidarlas, puesto que de la manera en que se relaciona el Cliente Interno con la totalidad de la organización, depende la buena calidad del servicio ofrecido al cliente.
- No obstante, vale la pena reconsiderar la pregunta número nueve en la que se evaluaba las Relaciones y el Trabajo en Equipo, puesto que pese a que el Doctor Rodrigo Gutiérrez, Director del Laboratorio, promueve el hecho de laborar con excelencia y calidad, por el Paciente y para el Médico, donde cada cual ha de tener muy presente su función, al ser un Equipo de Trabajo, en el que cada eslabón imprime y determina fortaleza y valor. Muy seguramente, tal filosofía planteada, sólo queda en eso, en filosofía, dado que los resultados evidencian que el 24% considera tal aspecto como “Excelente”, un 71% “Bueno” y tan sólo un 6% “Regular”. Una vez más retomamos el hecho de que parece ser mucho más fácil promulgar y discurrir, mas crear y sustentar una verdadera Cultura de Servicio, exigirá un total y verdadero Liderazgo que bien

puede estar siendo mal empleado, pues el Trabajo en Equipo en el que las personas se encuentren involucradas y realmente comprometidas con su labor y con la misma organización, para poder conquistar de tal modo los objetivos y metas que de manera individual sería casi o más que imposible realizar, indudablemente falta aplicar e impulsar en **Siplas S.A.** Se puede revelar, muy posiblemente que la Alta Dirección no hace parte de dicho equipo.

- Lamentablemente, el aspecto en que los Jefes actúan como Líderes que *motivan* es ciertamente bajo, obteniendo tan sólo un 18% de respuestas “Excelente”, un 41% “Buenas”, un 24% “Regular” y un funesto 18% de empleados que le consideran “Malo”. Tan primordial elemento, no coincide con la conversación sostenida con el Doctor Rodrigo Gutiérrez, quien indicó que cada persona es un elemento clave en la empresa, y por tanto se motiva mediante estímulos educativos, bonificaciones por diagnósticos acertados en exámenes que exigen de un minucioso estudio, la Fiesta de Fin de Año y premios al reconocimiento como Mejor Compañero y Mejor Empleado. Fomenta a la vez, justas recompensaciones salariales, facilidades de trabajo por automatización de los equipos, sin exceso ni recargos en el cumplimiento de las labores que deben cumplir, puesto que podrían deteriorar la calidad del servicio prestado.
- No obstante, la estructura organizacional de **Siplas S.A.**, es sin lugar a dudas piramidal, siendo sus líneas de mando de orientación vertical y cualquier solicitud, malestar o simple necesidad, es vital comunicarla al Jefe inmediato, para de tal modo cumplir con el conducto regular; que junto con un Liderazgo Gerencial caracterizado por una ruda postura, un control excesivo, una total centralización de las operaciones al no delegar funciones y una comunicación restringida a parámetros establecidos, evidentemente, incidirán en la motivación y el consiguiente entusiasmo y compromiso cuando el colaborador ejecute su labor. Es común, entonces, que las empresas acudan a “motivadores” externos para lograr motivar a su gente, cuando está demostrado y tal como se verificó en las encuestas realizadas, que lo que busca el trabajador es un reconocimiento, una “caricia” de su jefe inmediato más que de la empresa. Aquí puede estar pasando como lo que sucede con padres de familia que hablan muy bien de sus

hijos y estos no se enteran, en el sentido específico que les da temor, como a muchos jefes, que al escuchar sus bondades, bien puedan “dañarse”.

- Es preciso indicar que la motivación, al igual que todas las herramientas administrativas que intentan alcanzar el liderazgo de cualquier empresa en el mercado, no resulta ser algo improvisado; es cuestión de una postura directiva realmente comprometida con una Cultura de Servicio que promueva al empleado como ser humano, reconociendo ampliamente su poder y labor, recompensando esa entrega y confraternidad con la institución, a través de salarios que gratifiquen el trabajo efectuado. Es imposible tapar el sol con las manos y olvidarse de que el colaborador demanda consideración, exige empoderamiento, desea superarse, anhela sentirse verdaderamente imprescindible y valorado en la empresa. En cuanto se sienta estimado y querido por los Directivos y compañeros de trabajo, el compromiso a fin de brindar un servicio de excelente calidad, surgirá, y el potencial de la persona, en la medida en que se infunda y reconozca como lo que en realidad es, como persona, se impulsará y la organización ya no contará con manos sino con corazones dispuestos a dar lo mejor de sí para el éxito de la empresa promotora.
- Las Políticas de Servicio empleadas, simulan ser convenientes tal como lo muestra el resultado de la encuesta, en que al 65% de los empleados las valoran “Excelente” y tan sólo un 35% las considera como “Buenas”. Desde el inicio del Laboratorio **Siplas S.A.**, sus fundadores anhelaban crear algo que fuese diferente, que prestara el mejor de los servicios; pues muy posiblemente tal sueño se ha cumplido, al establecer políticas que infunden el trabajar con excelencia y perfección, por el Paciente y para el Médico, gracias a Programas de Garantía de Calidad, manteniendo una actitud de escucha permanente ante las posibles quejas que se presenten, una atención personalizada que intenta acoger al cliente con dedicación y respeto, para lo que dispone de tiempo completo de un médico a la entrada, dispuesto a resolver la menor inquietud. Así pues, resulta esencial, promover continua y definitivamente nuevas y acertadas políticas y estrategias, que permitan diferenciar su trato y calidad, objetivo propuesto desde el mismo principio del Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas.

- El Laboratorio **Siplas S.A.** ejecuta y desarrolla apropiadamente Procesos como Facilitadores del Servicio, dado que obtuvo un 65% de afirmaciones “Excelentes”, un 29% “Buenas”, y un bajo pero significativo 6% “Regular”. Es preciso considerar que para que los procesos posean la correspondencia necesaria, favorable y eficaz entre cada cual, se ha establecido el famoso Triángulo de Servicio, en el que todos los elementos constitutivos del mismo, como son el Paciente, el Laboratorio y el Médico Tratante, interactúan de manera constante, demarcándose con exactitud, todas aquellas interrelaciones que se dan en la organización, haciendo un claro énfasis en la *comunicación* como elemento vital para el éxito de cualquier organización, de toda estrategia y determinación que se ha y desea implementar.
- En referencia a la pregunta sobre si las Normas obstaculizan la adecuada Prestación del Servicio, ciertamente corresponde al porcentaje anterior, percibiendo un 41% de respuestas “Excelentes”, un 41% “Buenas” y un restante 18% calificado de “Regular”. Bien vale la pena reiterar, que toda Política de Servicio ha de ser sustentada bajo toda una Gerencia del Servicio que faculte a las personas, que les de la autonomía absoluta para solventar adecuadamente las necesidades del cliente y responder oportuna y correctamente ante cualquier queja o contrariedad, para de tal manera poder proporcionar un buen servicio al Paciente que acude a esta Institución Prestadora de Servicios de Salud.
- Finalmente, la Coherencia entre lo que se Dice y se Hace, se estima en un 74% “Excelente” y un 28% “Buena”, siendo conveniente retomar una vez más, que la Gerencia de Servicio se construye, como los demás aspectos de la existencia, con el ejemplo en la vida diaria, puesto que constituye la mejor forma de transmitir y generar compromiso de los demás con el objetivo propuesto. Aunque los resultados simulan ser aparentemente buenos, jamás se ha de olvidar el hecho de que la perfección, depende de la exigencia en los pequeños detalles; por consiguiente, si se pretende en realidad ser líderes en el mercado, construir tal diferencia significativa que desde un mismo inicio quisieron instaurar la Familia Gutiérrez, bien vale la pena reconocer que han de cuidarse

los más mínimos aspectos, pues son éstos los que aseguran y determinan la excelencia del servicio prestado.

### 10.3.2. Conclusiones Cliente Externo

- Ante la primera pregunta de la encuesta efectuada a los pacientes que acuden un día común al Laboratorio **Siplas S.A.**, en que se determina la Regularidad con que Regresa, ciertamente se determinó que el índice de retorno a la institución es considerablemente alto, pues un 76,6% de los clientes “*Siempre*” lo hace, un 14,8% “Casi Siempre” volvería, un 7,4% “De vez en Cuando” y un 1,6% “Nunca” lo haría. Pese a que se rescata y valora el alto índice de respuestas favorables para la organización, dado que una inmensa cantidad de clientes se han casado con el Laboratorio desde hace ya muchos años, quizás por los múltiples y personalizados servicios y programas que ofrece, a pesar de los altos y no negociables precios que sugiere; mas vale retomar y estudiar con detenimiento ese 1,6% de pacientes que jamás volverían a hacer uso de **Siplas S.A.**, pues con tan sola una persona molesta y disgustada con la empresa en cualquier asunto, sin importar lo grave que fuese, con el sólo hecho de “comunicar” su experiencia, ciertamente afectará la decisión de compra y posible regreso. La publicidad de “boca en boca”, sin lugar a dudas, logra ser más decisiva, eficaz o destructiva, que la costosamente promovida en los diferentes medios de comunicación.
- En cuanto a la Calidad del Trato recibido desde el mismo instante de la llegada, se rescata su alto porcentaje en el que el 82,9% “Siempre” lo ha percibido, un 14,8% “Casi Siempre”, frente a un 2,13% que tan sólo “De vez en Cuando” ha sido atendido de manera conveniente. Bien vale la pena retomar este aspecto, al evaluar la crítica situación que atraviesa el paciente, instantes previos a la toma de un examen, en ayunas por lo general, y al resultado entregado, en donde su salud y bienestar, quizás el don máspreciado, se puede ver afectado por la entrega de un mal resultado. Mas, pese a todas estas situaciones adversas que día a día tiene que asumir el Laboratorio y aludiendo al hecho de que el hombre como ser humano, que siente y piensa, hay que tratarlo

debidamente, es precisamente esto lo que intenta hacer **Siplas S.A.** y que el cliente ha reconocido, como es el hecho de procurar prestar un servicio rápido y eficaz, de cálido trato, especialmente de aquellas colaboradoras encargadas de Información, quienes demuestran su preocupación y consideración por el permanente bienestar del cliente.

- Respecto a la Actitud de Escucha ante las posibles Quejas, el Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas, logró una calificación de un 64,8% de preguntas que para tal asunto “No Aplican”, puesto que dichos clientes en ningún momento han presentado una queja, a la vez que un 29,7% advierte que “Siempre” han sido escuchadas, un 4,2% que “Casi Siempre” y en la gran mayoría de los casos y tan sólo un 1% indicó que “De vez en Cuando”; pues, y según la versión del Doctor Rodrigo Gutiérrez, dicen estar siempre atentos a las solicitudes requeridas del paciente, gracias a una Política de “Puertas Abiertas”, donde no existe ninguna barrera de entrada para que el cliente exponga su necesidad o inconformidad, que usualmente se refiere a la demora en la atención y el deficiente estado de los baños.
- No obstante, respecto a la Resolución de Quejas Presentadas, los pacientes señalaron que en el 27,6% de los casos “Siempre” fueron remediados, un 6,3% “Casi Siempre”, tan sólo un 1% “De vez en Cuando”, un 4% afirma que “Nunca” fue resuelta dicha queja y un significativo 60,6% en el que “No Aplica”, dado que de ningún modo ha presentado alguna inconformidad. A tan trascendentales respuestas, es preciso dar seguimiento, puesto que sin lugar a dudas, son señales de humo que el cliente emite en las pocas manifestaciones y oportunidades que tiene, para pedir asistencia y remedio a las necesidades y expectativas no solventadas en su paso por la organización. Para tal efecto, bien es conveniente reforzar en **Siplas S.A.**, el manejo de las quejas, llevadas al Comité de Mejoramiento Continuo de Calidad que promueve la mejora continua, que junto con el Departamento de Gestión de Calidad, efectúa Procesos de Auditorías, tanto internas como externas, un control directo y permanente aseguramiento, de las instalaciones, del estado de baños, de la presentación del personal y del trato entre los mismos y ante el paciente tratado.

- Ciertamente resalta la apreciación de los Precios en ambas posiciones, puesto que mientras que los consumidores los estiman considerablemente altos, con una calificación promedio (de 1 a 5) de 3,49, siendo dicho resultado significativamente inferior al resto de organizaciones involucradas en el estudio; los altos Directivos consideran que un servicio con calidad cuesta, pues es insoluble prestarlo a bajo precio, mas en caso de continuar disminuyendo el nivel de ventas al ritmo en que lo venido haciendo, el Doctor Gutiérrez contempla la posibilidad de reducir los Costos de Funcionamiento, esperando, ojalá, no interferir con la calidad del servicio ofrecido.
- Indudablemente, la recesión económica de nuestro afectado país, ha perjudicado de manera notoria el volumen de ventas que hace apenas unos años atrás sostenían empresas exitosas; más aún, cuando a esa recesión infiere una Ley 100 que perjudicó a aquellas Instituciones Prestadoras de Salud, enfocadas a un mercado particular, pues tan altos precios resulta casi utópico poder hoy por hoy pagarlos. No obstante, la apreciación del Director del Laboratorio no alcanza a ser del todo cierta, pues un buen servicio no implica necesariamente altos costos, ya que son numerosas las organizaciones que tras estar dirigidas a un segmento del mercado de bajos recursos, han liderado Programas de Servicio, haciendo referencia al caso específico de la Clínica Infantil Colsubsidio; por lo cual, en caso de restringir los Costos de Funcionamiento, es preciso comprender que la Gerencia del Servicio es cuestión de actitud, de establecimiento de políticas y herramientas administrativas que interioricen la excelencia en el trato, aspecto evidentemente nada costoso.
- **Siplas S.A.**, sustenta la mejor puntuación con referencia al resto de organizaciones en importantes y fundamentales elementos para la adecuada prestación de un servicio, como ciertamente es el caso de la Atención, la Calidad del Producto y/o Servicio y la Capacidad de Respuesta en la solicitud y posible circunstancia adversa. Así pues, las apreciaciones de los pacientes que acuden a esta Institución Prestadora de Servicios de Salud, reflejan la búsqueda de la Alta Gerencia por direccionar una Gerencia del Servicio, enfocada al Cliente Interno y Externo, que pretende liderar el mercado, consolidándose como una empresa ágil y confiable (aunque lamentablemente en cierta

ocasión emitió un resultado erróneo), pionera en emplear tecnología de punta para el análisis de exámenes tomados, caracterizada por el profesionalismo de su equipo de trabajo, que, pese a las tropiezos dados por más de 25 años, sostiene una excelente organización de servicio reconocido, consolidado en los diferentes procesos y programas efectuados. Igualmente, tales apreciaciones han sido y seguirán construyéndose en la gestión diaria, en la que el compromiso del colaborador con la organización, a fin de conquistar los objetivos propuestos y poder proporcionar la total calidad del servicio ofrecido, bajo un liderazgo motivante, incidirán de manera radical en la mayor aceptación y respuesta de presentes y futuros pacientes.

- Finalmente, las Instalaciones del Laboratorio Siplas S.A., como elemento constitutivo de una Cultura de Servicios, son, a juicio del Cliente Externo, relativamente apropiadas, según la calificación promedio de 4,63; mas, sería preciso, pese a ofrecer gran cantidad de servicios como Sala de Televisión, Cafetería y Sala de Juegos para niños, adecuar de mejor manera el Centro Multidisciplinario de Ayudas Diagnósticas, perfeccionando el estado permanente de los baños y acondicionando un mayor número de estacionamientos, dado que la Calle 94, donde se encuentra ubicado, próximamente iniciará adecuación de andenes, en la campaña que viene realizando la Alcaldía Mayor de Bogotá.

#### **10.4. CONCLUSIONES CLÍNICA INFANTIL COLSUBSIDIO**

Del respectivo Análisis de Resultados de la **Clínica Infantil Colsubsidio**, luego de evaluar las encuestas tomadas, bien se logra concluir:

##### **10.4.1. Conclusiones Cliente Interno**

- Ciertamente, en la Clínica se encontraron deficiencias en la “Divulgación de la información por parte de los Jefes, acerca de Programas y Planes de Servicio”, puesto

que tan sólo el 24% de los empleados los conocen apenas un “Poco”; llegando a entorpecer la calidad del servicio como tal, ya que al no comprender dichos Programas, no se comprometen ni reconocen su importancia plenamente, siendo esta la posible causa de las inconformidades de algunos de los clientes encuestados. Aún así, el 52% de los colaboradores posee un relativo conocimiento y tienen claridad acerca de los diferentes Programas manejados por la Clínica, inclinándose por la calificación “Buena” en su respuesta. Así pues, es relevante prestar atención a ese 24% que carece de la información suficiente para prestar un buen servicio, a fin de disminuir notablemente las quejas y se alcance la anhelada excelencia.

- Dentro de la **Clínica Infantil Colsubsidio** existe un buen Ambiente de Trabajo, el 60% de los empleados consideran que la Relación Interna es excelente, comprobando lo citado por la Doctora Arias en cuanto a que se maneja una estructura horizontal, puesto que en el trabajo se trata de que todos se encuentren, en lo posible, al mismo nivel. Además, dentro de las cuatro organizaciones que cumplen criterios de excelencia a nivel táctico, la Clínica ocupó el segundo lugar en este criterio, siendo esto un factor positivo y de gran ayuda en el momento de realizar mejoras al proceso, pues nos muestra que al trabajar a gusto una persona dentro de una institución, se logran efectuar grandes cambios y se fomenta la creatividad, la lluvia de ideas y los deseos de mejoramiento continuo, pues se lucha por un mismo objetivo al sentir la empresa como propia. No obstante, fue la única empresa que obtuvo una calificación “Regular” (del 4%) en este concepto, por lo cual es ineludible identificar aquellas personas que no están a gusto y el motivo de esta actitud, siendo posible que la **Colsubsidio** haya fallado en su motivación o trato al Cliente Interno, o bien, se trate de un empleado inconforme que reclama mayor atención y seguimiento.
- En general existe un grado de compromiso “Alto” dentro de la Clínica, las personas laboran a gusto y hay empatía con los compañeros de trabajo; el 35% de los empleados piensan que la Relación Interna es “Excelente” y el 47% “Buena” y, aunque al compararla con las otras organizaciones obtuvo el puntaje más bajo en esta pregunta, resulta esencial crear actividades entre las dependencias que motiven la integración y el

conocimiento entre compañeros de la misma empresa. No obstante, por su inmenso tamaño a nivel de planta física y el gran número de colaboradores con que cuenta la Clínica, es difícil que se de esto, dando como resultado que el 17% de los empleados estiman que la relación entre ellos es “Regular”, ubicándose como la empresa en donde se presenta mayor inconformidad en dicho concepto.

- Al igual que en otros aspectos de la encuesta, indudablemente se refleja que un porcentaje de los empleados de la **Clínica Infantil Colsubsidio**, sienten cierta inconformidad con algunos procesos y, en este caso específico con los Jefes. Es preciso indicar que no todos motivan a las personas que tiene a cargo, creando roces y pudiendo repercutir de alguna forma en la actitud frente al servicio por parte de los mismos. El 43% de los colaboradores piensan que el comportamiento de sus dirigentes como líderes que motivan es “Excelente” mientras que el 32% lo consideran “Bueno”; elemento positivo para la organización, pues ocupa el segundo lugar dentro de las tres empresas restantes, es decir, existe un grado de motivación importante y a su vez los Jefes tienen un grado de aceptación destacable dentro del personal. Un líder que promueve y guía en el actuar, es un jefe respetado y admirado por todos; sin embargo un porcentaje del 22% que piensan que este comportamiento por parte de sus jefes es “Regular” y tan sólo un 2% lo estiman como “Malo”, siendo por tanto el menor puntaje dentro de las otras tres empresas, motivo por el cual no deja de ser factor importante al cual se le debe dedicar tiempo y análisis, pues significa que este porcentaje de Clientes Internos no tienen ningún tipo de motivación y lo que es más grave aún, es que sus Jefes no lo han detectado hasta el momento.
- Teniendo en cuenta los porcentajes arrojados por las encuestas, bien se puede apreciar que no existe un conocimiento a profundidad de las Políticas de Servicio empleadas, aspecto sumamente preocupante, pues éstas son las directrices que encaminaran el actuar de cada persona hacia un mismo fin, el servicio con calidad. Al compararlo con las otras organizaciones, obtuvo un puntaje bastante bajo, puesto que el 12% estiman el conocimiento de dichas políticas como “Regular” y un relevante 1% como “Malo”, al no comprenderlas y ni siquiera saber su existencia.

- Se observó, así mismo, que el tamaño de la Clínica y el gran número de empleados que para ella trabajan, no permite estandarizar muchos Procesos de Servicio. A pesar del alto nivel de compromiso y de la satisfacción del empleado, aún existe un 1% de ellos que carecen de información, no están de acuerdo con ciertas políticas y afirman no conocer procesos que les faciliten prestar un mejor servicio; lo cual parece un poco contradictorio, pues al recorrer la Clínica se bien pudo contemplar que cuentan con alta tecnología a todo nivel, agilizando el servicio y garantizando la calidad del mismo y los Jefes son personas con talento y mucho conocimiento acerca del área a cargo, convirtiéndose en la mano derecha y en el apoyo constante, siendo agentes retroalimentadores para el empleado. De igual modo, su política de “Puertas Abiertas” garantiza que siempre habrá alguien dispuesto para ayudar a solucionar cualquier posible problema, a dar la información necesaria o simplemente a escuchar toda inquietud que tenga el paciente y el familiar que acude a la Clínica.
- El concepto que posee el Cliente Interno en cuanto a las Normas que obstaculizan el servicio es “Bueno”, puesto que la mayoría consideran que dichos principios no son impedimento para darle al cliente lo que pide o requiere en un instante dado. Por su parte, las Normas son las apropiadas, teniendo en cuenta que una Institución Prestadora de Servicios de Salud maneja vidas humanas y ha de ser estricta, prohibiendo actitudes y comportamientos que atenten contra la misma o entorpezcan su labor en situaciones de emergencia. Al compararla con las otras organizaciones líderes, obtuvo un puntaje “Bajo”, pues al parecer las demás son más flexibles o simplemente el tipo de servicio que prestan no les exige tanta rigidez en el mismo instante de establecer normas.
- A nivel de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, bien se podría afirmar, que obtuvieron un puntaje “Bueno”; los planes propuestos se llevan a cabo y, luego de la visita y posterior entrevista con la Directora del Servicio al Cliente, María Fernanda Santa Cruz, se advirtió que las metas planteadas a principio del año, se han venido desarrollando, como es el caso del aumento de la cobertura en el Área de Servicios Médicos. Los Clientes Internos ven reflejada dicha correlación en hechos, aunque como en el resto de preguntas evaluadas, un porcentaje del 6% consideran que no siempre se

da tal correspondencia entre lo propuesto y lo llevado a cabo; se cree que si algunos de los empleados no están conformes con la gestión, es el momento oportuno de analizar el Cronograma de Actividades propuesto a inicios del año y, rectificar los planes frustrados y sus respectivas causas, de forma que se le de cumplimiento a los mismos y se informe de esto cuanto antes a los colaboradores de la organización.

- La **Clínica Infantil Colsubsidio**, fomenta el Trabajo en Equipo, las personas laboran a gusto y se colaboran unas a otras, elemento claramente demostrable en las encuestas y en la actitud de las mismas los días que en se visitó la Clínica. No obstante, aún sigue existiendo un pequeño pero importante porcentaje de empleados que no están conformes con dicha Relación Interna y por tal razón se les dificulta el Trabajo en Equipo, puesto el 18% lo estima “Regular” y el 1% como “Malo”, no siendo esto favorable para la empresa, pues ocupó el cuarto lugar entre las demás y es la única en donde aparece el mal concepto; lo que significa que el hecho de trabajar en equipo, aún no lo emplean o no aplican el 1% de sus empleados, disminuyendo la fuerza de trabajo y, en algunos casos, llegando a entorpecer el servicio por tratar de hacer las cosas solos, sin solicitar la ayuda necesaria ni mucho menos colaborar en caso de que alguien más clame por cooperación.
- Finalmente, en los numerosos comentarios realizados por los Clientes Internos en las encuestas (ver respuesta a la pregunta diez en la Tabulación de la Clínica), varios de ellos mencionaron que **Colsubsidio** aún presenta fallas en el servicio, fallas que ciertamente buscan corregir y han logrado cuanto antes eliminar. Esto nos revela que los colaboradores están altamente comprometidos con el servicio, con las metas propuestas y conocen la situación de la Clínica, que por su gran tamaño, no resulta fácil implantar un buen servicio y calidad; pero tales declaraciones evidencian que se está llevando a cabo una gran labor, y que poco a poco se mejorarán los errores e irregularidad presentadas.

#### 10.4.2. Conclusiones Cliente Externo

- En lo que al Cliente Externo se refiere, se encontró antetodo una gran fortaleza, como lo es el hecho de que la gran mayoría son frecuentes y con relativa regularidad regresan a la Clínica. De entrada, tan importante aspecto evidencia una mayor existencia de factores positivos que negativos en la prestación del servicio, pues son los clientes quienes escogen por lo general a **Colsubsidio** a la hora de solicitar un servicio médico, lo que se puede afirmar por los resultados arrojados en las mismas encuestas y por las entrevistas personales que se entablaron a numerosos clientes de dicha empresa. Además, dentro de las cuatro organizaciones evaluadas, obtuvo el puntaje más alto en este concepto, un 87,3% regresan siempre y en este caso existe tan sólo un 1% que nunca lo hacen, pero no representa un factor crítico, pues por lo general son personas acompañantes o enviadas por alguna empresa quienes no eligieron libremente hacer uso de los servicios ofrecidos, siendo explicable por ser una Caja de Compensación Familiar, a la que está inscrito el trabajador y quiéralo o no es su primera opción.
- No existe un concepto único acerca del trato que se recibe por parte de los empleados, el 67,3% piensan que es “Excelente” y que no han tenido inconvenientes con ningún funcionario de la empresa; aún así obtuvo el menor puntaje comparativo en tal aspecto, por lo cual falta inculcar un poco más la Cultura de Servicio en toda la Clínica, pues es el cliente quien de una u otra forma tiene contacto con la organización en los mismos Momentos de Verdad y cualquier asunto, por pequeño que fuese que perjudique el servicio bien puede significar un cliente perdido. Un porcentaje al que deben darle importancia es el 14,7% que evalúan el Trato Recibido como “Regular” y un 2,1% lo estiman “Malo”; se entiende que el tamaño de la **Clínica Colsubsidio** a veces representa un factor crítico, pues no es fácil estandarizar el servicio ni controlarlo de igual manera en empresas pequeñas, pero aún así es necesario prestar atención, pues no es esta una excusa para dejar a un lado el problema, para lo que es preciso identificar las áreas críticas donde se presentan el mayor número de quejas y el porque de las mismas, planteando así, posibles alternativas de mejora, que solucionen cuanto antes tal dificultad en la calidad del servicio ofrecido.

- Se encontró que la mayor debilidad de la Clínica es la omisión en la Solución de Quejas y Reclamos, pues no todo el personal posee la información suficiente ni la disposición necesaria para solucionar un problema o simplemente para guiar a la persona en los pasos que debe seguir para ser atendida apropiadamente su solicitud. De esta manera, la Clínica obtuvo el menor puntaje en este concepto, solo el 15,7% afirma que sus quejas han sido escuchadas y un 60% nunca han colocado ninguna, que pese a ser un factor positivo, en el caso específico de la Clínica algunas personas comentaron que no efectuaban dichos reclamos por temor a que no fueran escuchados. Así pues, de este gran porcentaje, algunos de los clientes han tenido un mal rato y/o no están de acuerdo con los procedimientos de la Clínica, permaneciendo en disgusto y lo que es peor, no han sido partícipes al denunciar disgustos y molestias por suposición de no ser comprendidos ni solucionados sus inconvenientes con la Institución Prestadora de Salud; evidenciándose una falta de “*empowerment*”, como resultado de un gerencia que concentra el poder de decisión.
- Es preocupante lo expuesto anteriormente, el hecho no sólo de no atender las quejas presentadas, sino que tampoco son resueltas oportunamente, implica un choque del cliente con la empresa, pues empieza a crear desconfianza con la Clínica, llegando incluso a perderse clientes por un mal manejo del Proceso de Quejas, debido quizá, a una sobrecarga operativa que genera el bajo puntaje que revelan las encuestas efectuadas sobre el Nivel de Atención. Bien sería conveniente contemplar la posibilidad de incrementar el personal en la Oficina de Atención al Cliente, a fin de dar pronta solución a los problemas presentados y lograr una mayor satisfacción de las personas lamentablemente disgustadas con la **Clínica Infantil Colsubsidio**.
- Por otro lado, la Clínica obtuvo una altísima calificación en cuanto a su instalaciones, al ser calificada con un promedio de 4,87 sobre 5. Es preciso reconocer que la empresa cuenta con el más alto nivel de satisfacción de su mercado con respecto a sus instalaciones, no solo por su muy buen estado y continua renovación y adecuación, sino por su conveniencia al ajustarse al servicio y a los procesos ofrecidos, siendo cómodas y agradables a la vista y estancia del paciente y familiar.

- A pesar de los resultados negativos obtenidos comparativamente, en algunos criterios de las encuestas tanto de los empleados como del Cliente Externo en la Clínica, es conveniente tener en cuenta dos elementos que dan cabida a resultados un poco más bajos y que no implican que posean menos excelencia en el servicio respecto a las demás empresas, o que demeriten los esfuerzos realizados por la organización. Tales aspectos son el Tamaño de la Clínica, que es considerablemente mayor a las demás instituciones objeto de estudio, dificultando el control y de alguna forma distorsionando la comunicación, por obvias razones y, el Tipo de Servicio prestado, puesto que la sensibilidad y exigencia del cliente es mucho mayor, pues existe una enfermedad y una crítica situación de alto estrés de por medio. Por tanto, aunque relativamente obtuvo resultados un poco más bajos en algunos criterios, los puntajes siguen siendo excelentes y lo visto en la empresa, es una gran Cultura de Servicio basada en el Compromiso, la Comunicación y ante todo un gran *Amor* por lo que se hace, que directamente ha de reflejarse en clientes satisfechos con la gran calidad del servicio proporcionado.
- Por último, precisamente por ser la **Clínica Infantil Colsubsidio** una empresa tanto más grande que las demás, y sabiendo lo difícil que es el control en una institución de tal dimensión, el haber obtenido resultados tan similares y en algunos casos mejores a las demás empresas, representa un mérito mayor, pues la labor implica un grandísimo esfuerzo que desde ya se refleja en los resultados de las encuestas aplicadas.

## 11. CONCLUSIONES GENERALES

Todas las empresas, el **Hotel 101 Park House**, el Restaurante **Las Cuatro Estaciones**, el Laboratorio Clínico **Siplas S.A.** y la **Clínica Infantil Colsubsidio**, obtuvieron altos puntajes en todas las preguntas efectuadas en las encuestas tomadas tanto al Cliente Interno como Externo. Para efectos de las comparaciones, se establecieron máximos y mínimos y se analizaron a la luz de esto, cada una y de manera comparativa para encontrar factores críticos, carencias y elementos de excelencia en cada organización; sin embargo, todos los resultados son extraordinarios y realmente las diferencias parecen ser muy pocas, razón por la cual podemos concluir, o más bien confirmar, que realmente son empresas que no solo reflejan excelencia o tienen una buena imagen frente a los clientes, sino que representan un ejemplo a seguir en Gerencia de Servicio a todo nivel, tanto Directivo, como al Cliente Interno y Externo.

Tras haber efectuado el respectivo Análisis de Resultados de cada organización objeto del presente estudio, es posible concluir los siguientes aspectos, que a nuestra consideración resultan ser un importante aporte que ha de dejar este Proyecto de Grado, como son:

### 11.1. TAMAÑO VS EXCELENCIA

Se puede afirmar que en términos generales, existe una proporcionalidad entre la excelencia de la empresa y el tamaño de esta, pues se aprecia una relación casi directa, entre la facilidad de su manejo, la satisfacción de los clientes, el flujo de la comunicación interna, el

compromiso y vínculo con la organización, respecto al tamaño no solo de la organización, sino del número de clientes que posea. Esto demuestra lo delicado que es el manejo de la Gerencia de Servicio, y ante todo, la “Personalización” que ésta exige, puesto que este tipo de gerencia exige y demanda que las personas sean tenidas en cuenta primero como individuos dentro de la empresa, para luego llegar a formar la conciencia de equipos y de la empresa como un todo, dirigido a atender también necesidades y expectativas de seres humanos.

## **11.2. ESTILO DE LIDERAZGO**

Podemos concluir a su vez, que uno de los elementos principales y la raíz que forma y hace a una empresa exitosa a nivel del servicio, para que verdaderamente logre implantar una adecuada Cultura Organizacional y sobre todo crear compromiso en los empleados, *es la mentalidad y liderazgo de la gerencia*. Se apreció que esto es un punto común entre las cuatro organizaciones, y que el hablar con cada uno de los Directivos, era casi como repetir la pasada conversación; aunque cada uno tiene su propio perfil, y define los elementos adecuados de una manera específica, la mentalidad es muy similar.

Se caracterizan por ser personas con gran sensibilidad por los seres humanos, cuya prioridad es el bienestar de sus colaboradores, sin importar el nivel al que pertenezcan, procurando su total realización, al abrirles las puertas para que cada vez sean mejores seres humanos, a nivel laboral, familiar y espiritual. Son jefes que conocen a todos sus empleados, que hacen lo posible por tratarlos uno a uno, y que se empeñan por que haya permanente comunicación inculcando la confianza. Son jefes que se niegan a generar respeto por medio del miedo, sino a través de la confianza y el establecimiento de reglas claras y controles inviolables, pero con la noción de que a nivel personal, todo se puede dialogar. Son jefes, que ante sus empleados, inspiran un profundo respeto, acompañado de

un sentimiento de apoyo, cercanía y confianza. Estos gerentes están permanentemente en contacto con todos, y están involucrados con ellos, defendiendo la integración y atacando las numerosas jerarquizaciones y la gerencia burocrática.

Se empeñan además por procurar una permanente comunicación en la que todo se refiere al diálogo, hasta cualquier falla, para lo que establecen reglas claras y controles inviolables, destacando a su vez el alto nivel de exigencia que manejan, pues son conscientes del inmenso potencial de sus colaboradores.

Este estudio por tanto, podría casi decir, que estos cuatro gerentes son la definición en persona de lo que es un verdadero líder, no solo a los ojos de la administración común, sino principalmente a la luz de la Administración de la Gerencia de Servicio, que ciertamente fundamenta su direccionamiento en el *servicio* como elemento esencial para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de todo cliente.

No obstante, bien vale la pena mencionar la extrema importancia que implica el hecho de “no dormir en las mieles del éxito”, pues muy seguramente y dadas las tendencias cambiantes en las que vive nuestra sociedad, quien cree haber triunfado, quien cree dirigir y haber conquistado el mercado, esta ya fracasando, pues se ha dejado llevar por una falsa ilusión, de la que solo queda un mal sabor. Por ello, vale la pena recomendar a estos cuatro importantes dirigentes de organizaciones que cumplen criterios de excelencia a nivel táctico, que han de permanecer alerta, pues nuevas empresas surgen día a día, ilusionadas en liderar y atrapar un segmento de clientes que ha reconocido el servicio como principal elemento de diferenciación en el instante de escoger cualquier organización.

### **11.3. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

Este estudio nos demuestra que no existe un Manual específico de cómo crear una buena empresa orientada al servicio, puesto que existen directrices que se ajustan al tipo de organización y al servicio específico que presta. No obstante, cada empresa estudiada fue como visitar mundos distintos, donde existe un fin común, pero cada cual lo interpreta y aplica de manera diferente, siendo lo más impactante, el hecho de observar como con las mismas herramientas de trabajo, logran resultados tan diferentes, pero igualmente positivos.

Se apreció además como una empresa puede lograr un verdadero *compromiso* por parte de los colaboradores, sin necesidad de acudir a ciertas herramientas administrativas indicadas de carácter obligatorio, como son los Manuales de Procedimientos, Misión, Visión o algún otro documento escrito, los que aparentemente son vitales para el buen funcionamiento y futuro éxito de una empresa.

### **11.4. ENFOQUE DEL SERVICIO**

Impactó también el hecho de cómo una empresa donde sus clientes potenciales ganan menos de cuatro salarios mínimos, puede llegar a prestar un servicio de excelente calidad, no siendo el poder adquisitivo de los clientes un motivo para no contar con tecnología de punta, instalaciones de primera calidad y agilidad en el servicio prestado, como regularmente este tipo de organizaciones enfocadas a dicho mercado, ejercen su labor sin tener en cuenta la relevancia de tales factores.

Se rescata el hecho de que no sólo las empresas evaluadas, sino las organizaciones en general, no han de descuidar ningún elemento clave del servicio, claro está, acorde al

servicio que ofrecen y tipo de cliente que manejen, pues este fue el error más común identificado, en las cuatro empresas evaluadas; por lo general, le dan mayor importancia a algunos aspectos, descuidando otros tantos, en donde en su mayoría son los causantes del deterioro del servicio ofrecido.

### **11.5. CLIENTE INTERNO VS. CLIENTE EXTERNO**

Así mismo, al entrevistar algunos de los clientes de dichas empresas, encontramos que el mayor número de quejas se originaban donde internamente la organización se encuentra más débil, puesto que no sólo el cliente detectaba esto, sino que el empleado también lo hacía,; pero posiblemente por falta de atención o la no existencia de herramientas necesarias para una buena comunicación, los Directivos hasta el momento no han detectado dichas debilidades, que pueden convertirse en el punto negro de una empresa, que a su vez bien puede conllevar a la pérdida de clientes y al deterioro de su buena imagen.

### **11.6. AMBIENTE DE TRABAJO**

Tras haber permanecido por cierto tiempo en las diferentes empresas y haber compartido la experiencia de clientes, tanto internos como externos en la diaria gestión que efectúan tales empresas, fue sencillo reconocer la apropiada y correcta disposición de las instalaciones, en las que ciertamente es agradable laborar, donde la persona es reconocida como tal y se le han adecuado los equipos e implementos de trabajo, a fin de que permanezca cómoda, para que de tal forma logre comprometerse con el objetivo y la meta propuesta por la misma organización. De igual manera, la totalidad de clientes en las diferentes instituciones, se apreciaron a gusto, descansados, atendidos “como en su propio casa” tal como lo citaba el Doctor Fernando Sánchez, Director del **Hotel 101 Park House**, lo que evidentemente

revela un elemento diferenciador de estas empresas, que han reconocido las necesidades de clientes y no han escatimado gastos para mantener siempre cómodo y satisfecho al colaborador y comprador.

## **11.7. SERVICIO Y CALIDAD**

Uno de los puntos más importantes que deben ser destacados, es el hecho de que las cuatro empresas obtuvieron excelentes resultados en la evaluación del servicio y la calidad, lo que una vez más comprueba la necesidad actual de darle a los clientes estos dos elementos más que cualquier otro; la competencia se basa en la satisfacción de las necesidades del cliente, y la superación de las mismas, y esto se logra precisamente prestándole el mejor servicio posible y garantizando que lo que busca (producto o servicio) sea de la mejor calidad posible.

Estas cuatro empresas se especializan en servicios de diferentes tipos, y dado que estos son más delicados y difíciles de estandarizar por su naturaleza (no medible, cambiante, intangible, etc.), los puntajes obtenidos demuestran el esfuerzo y la atención que se le ha dado a la calidad.

En la Actualidad se pierden el 9% de los clientes a causa del precio y el 68% a raíz del mal servicio, lo que indica la urgencia de que las demás empresas apliquen todo aquello que estas empresas han aprendido e implantado ya, y que se reflejó en las encuestas realizadas.

## 11.8. FACTORES CRÍTICOS

Existen cuatro factores críticos resultantes para el servicio que han de ser evaluados y tenidos muy en cuenta, bien sea por la necesidad de mejorarlo, o porque representa un factor positivo que debe ser aprovechado y explotado. Tales factores críticos representan la mejor y peor puntuación en términos de todas las empresas y criterios establecidos, siendo por tanto las principales fortalezas y debilidades que priman en ellas; por lo que se pueden definir como puntos básicos a tener en cuenta en una organización, que desea implantar una adecuada y correcta Cultura de Servicio.

### 11.8.1. Factores Críticos Positivos

El Factor Crítico Positivo que indudablemente se presentó en las cuatro instituciones objeto de estudio a **Nivel Interno**, siendo aquel criterio que obtuvo en términos generales las mejores puntuaciones, es el *Ambiente Interno de Trabajo*, criterio evaluado por la pregunta número dos; lo que claramente demuestra lo favorable que es para el ambiente de la empresa, implantar una Cultura de Servicio, que a su vez es resultado arrojado por la misma decisión. El buen Ambiente Interno, permite que se promueva fácilmente el Trabajo en Equipo y el correspondiente compromiso de las personas con su labor; la satisfacción interna se refleja y resulta por consiguiente en un buen servicio al cliente externo. Así pues, el presente estudio nos ha permitido concluir que las teorías de servicio que tanto defienden “La Satisfacción del Cliente Externo”, tan sólo se podrán dar en la medida en que se proporcione y facilite un buen Ambiente Interno que sirva de reflejo a lo que en realidad se vive dentro.

No obstante, el Factor Crítico Positivo determinado a **Nivel Externo** tras haber culminado el presente estudio, es el hecho de *Recibir Trato Amable*, tal como se destacó en el **Hotel 101 Park House**. Existe la falsa creencia que parece ser muy fácil ser carismático, mantener una buena disposición, que por cierto siempre hay que tener con los clientes; sin embargo, situaciones adversas a la persona, continuamente se atraviesan y que difícil es en ese instante sostener la misma sonrisa en momentos en que algún colaborador puede cruzar por una mala situación, pues tal como lo reconoce la Cultura de Servicio, ante todo las organizaciones son humanas y cuentan con personas, con sentimientos y anhelos, que ríen y lloran, que gozan y sufren.

De ahí la extrema importancia y lo rescatable de estas instituciones, pues han incentivado en los empleados ese compromiso y necesidad de diferenciar ambas circunstancias, estando, claro está, atentos a los requerimientos y posibles eventualidades que pudiesen ocurrir con el colaborador. Cabe anotar que en la prestación de cualquier tipo de servicio, sin importar cuál fuese, más vale un sonrisa, un trato amable, esa empatía creada para que el cliente se sienta como en casa, que un excelente producto entregado “a las patadas”. El Cliente Interno o Externo, sin importar quien fuese, es un ser humano que valora el trato amable, motivo por el cual, estas empresas analizadas a lo largo del presente estudio, se han destacado notablemente y lideran el mercado, por lograr crear ese estrecho lazo de afiliación con el consumidor y colaborador.

### **11.8.2. Factores Críticos Negativos**

El Factor Crítico Negativo a **Nivel Interno**, es decir, el criterio que en términos generales obtuvo el resultado más bajo, fue el evaluado en la pregunta número 4, esto es, los *jefes como líderes que motivan*. Este resultado implica lo difícil que es en las empresas, en cualquier tipo de empresa, la selección de jefes idóneos, que tengan las características

necesarias para motivar y generar compromiso a través de las relaciones amables y el apoyo en lugar de dictar órdenes y generar relaciones burocráticas.

Este factor empieza desde la contratación, en la capacidad de la empresa para detectar en las personas las habilidades que un líder debe tener para realizar un labor excelente, pero a su vez se forma de manera interna, en la capacidad de la empresa para fomentar las buenas relaciones basadas en el diálogo y la confianza.

La contratación interna juega un papel importante en este punto, ya que permite elegir jefes que por un lado ya están comprometidos con la organización, que además conocen la empresa y tienen previamente establecidas relaciones con el personal.

Por último, también se pudo evidenciar como Factor Crítico Negativo a **Nivel Externo**, tras haber analizado los resultados del presente estudio, la *Resolución de Quejas*; aspecto en el que muchas ocasiones las empresas fallan, pues promueven la queja, simulan tener una actitud de escucha ante las dificultades del cliente, mas no basta una sonrisa, no basta el trato amable anteriormente mencionado. La Gerencia del Servicio, ha de construir un completo sistema, compuesto por herramientas administrativas, por toda una filosofía que de sustento a las políticas implantadas.

Lamentablemente, el “Buen Servicio” ha sido infestado, son innumerables las empresas que simulan tenerlo para atrapar a clientes incautos que caen presos en una hermosa fachada que tarde o temprano cae por su propio peso, pues no ha sido sustentada en bases sólidas que garanticen tal simulación. De ahí el compromiso al que llamamos a todos los empresarios, de construir Gerencias del Servicio sólidas y verdaderas, por simple respeto a

los clientes, y por simple facilidad y lealtad con las mismas organizaciones, pues bien es cierto y tal como lo revela el proverbio que “Primero cae un mentiroso que un cojo”.

### **11.9. APOORTE DEL ESTUDIO**

En última instancia, la conclusión de este arduo estudio, es la enseñanza que dejan estas cuatro organizaciones con su ejemplo, puesto que nos han demostrado que su labor interna, a pesar de ser diferente entre ellas mismas, ha sido siempre “Excelente”.

Tales empresas poseen un conocimiento completo de sus clientes externos, saben lo que ellos esperan, y así acomodan su gestión interna, procurando a su vez, que los colaboradores estén tan satisfechos como aquellos que van en busca del servicio ofrecido. Así mismo, poseen una clara noción de lo relevante que representa para el éxito de herramientas y estrategias, la adecuada *comunicación*, advierten la importancia de la calidad del trabajo, y el valor de las personas.

Confiesan de igual modo, la conveniencia de la adaptabilidad al cambio, siendo un aspecto primordial en todas ellas, permitiéndoles estar en constante conversión, de acuerdo a las necesidades detectadas de los clientes; se caracterizan además, por el reconocimiento del deber frente al país, preocupándose por hacer un aporte significativo, a través de sus empleados, ayudándolos a crecer y promoviendo el estudio y mejoramiento continuo de los mismos, en todas las dimensiones que contempla el ser humano.

La Cultura Organizacional, sea esta formal o informal, juega un papel básico, siendo quizá la mayor inferencia del presente estudio, puesto que se pudo concluir que el servicio e

imagen de la empresa, surge *necesariamente* como reflejo de lo vivido a nivel interno. Así, una empresa en la que los colaboradores están satisfechos, trabajan a gusto, contemplan la organización como un equipo en donde cada cual es miembro primordial y comprenden el servicio de manera global, ciertamente se reflejará la armonía, el compromiso con los objetivos propuestos y se logrará, de tal manera satisfacer a los clientes y muy seguramente hasta superar sus expectativas propuestas.

### **11.10. DECÁLOGO DEL SERVICIO**

Con base en la totalidad de resultados obtenidos, se revela a continuación, un Decálogo del Servicio, donde se enumera lo que a juicio de este estudio, son los puntos claves para lograr un servicio de alta calidad, tanto a nivel interno como externo y así lograr constituir un mayor número de Empresas Modelo en Cultura de Servicio, que cumplen Criterios de Excelencia a Nivel Táctico.

1. La primordial estrategia para alcanzar el éxito, es reconocer al Cliente Interno y Externo como ser humano, advirtiendo sus valores y pretendiendo que el trabajo sea un medio de enriquecimiento y superación, para todos los miembros de la organización.
2. El buen servicio es aquel que se esmera por atender al cliente como si estuviese en su “Propia Casa” o aún mejor que en ella, lleno de comodidades, de un trato cálido y amable, dispuesto a ser asistido en el instante que fuese necesario.
3. Es necesario promover el *compromiso*, basado en la confianza y en la integridad de los colaboradores, para lograr prestar un buen servicio.
4. Un correcto flujo de la información, garantiza que exista una comunicación abierta, que promueva la retroalimentación y se brinde así a los empleados, herramientas necesarias para el justo ejercicio de su labor.

5. El Jefe como líder que motiva, enriquece a la empresa, fomenta el Trabajo en Equipo y garantiza que el colaborador mantenga una actitud diferente frente al trabajo, viéndose reflejado en el servicio prestado.
6. Es importante empoderar al Cliente Interno, darle libertad de acción, puesto que ocupa el primer lugar en la cadena de valor y el retener un cliente, depende en su mayoría de la capacidad de respuesta que el empleado tenga.
7. No se requiere contar con todas las herramientas ni implementar las últimas tendencias administrativas. La Gerencia del Servicio es una labor del día a día que no se restringe a los Manuales de Procesos y Procedimientos, sino a la actitud que sostenga la Alta Dirección.
8. Es preciso fomentar un constante contacto con el cliente, pues es éste quien indica en qué esta fallando la empresa al prestar el servicio y satisfacer sus expectativas y necesidades.
9. Casi tan importante como escuchar al cliente, es establecer un efectivo Sistema de Resolución de Quejas, que de respuesta a las fallas del servicio, que atienda la inquietud del cliente y resuelva, en las medidas de las posibilidades, dicha insatisfacción.
10. La excelencia para lograr la aceptación, prestigio y reconocimiento, se alcanza y conquista en el día a día, puesto que un cliente puede tener una imagen bastante positiva por muchos años de una empresa, mas sólo en un instante puede cambiar de opinión al recibir un mal servicio por tan sólo un colaborador.

#### **11.11. PRÁCTICAS EJEMPLARES DE CADA EMPRESA**

Hotel 101 Park House : Coctel de Gerencia. Evento semanal que pretende reunir a los huéspedes y directivos, de modo que se le haga una atención a los clientes y a su vez los directivos tengan la oportunidad de evaluar el servicio de una manera personal.

Restaurante las Cuatro Estaciones : Constante innovación del servicio mediante la renovación y mejoramiento de los menús estacionales acorde con platos internacionales.

Laboratorio Siplas S.A. : Informe periódico a cliente externo sobre innovaciones en el área de salud y en los nuevos servicios que ofrece.

Clínica Colsubsidio : Sentido humano y responsabilidad social frente a Colombia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALBRETCH, Karl. La Gerencia del Servicio. Irwin-Illinois: Editorial Legis, 1992.

ALBRETCH, Karl. La Revolución del Servicio. Irwin-Illinois: Editorial Legis, 1994.

ALBRETCH, Karl. Servicio al Cliente Interno. Editorial Paidós.

ALBRETCH, Karl. Todo el Poder al Cliente. Editorial Paidós.

BERNAL, Cesar Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Santa Fe de Bogotá: Prentice Hall, 2000.

BERRY, Leonard L. Un Buen Servicio ya no Basta. Editorial Norma.

BLANCHARD KEN, John Carlos y RANDOLPH, Alan. Empowerment. San Francisco-California: Editorial Norma, 1996.

CARLZON, Jan. El Momento de Verdad. Editorial Díaz de Santos.

DESATNICK, Robert. Como Conservar su Clientela, el Secreto del Servicio. San Francisco-California: Editorial Legis, 1989.

GINEBRA, Joan. Dirección por Servicios. La Otra Calidad. Editorial Mc Graw Hill.

HOPESON, Barry. Doce Pasos para el Éxito Brindando Servicio. Editorial Macchi.

HOROVITZ, Jacques. La Satisfacción Total del Cliente. Editorial Mc Graw Hill

KATZ, Bernard. Como Gerenciar el Servicio al Cliente. Editorial Legis.

MARKETING PUBLISHING. La Fórmula del Servicio Excelente. Editorial Díaz de Santos.

MATAMALA S., Ricardo y MUÑOZ C., Jesús Antonio. Administración por Políticas Hoshin-Kanri. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, Editorial Kimpres Ltda, 1994.

PEREZ GÓMEZ, Rafael. Problemas Morales de la Existencia Humana, Editorial Magisterio.

PERRY, Leonard. Calidad de Servicio. Editorial Díaz de Santos.

ROSEMBLUTH, Hal. El Cliente no es lo Primero. Editorial Revista Negocios.

SILICEO, Alfonso y CASARES, David. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Editorial McGraw Hill

SOIN, Sarv S. Control de Calidad Total, Claves, Metodologías y Administración para el Éxito. Mexico: Editorial Mc Graw-Hill , 1997.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. New York: Editorial Norma , 1992.

WALKER, Dennis. El Cliente es lo Primero. Editorial Díaz de Santos.

YEPES STORK, Ricardo y ARANGUREN ECHEVARRIA, Javier. Fundamentos de Antropología. Navarra, España: Editorial Eunsa S.A. , 1998.

ZEITHAML, Valerie. Calidad Total en la Gestión de Servicio. Editorial Díaz de Santos.

## ANEXO A

### ENCUESTA DE EVALUACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

La siguiente es una encuesta se realiza a usted con el objeto de estudiar el servicio interno de su empresa.

Sus respuestas no tendrán consecuencias negativas para ningún miembro de la empresa, ya que simplemente, forma parte de un diagnostico de empresas representativas en servicio a nivel de nuestro país. Su aporte es muy importante. Agradecemos su sinceridad.

Marque con una X la respuesta que considere usted que corresponda a las siguientes afirmaciones:

1. Tengo conocimiento de los programas y planes de calidad y/o servicio que realiza mi empresa.  
 Muy bien       Bien       Regular       Mal
2. Tengo buena relación con la mayoría de mis compañeros, dándose así un buen ambiente de trabajo.  
 Con todos       Con la mayoría       Con algunos pocos       Con muy pocos
3. Mis compañeros están comprometidos con su trabajo.  
 Siempre       Casi siempre       Regularmente       Nunca
4. Mi(s) jefe(s) han asumido un papel de liderazgo que nos motiva a trabajar con entusiasmo.  
 Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Nunca
5. Esta de acuerdo con las políticas de la entidad en relación a la cultura de servicio con los clientes?  
 Muy de acuerdo       De acuerdo       Parcialmente       No de acuerdo

6. Los procesos de la entidad le facilitan a usted prestar un excelente servicio?

Siempre             A veces             Regularmente             No

7. Ha tenido ocasiones en las que por una norma no ha podido prestar el servicio que usted hubiese deseado?

Nunca             Rara vez             Algunas veces             Nunca

8. Siente usted que existe coherencia entre lo que se dice y lo que se observa en relación a la importancia de los clientes?

Total Coherencia     Alguna Coherencia     Poca Coherencia             Ninguna

9. La relación entre divisiones o áreas es de equipo para apoyar la labor del personal en contacto con el cliente?

Excelente             Buena             Regular             Mala

10. A qué atribuye usted la excelente imagen de la entidad en sus clientes?

---

---

---

Tiempo que lleva con la empresa\_\_\_\_\_

Nivel de contacto directo con el cliente: Alto\_\_\_\_\_ Medio\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración!**

## ANEXO B

### ENCUESTA DE EVALUACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE

1. Después de hacer uso de los servicios y productos de la empresa, con qué regularidad regresa?

SIEMPRE     CASI SIEMPRE     DE VEZ EN CUANDO     NUNCA

2. El trato que usted recibe desde el momento de su llegada es amable, de tal manera que se siente bienvenido e importante?

SIEMPRE     CASI SIEMPRE     DE VEZ EN CUANDO     NUNCA

3. Sus quejas o reclamos han sido escuchados?

SIEMPRE     CASI SIEMPRE     DE VEZ EN CUANDO     NUNCA

4. Después de ser escuchados han sido resueltos?

SIEMPRE     CASI SIEMPRE     DE VEZ EN CUANDO     NUNCA

5. Califique de 1 a 5 los elementos claves en el servicio de esta empresa:

(siendo 5 la mayor calificación y 1 la menor)

Los precios

La atención

La calidad del producto o servicio

La capacidad de respuesta

Instalaciones

Observaciones o Comentarios (opcional):

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

## ANEXO C

### ARTICULO DE LA REVISTA LA NOTA ECONÓMICA

negocios

# Una renta amable

*El servicio al cliente es más que una moda. Tiene relación con el P y G de las compañías.*

**El servicio para el cliente va desde la atención hasta la percepción de los valores agregados.**

**H**ace pocos días una persona tuvo un inconveniente de salud. Se dirigió al servicio de urgencias de la Clínica del Country, en Bogotá, y fue atendida. Hasta allí la historia no tiene nada especial. Pero al día siguiente, a las 9:00 a.m., sonó el teléfono de su oficina: "Señor González, le habla María Rodríguez. Yo fui la persona que lo atendió ayer en la Clínica del Country. Llamo para preguntarle cómo amaneció".

La anécdota ilustra un tema del cual se habla mucho. El servicio al cliente, que va más allá de una televisión en una sala de espera. El concepto tomó fuerza con la integración de las economías y de la competencia en mercados de oferta, en los cuales el cliente se fija más en el servicio que en los productos, antes de tomar una de-



decisión de compra. Hoy, la batalla por aumentar la participación se enfrenta con servicio, más que con productos. Para Michael Porter, uno de los "gurús" de la administración, "el servicio al cliente es la ventaja competitiva más importante de la actualidad".

El servicio se puede entender como la suma de factores: producto, valor agregado, trato y tecnología, que perfecciona los procesos. Desde la perspectiva de la empresa es todo lo que realiza en función de satisfacer las expectativas de los clientes, mantener la relación e incrementarla, hasta llegar a convivir con el comprador.

Y para el cliente es todo. Desde la atención hasta la percepción de los valores agregados, pasando por la confianza que le transmi-

ten, no sólo el producto sino la empresa y la persona que lo atiende. Por lo general, el comprador escoge el producto sin problemas, un carro, por ejemplo. En mercados donde hay competencia, la decisión sobre cuál comprar está determinada por la compañía que ofrece mejores servicios y valores agregados. De allí la necesidad de diferenciación, con un componente adicional. Que el servicio genera emociones y pesa en la decisión de compra. También es importante frente a la homologación de productos y servicios, porque el servicio se relaciona con personas, que son las que finalmente enriquecen la relación.

#### Costos y beneficios

El buen servicio ofrece resultados tangibles: fidelidad y recompra, con la ganancia de

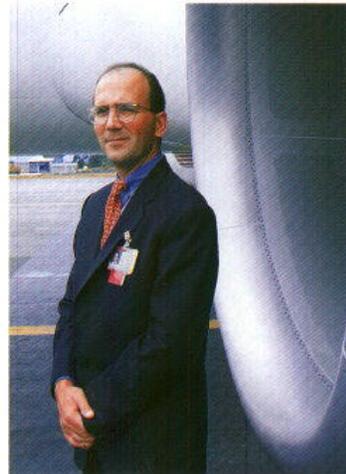
#### Encuesta de servicio

**L**a Nota realizó una encuesta entre 25 presidentes de compañías para conocer cuál consideraban ellos es la mejor empresa en Colombia en el tema de servicio al cliente y por qué razones. Ganó la aerolínea Aces. También se mencionaron otras como el Hospital Pablo Tobón Uribe, en Medellín, el **Hotel 101 Park House**, en Bogotá, EPM de Medellín y se reconocieron los esfuerzos por mejorar de Avianca. Entre las razones que manifestaron algunos para nominar a Aces están la actitud de servicio de la gente, el haber estandarizado los procesos de servicio al cliente y haber integrado el concepto de respeto a la cultura empresarial.

que la reventa representa menores costos para la empresa. El cliente satisfecho tiende a repetir su contacto con la organización que le dio buen servicio. De igual manera hace que el cliente aumente sus expectativas, lo cual lo hace menos tolerante a los errores. Por ello, la cultura del servicio se debe implementar en la medida en que la orga-

nización pueda responder. Es mejor no apresurarse en "estar a la moda", si no se está preparado.

No se puede hablar de servicio sin que sea producto de una decisión corporativa, que involucre a todos los niveles de una organización, amarrado en los más altos, no en mercadeo y en recursos humanos. "Es importante que los colaboradores sean conscientes de la importancia del servicio. Y de lo que representa. Como dice JW Marriot 'cuida de tu gente que tu gente cuidará de tus clientes'", manifestó Fernando Sánchez, 101 Park House. El señor Sánchez es un convencido de los beneficios del servicio al cliente. Incluso, en sus hoteles y tarjetas se lee: "Por favor quéjese", porque entiende que una queja es una oportunidad para mejorar



▲ Juan Emilio Posada, presidente de Aces, logró integrar el concepto de respeto a la cultura empresarial.

Allí está el indicador más claro del buen o mal servicio. El número de clientes que se van. ¿Cuántos presidentes de compañías conocen el número de clientes que se fueron, las razones que los llevaron a hacerlo y entienden el costo que ello representa? "Las empresas invierten mucho dinero en traer clientes nuevos. Cuando los tienen no los cuidan y por eso se van. Sucede que la estructura financiera y de presupuesto de algunas compañías no refleja la valoración del servicio. Los presupuestos para mejorarlo son reducidos, mientras los que se destinan a traer nuevos clientes son altos", indicó Mauricio García, gerente de Psicomarketing International.

El servicio al cliente se dirige hacia hacerlo rentable. Que sea parte de la estrategia de rentabilidad de la compañía. Muchas empresas ofrecen buen servicio y pierden plata, cuando el servicio se debe ofrecer para ganar dinero. El éxito se alcanza cuando las compañías conocen lo que su cliente necesita y logran "alinearse" su estructura (cultura organizacional y tecnología). ■

### Lo bueno y lo malo

- ✓ Las empresas que ofrecen buen servicio tienen precios 9% superiores a los de la competencia
- ✓ Es más costoso traer un cliente nuevo, que hacer un negocio nuevo con un cliente actual.
- ✓ Ese cliente hace nuevos negocios si está bien servido.
- ✓ Un cliente de tres años ofrece cinco veces más rentabilidad que un cliente nuevo.
- ✓ La organización que ofrece buen servicio puede mejorar su rentabilidad de manera importante, un 30% con una buena estrategia de servicio.
- ✓ Si a uno de cada 10 clientes se le resuelve el problema en el sitio, nueve volverán a comprar. Si el problema se resuelve a satisfacción, el cliente le cuenta a otros cinco lo efectiva que es la empresa.
- ✗ Cada cliente insatisfecho cuenta su mala experiencia a por lo menos nueve clientes.
- ✗ El 13% de los clientes insatisfechos narra su triste historia a otros 20. ¿Su organización ha considerado que 100 clientes insatisfechos pueden generar 1.043 clientes, que por lo menos quedan "predispuestos negativamente"?
- ✗ Reconquistar a un cliente insatisfecho puede costarle a una empresa dos veces más que mantenerlo. Y que un cliente insatisfecho cuesta las utilidades de cinco clientes satisfechos.
- ✗ El 70% de los clientes que se van o no regresan lo hacen por mal servicio.
- ✗ El cliente que no vino pudo no hacerlo por varios motivos: un cliente insatisfecho le dice a cinco personas más lo malo del servicio. Varias de esas personas toman la decisión de no ir a esa empresa. Y si está muy disgustado le dice a nueve.

Información producto de estudios internacionales de servicio al cliente suministrada por Fernando Sánchez, 101 Park House y Mauricio García Psicomarketing International.

### NIVELES DE SERVICIO

Insatisfacción ➔ Satisfacción ➔ Enamorar ➔ Sorprender ➔ Agregar valor ➔ Gerenciar la relación ➔ Generar demanda

**ANEXO D**  
**DECÁLOGO DE SERVICIO DE SIPLAS**

 NIT. 900.069.870-9	<b>SIPLAS S.A.</b> SOCIEDAD INTERDISCIPLINARIA PARA LA SALUD S.A. LABORATORIO CLINICO MEDICO <small>CALLE 94 Nº 15 - 45 / 83 PBX: 530 4849 FAX: 218 7152 BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA www.siplaslab.com</small>	FECHA <b>Enero 2001</b>	ORDEN DE SERVICIO Nº
<b>NOTA INFORMATIVA</b> <b>DECALOGO DE SERVICIO</b>			

1. *El paciente es la persona más importante para la organización.*
2. *Al paciente se le brinda atención personalizada con cortesía y amabilidad.*
3. *Al paciente no se le hace esperar.*
4. *El paciente nunca se deja de atender, no se le niega un servicio.*
5. *El paciente debe ser atendido con seguridad y profesionalismo.*
6. *La atención del paciente es supervisada personalmente por los profesionales médicos.*
7. *Al paciente se le ayuda a resolver sus problemas.*
8. *La calidad del servicio debe asegurar la satisfacción del paciente.*
9. *El mejoramiento continuo en la calidad de los servicios debe ser una preocupación constante.*
10. **"EN SIPLAS TODOS TRABAJAMOS CON EXCELENCIA POR EL PACIENTE Y PARA EL MEDICO".**

*Si se considera que en algún momento no se cumple alguno de estos mandamientos, favor reportarlo a la Dirección Médica.*

E. PATIÑO, MD.

V. HERRERA, MD.

J.R. GUTIERREZ, MD.