

**LA GERENCIA DEL SERVICIO COMO UNA NUEVA FILOSOFÍA  
DE ATENCIÓN AL CLIENTE. EL CASO: ESCUELA DE SALUD  
Y CIENCIAS INTEGRALES DEL CAUCA**



**ALVARO EDIEL SÁNCHEZ  
MARIA ALEXANDRA FARIDE DIAGO**

**GUIDO HERNEY CAMPO  
Administrador de Empresas  
Director**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
POPAYÁN  
FEBRERO DE 2002**

**LA GERENCIA DEL SERVICIO COMO UNA NUEVA FILOSOFÍA  
DE ATENCIÓN AL CLIENTE. EL CASO: ESCUELA DE SALUD  
Y CIENCIAS INTEGRALES DEL CAUCA**



**ALVARO EDIEL SÁNCHEZ  
MARIA ALEXANDRA FARIDE DIAGO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
POPAYÁN  
FEBRERO DE 2002**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 OBJETIVO GENERAL	6
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
3 MARCO GENERAL DE LA GERENCIA DE SERVICIO	7
3.1 LA GERENCIA DEL SERVICIO: UNA NUEVA FORMA DE PENSAR	11
3.2 MOMENTOS DE VERDAD	13
3.2.1 Momentos críticos de verdad	17
3.3 CICLOS DEL SERVICIO.	19
3.4 ESTRATEGIA DE SERVICIO	20
3.4.1 Definición	21
3.4.2 Importancia de la Estrategia del Servicio	21
3.4.3 Necesidad de implementar la estrategia del servicio	22
3.4.4 Componentes de una estrategia del servicio	23
3.5 EL SISTEMA DEL SERVICIO	24
3.5.1 Necesidades versus expectativas	24
3.5.2 El paquete de servicios	26
3.5.3 Aspectos básicos del sistema de servicio	27
3.6 AUDITORIA DEL SERVICIO Y LIBRETA DE CALIFICACIONES	30
3.6.1 Análisis e interpretación básica de la libreta de calificaciones del cliente.	31
3.6.2 Esquemas de representación	32
3.7 PROGRAMA DE GERENCIA DEL SERVICIO.	32
3.7.1 Un programa modelo de gerencia del servicio.	35
4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	38
4.1 TALENTO HUMANO	39
4.2 MISIÓN.	41
4.3 VISIÓN	41
4.4 SISTEMA DE SERVICIOS	42
4.5 CICLO DEL SERVICIO	43
4.6 PROCESO DE ADMISIÓN	45
4.7 CICLO GENERAL DEL SERVICIO	46
5. AUDITORIA DE SERVICIO	47
5.1 METODOLOGIA	47
5.1.1 Determinación del tamaño de la muestra y tipo de muestreo.	47

5.1.2	Diseño del cuestionario.	48
5.1.3	Trabajo de campo	48
5.1.4	Interpretación y análisis de datos.	49
5.2	ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES	49
5.3	PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	50
5.3.1	Matriz de niveles de satisfacción	50
5.3.2	Índice Real	51
5.3.3	Índice de satisfacción	51
5.3.4	Índices específicos	52
5.3.5	Análisis cualitativo	57
5.3.5.1	Qué programa se encuentra cursando actualmente	57
5.3.5.2	Semestre que está cursando.	57
5.3.5.3	Competidores dela Escuela de Salud y Ciencias integrales del Cauca.	58
5.3.5.4	Necesidades y expectativas frente a los servicios que ofrece la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca.	59
5.3.5.5	Necesidades.	59
5.3.5.6	Expectativas	60
5.3.5.7	Qué le hace falta a la institución para tener un nivel educativo ideal	60
6.	INDICES DE COMPETENCIA	61
6.1	ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES	61
6.2	PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	61
6.2.1	Matriz de niveles de competencia.	61
6.2.2	Índices de competencia	62
6.2.3	Índices específicos	63
7.	LIBRETA DE CALIFICACIONES	66
7.1	OBJETIVO	66
7.2	DESCRIPCIÓN	66
7.3	LIBRETA DE CALIFICACIONES, ESCUELA DE SALUD Y CIENCIAS INTEGRALES DEL CAUCA	67
7.3.1	Títulos	67
7.3.2	Instrucciones	67
7.3.2.1	Instrucciones para diligenciar la libreta de calificaciones	67
7.3.2.2	Instrucciones para realizar la auditoria del servicio	68
7.3.3	Encabezamiento y cuerpo	68
7.3.4	Diligenciamiento	69
8.	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA ESCUELA DE SALUD Y CIENCIAS INTEGRALES DEL CAUCA.	70
8.1	ANALISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	70
8.2	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	71
	CONCLUSIONES	74
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS	78

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO No. 1. ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO**

**ANEXO No. 2. INDICES DE SATISFACCIÓN AUDITORIA**

## INTRODUCCIÓN

La auditoría del servicio es uno de los elementos más importantes de un programa de servicio al cliente, puesto que permite plantear estrategias para mejorar la calidad del servicio.

Además, es importante porque cumple un papel activo dentro de los procesos de calidad total de la empresa y contribuye al mejoramiento continuo de la institución.

Está basada en datos sobre la calidad del servicio que se presta al cliente, por lo tanto la auditoría del servicio se constituye en una metodología para obtener información para lograr la satisfacción del cliente y mejorar los procesos de calidad de la empresa con respecto al servicio prestado.

Las empresas en la actualidad deben enfocarse en la prestación del servicio, por lo que la competitividad de ellas dependen de la calidad de éste servicio. Actualmente, en la ciudad de Popayán hay varias empresas prestadoras de servicios educativos, lo que ha ocasionado la pérdida de competitividad gracias a la disminución de estudiantes, por lo que es importante prestar un buen servicio al cliente como elemento diferenciador.

La Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca desde su fundación no ha evaluado la calidad del servicio, por lo que es fundamental la realización de una auditoria que contribuya al mejoramiento de la calidad del mismo a través del planteamiento de estrategias.

El estudio se desarrollo en capítulos que se realizaron de la siguiente forma:

En el primer capítulo, se analizan los antecedentes del problema y se plantea el problema de investigación.

En el segundo capítulo, se describen los objetivos generales y específicos del estudio.

En el tercer capítulo, se analizan las generalidades de la gerencia del servicio, en éste se estudia la gerencia del servicio como una nueva forma de pensar, los momentos de verdad, la importancia de los ciclos del servicio, como se plantean las estrategias del servicio, los factores del sistema del servicio, la importancia y metodología para desarrollar la auditoria del servicio y el programa del servicio al cliente.

En el cuarto capítulo, se estudian las generalidades de la empresa, dentro de éste la organización administrativa, la misión, visión, el sistema y el ciclo del servicio.

En el quinto capítulo, se elabora la auditoria del servicio, la metodología para su realización, la asignación de porcentajes, como se preparan y se analizan los datos cuantitativos y el análisis cualitativo.

En el capítulo sexto, se analizan los índices de competencia, como se asignan los porcentajes y la forma de preparar y analizar los datos.

En el séptimo capítulo, se desarrolla la libreta de calificaciones del cliente y los pasos para su realización, igualmente las instrucciones para que la institución pueda seguir registrando las auditorias realizadas.

En el octavo capítulo se presenta la propuesta de servicio al cliente, se analizan los factores críticos y se plantean estrategias de mejoramiento del servicio

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.<sup>1</sup>

## 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Actualmente en la ciudad de Popayán hay mucha competencia en lo que tiene que ver con empresas prestadoras de servicios educativos, por lo que se deben determinar estrategias que les permitan ser más competitivas.

La proliferación de escuelas técnicas en la ciudad ha ocasionado pérdida en la competitividad o en las ventas gracias a la disminución de estudiantes, por esta razón es importante la prestación del servicio como un elemento diferenciador.

El servicio al cliente es una herramienta fundamental que contribuye a aumentar la competitividad, es lo que se denomina el "producto invisible". Por lo tanto, el servicio al cliente requiere un nuevo enfoque en el que este producto sea de la mejor calidad, o sea, satisfacer lo mejor posible las necesidades de los clientes.

De esta forma es importante observar si el actual sistema de servicio al cliente está cumpliendo con todas las expectativas y si éste sistema está acorde a las necesidades de los clientes.

---

<sup>1</sup> Anteproyecto.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿Cuáles elementos del sistema de servicio actual prestado por la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca han contribuido a la pérdida de participación en el mercado?.

## **2. OBJETIVOS <sup>2</sup>**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL.**

Proponer un sistema de servicio al cliente externo de acuerdo a las nuevas tendencias de la gerencia del servicio en la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Realizar una auditoria del servicio al cliente externo.
- Obtener índices de satisfacción y de competencia.
- Elaborar la libreta de calificaciones con base en las auditorías del servicio.
- Realizar un diagnóstico de la prestación del servicio en la Escuela de Salud y Ciencias integrales del Cauca.
- Identificar los elementos fundamentales de la gerencia del servicio que se encuentren dentro de la organización.
- Analizar las diferentes estrategias para desarrollar un sistema de servicio al cliente.

---

<sup>2</sup> Anteproyecto.

### **3. MARCO GENERAL DE LA GERENCIA DE SERVICIO**

Actualmente se enfoca el manejo de las industrias a la satisfacción del cliente, por encima de la producción sin restarle importancia a la misma, por ésta razón se ha ido incrementando en la mayoría de empresas el número de empleados en posiciones técnicas, a nivel gerencial y de oficina, superando en número a los obreros.

El servicio es hoy el negocio de negocios en el mundo. La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar, buscando la satisfacción de los clientes y consumidores que esperan calidad y servicio como parte de cualquier compra. Todas las empresas deben estar ligadas a éste tipo de desafío como las empresas de fabricantes, organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro, oficiales y privadas.

La necesidad de concentrarse en el cliente y preocuparse por el servicio es el nuevo patrón que emplean clientes y consumidores para medir las realizaciones de una organización, cada día el mundo de los negocios está optando por negociar con aquellos que prestan servicio y disminuyendo su actividad con aquellos que solo abastecen.

Las organizaciones si desean ser competitivas deben desarrollar dos nuevas capacidades. *“La primera se refiere a la habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y para crear una gran orientación hacia el servicio alrededor y dentro de la perspectiva de su futuro estratégico. La segunda capacidad, que tal vez es más difícil de desarrollar, es la habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio.”*<sup>3</sup>

*“En las empresas se deben tener en cuenta tres aspectos primordiales para el buen funcionamiento de la misma en todos los campos, en primer lugar se tiene un punto importante que se concentra en prestar el servicio adecuado al cliente para su satisfacción, en segundo lugar la parte productiva que es igualmente importante y que responderá a las exigencias del consumidor, núcleo del éxito de toda empresa, en tercer lugar se debe ser audaz ante los cambios que se presenten día a día con relación al mercado.”*<sup>4</sup>

La Gerencia del servicio ha llegado a ser un término popular en todos los niveles gerenciales en el mundo; es un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio.

Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

Esta definición tiene algunas consecuencias inmediatas que hacen a la gerencia del servicio muy diferente de los enfoques tradicionales del servicio al cliente. Es un concepto de transformación que va mucho más allá de las

---

<sup>3</sup> ALBERCHT, Karl. Gerencia del Servicio. Temas Gerenciales. P. 71.

<sup>4</sup> Ibid. P. 75.

prácticas convencionales que normalmente han aplicado las empresas para operar en las industrias de servicios. Fue este carácter general del concepto escandinavo de manejar el servicio.

*“Los enfoques norteamericanos de la gerencia en el servicio generalmente incluían dos líneas básicas de acción que parecían limitadas en su efectividad. La primera y más común es el “departamento de servicios al cliente”. La mayoría de los almacenes de departamentos, hospitales, hoteles, aerolíneas y demás, debe tener alguna persona o departamento cuya misión es manejar los problemas de los clientes. Pero generalmente este departamento es el de quejas y rara vez algo más. Es decir, por regla general, la unidad contribuye en poco o nada hasta que un cliente descontento presenta algún problema.”<sup>5</sup>*

Según el punto de vista escandinavo, tener un departamento de servicios para los clientes puede no ser algo bueno. La filosofía de la gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que todas las cosas salgan bien para el cliente. Ciertamente, cualquiera que esté en contacto directo con el cliente debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista de éste y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad. Pero todos los demás necesitan también tener al cliente en su mente. Según la filosofía de la gerencia del servicio, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para clientes.

El otro enfoque que se le da en Norteamérica a la gerencia del servicio es como una reacción refleja de la gerencia ante los niveles crecientes de quejas de los clientes. Cuando las quejas de los clientes exceden el número esperado se procede a tomar decisiones, de lo contrario no. Característicamente, cualquier ejecutivo que esté encargado de resolver esta clase de problemas va a pedir

---

<sup>5</sup> ALBERCHT, Karl. Revolución del Servicio. Temas Gerenciales. P. 19.

que haya entrenamiento para el servicio a los clientes. Se reúnen los culpables de costumbre -los empleados de nivel de contacto- y se les pone a hacer cursos. *“Los empleados asisten a seminarios sobre cómo sonreír, cómo ser simpáticos y cómo consentir a los clientes. Con frecuencia ellos salen de las clases con la sensación de haber sido reprendidos y corregidos, como si hubieran sido castigados sin saber por qué.”*<sup>6</sup>

Este método parece iniciarse con la suposición de que las personas en contacto con el público son el problema: en alguna forma les falta algo y hay que corregirlas. Sin embargo, casi siempre el problema se origina en la falta de cualquier tipo de compromiso de calidad o de enfoque en el servicio por parte de los directivos de la organización. Los empleados simplemente se ciñen a las expectativas que se les comunican. Una vez que éstos han sido corregidos y han sido readaptados, los gerentes pueden regresar a sus quehaceres con la confianza de que han hecho algo por el problema del servicio a los clientes. El hecho de aprender a sonreír puede tener un efecto energizante a corto plazo y a veces puede producir mejores reacciones de parte de los clientes. Pero rara vez produce resultados duraderos si no hay una cultura que sostenga y apoye la nueva conducta de los empleados.

El enfoque de la gerencia del servicio se inicia a un nivel mucho más fundamental que cualquiera de los métodos que se acaban de describir. Busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todo el mundo en la organización, inclusive los gerentes. Empieza con la responsabilidad de los altos gerentes de definir la

---

<sup>6</sup> Ibid. P. 21.

misión del negocio y de especificar la estrategia que se necesita para convertir la calidad del servicio en la clave de la operación del negocio.

Una vez que los gerentes de todos los niveles están listos para entender, apoyar y contribuir a la misión del servicio, empezarán a hacer las cosas que más convengan para ayudar a la gente en contacto con el público a preocuparse por los clientes. En lugar de cansar a los empleados con el servicio deficiente, los gerentes deben ser líderes y dar el soporte que necesitan para que realicen un trabajo sobresaliente.

### **3.1 LA GERENCIA DEL SERVICIO: UNA NUEVA FORMA DE PENSAR.**

La gerencia del servicio, como modelo de gerencia y una filosofía, está llamando la atención de los ejecutivos en muchos negocios de servicios. Ofrece un marco de referencia unificador para pensar acerca del mercado, el cliente, el producto y la organización. Por primera vez, los directivos de las organizaciones de servicios tienen un medio para llevar a todos los miembros de la organización por el mismo camino.

Pero el hecho de adoptar la filosofía de la gerencia del servicio tarde o temprano los obliga a reexaminar algunas de sus hipótesis más fundamentales, creencias y hábitos de pensar. Para que la gerencia del servicio funcione

efectivamente, los ejecutivos necesitan cambiar su modo de ver el mundo y observar algunas cosas viejas en forma nueva. Hacer que ocurra la expansión de este paradigma es uno de los grandes valores invisibles de la filosofía.

Las organizaciones están llegando a ver el producto del servicio como fundamentalmente diferente, en algunas formas muy importantes, a partir de un producto convencional. Esta nueva forma de ver el producto de la organización altera profundamente su manera de pensar acerca de los clientes, las organizaciones y su trabajo como gerentes.

La gerencia del servicio sugiere una nueva perspectiva con respecto al punto de vista del cliente. En un negocio de servicio, los clientes satisfechos son un activo. Si se quiere comprar un negocio de servicio, como un consultorio médico, un restaurante o un corretaje de seguros, se tendrá que pagar más que el valor del equipo y las instalaciones. En la satisfacción del cliente hay un capital. Si el negocio está en decadencia y perdiendo clientes, se tendrá que pagar menos que cuando tiene una sólida base de lealtad de la clientela y repetición de negocios. Las compras futuras de los clientes tienen cierto valor actual como parte del capital intangible del negocio.

Es muy sensato pensar en los clientes como un apreciable activo del negocio. Un activo apreciable es aquel que aumenta su valor con el tiempo; exactamente lo que ocurre cuando aumenta con el tiempo la satisfacción y la lealtad de los

clientes. Los gerentes de numerosos negocios de servicio necesitan empezar a pensar desde el punto de vista de la corriente de ingresos vitalicios de que se dispone con un cliente cualquiera.

Ésta es la razón por la cual tiene tan poco sentido tratar con un cliente en forma estricta e inflexible, impidiendo así la satisfacción y socavando la lealtad. La queja del cliente, la solicitud de un reembolso o cambio, el favor especial, todo adquiere mucha más importancia cuando se mira en el cliente un activo apreciable a largo plazo. Cada contacto individual con el cliente es una parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor de ese cliente como parte del activo.

Esta visión del cliente, esta redefinición del producto y esta reflexión sobre lo que debe hacer la compañía, es el punto de partida para la filosofía total de la gerencia de un establecimiento de servicios. Esto lleva al concepto de los momentos decisivos o momentos de verdad.

### **3.2 MOMENTOS DE VERDAD.**

*“La calidad del servicio está en los detalles, es decir, la relación entre el proveedor del servicio y los compradores del servicio existe en muchos puntos individuales de contacto.”<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Ibid. P. 23.

Este hecho hace que el producto del servicio sea fundamental e inevitablemente algo diferente de un producto físico sólido, especialmente con respecto a la seguridad de la calidad. Si uno está fabricando un producto físico, se puede controlar la calidad del producto realizando toda la manufactura en un solo sitio e inspeccionando los productos a medida que vayan saliendo de la línea de fabricación. Pero, esto no es lo que ocurre con los servicios, un servicio "se fabrica" en el momento de entregarlo, y en casi todos los casos hay muchos puntos de entrega.

Por ejemplo, en una cadena de almacenes, miles de personas en numerosos sitios producen y entregan el producto del servicio. Se pueden fabricar todos los productos físicos que se venden en un solo sitio, pero no es posible fabricar las interacciones con los clientes en un sitio central. Hay que hacer la manufactura, momento a momento, miles de veces al día.

Esto quiere decir que los métodos tradicionales de la garantía de calidad, la centralización y la inspección, ya no tienen validez. Se necesita una nueva conceptualización de la calidad del servicio, una que responda por el proceso fundamentalmente humano de fabricar y entregar el producto.

Según la terminología de la gerencia del servicio, un momento de verdad o momento decisivo es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con

cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

La idea de la gerencia del servicio sugiere que estos numerosos momentos decisivos son los componentes fundamentales del producto del servicio. El momento de verdad es el átomo básico de servicio, la unidad indivisible más pequeña del valor entregado al cliente.

El servicio que se produce y entrega son los momentos de verdad. Los productos físicos pueden formar parte de la interacción con el cliente en los momentos de verdad, pero en realidad son esos momentos propiamente los que constituyen el producto.

Si se toma literal y concretamente el concepto de momentos de verdad, hay que olvidarse de las tareas, de los cargos y de las estructuras organizacionales y procedimientos para empezar a pensar en términos de resultados. Se puede empezar inmediatamente a hacer un inventario de los momentos de verdad que experimentan los clientes cuando la línea de contacto con el público le entrega a éste el servicio. Una vez que se sepa lo que son estos momentos de verdad, se pueden analizar uno por uno desde el punto de vista de la calidad. Se puede empezar mejorando aquellos que requieran mejora y buscando la manera de agregar valor a todos ellos.

Un momento de verdad generalmente no es positivo ni negativo en sí. Lo que cuenta es el resultado del momento de verdad.

*“Hay que tener presente que no todos los momentos de verdad implican interacción directa entre los empleados y los clientes. Cuando el cliente ve algún anuncio, ése es un momento de verdad; crea una impresión. Para el cliente, pasear por las instalaciones del negocio es un momento de verdad.”<sup>8</sup>*

Entrar a un aparcadero, caminar por un pasillo y tener una impresión del sitio, recibir una cuenta o un estado de cuenta en el correo, escuchar una voz grabada en el teléfono, llevar un paquete a la casa y abrirlo, todos éstos son acontecimientos que conducen a una impresión sobre el servicio. La suma de todos estos posibles momentos de verdad que experimentan los clientes, humanos y no humanos, traduce la imagen del servicio.

Cuando uno piensa acerca de este nuevo concepto del producto, en términos de momentos de verdad como episodios que ofrecen oportunidades percederas para dar una impresión de la calidad, es obvio que la gerencia no ejerce control sobre esa calidad. Los gerentes no pueden estar presentes en todos los momentos decisivos para supervisar y asegurarse de que los empleados los manejan adecuadamente. Esto significa que ellos deben confiar en la gente trabajadora que está manejando esos momentos.

---

<sup>8</sup> Ibid. P. 25.

En realidad, esta gente son los gerentes en tales momentos; están manejando los momentos de verdad.

*“Cada empleado del servicio es un gerente, en alguna forma. Cada uno controla el resultado del momento de verdad ejerciendo control sobre su propio comportamiento hacia el cliente. Si la gente del servicio es apática, desagradable, hostil, fría, distante o no cooperativa, sus momentos de verdad quedan arruinados. Si es amable, agradable, afable, simpática, cooperativa y recursiva para tomar a su cargo el problema del cliente, entonces sus momentos de verdad brillan, y el cliente tiende a generalizar esas experiencias para toda la imagen del servicio.”<sup>9</sup>*

A veces, este simple concepto de los momentos de verdad parece demasiado sencillo para algunos gerentes, por lo que es necesario repetir y volver a hacer hincapié en la definición de un momento de verdad, con el fin de ayudar a pensar más concretamente en él.

El concepto de los momentos de verdad es una de las piedras fundamentales de la teoría de la gerencia del servicio, que forma parte prácticamente de todos los análisis sobre la calidad del servicio que siguen.

### **3.2.1 Momentos críticos de verdad.**

No todos los momentos de verdad se crean de igual manera. Un negocio de servicio de gran contacto puede tener más de 100 clases diferentes de

---

<sup>9</sup> Ibid. P. 26.

momentos de verdad, pero generalmente sólo unos cuantos tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes.

Aquí se tienen los ingredientes básicos del éxito o del fracaso del servicio. Si la persona que presta el servicio realmente está pensando en él, va a concentrar su atención en los elementos importantes de este momento de verdad y lo manejará de tal manera que maximice el impacto sobre el cliente, o al menos minimice el impacto negativo.

Por el contrario, si la persona encargada del servicio está de prisa, preocupada, cansada, aburrida o simplemente insensible, puede manejar toda la situación mecánica e impersonalmente, que es lo que ocurre con demasiada frecuencia en las instituciones hospitalarias. La combinación de un momento crítico de verdad -es decir, con impacto significativo sobre el cliente- con una persona del servicio insensible, descuidada o incompetente, es una prescripción del desastre. La brecha entre la clase de tratamiento que el cliente estaba esperando y la que realmente recibe crea un sentimiento especialmente negativo.

Estos momentos críticos de verdad exigen especial cuidado y tratamiento. Los gerentes no pueden estar en todas partes a la vez y por eso necesitan elegir cuidadosamente aquellos aspectos de la operación que tienen el impacto potencial más alto -positivo o negativo- sobre la satisfacción del cliente y la

intención de nueva compra. Necesitan mantener bajo vigilancia estos aspectos especiales del producto y ayudar a manejarlos efectivamente.

### **3.3 CICLOS DEL SERVICIO.**

Un ciclo del servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio. Éste es el patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con el enfoque "técnico" para establecer el negocio. Se puede estar condicionado a pensar en la operación del servicio desde el punto de vista de departamentos organizacionales y especialidades que deben participar en la prestación del servicio.

Pero el cliente rara vez piensa en términos de departamentos o especialidades. Generalmente piensa sólo desde la perspectiva de tener una necesidad y tener que tomar medidas para satisfacerla. El cliente piensa en términos de un objetivo.

*“Es común entre los negocios de servicios hacer falsas promesas debido a la forma como está organizado el negocio. Si el cliente tiene un problema complicado o insólito o una necesidad no rutinaria para la cual el negocio no posee un "sistema", parece especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna. Muchos negocios repetidos se han frustrado probablemente porque la gente no pudo tener acceso a alguien que se preocupara por su problema o calmara sus inquietudes, más que por cualquier otra razón.”<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> Ibid. P. 31.

El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo. Los diferentes momentos de verdad forman una cadena de acontecimientos continua. Aun cuando se pueda tratar con 10 ó 15 departamentos distintos, para el cliente es un solo proceso completo.

Sin embargo, los proveedores del servicio generalmente no piensan en el proceso como un flujo único de experiencias conexas. Piensan en él como en sus tareas y responsabilidades propias e individuales.

El ciclo del servicio muestra el servicio como el cliente lo experimenta en una de tantas personas que forman una fila que es preciso hacer mover. Lo mismo que el concepto de momento de verdad, el ciclo del servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes. Analizar y mejorar los ciclos del servicio es una parte fundamental del proceso de "ingeniería" de la gerencia del servicio.

### **3.4 ESTRATEGIA DE SERVICIO.**

Una de las cosas más importantes según Peter Drucker para toda organización es determinar exactamente en que actividad está, esto es precisamente cierto para las organizaciones de servicios puesto con frecuencia no se tiene claridad de las metas ya que ningún producto tangible sale de la línea de producción.

Todos los que se entienden con el diseño y prestación de un servicio deben tener el mismo concepto de ese servicio y sus propósitos para el consumidor.

#### **3.4.1 Definición.**

*“Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”<sup>11</sup>*

La visión juega un papel importante en el desarrollo de una estrategia del servicio, es la capacidad para darse cuenta de lo que hay en el mundo de los negocios alrededor de su organización, analizar su posición en ese mundo y tener un concepto claro de la posición que se quiere ocupar. Este es un proceso de pensamiento empresarial, sofisticado que exige criterio, creatividad y la capacidad de pensar a un nivel global.

#### **3.4.2 Importancia de la Estrategia del Servicio.**

Una estrategia de servicio eficiente “posiciona” el servicio en el mercado. Le proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje de tal manera que diga algo, que tenga significado y que tenga conexión con una necesidad de

---

<sup>11</sup> ALBERCHT, Karl. Gerencia del Servicio. Temas Gerenciales. P. 69.

compra conocida o un factor motivacional. El posicionar un producto es un paso fundamental en el desarrollo de la estrategia de mercado, por ejemplo, un Porsche ocupa una posición diferente (es decir, recurre a un conjunto diferente de valores y preferencias) que un Mercedes o un Honda.

### **3.4.3 Necesidad de implementar la estrategia del servicio.**

Generalmente las organizaciones de servicios replantean sus estrategias básicas de servicios por dos razones:

- Con el fin de anticiparse a los cambios en el mercado. Este caso se presenta cuando los ejecutivos de una empresa evalúan sistemática y regularmente las relaciones con su público, ellos se reúnen para revisar sus ejecuciones financieras, los datos del mercado y las tendencias importantes del negocio.
- En respuesta a una crisis que se presenta cuando peligrosamente pierden contacto con el mercado. Este caso es mucho más frecuente, ésta se presenta cuando una organización se trastorna al reaccionar ante una crisis como una fuerte baja de ventas o una pérdida significativa de su participación en el mercado.

#### **3.4.4 Componentes de una estrategia del servicio.**

Una estrategia efectiva de los servicios pone en juego tres conceptos importantes:

- La investigación de mercados. Una buena investigación de mercados y el análisis apropiado de sus resultados, es uno de los principales puntos de partida para llegar a una buena estrategia del servicio.
- La misión del negocio. Esta puede hacerse en forma de un esquema específico del negocio o de una afirmación de la política de la compañía que refleje el propósito comercial único de la organización. La explicación de la misión de la compañía debe decir en forma clara cual es su mercado objetivo, el tipo ofrecido a ese mercado y los medios característicos que utilizará la compañía para acercarse a él.
- Los valores motores de la organización. Son un conjunto de principios corporativos claramente establecidos y bien publicitados, que constituyen los valores de su organización.

Combinando estos tres procesos fundamentales del pensamiento, es posible lograr un enfoque de mucho significado en las necesidades y expectativas de los clientes, que cree una diferencia en el mercado, a su vez si falta alguno de éstos tres elementos es importante que la alta gerencia lo ubique. Tratar de desarrollar una estrategia de servicio sin una clara comprensión de las realidades del mercado, la misión verdadera de la organización y los valores

motivacionales que la empresa quiere defender, puede ser una experiencia frustrante e improductiva.

### **3.5 EL SISTEMA DEL SERVICIO.**

El factor clave del éxito, donde está implícito el sistema de servicio, es el sistema "amable para el cliente". Los sistemas de servicio que tienen bajo puntaje en amabilidad, por su propia estructura, tratan de subordinar comodidad y facilidad de acceso para el cliente a favor de la comodidad de la gente que trabaja dentro del sistema. En cambio, un sistema amable con el cliente es aquel cuya planeación básica facilita las cosas para éste. El diseño de un sistema de servicio eficiente vuelve realidad las prioridades del servicio que se explican en la estrategia del servicio. Es un sistema amable para el cliente porque empieza y termina con sus necesidades, sus expectativas y sus motivaciones de compra.

#### **3.5.1 Necesidades versus expectativas.**

Si se necesita descubrir qué quiere el cliente, qué es lo que va a comprar y no va a comprar, se utilizan dos atributos diferentes de psicología del consumidor, necesidades y expectativas, para descubrir el componente de demanda del paquete de servicios. La distinción es importante, porque los dos son tan

diferentes como definitivos para el último criterio del consumidor sobre satisfacción de un servicio. El paquete de servicios de una organización debe contener no solamente lo que sus clientes necesitan sino también lo que esperan, si se sienten contentos con el servicio ofrecido.

Las necesidades del cliente tienen una forma de no permanecer satisfechas por mucho tiempo. Las modas llegan y se van, las tendencias suben y caen y surgen nuevos métodos de vivir y hacer negocios. Cuando la gente envejece y la población sufre cambios demográficos importantes, se hace necesario replantear productos, servicios y mercados completos.

La gente también se familiariza con productos y servicios que alguna vez consideraron nuevos o novedosos. Mientras más experiencia tengan los consumidores con un producto o servicio, más perspicaces se vuelven con sus propias necesidades y la variedad de formas que existen para satisfacer esas necesidades. Los clientes no son todos iguales y sus necesidades y motivaciones cambian a medida que aumenta su experiencia con su producto o servicio. Se puede pensar en función de dos tipos distintos de cliente: el generalista inexperto que es ingenuo respecto a su producto o servicio y el comprador sofisticado y especialista con experiencia, que conoce perfectamente su producto o servicio.

A medida que una persona avanza a lo largo de la escala de experiencia desde el generalista inexperto hasta el especialista experimentado, sus necesidades empiezan a cambiar, sus expectativas se vuelven más exigentes y las evaluaciones se hacen más decisivas. Dependiendo de la naturaleza del producto o servicio, puede valer la pena tratar de "acomodar" el servicio, ofreciendo más de un nivel de familiaridad y experiencia. De esta manera, se puede atraer a los principiantes sin dejar de lado a los usuarios más avanzados, y viceversa.

### **3.5.2 El paquete de servicios**

Uno de los conceptos más útiles en la gerencia del servicio es la noción de paquete de servicios. Este término, que nació en Escandinavia, se usa mucho allí para evaluar los niveles de los servicios. Los expertos en gerencia del servicio defieren en las definiciones que dan, pero casi todos están de acuerdo en que el paquete de servicios es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente.

El concepto de paquete de servicios da un marco de referencia para pensar sistemáticamente en el sistema de prestación. Su paquete de servicios se deriva lógicamente de su estrategia del servicio. Constituye el valor básico que

entrega. Su sistema de servicio se deriva entonces de la definición del paquete de servicios.

En este paquete no hay ningún misterio. En la mayor parte de las organizaciones ya existe un conjunto de bienes, servicios y experiencias. Excepcionalmente los paquetes de servicios se inician pequeños y se desarrollan con el tiempo. Pero si requieren un replanteamiento, es útil regresar a los primeros principios y meditar a través de todo el proyecto a la luz de la estrategia de servicio.

La definición del paquete de servicios exige una clara comprensión de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, una clara estrategia para prestar el servicio y mucha creatividad y criterio sobre el mercado. Una vez definido claramente el paquete de servicios, se está en condiciones de emprender el diseño o rediseño del sistema de servicio con miras a maximizar la fuerza de su posición competitiva.

### **3.5.3 Aspectos básicos del sistema de servicio.**

Tradicionalmente, la planeación -en el sentido estratégico- ha sido un verdadero problema para la gente encargada de los sistemas de servicios, o al menos así

parece. Muchos, si no la mayor parte de los sistemas de servicios, parecen ingobernables, estáticos e inamovibles.

Para casi todos los del presente siglo el servicio ha sido una ocurrencia nueva, realmente en casi todas las industrias. Los gerentes lo han considerado alternativamente como un arma secreta de mercadeo o un subproducto perjudicial necesario y costoso de la fabricación de bienes. Rara vez se ha considerado al servicio como una fuerza estratégica importante, y ciertamente nunca como un asunto comercial en sí.

Según la mentalidad de los aspirantes a industriales a comienzos del siglo XX, servicio estaba inseparablemente asociado con "servidumbre". Difícilmente era algo parecido a lo que una empresa hubieran concebido como fuente de ingresos. La única conciencia que un gerente de industria debía tener de la calidad del servicio era estando en la fase de recaudación.

Dentro del contexto de esa imagen del servicio, no es ninguna sorpresa que la mayor parte de los sistemas de servicios contemporáneos sean tan malos. No es que alguien a propósito los haya creado para prestar un servicio mediocre, o que hayan sido abandonados intelectualmente y se les haya permitido "desenvolverse" por su propia cuenta. Es un caso de simple negligencia histórica. Cuando se deja que un sistema organizacional evolucione por su

cuenta, casi con seguridad se desarrolla en dirección a la utilidad personal, transformándose en algo introvertido y nunca proyectado hacia el exterior.

Los ejemplos de servicios deficientes son numerosos; en encuesta tras encuesta los servicios encabezan la lista desde el punto de vista de la insatisfacción de los consumidores. Ideas como el método de H & R Block para la preparación de contribuyentes, la fórmula de Mc Donalds para el servicio de comidas rápidas y el concepto de Wald Disney sobre entretenimiento, son tan pocas y disímiles que parecen ser el producto del genio -un brillante destello que nunca se puede repetir.

Aquí el punto clave es que estamos entrando en la era de la demanda sin precedentes de servicio de alta calidad a escala mundial, y la mayor parte de los sistemas de servicios de los cuales se tiene que depender para satisfacer esta creciente demanda. No siguen ningún ritmo ni razón; no tienen ningún sentido operacional, económico o lógico. En una palabra, no tienen ninguna planeación.

En un sistema de servicios bien planeados y ejecutados es una característica sorprendente que el servicio en sí parece simple y descomplicado. El sistema opera tan bien y el servicio se presta tan fácilmente, que el "sistema" es casi invisible.

Existen varias razones que explican la falta de diseño analítico de sistemas de servicios. Los servicios son inusuales por cuanto tienen impacto pero ninguna forma. Como la luz, no se puede almacenar físicamente o poseer y con frecuencia su consumo es simultáneo.

### **3.6 AUDITORIA DEL SERVICIO Y LIBRETA DE CALIFICACIONES.**

La necesidad de concentrarse en el cliente y preocuparse por el servicio es el nuevo patrón que emplean clientes y consumidores para medir las realizaciones de una organización, en lo referente a las mediciones, la empresa aprovecha esa oportunidad que tiene para medir sus fortalezas mediante la percepción que tienen los clientes de la empresa u organización. Dicha medición se realiza mediante una estrategia diseñada por la empresa “para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y de los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos”. A esto es a lo que se le conoce como “Auditoría del Servicio”. Pero las auditorías de servicio son procesos continuos y dinámicos que tienen mayor efectividad si se realizan con constancia y seguimiento dentro de la empresa. Es así como surge otro concepto importante dentro de la gerencia del servicio: “la libreta de calificaciones del cliente” que se considera como “una herramienta que registra la medición de calidad del servicio que la organización provee, mediante la

presentación acumulada del desempeño de la organización frente al cliente, con base en los índices de satisfacción y competitividad” .

La libreta de calificaciones contiene datos apreciables en un momento determinado, bajo la forma de índices; se hace indispensable mencionar cómo se realiza dicho análisis, puesto que para la elaboración del sistema de servicio al cliente en la Escuela de Salud del Cauca se parte de la libreta de calificaciones.

### **3.6.1 Análisis e interpretación básica de la libreta de calificaciones del cliente.**

En el análisis e interpretación de la libreta de calificaciones del cliente, Humberto Serna, nos menciona cuatro (4) opciones basadas en parámetros internacionales de calidad total y de comparación con la competencia, esas opciones son las siguientes:

*a. Evaluación de la situación actual*

*Considera el análisis de los índices de satisfacción y competencia, obtenidos como resultado de la aplicación de la última auditoría del servicio realizada.*

*b. Evaluación acumulada de las auditorías del servicio realizadas*

*Evalúa los índices acumulados de satisfacción y competencia, los cuales se calculan con base en el promedio aritmético de los obtenidos en las diferentes auditorías realizadas.*

*c. Evaluación de las tendencias de índices de satisfacción y competencia*

*Analiza el comportamiento de los diferentes índices obtenidos, teniendo en cuenta los valores históricos registrados en la libreta de calificaciones del cliente.*

*El comportamiento de los índices obtenidos puede ser: estable, creciente, decreciente o cíclico, a través del tiempo.*

*d. Evaluación comparativa dos a dos*

*1. Entre una auditoría y otra, mediante la comparación de índices obtenidos.*

*2. Entre una auditoría y el acumulado, por medio de la comparación entre un índice obtenido en una auditoría, con respecto al obtenido en el acumulado.*

*3. Entre los diferentes índices obtenidos, mediante el análisis comparativo de índices de diferentes clases.”<sup>12</sup>*

### **3.6.2 Esquemas de representación.**

Para mayor claridad y facilidad en la interpretación y análisis de la libreta de calificaciones se aplican unos representaciones, entre las que se hayan las aplicadas por el autor mencionado anteriormente, estas son:

- El cuadro de tendencias.
- Los perfiles de satisfacción del cliente.
- La matriz de niveles de satisfacción.
- El perfil de competencia.
- Las gráficas de barras.

### **3.7 PROGRAMA DE GERENCIA DEL SERVICIO.**

El camino hacia la excelencia del servicio está lleno de ambiciosos programas corporativos, que se suponían irían a revolucionar las organizaciones, a

---

<sup>12</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. P. 179.

colocarlas en el mapa competitivamente y otorgarles los beneficios del liderazgo de la calidad en sus industrias. Ahí está el deseo, pero con frecuencia la organización simplemente no está lista para emprender la aventura. Los errores y peligros latentes pueden descarrilar cualquier esfuerzo si no existen condiciones adecuadas. Naturalmente, ninguna situación organizacional será perfecta. Siempre se presentarán problemas prácticos y factores que se puedan interponer. Pero haciendo una evaluación del estado de cosas desde el principio, se pueden determinar si en las manos se tienen las estrategias adecuadas. De lo contrario, y si se cree que una posición de servicio es válida e importante, se debe tratar ante todo la cuestión del estado de preparación. Hay que eliminar los principales obstáculos antes de tratar de lanzar una iniciativa de servicio.

Si los componentes necesarios para el éxito no están en su sitio, el lanzamiento de un programa de servicio llega a incluir también la preparación de la misma compañía como parte del programa. Prácticamente, ésta es siempre la situación hasta cierto punto. Llegar a orientarse hacia el cliente y hacia el servicio es algo que implica, hasta cierto grado, transformar la organización. Pero a veces la propia organización necesita reparaciones importantes antes de poder funcionar un buen programa.

Los dos componentes principales de la preparación consisten en un fuerte equipo ejecutivo, que pueda transmitir el programa a la gente de la organización

y ganar su credibilidad y consagración; y una cultura sólida y sana que sirva de soporte a los valores y convicciones propios de una dedicación al servicio y que vaya nutriendo el programa a medida que crece y se desarrolla.

La fórmula para una transformación del servicio tiene tres elementos básicos:

1. Tiempo, energía y esfuerzo de parte de sus ejecutivos y gerentes.
2. Paciencia y perseverancia de todo el mundo.
3. Dinero.

Los dos primeros requieren sólo la voluntad de la alta gerencia de trabajar duramente; el tercero generalmente es otra cosa. La gente de arriba tiene que decidir si está dispuesta a poner el dinero para que funcione. Éste es realmente el factor de preocupación número uno en la mayoría de las empresas corporativas de servicio, y por eso hay que ir inmediatamente al grano y ser realista en cuanto a lo que implica.

Numerosas organizaciones tienen necesidad de controlar costos y utilizar los recursos más cuidadosamente, aun en las mejores épocas. Pero es importante reconocer la diferencia entre estrategia y táctica. La idea de hacer mejor con menos sugiere que la reducción de costos no es una estrategia sino una táctica. Un enfoque en el servicio es la estrategia; reducir costos es una de las diversas cosas que se hacen para realizar la estrategia. Si los recursos son estrechos, se tiene que tomar algunas decisiones más difíciles, pero la situación no es

cualitativamente diferente debido a eso. La excelencia del servicio sigue siendo una meta a largo plazo.

Hay buenas evidencias de que los negocios ciertamente pueden alcanzar niveles superiores de servicio durante períodos difíciles de reducción de recursos.

### **3.7.1 Un programa modelo de gerencia del servicio.**

Existen muchas maneras de emprender programas de calidad del servicio y muchas formas imaginativas de hacer que participen gerentes y empleados. Pero algunos elementos comunes parece que sí forman parte prácticamente de todas las empresas exitosas de este tipo. Por encima de las numerosas opciones disponibles para la ejecución táctica, parece existir un flujo común de acontecimientos que es importante. Al observar y participar en un número bastante grande de programas para desarrollar calidad del servicio, se ha llegado a confiar en un modelo básico de cinco etapas. Este sencillo método de fases, junto con unas estrategias claves de ejecución, parecen ofrecer un marco de referencia confiable para realizar el trabajo.

Este modelo supone que los dirigentes de la empresa se han comprometido personalmente con la excelencia del servicio, como la fuerza propulsora del mercadeo y están listos a realizar la tarea programática propiamente dicha.

Ellos están dispuestos a seguir así durante los dos, tres o más años que generalmente se requieren para ver resultados permanentes y sustanciales.

Una parte de la estrategia de ejecución que se recomienda casi siempre es la formación de una fuerza de choque para la calidad del servicio, que actúe como un centro de defensa del proyecto. Una fuerza de choque, si está bien escogida, bien preparada y bien dirigida, puede tener muchas ventajas. En primer lugar mantiene la dinámica. El equipo de dirección ejecutiva no puede hacer mucho para impulsar el programa. En una empresa normal bastante grande, los ejecutivos pueden tener muchas exigencias de tiempo y puede resultarles difícil reunirse con la suficiente frecuencia para orientar el esfuerzo detalladamente.

Una segunda ventaja de la fuerza de choque es que hace bajar el foco de acción por lo menos un nivel en la organización y empieza a formar parte de la realidad operacional. También es posible obtener el apoyo y la colaboración de la gente en toda la organización, incluyendo los soldados rasos si es necesario. Al establecer una fuerza de choque estratificada, es decir, con miembros de todos los niveles de la jerarquía y todas las áreas importantes de interés especial, se puede estar seguro de que todos los problemas y puntos de vista importantes reciben la atención que merecen.

Otra ventaja es que la fuerza de choque hace que el programa sea muy visible y digno de crédito en la organización, porque la gente ve a sus propios compañeros participando y haciendo que las cosas salgan bien. Hay una transferencia de propiedad de la alta gerencia a la gente de acción y esto generalmente hace más creíble el programa.

*“Es una buena idea tener una fuerza de choque bien preparada desde el principio del programa. También es importante que los miembros entiendan bien su misión, tengan dedicación personal y se beneficien mucho de un ejecutivo que pueda ofrecer la energía y el liderazgo necesario para ayudar a cumplir la misión.*

*Las cinco fases fundamentales de un programa de calidad del servicio:*

- 1. Entender al cliente.*
- 2. Clarificar la estrategia del servicio.*
- 3. Educar la organización.*
- 4. Poner en marcha las mejoras fundamentales.*
- 5. Hacerlo permanente.*

*Estas cinco fases no tienen que estar completamente separadas entre sí en la línea del tiempo. Ellas van fluyendo una tras otra y en algunos casos pueden superponerse o proseguir simultáneamente, dependiendo de las necesidades de la organización. Es posible dividir el proceso en más o menos cinco pasos, pero probablemente siempre habrá una variación en este flujo general de acontecimientos.”<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> ALBERCHT, Karl. Revolución del Servicio. Temas Gerenciales. P. 149.

#### **4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

En la ciudad de Popayán el Dr. Juan Guillermo Morales Casallas abrió las puertas de la Escuela de Salud del Cauca, el 24 de octubre de 1.996 como director general.

Se inició con los programas de Mecánica Dental, Auxiliar en Consultorio Odontológico e Higiene Oral, en la sede ubicada en el Barrio Modelo Calle 3 No. 8-27, después se traslado a la sede actual que esta ubicada en la calle 2 No. 5-48 en el sector histórico donde se manejan los programas de Mecánica Dental, Auxiliar de Consultorio Odontológico, Higiene Oral, Publicidad, Comercio Internacional, Auditoria Financiera y Técnicos en procedimientos judiciales.

En la actualidad tiene los siguientes programas-'

- Auxiliares de Higiene Oral
- Técnico en Mecánica Dental
- Auxiliar de Consultorio Odontológico
- Técnico en Auditoria Financiera
- Técnico en Mercadeo y Publicidad
- Técnico en Comercio Internacional y Finanzas

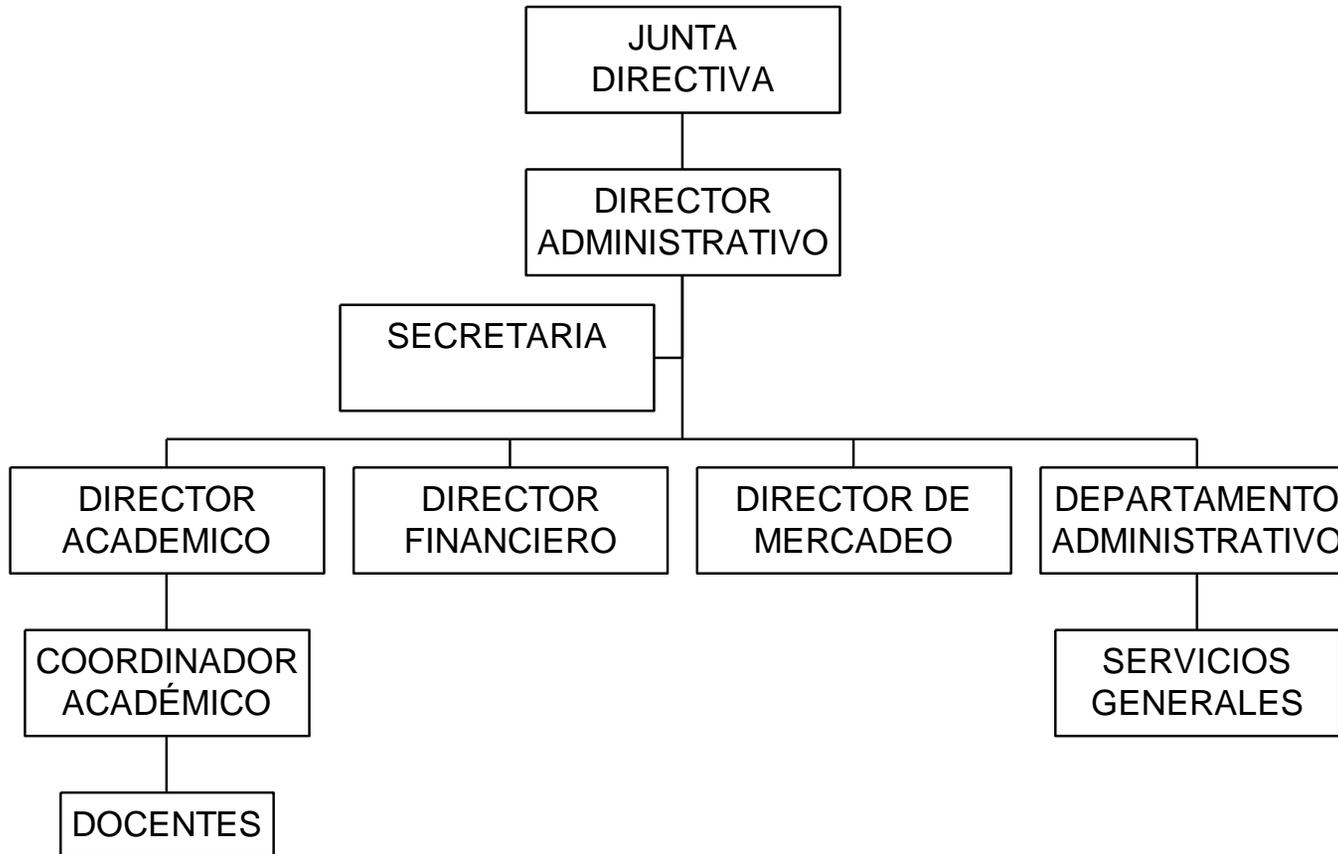
- Técnico en Administración de Salud y Hospitalaria

#### **4.1 TALENTO HUMANO.**

La Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca, está integrada por el siguiente recurso humano:

Administrativos	6
Docentes por servicios	25
Junta Directiva	3 socios

**ESCUELA DE SALUD Y CIENCIAS INTEGRALES DEL CAUCA**



## **4.2 MISIÓN.**

Es una institución dedicada a prestar servicios de capacitación en el área de educación no formal, con la más alta calidad en programas de salud oral como son: Técnico en Mecánica Dental, Auxiliares de Consultorio Odontológico, Auxiliares de Higiene Oral y los programas en áreas económicas como: Técnico en Auditoria Financiera, Técnico en Comercio Internacional y Finanzas, Técnico en Mercadeo y Publicidad contribuyendo a la solución efectiva y eficiente de problemas en el área de la salud y en la demanda ocupacional de la clase empresarial.

En el Departamento del Cauca, a través de un amplio conocimiento y larga experiencia, por lo cual estamos conformados por un grupo de profesionales altamente calificados con un gran sentido de ética, honestidad y diligencia profesional.

Por todo esto el compromiso adquirido con los alumnos es capacitar integralmente hombres del futuro.

## **4.3 VISIÓN.**

Llegar a constituirse en una institución reconocida por la calidad de sus servicios educativos con extensión a la comunidad, modelo para la gestión y el

avance de la economía solidaria que irradia presencia a nivel regional, nacional e internacional.

Los programas educativos abarcan diferentes áreas del conocimiento y utilizan tecnología de educación apropiada para la transformación y contribución del conocimiento, perfeccionando hombres capaces de servir y suplir las necesidades del medio cultural, social y económico llenando las expectativas que a diario genera la comunidad.

#### **4.4 SISTEMA DE SERVICIOS.**

En la actualidad la organización tiene dos sistema de servicios, uno para las carreras de salud y otro para las de administración, auditoria y mercadeo. Incluso se ha manejado un buzón de sugerencias y se evalúa cada semestre a los docentes.

Es muy importante anotar que desde su creación hasta la fecha no se ha realizado una auditoria de servicios que permita observar cual es la opinión del cliente del servicio que se ofrece.

#### **4.5 CICLO DEL SERVICIO.**

Una de las formas de empezar a pensar en la calidad del servicio de una organización es hacer un inventario de los momentos de verdad en ese negocio particular.

El ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización. Termina, sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo, y se reinicia cuando éste decide regresar.

Para descubrir mejor los momentos críticos de verdad en el trato con los clientes, se debe realizar un diagrama del ciclo particular de servicio. Se divide el ciclo en incrementos o episodios lo más pequeños posibles, que tengan sentido conceptualmente. Luego se empieza a identificar los diferentes momentos de verdad atravesando el ciclo completamente. Se asocian momentos particulares de verdad con etapas específicas de la experiencia del cliente.

El ciclo del servicio es único para cada negocio en particular. Puede variar de un cliente a otro, de una versión del servicio a otra, y de una situación a otra. En cualquier momento, cada cliente que esté negociando con la organización está en alguna parte del ciclo exclusivamente personal. Naturalmente, los clientes en

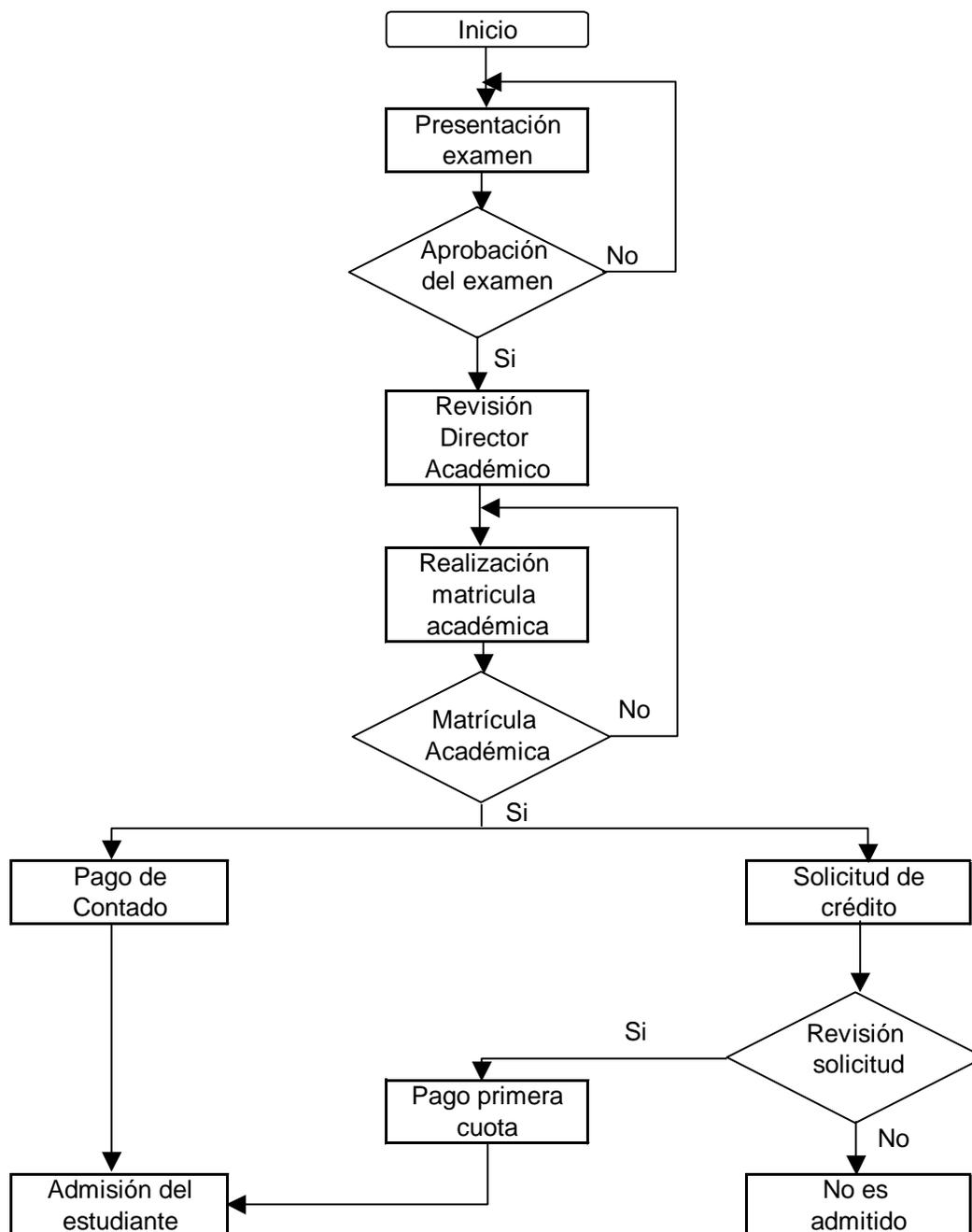
general no piensan conscientemente en sus experiencias desde el punto de vista de un ciclo; casi siempre prestan atención a cualquier necesidad concreta que tengan en un momento dado. Pero vale la pena que usted piense en este ciclo en etapas muy específicas, porque es la propia esencia del negocio.

*“Cuando nadie se responsabiliza específicamente por el ciclo del servicio, desde el principio hasta el fin, la experiencia del cliente con la organización va a ser mal manejada. Cuando la experiencia del cliente -los momentos de verdad- es mal manejada, prevalece la mediocridad.”<sup>14</sup>*

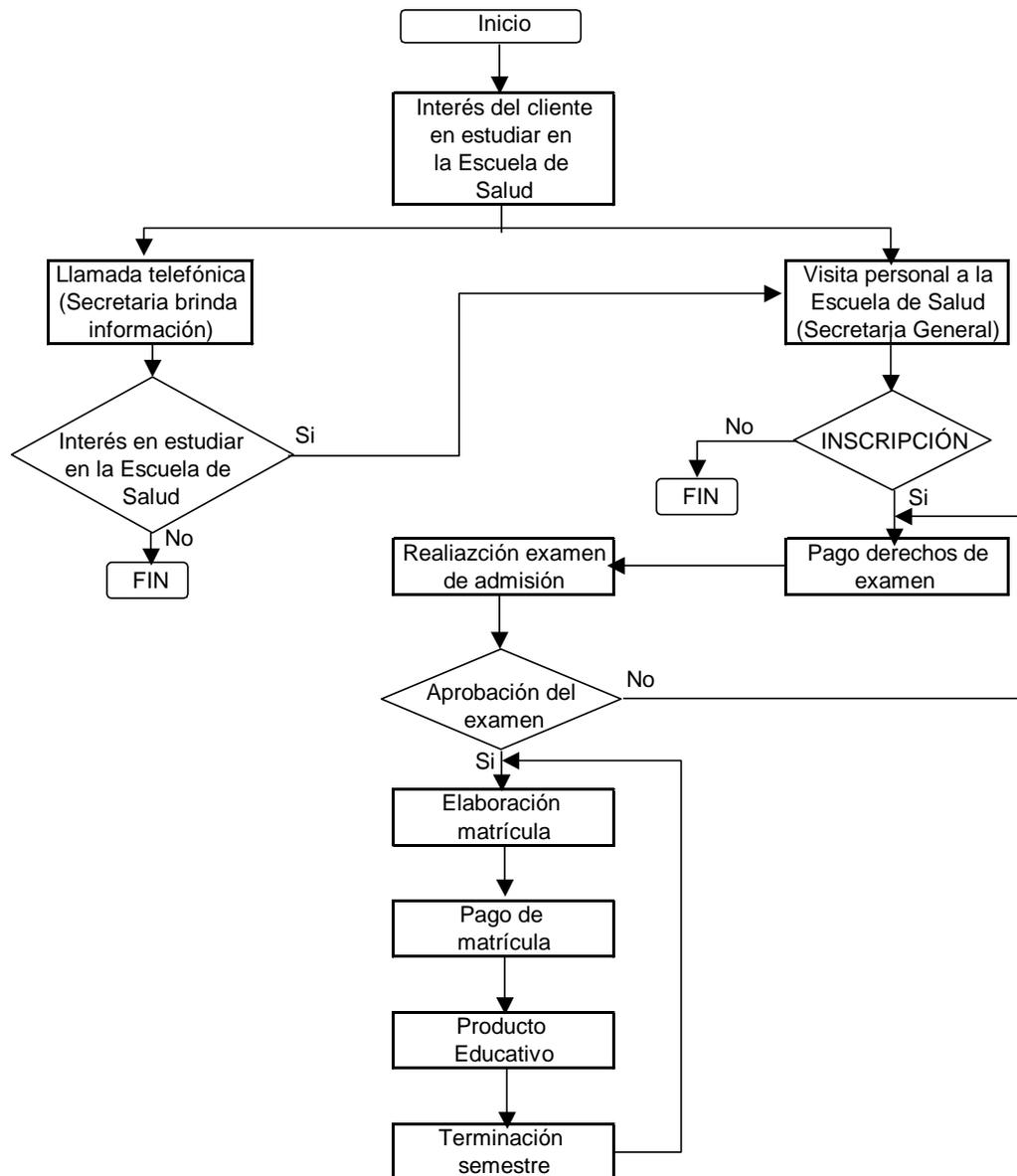
---

<sup>14</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia del Servicio. P. 42.

#### 4.6 PROCESO DE ADMISIÓN.



#### 4.7 CICLO GENERAL DEL SERVICIO.



## 5. AUDITORIA DE SERVICIO

### 5.1 METODOLOGÍA.

#### 5.1.1 Determinación del tamaño de la muestra y tipo de muestreo.

En la Escuela de Salud y Ciencias integrales del Cauca se encuentran matriculados 249 estudiantes en todos los programas.

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

n= Número de encuestas a realizar.

p= (0.50)

N= Tamaño del Universo (249)

E= Error (0.05)

Z= Confianza (0.95 = 1.96 )

$$n = \frac{249 (1.96)^2 ((0.50 (1-0.50)))}{(249 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 ((0.50 (1-0.50)))} = 69,509 = 70 \text{ Encuestas}$$

El tamaño de la muestra es de 70 encuestas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

El tipo de muestreo es aleatorio simple (MAS), en donde cada unidad de la población que aún no ha sido elegida tiene la misma oportunidad de ser seleccionada dentro de la muestra.

“El muestreo aleatorio simple puede ser con reemplazo, es decir, cada unidad de la población se puede elegir más de una vez; o sin reemplazo, aquel en el cual cada miembro de la población puede elegirse una sola vez, en este caso se aplicó el método aleatorio simple sin reemplazo.”<sup>15</sup>

### **5.1.2 Diseño del cuestionario.**

Para la recolección de la información se realizó una encuesta, cuyo objetivo es evaluar el ciclo del servicio, tomando como referencia el listado de preguntas obtenido en el proceso de diseño de las herramientas de medición. (Ver Anexo No. 1).

### **5.1.3 Trabajo de campo.**

En el trabajo de campo se realizaron las siguientes actividades:

- Selección de una pequeña muestra para llevar a cabo la prueba piloto.
- Probar los instrumentos de medición.
- Calificar al personal de campo.
- Verificar el manejo de las operaciones de campo.
- Realizar los cambios pertinentes a las herramientas de medición.
- Realizar la encuesta.

El trabajo de campo fue realizado en su totalidad en el mes de septiembre de 2001, en la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca.

---

<sup>15</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. P. 126.

#### 5.1.4 Interpretación y análisis de datos.

Para procesar la información obtenida en el trabajo de campo se deben realizar las siguientes actividades:

- Planear el proceso de tabulación de los diferentes instrumentos de medición utilizados en la auditoría.
- Digitalizar los datos obtenidos utilizando un soporte computarizado, en este caso el programa estadístico SPSS.
- Procesar los datos obtenidos con el propósito de generar los índices de satisfacción del cliente y los de la competencia, desde el punto de vista cuantitativo.
- Obtener las frecuencias de ocurrencia correspondientes a las necesidades y expectativas, y a los factores generadores de satisfacción e insatisfacción.
- Documentar los resultados obtenidos.
- Evaluar el porcentaje de no respuesta de los diferentes instrumentos cuantitativos de la auditoría.
- Procesar los datos cuantitativos y cualitativos.

#### 5.2 ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES.

##### Respuesta múltiple.

Muy satisfecho	(MS)	100%
Satisfecho	(S)	75%
Indiferente	(IND)	50%
Insatisfecho	(INS)	25%
Muy insatisfecho	(MINS)	0%

Muy Bueno (MB)	100%
Bueno (B)	75%
Regular (R)	50%
Malo (M)	25%
Muy Malo (MM)	0%

### Dicotómicas.

Si	100,0%
No	00,0%

## 5.3 PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

### 5.3.1 Matriz de niveles de satisfacción.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	RANGO PORCENTUAL	CLASE DE FACTOR
1. Bajo	(0...89)	Crítico
2. Aceptable	(90...94)	Estable
3. Bueno	(95...99)	Diferenciador leve
4. Excelente	100	Diferenciador

En la Escuela de Salud y Ciencias integrales del Cauca, los índices de satisfacción evaluados obtuvieron los siguientes resultados.

### Índices de Satisfacción

ÍNDICE A EVALUAR	PREGUNTA No.	VALOR DEL ÍNDICE
Real		78.02%
Imagen Corporativa	3	86.16%
Infraestructura	4, 6	57.99%
Perceptivo	5, 7	89.04%
Servicio Académico	8, 11, 13	80.08%
Procesos Internos	9, 10, 12	76.86%

**AUDITORIA DEL SERVICIO**  
**Matriz de niveles de satisfacción**

<b>ÍNDICE EVALUADO</b>	<b>Bajo (0...89)</b>	<b>Aceptable (90...94)</b>	<b>Buena (95...99)</b>	<b>Excelente 100</b>
Real	X			
Imagen Corporativa	X			
Infraestructura	X			
Perceptivo		X		
Servicios Académicos	X			
Procesos Internos	X			
<b>FACTOR</b>	<b>CRITICO</b>	<b>ESTABLE</b>	<b>DIFERENCIADOR</b>	

### 5.3.2 Índice Real.

“El índice de satisfacción y competitividad real es aquel que se obtiene como resultado del cálculo matemático de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado.”<sup>16</sup>

En la auditoria de servicios el índice real es de 78.02%, que indica la insatisfacción del cliente (estudiantes) con la prestación del servicio de la Institución.

### 5.3.3 Índices de satisfacción.

Para el análisis de los índices de satisfacción se han definido los siguientes intervalos, para los valores entre 0 y 89% son factores críticos, entre 90 y 94 son estables y entre 95 y 100 son factores diferenciadores. Los porcentajes que se encuentran por debajo de 94% presentan algún grado de insatisfacción por parte de los clientes externos.

---

<sup>16</sup> Ibid. P. 23.

En La Escuela de salud y Ciencias Integrales del Cauca se analizaron los siguientes índices específicos:

- Imagen Corporativa
- Infraestructura
- Perceptivo
- Servicio Académico
- Procesos Internos

#### 5.3.4 Índices específicos.

**Imagen Corporativa.** Este Índice presenta un nivel de satisfacción de 86.16% , lo que indica que es un factor crítico. Los índices que se estudiaron dentro de la imagen corporativa fueron los siguientes:

Responsabilidad	89.29%
Impacto a la comunidad	78.57%
Trayectoria	85.71%
Confianza	86.16%

Dentro de la imagen corporativa, el índice con mayor porcentaje de satisfacción es la responsabilidad de la institución (89.29%), este índice presenta un nivel de satisfacción aceptable, lo que indica que es un factor estable, por lo tanto, la empresa debe mejorar en este aspecto porque presenta algún grado de insatisfacción por parte de los estudiantes.

Dentro de la imagen corporativa, el índice con nivel de satisfacción más bajo es el impacto a la comunidad (78.57), cuyo nivel de satisfacción es bajo, por lo tanto es un factor crítico al igual que la trayectoria de la empresa (85.71),

confianza (86.16). Lo cual indica que la empresa debe mejorar su imagen en los estudiantes para satisfacer las necesidades del mismo.

**Infraestructura.** Presenta un nivel de satisfacción del 57,99% que es el más bajo del estudio, al igual que el anterior es un índice con un nivel crítico. Los índices que se estudiaron dentro de la infraestructura fueron los siguientes:

Número de oficinas	40.00%
Número de aulas	58.57%
Localización	83.93%
Disponibilidad de estacionamiento	10.00%
Fachada	85.00%
Orden y aseo	83.93%
Distribución de áreas	73.93%
Espacio del aula.	68.93%
Iluminación de las aulas	92.14%
Ventilación de las aulas	45.71%
Servicio de baños	76.43%
Cafetería	22.86%
Patios – espacio	74.64%
Biblioteca	29.29%

El índice con mayor nivel de satisfacción es la iluminación que tienen las aulas (92.14%), que es un factor estable, esto indica que los estudiantes se sienten satisfechos con la iluminación que actualmente presentan los salones de clase, aspecto que la Institución debe conservar para seguir prestando un buen servicio.

El índice evaluado más bajo dentro de la infraestructura es la disponibilidad de estacionamiento con un nivel de satisfacción bajo, que lo constituye en un factor crítico (10%), si se tiene en cuenta que este índice es demasiado bajo, la Institución debería tener en cuenta este aspecto para mejorarlo y de esta forma satisfacer las necesidades del cliente.

**Perceptivo.** Tiene un índice de satisfacción del 89,09%, este índice presenta el nivel de satisfacción más alto de la auditoria del servicio, que lo constituye en un factor estable, esto indica que el estudiante se siente satisfecho con el servicio que en general le brinda la Institución. Los índices que se estudiaron dentro del índice perceptivo fueron:

Amabilidad en la atención.	92.50%
Preparación	85.71%
Capacidad de asesoría	86.07%
Presentación Personal	92.50%
Disponibilidad.	95.00%
Calidad de información suministrada	87.86%
Solución a las inquietudes	98.93%
Toma de decisiones	75.00%
Preparación profesional.	91.43%
Amabilidad.	97.50%
Atención a las sugerencias.	86.07%
Metodología empleada.	78.57%
Conocimiento de la materia.	90.36%
Evaluación.	89.29%

Dentro de la percepción que tiene el estudiante acerca de la Institución, el mayor índice de satisfacción se presenta en lo que tiene que ver con la solución que los empleados administrativos le brindan a los problemas de los estudiantes (98.93%), igualmente es un factor diferenciador, lo cual lo constituye en una fortaleza de la empresa, lo que indica que se está prestando un excelente servicio en el aspecto administrativo.

El menor grado de satisfacción tiene que ver con la autonomía que tienen los empleados administrativos para la toma de decisiones (75,00%), ellos dependen completamente de su jefe inmediato para poder diligenciar un documento importante y en ocasiones el estudiante tiene que esperar para que se pueda dar solución a sus problemas, la institución debería tener en cuenta cuales son las necesidades inmediatas de los estudiantes para que los administrativos las puedan resolver.

**Servicios Académicos.** Este índice presenta un nivel de satisfacción del 80,08%, que lo constituye al igual que los anteriores en un factor crítico, el cual debe mejorarse para prestar un mejor servicio al cliente. Los índices que se estudiaron dentro del servicio prestado por la empresa son los siguientes:

Preparación de las clases	88.57%
Conocimiento de la materia	90.36%
Metodología empleada	89.64%
Relaciones con los estudiantes	89.64%
Cumplimiento en el horario	86.79%
Evaluación de los estudiantes	88.57%
Horarios de asesoría extraclases	10.71%
Calidad académica	94.64%
Contenido de los programas de estudio	91.79%
Calidad de los egresados.	76.07%
Ayudas educativas	88.93%
Innovación en los programas de estudio	84.64%
Promoción de los estudiantes	32.50%
Nivel tecnológico	81.79%
Nivel educativo	84.29%
Contenido programático	90.00%

Los estudiantes consideran que la Institución tiene una buena calidad académica, esto se demuestra con un índice de satisfacción de 94.64%, que según la matriz de niveles de satisfacción tiene un nivel bueno y además lo constituye en un factor diferenciador. La Institución tiene profesores de excelente calidad, en su mayoría son profesionales destacados en cada materia.

Los horarios de asesoría extraclase presentan el menor índice de satisfacción dentro del servicio que ofrece la Escuela de Salud (10.71%), este índice se constituye en un factor crítico, lo cual demuestra la insatisfacción de los estudiantes, es muy importante anotar que la Institución no tiene contemplados horarios extraclases, por lo que cada uno de los docentes tiene la autonomía de brindarlos o no.

**Procesos Internos.** Presenta un nivel de satisfacción del 76,86% que es uno de los más bajos del estudio, esto indica que es un factor crítico. Los índices que se estudiaron dentro de los procesos internos son:

Actividades deportivas	95.71%
Actividades culturales	93.93%
Proyección social	80.36%
Actividades recreativas	87.50%
Jornadas de salud	14.64%
Jornadas Educativas	24.29%
Incentivación a la investigación	31.07%
Profundización en los temas	59.79%
Horarios de estudio	83.57%
Prácticas	90.00%
Rotaciones	90.00%
Facilidades de pago	96.79%
Costo	85.71%
Crédito por parte de la institución	97.86%
Documentación solicitada	90.30%
Aprobación de créditos estudiantiles.	99.29%
Tiempo de aprobación del crédito	95.39%

Con respecto a los procesos internos, el mayor índice de satisfacción tiene que ver con la aprobación de créditos estudiantes (99.29%), en la cual se puede observar que casi la totalidad de encuestados se encuentran satisfechos con este servicio, por lo tanto esta es una fortaleza que tiene la Escuela de Salud del Cauca que puede verse reflejado en un mayor número de estudiantes.

A pesar de ser una Institución que tiene carreras técnicas en salud, no realiza jornadas de salud, con un índice de satisfacción demasiado bajo (14.64%), este es un factor que ha incidido que la institución no se acerque a la comunidad, según los encuestados la Escuela de Salud del Cauca no realiza este tipo de jornadas por el costo que tienen. Sería de beneficio para la institución que la Escuela pudiera realizar este tipo de actividades por que habría

un acercamiento con la comunidad que traería beneficios económicos y sociales para la Escuela de salud.

### 5.3.5 Análisis cualitativo.

#### 5.3.5.1 Qué programa se encuentra cursando actualmente.

PROGRAMA	fi	hi	Fi	Hi
Auxiliares de Higiene Oral	10	0,14	10	0,14
Técnico en Mecánica Dental	26	0,37	36	0,51
Auxiliar de Consultorio Odontológico	17	0,24	53	0,76
Técnico en Mercadeo y Publicidad	5	0,07	58	0,83
Técnico en Administración de Salud y Hospitalaria	12	0,17	70	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>			

La mayoría de encuestados se encuentran cursando estudio de Técnico en Mecánica Dental (37%), en segundo lugar se encuentran los de auxiliar en consultorio odontológico (24%). Los estudiantes que tienen menor representación son los que cursan Técnico en Mercadeo y Publicidad (7%).

#### 5.3.5.2 Semestre que está cursando.

SEMESTRE	fi	hi	Fi	Hi
Primero	15	0,21	15	0,21
Segundo	19	0,27	34	0,49
Tercero	16	0,23	50	0,71
Cuarto	15	0,21	65	0,93
Quinto	5	0,07	70	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>			

De los estudiantes encuestados la mayoría se encuentra cursando segundo semestre (27%), en segundo lugar los que se encuentran en tercer semestre (23%), en tercero los que se encuentran matriculador en cuarto semestre (21%). Los que tienen menor representación son los estudiantes que están cursando quinto semestre (7%).

Para el calculo de la muestra por semestre, se utilizó la fórmula estadística para universos finitos, en este caso para primer semestre se encuentran matriculados 50 estudiantes, para lo cual hay que realizar 15 encuestas teniendo en cuenta un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error de 5%; para segundo semestre se encuentran cursando estudios 64 estudiantes, de los cuales se obtuvo una muestra de 19 con la misma confiabilidad y nivel de error.

SEMESTRE	NUMERO DE ESTUDIANTES	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN	TAMAÑO DE LA MUESTRA
Primero	55	22,09	15
Segundo	64	25,70	19
Tercero	58	23,29	16
Cuarto	50	20,08	15
Quinto	22	8,84	5
<b>TOTAL</b>	<b>249</b>		

### 5.3.5.3 Competidores de la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca.

INSTITUCION	fi	hi	Fi	Hi
INADE	32	0,46	32	0,46
Escuela de Vías respiratorias	16	0,23	48	0,69
Instituto de Educación para el desarrollo Com y Soc	11	0,16	59	0,84
Escuela de Enfermería INDECS	6	0,09	65	0,93
Escuela Auxiliar de Enfermería	3	0,04	68	0,97
CECNAL - Centro de capacitación Nacional	2	0,03	70	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>			

Los estudiantes estiman que el mayor competidor de la Escuela de salud y Ciencias integrales del Cauca es INADE (46%) tanto en diversidad como en calidad de los programas, en segundo lugar la Escuela de Vías respiratorias (23%), que tiene un nivel competitivo similar a la Escuela de salud. Un menor porcentaje de encuestados considera que CECNAL es competidor de la Escuela de salud con apenas el 3%.

### 5.3.5.4 Necesidades y expectativas frente a los servicios que ofrece la Escuela de salud y Ciencias Integrales del Cauca.

SUGERENCIAS	fi	hi	Fi	Hi
Profesionalizar las carreras	14	0,20	14	0,20
Colocar un parqueadero	12	0,17	26	0,37
Ampliar los salones de clases	7	0,10	33	0,47
Mejorar sus instalaciones	8	0,11	41	0,59
Ampliar la cobertura	4	0,06	45	0,64
Mejorar la ventilación de las aulas	5	0,07	50	0,71
Mejorar los horarios de estudio	2	0,03	52	0,74
Mejorar el servicio de baños	11	0,16	63	0,90
Mejorar la biblioteca	2	0,03	65	0,93
Distribuir mejor las áreas de la institución	4	0,06	69	0,99
Realizar jornadas de salud	1	0,01	70	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>			

La mayoría de estudiantes considera que la Escuela de salud y Ciencias Integrales del Cauca debería profesionalizar las carreras (20%), en segundo lugar los que opinan que se debe colocar un parqueadero (17%) y en tercer lugar mejorar el servicio de baño (16%) por que el que hay en la actualidad no satisface las necesidades de los estudiantes.

### 5.3.5.5 Necesidades.

NECESIDADES	fi	hi	Fi	Hi
Colocar un parqueadero	12	0,17	12	0,17
Mejorar sus instalaciones	8	0,11	20	0,29
Mejorar los horarios de estudio	2	0,03	22	0,31
Mejorar el servicio de baños	11	0,16	33	0,47
Mejorar la biblioteca	2	0,03	35	0,50
Distribuir mejor las áreas de la institución	4	0,06	39	0,56
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>			

La necesidad primordial que tienen los estudiantes de la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca, es colocar un parqueadero (17%) y en segundo lugar mejorar el servicio de baños (16%).

### 5.3.5.6 Expectativas.

<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
Profesionalizar las carreras	14	0,20	14	0,20
Ampliar los salones de clases	7	0,10	21	0,30
Ampliar la cobertura	4	0,06	25	0,36
Mejorar la ventilación de las aulas	5	0,07	30	0,43
Realizar jornadas de salud	1	0,01	31	0,44
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>			

La mayor expectativa de los estudiantes de la Escuela de salud es la profesionalización de las carreras (20%) y en segundo lugar ampliar los salones de clases (10%).

### 5.3.5.7 Qué le hace falta a la Institución para tener un nivel educativo ideal.

<b>OPINION</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>	<b>Fi</b>	<b>Hi</b>
Realizar prácticas en instituciones de calidad	13	0,23	13	0,23
Profesionalizar algunos programas	14	0,25	27	0,47
Mejorar el programa de estudio	8	0,14	35	0,61
Realizar más prácticas	5	0,09	40	0,70
Promocionar a los estudiantes	17	0,30	57	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>			

Los estudiantes consideran que se debe promocionar a los estudiantes para mejorar el nivel académico (30%), en segundo lugar estiman que se debe profesionalizar algunos programas (25%), en tercer lugar opinan que se deberían realizar prácticas en instituciones de calidad (23%).

## 6. ÍNDICES DE COMPETENCIA.

### 6.1 ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES.

#### Comparativos.

Superior	100,0%
Igual	66,6%
Inferior	33,3%

### 6.2 PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

#### 6.2.1 Matriz de niveles de competencia.

<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>RANGO</b>	<b>CLASE DE FACTOR</b>
1. Inferior	(0...60)	Crítico
2. Similar	(61...72)	Estable
3. Superior	(73...100)	Diferenciador leve

En la Escuela de Salud y Ciencias integrales del Cauca, los índices de competencia evaluados obtuvieron los siguientes resultados.

### Índices de Competencia

ÍNDICE EVALUADO	PREGUNTA No.	VALOR DEL ÍNDICE
Servicio	15 b (Calidad académica)	74.72%
	15 c (Costo semestre)	
	15 d (Calidad profesores)	
	15 e (Programa académico)	
	15 f (Diversidad Programas)	
Imagen	15 h (Ayudas educativas)	75.20%
	15 i (Parqueadero)	
	15 a (Imagen)	
	15 g (Calidad egresados)	

### AUDITORIA DEL SERVICIO Matriz de niveles de competencia

ÍNDICE EVALUADO	Inferior (0...60)	Similar (61...72)	Superior (73..100)
Servicio			X
Imagen			X
FACTOR	<b>CRITICO</b>	<b>ESTABLE</b>	<b>DIFERENCIADOR</b>

#### 6.2.2 Índices de competencia.

Para el análisis del índice de competencia se consideran como inferiores los porcentajes que llegan hasta el 60%, entre 61 y 72% como iguales a la competencia y entre 72 y 100 como superiores a la competencia.

Los índices de competencia que se evaluaron en el estudio son:

- Imagen
- Calidad académica.
- Costo del semestre
- Calidad de los profesores
- Programa académico
- Diversidad de programas
- Calidad de sus egresados
- Ayudas educativas.
- Parqueadero

### 6.2.3 Índices específicos.

**Servicio.** Índice de competencia del 74.72%

El Servicio prestado por la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca, comparado con los dos principales competidores en el mercado es superior, lo cual indica que es un factor diferenciador.

#### **Institución 1 (INADE)**

Calidad académica.	90.80%
Costo del semestre	48.67%
Calidad de los profesores	95.20%
Programa académico	93.23%
Diversidad de programas	98.54%
Ayudas educativas.	86.01%
Parqueadero	66.51%

El Índice de competencia más alto tiene que ver con la diversidad de programas que ofrece la Escuela de salud y Ciencias Integrales del Cauca (98.54%), esto indica que según la opinión de los encuestados la Escuela de Salud es inmensamente superior a INADE en este aspecto.

El Índice de competencia más bajo tiene que ver con el costo del semestre (48.67%) en la cual INADE ofrece a sus estudiantes un costo más económico, por lo cual muchas personas prefieren estudiar en el INADE.

Es muy importante anotar que casi la totalidad de los estudiantes encuestados consideran que la Escuela de salud es superior en todos los aspectos al INADE, en la cual el costo del semestre y la disponibilidad de parqueadero se constituyen en los dos factores de menor calificación.

### **Institución 2 (Escuela de Vías Respiratorias)**

Calidad académica.	67.10%
Costo del semestre	60.37%
Calidad de los profesores	71.83%
Programa académico	67.96%
Diversidad de programas	99.51%
Ayudas educativas.	70.89%
Parqueadero	36.30%

La Escuela de Salud es igual casi en todos los aspectos con la Escuela de Vías Respiratorias, solamente se diferencian en que la esta Institución tiene una mayor diversidad de programas que la Escuela de Vías (99.51%), mientras que es inferior en la disponibilidad de parqueadero porque la Escuela de Vías si tiene un lugar disponible para que los estudiantes estacionen su vehículo (36.30%)

**Imagen.** Índice de competencia del 75.20%

La imagen que tiene la Empresa con respecto a sus dos competidores inmediatos tiene un índice de competencia diferenciador, esto indica que la Escuela de salud y Ciencias Integrales del Cauca es superior a sus competidores con respecto a la imagen que tiene en el mercado.

**Institución 1 (INADE)**

Imagen	84.53%
Calidad de sus egresados	85.93%

Los estudiantes estiman que La Escuela de salud tiene una mejor imagen como Institución Técnica Educativa que INADE (84.53%), al igual que la calidad de sus egresados es mayor (85.93%), lo que coloca a la Escuela de Salud por encima competitivamente a INADE en lo que tiene que ver con Imagen.

**Institución 2 (Escuela de vías Respiratorias )**

Imagen	65.13%
Calidad de sus egresados	63.29%

En imagen Institucional la Escuela de Salud tiene un nivel competitivo igual a la Escuela de vías respiratorias, esto se demuestra que tanto en imagen como en calidad de sus egresados presenta un nivel de competencia similar.

## **7. LIBRETA DE CALIFICACIONES**

### **7.1 OBJETIVO.**

La auditoria del servicio es un proceso dinámico que exige seguimiento, con el propósito de determinar la efectividad de las acciones que se asimilan como resultado de su aplicación.<sup>17</sup>

Es necesario llevar a cabo auditorias del servicio por lo menos una vez al año, para que se pueda reevaluar el nivel de satisfacción del cliente.

### **7.2 DESCRIPCIÓN.**

La libreta de calificaciones del cliente es una herramienta que registra la medición de la calidad del servicio que la organización provee, mediante la presentación acumulada del desempeño de la organización frente al cliente, con base en los índices de satisfacción y competitividad.

La libreta de calificaciones del cliente es una matriz de índices de satisfacción y competencia.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición. Santa fe de Bogotá. 1999. P. 176.

<sup>18</sup> Ibid. P. 176.

### **7.3 LIBRETA DE CALIFICACIONES , ESCUELA DE SALUD Y CIENCIAS INTEGRALES DEL CAUCA.**

#### **7.3.1 Títulos.**

Nombre de la empresa: Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca.  
Producto Evaluado: Servicios Académicos  
Auditoria: No. 1  
Fecha: Septiembre 19 de 2001  
Nombres: Alvaro Ediel Sánchez  
Alexandra Faride Diago.

#### **7.3.2 Instrucciones.**

##### **7.3.2.1 Instrucciones para diligenciar la libreta de calificaciones.**

Las actividades para llevar a cabo la libreta de calificaciones del cliente son las siguientes:

- 1.- Llenar los campos de la libreta de calificaciones.
- 2.- Incluir los índices obtenidos de la última auditoria.
- 3.- Obtener los índices acumulados con base en el promedio aritmético de los obtenidos en las diferentes auditorías. <sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid. P. 177.

### 7.3.2.2 Instrucciones para realizar la auditoria del servicio.

1. Realizar el cálculo de la muestra de acuerdo a la siguiente fórmula :

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

2. Asignar los porcentajes de satisfacción y de competencia.
3. Aplicar la encuesta. (Anexo No. 1)
4. Hallar e interpretar los índices de satisfacción generales, índices de satisfacción específicos e índices de competencia.
5. Registrar los resultados de cada uno de los índices en la libreta de calificaciones del cliente.
6. Calcular el nuevo acumulado (promedio de las auditorías).

### 7.3.3 Encabezamiento y cuerpo.

Los resultados de la auditoria de servicios realizada el 19 de septiembre fueron los siguientes:

ÍNDICE A EVALUAR	VALOR DEL ÍNDICE
Real	78.02%
Imagen Corporativa	86.16%
Infraestructura	57.99%
Perceptivo	89.04%
Servicio Académico	80.08%
Procesos Internos	76.86%

Posteriormente se registran los resultados obtenidos de la auditoría en la libreta de calificaciones:

**ESCUELA DE SALUD Y CIENCIAS INTEGRALES DEL CAUCA**  
**AUDITORIA DEL SERVICIO**  
**Libreta de Calificaciones**

<b>AUDITORIA No.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>...</b>	<b>N</b>	<b>ACUMU LADO VIII- 2001</b>
INDICE/FECHA	VIII-2001	2002	2003	2004	2005	...	N	
<b>Indices de satisfacción Generales</b>								
Real	78.02%							78.02%
<b>Indices de satisfacción específicos</b>								
Imagen Corporativa	86.16%							86.16%
Infraestructura	57.99%							57.99%
Servicio académico	80.08%							80.08%
Procesos Internos	76.86%							76.86%
Perceptivo	89.04%							89.04%
<b>Indices de Competencia</b>								
Servicio	74.72%							74.72%
Imagen	75.20%							75.20%

Nota: En el acumulado se registra el promedio de las auditorias realizadas.

#### **7.3.4 Diligenciamiento.**

La libreta de calificaciones del cliente es diligenciada por el personal de la Escuela de salud del Cauca, mediante la utilización de un formato único de los resultados generales de las auditorias realizadas. Se pueden llenar los formatos que sean necesarios para disponer de los índices que se producen.

## **8. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA ESCUELA DE SALUD Y CIENCIAS INTEGRALES DEL CAUCA**

### **8.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.**

Para establecer los factores críticos se tuvieron en cuenta la auditoria realizada en el mes de septiembre, de este análisis se tiene los siguientes factores críticos:

Imagen Corporativa	86.16%
Infraestructura	57.99%
Servicio académico	80.08%
Procesos Internos	76.86%

Es importante tener en cuenta que la Escuela de salud y Ciencias Integrales del Cauca debe mejorar sobre todo en lo que tiene que ver con infraestructura (57.99%), posteriormente mejorar los procesos internos (76.86%) y en optimizar el servicio académico y la imagen corporativa de la institución ante sus alumnos (cliente externo).

Por lo tanto el sistema de servicio que se va a proponer a la Institución tendrá como objetivo fundamental el mejoramiento de los factores críticos, principalmente en lo que tiene que ver con la Imagen Corporativa, infraestructura y servicio académico.

## 8.2 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.

INDICE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TIEMPO PARA CUMPLIR LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Imagen Corporativa	1. Mejorar la imagen que tiene en sus alumnos y en la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar jornadas de salud en conjunto con algunas entidades como la secretaria de Salud Departamental, éstas tendrán como finalidad atender algunos sectores de la comunidad y promocionar a la institución.</li> <li>- Establecer alianzas estratégicas con empresas a nivel departamental y nacional para que los estudiantes desarrollen su pasantía y sus prácticas en salud.</li> </ul>	<p>2 meses</p> <p>6 meses</p>	<p>Director Académico</p>
	2. Mejorar la calidad académica de la institución y su imagen en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar en actual pensum académico teniendo en cuenta las necesidades de la institución y las expectativas de los alumnos.</li> <li>- Realizar convenios con instituciones educativas para que los alumnos puedan terminar su carrera profesional, o en el mejor de los casos profesionalizar las carreras en la misma institución.</li> </ul>	<p>6 meses</p> <p>6 meses</p>	<p>Director Administrativo</p>
	3. Promocionar la empresa a nivel departamental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralizar la institución, colocando sedes en otros municipios del departamento, esto se puede realizar por medio de la presentación de un proyecto ante el Ministerio de Educación Nacional, el ICFES y los Gobiernos Municipales.</li> </ul>	<p>2 años</p>	<p>Director Administrativo</p>

INDICE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TIEMPO PARA CUMPLIR LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Infraestructura	4. Mejorar las instalaciones en la atención que se brinda a los estudiantes.	- Obtener financiación para la construcción de dos oficinas que permitan atender a un mayor número de estudiantes.	5 meses	Director Administrativo
	5. Mejorar las aulas de clase para brindar comodidad a los estudiantes.	- Ampliar y/o construir un mayor número de aulas, para esto la institución debe adquirir lotes adjuntos o conseguir otro lugar para construir su sede, por que el que hay en la actualidad es un poco pequeño.	4 meses	Director Administrativo
	6. Establecer parqueaderos para beneficiarios (Cliente Interno y Externo).	- Consequir un parqueadero exclusivo para los estudiantes o construir un lugar en el cual puedan guardar su vehículo. También se puede realizar un contrato con algún parqueadero que este cerca de la institución para que brinde una tarifa especial.	15 días para conseguir un parqueadero, 5 meses para construirlo.	Director de Mercadeo.
	7. Mejorar las características ambientales de las aulas de clase.	- Obtener recursos financieros para la construcción de un sistema de ventilación en las aulas, debido a que estas son muy pequeñas y el número de estudiantes por salón es alto.	2 meses.	Director Administrativo – Junta Directiva
	8. Brindar espacios de esparcimiento que contribuyan a la formación integral del estudiante.	- Construir una cafetería al interior de la institución. La Escuela de Salud puede construir la infraestructura y conseguir a alguien que la surta y la administre.	3 ½ meses	Director Administrativo
	9. Mejorar las instalaciones de la biblioteca.	- Ampliar la biblioteca y/o construir una, igualmente adquirir material académico que este de acuerdo con las asignaturas que se cursan en la institución.	2 meses ampliar 6 meses para construir.	Director Administrativo – Junta Directiva

INDICE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TIEMPO PARA CUMPLIR LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Servicio Académico	10. Mejorar la calidad del servicio educativo.	-. Realizar un acuerdo con los docentes para que se programen horarios de asesoría extraclases, estos se publicarán en la cartelera de la institución para que sean del conocimiento de todos.	1 semana	Director Académico – Director Administrativo
	11. Proyectar profesionalmente a los estudiantes.	-. Realizar convenios con algunas empresas a nivel nacional para que los estudiantes trabajen, desarrollen su pasantía o su práctica, esto contribuirá a promocionar profesionalmente a los alumnos y a mejorar la imagen en el mercado.	1 mes	Director Académico – Director Administrativo
	12. Mejorar la calidad académica de la Escuela de Salud.	-. Contratar personal docente altamente calificado en las materias que sean básicas en la formación educativa del alumno.	6 meses	Director Académico – Director Administrativo

## CONCLUSIONES

- 1) La auditoria de servicios hace parte y se integra en el sistema de calidad total, adquiriendo un compromiso de toda la organización en el mejoramiento permanente.
- 2) La calidad del servicio debe ser un compromiso de la institución con los clientes externos, por lo tanto es necesario realizar una auditoria del servicio por lo menos una vez al año con el fin de evaluar la calidad del servicio prestado y plantear nuevas estrategias.
- 3) A través de la auditoria del servicio se pudo establecer el nivel de satisfacción de los clientes, que en este caso es bajo para los índices de Infraestructura, Imagen Corporativa, Servicio Académico y procesos internos, por lo cual la institución debe implementar una serie de estrategias para mejorar la satisfacción del servicio
- 4) El índice de infraestructura presenta el nivel más bajo del estudio con un 57.99%. Dentro del índice la mayor insatisfacción es la disponibilidad de parqueadero (10.00%), la cafetería (22.86%) y la biblioteca (28.29%).
- 5) La percepción que tiene el cliente externo del servicio, presenta el índice más alto del estudio (89.05%). Dentro de éste la mayor satisfacción es solución a las inquietudes (98.93%), la amabilidad de los funcionarios de la Institución (97.50%) y la disponibilidad de los funcionarios (95.00%).

6) De los índices evaluados dentro de la auditoria del servicio, la mayoría presentan un nivel de satisfacción bajo (0 – 89%), lo cual indica que la empresa debe mejorar la calidad del servicio que se presta en la actualidad.

7) La Escuela de salud y Ciencias Integrales del Cauca tiene un nivel de competencia similar a sus competidores (INADE, Escuela de vías respiratorias) en cuanto a servicio (74.72%) e imagen corporativa (75.20%).

8) La Escuela de Salud tiene un nivel superior al de INADE en lo que tiene que ver con diversidad de programas (98.54%), calidad de los profesores (95.20%) y programas académicos (93.23%), calidad académica (90.80%) y ayudas educativas (86.01%). Con relación a la Escuela de Vías Respiratorias, es superior en diversidad de programas (99.51%) e inferior en que no dispone de estacionamiento (36.30%).

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ALBRECHT, Karl.** Servicio al Cliente. Santafé de Bogotá. Temas Gerenciales. 1.999.

**ALBRECHT, Karl.** La Revolución del Servicio. Santafé de Bogotá. Temas Gerenciales. 1.997.

**ALBRECHT, Karl.** La excelencia en el servicio. Santafé de Bogotá. Temas Gerenciales. 1.998.

**ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron.** Gerencia del Servicio. 3R editores. Temas Gerenciales. Santafé de Bogotá. 2.000.

**BELTRÁN , Mauricio.** Indicadores de Gestión. 3R Editores. Temas Gerenciales. Santafé de Bogotá. 1.998.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Administración General. Mc Graw Hill. Bogotá. 1992.

**KOONZ, Administración General.** Prentice Hall. Santafé de Bogotá. 1997.

**MARIÑO, Hernando.** Gerencia de la Calidad Total. Santafé de Bogotá. Tercer Mundo Editores. 1992.

**SERNA GOMEZ, Humberto.** Servicio al Cliente. Métodos de Auditoría y medición. Santafé de Bogotá. Temas Gerenciales. 1.999.

**SERNA GOMEZ, Humberto.** Auditoría del Servicio. Santafé de Bogotá. 3R Editores. 1.995.

**SERNA GOMEZ, Humberto.** Gestión Empresarial. De la teoría a la praxis. Legis. Santafé de Bogotá . 1992.

**SERNA GOMEZ, Humberto.** Planeación y Gestión Estratégica. Legis. Santafé de Bogotá. 1994.

**SERNA GOMEZ, Humberto.** Como medir y mantener la satisfacción del cliente. Santafé de Bogotá. Temas Gerenciales. 1.997.

**SERNA GOMEZ, Humberto.** Gerencia Estratégica. 3R Editores. Temas Gerenciales. Santafé de Bogotá. 1.998.

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

**AUDITORIA DE SERVICIOS  
ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO**

Buenos Días, somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, y estamos realizando una encuesta para medir el nivel de satisfacción de Usted hacia la Institución. Por favor conteste las siguientes preguntas:

1.- Qué programa se encuentra cursando actualmente?.

- Auxiliares de Higiene Oral \_\_\_\_\_
- Técnico en Mecánica Dental \_\_\_\_\_
- Auxiliar de Consultorio Odontológico \_\_\_\_\_
- Técnico en procedimientos judiciales \_\_\_\_\_
- Técnico en Mercadeo y Publicidad \_\_\_\_\_
- Promotores de salud \_\_\_\_\_
- Técnico en Administración de Salud y Hospitalaria \_\_\_\_\_

2.- Que semestre está cursando?.

- Primero \_\_\_\_\_
- Segundo \_\_\_\_\_
- Tercero \_\_\_\_\_
- Cuarto \_\_\_\_\_
- Quinto \_\_\_\_\_

3.-Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la institución con relación a:

	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
Seriedad					
Impacto a la comunidad					
Trayectoria					
Confianza					

4.- ¿Como evalúa usted los siguientes aspectos, relacionados con la institución?.

	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
Número de oficinas					
Número de aulas					
Localización					
Disponibilidad de estacionamiento					
Fachada					
Orden y aseo					
Distribución de áreas					
Espacio del aula.					
Iluminación de las aulas					
Ventilación de las aulas					

5.-Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los empleados de la institución (Administrativos), en cuanto a:

	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
Amabilidad en la atención.					
Preparación					
Capacidad de asesoría					
Presentación Personal					
Disponibilidad.					
Calidad de información suministrada					
Solución a las inquietudes					
Toma de decisiones					

6.- ¿Como evalúa usted los siguientes aspectos, relacionados con la institución?.

	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
Servicio de baños					
Cafetería					
Patios – espacio					
Biblioteca					

7.-Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los docentes de la Institución, en cuanto a:

	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
Preparación profesional.					
Amabilidad.					
Atención a las sugerencias.					
Metodología empleada.					
Conocimiento de la materia.					
Evaluación.					

8.- Como calificaría Usted a los docentes de la institución, en lo que se refiere a:

	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
Preparación de las clases					
Conocimiento de la materia					
Metodología empleada					
Relaciones con los estudiantes					
Cumplimiento en el horario					
Evaluación de los estudiantes					
Horarios de asesoría extraclases					

9.- Que nivel de satisfacción tiene con respecto a las actividades extracurriculares, en lo que se refiere a:

	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
Actividades deportivas					
Actividades culturales					
Proyección social					
Actividades recreativas					
Jornadas de salud					
Jornadas Educativas					

10.- Cómo calificaría Usted, los siguientes aspectos académicos relacionados con la institución.

	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
Incentivación a la investigación					
Profundización en los temas					
Horarios de estudio					
Prácticas					
Rotaciones					

11.- Cómo califica Usted los siguientes aspectos relacionados con la Institución:

	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
Calidad académica					
Contenido de los programas de estudio					
Calidad de los egresados.					
Ayudas educativas					

12.Cuál es su grado de satisfacción con respecto al pago de la matricula, en lo que se refiere a :

	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>IND</b>	<b>INS</b>	<b>MINS</b>
Facilidades de pago					
Costo					
Crédito por parte de la institución					
Documentación solicitada					
Aprobación de créditos estudiantiles.					
Tiempo de aprobación del crédito					

13. Cómo califica Usted los programas que ofrece la Institución en cuanto a:

	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
Innovación en los programas de estudio					
Promoción de los estudiantes					
Nivel tecnológico					
Nivel educativo					
Contenido programático					

14.- Cuáles considera Usted son los dos principales competidores de la Escuela de Salud del Cauca'.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

15.- Como evalúa Usted a las Instituciones anteriormente mencionadas frente a los servicios que ofrece la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca?.

	<b>INSTITUCIÓN 1</b>			<b>INSTITUCIÓN 2</b>		
	<b>SUP</b>	<b>IGUAL</b>	<b>INF</b>	<b>SUP</b>	<b>IGUAL</b>	<b>INF</b>
Imagen						
Calidad académica.						
Costo del semestre						
Calidad de los profesores						
Programa académico						
Diversidad de programas						
Calidad de sus egresados						
Ayudas educativas.						
Parqueadero						

16.- Cuáles son las necesidades y expectativas que actualmente tiene Usted frente a los programas y servicios que ofrece la Escuela de Salud y Ciencias Integrales del Cauca?.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17.- En su opinión ¿Qué le hace falta a la Institución para tener un nivel educativo ideal?.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_