

**EVALUACION DEL NIVEL DE SATISFACCION Y DISEÑO DE UN PLAN DE  
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO PARA LA CLINICA  
DENTAL SONRIA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN 2008**

**DIANA LORENA BRAVO ARGOTY  
ALEXANDRA DE LA CADENA PAZOS  
MICHEL EDUARDO MARTÍNEZ BENAVIDES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EN CONVENIO CON LA  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA Y GARANTÍA DE LA CALIDAD EN SALUD  
CON ÉNFASIS EN EPIDEMIOLOGIA  
POPAYÁN  
2008**

**EVALUACION DEL NIVEL DE SATISFACCION Y DISEÑO DE UN PLAN DE  
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO PARA LA CLINICA  
DENTAL SONRIA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN 2008**

**DIANA LORENA BRAVO ARGOTY  
ALEXANDRA DE LA CADENA PAZOS  
MICHEL EDUARDO MARTÍNEZ BENAVIDES**

**Trabajo para optar al título de  
ESPECIALISTA EN AUDITORIA Y GARANTÍA DE LA CALIDAD EN SALUD**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EN CONVENIO CON LA  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORIA Y GARANTÍA DE LA CALIDAD EN SALUD  
CON ÉNFASIS EN EPIDEMIOLOGIA  
POPAYÁN  
2008**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
2. MARCO REFERENCIAL	6
2.1 MARCO CONTEXTUAL	6
2.1.1 Municipio de Popayán	6
2.1.1.1 Población	7
2.1.1.2 Geografía económica	8
2.1.1.3 Aspectos sociales	11
2.1.1.3.1 Educación	11
2.1.1.3.2 Salud	13
2.1.1.3.3 Vivienda	14
2.1.2 Descripción de la institución	14
2.1.2.1 Clínica Dental Sonría	14
2.1.2.1.1 Reseña Histórica	14
2.1.2.1.2 Filosofía organizacional	15
2.1.2.1.2.1 Misión	15
2.1.2.1.2.2 Visión	15
2.1.2.1.2.3 Valores	15
2.1.2.1.2.4 Objetivos institucionales	16
2.1.2.1.2.4.1 General	16
2.1.2.1.2.4.2 Específicos	17
2.1.2.1.3 Portafolio de Servicios	20

2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 La gerencia del servicio al cliente	21
2.2.1.1 Servicio al cliente externo	23
2.2.1.1.1 Tipología de las empresas orientadas hacia el servicio al cliente	23
2.2.1.1.2 Momentos de verdad	24
2.2.1.1.3 Momentos de verdad y calidad del servicio	25
2.2.1.1.4 El ciclo del servicio	25
2.2.1.1.5 El triángulo del servicio	26
2.2.1.2 Auditoría Externa del Servicio	28
2.2.1.2.1 Elementos de la auditoria del servicio	29
2.2.1.2.2 Características de la auditoria del servicio	30
2.2.1.2.3 La auditoria del servicio y la calidad total	30
2.2.2 Servicio al cliente en Instituciones de Salud	31
2.2.2.1 Satisfacción y calidad de los servicios de salud	31
2.2.2.2 Principales estrategias de servicio en las instituciones de salud	32
2.2.2.3 Gestión de la calidad orientada hacia el servicio al cliente en salud	33
2.2.2.4 Herramientas para mejorar la calidad del servicio al cliente en salud	34
2.2.3 Índices evaluados en la Auditoría del Servicio al Cliente Externo	35
2.2.3.1 Beneficios de los indicadores	38
3. OBJETIVOS	40
3.1 GENERAL	40
3.2 ESPECÍFICOS	40
4. JUSTIFICACIÓN	41
5. PROPÓSITOS	43
6. DISEÑO METODOLÓGICO	44
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
6.2 MUESTREO	44
6.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO	44

6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	45
6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	45
6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	45
6.7 UNIVERSO DE ESTUDIO	46
6.8 MUESTRA	46
6.9 SELECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	48
6.10 ELEMENTO MUESTRAL	48
6.11 UNIDAD MUESTRAL	48
6.12 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	48
7. AUDITORIA EXTERNA DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLÍNICA DENTAL SONRÍA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN	50
7.1 INTERPRETACIÓN DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN	52
7.2 ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES	53
7.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	53
7.3.1 Análisis de los índices de satisfacción	55
7.3.1.1 Índice Real	55
7.3.1.2 Índice de satisfacción con los procesos internos	56
7.3.1.3 Índice de satisfacción con los servicios odontológicos	57
7.3.1.4 Índice perceptivo de los usuarios	58
7.3.1.5 Índice de satisfacción con el post – servicio odontológico	59
7.3.1.6 Índice de satisfacción con la infraestructura de la Clínica	60
7.3.2 Análisis cualitativo	61
7.3.2.1 Índice de Satisfacción General con el servicio odontológico que presta la Clínica Dental Sonría	61
7.3.2.2 Sugerencias de los usuarios del servicio odontológico	62
7.3.2.3 Necesidades, expectativas y requerimientos que proponen los usuarios para el mejoramiento u optimización de los servicios odontológicos	63
8. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PARA LA CLINICA DENTAL SONRÍA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN	64
9. CRONOGRAMA	68

10. RESULTADOS ESPERADOS	69
11. CONCLUSIONES	70
12. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	76

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Aspectos generales del Municipio de Popayán	6
Tabla 2. Recurso humano docente por nivel	12
Tabla 3. Establecimientos educativos en el Municipio de Popayán	12
Tabla 4. Establecimientos de Educación Superior	12
Tabla 5. Recursos disponibles	13
Tabla 6. Asignación de porcentajes a las preguntas cerradas de múltiple respuesta.	53
Tabla 7. Matriz de Niveles de Satisfacción	54
Tabla 8. Índices de Satisfacción del Cliente Externo – Clínica Dental Sonría, Popayán	54
Tabla 9. Matriz de Niveles de Satisfacción de los Clientes Externos de la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán	54
Tabla 10. Índice Real	55
Tabla 11. Índice de satisfacción con los procesos internos	56
Tabla 12. Índice de satisfacción con los servicios odontológicos	57
Tabla 13. Índice perceptivo de los usuarios	58
Tabla 14. Índice de satisfacción con el post – servicio odontológico	59
Tabla 15. Índice de satisfacción con la infraestructura de la Clínica	60
Tabla 16. Satisfacción General con el servicio odontológico	61
Tabla 17. Sugerencias de los usuarios	62
Tabla 18. Necesidades, expectativas y requerimientos	63
Tabla 19. Plan de mejoramiento – Procesos Internos	64
Tabla 20. Plan de mejoramiento – Servicios Odontológicos	65
Tabla 21. Plan de mejoramiento – Factores percibidos por los usuarios que causan insatisfacción	65
Tabla 22. Plan de mejoramiento – Post – servicio odontológico	66
Tabla 23. Plan de mejoramiento – Infraestructura física	66

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Satisfacción General con el servicio odontológico	61
Gráfico 2. Sugerencias de los usuarios	62
Gráfico 3. Necesidades, expectativas y requerimientos	63



## LISTA DE MAPAS

	Pág.
Mapa 1. Municipio de Popayán	6

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama General – Clínica Dental SONRIA	18
Figura 2. Organigrama Clínica Odontológica	19
Figura 3. Triángulo del servicio	27

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo A. Encuesta dirigida a los Clientes Externos de la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán
  
- Anexo B. Niveles de Satisfacción - Clínica Dental Sonría - Popayán

## RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán, a través de una encuesta estructurada a los clientes externos que tuvo como propósito medir su nivel de satisfacción e identificar factores críticos en cuanto al servicio odontológico.

A través del proceso investigativo, se logró establecer que el índice de satisfacción general de los usuarios es de 76,89%, que de acuerdo a la escala de satisfacción ISO 9000, se puede calificar como "Aceptable", es decir, la entidad aprobó la evaluación realizada. Dentro de los factores críticos identificados, puede mencionarse los procesos internos, en cuanto al servicio prestado por el personal administrativo, más específicamente en la atención en caja y en la asignación de citas.

El índice que presentó la mayor calificación fue la infraestructura física que se encuentra acorde con las necesidades y expectativas de los clientes externos, por lo que tuvo un nivel de satisfacción de 83,83%, que fue evaluado como Bueno.

Igualmente, se desarrolló un análisis de tipo cualitativo que tuvo como objetivo identificar el grado de satisfacción con el servicio odontológico, tanto a nivel técnico como administrativo, es decir, realizar una evaluación integral, del mismo modo, recoger las principales sugerencias y expectativas de los usuarios. En el diagnóstico integral se pudo establecer que el 65,63% de los clientes externos se encuentra satisfecho, en tanto que, el 34,37% presenta un nivel de satisfacción bajo. En cuanto a las sugerencias, la de mayor valor porcentual con el 24,14%, está relacionada con mejorar la amabilidad del personal de citas y con el 20,69% disminuir el valor de los tratamientos.

Por último, la evaluación del servicio al cliente externo concluye con un plan de mejoramiento, en el cual, se identificaron los principales factores críticos y se plantearon estrategias dirigidas a mejorar la calidad e incrementar el grado de satisfacción de los usuarios.

## INTRODUCCIÓN

El nuevo contexto económico mundial se caracteriza por un mercado cada vez más exigente, una competencia más intensa y por clientes más autónomos y de mayor capacidad negociadora, quienes deciden a quien y cuando comprar, definen la calidad del servicio que quieren recibir, por tanto, las instituciones prestadoras, en este caso, las clínicas dentales, deben prepararse para responder a estas demandas, no solo conociendo las necesidades y deseos del cliente externo, sino también sus exigencias como punto de partida para el diseño de un servicio que genere valor agregado.

De esta forma, es importante que las empresas diseñen herramientas que les permitan conocer las necesidades, expectativas y sugerencias de los clientes, una de éstas es la Auditoría del Servicio, que permite establecer los niveles de satisfacción de los usuarios con cada uno de los aspectos que involucra la prestación del servicio, para así mejorar u optimizar la calidad del mismo.

Considerando la importancia que tiene el servicio al cliente externo en la calidad nos hemos propuesto en el presente trabajo diseñar un plan de mejoramiento para la Clínica Dental Sonría, con el cual, conocer su grado de satisfacción y optimizar la calidad de los servicios odontológicos.

Para lograr este propósito, inicialmente se elaboró una síntesis teórica acerca de la gerencia del servicio al cliente externo y su trascendencia en el ámbito organizacional; posteriormente, se definió una metodología para el desarrollo de la auditoría y se analizaron los datos obtenidos.

Con los resultados de la encuesta a los clientes externos fue posible calcular y analizar los diferentes índices de satisfacción (real, procesos internos,

servicios odontológicos, perceptivo, post – servicio odontológico y de infraestructura), mediante los cuales, se identificaron los factores críticos que deben ser mejorados a través del Plan del Servicio al Cliente Externo.

Finalmente, se elabora el plan de mejoramiento del servicio, en el que se definen las estrategias para mejorar los factores críticos, las actividades para llevar a cabo las estrategias, los indicadores de gestión, las metas y el tiempo requerido para la ejecución de las estrategias.

Se espera entonces que el presente trabajo contribuya a mejorar el servicio al cliente en la Clínica Dental Sonría, para que de esta forma, sea más competitiva y logre mejorar su imagen corporativa en el mercado de la ciudad de Popayán.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La fidelidad del cliente externo debe ser uno de los mayores retos que tienen que hacer frente las clínicas dentales, al tratarse de servicios relacionados directamente con la salud y al ser una preocupación de primer orden en la sociedad actual.

Así, la imagen proyectada al paciente, el trato correcto y personalizado, como los servicios adicionales, sobre todo los relacionados con la finalización de los tratamientos, sean aspectos a tener en cuenta por las Clínicas Dentales. Las herramientas que existen para lograr la fidelidad del cliente están relacionadas generalmente con un servicio de calidad.

La imagen es algo fundamental que debe proyectar éste tipo de empresas, así, el cliente hablará bien o mal en función del servicio recibido, de la flexibilidad de horarios, la forma de trabajar de los empleados, las facilidades de pago, etc., igualmente, el servicio al cliente es importante para hacer frente a esa competencia de bajos precios y escasa calidad.

Otro reto al que se enfrentan es el de la confianza, la mayoría de las personas está acostumbrada a acudir al dentista de siempre, ya que la cercanía que ofrece al conocerle desde hace tiempo es algo que valoran de forma muy positiva los pacientes. Por ello, las clínicas dentales deben publicitar su cadena de la mejor forma posible, para acceder a ese público que está todavía unido a lo tradicional.

La mayor parte de las clínicas dentales se dedican exclusivamente al sector odontológico, no obstante, diversificar los servicios, como tratar también el

tema de la estética dental, dentro de un mismo negocio es importante, porque se ofrece más en el mismo lugar, por lo que los pacientes ven con buenos ojos esa comodidad, evitándoles tener que acudir a otro centro.

En este sentido, el servicio al cliente es un aspecto relevante para que las clínicas dentales sean competitivas en el mercado, por lo tanto, se hace necesario diseñar estrategias que permitan conocer los niveles de satisfacción de los usuarios, para de esta forma, mejorar u optimizar la prestación del servicio.

Una de estas herramientas es la Auditoría Externa del Servicio (AES), mediante la cual, se identifican los distintos niveles de satisfacción con los diversos aspectos relacionados con el servicio y se precisan los factores que deben ser mejorados a través de un Plan de Mejoramiento.

A pesar de aplicar diferentes herramientas para conocer las necesidades, sugerencias y expectativas de los clientes, la Clínica Dental Sonría continúa presentando deficiencias en el servicio, fundamentalmente, porque no conoce los niveles de satisfacción y porque no ha diseñado un plan que permita mejorar la prestación de los diferentes servicios odontológicos.

En consecuencia, con el presente trabajo se pretende no solamente auditar los diferentes aspectos relacionados con los servicios odontológicos, sino también el de diseñar una metodología para que la organización conozca de forma oportuna los requerimientos de los clientes externos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los niveles de satisfacción de los usuarios con los servicios odontológicos prestados por la Clínica Sonría de la Ciudad de Popayán?.



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

#### 2.1.1 Municipio de Popayán

Tabla 1. Aspectos generales del Municipio de Popayán

POPAYAN	
Fundación:	13 de Enero de 1.537
Fundador:	Sebastián de Belalcázar
Fundación Municipio:	15 de Agosto de 1.537
Altitud:	1.738 m.s.n.m.
Temperatura Media:	19 °C
Población Censo:	227.580 habitantes
Actividad Económica:	Industria, comercio, servicios agricultura y ganadería.
Fiestas y Eventos:	“Fiestas de Pubenza”, Semana Santa, “Festival de Música Religiosa”

Fuente: Planeación Municipal y Agustín Codazzi. Popayán, 2008.



Mapa 1. Municipio de Popayán

El municipio de Popayán, capital del departamento del Cauca, se encuentra ubicado en la región centro-oriental, en territorios que en su mayoría son montañosos, cuyo relieve corresponde a las cordilleras Central y Occidental, en medio de las cuales están localizadas algunas zonas planas, principalmente en las proximidades del río Cauca; entre sus accidentes orográficos se destacan los cerros conocidos con los nombres de Alto Canelo, Cargachiquito, Punza, Santa Teresa y el alto de la Tetilla. Sus suelos están regados por la aguas de los ríos Cauca, Blanco, Clarete, Hondo, Las Piedras, Molino, Mota, Negro, Palacé y Sate, además de numerosas quebradas y corrientes menores. Por su conformación topográfica, el municipio presenta los pisos térmicos cálido, medio y frío.

*“El Altiplano de Popayán es una formación sedimentaria, compuesta por capas de arcilla, areniscas y conglomerados. Esta extensa zona de 49.050 Has, está conformada en su gran parte por praderas en un área de 38.966 Has, seguida por los bosques que ocupan 5.686 Has, área agrícola 2.605 Has y finalmente, área sin uso agropecuario con 1.793 Has., lo cual, quiere decir que el área para cultivar es muy poca en comparación con el área total del municipio, sin contar con el área sin uso agropecuario que es casi equivalente al área agrícola.”<sup>1</sup>*

#### **2.1.1.1 Población**

El municipio de Popayán presenta una densidad total, distinta a la de otros municipios, ya que tiene índices mayores de 100 hab/Km<sup>2</sup>, afirmando el alto crecimiento de la población. La distribución espacial de ésta se debe a los diversos servicios que se ofrecen en el casco urbano (empleo, servicios públicos, educación, vivienda, salud, etc.). La población del Municipio en el año 2005 representaba los 227.580 habitantes.

---

<sup>1</sup> ALVAREZ GALLEGU, Alejandro. Geografía Colombiana. PIME Editores. Pág. 69.

### **2.1.1.2 Geografía económica**

El Municipio de Popayán, cuenta con plantaciones cafeteras, bosques comerciales, caña panelera, flores, yuca, frijol y ganadería de doble propósito. En los últimos años se han establecido otros cultivos modernos de gran demanda internacional como los espárragos, explotación que ha dado lugar al montaje de varias plantas procesadoras.

El departamento del Cauca, ocupa el segundo lugar en el país en cuanto a superficie plantada, con 270 Km. equivalente al 18% de la superficie reforestada en Colombia. Uno de los municipios que contribuye con esta causa es el municipio de Popayán con un 12%.

La caña panelera y el café tecnificado actúan como eje de la agricultura municipal, siendo éstas las actividades que generan el mayor valor agregado y tienen la capacidad de emplear cantidades significativas de mano de obra.

Otras potencialidades con representación en el sector agrícola y con buen perfil de potencialidades, están sustentadas por los cultivos de café tradicional, espárragos, fique y maíz tradicional. Igualmente, es importante resaltar el factor de diversificación que viene significando cultivos como el frijol tradicional, la mora tecnificada y la morera.

En la parte norte del municipio se viene desarrollando la agricultura comercial, gracias a sus grandes extensiones, los cultivos de esta región emplean técnicas modernas y están ligadas a procesos agroindustriales, viéndose favorecidos por la facilidad del transporte a las otras regiones del departamento del Cauca. A nivel de cultivos semipermanentes, el café tecnificado resulta ser el más significativo.

El Municipio de Popayán tiene un área sembrada de 4.272,5 hectáreas, de las cuales, el 61% corresponden al cultivo del café, el 16.8% a la caña panelera y el 12% al café tradicional. <sup>2</sup>

Igualmente, la mayor producción se obtiene en el café tradicional (40.7%), la caña panelera (26.9%), los espárragos (14.4%) y al tomate de mesa con el 10.7%. <sup>3</sup>

El mayor rendimiento kilogramo / hectárea se logra con el tomate de mesa con el 31.54%, la mora tecnificada 25.23% y los espárragos con el 20.19%. <sup>4</sup> Se pueden encontrar cultivos transitorios como frijol tradicional, papa tradicional, tomate de mesa y maíz tradicional y semipermanentes como café tecnificado, café tradicional, caña panelera, espárragos, fique, mora tecnificada y morera.

Respecto al área sembrada (Hectáreas), los cultivos más representativos del municipio con respecto al departamento son la morera con el 30.70% y los espárragos con el 26.19%, los de menor representación son el maíz tradicional (1.53%) y el fique (1.58%). <sup>5</sup>

Referente a la producción obtenida en toneladas, los espárragos constituyen el 51.31% del total departamental, la morera el 33.67% y el tomate de mesa el 18.19% constituyéndose en los más representativos. <sup>6</sup>

El rendimiento de cultivos como la mora tecnificada se encuentran por encima de la media departamental, igualmente sucede con los espárragos y el café tecnificado, lo que indica su alta productividad.

---

<sup>2</sup> GOBERNACIÓN DEL CAUCA. Secretaria de Planificación y coordinación. Unidad de Información. 2.005. Pág. 24.

<sup>3</sup> *Ibid.* Pág. 24.

<sup>4</sup> *Ibid.* Pág. 24.

<sup>5</sup> *Ibid.* Pág. 24.

<sup>6</sup> *Ibid.* Pág. 24.

Los cultivos de menor productividad con respecto al departamento son el tomate de mesa, la caña panelera y el maíz tradicional, cuyo nivel productivo es inferior a la media departamental.

Por otra parte, la ganadería de doble propósito en el Departamento se localiza en las partes media y alta de los municipios de Puracé, La Vega y Popayán, en éste último, la actividad pecuaria está representada por las explotaciones de ganado bovino y porcino y, en pequeñas escalas, aves y especies menores. El área dedicada a esta actividad es de 27.220 Has. que representan el 5.13% del área del departamento, con una capacidad de carga aproximada de 0.98 cabezas de ganado por ha., valor superior al valor departamental del 0.93, lo cual, significa que en el Municipio de Popayán la ganadería es de carácter extensivo.<sup>7</sup>

En el segundo semestre del año 2.005, el municipio de Popayán tenía aproximadamente 16.875 cabezas de ganado que representaban el 6.84%<sup>8</sup> de las cabezas del departamento, por encima de éste se encuentran municipios como Patía, Balboa, Mercaderes, Puerto Tejada, El Tambo, Miranda, Padilla y Corinto. Popayán ocupa los primeros lugares en el departamento en relación con el ganado de leche. (actualmente tiene 2.590 vacas de ordeño).

Con respecto a la producción de leche, en el municipio hay una producción diaria de 9.065 litros que representan el 4.86% del valor diario de leche departamental. Teniendo en cuenta la relación vaca / producción diaria (litros), el municipio tiene un valor de 3.50 litros, mayor al rubro departamental de 3.18, lo que significa una mayor productividad de leche en Popayán.

---

<sup>7</sup> Ibid. Pág. 25.

<sup>8</sup> Ibid. Pág. 25.

Con respecto al ganado porcino, Popayán cuenta con 1.405 unidades que representan solamente el 2.15% del total departamental, el tipo de explotación es tradicional (60%), mientras que la cría y ceba tecnificada representan el 20% del total de la producción municipal.<sup>9</sup>

Referente a las otras especies pecuarias, la de mayor representación del municipio con respecto al departamento es la caprina con el 8.78% y la asnal con el 4.20%, la menos representativa es la de los curíes con apenas el 0.76%.<sup>10</sup>

El municipio posee el 5.46% de los estanques del departamento y el 5.13% del área total (m<sup>2</sup>), en los que se cultiva Mojarra, que representa el 100% de la producción del departamento; Trucha Arco Iris (54.92%), Tilapia nilótica (29.57%), Carpa espejo (12.79%), Mojarra (11.84%) y Tilapia Roja (2.03%).

11

### **2.1.1.3 Aspectos sociales**

#### **2.1.1.3.1 Educación**

El Municipio de Popayán cuenta con la siguiente infraestructura educativa:

#### **- Número total de establecimientos educativos**

Preescolar:	142
Primaria:	170
Básica secundaria y media vocacional:	75
<b>Total de establecimientos</b>	<b>387</b>

---

<sup>9</sup> Ibid. Pág. 25.

<sup>10</sup> Ibid. Pág. 25.

<sup>11</sup> Ibid. Pág. 25.

**Tabla 2. Recurso humano docente por nivel**

<b>DIRECTOR DOCENTE</b>	<b>PREESCOLAR</b>	<b>PRIMARIA</b>	<b>SECUNDARIA Y MEDIA VOCACIONAL</b>
Director Docente	23	154	103
Docente	229	1008	1297
<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>1162</b>	<b>1400</b>

**- Establecimientos de secundaria por modalidad**

Académica:	56
Comercial	4
Industrial	5
Diversificada	3
Pedagógica	2
Instituciones Desarrollo Comunitario	3
<b>TOTAL ALUMNOS MATRICULADOS</b>	<b>60.436</b>
Urbana (Oficial, No Oficial)	55.119
Rural (Oficial)	5.317

**Tabla 3. Establecimientos educativos en el Municipio de Popayán**

<b>DIRECTOR DOCENTE</b>	<b>PREESCOLAR</b>	<b>PRIMARIA</b>	<b>SECUNDARIA Y MEDIA VOCACIONAL</b>
Urbana oficial	2.781	17.740	18.144
Rural Oficial	243	2.871	11.479
Urbana No Oficial	1.914	4.785	289
<b>Total</b>	<b>4.938</b>	<b>25.396</b>	<b>30.182</b>

**Tabla 4. Establecimientos de Educación Superior**

<b>UNIVERSIDADES PÚBLICAS</b>		<b>UNIVERSIDADES PRIVADAS</b>	
UNICAUCA	5.684	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA	2.035
ESAP	115	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA	1.931
COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	2.156	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	2.028
UNISUR (UNAD)	726	UNIVERSIDAD JAVERIANA	370
		UNIVERSIDAD DE LA SABANA	475
		UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	946
		UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO	127
		UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO	165

UNIVERSIDADES PÚBLICAS		UNIVERSIDADES PRIVADAS	
		UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA	243
		UNIVERSIDAD INCA	129
		UNIVERSIDAD LIBRE	268

### 2.1.1.3.2 Salud

#### - Instituciones Existentes (2006)

Número de hospitales	2
Número de centros de salud	13
Número de puestos de salud	10
Total camas disponibles Hospital San José	184
Total camas disponibles en la clínica ISS	60
Total camas disponibles en el Susana López	50
Clínicas	2

#### - Recursos disponibles (2005)

Tabla 5. Recursos disponibles

NOMBRE	No. BENEFICIARIOS
ISS	134.719
VIDSA	3.069
COMSALUD	38.163
CAJA DE PREVISIÓN DEPARTAMENTAL	15.233
CAJA DE PREVISIÓN UNICAUCA	12.273
COOMEVA	3.069
URGENCIAS 24 HORAS	5.620
HOSPITAL SAN JOSE	68.494

#### - Inventario de recursos médicos asistenciales

Médico General	414
Médico Especialista	247
Odontólogos	147
Bacteriólogos	139
Enfermeras	169
Auxiliar Enfermería	697
Promot. Salud	516
Técnicos en saneamiento	72



### **2.1.1.3.3 Vivienda**

Número de Viviendas particulares.

Área Urbana	38.536
Área Rural	4.387
Total Viviendas del municipio	42.923

De la totalidad de viviendas de Popayán existe una parte que carece de uno o más atributos básicos que garanticen las condiciones mínimas que debe tener un hogar para llevar un nivel de vida aceptable y que no ponga en riesgo la vida de quienes lo habitan. El Sistema de Selección de Beneficiarios - SISBEN realizó un censo a 16.769 viviendas pertenecientes a estratos 1 y 2 del municipio de Popayán, en el año de 2004; los datos estadísticos que se obtuvieron se resumen a continuación: 14.144 corresponden a casas o apartamentos, 2.542 a cuartos y 83 son viviendas móviles, refugios o carpas.

Un 13,5% del total de viviendas censadas necesitan un mejoramiento en sus muros ya que en la actualidad están hechos en materiales que no ofrecen ninguna protección para quienes las habitan.

Uno de los servicios básicos para vivir adecuadamente, es el servicio sanitario; en la ciudad de Popayán existen zonas, principalmente en las afueras de la ciudad en la salida al sur, donde aún se encuentran sistemas que no ofrecen una recolección eficiente de los desechos orgánicos presentándose problemas de salud en las personas que habitan ciertos sitios.

## **2.1.2 Descripción de la institución**

### **2.1.2.1 Clínica Dental Sonría**

#### **2.1.2.1.1 Reseña Histórica**

Es una organización odontológica privada, conformada desde el 3 de Septiembre de 1992 por una red de clínicas especializadas en salud y estética oral, con cubrimiento en las principales ciudades del país.

Esta organización nació gracias a la idea de 2 personas con visión empresarial que vieron en Colombia la posibilidad de ofrecer un servicio odontológico a menor costo frente a las existentes en ese momento en el mercado nacional, así, dividió la historia de la odontología en Colombia, ofreciendo un excelente servicio con altos estándares de calidad.

Hoy cuenta con 75 clínicas, de las cuales 22 están ubicadas estratégicamente en Bogotá y las 53 restantes en las principales ciudades del país.

#### **2.1.2.1.2 Filosofía organizacional**

##### **2.1.2.1.2.1 Misión**

Contribuir a que el mundo SONRIA.

##### **2.1.2.1.2.2 Visión**

Ser líderes en el mundo hispano en salud y estética oral.

##### **2.1.2.1.2.3 Valores**

El *respeto*, brindar la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la que la empresa se relaciona, aceptando su forma de pensar y prestándole un servicio de excelente calidad.

La *honestidad*, es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y lo que se hace. No existen contradicciones entre los pensamientos, palabras o acciones.

La *actitud de servicio*, es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y presentar el interés legítimo para resolver situaciones difíciles.

La *responsabilidad*, responde al cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

El *Compromiso*, es una obligación contraída, es una palabra dada o empeñada con una idea, con alguna tarea, con alguien, o con algo.

La *Lealtad*, es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás. Es un compromiso a defender lo que creemos y en qué creemos.

La *Excelencia*, corresponde al nivel máximo de calidad competitiva de los programas en la gestión y logro de los resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: orientación al cliente, orientación hacia los resultados, liderazgo.

El *Espíritu de Sano Lucro*, es la garantía de trabajar con recursos lícitos, de sanas procedencias, encaminados de la misma manera a la obtención de resultados financieros transparentes.

#### **2.1.2.1.2.4 Objetivos institucionales**

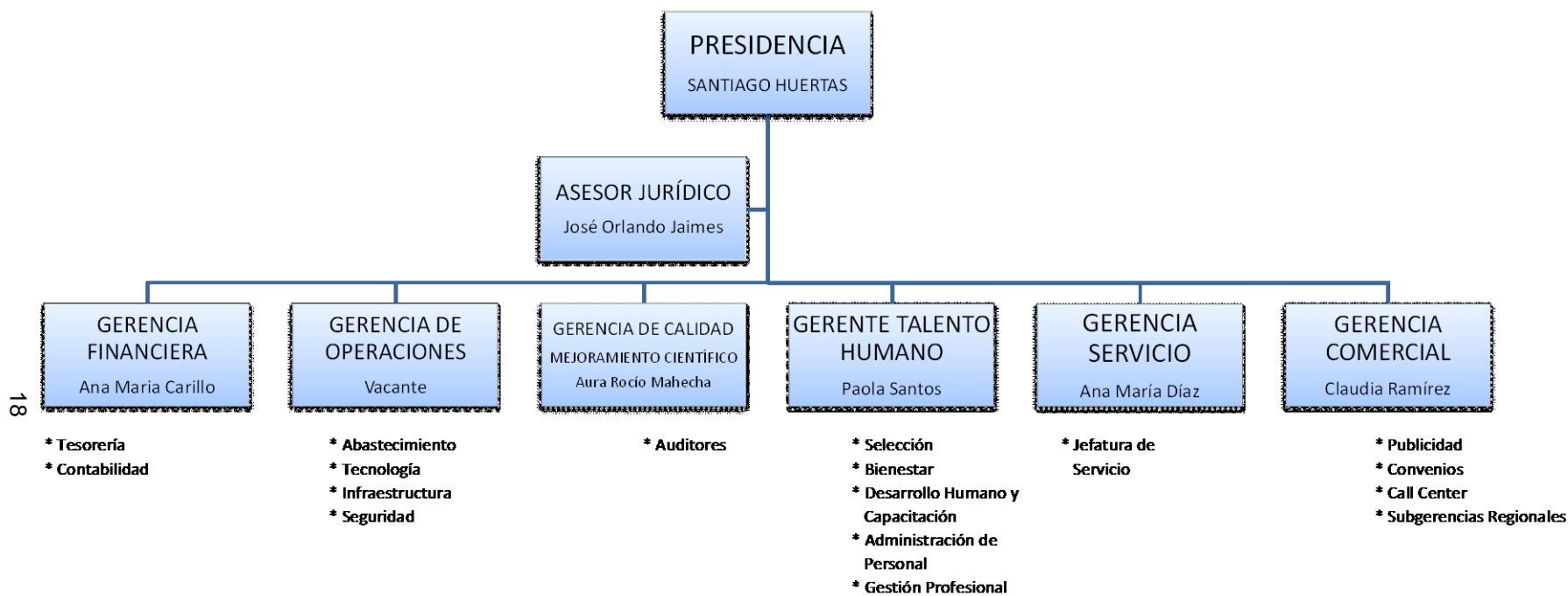
##### **2.1.2.1.2.4.1 General**

Consolidar a SONRIA en el corazón de los colombianos como su lugar predilecto y de confianza para satisfacer sus necesidades y las de sus seres queridos en salud oral.

#### **2.1.2.1.2.4.2 Específicos**

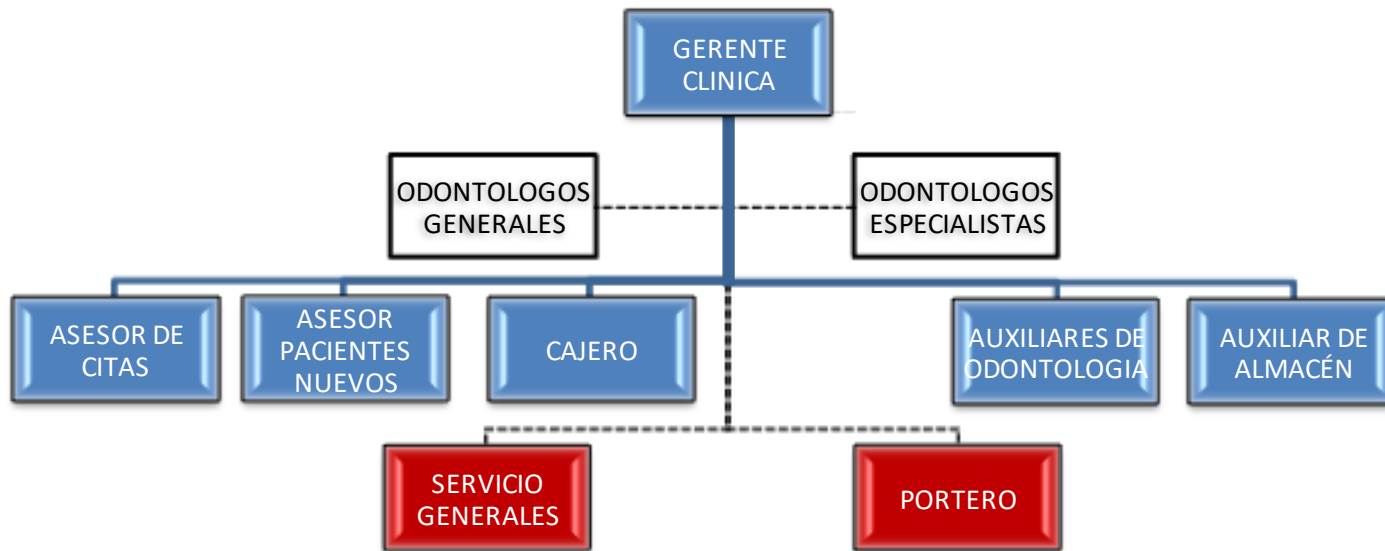
- Lograr la satisfacción plena del cliente.
- Ser una corporación orientada al servicio y al trabajo en equipo.
- Atender al paciente y su familia durante toda su vida.
- Comprometerse con un servicio integral de calidad, seguridad y tecnología de vanguardia.
- Garantizar que todos nuestros pacientes finalicen sus tratamientos.
- Lograr ventas que permitan al ente organizacional obtener liquidez y rentabilidad.

Figura 1. Organigrama General – Clínica Dental SONRIA



Fuente: Clínica Dental SONRIA, Octubre de 2008.

Figura 2. Organigrama Clínica Odontológica



### 2.1.2.1.3 Portafolio de Servicios

- **Implantes dentales.** Cuando el propósito es reponer uno o más dientes sin soportarse en los otros o sostener de manera adecuada una prótesis removible, los implantes dentales son la forma más efectiva y natural de recuperar la sonrisa y el bienestar. Los implantes son elementos metálicos que se ubican mediante un sencillo procedimiento quirúrgico en el hueso, debajo de las encías. Una vez colocados en el lugar adecuado, son usados como raíces artificiales sobre los cuales se pueden ubicar coronas o puentes fijos reemplazando así los dientes perdidos.
- **Diseño de sonrisa.** Para este procedimiento se utiliza la fotografía digital y un software especializado, con los cuales, se realiza la proyección del nuevo aspecto de la sonrisa y se definen posibilidades de tratamiento. Es así que con la ayuda del blanqueamiento dental, carillas estéticas, resinas estéticas, lentes dentales y un sin número de tratamientos estéticos se logra crear una sonrisa armoniosa estética y lo más importante, muy natural. Modificando la forma, largo y ancho de los dientes superiores como inferiores, mejorando el tamaño y forma de las encías así como el perfeccionamiento del color, igualmente, mediante el blanqueamiento se logrará una sonrisa perfecta.
- **Rehabilitación oral.** Devolver la estética y funcionalidad de los pacientes es el principal objetivo, para lo cual, se utilizan coronas elaboradas por computador y tecnologías libres de metal proveen funcionalidad y altos estándares de estética.
- **Articulación y Oclusión.** Es importante la interacción de los dientes y la articulación temporomandibular para mantener el equilibrio y una adecuada masticación, lo que hace imprescindible realizar un buen

diagnóstico y un tratamiento para que la comodidad dental y articular retorne.

- **Blanqueamiento.** El color de los dientes puede volverse amarillo como consecuencia del paso de los años y de la dieta, por lo cual, se hace necesario realizar un blanqueamiento adecuado de los dientes.
- **Cirugía Oral.** Son una necesidad los procedimientos quirúrgicos en el campo odontológico. Cirugía Plástica de encías, exodoncias a método abierto y cerrado, cirugía de implantes, mini – implantes para ortodoncia, injertos óseos, procedimientos de ganancia de tejidos, entre otros, son requeridos para llegar a obtener los mejores resultados odontológicos.
- **Prevención.** Es importante que desde temprana edad se adquiriera la costumbre de asistir a consulta odontológica para intervenir con anterioridad cualquier problema que pueda presentarse en la boca; de esta forma, los programas de prevención son de vital importancia, además, de los controles cada seis meses en las demás edad, éstos garantizan que los procedimientos sean efectivos y duraderos.
- **Odontología Estética.** La estética no debe ser un agregado sino un requisito para cualquier procedimiento realizado siempre encaminado al mejoramiento del aspecto de la sonrisa de cada persona.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

### 2.2.1 La gerencia del servicio al cliente

La gerencia del servicio 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 obliga a reexaminar algunas de sus hipótesis fundamentales, creencias y hábitos de pensar. Para que la gerencia del servicio funcione efectivamente, se necesita cambiar el 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 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 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.

### **2.2.1.1 Servicio al cliente externo**

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.<sup>12</sup>

De esta definición se deduce que el servicio al cliente tiene una serie de características especiales que la diferencian de otros productos.

#### **2.2.1.1.1 Tipología de las empresas orientadas hacia el servicio al cliente**

Las empresas orientadas hacia el servicio al cliente tienen una tipología enmarcada en los siguientes elementos:

- Conocen a profundidad sus clientes, tienen bases de datos confiables de ellos y manejan sus perfiles.
- Realizan investigación permanente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoría del servicio.

---

<sup>12</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Temas gerenciales. 1.999. Pág. 17.

- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que generan la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia de mercadeo que no se gana adentro con los colaboradores, no se gana afuera.

#### **2.2.1.1.2 Momentos de verdad**

El momento de verdad es una poderosa idea que puede ayudar a las empresas de servicios a cambiar sus puntos de vista y pensar en la experiencia del cliente.

Manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien. Donald Porter, director de calidad de servicio para clientes de la British Airways, dice:

“Si usted tiene a su cargo un servicio y lo hace mal en ese eslabón que le corresponde en la cadena de experiencia del cliente, probablemente está borrando de la mente de ese cliente todos los recuerdos de buen trato que hasta ahora había tenido. Pero si lo hace bien, usted tiene la posibilidad de

desvirtuar todas las equivocaciones que hubieran podido ocurrir antes que el cliente llegara a usted. Usted, en realidad, es el momento de la verdad.”<sup>13</sup>

El concepto de manejar bien los momentos de verdad es el juicio mismo de la gerencia del servicio.

#### **2.2.1.1.3 Momentos de verdad y calidad del servicio**

Una empresa de servicios eficiente debe demostrar con evidencias que realmente ella tiene algo especial que ofrecer. Especialmente en empresas donde los clientes no ven fácilmente diferencias importantes en las opciones de servicio que se les ofrecen.

Thomas Peters y Robert Waterman señalan: “En busca de la excelencia, la importancia definitiva de "estar cerca del cliente". Con esto, ellos quieren decir que se debe saber hasta en su último detalle lo que realmente interesa al cliente; lo que quiere y lo que no quiere, lo que va o no va a comprar.

Algunos de los fracasos de las organizaciones se pueden atribuir a la pérdida de contacto con el cliente en el momento preciso que las necesidades y motivaciones están cambiando.

#### **2.2.1.1.4 El 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. Pensar en el propio negocio, ¿Cuáles son los diferentes puntos de contacto en que el cliente hace un juicio sobre su empresa? ¿Cuántas oportunidades se tiene para ganar puntos?

---

<sup>13</sup> ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Temas Gerenciales. 1.999. Pág. 36.

El ciclo empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización. Puede ser el instante en que el cliente ve un anuncio, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica, o puede ser cualquier otro acontecimiento que empiece el proceso del negocio. Termina, sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando éste decide regresar por más.

El ciclo del servicio será único para cada negocio particular, puede variar de un cliente a otro, de una versión de un servicio a otra y de una situación a otra. En cualquier momento, cada cliente que esté negociando con la empresa está en alguna parte de su ciclo exclusivamente personal.

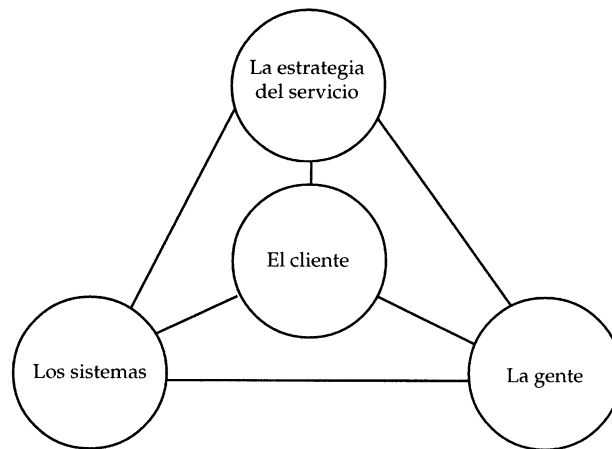
Los clientes en general no piensan conscientemente en sus experiencias desde el punto de vista de un ciclo; casi siempre prestan atención a cualquier necesidad concreta que tengan en un momento dado. Pero vale la pena pensar en este ciclo como etapas muy específicas, porque es la propia esencia del negocio.

#### **2.2.1.1.5 El triángulo del servicio**

Es útil pensar en la empresa y en el cliente como íntimamente vinculados en una especie triangular de relación. Este triángulo del servicio representa los tres elementos de estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa.

Este modelo de triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso más bien que una estructura, y obliga a incluir al cliente en la concepción del negocio.

**Figura 3. Triángulo del servicio**



Una vez que se tenga una concepción clara de la estructura motivacional del cliente, se necesita desarrollar un modelo factible para el servicio. Se necesita poner de acuerdo en la estrategia básica del negocio que sirva para diferenciar a la compañía de los competidores, en la mentalidad y en la experiencia de los clientes. En muchos casos, y probablemente en su mayor parte, es una tarea muy desafiante formular una filosofía del servicio no común que realmente puede crear una diferencia.

Una vez bien comprendidas las motivaciones de compra del cliente y con un concepto para el servicio que ubique a la empresa ventajosamente en el mundo de los negocios, se tiene que explorar luego la interacción entre la estrategia, la gente de la organización y los sistemas de que disponen para hacer su trabajo.

Es útil hasta cierto punto, tomar cada una de las partes del triángulo del servicio más o menos literalmente y explotar algunas de las interacciones. Cada una de las líneas del diagrama puede representar una dimensión importante de impacto. Por ejemplo, la línea que conecta al cliente con la estrategia del servicio se puede tomar para representar la importancia

decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente.

A la inversa, la línea que va de la estrategia del servicio al consumidor representa el proceso de comunicar la estrategia del mercado. No es de ninguna manera suficiente dar buen servicio, o que el servicio sea exclusivamente mejor en alguna forma; el cliente tiene que conocer ese hecho para que se produzca algún beneficio a favor de la empresa.

Las líneas que conecta al cliente con la gente de la organización es el punto de contacto, la continuación de la interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad. Es esta interacción la que ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder, y para el esfuerzo creativo.

Otra línea conecta al cliente con los sistemas que presuntamente ayudan a prestar el servicio. Estos sistemas pueden incluir sistemas procedimentales abstractos, así como equipos físicos. Muchos momentos negativos de verdad en el mundo de los negocios surgen debido a las peculiaridades del sistema y malos funcionamientos. Cuando el interés del cliente se trata como una idea tardía en el diseño de sistema de prestación de servicios, virtualmente la situación se programa para la insatisfacción.

#### **2.2.1.2 Auditoría Externa del Servicio**

La auditoría del servicio es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente. Un componente de las estrategias de competitividad de una empresa.

"La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que

recibe dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos".<sup>14</sup>

De la definición anterior se infiere que la auditoria del servicio requiere unos elementos fundamentales para que forme parte válida de una estrategia integral del servicio al cliente externo.

#### **2.2.1.2.1 Elementos de la auditoria del servicio**

Son elementos de una auditoria del servicio:

- El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de cliente.
- Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.
- Elaboración clara del Blueprint: ciclo o ciclos del servicio.
- Definición y diseño específico de los "momentos de verdad" dentro del ciclo de servicio.
- Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
- Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. No confundir la auditoria del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoria de mercados.
- Introducción de la auditoria del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
- Retroalimentación de la organización con los resultados de las auditorias para que éstas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo. Hacerlo en forma permanente y sistemática. Comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.

---

<sup>14</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Op. Cit. Pág. 19.



- Compromiso de la alta gerencia, con la auditoria sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

#### **2.2.1.2.2 Características de la auditoria del servicio**

La auditoria del servicio es:

Exploratoria, pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.

Descriptiva, procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.

Confirmatoria, como resultado del seguimiento a la auditoria, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.

#### **2.2.1.2.3 La auditoria del servicio y la calidad total**

La auditoría del servicio es importante por el papel activo que cumple dentro de los procesos de calidad total y mejoramiento continuo, por tanto, hace parte y se integra en el sistema de calidad total.

La calidad total - CT parte del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, con el propósito de satisfacerlas, con mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa.

El mejoramiento continuo - MC supone el compromiso de toda la organización en el mejoramiento permanente. El mejoramiento continuo consolida la cultura de la calidad total.

La auditoría del servicio - AS es una de las metodologías utilizadas para evaluar y medir la calidad del servicio que la organización ofrece a sus clientes externos.

La auditoría del servicio se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente; de allí que se defina como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente, a los procesos de calidad y mejoramiento continuo.

### **2.2.2 Servicio al cliente en Instituciones de Salud**

Los servicios de salud tienen características diferentes de los productos e implicaciones relacionadas con la naturaleza de su operación; pueden ser descritos como intangibles, inseparables, variables, percibibles, dependiendo del tipo de servicio.

Éstos son intangibles porque no tienen características físicas que permitan analizarlo o examinarlo antes de la compra, no puede ser almacenado, no tiene apariencia estética, gusto ni olor.

Son inseparables, porque no se pueden separar los medios de producción, es decir, el productor de servicios de salud y el consumidor interactúan de manera que el servicio es consumido por el paciente en el mismo momento en que se produce. El servicio de salud es variable y depende de una serie de circunstancias que rodean el momento de la atención.

#### **2.2.2.1 Satisfacción y calidad de los servicios de salud**

“El valor percibido en salud es algo que el paciente busca en un servicio de conformidad con sus expectativas, de mejorar su calidad de vida, éste se mide mediante una auditoría del servicio al cliente, en la cual, se establece el valor de esta clase de servicios, en donde, una buena y correcta atención

puede no ser valorada como es debido si no se atiende el lado emocional del cliente”<sup>15</sup>

El valor está representado para los clientes por lo que valen los beneficios técnicos de la atención, económicos, sociales y del servicio en sí. En muchos casos, el valor de la atención está representado en términos monetarios (costo de la consulta, valor del tratamiento), antes que en los resultados alcanzados, por lo tanto, éste valor es lo que el cliente de un servicio obtiene a cambio del precio que paga.

De igual forma, la satisfacción se obtiene cuando el cliente se siente bien porque se cumplieron sus expectativas relacionadas con la atención, pero, generalmente un cliente nunca queda satisfecho y tiene algo que reclamar.

La calidad del servicio de salud se puede establecer mediante estándares estadísticos de ocurrencia y efectividad de los tratamientos, por encima, o por debajo del promedio, sin embargo, la calidad en la salud tiene un componente subjetivo y emocional cuando el cliente evalúa la atención, en este caso, los resultados alcanzados pueden estar dentro de patrones de calidad y el cliente quizá no los valore adecuadamente por motivos emocionales.

#### **2.2.2.2 Principales estrategias de servicio en las instituciones de salud**

**a.- Penetración de mercado.** Es la manera de crecer más en los mercados ya atendidos, estimulando a los clientes "a demandar más", es decir, buscando los momentos más adecuados para animar a los consumidores de servicios de salud a asistir a exámenes periódicos, chequeos, etc.

---

<sup>15</sup> COBRA, Marcos. Marketing de servicios. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 230.

**b.- Desarrollo del mercado.** Dependiendo del tipo de servicio, una institución de salud puede observar nuevos nichos de mercado no atendidos para ampliar su negocio. De la misma manera que un profesional de la medicina que dispone del tiempo libre puede conseguir nuevos clientes en otros segmentos de mercado.

**c.- Desarrollo de servicios.** Esto implica el desarrollo de una investigación y evaluación del mercado para crear nuevos servicios que satisfagan las necesidades del mismo.

**d.- Diversificación.-** Presupone entrar en nuevos campos de la salud, se trata de ampliar el horizonte hacia nuevos negocios que tengan sinergia con el área de la actuación original. Esta diversificación no siempre es posible ni deseable puesto que la especialización es una garantía de credibilidad; no obstante, nada impide que una institución médica preste nuevos servicios (sala de maternidad, gimnasio con atención médica, fisioterapéutica y hospitalaria para control de alimentación y ejercicios correctivos).

### **2.2.2.3 Gestión de la calidad orientada hacia el servicio al cliente en salud**

En las organizaciones de salud la razón debe estar focalizada en la satisfacción de las expectativas del cliente, pero no exclusivamente en ésta, además de su capacidad para superarlas. Con este objetivo, la organización debe identificar sus clientes, conocer sus expectativas y ajustar sus procesos para lograrlo.

Los estándares profesionales y la calidad interna son parte vital de la satisfacción del cliente más no suficiente, dado que estos dos elementos son percepciones del proveedor que habitualmente olvida o desconoce las expectativas del cliente.

Éstas expectativas varían a medida que cambia la tecnología y en relación directa a las campañas educativas, razones éstas que hacen imposible la satisfacción del cliente como un objetivo estático y final. Por tanto, es muy importante que la satisfacción del cliente sea considerada como un ciclo generador de procesos de mejoramiento continuo.

Los estándares profesionales surgen como conexión entre los conocimientos propios de la profesión, cumplimiento de requisitos legales, adecuación de la normatividad administrativa y las expectativas del cliente.

Convertir estándares profesionales y expectativas del cliente en requisitos operacionales es establecer las rutas a seguir frente a las situaciones a enfrentar. Es responder a la pregunta como satisfacer las expectativas del cliente y los estándares profesionales.

#### **2.2.2.4 Herramientas para mejorar la calidad del servicio al cliente en salud**

**Análisis de quejas.** Son criterios que utilizan los clientes para evaluar la calidad de un servicio en lo que corresponde con la desviación de sus expectativas. Los clientes se quejan utilizando varios mecanismos, entre ellos la llamada telefónica, los sistemas de sugerencias, los grupos de enfoque, las encuestas, etc.

Las quejas suministradas por los usuarios, constituyen una magnífica oportunidad de mejoramiento en la calidad del servicio y deben enmarcarse dentro del enfoque integral de la calidad.

**Grupo de enfoque.** Son investigaciones cualitativas para descubrir cómo ve la gente los acontecimientos y el mundo que los rodea. Puede ser un método útil para observar el producto o el servicio de la organización, a

través de los ojos del cliente. Un grupo de foco brinda da la oportunidad de estar frente al cliente que da su opinión o percepción del servicio.

Esta clase de grupos dicen lo que una muestra pequeña de clientes piensa sobre el servicio. Se pueden descubrir los factores críticos que son importantes para ellos, los cuales, permiten descubrir datos cualitativos abundantes.

**Auditoría del servicio.** Según Humberto Serna Gómez, esta herramienta es fundamental para evaluar la calidad del servicio prestado al cliente interno y externo, la cual, permite identificar factores críticos o deficientes, que se constituyen en la base principal para establecer un plan de mejoramiento del servicio. La auditoría requiere de unos elementos fundamentales para que forme parte de una estrategia integral, éstos principios son: Conocimiento del cliente, identificación de servicios, elaboración de los ciclos del servicio, definición de los momentos de verdad, establecimiento de los estándares de calidad, determinación de la metodología, introducir la auditoría como una estrategia permanente (libreta de calificaciones del cliente), retroalimentación y lograr el compromiso de la empresa con la auditoría.

### **2.2.3 Índices evaluados en la Auditoría del Servicio al Cliente Externo**

- **Índice de satisfacción del cliente.** El índice de satisfacción del cliente es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.

- **Índice de competencia.** El índice de competencia en el contexto de la auditoría del servicio es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar y comparar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes, con respecto a su competencia directa.

- **Índices generales.** Los índices generales son aquellos que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoría. Dichos índices se clasifican en dos categorías: índices reales e índices perceptivos.

**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. El índice real es la calificación que hace el cliente sobre índices objetivos del servicio, y es real porque se basa en hechos cuantificables. Por ejemplo: tiempo de entrega, despachos, solución de reclamos.

**Índice perceptivo.** El índice de satisfacción perceptivo es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe. Éste es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización. Ejemplo de este índice son: amabilidad, atención, oportunidad, trato personal, opinión y trato de los colaboradores.

Los índices real y perceptivo se interpretan de la siguiente forma:

SI

a. El índice real menor

ENTONCES

Se interpreta que el cliente está insatisfecho, pues la organización auditada no le está ofreciendo el servicio que él espera.

b. El índice real mayor

Se concluye que el cliente es leal; por tanto, lograr su satisfacción es posible siempre que se solucionen los problemas que evidencian los índices que determinan el real.

**Índices específicos.** Además de los índices generales, la auditoria debe proveer índices específicos sobre diferentes áreas relacionadas con el servicio al cliente.

Estos pueden clasificarse en índices de infraestructura, imagen corporativa, comerciales, de procesos internos, de productos, de recurso humano, y posventa, así como índices perceptivos propiamente dichos.

**Índices relativos a la infraestructura.** Son aquellos que evalúan la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización, en términos de vías de acceso, localización, distribución interior, orden, aireación, decoración, señalización, ambiente, aseo, visualización de avisos internos y externos, facilidad de parqueo, facilidad en la comunicación telefónica o escrita, entre otros.

**Índices relacionados con la imagen corporativa.** Corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización, en cuanto a su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negociación, etc.

**Índices relacionados con aspectos comerciales.** Los índices sobre aspectos comerciales son aquellos que definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones, entre otros.

**Índices de satisfacción sobre los productos / Servicios.** Determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece; puede ser la satisfacción en lo relativo a la variedad, la innovación, la tecnología utilizada, las características técnicas, etc.



**Índices sobre los procesos internos.** Estos índices definen la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención.

**Índices relativos a la posventa / post servicio.** Determinan la satisfacción del cliente con relación a las actividades de la organización después de ofrecido el servicio, como es el caso de la asesoría técnica, el manejo y cumplimiento de garantías, la participación en la auditoría del servicio, entre otras.

**Índices sobre el recurso humano.** Definen el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente interno. Por ejemplo, el nivel educativo, la capacidad de toma de decisión y de asesoría, el conocimiento del producto y del cliente externo.

**Índices perceptivos.** Son aquellos que el cliente califica de acuerdo con la percepción particular sobre un aspecto específico, o sobre la calidad en su interacción con la organización. Éste es el caso de los índices perceptivos sobre la agilidad en la atención de un funcionario, la cordialidad, la amabilidad, la atención personalizada, la disponibilidad de tiempo para atender las solicitudes de los clientes y la calidad de la información recibida, entre otros.

### **2.2.3.1 Beneficios de los indicadores**

**“1.- Satisfacer un cliente.** Si no se satisface, de seguro la entidad desaparecerá porque no tendrá a quién prestar sus servicios y serán otras entidades las que la reemplacen.

**2.- Monitorear el progreso.** Las mejoras del proceso se irán viendo a largo plazo, por ello, los resultados que se van obteniendo muestran el avance que se logra.

**3.- Comparación de procesos y resultados.** Una vez obtenidos los resultados han de compararse con los de otras entidades para ver cómo se puede mejorar.

**4.- Conducir el cambio.** Se puede diseñar un proceso a cada momento e irse mejorando.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. México: Mc Graw Hill. 2001. Pág. 20.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Diseñar un plan de mejoramiento del servicio al cliente externo para la Clínica Dental Sonría de la ciudad de Popayán.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

1.- Diseñar una metodología que permita establecer los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios odontológicos de la Clínica Dental Sonría.

2.- Analizar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los usuarios de los servicios odontológicos.

3.- Determinar los niveles de satisfacción del cliente externo para con los servicios odontológicos ofrecidos por la Clínica Dental Sonría.

4.- Identificar los servicios con menor nivel de satisfacción que deben ser mejorados a través del plan de mejoramiento.

5.- Plantear y desarrollar las estrategias requeridas para mejorar cada uno de los factores críticos.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La importancia del presente trabajo radica en que permite calcular los índices de satisfacción de los clientes externos de la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán y de identificar los factores críticos que deben ser mejorados u optimizados a través de un plan de mejoramiento del servicio.

El conocimiento de los índices de satisfacción es de vital importancia para la empresa, puesto que mediante ellos puede satisfacer de una mejor forma las necesidades, expectativas y requerimientos de los usuarios, lo que permitirá que la organización sea más competitiva en los diferentes mercados donde actúe.

Las nuevas tendencias organizacionales centran su atención en el cliente externo, es decir, este es el foco de atención y la razón de ser de los negocios, de esta forma, el conocimiento de los niveles de satisfacción permite reestructurar los procesos internos de la empresa en función de las necesidades de los clientes externos.

En muchas ocasiones, las organizaciones son conscientes de la importancia que tiene satisfacer las necesidades de los usuarios, pero, no disponen de una herramienta que les permita conocer de forma sistemática estos requerimientos; en consecuencia, el presente trabajo se constituye en una guía para que otras empresas puedan observar de forma clara como se desarrolla una auditoría del servicio y la forma de identificar los factores críticos.

Desde el punto de vista profesional, el desarrollo del Plan de mejoramiento del servicio al cliente externo se justifica porque permite colocar en práctica

los conocimientos adquiridos en la Especialización de Auditoría y Garantía de la Calidad en Salud, en éste caso específico, a través la realización de una Auditoría del Servicio a la Clínica Dental Sonría, lo cual, conlleva a que se apliquen las conceptualizaciones teóricas a un caso práctico con el propósito de mejorar los procesos internos de la organización.

Bajo el prisma académico, el trabajo se constituye en un requisito indispensable para la obtención del título de especialistas, por medio de la aplicación de los conceptos teóricos a una empresa en particular para que mejore el servicio al cliente y por ende la calidad de los servicios, lo cual, es uno de los objetivos básicos de nuestro desempeño profesional.

## **5. PROPÓSITOS**

- 1.- Diseñar una metodología que permita medir el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios odontológicos.
- 2.- Calcular y analizar los niveles de satisfacción de los usuarios del servicio odontológico de la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán.
- 3.- Definir los índices con menor nivel de satisfacción que deben ser mejorados en el Plan de mejoramiento.
- 4.- Plantear estrategias que permitan mejorar cada uno de los factores críticos.
- 5.- Establecer la forma como desarrollar cada una de las estrategias propuestas en el Plan de Mejoramiento.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se inicia con una investigación exploratoria para conocer más de cerca el objeto de estudio y se continúa con una investigación concluyente descriptiva para determinar la información primaria a utilizar, que en este caso, son las encuestas personales a los clientes externos de la Clínica Dental Sonría que asistieron a servicios de ortodoncia, odontología general y de otras especialidades a través de un cuestionario estructurado con diferentes opciones de respuesta.

### **6.2 MUESTREO**

La población es finita, aproximadamente 1.026 pacientes en promedio atendidos entre Julio y Septiembre de 2008 en las instalaciones de la Clínica Dental Sonría, considerando el tamaño del universo se aplicó la fórmula estadística para universos conocidos para establecer el tamaño de la muestra a encuestar, a la cual, se le aplicó una encuesta de tipo personal, por medio de la cual, se evaluaron los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la organización, determinando los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y estableciendo sus necesidades y expectativas.

### **6.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

Para la definición de los índices de satisfacción y de factores generadores de satisfacción e insatisfacción del cliente externo se estructuró un cuestionario de objetivo claro con preguntas abiertas y cerradas.

El trabajo de campo se desarrolló en las instalaciones de la Clínica Dental Sonría de la ciudad de Popayán, entregando a cada usuario el cuestionario para su respectivo diligenciamiento.

#### **6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para analizar la información obtenida en el trabajo de campo se realizó el siguiente proceso:

- *Revisión de datos:* con el propósito de detectar errores, clasificarlos de la manera más adecuada, eliminar respuestas contradictorias y ordenarlos de manera uniforme para que facilite su tabulación.
- *Codificación de la información:* consiste en la asignación de un símbolo o número a las diferentes alternativas de respuesta, relacionándolas con el respectivo valor dado según las escalas de medición.
- *Tabulación de datos:* se utilizó la herramienta SPSS, la cual, brinda mayor rapidez y confiabilidad para la tabulación, obtención de frecuencias y análisis de la información.

#### **6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

- Cuestionario estructurado a los usuarios de servicios odontológicos de la Clínica Delta Sonría de la Ciudad de Popayán.
- Consultas al talento humano médico y administrativo de la Clínica Dental Sonría.
- Entrevistas no estructuradas al personal administrativo de la Clínica Dental Sonría.

#### **6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA**

- Tesis y trabajo de grado de pregrado y posgrado sobre servicio al cliente externo y auditoría externa del servicio, con los cuales, diseñar una



metodología que permita medir de forma adecuada los índices de satisfacción de los usuarios.

- Bibliografía referente al servicio al cliente externo y al diseño de planes de mejoramiento del servicio, principalmente, la de autores como Humberto Serna Gómez, Karl Albrech, Rom Zemke y Marcos Cobra.

## 6.7 UNIVERSO DE ESTUDIO

Para determinar el universo de estudio, se tomaron como referencia el promedio de pacientes atendidos entre los meses de Julio y Septiembre de 2008 en las instalaciones de la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán, de esta forma, si en “Julio se atendieron a 1.120 Pacientes, en Agosto 997 y en Septiembre 961”<sup>17</sup>, se tiene un promedio de 1.026 pacientes por mes, que para nuestro caso constituye el universo total.

## 6.8 MUESTRA

La población objeto de estudio es finita, conformada por el número de clientes externos atendidos en la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán. Para la aplicación de las encuestas se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple. Se efectuó entonces el siguiente proceso para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

N = Población

---

<sup>17</sup> CLINICA DENTAL SONRIA. Estadísticas de Pacientes Atendidos, año 2008. Popayán, Octubre de 2008.

$N - 1$  = Factor de corrección por finitud

$Z = 1,645$  (Nivel de confianza), 90% (Margen de confiabilidad).

$P = 50 \%$

$Q = 50 \%$

$e =$  Error estimado de 5% (**0.05**)

$N =$  Número de pacientes: **1.026**.

$N - 1 = 1.025$ .

Reemplazando se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,645)^2 (0,50) (0,50) (1.026)}{(0,10)^2 (1.025) + (1,645)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{694,0954125}{10,25 + 0,67650625}$$

$$n = \frac{694,0954125}{10,92650625}$$

$$n = 63,5240027 = \mathbf{64 \text{ encuestas}}$$

Si se tiene en cuenta que el 60% de pacientes se presenta a consulta por ortodoncia, el 10% a odontología general y el 30% a otras especialidades, es necesario aplicar las encuestas de la siguiente forma:

- Ortodoncia	60%	38 Encuestas
- Odontología General	10%	7 Encuestas
- Otras especialidades	30%	19 Encuestas

## **6.9 SELECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE MUESTREO**

En el presente trabajo se utilizó el muestreo probabilístico, en el que cada uno de los elementos de la muestra tiene igual oportunidad de ser seleccionado para aplicar la encuesta, igualmente, dentro éste tipo de muestreo se escogió el Aleatorio Simple.

## **6.10 ELEMENTO MUESTRAL**

Hombres y mujeres que asistieron a consulta odontológica en el Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán.

## **6.11 UNIDAD MUESTRAL**

Pacientes que asistieron a consulta odontológica entre los meses de Septiembre y Octubre de 2008.

## **6.12 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

Los conceptos de referencia obtenidos en el análisis del ciclo del servicio sirvieron de punto de partida para obtener el conjunto de preguntas, que son la base para el diseño de la herramienta de medición escogida.

En este estudio se utilizó la encuesta personal, la cual, evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la organización, determinando los factores generadores de satisfacción e insatisfacción del cliente externo.

Para la definición de los índices de satisfacción se estructuraron preguntas cerradas, a su vez, con base en preguntas abiertas se recolectó la

información para la definición de factores generadores de fallas, estableciendo también una serie de sugerencias dadas por los usuarios.

En el momento de aplicar cada una de las encuestas, fue necesario la utilización de un lenguaje flexible y la explicación de algunos conceptos no entendidos por algunos pacientes.

Se diseñó un cuestionario estructurado de objetivo claro, de manera que con cada pregunta planteada se obtenga una información precisa que además facilite su tabulación y análisis.

## **7. AUDITORIA EXTERNA DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLÍNICA DENTAL SONRÍA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN**

La globalización y el aumento de la oferta de diversos servicios disminuyen cada vez más la fidelidad a una sola empresa, por lo tanto, se debe emplear un marketing que integre el cliente a la organización mediante una relación constante. En el sector de la salud, el marketing se orienta fundamentalmente al establecimiento de relaciones. El éxito de las empresas de servicios depende de las relaciones de satisfacción del cliente.

La competencia cada día más activa exige que las empresas de servicios adopten una posición más competitiva para conservar sus puestos y conquistar nuevos espacios, es preciso entonces, valorar a los clientes ofreciéndoles servicios que atiendan sus necesidades explícitas, sus deseos ocultos y satisfagan sus expectativas. Entonces, es necesario investigar los deseos y necesidades de los usuarios para buscar soluciones innovadoras que la competencia no puede brindar de inmediato.

“Cada servicio ofrecido al mercado debe combinar aspectos tangibles (perfectamente identificados y valorizados por los consumidores) con aspectos intangibles que las personas no ven pero si contienen una gran cantidad de premios que buscan agregar a sus servicios, una atención que encante a los clientes y los lleve, en lo posible, al deslumbramiento”.<sup>18</sup>

La era de consentir al cliente ha llegado para quedarse, pues las empresas y las personas en su papel de clientes que pagan están conscientes que en un mercado libre las organizaciones y su sobrevivencia depende de los clientes, pero éstos no dependen de las empresas. El cliente actual ya no se conforma con el solo servicio, además exige mejor calidad, un bajo precio, un servicio

---

<sup>18</sup> COBRA, Marcos. Marketing de Servicios. 2º Ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 2000. Pág. 18.

prestado cuando él lo desea y en las condiciones que él lo estima, es cada vez más selectivo en sus elecciones de servicio (escoge los placenteros, agradables a la vista, al paladar, al oído, al olfato y al tacto).

Con el fin de conocer los niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes externos con los servicios recibidos por la Clínica Dental, esta debe evaluar periódicamente la forma en que se están desarrollando los diferentes procesos para detectar las fallas que se presentan y así mismo diseñar estrategias que permitan un mejoramiento en la calidad del servicio.

Para una efectiva evaluación de los procesos es necesario apoyarse en índices que midan los diferentes eventos dentro del ciclo del servicio. Dependiendo del proceso a evaluar los índices pueden ser:

1. **Índice Real:** son los que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en las encuestas.
2. **Índices Específicos:** De acuerdo al aspecto a evaluar pueden clasificarse en índices de infraestructura, imagen corporativa, comerciales, de procesos internos, de servicios y de recurso humano.
  - a. **Índice de Infraestructura:** evalúan la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física, en términos de: vías de acceso, localización, aireación, señalización, facilidad de parqueo, facilidad en la comunicación telefónica o escrita, entre otros.
  - b. **Índice de Aspectos Comerciales:** definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, atención de reclamos, información recibida, publicidad, promociones, entre otros.
  - c. **Índice de Servicios:** determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los servicios que la organización ofrece: variedad de

productos, tecnología utilizada, innovación, características técnicas, entre otros.

d. **Índice de Procesos Internos:** definen la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención: despachos, cobranzas, toma de decisiones, solución a problemas y reclamos, capacidad decisoria de los colaboradores, horarios de atención, normas y reglas, entre otros.

e. **Índice de Talento Humano:** se definen con respecto a la calidad de la formación del servicio que ofrece el cliente interno: nivel educativo, capacidad de asesoría y toma de decisión, conocimiento del producto y del cliente externo.

## 7.1 INTERPRETACIÓN DE LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN

Para analizar la información proporcionada por los clientes externos de la Clínica Dental Sonría se utilizarán herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, además de las tablas de frecuencia, las cuales incluyen información sobre los comentarios de los clientes, la frecuencia de ocurrencia y su valor porcentual con respecto a los comentarios realizados.

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a los clientes externos sirvieron de base para el cálculo de los índices de satisfacción de cada pregunta.

Para el adecuado análisis de los índices obtenidos se tomó como base la clasificación que hace ISO 9000 para empresas de servicios, de acuerdo a la cual los resultados deben ubicarse dentro de la siguiente escala<sup>19</sup>:

---

<sup>19</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para Gerenciar la Cultura Empresarial. Principios, Métodos y Estrategias. Santafé de Bogotá: 3R Editores. Primera Edición, 2000. Pág. 167.

Servicio excelente	100 %
Servicio bueno	90 %
Servicio aceptable	80 %
Servicio regular	70 %
Servicio malo	60 %
Servicio muy malo	50 % o menos

## 7.2 ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES

Las diferentes preguntas del cuestionario aplicado a los clientes externos de la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán fueron de dos tipos: cerrada de múltiple respuesta y abiertas, a las cuales, se les asignó el siguiente valor porcentual:

**Tabla 6. Asignación de porcentajes a las preguntas cerradas de múltiple respuesta.**

TIPO DE PREGUNTA	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Respuesta múltiple	Muy Satisfecho (MS)	100%
	Satisfecho (S)	75%
	Indiferente (IND)	50%
	Insatisfecho (INS)	25%
	Muy Insatisfecho (MINS)	0%
	Muy Bueno (a) (MB)	100%
	Bueno (a) (B)	75%
	Regular (R)	50%
	Malo (a) (M)	25%
	Muy Malo (a) (MM)	0%
	Muy Alto (MA)	100%
	Alto (A)	75%
	Medio (M)	50%
	Bajo (B)	25%
	Muy Bajo (MB)	0%

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

## 7.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con el propósito de analizar la información obtenida en la encuesta, es importante definir los rangos de calificación, mediante la Matriz de Niveles de Satisfacción de la siguiente forma:



**Tabla 7. Matriz de Niveles de Satisfacción**

NIVEL DE SATISFACCIÓN	VALOR PORCENTUAL
Muy Malo (MM)	< 50%
Malo (M)	51-60
Regular (R)	61-70
Aceptable (A)	71-80
Bueno (B)	81-99
Excelente (E)	100%

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

Es necesario clasificar cada una de las preguntas de la encuesta de acuerdo al índice que se pretende evaluar, con el fin de precisar el nivel de satisfacción de cada uno, de esta forma, se tiene lo siguiente:

**Tabla 8. Índices de Satisfacción del Cliente Externo – Clínica Dental Sonría, Popayán**

ÍNDICES DE SATISFACCIÓN			CALIFICACIÓN DEL ÍNDICE EVALUADO
<b>ÍNDICE REAL</b>			<b>76.89%</b>
<b>PROCESOS INTERNOS DE LA CLÍNICA</b>		<b>Ind. Satisf.</b>	<b>64.08%</b>
Preguntas	No. 2	60.86%	
	No. 3	49.61%	
	No. 6	79.06%	
	No. 7	66.80%	
<b>SERVICIOS ODONTOLÓGICOS</b>		<b>Ind. Satisf.</b>	<b>77.06%</b>
Preguntas	No. 4	75.78%	
	No. 5	78.35%	
<b>PERCEPCIÓN DEL USUARIO</b>		<b>Ind. Satisf.</b>	<b>83.42%</b>
Preguntas	No. 10	85.74%	
	No. 12	81.09%	
<b>POST – SERVICIO ODONTOLÓGICO</b>		<b>Ind. Satisf.</b>	<b>76.07%</b>
Preguntas	No. 8	77.73%	
	No. 9	74.41%	
<b>INFRAESTRUCTURA FÍSICA</b>		<b>Ind. Satisf.</b>	<b>83.83%</b>
Pregunta	No. 11	83.83%	

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

Posteriormente, se registra el resultado de la encuesta al Cliente Externo en la Matriz de Niveles de satisfacción de la siguiente forma:

**Tabla 9. Matriz de Niveles de Satisfacción de los Clientes Externos de la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán**

ÍNDICES	Muy Malo (<50%)	Malo (51%-60%)	Regular (61%-70%)	Aceptable (71%-80%)	Bueno (81%-99%)	Excelente 100%
Índice Real				X		
Procesos Internos			X			
Servicios Odontológicos				X		
Percepción del Usuario					X	

ÍNDICES	Muy Malo (<50%)	Malo (51%-60%)	Regular (61%-70%)	Aceptable (71%-80%)	Bueno (81%-99%)	Excelente 100%
Post – Servicio Odontológico				X		
Infraestructura Física					X	

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

De acuerdo a la Tabla 9, la gran mayoría de aspectos evaluados con respecto al servicio odontológico presentan un nivel de satisfacción aceptable, con una calificación entre 71% y 80%, en donde, solamente los procesos internos tienen un grado de satisfacción Regular, es decir, la organización debe mejorar este aspecto fundamentalmente si desea incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios del servicio.

El nivel de satisfacción real es Aceptable, es decir, en términos generales los pacientes se encuentran satisfechos con el servicio que ofrece la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán.

### 7.3.1 Análisis de los índices de satisfacción

#### 7.3.1.1 Índice Real

Tabla 10. Índice Real

ÍNDICE EVALUADOS	SATISFACCIÓN (%)
<b>1 Infraestructura Física</b>	<b>83.83</b>
<b>2 Percepción Usuarios</b>	<b>83.42</b>
<b>3 Servicios Odontológicos</b>	<b>77.06</b>
<b>4 Post - Servicio Odontológico</b>	<b>76.07</b>
<b>5 Procesos Internos</b>	<b>64.08</b>
<b>INDICE REAL</b>	<b>76.89</b>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

De los índices evaluados, la infraestructura física de la Clínica es el factor que presenta el mayor nivel de satisfacción en los usuarios con el 83,83%, para una calificación “Buena”, posteriormente, la percepción del servicio por parte de los usuarios con el 83,42%, factor que tiene la misma calificación que la anterior y los servicios odontológicos con un grado de satisfacción del

77,06% para una calificación “Aceptable”; es de anotar que los procesos internos es el factor con menor nivel de satisfacción con el 64,08%, para una calificación “Regular”.

Así, la organización debe procurar fundamentalmente por mejorar los procesos internos con base en las necesidades de los usuarios, principalmente, aumentar la eficiencia en la gestión de las citas y la amabilidad de la atención del personal, esencialmente el de administración.

### 7.3.1.2 Índice de satisfacción con los procesos internos

Tabla 11. Índice de satisfacción con los procesos internos

FACTORES EVALUADOS	ÍND. SATISFACCIÓN (%)
Atención a inquietudes y expectativas del personal que 1 gestiona la historia clínica del paciente	80.47
Amabilidad del personal en la apertura, gestión y 2 entrega de la historia clínica	80.08
Presentación del personal que desarrolla los procesos 3 de historia clínica odontológica	79.69
4 Apertura de la historia Clínica	78.91
5 Entrega de la historia clínica al odontólogo	76.17
6 Cumplimiento a las citas programadas	71.48
7 Atención telefónica	71.09
Agilidad en la atención telefónica para la asignación de 8 citas y solución de inquietudes y expectativas	71.09
9 Agilidad en la asignación de la cita	66.41
10 Confirmación telefónica de las citas	61.72
Devolución de las llamadas a los pacientes del servicio 11 odontológico	58.20
12 Atención a sugerencias e inquietudes	53.91
13 Amabilidad del personal de citas	50.78
14 Servicio prestado por el personal de caja	49.61
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>64.08</b>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

En términos generales, los procesos internos son el factor con el menor nivel de satisfacción (64,08%), con una calificación apenas “Regular”; no obstante,

dentro de éste, se pueden encontrar factores que tienen un grado de satisfacción alto, por ejemplo, la atención del personal que gestiona las citas con un grado de satisfacción del 80,47%, la amabilidad del personal de citas con el 80,08% y la presentación del talento humano que elabora las historias clínicas con el 79,69%. Entre los factores que presentan el menor nivel de satisfacción son el servicio prestado por el personal de caja con el 49,61%, la amabilidad del personal de citas por teléfono con el 50,78% y la no atención a las sugerencias e inquietudes con el 53,91%.

Como se observa, en general los usuarios se encuentran conformes con el servicio odontológico, pero se encuentran insatisfechos con los servicios complementarios como el de la caja o en la gestión de citas.

### 7.3.1.3 Índice de satisfacción con los servicios odontológicos

Tabla 12. Índice de satisfacción con los servicios odontológicos

FACTORES EVALUADOS	ÍND. SATISFACCIÓN (%)
<b>1 Tecnología utilizada</b>	<b>90.63</b>
<b>Cumplimiento del tratamiento en el tiempo indicado</b>	
<b>2 por el odontólogo</b>	<b>83.98</b>
<b>3 Registro de la consulta odontológica</b>	<b>83.20</b>
<b>4 Resultado obtenido en el tratamiento</b>	<b>82.42</b>
<b>5 Amabilidad del Odontólogo</b>	<b>76.56</b>
<b>6 Servicio del Auxiliar Odontológico</b>	<b>75.78</b>
<b>7 Calidad del servicio</b>	<b>70.31</b>
Información recibida del odontólogo sobre el	
<b>8 tratamiento</b>	<b>61.33</b>
<b>SERVICIOS ODONTOLÓGICOS</b>	<b>77.06</b>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

Los servicios odontológicos en general presentan un nivel de satisfacción de 77,06% para una calificación “Aceptable”, en éste, se destacan factores como la tecnología utilizada con el 90,63%, el cumplimiento en el tratamiento por parte del odontólogo con el 83,98% y el registro de la consulta odontológica con el 83,20%, solamente uno de los aspectos evaluados puede considerarse como crítico, que es la información recibida del

odontólogo sobre el tratamiento con el 61,33%, que es calificado como Regular.

#### 7.3.1.4 Índice perceptivo de los usuarios

Tabla 13. Índice perceptivo de los usuarios

FACTORES EVALUADOS	ÍND. SATISFACCIÓN (%)
Conocimiento del personal médico	
1 odontológico	93.36
2 Innovación de los servicios	92.19
Diversidad de los servicios	
3 odontológicos	89.06
4 Tecnología de apoyo	89.06
5 Atención humanizada	88.67
Presentación personal del odontólogo	
6 tratante.	87.11
Presentación personal de los	
7 funcionarios de la clínica	85.94
Confianza generada por el personal	
8 médico y administrativo	85.55
9 Oportunidad en la atención	84.38
10 Atención personalizada	82.42
11 Precios de los tratamientos	42.19
<b>PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS</b>	<b>83.42</b>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

La percepción de los usuarios con el servicio que ofrece la Clínica es “Buena”, de acuerdo al índice de satisfacción del 83,42%, dentro de éste, la percepción del conocimiento del personal médico es el factor con mayor nivel de satisfacción (93,36%), posteriormente, la percepción con la innovación de los servicios con el 92,19% y la percepción con la diversidad de los servicios odontológicos con el 89,06%; al igual que el factor anterior, solamente un aspecto puede considerarse como crítico que es la percepción de los pacientes con el precio de los tratamiento que la gran mayoría considera que son costosos, en donde el nivel de satisfacción es de apenas el 42,19%. Al respecto, la empresa debería determinar la factibilidad para disminuir el valor de los mismos, considerando que es un factor que origina insatisfacción en los usuarios.

### 7.3.1.5 Índice de satisfacción con el post – servicio odontológico

Tabla 14. Índice de satisfacción con el post – servicio odontológico

FACTORES EVALUADOS	ÍND. SATISFACCIÓN (%)
1 Actualización de la historia clínica	87.89
Interés del personal médico por la efectividad de	
2 los tratamientos	87.50
3 Seguimiento de los tratamientos	77.73
Medición del grado de satisfacción de los pacientes	
4 con el tratamiento	61.72
Asesoría médico odontológica posterior al	
5 tratamiento.	60.55
<b>POST - SERVICIO ODONTOLÓGICO</b>	<b>77.06</b>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

La atención post – tratamiento odontológico presenta un nivel de satisfacción de 77,06%, para una calificación “Aceptable”, dentro de éste, la actualización de la historia clínica es el aspecto con mayor nivel de satisfacción con el 87,89%, posteriormente, el interés del personal médico con la efectividad de los tratamientos con el 87,50% y el seguimiento de los mismos con el 77,73%, por otra parte, los factores críticos identificados con la deficiente asesoría médico odontológica con el 60,55%, principalmente por teléfono y la falta de aplicación de herramientas para medir los niveles de satisfacción de los usuarios con el 61,72%, es decir, la organización debe establecer mecanismos que permitan mejorar la asistencia médico odontológica en todo momento y de comunicarse regularmente con los pacientes, estrategias que seguramente se verán reflejadas en el mejoramiento del servicio al cliente externo.

### 7.3.1.6 Índice de satisfacción con la infraestructura de la Clínica

Tabla 15. Índice de satisfacción con la infraestructura de la Clínica

FACTORES EVALUADOS	ÍND. SATISFACCIÓN (%)
1 Estado general de la unidad odontológica	93.75
2 Ubicación y acceso a la clínica	92.58
Áreas de atención e información para los	
3 usuarios	92.19
4 Limpieza general de las instalaciones	91.02
Estado general de las instalaciones de la clínica	
5	90.63
6 Distribución de las áreas de atención	87.89
7 Disponibilidad de teléfonos públicos	83.20
8 Comodidad en la sala de espera	77.34
9 Facilidad para estacionarse	64.84
10 Disponibilidad de baños para los usuarios	64.84
<b>INFRAESTRUCTURA FISICA</b>	<b>83.83</b>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

La infraestructura de la Clínica es el aspecto evaluado que presenta el mayor nivel de satisfacción con el 83,83%, para una calificación “Buena”, dentro de éste, el estado general de la unidad odontológica tiene el mayor grado de aceptabilidad dentro de los usuarios con el 93,75%, posteriormente, la ubicación y acceso a la clínica con el 92,58% y la distribución de las áreas de atención e información con el 92,19%, los cuales, presentan una calificación “Buena”; solamente dos factores evaluados pueden considerarse como críticos, con una calificación “Regular”, como la disponibilidad suficiente de baños para los usuarios con el 64,84% y la poca facilidad para estacionarse con el 64,84%, los que deben ser mejorados de forma inmediata si se quiere incrementar el grado de satisfacción con el servicio que ofrece la empresa.

### 7.3.2 Análisis cualitativo

#### 7.3.2.1 Índice de Satisfacción General con el servicio odontológico que presta la Clínica Dental Sonría

Tabla 16. Satisfacción General con el servicio odontológico

INDICADOR DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FREC. RELAT. ACUMULADA (%)
Muy Satisfecho	20.31	20.31
Satisfecho	45.31	65.63
Indiferente	15.63	81.25
Insatisfecho	10.94	92.19
Muy Insatisfecho	7.81	100.00

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

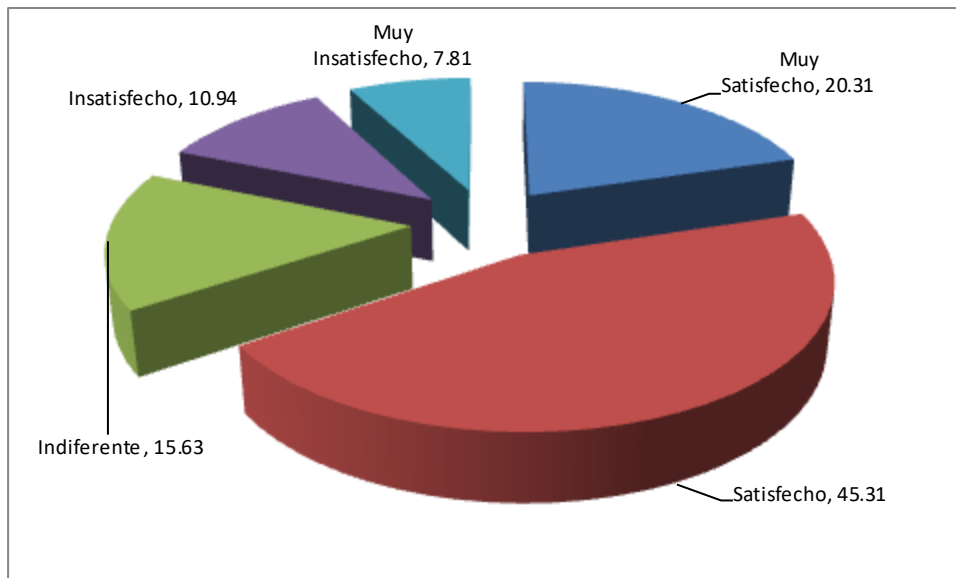


Gráfico 1. Satisfacción General con el servicio odontológico

De acuerdo a la Tabla 16, el 45,31% de usuarios encuestados se sienten satisfechos con el servicio que les ofrece la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán, posteriormente, el 20,31% se sienten muy satisfechos, para un nivel de satisfacción global del 65,63%. Dentro de éste análisis es importante considerar que para el 15,63% es indiferente el servicio que presta la Clínica, de esta forma, solamente el 18,75% de usuarios se encuentran insatisfechos o muy insatisfechos. En este sentido, podría decirse que el servicio al cliente externo que ofrece la Clínica Dental Sonría en términos generales es “Bueno”.



### 7.3.2.2 Sugerencias de los usuarios del servicio odontológico

Tabla 17. Sugerencias de los usuarios

SUGERENCIAS DE LOS USUARIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FREC. ABS. ACUMULADA	FREC. REL. ACUMULADA
Mejorar la amabilidad del personal (citas)	14	24.14	14	24.14
Disminuir el precio de los tratamientos	12	20.69	26	44.83
Agilizar la asignación de citas	11	18.97	37	63.79
Mejorar el servicio prestado por el personal de caja	8	13.79	45	77.59
Atender las inquietudes	6	10.34	51	87.93
Mejorar el lugar de estacionamiento	5	8.62	56	96.55
Confirmar eficazmente las citas	1	1.72	57	98.28
Auditar los servicios prestados	1	1.72	58	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>		
<b>PORCENTAJE DEL TOTAL (/64)</b>		<b>90.63</b>		

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

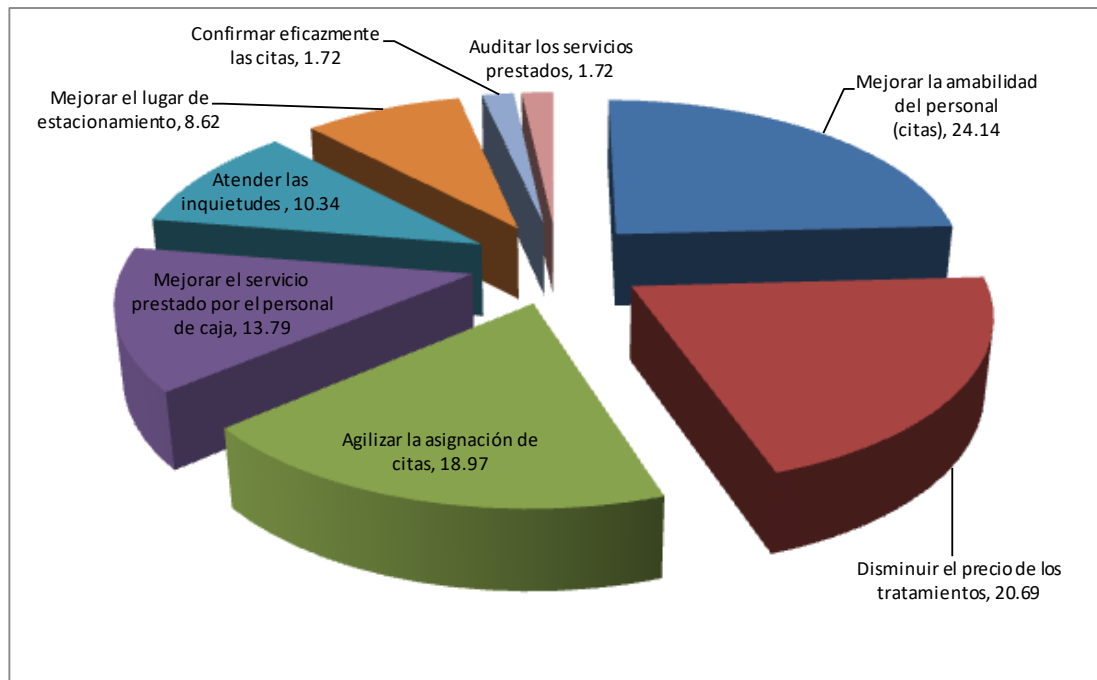


Gráfico 2. Sugerencias de los usuarios

En cuanto a las sugerencias de los usuarios, el 24,14% considera importante mejorar la amabilidad de los usuarios que gestionan las citas, posteriormente, el 20,69% estima que el precio de los tratamientos odontológicos debe disminuir y el 18,97% afirma que es esencial agilizar la asignación de citas, sugerencias que constituyen el 63,79% del número de personas que realizaron sugerencias, sobre éste último, es importante anotar que gran parte del total de la muestra realizó sugerencias (90,63%), en tanto que, solamente el 9,37% no efectuó ninguna sugerencia y cree que el servicio que se presta es de muy buena calidad.

### 7.3.2.3 Necesidades, expectativas y requerimientos que proponen los usuarios para el mejoramiento u optimización de los servicios odontológicos

Tabla 18. Necesidades, expectativas y requerimientos

NECESIDADES , EXPECTATIVAS Y REQ.	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FREC. ABS. ACUMULADA	FREC. REL. ACUMULADA
Colocar un dispensador de aromáticas	10	30.30	10	30.30
Colocar un portafolio de servicios en las salas espera	9	27.27	19	57.58
Aumentar el número de odontólogos	6	18.18	25	75.76
Televisor más grande en la sala de espera	5	15.15	30	90.91
Más comodidad en la sala de espera	3	9.09	33	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100.00</b>		
<b>PORCENTAJE DEL TOTAL (/64)</b>	<b>51.56</b>			

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

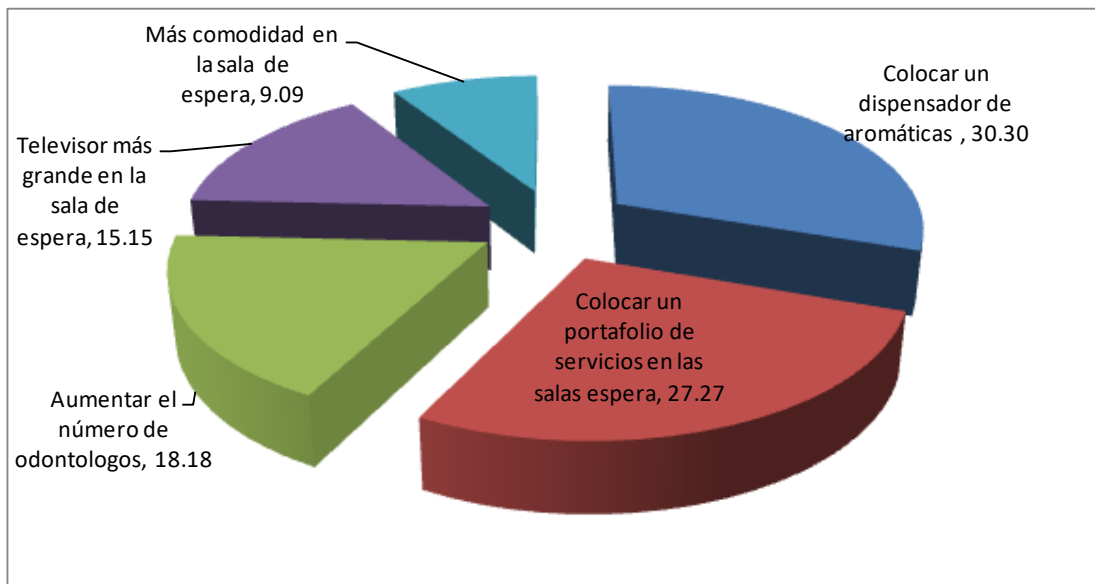


Gráfico 3. Necesidades, expectativas y requerimientos

Solamente el 51,56% de pacientes encuestados manifestó una necesidad, expectativa o requerimiento para el mejoramiento del servicio médico odontológico, de éstos, el 30,30% considera que sería relevante colocar un dispensador de aguas aromáticas, seguidamente, el 27,27% manifiesta que es conveniente que se colocará el portafolio de servicios, por ejemplo, a través de folletos o en un cuadro que muestre los servicios que se prestan en la empresa y el 18,18% afirma que se debería incrementar el número de odontólogos, con el propósito de prestar un servicio más ágil, consideraciones de los usuarios que representan el 75,76% del total.

## 8. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PARA LA CLINICA DENTAL SONRÍA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

**Tabla 19. Plan de mejoramiento – Procesos Internos**

FACTOR CRÍTICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS
<p><b>GESTIÓN DE CITAS ODONTOLÓGICAS</b></p> <p><b>Tiempo estimado:</b> Diseño de las estrategias: <b>1 mes y 15 días.</b> - Implementación de la estrategia: <b>7 meses.</b> - Evaluación del cumplimiento de las estrategias: <b>10 días.</b></p> <p>Total tiempo estimado: <b>8 meses y 25 días</b></p>	1.- Agilizar la gestión de citas	1.- Analizar los procesos relacionados con la gestión de citas. 2.- Definir los tiempos de cada proceso. 3.- Identificar los aspectos que demoran la gestión de citas. 4.- Replantear los procesos para la gestión de citas.	1.- Cantidad de procesos. 2.- Número de tablas de tiempos y movimientos por cada proceso. 3.- Aspectos identificados. 4.- Días	1.- 100% de procesos relacionados con la gestión de citas odontológicas. 2.- Una tabla de tiempos y movimientos para cada proceso. 3.- Identificar por lo menos 5 aspectos que influyen sobre la gestión de citas. 4.- 15 días
	2.- Elaborar un proceso para confirmar a los pacientes la asignación de la cita	1.- Identificar las actividades requeridas para confirmar la cita. 2.- Definir el procedimiento que agrupe a las actividades. 3.- Realizar un diagrama de proceso. 4.- Implementar el proceso para la confirmación de las citas.	1.- Número de actividades. 2.- Días 3.- Días 4.- Días	1.- Identificar por lo menos el 90% de actividades. 2.- 10 días 3.- 5 Días 4.- 30 días
	3.- Capacitar en atención al público y servicio al cliente.	1.- Identificar las necesidades de capacitación. 2.- Establecer las temáticas requeridas. 3.- Analizar la oferta de capacitación. 4.- Desarrollo de la capacitación.	1.- Cantidad de necesidades. 2.- Número de temas sobre atención al público y servicio al cliente. 3.- Cantidad de instituciones. 4.- Meses	1.- Precisar por lo menos el 80% de necesidades y requerimientos. 2.- Por lo menos 5 temáticas. 3.- Por lo menos 5 instituciones que ofrezcan capacitación. 4.- 5 meses.
<p><b>SERVICIO PRESTADO POR EL PERSONAL DE CAJA</b></p> <p><b>Tiempo estimado:</b> - Diseño de la estrategia: <b>1 mes.</b> - Implementación de la estrategia: <b>20 días.</b> - Evaluación del cumplimiento de las estrategias: <b>15 días.</b></p> <p>Total tiempo estimado: <b>1 mes y 5 días</b></p>	1.- Mejorar la prestación del servicio del personal de caja	1.- Analizar los procedimientos relacionados con el servicio de caja. 2.- Elaborar el diagrama del ciclo del servicio. 3.- Socializar el diagrama con el personal de caja. 4.- Diseñar un mecanismo para que el usuario califique el servicio recibido. (electrónico – manual) 5.- Evaluación del servicio de caja.	1.- Número de procedimientos. 2.- Días 3.- Cantidad de reuniones. 4.- Días 5.- Días / Nivel de satisfacción.	1.- Identificar por lo menos el 90% de procedimientos. 2.- 5 días. 3.- 4 Reuniones. 4.- 10 días. 5.- 5 días / Superior al 80%.

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

**Tabla 20. Plan de mejoramiento – Servicios Odontológicos**

FACTOR CRÍTICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS
<p><b>INFORMACIÓN DEL ODONTÓLOGO AL PACIENTE SOBRE EL TRATAMIENTO</b></p> <p><b>Tiempo estimado:</b>                      - Diseño de la estrategia: <b>15 días.</b>                      - Implementación de la estrategia: <b>2 meses.</b>                      - Evaluación del cumplimiento de las estrategias: <b>5 días.</b></p> <p>Total tiempo estimado: <b>2 meses y 20 días</b></p>	<p>1.- Indicar a los pacientes los aspectos básicos del diagnóstico y tratamiento odontológico</p>	<p>1.- Precisar los aspectos del diagnóstico médico odontológico a informar al paciente.                      2.- Establecer los aspectos del tratamiento a informar.                      3.- Diseñar un formato para entregar a los pacientes.                      4.- Evaluar el nivel de satisfacción de los pacientes con el formato de información.</p>	<p>1.- Cantidad de aspectos del diagnóstico.                      2.- Número de aspectos del tratamiento.                      3.- Días                      4.- Grado de satisfacción.</p>	<p>1.- Por lo menos 5 aspectos básicos.                      2.- Por lo menos 2 aspectos básicos.                      3.- 15 días.                      4.- Superior al 80%.</p>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

**Tabla 21. Plan de mejoramiento – Factores percibidos por los usuarios que causan insatisfacción**

FACTOR CRÍTICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS
<p><b>PRECIOS DE LOS TRATAMIENTOS</b></p> <p><b>Tiempo estimado:</b>                      - Diseño de la estrategia: <b>1 mes.</b>                      - Implementación de la estrategia: <b>1 mes y 20 días.</b>                      - Evaluación del cumplimiento de las estrategias: <b>10 días.</b></p> <p>Total tiempo estimado: <b>3 meses</b></p>	<p>1.- Definir la factibilidad para ajustar los precios de los diferentes tratamientos odontológicos</p>	<p>1.- Elaborar un análisis de costos.                      2.- Definir los márgenes actuales de utilidad.                      3.- Presentar alternativas de nuevos precios.                      4.- Definir el grado de factibilidad para una disminución de precios.</p>	<p>1.- Días.                      2.- Márgenes de ganancia por servicio.                      3.- Alternativas para reestructuración de precios.                      4.- Nivel de factibilidad.</p>	<p>1.- 20 días.                      2.- Identificar el 100% de los costos y definir el margen de contribución por servicio.                      3.- Por lo menos 3 alternativas para reestructurar precios.                      4.- Se hace el cambio de precios si el nivel de factibilidad es superior al 70%.</p>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

**Tabla 22. Plan de mejoramiento – Post – servicio odontológico**

FACTOR CRÍTICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS
<p><b>AUSENCIA DE HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS</b></p> <p><b>Tiempo estimado:</b>                      - Diseño de la estrategia: <b>15 días.</b>                      - Implementación de la estrategia: <b>2 meses.</b>                      - Evaluación del cumplimiento de las estrategias: <b>5 días.</b></p> <p>Total tiempo estimado: <b>2 meses y 20 días</b></p>	<p>1.- Diseñar e implementar una Auditoría Externa e Interna de Servicio al Cliente</p>	<p>1.- Análisis de los ciclos del servicio al cliente externo e interno.                      2.- Diseño de la encuesta y otros instrumentos para recolección de la información.                      3.- Definición de índices.                      4.- Identificación de factores de insatisfacción.                      5.- Registro de la auditoría en la libreta de calificaciones del cliente.</p>	<p>1.- Número de ciclos del servicio.                      2.- Cantidad de instrumentos de diagnóstico.                      3.- Número de índices del servicio.                      4.- Cantidad de factores de insatisfacción.                      5.- Días</p>	<p>1.- Definir por lo menos el 100% de ciclos del servicio con sus momentos de verdad.                      2.- Diseñar mínimo un instrumento de diagnóstico.                      3.- Precisar al menos 5 índices.                      4.- Identificar al menos el 90% de factores de insatisfacción.                      5.- 2 días.</p>
<p><b>ASESORÍA MÉDICA ODONTOLÓGICA POSTERIOR AL TRATAMIENTO</b></p> <p><b>Tiempo estimado:</b>                      - Diseño de la estrategia: <b>10 días.</b>                      - Implementación de la estrategia: <b>1 mes.</b>                      - Evaluación del cumplimiento de las estrategias: <b>2 días.</b></p> <p>Total tiempo estimado: <b>1 mes y 12 días</b></p>	<p>1.- Establecer una metodología que permita atender de forma sistemática las sugerencias, inquietudes, necesidades y expectativas de los clientes en cuanto al tratamiento realizado</p>	<p>1.- Definir los horarios de asesoría por semana.                      2.- Asignar al personal médico odontológico responsable de prestar la asesoría.                      3.- Comunicar a los pacientes los horarios de atención.                      4.- Evaluar el nivel de satisfacción de los pacientes con la asesoría brindada.</p>	<p>1.- Número de horarios por semana.                      2.- Cantidad de responsables.                      3.- Volantes / semana                      4.- Grado de satisfacción</p>	<p>1.- 3 horarios semanales.                      2.- 2 responsables.                      3.- 500 volantes / semana.                      4.- Nivel de satisfacción superior al 80%.</p>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.

**Tabla 23. Plan de mejoramiento – Infraestructura física**

FACTOR CRÍTICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS
<p><b>ESTACIONAMIENTO PARA LOS USUARIOS</b></p> <p><b>Tiempo estimado:</b>                      - Diseño de la estrategia: <b>1 mes.</b>                      - Implementación de la estrategia: <b>2 meses.</b>                      - Evaluación del cumplimiento de las estrategias: <b>10 días.</b></p> <p>Total tiempo estimado: <b>3 meses y 10 días</b></p>	<p>1.- Realizar alianzas estratégicas con parqueaderos vecinos para estacionamiento de usuarios</p>	<p>1.- Definir los requerimientos y necesidades de los clientes en cuanto al parqueadero.                      2.- Establecer la oferta de parqueaderos en el área.                      3.- Definir la factibilidad para la realización de las alianzas estratégicas.                      4.- Especificar las características del servicio de parqueo.</p>	<p>1.- Cantidad de requerimientos.                      2.- Número de parqueaderos del área.                      3.- Grado de factibilidad.                      4.- Cantidad de características.</p>	<p>1.- 100% de requerimientos.                      2.- Al menos cuatro parqueaderos del área.                      3.- Factibilidad superior al 90%.                      4.- Al menos el 90% de características.</p>

FACTOR CRÍTICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS
<p><b>DISPONIBILIDAD DE BAÑOS</b></p> <p><b>Tiempo estimado:</b>  - Diseño de la estrategia: <b>2 meses.</b>  - Implementación de la estrategia: <b>1 mes.</b>  - Evaluación del cumplimiento de las estrategias: <b>15 días.</b></p> <p>Total tiempo estimado: <b>3 meses y 15 días</b></p>	<p>1.- Definir la factibilidad para la construcción de nuevos baños.</p>	<p>1.- Precisar la cantidad de baños requeridos por número de usuarios.  2.- Establecer el costo para incrementar la capacidad instalada de servicio de baños.  3.- Definir la relación B/C de la inversión.  4.- Proyectar el nivel de satisfacción de los usuarios.  5.- Calcular la factibilidad para el desarrollo del proyecto</p>	<p>1.- Cantidad de baños.  2.- Costo total de la inversión  3.- Relación B/C  4.- Grado de Satisfacción  5.- Nivel de factibilidad.</p>	<p>1.- Al menos 2 baños.  2.- 100% de costos de la inversión.  3.- Superior a 1  4.- Grado de satisfacción superior a 90%.  5.- Superior al 80%.</p>

Fuente: Auditoría Externa del Servicio (AES) - Septiembre – Octubre de 2008.



## 10. RESULTADOS ESPERADOS

1.- Mediante el desarrollo del trabajo, fue posible diseñar una metodología para medir el nivel de satisfacción de los usuarios, la cual, se desarrolló a través de una encuesta que permitió evaluar los procesos internos, el servicio odontológico, la percepción, el post – servicio y la infraestructura física.

2.- Se realizó un análisis cuantitativo a través de los índices de satisfacción y un análisis cualitativo, en el cual, se evaluó integralmente el servicio odontológico y se recogieron las principales necesidades, expectativas y sugerencias de los clientes externos.

3.- Fue posible definir los niveles de satisfacción de los diferentes aspectos relacionados con el servicio, así, los procesos internos obtuvieron un porcentaje de 64,08%, el servicio odontológico 77,06%, el percepción del usuario 83,42%, el post – servicio 76,07% y la infraestructura física 83,83% para un índice real de 76,89%.

4.- El índice evaluado con menor nivel de satisfacción fue los procesos internos con 64,08%, el cual, debe ser mejorado con el fin de incrementar el grado de satisfacción de los usuarios, dentro de éste, es conveniente enfocarse en los procesos administrativos que fueron los de menor porcentaje.

5.- Se diseño un plan de mejoramiento del servicio, en el cual, se plantearon estrategias para cada uno de los factores críticos identificados, igualmente, se definieron las actividades, los indicadores de gestión, las metas, los responsables y el tiempo de ejecución del planteamiento estratégico.



## 11. CONCLUSIONES

1.- El índice real de la Auditoría del Servicio al Cliente Externo presenta un nivel de satisfacción de 76,89%, que de acuerdo a la escala de medición utilizada se califica como “Aceptable”, en este sentido, puede decirse que los usuarios consideran que el servicio odontológico prestado por la Clínica Dental Sonría es de buena calidad.

2.- De los índices evaluados en la Autoría Externa del Servicio (AES), los procesos internos tienen el menor grado de satisfacción con el 64,08%, lo que indica que la organización debe procurar por mejorar este factor, sobre todo en lo relacionado con el mejoramiento del servicio prestado por el personal de caja y el recursos humano que gestiona las citas odontológicas.

3.- El mayor nivel de satisfacción se obtuvo en el estado general de la unidad odontológica con el 93,75%, lo que indica que los usuarios se sienten a gusto en general con la infraestructura física de la clínica.

4.- El factor con menor grado de satisfacción es el precio de los tratamientos odontológicos, que algunas personas consideran que es demasiado alto, no obstante, reconocen que la relación beneficio / costo de los mismos es buena, considerando la calidad del mismo.

5.- Al evaluar a nivel general el servicio al cliente de la Clínica Sonría, se pudo establecer que la mayoría de usuarios (65,63%) se sientes satisfechos, en tanto que, solamente el 18,75% se sientes insatisfechos o muy insatisfechos, en consecuencia, a nivel general el servicio prestado por la organización es bueno.

6.- Otro aspecto que causa insatisfacción en los usuarios del servicio es la falta de amabilidad de los empleados que gestionan las citas, de esta forma, sería importante que la empresa los capacitará en servicio al cliente con el fin de mejorar el grado de satisfacción en este aspecto.

7.- Los usuarios consideran necesario incrementar el confort en las salas de espera e información sobre los diferentes servicios que ofrece la Clínica, por ejemplo, colocar un dispensador de bebidas aromáticas y un portafolio de productos que puede ser a través de volantes, folletos o por medio de un cuadro informativo.

8.- La presente Auditoría Externa del Servicio se constituye en una herramienta de vital importancia para que la Clínica Dental Sonría continúe evaluando la calidad del servicio prestado y el nivel de satisfacción de los usuarios a través de la libreta de calificaciones del cliente, en donde, se registran por lo menos el resultado de una auditoria al año.

9.- El grado de satisfacción con el servicio recibido por parte del personal médico es alto, por lo que el plan de mejoramiento del servicio debe ir dirigido fundamentalmente a mejorar los procesos internos de tipo administrativo fundamentalmente.

10.- A nivel global el servicio prestado por la empresa es "Aceptable", dado el nivel de satisfacción real de 76,89%, es decir, la organización pasó el examen, pero es importante mejorar algunos aspectos relacionados con los procesos internos de tipo administrativo.

## 12. RECOMENDACIONES

1.- Es esencial que la organización implemente mecanismos para atender las sugerencias, necesidades y expectativas de los clientes externos, con el fin de atenderlas de forma oportuna y evitar que estas terminen en generadores de insatisfacción.

2.- Sería aconsejable revisar los procesos realizados por el personal de caja y precisar cuáles de éstos generan insatisfacción en los usuarios, considerando que esta gestión tiene el grado de satisfacción más bajo en la Auditoría Externa del Servicio.

3.- Se debe programar una capacitación en temas como servicio al cliente y atención al público al talento humano que labora en caja y que gestiona las citas de los usuarios, estimando que éstos procesos presentan los niveles más bajo de satisfacción.

4.- Sería conveniente realizar como complemento de la Auditoría Externa del Servicio, una Auditoría Interna dirigida a los empleados, con el fin de conocer su grado de satisfacción con respecto al desarrollo de su trabajo, esta actividad es muy importante considerando que el talento humano es quien presta el servicio a los clientes externos.

5.- Un aspecto que debe mejorar de forma inmediata la Clínica es la atención telefónica, considerando que este proceso presenta uno de los niveles de insatisfacción más altos, en este sentido, debe inicialmente realizar un estudio del ciclo del servicio y posteriormente detectar los factores críticos susceptibles de ser mejorados.

6.- Es importante que la empresa evalúe cada una de las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento con el fin de implementar inicialmente las que tengan un mayor impacto en el servicio prestado, esta actividad se puede desarrollar por medio de una matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica que permite priorizar de forma sistemática las estrategias propuestas.

7.- Considerando que las mayores deficiencias se relacionan con la gestión administrativa de algunas áreas, es aconsejable diseñar e implementar una auditoría operacional, mediante la cual se analicen los procesos que se están desarrollando y se identifiquen los factores deficientes.

8.- Es importante también aplicar otras herramientas complementarias a la Auditoría del Servicio como la Planeación Estratégica, con el fin de plantear las mejores estrategias que permitan mejorar notoriamente la calidad del servicio al cliente externo.

9.- Sería importante evaluar los actuales precios de los servicios y las formas de pago, con el fin de precisar la posibilidad de reestructurarlas, con el propósito de lograr el balance entre precio y el nivel de satisfacción de los usuarios.

10.- Es importante analizar tres factores para implementar las estrategias propuestas en el Plan de Mejoramiento del Servicio, una es la factibilidad, otra es la viabilidad y la tercera es la relación beneficio costo (R B/C), con el fin de lograr el impacto esperado de cada una de ellas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio. Temas Gerenciales. 1.999.

ALVAREZ GALLEGGO, Alejandro. Geografía Colombiana. PIME Editores, 1998.

BLAKE, Robert R., SRYGLEY MOUTON, Jane y ADAMS MCCANSE, Anne. La estrategia para el cambio organizacional. México D.F. Addison – Wesley Iberoamericana. 1989.

CLINICA DENTAL SONRIA. Estadísticas de Pacientes Atendidos, año 2008. Popayán, Octubre de 2008.

COBRA, Marcos. Marketing de Servicios. 2º Ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 2000.

CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. Administración Estratégica. Universidad Autónoma del Estado de México. México, 2000.

DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. Medellín: Editorial Enlace Gráfico: 1998.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. México: Mc Graw Hill. 2001.

GOBERNACIÓN DEL CAUCA. Secretaria de Planificación y coordinación. Unidad de Información. 2.005.

GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 1998.

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

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Interno: Una estrategia para Gerenciar la Cultura Empresarial. Principios, Métodos y Estrategias. Santafé de Bogotá: 3R Editores. Primera Edición, 2000.

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

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

SERNA GÓMEZ, Humberto. Servicio al Cliente. Temas gerenciales. 1.999.

# **ANEXOS**

---

## Anexo A. Encuesta dirigida a los Clientes Externos de la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán

Cordial Saludo, somos estudiantes de Especialización de Auditoría y Garantía de la Calidad en Salud, y estamos desarrollando un estudio para evaluar la calidad del servicio que Usted recibe, para lo cual, requerimos de su colaboración a través del diligenciamiento de la siguiente encuesta.

1.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los servicios odontológicos que en general le ofrece la Clínica Dental Sonría de la Ciudad de Popayán?.

MS \_\_\_\_\_  
 S \_\_\_\_\_  
 IND \_\_\_\_\_  
 INS \_\_\_\_\_  
 MINS \_\_\_\_\_

MS = Muy Satisfecho - S = Satisfecho - IND= Indiferente - INS= Insatisfecho - Muy Insatisfecho

2.- Con respecto a la asignación de citas, cómo calificaría Usted los siguientes aspectos:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
a.- Confirmación telefónica de las citas					
b.- Amabilidad del personal de citas					
c.- Cumplimiento a las citas programadas					
d.- Agilidad en la asignación de la cita					
e.- Atención a sugerencias e inquietudes					

3.- Cómo calificaría Usted el servicio prestado por el personal de la caja?

MA \_\_\_\_\_  
 A \_\_\_\_\_  
 M \_\_\_\_\_  
 B \_\_\_\_\_  
 MB \_\_\_\_\_

MA = Muy Alto - A = Alto - M = Medio - B= Bajo - MB = Muy Bajo

4.- El servicio del Auxiliar Odontológico recibido durante su cita es:

MB \_\_\_\_\_  
 B \_\_\_\_\_  
 R \_\_\_\_\_  
 M \_\_\_\_\_  
 MM \_\_\_\_\_

MB = Muy Bueno - B = Bueno - R = Regular - M= Malo - MM = Muy Malo

5.- En cuanto al tratamiento odontológico, cómo se siente con respecto a los siguientes aspectos?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
a.- Amabilidad del Odontólogo					
b.- Información recibida del odontólogo sobre el tratamiento					
c.- Cumplimiento del tratamiento en el tiempo indicado por el odontólogo					
d.- Resultado obtenido en el tratamiento					
e.- Registro de la consulta odontológica					
f.- Tecnología utilizada					
g.- Calidad del servicio					



6.- Cómo calificaría Usted cada uno de los siguientes aspectos relacionados con la historia clínica?

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
a.- Apertura de la historia Clínica					
b.- Entrega de la historia clínica al odontólogo					
c.- Amabilidad del personal en la apertura, gestión y entrega de la historia clínica					
d.- Presentación del personal que desarrolla los procesos de historia clínica odontológica					
e.- Atención a inquietudes y expectativas del personal que gestiona la historia clínica del paciente					

7.- Cómo se siente Usted en relación a los siguientes procesos desarrollados por la Clínica?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
a.- Atención telefónica					
b.- Agilidad en la atención telefónica para la asignación de citas y solución de inquietudes y expectativas					
c.- Devolución de las llamadas a los pacientes del servicio odontológico					

8.- Cómo calificaría Usted el seguimiento de los tratamientos?

MB \_\_\_\_\_  
 B \_\_\_\_\_  
 R \_\_\_\_\_  
 M \_\_\_\_\_  
 MM \_\_\_\_\_

MB = Muy Bueno - B = Bueno - R = Regular - M= Malo - MM = Muy Malo

9.-Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos relacionados con el servicio odontológico?

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
a.- Asesoría médico odontológica posterior al tratamiento.					
b.- Actualización de la historia clínica					
c.- Medición del grado de satisfacción de los pacientes con el tratamiento					
d.- Interés del personal médico por la efectividad de los tratamientos					

10.- Usted cómo calificaría cada uno de los siguientes aspectos relacionados con el servicio odontológico recibido en la Clínica Sonría?

	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
a.- Presentación personal del odontólogo tratante.					
b.- Presentación personal de los funcionarios de la clínica					
c.- Confianza generada por el personal médico y administrativo					
d.- Atención personalizada					
e.- Diversidad de los servicios odontológicos					
f.- Oportunidad en la atención					

11.- Cómo calificaría Usted los siguientes aspectos relacionados con la infraestructura física de la Clínica?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
a.- Ubicación y acceso a la clínica					
b.- Comodidad en la sala de espera					
c.- Limpieza general de las instalaciones					
d.- Estado general de la unidad odontológica					
e.- Estado general de las instalaciones de la clínica					
f.- Distribución de las áreas de atención					
g.- Facilidad para estacionarse					
h.- Disponibilidad de teléfonos públicos					
i.- Disponibilidad de baños para los usuarios					
j.- Áreas de atención e información para los usuarios					

12.Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la Clínica en cuanto a:

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
a.- Conocimiento del personal médico odontológico					
b.- Atención humanizada					
c.- Tecnología de apoyo					
d.- Innovación de los servicios					
e.- Precios de los tratamientos					

13.- Indique las necesidades y expectativas que tiene Usted con respecto al servicio odontológico.

---



---



---

14.- Anote las sugerencias que Usted considere pertinentes para el mejoramiento u optimización del servicio médico odontológico.

---



---



---

**GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN**