

**IMPLANTACION DE UN MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO
A TRAVES DE UN DEPARTAMENTO DE ATENCION AL USUARIO
EN CRUZ BLANCA E.P.S. S.A**

YOLANDA FORERO FAJARDO

**CORPORACION DE EDUCACION SUPERIOR UNITEC
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y COMERCIAL**

SANTA FE DE BOGOTA, ENERO DEL AÑO 2000

**IMPLANTACION DE UN MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO
A TRAVES DE UN DEPARTAMENTO DE ATENCION AL USUARIO
EN CRUZ BLANCA E.P.S. S.A**

YOLANDA FORERO FAJARDO

**Trabajo De Grado Como Requisito Parcial Para Optar Al Titulo De
Tecnóloga En Administración Financiera Y Comercial**

**CORPORACION DE EDUCACION SUPERIOR UNITEC
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y COMERCIAL**

SANTA FE DE BOGOTA, ENERO DEL AÑO 2000

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. EL PROBLEMA	2
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.4. JUSTIFICACIÓN	11
1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	14
2. MARCOS DE REFERENCIA	15
2.1. CONTEXTO DE CRUZ BLANCA E.P.S. S.A	16
2.1.1. Evolución Histórica	16
2.1.2. Principios de la Empresa	18
2.1.3. Estructura Organizacional	19
2.1.3.1. Sucursales	20
2.1.3.2. Alianzas Estratégicas	20
2.2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	21
2.2.1. Gerencia del Servicio	21
2.2.2. La Excelencia en el Servicio	32
2.2.3. Anteproyecto para la Excelencia	37
2.2.4. Dirección de Excelencia	40
2.2.4.1. Principios de la Excelencia	41
2.2.5. Proceso de Mejoramiento Continuo con Enfoque en TOC	46
2.2.6. Utilizando el TOC para Mejorar las Habilidades Gerenciales.	52

3. METODOLOGÍA	55
3.1. FORMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
3.2. ETAPAS DE DESARROLLO	55
4. PLAN DE ACCION O PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	57
4.1. OBJETIVO AMBICIOSO GLOBAL	57
4.2. OBJETIVO AMBICIOSO PARA UN AREA ESPECIFICA	57
4.3. IDENTIFICACION DE OBSTÁCULOS	57
4.4. PLAN DE ACCION	62

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Los centros de poder mundial no serán los países que tengan grandes ejércitos y ojivas nucleares, lo serán aquellos que puedan producir mayor calidad, una calidad sin fronteras que ofrezca al consumidor un producto mejor diseñado y que produzca una mayor satisfacción.

Las nuevas armas que conquistan al mundo son: calidad total cero errores, justo a tiempo, satisfacción plena, servicio con valor agregado.

Sin los clientes, las empresas simplemente no existen. Sin embargo parece como si los clientes se acabarían de descubrir. Ha sido solo en los últimos 10 a 15 años cuando hemos empezado a hablar de los clientes con algún sentido.

Por supuesto, la calidad de una nación se genera con base en la calidad de sus habitantes, una gran riqueza humana se traduce en riqueza material y espiritual. Las empresas y las organizaciones de cualquier índole reclaman hoy más que nunca una nueva generación de líderes con una visión de mayores alcances, más técnica y más humana, ese es el reto que nos plantea el futuro que ya es hoy .

Un modelo de servicio es un concepto *transformacional*, se puede decir que es una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes y -tarde o temprano- un conjunto de métodos. Transformar toda una organización en una entidad orientada hacia el cliente, requiere tiempo, recursos, planeación, imaginación, y un enorme compromiso de la gerencia.

El proceso es conceptualmente simple, pero dada la resistencia monolítica al cambio desplegada por la mayor parte de las organizaciones, casi siempre es una cosa difícil de cumplir.

Este trabajo está dedicado a todos aquellos que tienen que tratar con clientes y que desearían beneficiarse al aplicar un modelo de mejoramiento continuo en su organización. Sugiero que si las organizaciones quieren hacer algo más que hablar de las culturas orientadas hacia los clientes, han de realizar un cambio de actitud. Si queremos realizar realmente un cambio en nuestra cultura de servicio al cliente en la organización tenemos que hacer grandes cambios tanto en nuestra manera de comportarnos como en nuestro pensamiento.

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En CRUZ BLANCA E.P.S. S.A. se registra una rutina de trabajo que manifiesta las siguientes inquietudes que toman peso en la medida en que son emitidas por varios de sus empleados.

➤ Soportamos convivir cada día con un nuevo procedimiento por que:

- Estamos acostumbrados al ensayo y al error.
- Son órdenes que hay que cumplir.
- No se mide con la suficiente anticipación los posibles efectos negativos de cada nuevo procedimiento.

Ahora el convivir cada día con un nuevo procedimiento porque nos ayuda a mejorar pensamos que nuestro trabajo saldrá mejor.

➤ Cuando hablamos de nuestros presupuestos pensamos en que tendremos reducciones del 50 % de nuestros usuarios por que:

- Prestamos un servicio y no podemos tener satisfechos a todos nuestros clientes.
- Utilizamos la excusa de la crisis del país para justificar nuestra incapacidad para prestar un mejor servicio.

- Conocemos perfectamente que cuando el cliente llega al centro medico se desencanta por la mala atención.
- Preferimos pocos clientes de buena calidad es decir que no me representen alto costo médico.

Además, estamos en crisis, la crisis del país.

➤ No presupuestamos crecer significativamente para el año entrante por que:

- Somos conformistas
- No aspiramos mayores metas.
- No hay estándares de crecimiento.
- No es racional el comportamiento del mercado.
- Los vendedores solo se limitan a cumplir las metas que les genere un premio, cuando llegan a la meta no continúan con la misma fortaleza.

...Y no vamos a crecer por que no somos ambiciosos.

➤ Servicio al cliente se la pasa apagando incendios por que:

- No hay una selección del personal de ventas adecuada.
- Todo es una cadena que comienza con el Asesor Comercial y si él no es capacitado en forma correcta y suficiente, de la misma forma no podrá suministrar la información al cliente.
- Tenemos la firme idea que allí nos arreglan todos los problemas.
- Al tener una área de atención al cliente indica que la organización esta desorganizada y alguien tiene que recuperar el cliente insatisfecho.

- Existe exceso de procedimientos y el cliente no sabe lo que debe hacer.
- Alguien no esta haciendo las cosas bien.
- Las otras áreas no están totalmente preparadas para atender las situaciones que presenta el cliente, no hay disposición, hay peloteo.

➤ Servicio al cliente se la pasa apagando incendios por que alguien tiene que solucionar quejas por que no somos conscientes de que todos debemos servir al cliente y tampoco somos conscientes de que el cliente es la razón de ser de la Compañía.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Iniciando el año 1996 el objetivo principal del área de atención al cliente se centró en la recolección de información que permitiera identificar los problemas que se presentaban en la atención al usuario, se contaba con una línea telefónica, una persona que contestara el teléfono atendiendo en un 90 % llamadas en las cuales las personas solicitaban información general acerca de como podrían afiliarse a la E.P.S. y además enterarse sobre los servicios que se ofrecían. Se atendían 921 llamadas llamadas, 320 quejas con 30.800 usuarios para el mes de Mayo de 1996.

Las reclamaciones que se registraban, por tratarse de un grupo pequeño de colaboradores era posible retroalimentar al área implicada en forma casi que inmediata.

Cuando los usuarios comenzaban a enviar cartas manifestando alguna insatisfacción se creaba la necesidad de hacerse una investigación

para verificar los hechos y de esta forma se contestaba concretamente (en forma escrita).

Se observó la necesidad de registrar en forma sistemática toda la información capturada en forma escrita y telefónica, razón por la cual se diseñó un módulo de atención al cliente con el fin de totalizar y cuantificar la información y así tener la posibilidad de realizar gráficas comparativas e identificar comportamientos, tendencias y resultados finales, utilizando hojas de cálculo.

Durante un año solo se registró la información, acerca de lo que pensaba usuario, posteriormente se comenzó a tramitar algunos reclamos, aquellos que requerían de solución inmediata y a medida que fue aumentando el número de afiliados aumentaba el número de reclamos sobre: inoportunidad en la asignación de citas, imposibilidad para comunicarse con el centro médico, deficiente información al vender los servicios, negligencia en la atención por parte del personal de salud, descortesía en la atención por parte del personal en los Centros Médicos Familiares, inoportunidad en la atención de urgencias etc; llamadas solicitando información acerca de varios temas tales como: afiliación; atención de Urgencias; como obtener una cita con el médico; a donde acudir en caso de requerir atención médica; como tramitar un reembolso de gastos médicos adquiridos en las instituciones que no tenían convenio con Cruz Blanca; sobre los programas de promoción y prevención; como cambiar su médico al no sentirse a gusto con el asignado etc. Se estaban recibiendo en Mayo del año 1998 4.500 llamadas y 170 quejas con 125.439 usuarios.

Se le daba prioridad a las reclamaciones en forma escrita puesto que de acuerdo a lo estipulado por el Código Contencioso Administrativo estas son consideradas Derechos de Petición Art. 23 de la Constitución Política, DERECHO FUNDAMENTAL, puesto que CRUZ BLANCA a pesar de ser una Entidad Privada presta un servicio público.

A medida que fue creciendo la organización la atención al cliente se fue dando desde todas las áreas de la compañía, lo cual no permitía conocer en forma integrada lo que estaba pasando, y la percepción del afiliado, y que pensaba el usuario del servicio. Razón por la cual se tomó como una de las metas para el año 1999, estructurar un área de atención al cliente donde se pudiera centralizar toda la información, donde el cliente presentara una declaración relativa a las expectativas insatisfechas ya sea por medio telefónico, escrito o personal. Actualmente se están recibiendo 11.000 llamadas y atendiendo 380 reclamaciones con 196.900 usuarios - Octubre 1999.

META DE CRUZ BLANCA E.P.S. S.A.

"SER LA MEJOR E.P.S. DEL PAIS EN SERVICIO AL CLIENTE CON CALIDAD HUMANA PARA QUE NUESTROS USUARIOS ACCEDAN AL SERVICIO CON DIGNIDAD Y NOS PERCIBAN COMO LA MEJOR OPCION"

No somos la mejor E.P.S. del país en servicio al cliente con calidad humana para que nuestros usuarios accedan al servicio con dignidad y nos perciban como la mejor opción. por que:

- Solo estamos pendientes de las empresas clientes cuando estas nos ofrecen afiliados; después de conseguirlos no nos volvemos a interesar por ellos; no los cuidamos, no los asesoramos constantemente; aparecemos solo cuando nos tienen otra afiliación puesto que esto le representa al asesor un aumento en su ingreso preocupándose por su objetivo inmediato; olvidándose de que al cultivar el cliente sé esta preparando un terreno positivo para obtener mas clientes referidos; no estamos haciendo una selección del personal de ventas en forma adecuada; no los estamos capacitando en forma asertiva y proactiva.

- No hay actitud por parte del personal que atiende en los Centros Médicos Familiares; es allí donde llega nuestro cliente a encontrarse con lo que le vendimos; estamos dedicados y concentrados en cumplir órdenes de la Principal al pie de la letra; lo cual limita nuestra creatividad y no nos permite ser flexibles con suficiente criterio; el hecho de que el jefe sea el único que puede hacer excepciones respecto a las políticas hace que el personal de primera línea actúe negativamente ante las quejas; siempre tiene que remitirse a sus superiores para acceder a cualquier pequeña petición de los clientes que se desvíen de la política; a los usuarios no les importan las políticas de las entidades; quieren que se le satisfagan sus necesidades.

- Pretendemos educar al paciente para que exista un uso racional de los servicios médicos; no le dedicamos el tiempo suficiente para explicarle y darle los argumentos suficientemente válidos para él; lo que conseguimos es que él nos perciba como la EPS que esta buscando ahorrarse costos negando servicios médicos a los pacientes.

- Pensamos que no es nuestra responsabilidad hacer gestiones para recordar sobre el pago de los aportes; no les acompañamos en el proceso de aprendizaje sobre el diligenciamiento de las planillas de autoliquidación; esperamos que se les generen problemas a los afiliados en el momento de acceder a los servicios debido a que los pagos reportados no presentan claridad.

- Las empresas de correo no nos garantizan la entrega de la documentación oportunamente; el cliente llama a quejarse y no tenemos como informarle si realmente fueron enviados sus documentos; incurrimos en un doble costo porque es necesario generar un nuevo carné; hacemos desplazar al cliente hasta la Sede Principal a pesar de que le habíamos ofrecido enviárselos a la empresa para la cual labora ó en su defecto asumimos el costo cuando lo enviamos con nuestro mensajero; de hecho, ya el cliente percibió de entrada desorganización; no pudo ser atendido por falta de este documento.

- Estamos concentrados en cumplir con la producción (número de Formularios diligenciados), exigida para este mes; esto no nos permite pensar lógicamente en que si no reúno toda la documentación del posible cliente y no verifico que la información consignada en el formulario este correcta entonces no será posible sumar ese formulario a mis cuentas y mucho menos me permite pensar en que él posible cliente confió en la Entidad que yo represento; el afiliado afectado esta seguro que desde el día que diligenció su formulario de afiliación tiene derecho él y su familia a los beneficios del Plan Obligatorio de Salud encontrándose la amarga experiencia de que aún no esta afiliado.

- No se cumplen los tiempos que se establecen para el trámite de documentos; el área de producción ocasiona atraso en el proceso de afiliación de los usuarios; generando al cliente desconfianza pues los nuevos empleados que contrata no quedan protegidos por el Plan Obligatorio de Salud en forma inmediata; para el cliente es un riesgo.
- Presionados por el área comercial comenzamos a correr en los últimos días de cada mes; no verificamos datos que no son muy claros; ocasionando errores en los documentos de los afiliados; generándose un costo adicional al tener que hacer nuevamente el carné con los datos corregidos y además volverlo a enviar; en últimas el usuario se ha molestado al recibir sus documentos con su nombre mal escrito.
- No estamos dando solución inmediata a los reclamos; solo registramos la información y se la remitimos a las diferentes áreas esperando que allí sean atendidas; no existe un seguimiento por parte de servicio al cliente; un gran porcentaje de los reclamos son ignorados completamente; reaccionamos cuando el problema se vuelve más grande y en este momento es realmente complejo manejar al cliente.
- No existe una cultura receptiva a las quejas; no hay una filosofía definida respecto a las quejas; lo que obstaculiza el tratamiento eficiente de estas; cuando nosotros somos clientes, parece que tenemos cierto punto de vista; pero cuando representamos un producto o servicio, parece que tenemos otro.
- Tendemos a culpar a los usuarios de las deficiencias del servicio; mientras que los usuarios tienden a culparnos a nosotros como empresa; ignoramos el punto de vista que los usuarios aporten a las

deficiencias del servicio; subestimamos seriamente la legitimidad de sus quejas; esta conducta nos genera problemas a la hora de relacionar las reclamaciones con el servicio técnico prestado y con la mejora continua.

Como no existe una efectiva comunicación entre las áreas y estamos preocupados por terminar la tarea para la que fui contratado sin pensar en lo que le puedo aportar al otro, no logramos que un mismo cliente afilie otros empleados y esto nos obliga a tener que buscar otros en donde sea, al final los clientes esperan cumplir el año para irse, en realidad soportamos una alta rotación y seguimos pensando en que se nos van la mitad de los usuarios como algo que se debe aceptar sin problema alguno.

1.3. OBJETIVOS

Para efectos de desarrollar el presente trabajo se tienen en cuenta los objetivos que se transcriben a continuación.

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un proceso de mejora en CRUZ BLANCA E.P.S. S.A. donde los miembros de la organización identifiquen la existencia de fallas en su desempeño y desarrollar un trabajo en equipo con ellos mismos, para proponer las soluciones que deban ser aplicadas en la optimización de los procedimientos, generando un cambio en la cultura del servicio que represente un valor agregado relevante en el mercado y que multiplique la rentabilidad.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los comportamientos en la gente de CRUZ BLANCA E.P.S. S.A. que generen: dificultades, quejas, y efectos negativos en los clientes, mediante el análisis de estadísticas sobre las quejas que presentan a diario los usuarios.

- ✓ Aplicar entrevistas informales a auxiliares, asistentes de varios departamentos que tienen contacto con diferentes áreas, para corroborar la información obtenida en las estadísticas consultadas.

- ✓ Detectar las causas que promueven o permiten los comportamientos generadores de dificultades y quejas a través de consultas sobre el particular a algunos miembros de la fuerza de ventas.

- ✓ Trabajar en equipo con el personal de ventas sobre causas que generan quejas e identificar las posibles soluciones y su viabilidad, con el fin de proponer cambios en los procedimientos y de esta forma lograr un aporte importante hacia el logro de los objetivos globales de la organización.

1.4. JUSTIFICACION

Para justificar la implantación de un modelo de mejoramiento continuo en una institución prestadora de servicios de salud por parte de CRUZ

BLANCA E.P.S, tomamos como base fundamental que el producto y el precio es impuesto por el Estado y regulado por este a través de la ley 100 de Seguridad Social de 1993, la cual en lo concerniente al sector salud su objetivo es ampliar la cobertura y mejorar la accesibilidad y la calidad de los servicios y medicamentos especialmente para los denominados grupos vulnerables de la población colombiana. Con este fin se crearon las Entidades Promotoras de Salud (EPS). En virtud de lo anterior encontramos que la única diferencia que existe entre la demás E.P.S.s y CRUZ BLANCA es la calidad del servicio que se preste, la dignidad con la que pueden acceder a los servicios de Salud los colombianos afiliados a esta E.P.S.

Cada día los afiliados a las E.P.S.s critican más la calidad del servicio que continuamente reciben y piden que se haga algo para remediar la situación; los tiempos han cambiado y ahora vivimos en una economía de servicio; en la cual las relaciones cobran más importancia.

Lo que en una época fue el mundo industrial, se esta convirtiendo en el mundo del servicio, el servicio es actualmente una poderosa arma competitiva; la situación que estamos viviendo en Colombia esta exigiendo un nuevo enfoque del servicio por razones diferentes.

Para asegurar la permanencia de las EPSs en el sector como un ente lucrativo, estas deben ser eficientes en la prestación de los servicios, realizar programas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud, manejar grandes volúmenes de afiliados que les permitan diluir el riesgo de enfermedad y maternidad entre todos sus usuarios.

El hecho de implantar un modelo de mejoramiento continuo en CRUZ BLANCA E.P.S. S.A representará muchos beneficios, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- * Prestar un servicio de mayor calidad y eficiencia a todos los usuarios, debido a que existiría una mejor coordinación en el ciclo del servicio, de esta manera se daría una relación de constante intercambio y apoyo entre las áreas, configurando una verdadera alianza para satisfacer las necesidades del usuario.
- * El control y la vigilancia sobre los trámites que debe realizar cada persona para tener acceso a los servicios asegurándole la satisfacción de sus necesidades.
- * De igual manera, se puede tener un mayor control sobre la gestión, el funcionamiento y el uso de los recursos utilizando criterios de costo/eficiencia, logrando así aumentar la productividad y mejorar el servicio.
- * Facilitar el manejo de los sistemas de información para realizar un seguimiento permanentemente actualizado sobre lo que piensa el cliente sobre la E.P.S.
- * Igualmente, se logra la reducción de los costos, pues se asegura que se realicen los procedimientos de una manera eficiente y oportuna y los estrictamente necesarios.

- * Cuando todo el personal se encuentre involucrado, representará un valor agregado para CRUZ BLANCA E.P.S, S.A. pues mejorará la imagen y el posicionamiento de ésta dentro de los afiliados.

El Servicio de Calidad implica el esfuerzo de todas las personas de la organización para garantizar la satisfacción con cada servicio prestado. Es por ello que todos los empleados deben operar dentro del concepto de "hacer bien el trabajo todas las veces y desde el principio", para que el resultado de la labor sea el esperado.

1.5. DELIMITACION EL ESTUDIO

El estudio se desarrolla en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, por la facilidad en la obtención de datos relevantes que permiten identificar las causas más comunes de la insatisfacción en los clientes, igualmente porque en esta ciudad se encuentra el mayor número de clientes afiliados a CRUZ BLANCA E.P.S. S.A.

Se tiene en cuenta la participación de algunos miembros de la fuerza de ventas, así como de algunos auxiliares de cuatro departamentos que por su relación constante con las diferentes áreas, manifiestan percepciones válidas para este trabajo en la identificación de síntomas mostrando los efectos de lo que esta pasando y de lo que puede pasar si no se hace algo rápido.

2. MARCOS DE REFERENCIA

Ofrecer un servicio es un desafío esencialmente diferente de la fabricación de un producto físico; en las industrias de servicios, el cliente forma parte del proceso de producción. Mientras que nadie, y menos los miembros de la industria de las líneas aéreas, se puede permitir defectos en su plan comercial o en su ética, el reto de ofrecer un servicio constante y personal requiere una aproximación que permita que haya un servicio adecuado a disposición de un amplio abanico de clientes.

En otras palabras el servicio es una expectativa emocional, subjetiva. Dos clientes pueden calificar un mismo servicio de excelente o de totalmente inaceptable. La buena noticia es que la inmensa mayoría de los clientes quieren que tengamos éxito y la mayoría de nosotros queremos formar parte de una historia de éxito. Lo importante es poder convencer a todos los empleados de una organización de ello y ofrecerles el apoyo y la motivación necesaria para afrontar los desafíos de ofrecer un buen servicio, día tras día, cuando las situaciones son complejas por su propia naturaleza y los factores que interfieren suelen escaparse de nuestro control.

El hecho de que la gerencia de Servicio, cuando la conocimos, había nacido en Escandinava, no era la parte importante de la historia. Lo que sí es importante es que la gente metida en el negocio de los servicios,

necesita desesperadamente un *Modelo de mejoramiento continuo* para pensar en el servicio: el momento lo exige.

2.1. CONTEXTO DE CRUZ BLANCA E.P.S. S.A.

Es importante conocer la evolución histórica de la empresa con el fin de que el lector se pueda ubicar en su desarrollo como Entidad Promotora de Salud.

2.1.1. Evolución Histórica

El grupo CRUZ BLANCA es un conglomerado de empresas de origen chileno, que se han caracterizado por un permanente desarrollo económico, industrial y tecnológico en diferentes sectores de la economía. Se originó en el sector de la salud hace mas de 15 años con la creación de ISAPRE (EPS) CRUZ BLANCA.

En Colombia el nombre de CRUZ BLANCA E.P.S, ha estado presente desde 1995 cuando decidió llegar con nombre propio a incursionar en el campo de la salud.

A raíz de la creación del Sistema General de Seguridad Social en Salud mediante la Ley 100 de 1993 en Colombia, el grupo CRUZ BLANCA de Chile invierte en la creación de una Entidad Promotora de Salud, contando con la experiencia adquirida en el manejo de este sector.

De esta forma, comienza la planeación y estructuración de CRUZ BLANCA E.P.S en el año de 1995 .En Octubre del mismo año se

constituye oficialmente y en Diciembre abre sus puertas a la familia colombiana.

Su objetivo fundamental es ofrecer servicios de salud con calidad y eficiencia a los colombianos de todos los estratos económicos mediante el Plan Obligatorio de Salud.

Gracias a la acogida y la buena recepción que se tuvo durante el primer año de funcionamiento en Bogotá, se abren oficinas con centros médicos propios en Cali el 30 de Octubre de 1996 y en Medellín el 5 de Diciembre del mismo año.

CRUZ BLANCA E.P.S ofrece a los colombianos una cobertura integral de salud con el Plan Obligatorio de Salud que se caracteriza por una completa red de Centros Médicos Familiares en Santa Fe de Bogotá, Cali y Medellín, un equipo de médicos de cabecera que atienden a los afiliados y su grupo familiar, un equipo de odontólogos que atienden tanto el primer nivel y las urgencias como tratamientos especializados, un completo equipo administrativo y tecnológico para brindar un óptimo servicio médico, toda una red de instituciones médicas hospitalarias adscritas que prestan servicios de segundo y tercer nivel y programas de promoción, prevención y desarrollo dirigidos al ciudadano.

Además cuenta con Bioimagen, un laboratorio clínico y radiológico donde se realizan todas las pruebas de primer y segundo nivel de los usuarios de CRUZ BLANCA E.P.S. En sociedad con Cafesalud, Colseguros y Laboratorios Bussié, se conformó Epsifarma, quien se encarga de la consecución y distribución de medicamentos en presentación genérica a los usuarios de estas EPS.

2.1.2. Principios De La Empresa

MISIÓN: CRUZ BLANCA E.P.S., como Entidad Promotora de Salud busca prestar servicios integrales de salud a los colombianos con calidad, oportunidad y rentabilidad.

VISIÓN: Mantener el liderazgo dentro del sector, gracias a la excelencia en el servicio a sus usuarios, la eficiencia como empresa, con imagen y proyección innovadora. Contar con un equipo de empleados lo suficientemente capacitados y motivados para desarrollar nuevos retos día a día, apoyados por modernos recursos humanos, físicos y tecnológicos.

FILOSOFÍA DEL SERVICIO:

- **Atención Oportuna:** Cuenta con Centros Médicos Familiares distribuidos estratégicamente en cada ciudad con la finalidad de estar siempre cerca del usuario.
- **Atención Personalizada:** A cada grupo familiar se le asigna un Médico de Cabecera quien se encarga de llevar el historial clínico de sus pacientes asignados, para así garantizar la atención personalizada.
- **Calidad en Servicios:** Cuenta con una experiencia de 18 años, infraestructura propia, tecnología y un cuadro médico altamente calificado, lo que le permite garantizar la calidad en sus servicios.

FORTALEZAS:

- La infraestructura propia (Centros Médicos Familiares) con que cuenta, le permite brindar una mejor atención al usuario y controlar los costos.
- Cuenta con tecnología de alto nivel, lo cual le permite tener un amplio control sobre todos los procedimientos.
- Es accionaria de Epsifarma, una comercializadora de medicamentos genéricos esenciales lo que le permite disminuir costos y facilitar al usuario la obtención de dichos productos.
- Por el sistema de Médicos de Cabecera, es posible tener un control integral y un historial clínico de todos sus usuarios y de igual manera tomar acciones preventivas, para así prestar un mejor servicio.

2.1.3. Estructura Organizacional

A nivel estructural, CRUZ BLANCA E.P.S cuenta con una sede principal ubicada en la ciudad Santa Fe de Bogotá en la Calle 86A N°14-17 y 14 Centros Médicos Familiares ubicados en Santa María del Lago, Mandalay, Fontibón, Santa Isabel, Contador, Bulevar, Country, Héroes, Restrepo, Santa Bárbara, Teusaquillo, Veinte de Julio, Venecia y Suba; y 4 Centros Odontológicos en Galerías, Suba, Normandía y Quintaparedes.

2.1.3.1. Sucursales

Cali y Medellín cuentan con las sedes administrativas y 3 Centros Médicos Familiares en Cali y 4 en Medellín.

Actualmente cuenta con 320 empleados en el área de salud, 450 en el área de ventas y 205 en el área administrativa, para un total de 975 empleados en el país.

Cuenta actualmente con 190.521 usuarios compensados, 130.519 en Bogotá, 25.610 en Cali y 34.392 en Medellín.

Durante el año de 1998 percibió unos ingresos por \$39.025'101.000 de pesos y generó una utilidad de 353'844.000, que representa el 1% de estos ingresos.

2.1.2.3. Alianzas Estratégicas

- **EPSIFARMA**

Es una entidad que surge de la asociación de CRUZ BLANCA E.P.S, CAFESALUD, COLSEGUROS y LABORATORIOS BUSSIÉ, con el ánimo de disminuir los costos de los medicamentos genéricos para los respectivos usuarios, utilizando la negociación de grandes volúmenes de elementos farmacéuticos con sus propios fabricantes.

Su objetivo es suplir las necesidades de las EPS de todos los medicamentos esenciales, garantizando la calidad, competitividad y el menor costo en la operación. Se encarga de la comercialización, al por

mayor y detal, en Colombia de productos farmacéuticos y hospitalarios para el consumo humano.

Actualmente cuenta con 30 puntos de suministro y 10 EPS a las que presta sus servicios entre las que se encuentran: Cruz Blanca, Cafesalud, Colseguros, Compensar, Unimec, Colpatria, Coomeva, Confama, Susalud y Colsanitas, además de 35 IPS como la Cruz Roja y Fundación Cardio Infantil, entre otras. "UN VISTAZO A UNA EMPRESA CON FUTURO" Marzo 1999.

Su estructura organizacional se encuentra dividida como se muestra en el siguiente organigrama.

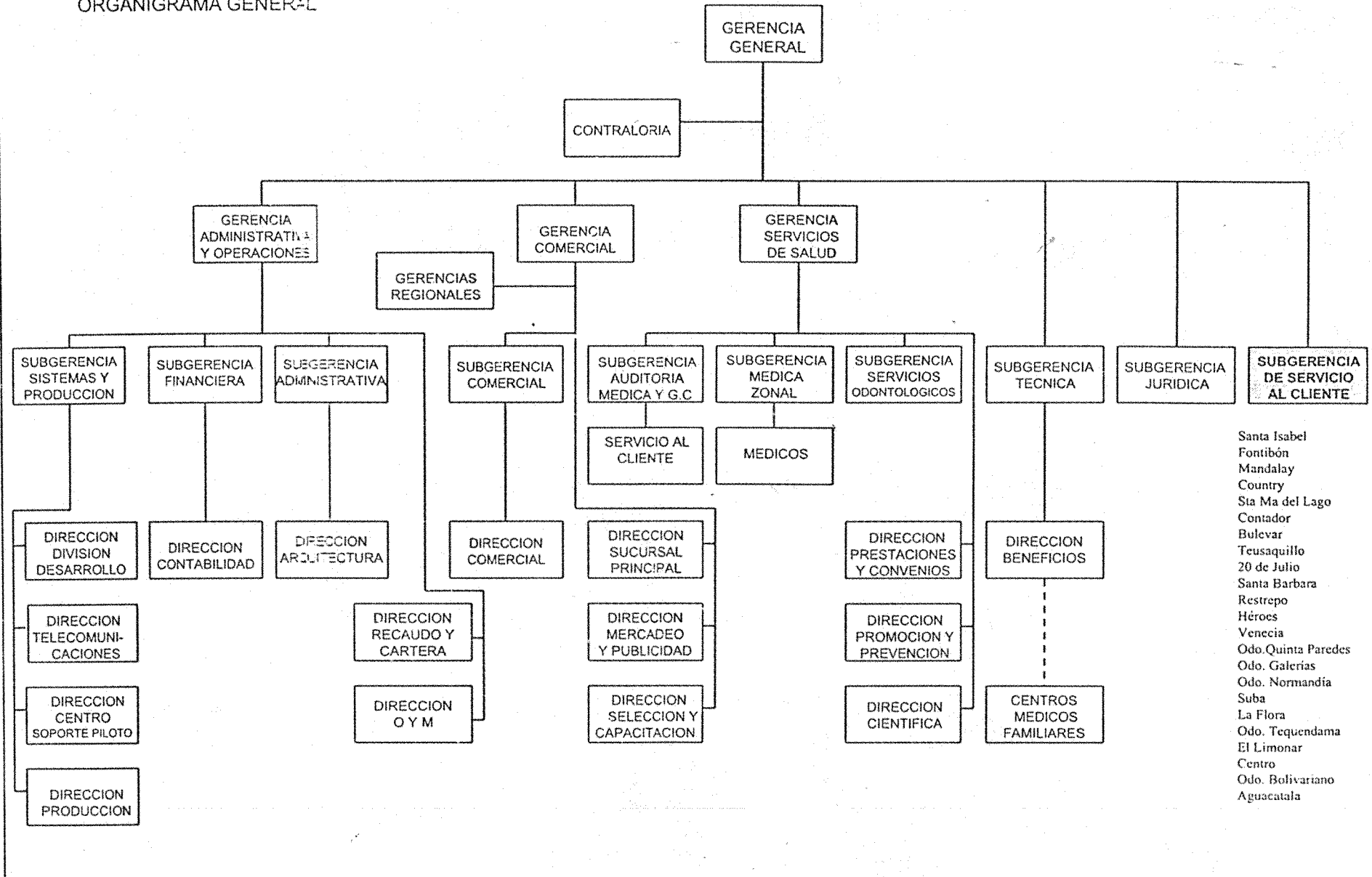
2.2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.2.1. Gerencia Del Servicio

Según Albrecht, (1992) hoy en día existe un gran vacío en la mentalidad gerencial, en el ámbito empresarial se percibe que falta un modelo consistente o un marco de referencia para manejar el servicio, es necesario entonces pensar de una manera eficaz y novedosa.

Cuando pretendemos que exista calidad en el servicio que prestan los empleados, este tiene que ser fruto de un concepto del servicio que debe existir en la mente de los ejecutivos, concepto que define la estructura y la actividad de la organización al rededor de una cultura orientada hacia el cliente, y son los directivos quienes deben fomentar y mantener esta cultura.

ORGANIGRAMA GENERAL



- Santa Isabel
- Fontibón
- Mandalay
- Country
- Sia Ma del Lago
- Contador
- Bulevar
- Teusaquillo
- 20 de Julio
- Santa Barbara
- Restrepo
- Héroes
- Vencia
- Odo. Quinta Paredes
- Odo. Galerías
- Odo. Normandía
- Suba
- La Flora
- Odo. Tequendama
- El Limonar
- Centro
- Odo. Bolivariano
- Agua catala

Dentro las actividades de la organización se deben tener en cuenta la constante medición de lo que esta sucediendo afuera, tener un conocimiento íntimo y objetivo de la forma como se están haciendo las cosas - como nos están percibiendo los clientes. La investigación de mercados, el control del servicio y un proceso para evaluar la calidad del servicio y retroalimentar a cada persona que tiene contacto con el cliente sobre el cómo perciben que les esta sirviendo la organización, son herramientas decisivas para que una organización logre un alto nivel en la orientación del servicio.

Una de las funciones de un gerente con una visión orientada hacia el servicio debe estar encaminada a incrementar la cultura de la calidad, generar expectativas de calidad, mantener un clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, eliminar obstáculos, ayudar a resolver problemas y sobretodo estar convencido de que la ejecución de un trabajo de alto desempeño da buenos resultados.

Lo que en una época fue el mundo industrial, sé esta convirtiendo en el mundo del servicio, el cual esta siendo enfocando básicamente en conquistar y mantener el respaldo de sus clientes. "El producto invisible" es ahora llamado el componente del servicio, la poderosa arma competitiva. "Los ejecutivos y gerentes trabajan en la transformación total de sus organizaciones"... este es un fenómeno mundial.

Servicio es...

Burócratas y economistas tradicionalmente han hablado del "sector de servicios", y lo han definido como " industrias cuyo producto es

intangibles" . Para la oficina del Censo del Departamento de Comercio, esa definición cubre organizaciones que ocupan escasamente el 60% de toda la gente empleada en los Estados Unidos, y se aplica a cuatro grandes segmentos de la economía: Transportes, comunicaciones y servicios públicos; comercio al por mayor y al detal; finanzas, seguros y bienes raíces; la parte del sector de servicios comerciales que incluye servicios comerciales tales como contabilidad, ingeniería y oficinas jurídicas; servicios personales como el manejo de la casa, barbería y servicios recreativos; y la mayoría de las áreas de la economía in ánimo de lucro.

Todos estos cuatro grupos ofrecen servicios en el sentido clásico del "Ayúdeme"; ayúdeme con mis impuestos, ayúdeme a pasar del punto A al punto B, ayúdeme a buscar una casa, ayúdeme a escoger un par de zapatos nuevos.

No hay nada intrínsecamente erróneo en este enfoque tradicional para definir quién está y quién no está en la actividad de los servicios. Pero sí atenúa el impacto total del servicio en el actual mundo de los negocios. Servicio es la materia prima de una economía basada en la información. En realidad, es este razonamiento de que el servicio no es una "cosa" unidimensionada, lo que está en el meollo respecto a que el servicio es tanto una mercancía como lo es un automóvil y necesita tanto de administración como de estudio sistemático. "No existen cosas tales como industrias de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de otras industrias. El servicio es cuestión de todo el mundo.

El servicio es una diferenciación clave en un mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor.

El servicio es tanto un gran negocio como un reto a las mentes gerenciales más exigentes.

El servicio no es un estímulo competitivo es *el estímulo competitivo*, los consumidores no solo compran cosas, también compran expectativas, una expectativa es que el producto que compró le preste los beneficios que el vendedor le prometió. otra cosa es que si no lo hace, el vendedor cumplirá con su promesa. Cuando una empresa prefiere a Xerox y no a Canon para comprar una fotocopiadora, en esta decisión entran muchas cosas en juego. Una es la seriedad de la reputación del servicio "repárelo" que acompaña a la Xerox.

Si el técnico que presta el servicio "repárelo" mantiene la máquina de acuerdo con las expectativas del comprador y hace esto en forma tal que da la impresión de competencia y amabilidad, la relación se consolida en otras dos dimensiones. Si el técnico se manifiesta como incompetente y agresivo con los empleados del comprador en el cumplimiento de sus deberes, la relación puede ser efímera a pesar de que las condiciones iniciales al tomar la decisión no hayan cambiado. Si el técnico sabe de servicio encantará al comprador.

¿Por qué el computador personal IBM se vende tanto cuando existe computador similares más baratos y cuando el mercado tiene varios competidores especialmente Wang ó el McIntosh de Apple, que aparentemente ofrecen lo mismo por el mismo dinero?

¿ Y por qué la IBM tiene tanto éxito en el negocio de los computadores grandes, cuando compañías como la NCR, Amdahl y Tandem, venden computadores que según dicen, son más rápidos, mejores, más confiables y con mejor mantenimiento que la IBM ?

Cuando el cliente que siempre le ha creído a la IBM los escoge a ellos, cada vez que tenga los medios le comprará a la IBM, de la misma manera cuando que este cliente adquiera un computador, con el artículo a comprado: la IBM, este es un factor de mucho peso en cualquier decisión de compra. Si el cliente compra y el computador no trabaja, no hay mas explicación que dar: "¡bueno!, ¿Qué más podíamos hacer? Era IBM ! . La IBM no solo diseña, fabrica y entrega el producto, la IBM es el producto. Y la IBM lo dice tan alto y cuantas veces pueda. Y nosotros recibimos el mensaje.

El éxito asombroso de corporaciones como Mc Donald's, Federal Express, Service Master Industries y Servicios ARA -- todas compañías cuyos productos son casi exclusivamente servicios -- ha hecho que profesores, empresarios y entusiastas profesionales de las escuelas de administración, miren las industrias de servicios con mas respeto. Esas organizaciones que se encuentran entre las más lucrativas y de más rápido crecimiento en el mundo, no hubieran podido nunca lograr los resultados que alcanzaron sin una gerencia altamente competente y sofisticada.

Las organizaciones que se preocupan por perfeccionar un estímulo competitivo para la década de los 80s, de los 90s o más, tienen que desarrollar dos nuevas capacidades. La primera se refiere a la habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y para crear una gran

orientación hacia el servicio alrededor y dentro de la perspectiva de su futuro estratégico. La segunda capacidad es la habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio. Gerenciar la producción y prestación de un servicio es diferente a la habilidad para gerenciar la producción y la entrega de una mercancía. Requiere una familiaridad con la idea de lo intangible que tiene valor económico y una destreza para conceptualizar los productos intangibles. Requiere una tolerancia a la ambigüedad, una facilidad para manejar la falta de control directo sobre cada proceso clave y una apreciación muy sutil del concepto acerca de que la organización depende igualmente de destrezas emotivas (o relacionadas con la gente) y destrezas fuertes (o relacionadas con la producción). Y por último, en orden pero no en importancia, requiere una tolerancia -- tal vez inclusive un placer -- hacia los cambios repentinos y a veces dramáticos. La única constante en el servicio es el cambio.

➤ Difusión de la Gerencia del Servicio

A finales de 1983 descubrimos la gerencia del servicio y decidimos utilizar sus ideas en nuestro propio trabajo. Karl Albrecht estaba visitando a Copenhague aquella época, trabajando con un grupo altamente creativo de asesores daneses de entrenamiento denominado *Conector Internacional*. Ellos relataron la historia de SAS y señalaron que la gerencia del servicio estaba ganando seguidores en Escandinavia con gran celeridad.

Albrecht no había oído hablar antes de esa idea que, según su entender, todavía no había causado impacto en América. Posteriores conversaciones con otros expertos en gerencia de Inglaterra y Europa

Continental, confirmaron el hecho de que ellos no sabían nada tampoco. Cuando Albrecht regresó a los E.U. empezaron juntos a explorar la posibilidad de aplicar conceptos de gerencia del servicio en nuestro propio trabajo de asesoría. Como resultado de numerosas discusiones y muchas investigaciones, llegamos a la conclusión de que la gerencia del servicio era una historia que valía la pena contar.

La cadena de comidas rápidas de Mc Donald a alcanzado un nivel de servicio incorporado a su lema: "calidad, servicio, limpieza y valor", que es el paradigma de toda la industria de comidas rápidas. Walt Disney, el hombre que virtualmente inventó el parque de diversiones, fundó una organización que ha logrado un servicio a los clientes, aparentemente tan natural y perfecto, que los expertos escudriñan el entrenamiento de empleados y administradores, como si todo se debiera a hechicerías.

Todas estas empresas tienen por lo menos una cosa en común: *un nítido modelo para el servicio*. En cada caso sus jefes han llegado a una definición clara y comunicable de excelencia. Este es el primer paso esencial. En cada caso, la organización individual ha empleado su propio método particular para actualizar su estrategia de servicio su estrategia de servicio, pero todas ellas tienen claras estrategias con qué trabajar.

La gerencia el servicio tiene muchísimo sentido prácticamente en cualquier industria que maneje algún producto intangible o en una industria donde sus productos sean relativamente indistinguibles de otra.

No se trata de la gerencia sueca, la gerencia Danesa, la gerencia Noruega ni siquiera la gerencia Escandinava, es definitivamente la gerencia del servicio. Cabe anotar que la idea es de origen escandinavo, pero la idea de una organización orientada hacia el cliente es una idea transnacional, no tenemos por qué importar los atavíos culturales de una sociedad distante. La tarea en América y en realidad la tarea de los profesionales en todos los países es fundamentarse en una idea brillante y aprovecharla en su propio beneficio.

La gerencia del servicio es un concepto *transformacional*, es una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, -- tarde o temprano -- un conjunto de métodos. Transformar toda una organización en una entidad orientada hacia el cliente, requiere tiempo, recursos, planeación, imaginación, y un *enorme compromiso de la gerencia*. El proceso es conceptualmente simple, pero dada la resistencia monolítica al cambio desplegada por la mayor parte de las organizaciones, casi siempre es una cosa difícil de cumplir.

Al dictar algunas charlas a centenares de gerentes de varios países sobre el concepto de gerencia del servicio, y especialmente en los Estados Unidos, frecuentemente hemos tenido que contestar satisfactoriamente la pregunta: ¿ Bueno, cuál es la novedad ? Eso no es mas que la misma tontería antigua de la satisfacción del cliente que hemos venido oyendo hace años. ¿ La gerencia del servicio no es acaso envasar vino añejo en botellas nuevas ? "

Tal vez, "pero observemos mas de cerca las botellas". En los Estados Unidos han aparentado estar de acuerdo con la satisfacción del cliente.

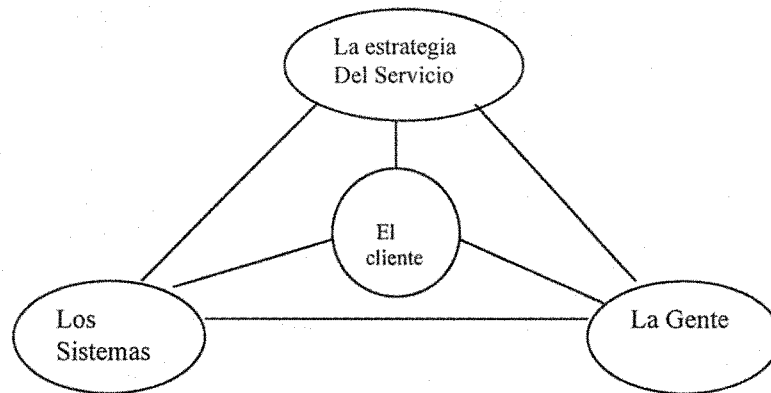
Les a gustado decir " El cliente siempre tiene la razón". "El cliente primero que todo" , y todas esas cosas . Y sin embargo, hasta ahora no se ha presentado un modelo bien definido para pensar acerca de la *gerencia* del servicio. Los directivos norteamericanos han pretendido dejar la cuestión de la satisfacción del cliente al departamento de servicios para los clientes. Normalmente suponen que alguien se encarga cuidadosamente del cliente, a menos que el número de quejas empiece a aumentar demasiado. Entonces llega el momento de corregir.

Desde nuestro punto de vista como estudiantes de la administración creemos que la valiosa contribución hecha por la experiencia de los Escandinavos es la nueva conceptualización del servicio como una preocupación de la alta gerencia.

➤ El Triángulo el servicio

El interrogante obvio que surge en este punto de este estudio es: ¿Cómo se va a enfocar la gerencia del servicio ? ¿ Qué pueden hacer los jefes de una empresa de servicios, que directa o indirectamente maximice la calidad de la experiencia del cliente en los numerosos momentos de verdad? ¿ Existe ya una perspectiva, una especie de marco de referencia o un paradigma para meditar sobre la tarea de ofrecer un excelente servicio? Así como necesitamos un modelo como el del ciclo del servicio para comprender la perspectiva del cliente, es necesario también un modelo orientado hacia la compañía para ayudar a los directivos a meditar en lo que necesitan hacer.

Creemos que es útil pensar en la compañía y en el cliente como íntimamente vinculados en una especie triangular de relación.



Este triángulo del servicio como se denomina representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran mas 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 nos obliga a incluir al cliente en la concepción de los negocios.

➤ Gerencia como Servicio

En una organización de servicio todo las personas tienen una función de servicio, incluyendo aquellos que nunca tienen un contacto directo con el cliente.

Una cosa es que la gente de primera línea de contacto con el público adquiera una disposición orientada hacia el cliente y otra es vender esa vivencia a la gente que no tiene ese contacto. Con frecuencia ocurre que el empleado que no tiene ningún contacto con la gente se desentienda de lo que sucede afuera y solo se ocupan de las cosas

operativas de adentro lo que hace que pierdan el sentido de la conexión con el cliente, sin tener en cuenta lo distante que tal conexión pueda estar, se vuelve burócrata y la consecuencia es que termina pensando: "Yo no tengo nada que ver con los clientes".

Es necesario que el gerente construya un medio ambiente motivante.

¿ Cómo podemos decir que se tiene un medio ambiente motivante ?

¿ Cómo evaluamos la situación psicológica en la propia raíz de la organización?

Existen cuatro variables importantes, que podemos medir con encuestas entre los empleados y que dan un cuadro bastante confiable del estado psicológico de las organización.

La primera es *la calidad de vida de trabajo* en general, que manifieste la gente con base a sus propios puntos de vista. Allí se encuentran factores tales como satisfacción en el trabajo, seguridad en el empleo, salario y prestaciones, oportunidades de ascenso, supervisión competente, ambiente de armonía, justicia y juego limpio. Un alto nivel de calidad de vida de trabajo no garantiza necesariamente alta motivación, pero un nivel bajo casi con certeza desmotiva la gente.

El segundo indicativo importante es la *moral*, una moral alta en términos generales es un indicio necesario, pero no siempre suficiente para la alta consagración.

El tercer indicador es un *nivel de energía* predominante en gran parte medido en función de tranquilidad individual y bienestar psicológico.

El cuarto indicativo de energía es una sensación general de *optimismo* - una convicción de que hay nuevas posibilidades, nuevas formas de hacer las cosas, niveles nuevos a donde llegar. El *optimismo* con frecuencia va acompañado de la moral y del nivel de energía.

La primera tarea para los gerentes que esperan fomentar altos niveles de motivación en sus empleados, es evaluar el actual ambiente motivacional. Si el ambiente necesita mejora hay que hacer algo rápidamente para estar razonablemente preparados hacia un mejoramiento duradero a nivel de servicio.

2.2.2. La Excelencia En El Servicio

Según Albrecht, (1991), saber quiénes son nuestros clientes, que desean y cómo quieren hacer negocios con nosotros es la clave para mantener ventajas competitivas que están ocultas en la información de las investigaciones sobre clientes. Este método es necesario en una organización donde el pensamiento claro y los métodos disciplinarios son definitivamente importantes.

El éxito de los negocios depende de vender lo que el cliente desea comprar. Muy pocos negocios poseen algo más que la comprensión puramente elemental del pensamiento de los clientes.

Existen dos clases muy útiles de conocimiento del cliente:

- Conocer a los clientes generalmente en función de sus patrones y motivaciones de compra.
- Conocerlos como individuos en virtud de las interacciones próximas y cara a cara que los empleados tienen con ellos.

Veamos algunos casos:

Nordstrom

La familia Nordstrom ha creado una cadena de tiendas al detal que se han convertido en una verdadera leyenda por su excelente servicio al cliente. ¿Cómo lo hacen? Descubriendo todo lo que pueden acerca de los que desean los clientes," se espera a que los vendedores sean los ojos y oídos de la compañía, el vendedor siempre les esta preguntando cliente que productos nuevos desean comprar. En esta compañía cuando un vendedor dice que los clientes están preguntando por esto o aquello, eso pesa más que las opiniones de los mismos compradores"

Ellos descubrieron que los clientes desean la política de la devolución sin forcejeo. Ellos quieren un ambiente agradable y una atención personalizada, por parte de los socios de las ventas, que puedan resolver un problema en el mismo momento, sin una cantidad de formularios que llenar ni el requisito de aprobaciones. En resumen Nordstrom ha convertido en una ciencia el hecho de descubrir lo que está en las *libretas de calificaciones* de sus clientes, y luego de colocar los factores de la libreta de calificaciones en un nivel de nota A, una y

otra vez. Lo que Nordstrom ha descubierto es que al convertir en un símbolo el hecho de conocer a los clientes, podemos crear una participación en el mercado inmensamente grande o cobrar un precio más alto por el producto. Y los competidores de Nordstrom han sentido la presión.

Motorola, Inc.

En 1988, el presidente Ronald Reagan hizo la presentación de los primeros Premios Nacionales a la Calidad Malcolm Baldrige. De las 66 firmas que concursaron para los premios, tres fueron escogidas para la adjudicación. Motorola es un gigante en la industria de las telecomunicaciones. Sus productos incluyen compaginadores, semiconductores y aparatos emisores y receptores. En todo el mundo la compañía tiene 99000 empleados. El presidente de Motorola Robert Galvin, dice que gran parte del secreto del éxito de Motorola se debe a que nosotros escuchamos a los clientes, el cliente es capaz de decirnos cosas como "con ustedes es difícil trabajar. Si estuvieran más dispuestos a hacer esto o se entusiasmaran más por aquello, podríamos hacer más con ustedes" Lo que Motorola ha hecho es empezar a prestar atención a sus clientes y a lo que desean, una lección que muchos gigantes industriales aún deben aprender. En realidad, una de las lecciones que se deben aprender acerca del servicio es que mientras más tiempo haya existido un negocio, más probablemente existen de que haya perdido de vista lo que es importante para los clientes.

- El empleado como eslabón

Cuando empleado de contacto con el público, se capacita para convertirse en investigador inmediato del mercado, el negocio obtiene una visión personal muy valiosa del cliente. Los empleados que se han entrenado y estimulado para escuchar de cerca a sus clientes no solamente generan más satisfacción entre ellos, sino que también aumentan el conocimiento de la compañía sobre sus diversas necesidades.

- El Cliente es el **ACTIVO** más valioso de las organizaciones.

Si se hiciera una encuesta a un buen número de dueños de negocios solicitando que mencionen los activos de su compañía, tendríamos como respuesta una lista de equipos tangibles, inventarios, edificios, computadoras y muebles. Aparentemente, rara vez los negocios incluyen a sus clientes como un activo. **"podemos tener todos los aviones que queramos pero si la gente no quiere volar con nosotros eso no vale nada "**

- Quien es un cliente

Entre los profesionales de la Salud existe una inquietante tendencia en rechazar y a veces negarse a considerar a la persona que están tratando como un cliente. Ellos refieren a estas personas como: el paciente, el enfermo de la cama 326; el de la cama 326, todos son especies de rótulos, excepto el que más debe valer: cliente.

Parece que los profesionales de la Salud, y especialmente los médicos se resisten al concepto de clientes por dos razones:

- El médico, la enfermera, el cirujano, consideran a la persona enferma como alguien que se debe tratar y curar, no como alguien que esta pagando una cantidad de dinero por servicios médicos, que de alguna manera esta sintiendo dolor y quiere mejorar su nivel de vida.
- Algunos creen que el hecho de ver a sus pacientes como clientes están demeritando la práctica de la medicina y les obliga a asumir un nivel que no es digno para ellos.

Cuando los médicos, enfermeras y otros profesionales de la Salud empiezan a reconocer a sus pacientes como clientes que pagan una gran cantidad de dinero por el servicio, ellos pueden empezar a conocerlos mejor personal y profesionalmente. Si no lo hacen nunca se darán cuenta de lo que realmente es un cliente : alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión. Alguien... para el caso de su servicio médico... necesita ayuda y si no recibe un tratamiento adecuado podría perder su propia vida.

☞ Pensar como piensa el cliente

"Oh , si algún poder nos diera el don de vernos como nos ven los demás ". Hay que meterse en la cabeza del cliente y ver el negocio como él lo ve, no como nosotros lo vemos o como imaginamos que es.

- ¿Quiénes serán los campeones del servicio en el nuevo milenio?

Las compañías campeonas serán aquellas que tengan un enfoque completamente diferente del tema del servicio al cliente, quienes hagan

del cliente el centro focal de toda su actividad, su impulso será el cliente. Eso significa que lograrán un conocimiento íntimo de sus clientes en un grado anteriormente inimaginable.

La clave está en seguirle la pista al cliente, esta es la clase de pensamiento que va a separar a los campeones de los perdedores en el servicio. Esas compañías que insisten en seguir el viejo paradigma de "nosotros sabemos que es lo mejor para nuestros clientes", cometerán un error fatal en el contexto del servicio. Sólo aquellas compañías que convierten en símbolo conocer la mentalidad de sus clientes van a tener prosperidad.

2.2.3. Anteproyecto Para La Excelencia

Para crear una ventaja del servicio duradera se necesitará información actualizada y exacta acerca de cada aspecto de sus clientes.

Desde el punto de vista del servicio es peligroso suponer que conocemos bien a los clientes, algunos piensan que si los clientes no se están quejando tiene que sentirse satisfechos, esa es una suposición arriesgada. Regularmente hay que estar tomando el pulso a los clientes, porque sus expectativas cambian constantemente. No solo eso si no que las condiciones económicas y los caprichos del mercado son variables.

Suponiendo que no se trate de una compañía grande, no existe un departamento de mercadeo o de relaciones públicas. Es fundamental tener un anteproyecto para la excelencia; un método sistemático para evaluar los insumos del cliente: actitudes, valores, creencias, deseos,

sentimientos y expectativas. Ese anteproyecto es la libreta de calificaciones del cliente.

De qué se trata ?

Se trata de una herramienta de gerencia física, tangible. Funciona casi en la misma forma en que lo hace la libreta de calificaciones de la escuela a la casa. La libreta de calificaciones es la escuela que contiene una lista de materias y una calificación que indica la calidad de rendimiento en cada curso. En otras palabras , suministra datos reales y un método estructurado de observar el trabajo del estudiante durante un periodo de tiempo.

Libreta de calificaciones de los clientes suministra datos sobre nuestro rendimiento en el servicio, desde el punto e vista del cliente. Lo diferente es que en lugar de una lista de materias, como la tiene el estudiante, nuestra libreta contiene cuatro clases de información:

- **Los atributos claves de la calidad del servicio.** Cada cliente lleva en su cabeza un sistema de calificaciones semiinconsciente, el cual se activa cada vez que se presenta un momento de verdad.

- **La conveniencia relativa e importancia de cada atributo para nuestro cliente.** Los clientes no le dan necesariamente el mismo peso a todos los atributos. Lo decisivo para el cliente puede ser solamente de interés pasajero en concepto del cliente. Por otra parte el cliente puede estar pensando en un atributo que espera de nuestro negocio y a nosotros nunca se nos ha ocurrido.

➤ **Los puntajes de nuestra compañía sobre esos puntajes.** Una vez descubiertos los atributos que son importantes para nuestros clientes y una vez asignada una valencia o peso de importancia para cada uno de ellos, necesitamos aun saber qué clase de notas estamos recibiendo.

➤ **Los atributos y puntajes de nuestra compañía, si se pueden aplicar.** Aquí es donde muchas compañías cometen errores. Ello creen que están haciendo un buen trabajo con el servicio por que oyen pocas o ninguna queja. No hay que equivocarse con esta suposición, el silencio no es necesariamente aceptación.

Es necesario estudiar con frecuencia la libreta de calificaciones del cliente, los atributos que eran importantes para él en el primer semestre pueden haber cambiado; puede que haya unos nuevos para prestarles atención y algunos de los antiguos pueden haber salido de la lista. "Tenemos que estar permanentemente tomándole el pulso al cliente. Queremos saber quienes son nuestros clientes, por que nos escogieron como su proveedor, los detalles de sus hábitos y como piensan en cada aspecto de la interfase que tenemos con ellos. Necesitamos saber si hemos tratado mal a alguien y si estamos a punto de perder esa persona como cliente. Y necesitamos saber cuáles son nuestras oportunidades reales de mercado"

Cuando estamos escogiendo la **excelencia del servicio** como un medio de diferenciación del mercado, no estamos simplemente realizando programas. Estamos aceptando como cierto un modo totalmente diferente de dirigir nuestro negocio. Esto significa que constantemente deberemos estar seguros de que nuestro desempeño

en la libreta de calificaciones de nuestro clientes está por encima del promedio.

Pensemos en nuestro negocio como en un paciente. La libreta de calificaciones de nuestros clientes es una especie de contrato de salud, desde el punto de vista como nos consideran los clientes. Así como una persona consciente de su salud va a chequeos regulares, así también nosotros debemos someter el negocio a una especie de examen físico anual para verificar el estado de su salud. En forma regular, una o dos veces al año hay que examinar los signos vitales de la organización. Eso significa hacer evaluaciones regulares del clima interno del negocio y mantener el dedo en el pulso del cliente que esta pagando.

2.2.4. Dirección De Excelencia

(Según Cornejo, Marzo de 1996), desde la construcción de una pirámide, hasta la más moderna de las organizaciones, la evolución se ha dado fundamentalmente en la búsqueda de un uso más efectivo del poder, desde el estímulo de un látigo hasta el más avanzado programa de participación, su objetivo fundamental: hacer más productiva a la gente.

Además del ingrediente fundamental de cómo hacer que los demás quieran hacer las cosas, convierten el arte de dirigir en el arte de ser humano, en la habilidad de hacer que otros se comprometan con los objetivos señalados y con ellos mismos para buscar desarrollar al máximo sus propias potencialidades en beneficio de la organización, en lugar de limitarlos al uso de algunas técnicas especializadas: estamos

en la era de la flexibilidad, en lugar de esquemas rígidos de eficientización que solamente han dado como resultado directivos miopes y cuadrados.

El directivo actual debe ser un investigador permanente pues debe estar convencido que gran parte de su trabajo consiste en capitalizar la gran sabiduría de su gente y así como Sócrates y Platón inventaron la dialéctica en el pasado, hoy el líder la debe aplicar para saber que dirigir es más un asunto de hacer la pregunta adecuada que dar la respuesta correcta, un método de preguntar para llegar a la verdad.

"Dirigir, sean reinos, ejércitos o empresas, ha sido en el transcurso de la historia una fuerza penetrante, tanto para los clásicos como para Platón. Aristóteles o Alejandro Magno, o desde los grandes pensadores griegos que dieron origen a la cultura occidental hasta la historia de los líderes de nuestro tiempo que nos revelan los éxitos y fracasos de los cuales podemos y debemos aprender".

2.2.4.1. Principios de la Excelencia

➤ < Habilidades directivas

El primer principio de dirección nos plantea las habilidades a desarrollar en la nueva generación de Directores de Excelencia y que son las siguientes:

* *Dirección conceptual*

Desarrollar la capacidad de análisis y síntesis que nos permita visualizar el futuro, guías generales que nos ayuden a contemplar todos los factores que nos afectan y que nos puedan orientar para desarrollar la empresa que deseamos lograr.

* *Dirección técnica*

Los principios y consideraciones fundamentales que afectan las operaciones diarias del negocio abordando los campos básicos de ventas y mercadotecnia, finanzas, producción y sistemas.

* *Dirección humana*

La dirección no se rige por elementos predecibles, ya que el ser humano es un ser sorprendente por sus reacciones muchas veces no condicionadas a dar una idéntica respuesta a un mismo estímulo, éste elemento hace de la dirección humana un desafío apasionante que nos obliga a entender y orientar a cada subordinado y a obtener de cada uno de ellos la plena expresión de sus potencialidades; es hacer arquitectura humana haciendo surgir de cada uno de ellos la obra maestra que contiene su ser.

* *Dirección Cívica y Social*

Cualquier sociedad que nos brinde la oportunidad de generar riqueza nos compromete con sus integrantes y es de conciencia ética social que sus líderes retribuyan dichas oportunidades. Además debemos pensar que los momentos actuales exigen un cambio a nivel ético y

moral que nos permita construir un mundo más digno y sano para nuestros hijos.

➤ **Armonía en la organización**

Las grandes organizaciones no son nuevas, existieron en la milenaria China, Egipto, pero los griegos fueron los primeros en estudiarlas, en analizar el comportamiento de los líderes tiranos o participativos, en cómo lograron la motivación, cómo mantuvieron la unidad ante las dificultades y los retos y lo más importante cómo salvaguardaron al individuo, la libertad y la ley.

En la actualidad, el líder debe buscar fundamentalmente la armonía entre los intereses de cada individuo y los de la organización, obteniendo finalmente los objetivos corporativos señalados. Cuando los ejecutivos de alto nivel y gerencia media emplean más tiempo y energía en murmurar y criticar que en cooperar, el resultado en la organización será la división y la destrucción.

➤ **Pasión por los objetivos**

Los líderes tienen una clara definición de lo que quieren y a pesar de la turbulencia y los obstáculos mantienen una firme determinación hasta alcanzarlos; "triunfar no es lo más importante, es lo único", como anotaba Alejandro Dumas "nada triunfa como el triunfo". ganar en cualquier actividad que se realice depende básicamente de una consagración a la meta bien definida

➤ **El arte de delegar es el arte de tener tiempo**

Par delegar es necesario educar y motivar, esta es un binomio inseparable. Con la capacitación adecuada podremos lograr confiar en nuestra gente y obtener la seguridad de que ellos pueden hacer las tareas como nosotros las deseamos. A través de la motivación lograremos sembrar el deseo en nuestros subordinados de que quieran hacerlas bien.

Educación = **PODER HACER**

Delegación de excelencia

Motivación = **QUERER HACER**

Cada vez que usted sea informado de que una de sus instrucciones no fue acatada, pregúntese ¿ en qué fallo?, pero no el otro si no usted mismo, ¿ le falto capacitar o motivar? Este es un proceso largo pero el más efectivo.

➤ **Democracia y autocracia**

La organización requiere de un poderoso pensamiento autocrático para lanzarse a vivir de lleno el sueño de la EXCELENCIA y combinar dentro de este marco de valores corporativos, la participación para lograr realizarlos en forma práctica.

El líder de hoy deberá combinar en forma correcta la democracia y la autocracia, además de que el líder máximo debe elegir como líderes de su organización a los más capaces y no a los más populares, debiendo trabajar intensamente y comprometer a estos líderes con su filosofía.

Para lograr hacer participar a la gente, es necesario enseñarle a pensar, para cubrir esta necesidad el método que legó Sócrates a la humanidad es tan actual como entonces y consiste en contestar a las preguntas que nos realizan con otras preguntas.

La dialéctica hace pensar y reflexionar a la gente, lo cual por supuesto la hace crecer y convertirla en gente creativa.

Este método contribuye a lograr una cultura democrática de participación organizada en la empresa. Los líderes deberán lograr que la gente sienta el reto de los problemas en que están involucrados para lo cual debemos dialogar y escuchar a la gente lo más que sea posible .

➤ **Identificar que es lo que nos hace diferentes**

Es vital que todos los miembros de la organización estén conscientes de lo que los hace diferentes frente a la competencia, pues todos deseamos pertenecer a una organización única y singular.

Estas diferencias pueden significar la superioridad mercadológica en relación a la competencia con otras empresas y se reflejan en la filosofía corporativa. Por ejemplo, en Hewlett - Packard se hace énfasis en la innovación, en la IBM la clave es su principio del respeto hacia el individuo, servir al cliente y desempeño superior; en 3M el valor básico es emprender.

El líder máximo de la organización deberá plasmar por escrito la filosofía y los valores que deberán caracterizar la forma de realizar todas las operaciones de la empresa y es de su responsabilidad su difusión y el cumplimiento fiel por todos los miembros de la organización, exigiendo congruencia con los mismos a todos los líderes corporativos.

➤ **Saber reconocer los errores y salirse a tiempo**

Cuando el dirigente reconoce humildemente sus errores ante sus subordinados, obtiene credibilidad y confianza y representa una de las acciones más dignas de un líder. Además cuando uno se da cuenta del error cometido aun cuando los demás no lo hayan percibido, hay que adelantarse y exhibir su propio error, este es un muy buen ejercicio para un líder efectivo

¿Cuál es el camino para llegar a ser un líder de *Excelencia* ?

Solo existen señales, pues el camino uno lo construye día a día, pero sólo se logra recorrer en la medida en que tu humildad y tu empeño lleguen a perseverar, el talento es lo barato pues todos lo poseemos en nuestro natural potencial humano, la dedicación es realmente lo caro, los cerebros de casi todos los seres humanos son iguales, la diferencia está en los nobles ideales de cada cual.

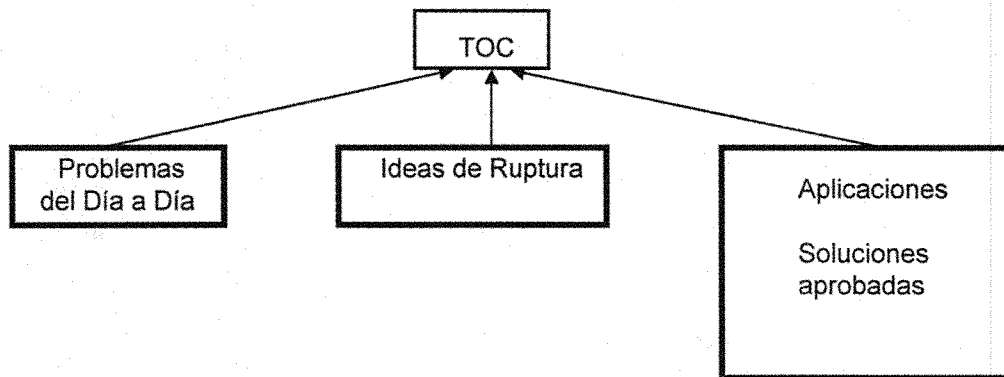
2.2.5. Procesos de Mejoramiento Continuo con énfasis en TOC.

TOC (Theory of Constraints) - Teoría de Restricciones

TOC - La habilidad para generar y diseminar soluciones de sentido común.

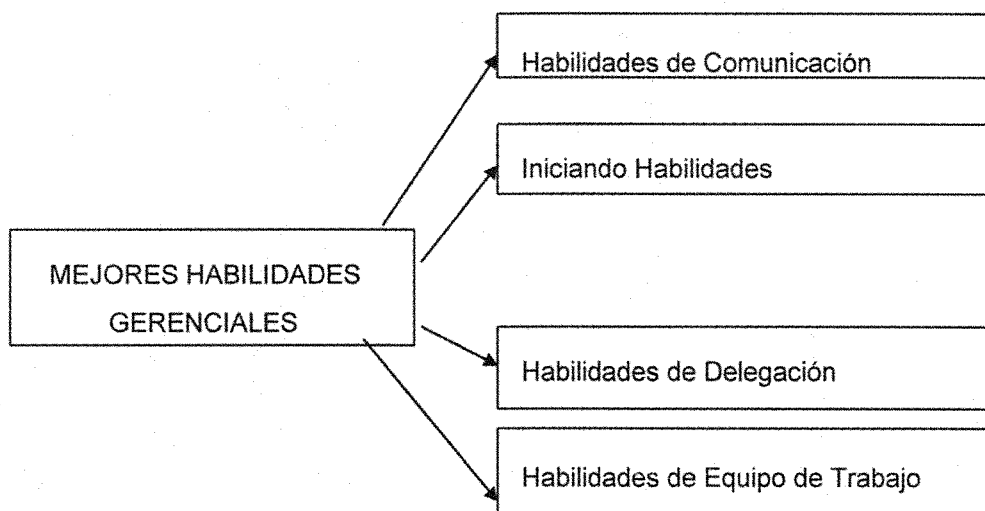
➤ LOS PROCESOS DE PENSAMIENTO TOC (PP)

Un conjunto de herramientas gerenciales diarias que pueden utilizarse para mejorar significativamente habilidades gerenciales vitales como la comunicación, realización del cambio, la construcción de equipos y el "empowerment" . Como se verá a continuación:



✓ Objetivos

- * Desarrollar la suficiente confianza en sí mismo.
- * Desarrollar la suficiente confianza en las personas que lo rodean.



➤ HABILIDADES GERENCIALES TOC

Las habilidades y herramientas de Comunicación deben proveer a las personas de:

La habilidad para reconocer soluciones ganar - ganar, de modo que se supere la tendencia de resolver problemas mediante acuerdos y arreglos temporales, que con tanta frecuencia terminan en perder - perder; y

La habilidad para englobar los aspectos de una idea que deben enfrentarse de forma que se fortalezca la idea y la relación interpersonal al mismo tiempo, de forma que se genere en las personas la habilidad para criticar adecuadamente las ideas, con lo que se prevea que las malas ideas sean aplicadas y que las buenas ideas se perfeccionen aún más.

➤ **Habilidades de Comunicación**

Resolviendo conflictos del día a día . Los conflictos son una razón mayor para el resentimiento y el rompimiento de la comunicación. Al mismo tiempo, son algo muy comunes. Con este método los participantes aprenden a exponer sus conflictos de una forma que no es entre adversarios, orientados a decisiones que no sean arreglos sino soluciones ganar - ganar.

Esta técnica permite que los participantes tomen ejemplos de sus experiencias más recientes y lleguen a reconocer que entre más rápido los conflictos se enfrenten con base a las necesidades que las dos partes necesitan satisfacer (Evaporación de Nubes) mayores son las posibilidades de encontrar soluciones amigables.

Aprendiendo de la experiencia. Los participantes presentan casos en donde han tratado de aplicar el enfoque Evaporación de Nubes, y aprenden de cada quien cómo realizar un mejor trabajo en el futuro.

Enfrentando soluciones a medio hacer. Si hay algo a lo que las personas le huyen, es a criticar constructivamente a un inventor emocional. Este es el caso de las soluciones a medio- hacer. Como aún no están completas, tenemos un criticismo válido, y además el inventor apoya su lógica con emoción. En estos casos, generalmente decimos: "Déjeme pensarlo" , y si podemos, simplemente no decimos nada.

Los participantes aprenden a usar el enfoque de las ramas negativas para asegurarse que las ideas incorrectas no sean utilizadas, que las

ideas con sentido no conduzcan a efectos laterales negativos, que las buenas ideas se perfeccionen aún más, y hacer todo ello de una forma en que se fortalezcan las relaciones interpersonales y se construya el respeto mutuo.

Aprendiendo de la experiencia. Los participantes presentan casos actuales en donde han aplicado el enfoque de Ramas Negativas y aprenden de cada cual cómo realizar un mejor trabajo en el futuro.

➤ **Iniciando Habilidades**

Mejorar la capacidad de iniciar mejoras superando la tendencia de aceptar los conflictos como parte de la vida.

Para poder causar un salto cuántico en la capacidad de las personas para comunicarse, necesitamos:

- Identificar un problema de raíz que la habilidad debe enfrentar.
- Construir ciudadosamente herramientas poderosas para mejorar la habilidad necesaria para superar este problema de raíz.
- Asegurarse de que las personas aprendan a utilizar una combinación: Evaporación de Nubes y Ramas Negativas, en forma eficaz para realizar el cambio.

➤ **Habilidades de Delegación**

Los problemas más difíciles que afrontan los gerentes se refieren al ejercicio de control. Uno de los temas centrales de las organizaciones del siglo 21 será como equilibrar el control de arriba hacia abajo y el empoderamiento desde. Por ejemplo, la retórica empresarial reciente se ha concentrado tanto en la importancia de "otorgar poder" a los empleados. En muchas situaciones, el control descentralizado se está tornando más deseable. Se debe conferir mayor autonomía a la gente que trabaja para usted.

Hay dos cosas que bloquean el camino de un empoderamiento afectivo: Primero, el hábito de apagarle los incendios a las personas que estamos tratando de facultar, y segundo, el dar instrucciones que no son claras.

Se ha concebido la utilización del Arbol de Transición para otorgarle un nuevo significado a la instrucción, en términos de: la necesidad que dispara la instrucción, el objetivo deseado por la instrucción y el por qué se espera que el objetivo sea logrado al seguir esa instrucción específica. Además, garantiza la claridad de las secuencia lógica de cómo debe llevarse a cabo la instrucción .

El Arbol de Transición patrocina el empoderamiento al enfocarse en el cambio evolutivo que deseamos en la realidad, y al hacerlo convierte a las instrucciones en un conjunto de recomendaciones razonables, dejando espacio suficiente para la improvisación.

➤ Habilidades de Equipo de Trabajo

El objetivo es generar la habilidad para convertir un grupo, que se supone es un equipo, en un equipo motivado que opere con una estrategia coherente y con tácticas sincronizadas.

La habilidades y herramientas de **construcción de equipos** efectivos le debe permitir a las personas:

Desintegrar tareas en todos sus obstáculos, y por tanto ofrece a todas las personas involucradas de una clara definición del por que la tarea parece ser tan insuperable; y

Comprender que cada obstáculo puede ser superado determinando su objetivo intermedio correspondiente, y ofrecer a todas las personas involucradas una estrategia más coherente; y

Entender que la secuencia adecuada permite que puedan lograrse todos los objetivos, así coordinar las tácticas de todas las personas involucradas.

Logrando Objetivos Ambiciosos. Es muy excitante participar en un equipo que tiene un objetivo común, una estrategia coherente y tácticas bien sincronizadas. El árbol de Pre-requisitos (un arreglo de objetivos intermedios bien interrelacionados y bien definidos, que refleja la secuencia para su logro.) es una herramienta ideal para crear un equipo de esta naturaleza, en donde el punto de partida es tener un objetivo deseado pero muy complejo.

2.2.6. Utilizando El TOC Para Mejorar Las Habilidades Gerenciales

Muchas personas consideran que la única forma para que su organización sea exitosa es a través de la colaboración. También consideran que si cada uno de nosotros buscara únicamente sus propios intereses ignorando lo que es bueno para la organización como una globalidad, al final el resultado va a ser perder-perder para todos.

Si esto es así, porque casi todas las organizaciones están seccionadas por muros de desconfianza entre niveles y entre funciones?

Será que todos los intereses egoístas son tan fuertes y tan ciegos? O será que es debido a que muchas organizaciones están utilizando indicadores que conducen a comportamientos equivocados? Indicadores que al final obligan a las personas concentrarse en los óptimos locales, sacrificando los objetivos globales de la organización?

Los objetivos y los indicadores erróneos son la mayor causa que patrocina las paredes de desconfianza entre niveles y entre funciones, y que muchos de estos objetivos e indicadores sería un proceso muy lento, a menos de que le enseñemos algunas personas habilidades gerenciales vitales. Se requiere un cambio cuántico en habilidades; en comunicación, construcción de equipos, "empowerment" y efectuando el cambio.

Desafortunadamente, la manera como muchas organizaciones ha buscado mejorar estas habilidades realmente ha convertido esos esfuerzos sinceros en resultados válidos solo d dientes para afuera.

Para causar un cambio cuántico en las habilidades de las personas, necesitamos en primer lugar identificar el (los) problema (s) raíz que se

supone va a enfrentar la habilidad; segundo, necesitamos construir cuidadosamente, en detalle herramientas poderosas para superar estos problemas raíz; y finalmente, debemos asegurarnos que las personas aprendan a utilizarlas eficazmente.

3. METOLOGIA

3.1. FORMA Y TIPO DE INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación es de forma aplicada, puesto que las teorías de la administración moderna esta orientada a reconocer y a valorar el empleado como eslabón, a ver al cliente como la razón de ser de las compañías con todas sus sensibilidades y éstas han sido adaptadas para identificar la problemática en CRUZ BLANCA E.P.S. S.A. así como las causas y consecuencias en la prestación del servicio.

De igual manera este trabajo es de tipo descriptivo por que formula situación es de hecho ocurridas en la Entidad Promotora de Salud así como los actores involucrados en ello. Se describen características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

El estudio exploratorio ha permitido la obtención de datos relevantes para fundamentar tanto el diagnóstico de la situación actual de CRUZ BLANCA E.P.S. S.A., así como para proyectar un plan de acción que promueva un proceso de mejora en la Entidad y en el crecimiento personal y profesional de las personas vinculadas a la Entidad.

3.2. ETAPAS DE DESARROLLO

- ◆ Elaboración del anteproyecto para su aprobación por parte del Decano de la facultad de Administración Financiera y Comercial.

- ◆ Análisis de la información obtenida de las estadísticas del Departamento de Servicio al Cliente Telefónico, relacionada con las quejas presentadas por los clientes.

- ◆ Aplicación de entrevistas informales a auxiliares y asistentes de varios departamentos, quienes interactúan diariamente con las diferentes áreas de la compañía.

- ◆ Selección del área específica de trabajo para el diseño y aplicación del modelo de mejoramiento continuo.
- ◆ Participación en equipos de trabajo con algunos miembros de la fuerza de ventas de la Entidad.

- ◆ Construcción de posibles soluciones.

4. PLAN DE ACCION O PROPUESTA DE MEJORA

4.1. OBJETIVO AMBICIOSO GLOBAL

Comunicar rápidamente las áreas de Cruz Blanca E.P.S. S.A. que tienen que solucionar rápidamente los reclamos específicos de los clientes y lograr una reacción en cadena de mejora para que los clientes cautivos bien atendidos nos traigan más clientes.

4.2. OBJETIVO AMBICIOSO PARA ESTA ÁREA ESPECÍFICA

Lograr mejorar la comunicación entre asesor y cliente.

Obstáculo: Lo que nos impide lograr el objetivo

Objetivo Intermedio (O.I.) : Es solo un primer paso que anula un obstáculo, el objetivo intermedio es un peldaño para llegar al objetivo ambicioso. Si no se logra cumplir nunca se logrará llegar al Objetivo Ambicioso.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE OBSTÁCULOS

✳ *No hay una selección adecuada para el personal de ventas.*

En general la exigencia es que mantengamos 20 asesores por grupo para que por lo menos 5 funcionen, cada vinculación demora 20 días y

es necesario que comience lo mas pronto posible, igualmente la selección esta a cargo de los Directores comerciales y no tienen tiempo suficiente, él solo esta preocupado por la producción y la radicación de formularios. Además se tiene la firme convicción de que si muestra experiencia en su hoja de vida conoce el oficio y se sabrá desenvolver. Lo que indica que se trabaja con base al ensayo y al error, si a los dos meses no ha dado los resultados que necesita el Director Comercial simplemente le cancela el contrato.

O.I. Cada Director Comercial esta en condiciones de seleccionar el perfil de asesor que desea para que ingrese a su grupo de trabajo.

⊛ *La capacitación no se enfoca en forma asertiva y proactiva.*

Se esta disponiendo de un tiempo muy corto para la capacitación y el Director comercial no esta cumpliendo con su parte, cuando es una de sus funciones. Por el afán de ponerlos a producir no se le da importancia al personal que realmente llega con muy buena experiencia pero en otro tipo de productos. No se les especializa en la venta de nuestro producto. Además por que cuando lo capacitamos le enseñamos a no decir la verdad.

O.I. Se cuenta con personal de una larga e importante experiencia en el manejo de los clientes y del producto. Se tiene quien capacite .

⊛ *No hay un seguimiento a las empresas, solo interesan cuando tienen nuevas afiliaciones.*

Además de ser un problema cultural pensar en lo que le representa un valor económico inmediato, no existe ninguna motivación por parte del Director Comercial, puesto que a él tampoco le interesa que el asesor llegue con otro tipo de producción diferente a nuevos formularios diligenciados efectivos. Por otra parte no hay forma de consultar con el departamento de producción como va nuestra producción, eso no se concibe aquí.

O.I. Hay suficiente tiempo para hacer seguimiento a los clientes, además esto hace parte de la labor de venta.

⊗ *No se cautivan los clientes para que se queden con nosotros y para obtener referidos.*

Hay demasiada presión del Director Comercial pidiendo resultados pero a uno no le dan las herramientas suficientes para realizar estos seguimientos a los clientes, no hay suficientes líneas telefónicas disponibles para hacerlo y tampoco lo quieren ver a uno en la oficina. No se siente apoyo del Director Comercial, no hay acompañamientos, no hay respaldo. Pero si votan a la gente al cabo de 2 meses ocasionando perdidas para la empresa en toda una carga operativa para selección, capacitación etc.

O.I. El asesor se organiza para realizar una visita o una llamada periódicamente a todos y cada uno de sus clientes.

⊗ *Hay preocupación únicamente por el objetivo individual.*

Pues es que realmente eso es lo que a uno le interesa aquí no hay sentido de pertenencia entonces cada uno se preocupa por su bolsillo por que hay que mantener una familia. Es mas la misión, las metas, los objetivos la visión de la compañía no la vuelve uno a escuchar nunca, solo el día de la capacitación, pero no hay actitud por parte de las directivas comerciales que generen una cultura en el personal de ventas para que se trabaje en dirección a los objetivos globales.

O.I. El personal de ventas tiene claridad sobre los objetivos globales de la organización y participa en el logro de estos. Entiende además que solo de esta manera puede cumplir su objetivo individual.

⊗ *Los asesores de ventas solo se concentran en sumar nuevos formularios sin verificar que estén correctamente diligenciados.*

Nuestro único fin es traer producción, por que así es que uno sobrevive aquí, que después vienen las arandelas esas se solucionan en el camino. Además aquí no se hacen reuniones para resolver dudas, tampoco somos admitidos en la Sede Principal de una manera cordial, entonces trabajamos con dudas y hay las vamos resolviendo a medida que se van presentando los problemas.

O.I. El personal de ventas tiene conocimiento de la importancia de que los formularios estén correctamente diligenciados para que pueda incluirse en su meta del mes.

⊗ *No se hace énfasis al cliente en que los formularios deben traer anexar la documentación exigida por las políticas de la compañía.*

Al personal de ventas se le da una información general y resulta que después hay que solicitarle otro documento adicional por que de acuerdo al tipo de cliente a ellos se les ocurre, y también en muchos casos por que en producción no se toman la molestia de verificar que " x " compañía ya se encuentra vinculada como cliente" y resultan devolviendo formularios para solicitar nuevamente estos documentos.

Yo pienso que una gran parte de las devoluciones se debe a que las empresas - clientes son desorganizadas y no les ayudamos a crear los mecanismos para que cada vez que vinculen a alguien laboralmente como requisito se le exijan en primera instancia todo lo necesario para afiliarlo a la Seguridad Social, entonces por el afán de proteger al empleado mandan todo incompleto y así se lo recibimos.

O.I. El personal de ventas cuando presenta el servicio enumera claramente los requisitos que debe cumplir el cliente para que se haga efectiva su afiliación.

✱ *No hay seguimiento por parte de los asesores de ventas a las afiliaciones y novedades nuevas con el fin de comunicarle al cliente en que va su proceso de afiliación o de la novedad a su contrato.*

Sencillamente porque la empresa no nos facilita la consulta de nuestra producción, todo se supone lo debemos hacer por intermedio de nuestro Director Comercial pero él nunca tiene tiempo, o no le parece importante.

En la Principal no se nos tiene permitido entrar, tenemos fama de ladrones, de mentirosos, de deshonestos de manipuladores, no se nos

respeto y somos quienes le traemos los ingresos a la compañía. Nuestro trabajo no es valorado como tal !

O.I. El asesor tiene la posibilidad de verificar en que parte del proceso se encuentra su producción y que inconvenientes se han presentado para resolverlos en forma proactiva.

⊗ *La información que se suministra al cliente no es suficiente para el momento de acceder al servicio.*

Es muy complicado que el jefe de personal nos deje hablar con su gente para explicarle el uso adecuado del servicio.

Cuando lo dejan programar reuniones con los empleados, la gente no pone mucha atención, no hacen preguntas, y cuando la reunión es exitosa de todos modos no trasladan esta información a sus familiares que son en últimas quienes van a utilizar el servicio.

O.I. Al personal de ventas se le entrega un material muy bien elaborado para guiar y orientar al cliente.

4.4. PLAN DE ACCION

TAREA No. 1

Hacer una investigación que se trate básicamente de reunir todas las hojas de vida del personal de ventas actual con el fin de detectar cuales son el común denominador y definir un perfil único para facilitar el proceso de selección y así mismo sea mucho más ágil.

A CARGO DE

El departamento de recursos humanos y Directores Comerciales.

TIEMPO ESTIMADO PARA TENER DEFINIDO EL PERFIL

Un Mes

TAREA No.2

Seleccionar uno de los mejores vendedores por grupo y delegar en él como su única función, la capacitación de los asesores nuevos; su orientación, acompañamiento y resolución de dudas. Cabe aclarar que a este capacitador se le pagara su salario solo por realizar esta función más no por ventas.

A CARGO DE

El Gerente y Sub-gerentes Comerciales.

TIEMPO ESTIMADO PARA TENER FUNCIONANDO ESTA ESTRATEGIA

Una Semana.

TAREA No. 3

Instalar 3 líneas de consulta, exclusivamente para la fuerza de ventas en departamento de producción o en el área de servicio al cliente telefónico. Allí estará una persona cumpliendo con una función muy específica que es de informar a los asesores sobre su producción y le resolverá cualquier duda relacionada con las afiliaciones y novedades, que se le pueda presentar al asesor con sus clientes.

A CARGO DE

Dirección de Telecomunicaciones, Dirección de Producción y la Coordinación de Servicio al Cliente.

TIEMPO ESTIMADO PARA TENER FUNCIONANDO ESTE SERVICIO

3 Semanas

TAREA No. 4

Cada asesor diseñará un cronograma semanal de seguimiento a todos sus clientes y les asignará un día para visitarlo o para llamarlo según sea el caso, dependiendo de la estructura de la de empresa. Este cronograma debe conocerlo el Director Comercial.

A CARGO DE

Asesores Comerciales y Directores comerciales.

TIEMPO ESTIMADO PARA PRESENTAR EL PRIMER CRONOGRAMA

3 Días

TAREA No. 5

No se volverán a realizar reuniones diarias, solo en se trata de un caso de fuerza mayor. Cada grupo programará una reunión semanal donde con base a experiencias recientes se identificarán los logros y los desaciertos obtenidos en la anterior semana y así mismo se analizará entre todos los participantes si se acercaron o se alejaron de los objetivos globales de la organización.

A CARGO DE

Directores y Subgerentes Comerciales.

TIEMPO ESTIMADO PARA IMPLANTAR EL METODO DE REUNION.

1 Semana

TAREA No. 6

El director comercial deberá destinar un horario diario con el fin de hacer una revisión (detallada) aleatoria de los formularios y novedades, verificando que estén debidamente diligenciados y acompañados de la documentación correspondiente. De tal manera que cada asesor que supere un porcentaje anteriormente definido de

errores se le devolverá toda la producción para que sea verificada, corregida y completada.

A CARGO DE

Directores Comerciales.

TIEMPO ESTIMADA PARA IMPLANTAR ESTE PROCEDIMIENTO.

3 Días

TAREA No. 7

Es necesario diseñar un carné que consigo tenga incluidos la guía para el usuario de como debe hacer un uso adecuado de los servicios y adicionalmente enumere las líneas de servicio al cliente para cualquier información adicional.

Como se trata del documento que lo acredita como afiliado siempre lo llevará con sus documentos personales, lo que ayudará a la organización y educación del usuario en este aspecto, puesto que él podrá consultar fácilmente en su guía en cualquier momento.

A CARGO DE

Dirección de Mercadeo

TIEMPO ESTIMADO PARA ENTREGA D EPROPUESTAS

1 Mes.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence. La Excelencia En El Servicio. Editorial LEGIS EDITORES S.A.. Colombia . 1991

ALBRECHT, Karl, ZEMKE Ron. Gerencia Del Servicio. Editorial LEGIS EDITORES S.A.Colombia. 1992

BARLON, Janelle, MOLLER, Claus. Una Queja Es Un Favor. Editorial Norma. Colombia. 1999

CORNEJO, Miguel Angel. Direccion De Excelencia. Editorial GRAD. México. 1996

FORERO, Yolanda. Un Vistazo A Una Empresa Con Futuro. Ensayo. Santa Fe de Bogotá. 1.999

GOLDRATT, Eliyahu M. NO FUE LA SUERTE. Editorial EDICIONES CASTILLO. Mexico.1995

GOLDRATT, Eliyahu M. COX, Jeff. LA META . Editorial EDICIONES CASTILLO S.A.. Mexico.1993

MENDES A, Carlos E. METODOLOGIA . Editorial McGRAW HILL. Colombia. 1998

