



**PROYECTO DE RESOLUTIVIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS OFICINAS
DE ATENCIÓN PRESENCIAL PARA LA CIUDAD DE BOGOTÁ DE LA EMPRESA
COLSANITAS S.A.**

**ESTUDIANTE:
ABELINO HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
CÓDIGO: 2140752**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ
BOGOTÁ D.C.- COLOMBIA**

2017



**PROYECTO DE RESOLUTIVIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS OFICINAS
DE ATENCIÓN PRESENCIAL PARA LA CIUDAD DE BOGOTÁ DE LA EMPRESA
COLSANITAS S.A.**

**ESTUDIANTE:
ABELINO HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
CÓDIGO: 2140752**

Trabajo presentado como requisito para optar el título de administrador de empresas

**DOCENTE:
DIEGO ANTONIO SIERRA GARAVITO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ
BOGOTÁ D.C.- COLOMBIA**

2017

Tabla de contenido

RAE	8
1. Introducción	20
2. Justificación	21
3. Objetivos	23
3.1. Objetivo general.....	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
4. Caracterización de la empresa	24
4.1. Descripción de la empresa	24
4.1.1. Marco Jurídico.	24
4.1.2. Historia.....	25
4.2. Portafolio de servicios	26
4.3. Cultura organizacional.....	27
4.3.1. Misión.....	27
4.3.2. Visión.	27
4.3.3. Política de la calidad.....	28
4.3.4. Objetivos de calidad	28
5. Contexto del objeto de estudio	30
5.1. Modelo circular de servicio Colsanitas	32

6. Diagnóstico.....	33
6.1. Resultados funcionarios oficinas Bogotá.....	34
6.2. Encuestas realizadas a los usuarios de la ciudad de Bogotá.	36
6.3. Encuestas funcionarios calle 95.	39
6.4. Problemas detectados en las áreas de apoyo, área de cartera, afiliaciones y servicios médicos	47
6.7 Matriz DOFA.....	48
6.7.1. Puntos fuertes.	53
7. Planteamiento y formulación del problema a solucionar.....	54
8. Alternativas de solución	54
8.7 Primera alternativa de solución.....	54
8.7.1. Beneficio en costos de la alternativa.....	59
8.8 Segunda alternativa de solución.....	60
8.8.1. Beneficio en costos de la alternativa.....	61
8.9 Árbol decisiones.....	61
8.9.1 Comparación entre alternativas de solución en costos de implementación y ahorro anual para la empresa.	61
8.9.2. Valoración de la probabilidad árbol de decisiones	64
8.10 Sustentación del árbol de decisión	65
8.10.1. Desarrollo del árbol.....	66

8.11 Propuesta de Solución	68
8.12 Justificación de la alternativa de solución.	69
8.12.1 Justificación cuantitativa de la propuesta de solución.....	69
8.12.3. Diagrama de proceso actual.....	70
8.12.4. Diagrama de proceso- Propuesta.....	71
9. Marco teórico	73
“La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general” (Estrada, 2007, pág. 9).....	73
9.7 Norma ISO 9001: 2015.....	74
9.8 La calidad del servicio	76
9.9 Cultura de servicio.....	77
9.10 Satisfacción del cliente	78
10. Plan de acción	80
11. Balanced Score Card	85
11.1. Impacto que tiene este Balanced Score Card sobre la propuesta de mejora al cliente de las oficinas de atención presencial de la ciudad de Bogotá.....	91
11 Lecciones aprendidas	92
12 Posibles impactos generados	93
12.1 . Impactos positivos	93

12.1.1 Impactos positivos en costos..... 94

12.2 . Impactos negativos. 94

13 Conclusiones..... 96

14 Bibliografía..... 98

15 Anexos 101

Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen Analítico Especializado. Fuente. Propia	155
Tabla 2 Marco Jurídico. Colsanitas. Fuente: Propia	244
Tabla 3 Propuesta de comparación entre alternativas de solución en costos de implementación y ganancias para la empresa. Elaboración propia.....	62
Tabla 4 Valoración por cada alternativa de la probabilidad asignada.....	65
Tabla 5 Propuesta de solución. Elaboración propia	69
Tabla 6 Problemas y alternativas de solución. Fuente. Elaboración propia	81
Tabla 7 Plan de Acción. Fuente: elaboración propia.....	84

Índice de Gráficos

Gráfica 1 Nivel de Importancia de la Organización al Servicio de Usuario. Fuente: (Colsanitas, 2016).....	344
Gráfica 2 Nivel de Responsabilidad de la Organización al Servicio de Usuario. Fuente: (Colsanitas, 2016).....	355
Gráfica 3 Formula Estadística. Fuente: (Psyma, 2016).....	36
Gráfica 4. Fortalezas del Servicio. Fuente: (Colsanitas, 2016).....	37
Gráfica 5. Debilidades del Servicio. Fuente: (Colsanitas, 2016).....	38
Gráfica 6. Relación con Jefe inmediato Fuente: Elaboración propia	40
Gráfica 7. Relación con el Grupo de Trabajo. Fuente: elaboración propia	411
Gráfica 8. Comunicación y coordinación. Fuente: elaboración propia	422
Gráfica 9. Desempeño Correcto del Trabajo. Fuente: elaboración propia	433
Gráfica 10. Áreas de Apoyo. Fuente: elaboración propia	444
Gráfica 11. Resultado de Áreas de Apoyo. Fuente: elaboración propia.....	455
Gráfica 12 Opciones de Encuesta. Fuente: elaboración propia	56
Gráfica 13 Árbol decisiones. Fuente: elaboración propia	63
Gráfica 14 Diagrama de proceso actual tramite de cartera y afiliaciones Colsanitas Fuente: elaboración propia	70
Gráfica 15 Diagrama de proceso -Propuesta tramite de cartera y afiliaciones Colsanitas Fuente: elaboración propia	71

Gráfica 16 Modelo Circulo de Prestación de Servicio. Fuente. Fuente: Hernández, A. (2017).	
Modelo circulo de prestación de servicio.	72
Gráfica 17 Balanced Score Card gestión de operaciones. Fuente: Colsanitas (2016). Plan	
Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018.....	85
Gráfica 18 Balanced Score Card Orientación al Servicio. Fuente: Colsanitas (2016). Plan	
Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018.....	86
Gráfica 19 Balanced Score Card Orientación al Servicio. Fuente: Colsanitas (2016). Plan	
Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018.....	87
Gráfica 20 Balanced Score Card Experiencia del Usuario. Fuente: Colsanitas (2016). Plan	
Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018.....	88
Gráfica 21 Balanced Score Card Experiencia del Usuario. Fuente: Colsanitas (2016). Plan	
Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018.....	88
Gráfica 22 Balanced Score Card Talento Humano. Fuente: Colsanitas (2016). Plan Estratégico	
Medicina Pre pagada 2016-2018.....	90
Gráfica 23 Servicio al Cliente. Fuente: Colsanitas (2016). Cultura de servicio al estilo sanitas:	
resultados encuestas de servicio en empleados de mostradores.....	101
Gráfica 24 encuesta a Usuarios. Fuente: Colsanitas (2016). Cultura de servicio al estilo sanitas:	
resultados encuestas de servicio en empleados de mostradores.....	102
Gráfica 25 Calidad del Servicio. Fuente: Colsanitas (2016). Cultura de servicio al estilo sanitas:	
resultados encuestas de servicio en empleados de mostradores.....	102
Gráfica 26 Relación con el Jefe. Fuente: elaboración propia	103
Gráfica 27 Relación con el Grupo de Trabajo. Fuente: elaboración propia	103
Gráfica 28 Comunicación y Coordinación. Fuente: elaboración propia	104
Gráfica 29 Capacitación y Formación. Fuente: elaboración propia	104

Gráfica 30 Áreas de Apoyo. Fuente: elaboración propia	104
Gráfica 31. Áreas de Apoyo. Fuente: elaboración propia	105

RAE

1. Información general del contenido	
Tipo de documento	Trabajo de pregrado para optar título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Publico
Título del documento	Proyecto de resolutividad del servicio al cliente en las oficinas de atención presencial para la ciudad de Bogotá de la empresa Colsanitas s.a.
Autor(es)	Abelino Hernández Hernández
Director	Diego Antonio Sierra Garavito
Publicación	Bogotá, 31 de julio de 2017, 108 paginas
Unidad patrocinante	Universidad Santo Tomas Abierta y a Distancia, faculta de CIENCIAS Y TECNOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Palabras clave	Resolutividad: Capacidad de una entidad o persona por resolver los problemas fácil y rápidamente.

	<p>Servicio: Se considera el conjunto de acciones y actividades para servir a una persona u organización.</p> <p>Árbol de decisiones: Técnica que permite analizar decisiones secuenciales basada en el uso de resultados y probabilidades asociadas (Hernández Perales, 2010).</p> <p>Matriz DOFA: Herramienta que tiene el objetivo de enfrentar los factores internos y externos de las organizaciones, con el fin de generar estrategias que permitan mejorar el desempeño económico, financiero y estratégico de la empresa (González, 2009).</p>
--	---

2. Descripción del documento

Trabajo de grado que se propone dar solución a un problema que está afectado la calidad del servicio en la empresa Colsanitas, y que de alguna manera tiene impacto negativo en el posicionamiento estratégico de la organización. En la actualidad se evidencia una débil comunicación entre los canales atención al usuario “canal telefónico y presencial” y las áreas de apoyo que dan soporte para garantizar que los procesos se realicen efectivamente, dando como resultado el no cumplimiento de los indicadores de calidad y los objetivos estratégicos de las áreas que componen el From.

3. Fuentes del documento

Denton, K. (2006). *Calidad en el servicio a los clientes. 5 edición. En Calidad en el servicio a los clientes 5 edición* (pág. 78). Bogota: Editorial Mac Graw Hill 1999.

Estrada, W. (2007). *Servicio y atención al cliente. En El servicio como factor clave del éxito* (pág. 9). Peru: Biblioteca Nacional del Perú.

ISO 9001, 2. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Suiza: ISO copyright office.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing. Duodécima edición*. Mexico: Pearson Educacion S.A.

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Solórzano , G., & Aceves , J. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*.

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente, Tecnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios 5 Edición*. Minneapolis, Minnesota: Best Sellers Publishing.

4. Contenidos del documento

Los pasos para la elaboración del trabajo de grado fueron los siguientes:

- 1. Resumen:** En el desarrollo del resumen se hace una breve descripción del trabajo de grado, destacando aspectos como los indicadores de medición y los impactos esperados de la investigación.
- 2. Abstract:** Se hace un breve resumen del trabajo de grado en idioma inglés, destacando los aspectos más importantes de la investigación.
- 3. Introducción:** Se da una idea al lector sobre lo que trata el trabajo de grado, el porqué de su realización y la finalidad de la investigación en el proceso de formación.
- 4. Justificación:** Se explica el motivo por que es necesario intervenir la empresa Colsanitas, para mejorar la prestación de servicio en las oficinas de la ciudad de Bogotá.
- 5. Objetivos:** Se establece las metas que se esperan lograr para Colsanitas en la implementación de la estrategia.
- 6. Caracterización de la empresa:** Es la etapa de la investigación donde se relaciona los aspectos más importantes de Colsanitas, como la historia, misión, visión, portafolio de servicio, cultura organizacional, política de calidad y objetivos de calidad.

- 7. Contexto del objeto de estudio:** Es la fase del proceso donde se relacionan los diferentes problemas que existen en Colsanitas y que están afectando la calidad del servicio. En el desarrollo de esta parte del trabajo de grado se mencionan las diferentes áreas que tienen estrecha relación con la atención a clientes de las oficinas de la ciudad de Bogotá de la empresa Colsanitas y que por diferentes circunstancias no están desarrollando los procesos, tareas y actividades adecuadamente, propiciando para que los usuarios perciban un servicio de mala calidad.
- 8. Diagnóstico:** Es la etapa del trabajo de grado que permite conocer los datos históricos de la empresa en la prestación de servicios, en las diferentes oficinas de la ciudad de Bogotá; para ello se realizaron encuestas donde se pretendía hacer evidente la percepción de los usuarios en temas relacionados con la satisfacción, la calidad, la oportunidad, la agilidad y la aptitud y actitud de los funcionarios percibida por los clientes que acuden al canal presencial de atención de Bogotá.
- 9. Planteamiento y formulación del problema a solucionar:** Se establece el problema objeto de estudio, que requiere pronta solución para mejorar la calidad del servicio en Colsanitas.
- 10. Alternativas de solución:** Se identifican tres posibles alternativas de solución que pueden llegar a corregir adecuadamente el problema que está afectando la calidad del servicio en Colsanitas. Luego del uso del árbol de decisiones se establece la alternativa

más viable para lograr que el servicio al usuario se caracterice por su agilidad, oportunidad y solución en el primero momento de atención.

11. Marco teórico: Se exponen las diferentes teorías que respaldan que la calidad del servicio en las organizaciones; se debe analizar desde varios elementos que incluyen la agilidad y resolutiveidad en el primero momento de atención, así como la aplicación de teorías que permitan organizacionalmente superar las dificultades que se encontraron en ese primer diagnóstico.

12. Plan de acción: Se determinan las tareas, actividades, recursos y plazos necesarios para lograr la implantación satisfactoria de la propuesta de solución en la empresa Colsanitas.

13. Balanced Score Card: Se relaciona el cuadro de mando de la organización, mostrando una fotografía de Colsanitas en cuanto al servicio, herramienta que tiene como objetivo enlazar los objetivos con las estrategias, para alcanzar las metas e indicadores de cada departamento que componen la empresa.

14. Lesiones aprendidas: Se plasman los conceptos aprendidos durante los procesos de investigación, destacando la aplicabilidad del trabajo de grado, para el desarrollo profesional de los implicados en todo el proceso.

15. Posibles impactos generados: Se describen los posibles impactos que traería la implantación de la estrategia en las oficinas de Colsanitas de la ciudad de Bogotá.

16. Conclusiones: Se sintetizan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, determinando si la propuesta de solución es viable o si por el contrario no genera un gran impacto dentro de la organización.

5. Metodología del documento

Para el desarrollo del trabajo de grado se utilizaron las siguientes herramientas:

Encuestas: Se tuvieron en cuenta datos de encuestas que se habían realizado en las oficinas de atención al usuario de la ciudad e Bogotá, que tenían la finalidad de medir aspectos como resolutivez, satisfacción y calidad del servicio. En el proceso de investigación se realizaron algunas encuestas para los funcionarios que componen las diferentes oficinas de Colsanitas, para analizar qué elementos está interfiriendo para que la calidad del servicio se vea afectada.

Las herramientas utilizadas para el desarrollo del trabajo de grado fueron la siguientes:

DOFA: Herramientas que permitió en la investigación, analizar los factores internos y externos de la organización “amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades” para plantear estrategias que mejoren el servicio al cliente en Colsanitas.

Árbol de decisiones: Herramienta administrativa que permitió analizar el problema desde varias perspectivas de acción, analizando detalladamente todas las posibles soluciones en términos de costos y resultados para la organización.

6. Conclusión del documento

La satisfacción del cliente se logra cuando la organización es capaz de brindar un servicio de calidad que logre satisfacer las necesidades del usuario, en cuanto a resolutivez, agilidad y tiempo de respuesta, pero solo aquellas organizaciones que, en su modelo de prestación de un servicio, logren exceder las expectativas de un cliente, podrán permanecer en el mercado como entes de referencia por su liderazgo en la prestación de un servicio de calidad

7. Referencia APA del documento

Hernandez, A. (2018). *Proyecto de resolutivez del servicio al cliente en las oficinas de atención presencial para la ciudad de Bogotá de la empresa Colsanitas S.A. (Tesis pregrado)*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Elaborado por:	Abelino Hernández Hernández
Revisado por:	Diego Antonio Sierra Garavito

Fecha de elaboración del resumen:	31	07	2017
--	----	----	------

Tabla 1 Resumen Analítico Especializado. Fuente. Propia

Resumen

Colsanitas es parte de la organización Sanitas Internacional que fue fundada en España hace cincuenta años como una empresa enfocada a la prestación de servicio en salud. En el desarrollo del negocio, Colsanitas ha logrado una expansión en todo el país, logrando una amplia cobertura a nivel nacional en cuanto a infraestructura clínica y red de centros de atención.

En 2012 se creó dentro de la empresa la gerencia del servicio, un departamento que tiene la misión de crear estrategias para mejorar los canales de comunicación entre la empresa y los usuarios, creando procedimientos que facilite que toda la organización trabaje hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Colsanitas tiene cuatro oficinas de atención al cliente en Bogotá que ofrecen autorizaciones, asesoría médica, afiliaciones y otros servicios que el cliente pueda necesitar en relación con el contrato de la medicina prepaga. El primer trimestre del 2016 en el resultado obtenido en el monitoreo del servicio, se determinó un problema entre las áreas de apoyo y las oficinas que atienden público, generando que la calidad del servicio se vea afectado por los procedimientos administrativos. Una de las principales actividades de los administradores y gerentes de las empresas es optimizar los recursos disponibles y convertirlos en instrumentos que creen un potencial desarrollo económico para la organización.

Dentro del plan de la organización para el año 2018 se propuso mejorar la experiencia del servicio prestado a los usuarios en los diferentes canales de comunicación, aumentando la

percepción frente al servicio, asegurando la experiencia positiva de cada usuario, aumentando la satisfacción, permanencia y lealtad del cliente.

El proyecto aborda el diseño de un plan de acción con el objetivo de implementar una estrategia que permita mejorar el proceso de servicio al cliente en las oficinas de atención presencial de Colsanitas de la ciudad de Bogotá, con el fin de aumentar la calidad y agilidad del servicio, brindando experiencias positivas a los clientes.

Durante el proyecto se desarrollaron las siguientes actividades: encuestas para los empleados de las oficinas de atención presencial en la ciudad de Bogotá, tomando como referencia el resultado del monitoreo del servicio que realizó Colsanitas en el año 2016, donde se les preguntó a los usuarios qué tan satisfechos se encontraban con el servicio y que calificaran cuáles aspectos consideraban que eran fuertes en la atención que recibieron y cuáles pensaban que eran débiles en el momento de ser atendidos y orientados por un asesor integral.

Después de evaluar la situación actual de la empresa, en lo concerniente al servicio y calidad del mismo, se desarrolló un plan de acción con el objetivo de aumentar el nivel de resolución en las oficinas de atención presencial de Bogotá. La alternativa para el proyecto nace desde el mismo proceso de atención al usuario como respuesta a la necesidad de ampliar el perfil de usuario del asesor integral, en lo referente al acceso del aplicativo Alea, herramienta utilizada por la organización para almacenar información, para luego consultar los derechos de los usuarios de acuerdo con el tipo de contrato de medicina prepagada que adquirieron. Para la implantación de la estrategia se diseñó un plan de acción donde se describen todas las tareas y actividades necesarias para llevar a cabo la implementación de la propuesta de solución.

Abstract

Colsanitas is part of the Sanitas International organization that was founded in Spain fifty years ago as a company focused on the provision of health service. In the development of the business, Colsanitas has achieved expansion throughout the country, achieving wide coverage at the national level in terms of clinical infrastructure and network of care centers.

In 2012 the service management was created within the company, a department that has the mission of creating strategies to improve communication channels between the company and the users, creating procedures that facilitate the whole organization working towards the achievement of the objectives Organizations.

Colsanitas has four customer service offices in Bogotá that offer authorizations, medical advice, affiliations and other services that the client may need in connection with the prepaid medicine contract. It had previously determined a problem between the support areas and the offices that serve the public, generating quality of service to be affected by administrative procedures. One of the main activities of managers and managers of the company is to optimize available resources and convert them into instruments that create a potential economic development of the organization.

Within the plan of the organization for the year 2018 it was proposed to improve the experience of the service provided to the users in the different communication channels,

increasing the perception of the service, ensuring the positive experience of each user, increasing satisfaction, permanence and loyalty the client's.

Key Words: Organization, Customer Service, Balanced Score Card.

1. Introducción

El desarrollo de una actividad empresarial puede presentar muchas situaciones complejas, pero gracias a los elementos aprendidos durante el desarrollo profesional y la experiencia adquirida en el campo laboral, las personas tendrán la capacidad de plantear alternativas de solución para todas las etapas que conforman una unidad de negocio y solucionar de forma efectiva los problemas que se presentan en la operación y la prestación de un servicio.

Uno de los elementos más importancia para lograr los objetivos financieros y operacionales en las organizaciones, es la capacidad que tienen las empresas para brindar servicios de calidad, garantizando agilidad, oportunidad y que todos sus procesos apunten a mejorar la experiencia del cliente frente al servicio brindado. Durante el desarrollo de la alternativa de solución, se pretende abordar el servicio al cliente dentro de la empresa Colsanitas, cuya calidad no está logrando los estándares esperados, propiciando que los usuarios experimenten una situación negativa en la atención que se les brinda a clientes que se acercan a las oficinas de atención presencial de la ciudad de Bogotá, sin que dicha alternativa no signifique la misma puede ser replicada en el resto del país.

2. Justificación

La competencia entre las empresas de medicina prepagada, brinda la oportunidad a los usuarios de contar con diferentes alternativas de servicio; la organización que brinde una mayor cualidad, en cuanto a calidad del servicio presencial, virtual y telefónico, será la que logre la mayor retención y atracción de usuarios.

En el resultado del monitoreo del servicio que realizó Colsanitas en el año 2016 donde se realizaron cien encuestas de satisfacción con los usuarios que se acercaron a las diferentes oficinas “oficina clínica Colombia, oficina clínica Reina Sofía, oficina clínica Marly y Oficina calle 95”, treinta encuestas para los asesores integrales que conforman las diferentes oficinas de la ciudad de Bogotá y diez encuestas para los asesores integrales de la oficina calle 95, se analizaron aspectos como la amabilidad, calidad y agilidad del canal de atención presencial para resolver los requerimientos de los usuarios de forma oportuna, logrando identificar que el 33 % (33 usuarios) de los usuarios encuestados están insatisfechos con el servicio brindado en el canal de atención presencial, por la debilidad que presentan los asesores integrales en no resolver los requerimientos en el primero momento de atención. El gran volumen de clientes que se manejan en las oficinas de Bogotá es propicio para que se pierda la calidad de la prestación de un servicio, en la actualidad las oficinas de atención presencial de Bogotá están atendiendo un promedio de 23.100 usuarios por mes.

La alternativa de solución radica en la necesidad de ser eficientes en el primer contacto, en solucionar los requerimientos de los usuarios en el primer momento, siendo resolutivos y

eficientes en el instante que un cliente requiera un servicio. El servicio al cliente debe ser un factor de mucha importancia en las organizaciones, dado que los usuarios son la razón de ser de las empresas, debido a lo anterior nace la necesidad de crear un plan de acción que permita a Colsanitas mejorar la calidad de sus servicios, logrando aumentar la percepción y satisfacción del cliente en el canal de atención presencial (ampliando el perfil del asesor integral) de las oficinas de Bogotá.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

- Diseñar un plan de acción con la finalidad de implementar una estrategia que permita mejorar el proceso de servicio al cliente en las oficinas de atención presencial de Colsanitas en la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico, utilizando las diferentes herramientas administrativas organizacionales, identificando las situaciones problema que se generan en la prestación de servicios de usuarios que son atendidos en las oficinas de atención personalizada de la ciudad de Bogotá.
- Identificar un problema crítico dentro de las oficinas de atención personalizada de la ciudad de Bogotá, que hacen parte de la gerencia del servicio de Colsanitas y que afecta la calidad de atención.
- Proponer una alternativa de solución que logre hacer eficiente la actividad, alcanzando los objetivos estratégicos del área a través de la ampliación del perfil del asesor integral en el acceso y privilegios del aplicativo ALEA.
- Analizar el costo beneficio que se generara con la implementación de la nueva estrategia.

4. Caracterización de la empresa

4.1. Descripción de la empresa

4.1.1. Marco Jurídico.

Nombre Empresa	Colsanitas
Sector económico	Salud
Actividad económica	Prestación en servicios de salud de medicina pre pagada
Cadena productiva	servicios de salud
Forma de constitución legal	Asamblea general accionistas
Presidente ejecutivo	Ignacio Correa
Dirección general	Calle 100 # 11 b-67
Teléfono	6466060
Página Web	www.colsanitas.com

Tabla 2 Marco Jurídico. Colsanitas. Fuente: Propia

La Dirección General de Colsanitas está ubicada en la ciudad de Bogotá en la carrera 100 # 11 b - 67 y cuenta con Oficinas en varias ciudades del país clasificadas por regionales para garantizar cobertura y accesibilidad en la prestación del servicio (Colsanitas, 2012).

- Regional Bucaramanga
- Regional Bogotá
- Regional Cali
- Regional Medellín
- Regional Barranquilla

En Bogotá se cuenta con las siguientes oficinas para la prestación de servicios de autorizaciones de servicios médicos y tramites comerciales.

- Oficina clínica Reina Sofía
- Oficina Clínica Universitaria Colombia
- Oficina el Polo
- Oficina calle 95 “carrera 11# 95^a-35

4.1.2. Historia

La Organización Sanitas Internacional, nació en España hace ya cincuenta años, ha centrado su actividad en el sector salud. A partir de entonces, inició un proceso de expansión en Sudamérica y fue así como llegó a Colombia en el año 1980 para constituir una empresa de

medicina pre pagada denominada "Colsanitas S. A", representando la primera Compañía del sector.

COLSANITAS. Cuenta con más de 412 clínicas adscritas, más de 630 centros ambulatorios y de diagnóstico, y alrededor de 4.700 profesionales de la salud y 73 oficinas en 56 ciudades en el país. Las instituciones que hacen parte de la Infraestructura Clínica y Hospitalaria, agrupadas en Clínica Colsanitas S.A. y entre las que se encuentran: la Clínica Reina Sofía y la Clínica Universitaria Colombia, en Bogotá; la Clínica Sebastián de Belalcázar, en Cali; la Clínica Colsanitas de la Costa, en Barranquilla; la red de Clinisanitas, en Colombia y Venezuela; la red de Laboratorios Clínicos Sanitas y la red de Odontosanitas. Otras empresas que hacen parte de la Infraestructura Clínica de la Organización son: Centro Psicopedagógico Sanitas, Clínica Campo Abierto, Oftalmosanitas, Oftalmosanitas Cali, Medicina Nuclear Palermo y Clinisanitas y Farmasanitas en Venezuela, Farmasanitas y sus Sanitas Plus, Optisanitas, Salud Ocupacional Sanitas y Comunicaciones remotas hogar (Colsanitas, 2012).

4.2. Portafolio de servicios

Colsanitas ofrece solo una línea de producto de medicina prepagada. Importante para el desarrollo de este ejercicio aclarar que las organizaciones sanitas internacional, con sus 38 empresas ofrecen diversas líneas de productos, pero para este trabajo solo trabajare con la empresa Colsanitas S.A. y su producto Colsanitas medicina pre pagada (Colsanitas, 2012).

4.3. Cultura organizacional

La Compañía Colsanitas S.A., funciona bajo los siguientes criterios:

4.3.1. Misión.

Ofrecer diversas alternativas de servicios integrales de salud en Medicina Pre pagada, a través de una adecuada infraestructura administrativa y convenios con instituciones de salud y médicos calificados, que contribuya al bienestar de los usuarios, al desarrollo de nuestros profesionales adscritos, a generar oportunidades para los empleados manteniendo la sostenibilidad empresarial. (Colsanitas, 2012).

4.3.2. Visión.

Ser reconocidos siempre por nuestro enfoque humano, científico, técnico y ético como el Grupo Empresarial líder en Iberoamérica en la prestación de Servicios Integrales de Salud y otros Servicios asociados. Por esta empresa pertenecer a un grupo empresarial, se comparte la misma visión organizacional. (Colsanitas, 2012, pág. 5).

4.3.3. Política de la calidad

Colsanitas S.A. tiene como política, el contribuir al bienestar de sus usuarios, mediante la gestión idónea de un sistema privado de Servicios Integrales de Salud y otros Servicios asociados al bienestar de los mismos.

Las compañías que la integran, en concordancia con las normas legales vigentes y dentro de un marco de crecimiento, buscan consolidar su liderazgo en Iberoamérica, mediante un proceso de mejoramiento continuo en la calidad de la prestación de sus servicios, en virtud del trabajo en equipo de todo su personal, prestadores de servicios y proveedores.

El enfoque humano, científico, técnico y ético que las ha caracterizado, seguirá marcando su desarrollo en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, de su personal, prestadores de servicios y proveedores (Colsanitas, 2012).

4.3.4. Objetivos de calidad

- Colsanitas S.A. ha establecido los siguientes objetivos estratégicos enfocados al cumplimiento de su misión y visión.
- Propender porque todo contacto, entre la Colsanitas y sus Usuarios, supere sus expectativas.

- Propender por el crecimiento económico de la Organización.
- Optimizar los procesos, servicios y productos de la Organización.
- Propender por el mejoramiento de las condiciones del capital humano de la Organización.
- Administrar la Salud de los Usuarios para el mejoramiento de su calidad de vida y el posicionamiento de la OSI como Gestores de Salud (Colsanitas, 2012).

5. Contexto del objeto de estudio

Colsanitas es una empresa líder en prestación de servicios de medicina prepagada, es una compañía que ha dedicado todo su esfuerzo en prestar servicios de calidad en la parte asistencial y administrativa, se han desarrollado a nivel interno procesos ágiles con el fin de garantizar la satisfacción del usuario.

En el afán de consolidarse como una empresa que se caracterice en el mercado por la calidad de atención que brinda a sus usuarios, se crea la gerencia del servicio, departamento que tiene la función de crear diferentes mecanismos para brindar atención oportuna y ágil en todos los canales de comunicación de la organización, involucrando todas las áreas funcionales del negocio, obteniendo como resultado la satisfacción del paciente, logrando suplir sus necesidades de servicio y garantizando que el cliente nos perciba como una alternativa de solución en medicina prepagada, donde encuentra un elemento diferenciador para él y su familia, en el cual puede depositar su confianza.

En el resultado de monitoreo del servicio que realizó Colsanitas en el año 2016 se evidenció una deficiente comunicación entre las áreas de apoyo, cartera, afiliaciones y servicios médicos, generando demoras en la solución de trámites para el usuario, como la generación de certificados, grabación de novedades, ajuste de cartera, descuento comerciales y liberación de autorizaciones médicas; todos estos trámites ocasionan traumas en la prestación del servicios de una empresa y afectan de forma negativa la percepción que tiene el cliente frente a la compañía.

Los departamentos que conforman una empresa deben trabajar en conjunto, todos dirigidos a cumplir unos objetivos estratégicos; para Colsanitas el servicio es el elemento más relevante dentro del plan estratégico de la organización, por ello es importante que el From se convierta en un eje principal de las áreas de apoyo de la gerencia del servicio, que tanto las áreas de cartera, afiliaciones y servicios médicos, trabajen en conjunto hacia mejorar sus procesos, optimizando los tiempos de respuesta frente a los requerimientos del From.

El servicio es una cualidad que debe estar inmersa en todos los departamentos que conforman una organización, las áreas internas de apoyo al FROM, deben tener claro que sus estrategias de trabajo se deben alinear a la visión y misión de la empresa y aunque no brinden servicio al cliente externo, se convierten en parte esencial para lograr los objetivos de la gerencia del servicio.

Los Asesores, auxiliares y demás personal que atiende al cliente de forma presencial o telefónica, las áreas de apoyo se convierten en una base importante para ser resolutivos en el momento de la atención, por ello los departamentos de cartera, afiliaciones y servicios médicos, deben trabajar en conjunto con la Gerencia del servicio para lograr cumplir los objetivos y metas planteadas.

5.1. Modelo circular de servicio Colsanitas

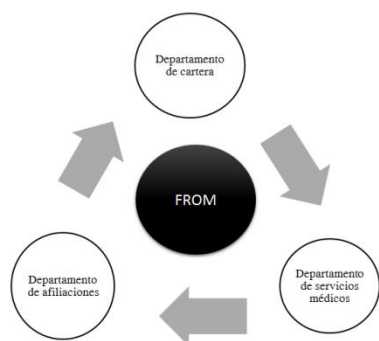


Figura 1 Modelo Circular de Servicios Colsanitas. Fuente: Propia

Uno de los elementos más importantes para que un Gerente potencialice sus recursos disponibles, es aprovechando el talento humano para mejorar la productividad dentro de su organización. Para el caso de la Gerencia del servicio este se centra en la posibilidad de encontrar una respuesta por parte de las áreas de apoyo, frente a los problemas detectados, esto hace necesario crear un plan de acción que logren aumentar la calidad del servicio, mejorando aspectos como la resolutividad, que los usuarios encuentren solución a sus trámites en el primer instante, que las oficinas Colsanitas se caractericen por la agilidad de sus servicios, por la capacidad de sus funcionarios para resolver en el primer contacto los requerimientos del cliente.

6. Diagnóstico

Para el diagnóstico se utilizaron datos de unas entrevistas que se realizaron en la organización alrededor de 12 meses para los funcionarios de las oficinas Colsanitas Bogotá y algunos usuarios que requirieron un servicio en algunas de ellas.

- Funcionarios encuestados en todas las oficinas de la ciudad de Bogotá: 30 funcionarios
- Usuarios encuestados: 100 usuarios
- Funcionarios encuestados oficina calle 95: 10 funcionarios

Las 30 encuestas de los funcionarios corresponden a un trabajo que realizó la gerencia del servicio en el 2016 que consistió en entrevistar todos los empleados con el cargo asesor integral de la ciudad de Bogotá, incluyendo las oficinas de Marly, Clínica Colombia, Clínica Reina Sofía y calle 95.

Se realizaron 30 entrevistas con el objetivo de hallar la mayor cantidad de opiniones posibles respecto a lo evaluado, obteniendo en el resultado final un margen de error del 0,5 %, abarcando todas las variables posibles, para obtener un resultado verídico que pueda generar una mejora en el proceso analizado.

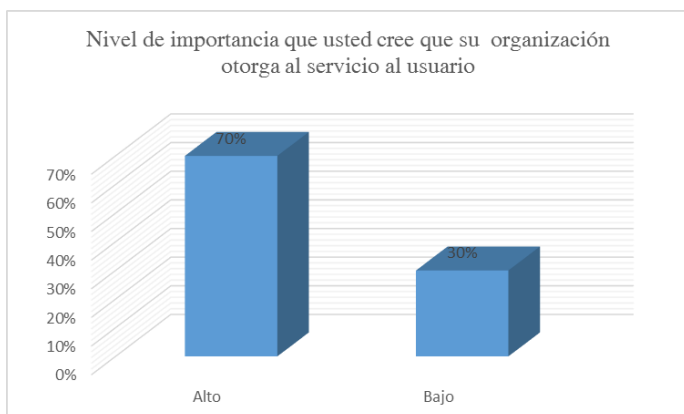
6.1. Resultados funcionarios oficinas Bogotá.

6.1.1. Análisis de resultado de la encuesta. Calidad del servicio.

De las encuestas que se realizaron para los funcionarios se toman las siguientes preguntas:

- Nivel de importancia que usted cree que su organización otorga al servicio al usuario

En esa pregunta el funcionario tenía un rango de 1 a 5, siendo 5 el mayor grado de importancia y 1 el menor grado de importancia.



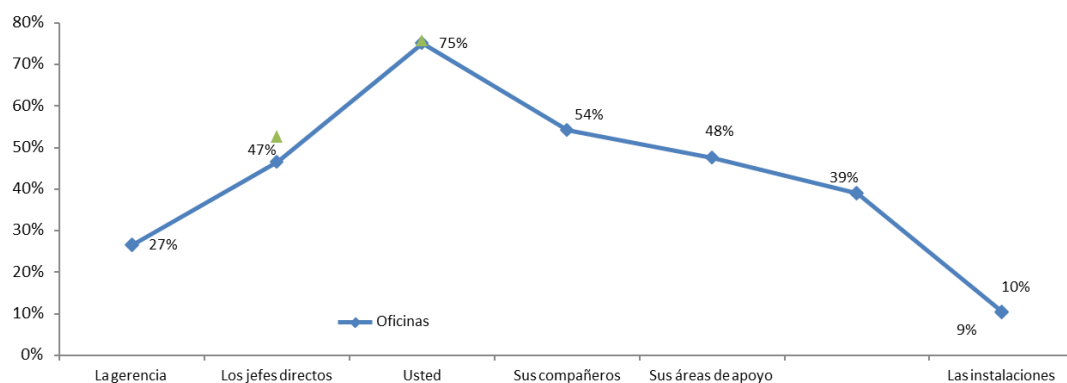
Gráfica 1 Nivel de Importancia que la Organización da al Servicio. Fuente: (Colsanitas, 2016)

De acuerdo con el resultado obtenido, 70% de los funcionarios perciben que Colsanitas otorga un alto grado de importancia a la calidad del servicio, factor que permite identificar que la

organización ha implantado en cada uno de sus colaboradores una cultura de servicio enfocada a la calidad.

- Nivel de responsabilidad que cada actor tiene en una buena experiencia

En esta pregunta el asesor tenía que marcar que departamento y área, tiene el mayor grado de responsabilidad para brindar un mejor servicio.



Gráfica 2 Nivel de Responsabilidad de la Organización al Servicio del Usuario. Fuente: (Colsanitas, 2016)

Se destaca que el 75% de los colaboradores (asesores), se reconocen como el actor más importante en una buena experiencia de servicio. Lo que demuestra la importancia para que el asesor integral tenga mayores privilegios en el sistema para ofrecer mayores soluciones a los trámites solicitados por los usuarios en el primer momento de atención.

El 54 % de los funcionarios reconocen que los compañeros de trabajo como (asesor integral, secretarías, auxiliar de información, jefe de oficina, etc), es un factor importante para brindar un servicio de calidad, lo que demuestra un mayor grado de reconocimiento del trabajo en equipo. A través de los resultados anteriores se logra concluir que el servicio es un tema que tiene mucha importancia para los asesores de las oficinas de Colsanitas, tema relevante en una organización, ya que el éxito de una buena calidad de atención depende del grado en que sus empleados den importancia a la labor que realizan.

6.2. Encuestas realizadas a los usuarios de la ciudad de Bogotá.

La gerencia del servicio realizó entrevista en profundidad a algunos usuarios de medicina prepagada Colsanitas para entender su experiencia con el servicio. Así, para determinar la cantidad de la muestra se tiene en cuenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Gráfica 3 Formula Estadística. Fuente: (Psyma, 2016)

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

N = tamaño de la población = 4000 promedio de usuarios atendidos en un día en las oficinas de Colsanitas de la ciudad de Bogotá.

$$z = 1,9$$

$$d = 1,96 \quad d = \pm 0,1$$

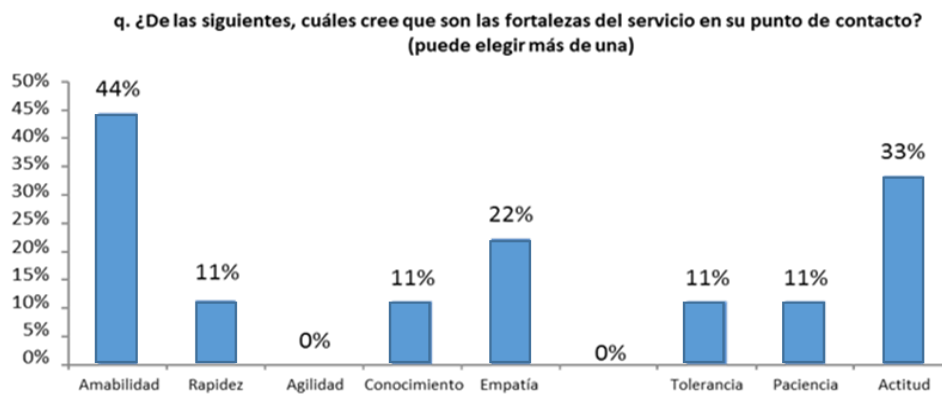
$$p = q = 0,5$$

$$n = (4000) * (1,9)^2 * (0,54) * (0,54) / (0,1)^2 * (4000-1) + (1,9)^2 * (0,5) * (0,5)$$

$$n = 102,97$$

Cantidad de usuarios encuestados= 100

6.2.1. Análisis de resultado de la encuesta. Responsabilidad autores involucrados.

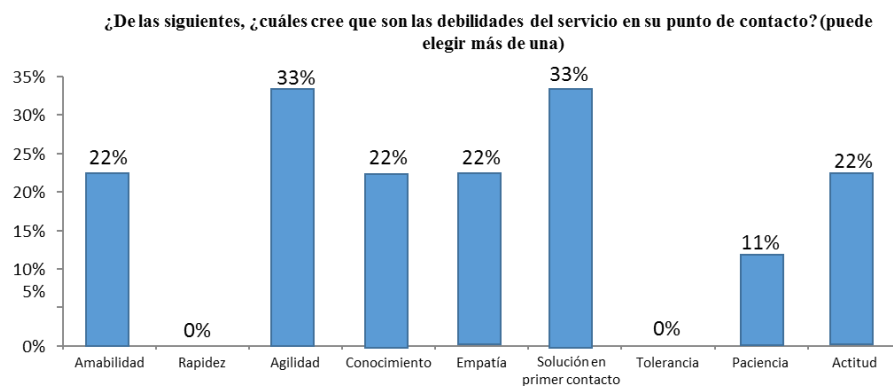


Gráfica 4. Fortalezas del Servicio. Fuente: (Colsanitas, 2016)

De acuerdo al resultado obtenido se destaca lo siguiente

- 44 % de los usuarios entrevistados destacan una fortaleza de servicio, la amabilidad brindada por los funcionarios.

- 33 % de los usuarios entrevistados destacan una fortaleza de servicio, la actitud de los asesores en el momento de brindar atención.
- 22% de los usuarios entrevistados destacan una fortaleza la empatía de los asesores.



Gráfica 5. Debilidades del Servicio. Fuente: (Colsanitas, 2016)

Del anterior resultado se logra deducir:

- 33% de los usuarios entrevistados indican que una debilidad en el punto de atención, fue que no se logró resolver su requerimiento en el primer contacto.
- 33% de los usuarios entrevistados indican que la agilidad que se le brindo en el punto de contacto no fue el adecuado.
- Otras debilidades encontradas en las encuestas fueron: el conocimiento y paciencia de los funcionarios, hacia el servicio que brindaron.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que hay elementos por mejorar en las oficinas, entre los que se hallan:

- Agilidad
- Solución en primer contacto
- Conocimiento y actitud
- Amabilidad

Conclusión:

Se determina que existe un problema en las oficinas de Colsanitas de la ciudad de Bogotá en resolutiveidad, no se están solucionando de forma oportuna los requerimientos de los usuarios en el primer contacto.

6.3. Encuestas funcionarios calle 95.

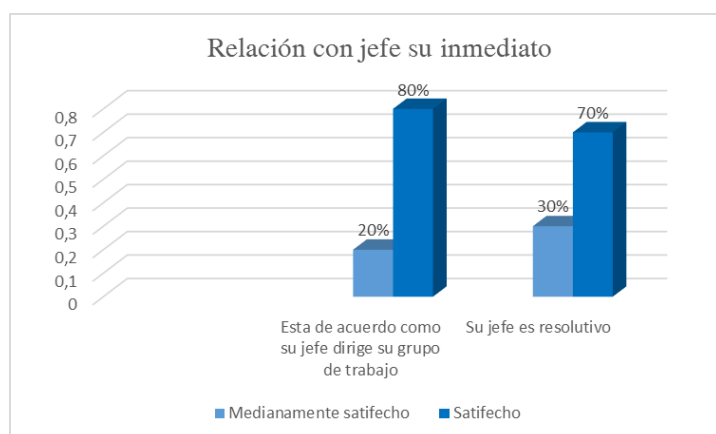
Para determinar qué factores o situaciones no permiten que los asesores de las oficinas de la ciudad de Bogotá sean resolutivos, se realizaron 10 encuestas a los funcionarios de la Oficina calle 95, esta oficina es la más importante para la población de usuarios Colsanitas de la ciudad de Bogotá, debido a que atiende el 45% de los requerimientos como (trámites de cartera, afiliaciones y servicios medico), así como la organización determina que los funcionarios de esta oficina tienen la mayor relevancia para la retención de usuarios, por el carácter de ubicación de la oficina y estrato socioeconómico de los usuarios que son atendidos.

El motivo de realizar 10 encuestas es porque es la totalidad de asesores que trabajan en la oficina de la calle 95.

Cantidad de funcionarios encuestados: 10

La encuesta tiene el fin de determinar si factores como el trabajo en equipo, liderazgo, relación de trabajo y apoyo de las demás áreas, están afectando para que no se pueda resolver al usuario sus requerimientos en el primero momento. Al final de las encuestas se espera hallar que elemento ocasiona o genera barreras en la resolutivead, e impide que se pueda brindar un servicio ágil y eficiente.

6.3.1. Análisis de resultado de la encuesta. Relación con su jefe inmediato.



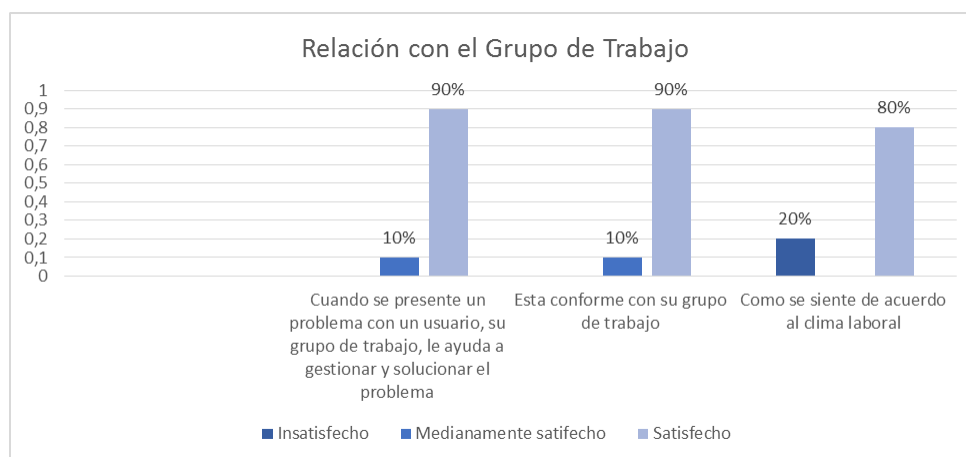
Gráfica 6. Relación con su jefe inmediato. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al anterior resultado se puede concluir los siguientes aspectos:

- El 80% de los funcionarios de la oficina calle 95 están satisfechos como el jefe dirige su grupo de trabajo.
- El 70% de los funcionarios de la oficina calle 95, están satisfechos de como el jefe es resolutivo en el momento de dar apoyo para garantizar un servicio de calidad.

La oficina Colsanitas calle 95, cuenta con un jefe resolutivo, con la capacidad de dirigir un grupo de trabajo de forma efectiva.

6.3.2. Análisis de resultado de la encuesta. Relación con el grupo de trabajo.



Gráfica 7. Relación con el Grupo de Trabajo. Fuente: elaboración propia.

Del anterior resultado se destacan los siguientes aspectos:

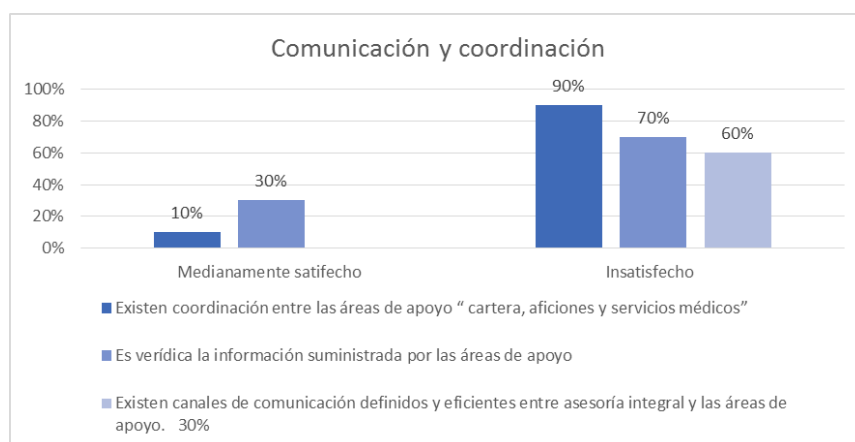
- El 90% de los funcionarios de la calle 95 están conformes con su grupo de trabajo
- El 80% de los funcionarios esta satisfechos con el clima laboral de la organización.

Conclusión de la gráfica:

- Buen ambiente laboral
- Existe relaciones de trabajo adecuadas, resaltando compañerismo y trabajo en equipo

La resolutividad en grupo ayuda a mejorar las situaciones problema que se puede presentar en la prestación de un servicio. Es importante para las organizaciones conservar un ambiente de trabajo agradable y crear espacios para que los grupos de trabajo se fusionen, esto permitirá que las actividades se realicen de forma eficiente y con mayor calidad.

6.3.3. Análisis de resultado de la encuesta. Comunicación y coordinación.



Gráfica 8. Comunicación y coordinación. Fuente: elaboración propia

Del anterior resultado se destacan los siguientes aspectos:

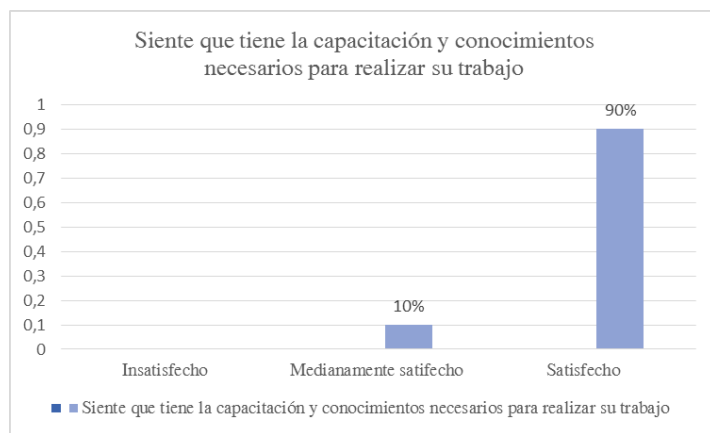
- El 90% de los funcionarios encuestados de la calle 95, están insatisfechos de cómo es actualmente la coordinación entre asesoría integral y las áreas de apoyo.

- El 70% de los funcionarios consideran que la información suministrada por las áreas de apoyo no es verídica.
- El 60% de los funcionarios no consideran que existan canales de comunicación eficientes entre asesoría integral y las áreas de apoyo.

En el resultado de comunicación y coordinación, se determina que existe un problema de comunicación en la organización, que está afectado de forma negativa la calidad de los servicios brindado a los usuarios.

La deficiente comunicación entre las áreas de apoyo y Asesoría integral propicia para que los usuarios perciban a Colsanitas como una empresa que presentan desordenes y una mala planificación en sus procesos operativos y protocolos de servicio.

6.3.4. Análisis de resultado de la encuesta. Desempeño correcto del trabajo.



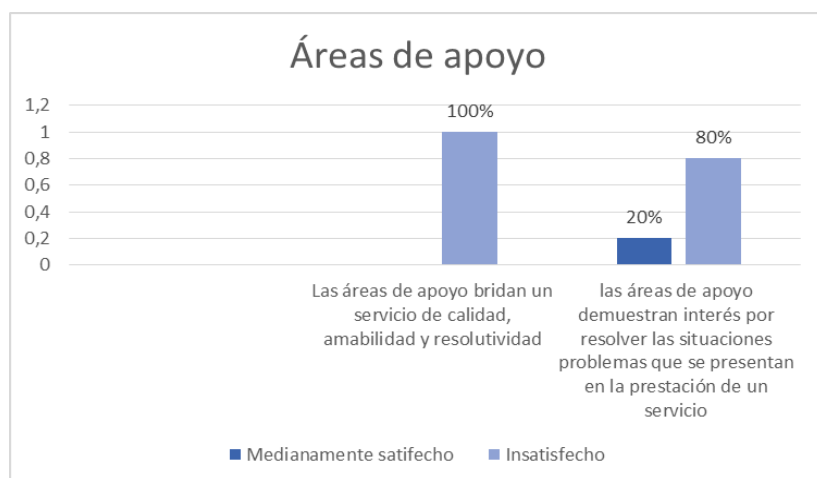
Gráfica 9. Desempeño Correcto del Trabajo. Fuente: elaboración propia.

Del anterior resultado se destacan los siguientes aspectos:

- El 90% de los funcionarios encuestados de calle 95, consideran tener el suficiente conocimiento para desarrollar su trabajo adecuadamente.

El problema percibido anteriormente, no corresponde a una falta de capacitación de los funcionarios. El resultado arroja que los asesores integrales se sienten capacitados para su trabajo y aseguran que sus funciones la realizan correctamente.

6.3.5. Análisis de resultados de la encuesta. Áreas de apoyo.



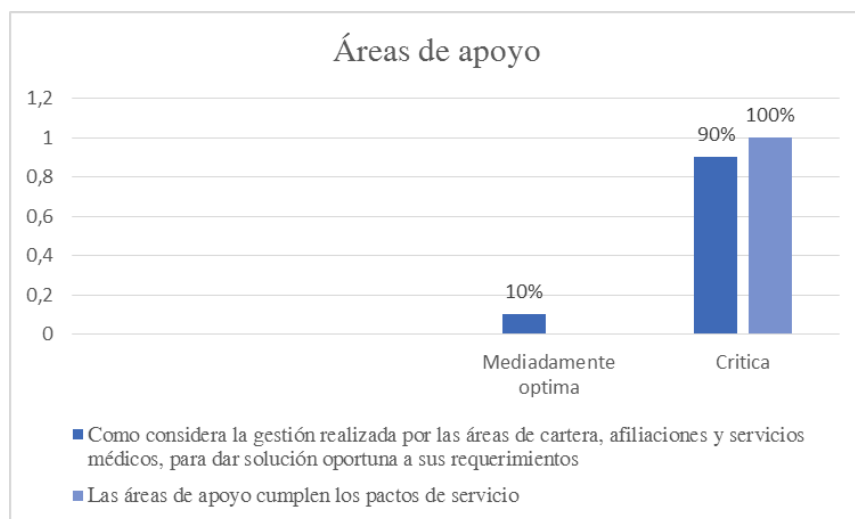
Gráfica 10. Áreas de Apoyo. Fuente: elaboración propia

Del anterior resultado se destacan los siguientes aspectos:

- El 100 % de los funcionarios encuestados en la calle 95, están insatisfechos con el apoyo recibido de las áreas de cartera, afiliaciones y servicios médicos.
- El 80% de los funcionarios están de acuerdo que las áreas de apoyo no demuestran interés por resolver de forma oportuna las situaciones problema que se presentan en la oficina.

Se logra determinar que los asesores integrales perciben las áreas de apoyo, como departamentos que no brindan amabilidad, agilidad y resolutivez cuando se acude por la solución oportuna de un requerimiento.

6.3.6. Análisis de resultado de la encuesta. Resultado áreas de apoyo.



Gráfica 11. Resultado de Áreas de Apoyo. Fuente: elaboración propia.

Del anterior resultado se destacan los siguientes aspectos:

- El 100 % de los funcionarios encuestados de la calle 95, están de acuerdo que las áreas de apoyo no están cumpliendo los pactos de servicio.
- El 90% de los funcionarios encuestados de la calle 95, consideran que la gestión realizada por las áreas de apoyo es crítica.

Muy ligado al problema de comunicación detectado anteriormente, se diagnostica un problema con las áreas de apoyo de Asesoría integral, las cuales son cartera, afiliaciones y servicios médicos. Los asesores integrales aseguran que estos departamentos no son resolutivos en el momento de solucionar requerimientos de un usuario, presentando demoras y traumas en la prestación de servicios.

Importante resaltar para entendimiento del ejercicio que el Asesor integral es la persona en las oficinas de Colsanitas, encargada de dar solución a los usuarios en tema de:

- Cartera
- Servicios médicos
- Afiliaciones de medicina pre pagada y EPS Sanitas

Los funcionarios de Asesoría tienen unas líneas telefónicas y correos donde pueden acudir para pedir ayuda referente a un tema que requiera visto bueno y autorización, lo encontrado según conversaciones a profundidad con cada asesor de la oficina Colsanitas calle 95 de la ciudad

de Bogotá, es que estas áreas de apoyo no contestan las líneas telefónicas y los correos se demoran mucho tiempo en ser respondidos.

6.4. Problemas detectados en las áreas de apoyo, área de cartera, afiliaciones y servicios médicos.

- Líneas de apoyo ineficientes.
- Las áreas de apoyo no están cumpliendo los pactos de servicio, según los resultados de las encuestas los asesores de la calle 95, están de acuerdo que los trámites y requerimientos no están siendo solucionado en el tiempo establecido
- Mala aptitud por parte de los funcionarios de cartera afiliaciones y servicios médicos
- Las áreas de apoyo de asesoría integral no demuestran interés por resolver los problemas de forma oportuna
- Los funcionarios que componen las áreas de apoyo no son amables en el momento que el Asesor integral solicita ayuda, para resolver un inconveniente de un usuario.
- Las áreas de cartera, afiliaciones y servicios médicos no brindan un servicio de calidad

6.7 Matriz DOFA

	Oportunidades		Amenazas		
Análisis DOFA	(1). Nuevos sistemas de información que brindan nuevas herramientas para que las organizaciones den la oportunidad a sus usuarios de realizar los trámites y requerimientos a través de la web.	(2). Nuevos usuarios en el mercado con la necesidad de adquirir un plan de medicina prepagada.	(1). Producto de medicina prepagada de la competencia más atractivo, con mejores canales de comunicación, mayor cobertura internacional, y mayor red de médicos adscritos a nivel nacional.	(2). nuevos competidores en el mercado con mejor calidad de servicio y con más beneficios de cobertura internacional	(3). Las nuevas generaciones no perciben el producto de medicina pre pagada como un servicio necesario, en el cual deban gastar dinero
1. Clima organizacional adecuado con buenas relaciones de trabajo,	(F3-O2) Realizar un programa capacitación general a todos los Asesores en temas de cartera, afiliaciones, cubrimiento de medicina pre prapagada y		(F2, F1-A1) Crear valor agregado en servicio para los usuarios, donde se destaque la atención brindada en el canal presencial por su agilidad, calidad y amabilidad.		

destacando el trabajo en equipo	resolución 5592, a fin de contar en todas las oficinas de la ciudad de Bogotá, con funcionarios con el suficiente conocimiento para dar respuesta a los requerimientos de los usuarios, siendo asertivos.	(F2, F1-A2). Fortalecer los vínculos con los clientes actuales, por medio de una atención personalizada de mayor calidad, a fin de satisfacer sus necesidades de servicio.
2. El área de gerencia del servicio cuenta con jefes resolutivos con la capacidad de dar solución rápida y oportuna a las situaciones problema, en temas de servicios al cliente que se les presenta a su grupo de trabajo	(F1-O2). Aprovechar el potencial del personal y el buen clima organización que vive la organización para mejorar la comunicación entre departamentos y la relación de trabajo entre las áreas de cartera, afiliaciones, servicios médicos y asesoría integral	(F1, F2, F3-A1). Aprovechar el buen clima organizacional, la experiencia y habilidades de los Asesores integrales y la capacidad de los jefes de oficina para entregar al usuario un servicio de calidad que se caracterice por la capacidad de resolver sus requerimientos en el primero momento de atención. (F1-A2). Crear un plan de incentivos económicos o especie para los asesores que se destaque por la capacidad de brindar un servicio con amabilidad y oportunidad.
3. funcionarios capacitados y con conocimiento en temas de cartera, afiliaciones, servicios médicos y	(F3-O3), aprovechar el potencial de los Asesores integrales y ampliar su perfil en el acceso al aplicativo Alea para que pueda realizar las siguientes funciones, sin la necesidad de ser escalados:	(F1-A3). Mejorar el producto actual de medicina prepagada aumentando el valor percibido por el usuario. (F1-A3). Desarrollar atributos diferenciadores de servicio, que permitan seguir siendo la empresa líder en prestación de servicio de medicina prepagada.

una larga trayectoria en el cargo de asesoría integral	<p>Grabación de novedades</p> <p>Ajuste de cartera</p> <p>Ajuste de descuentos comerciales</p> <p>Autorizaciones de exámenes de diagnósticos</p>	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>1. Deficiente comunicación entre las áreas de afiliaciones, servicios médicos y cartera que propicia para generar demoras en los trámites requeridos por el usuario.</p>	<p>(D1-O1). Realizar una fuerte inversión en nuevos canales de comunicación, que le permita aquellos usuarios enamorados de la tecnología realizar sus diligencias desde un computador o un celular.</p> <p>En la actualidad existen las autorizaciones vía web, pero aun es deficiente el soporte, facilitando para que los tiempos de respuesta se alarguen y no le cumplan al usuario.</p> <p>Se generaría valor agregado si los clientes pudieran realizar los siguientes tramites por vía web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de certificado de afiliación • Consulta de historial medico 	<p>(D2, D1-A1). Desarrollar evaluaciones semestrales de todas las áreas de apoyo de la gerencia del servicio.</p> <p>(D1, D2,-A1, A2). Redefinir los pactos de servicio entre el área de asesoría integral y las áreas de apoyo.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de estado de cuenta • Generación de certificado de pagos fuente 	
<p>2. Las áreas de apoyo no tienen el compromiso organizacional de brindar un servicio de calidad.</p>	<p>(D2-O1). Crear en toda la organización una cultura de servicio, que todas las áreas que conforman la unidad de negocio comprendan la necesidad de trabajar en pro de brindar servicios de calidad y de la importancia que tiene cada labor para asegurar que el usuario tenga un servicio de calidad y agilidad. Para las áreas de cartera, servicios médicos y afiliaciones se debe realizar capacitaciones constantes a fin de implantar una cultura de servicio.</p> <p>(D2-01,02). Evaluar a todas las áreas y que dentro del plan de evaluación se incluyan factores como la aptitud y resolutivez. El área de asesoría integral se encargará de evaluar junto con los jefes de oficina estos aspectos, donde se encargarán de analizar y evaluar qué elementos están fallando las áreas de apoyo y generan traumas en la prestación de servicio</p>	<p>(D2, A1, A2, A3). Analizar los puestos de trabajo de los departamentos de cartera, afiliaciones y servicios médicos, con el fin de determinar si existe sobre carga laboral o demasiado tiempo de ocio por parte de los funcionarios</p>

<p>3. Poca resolutiveidad por parte de las áreas de cartera, afiliaciones y servicios médicos.</p>	<p>(D3, A1). Fortalecer la gestión realizada por el talento humano para aumentar la percepción del servicio al usuario.</p> <p>D3-A1, A2). Formar equipos de trabajo altamente comprometidos con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>(D3, A1, A2). Analizar la viabilidad de minimizar los tiempos de respuesta de trámites como: generación de certificados, autorizaciones de exámenes y procedimientos de segundo nivel, con el objetivo de entregar al usuario su requerimiento en el menor tiempo posible.</p> <p>(D3, A1, A2). Plantear acciones correctivas a fin de que los funcionarios o departamento que no cumplan con lo esperado tengan unas sanciones o castigos.</p>
--	---	--

6.7.1. Puntos fuertes.

- Funcionarios capacitado y calificado
- Clima laboral adecuado
- Trabajo en equipo
- Colsanitas es líder en la prestación de servicios de medicina prepagada.

7. Planteamiento y formulación del problema a solucionar

Luego del análisis de la información y la realización de la matriz DOFA, se plantea el siguiente problema objeto de estudio:

Los departamentos de cartera, afiliaciones, servicios médicos y gerencia del servicio en Colsanitas presenta problemas de comunicación, ocasionando que se generen demoras en los tramites, poca resolutiveidad y no se le pueda resolver al usuario sus requerimientos en el primer instante, ya que gran parte de las actividades del asesor integral depende de visto bueno de las áreas de apoyo, quien en su mayoría son demorados y no contestan de forma oportuna.

8. Alternativas de solución

8.7 Primera alternativa de solución.

Ampliar el perfil del asesor integral dando más permisos y privilegio en el acceso a la herramienta Alea, herramienta informática que es utilizada actualmente por la organización para acceder a la información de cartera, afiliaciones y tramites de autorizaciones medicas de los usuarios, para validar el estado de su servicio y los derechos que tiene frente al contrato de medicina prepagada que adquirieron.

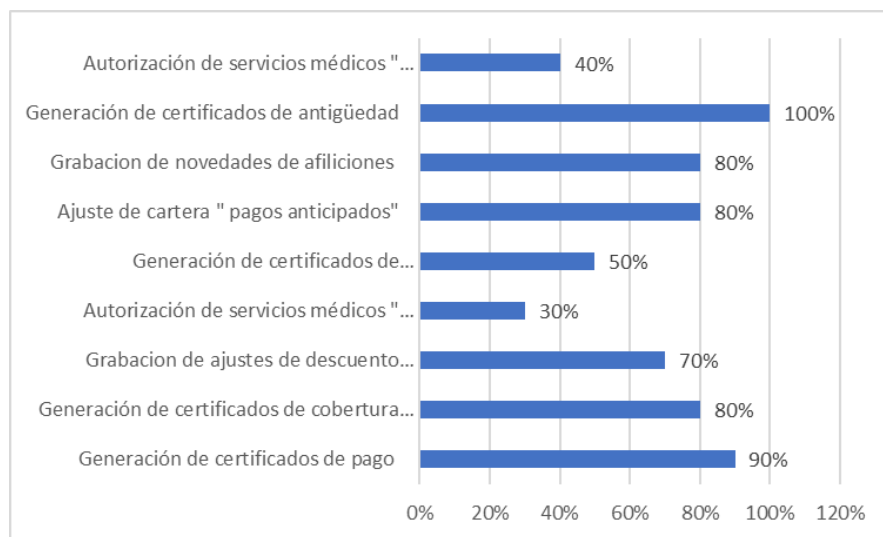
Nota: En la actualidad el aplicativo Alea, es la herramienta que utiliza el asesor integral en las oficinas de atención presencial, para acceder a la información de los usuarios y dar solución a sus requerimientos. El software también es la herramienta que utiliza las áreas de cartera y afiliaciones para validar y realizar los trámites que solicitan los funcionarios de las oficinas. El asesor integral tiene acceso a la siguiente información actualmente:

- Cartera de contratos
- Novedades de contratos
- Autorizaciones de servicios médicos de contratos
- Consulta de estado medico de cada usuario
- Afiliados de cada contratos e información de cada usuario

Las funciones del aplicativo alea, le permite al asesor acceder a toda la información en modo consulta, y no le permite realizar cambios o ajustes en el sistema.

La propuesta de solución tendría gran impacto en la prestación de servicios de calidad, porque permite que los usuarios de medicina prepagada reciban sus requerimientos en el primer momento de atención (certificados de pago, certificada cobertura internacional, grabación de novedades de afiliaciones).

En las encuestas realizadas en la oficina calle 95 se les pregunto a los funcionarios que tramites creerían que se podrían dar solución en el primer contacto, sin la necesidad de pedir visto de las áreas de apoyo, arrojando el siguiente resultado:



Gráfica 12 opciones de Encuesta. Fuente: elaboración propia

De acuerdo al resultado obtenido en la anterior grafica se determina:

- El 100 % de los asesores están de acuerdo que los certificados de antigüedad se pueden generar directamente en la oficina, sin necesidad de ser escalados.
- El 80% de los funcionarios están de acuerdo que los ajustes de cartera se podrían realizar directamente desde oficina.
- El 80% de los asesores coinciden que la grabación de novedades se podría realizar directamente desde mostrador.

En la actualidad el asesor integral depende en gran medida de las áreas de apoyo de cartera, afiliaciones y servicios médicos para tomar decisiones frente a los requerimientos del usuario; debido a la situación expuesta en la oficina de la calle 95 la gerencia del servicio determino mediante el informe interno de cancelaciones de contrato de la oficinas de la ciudad de Bogotá,

que el 15% de los contratos cancelados de medicina prepagada, son terminados por el cliente por los trámites administrativos que presenta la organización, como demora en la solución de requerimientos y error de información

Al asesor no contar con más acceso y privilegios en el aplicativo alea, propicia la falta de resolutiveidad en el primer momento, viéndose en la necesidad de dejar trámites pendientes para días posteriores. La alternativa de solución comprende la necesidad de solucionar al usuario sus requerimientos en el primero momento de atención, generando mayor nivel de satisfacción y calidad del servicio, logrando disminuir la cantidad de cliente que cancelan sus contratos de medicina prepagada, por los trámites administrativos y lo más importante aumentar la experiencia positiva del usuario en la oficinas de atención presencial.

En el año 2016 se llevó a cabo la eliminación de carga operativa al asesor integral, para que se dedique al tema de servicio y realizar sus funciones, priorizando las necesidades del usuario. La carga operativa que se eliminó en su momento al asesor fue:

- Envío de documentos a la central de archivo
- Revisión y seguimiento a los contratos y carné de afiliación recibidos en la oficina.
- Expedición de duplicados de carné de afiliación
- Control de la papelería “formatos y formularios”

Las anteriores actividades fueron asignadas a otro cargo que existe en las oficinas, denominado Auxiliar de información comercial.

La ampliación de permisos y privilegios en el acceso del aplicativo alea para el asesor integral, permitirá realizar los siguientes trámites sin la necesidad de acudir a las áreas de apoyo:

- Generación de certificado de pagos
- Generación de certificados de cobertura internacional
- Grabación de ajuste de cartera
- Grabación de novedades como: exclusiones, cambios de parentesco, cambio de titular de contrato, marcación EPS, activación por viaje, suspensiones por viaje al exterior y activación del seguro internacional.

La gerencia del servicio considera necesario aprovechar el personal de las oficinas de la ciudad de Bogotá, pues son ellos quienes poseen el conocimiento para realizar los anteriores tramites en el primer contacto, logrando que el usuario este satisfecho por la capacidad de respuesta de la organización frente a sus requerimientos. Para lograr la ampliación de perfil del asesor integral, es necesario desarrollar un plan de formación integral en los siguientes conceptos:

- Cartera
- Ley 100
- Aplicativo Azimut
- Aplicativo Alea

Nota: En la actualidad los asesores integrales son funcionarios que han ascendido de las áreas de cartera y afiliaciones, son empleados con comprensión en estos temas y con años de experiencia que les permite conocer los procesos al detalle. La Gerencia del servicio logra determinar que es necesario un refuerzo de capacitación a fin de afianzar los conocimientos, para que después los funcionarios no tengan excusa, y puedan realizar los trámites con mayor grado de calidad.

Ampliar el perfil de todos los asesores integrales de las oficinas, tendría el valor de \$2.000.000, representado en las capacitaciones y el tiempo de los funcionarios para asistencia a las actividades de formación.

Sin embargo, también se verá afectada la organización en su almacenamiento de datos debido a que dichos privilegios deben utilizar tiempo de los desarrolladores de la organización para ampliar el acceso al aplicativo a la, debido a que la organización debe verificar adicional al perfil, los niveles de seguridad de la información y los cortafuegos de la información, costos que no se ven reflejados en la alternativa por su carácter subjetivo y por ende no se tienen cuantificados.

8.7.1. Beneficio en costos de la alternativa.

El desarrollo de la alternativa de solución genérica la reducción de costos en un valor de \$36.000.000 anuales, representado en los sueldos con sus prestaciones sociales de dos funcionarios, uno de cartera y otro de afiliaciones.

Valor mensual de beneficio de costo: \$3.000.000

Valor anual de beneficio de costo: \$36.000.000

8.8 Segunda alternativa de solución.

Dentro del área existen dos funcionarios que llevan 15 años de asesores integrales, estas personas a lo largo de los años se han convertido en apoyo para los demás integrantes del área que han ingresado con el tiempo. La segunda alternativa radica en desplazar uno de estos funcionarios a la oficina de la gerencia del servicio, para que se conviertan en una línea exclusiva de apoyo para los asesores integrales de las oficinas de la ciudad de Bogotá.

Valor de la alternativa: \$ 2.945.000 mensuales, este valor es representando en el sueldo del funcionario encargado, más sus prestaciones sociales. Al desplazar un funcionario a la gerencia del servicio se hace necesario contratar un nuevo funcionario para que cubra la vacante en la oficina, el cual tendrá un sueldo de \$2.945.000, teniendo en cuenta todas sus prestaciones sociales.

Valor mensual total de la alternativa: \$5.890.000

Valor anual total de la alternativa: \$70.680.000

Las funciones del asesor designado son las siguientes:

- Dar solución oportuna a los requerimientos que no pueden ser solucionados por sus compañeros y que requiere de un visto bueno.
- Generar ajuste de cartera cuando se requiera
- Grabar novedades cuando se requiere con urgencia y el trámite no puede esperar

8.8.1. Beneficio en costos de la alternativa.

Al crear una línea de apoyo para los asesores de la ciudad de Bogotá, se eliminaría el 50% de trabajo que realiza los funcionarios de cartera y afiliaciones, es decir el funcionario de cartera y el de afiliaciones tendría 50% de tiempo libre, para realizar otras actividades propias del área, ayudando a optimizar otros procesos que requieren pronta solución. La alternativa de solución genera un beneficio en ahorro de \$18.000.000 anuales, representado en el tiempo libre que tendrán los funcionarios de cartera y afiliaciones.

8.9 Árbol decisiones.

Para el desarrollo del árbol de decisiones se toman los valores anuales, es decir lo que la empresa ahorrara de acuerdo con cada alternativa.

8.9.1 Comparación entre alternativas de solución en costos de implementación y ahorro anual para la empresa.

Alternativa	Ahorro anual	Costo Proyecto
1	\$ 36.000.000,00	\$ 2.000.000,00
2	\$ 18.000.000,00	\$ 70.680.000,00

Tabla 3 Propuesta de comparación Comparación entre alternativas de solución en costos de implementación y ganancias para la empresa. Elaboración propia.

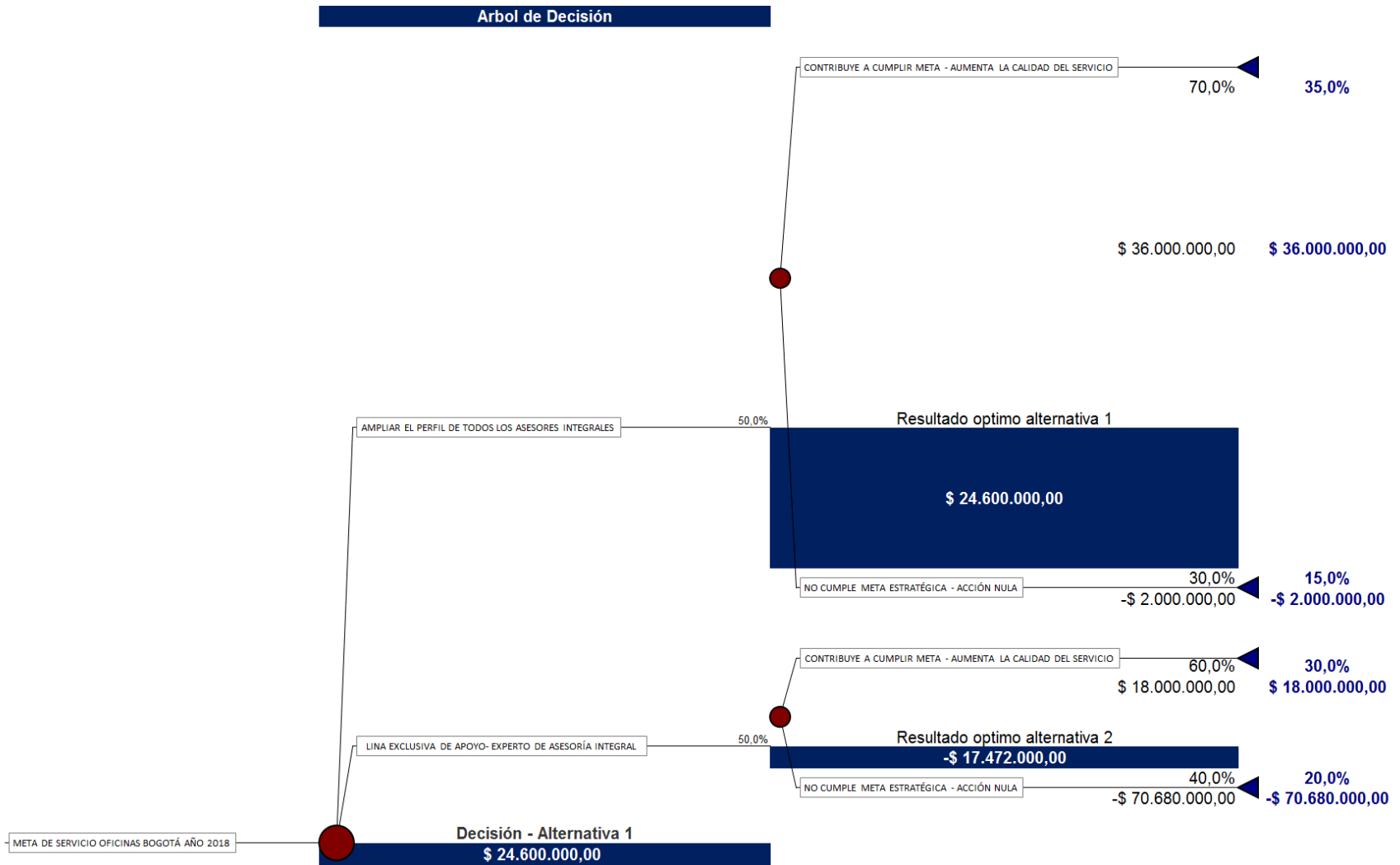


Grafico 13 árbol de decisiones. Fuente: Elaboración propia.

8.9.2. Valoración de la probabilidad árbol de decisiones

Alternativa	Beneficio en costos	Costo Proyecto	Probabilidad	Valoración probabilidad
1	\$ 36.000.000,00	\$ 2.000.000,00	70%	<p>En Colsanitas la rotación de funcionarios es baja, el 95% de los asesores cuenta con años de experiencia en el cargo, son empleados que han ascendido de áreas como cartera y afiliaciones, permitiéndoles conocer los procesos al detalle. La gerencia del servicio considera que la estrategia de mejora debe nacer desde el mismo proceso, apoyándose en los asesores integrales, colaboradores que hacen parte del grupo de trabajo y que cuentan con el conocimiento para dar solución al usuario en lo concerniente a trámites de afiliaciones y cartera.</p>
2	\$ 18.000.000,00	\$ 70.680.000,00	60%	<p>La Gerencia del servicio que es el área encargada de manejar todos los funcionarios de atención presencial de las oficinas de Bogotá, considera que la estrategia de mejora debe abarcar la necesidad de capacitar todos los asesores, con el objetivo de que se conviertan en empleados con la capacidad de tomar decisión en el primer momento. La gerencia del servicio considera que la</p>

alternativa podría generar gran impacto y conllevaría a que los empleados de atención al público sean más resolutivos en el momento de atención, sin embargo, perciben la alternativa como costosa a largo plazo y el objetivo es implementar una estrategia con el menor costo posible, generando la mayor calidad del servicio.

Tabla 4 Valoración por cada alternativa de la probabilidad asignada.

Nota. La valoración de la probabilidad fue construida con el juicio de expertos del área Gerencia del servicio.

De acuerdo con el resultado en el árbol de decisiones, la alternativa que mayor porcentaje de probabilidad obtuvo fue la de ampliar el perfil del asesor integral, para todos los empleados de las oficinas de atención presencial de la ciudad de Bogotá, con un 35% de probabilidad de ser exitosa en el momento de su implementación y con un valor esperado de \$ 24.600.000,00.

8.10 Sustentación del árbol de decisión

El árbol de decisión en el campo administrativo es un aliado estratégico para la toma de decisiones, que permite plantar estrategias y alternativas de solución en el momento de lograr un objetivo. La técnica de la herramienta nos permite escoger una alternativa o varias, para dar cumplimiento al plan de acción.

Al Colsanitas utilizar el árbol de decisiones permite plantear un problema que está afectando la prestación del servicio en la ciudad de Bogotá, analizando todas las posibles decisiones y consecuencias en términos de costos, resultados y probabilidades.

Para el desarrollo del árbol de decisiones se tiene en cuenta lo siguiente.

- La ganancia en ahorro que tendrá el proyecto se ubica en la rama que contribuye a cumplir la meta.
- El costo del proyecto se ubica en la rama del árbol que no contribuye a cumplir la meta- acción nula.
- La probabilidad valorada del proyecto, que para el Colsanitas fue determinado por la gerencia del servicio se ubica en la rama que contribuye a cumplir la meta.
- La rama del árbol que no contribuye a cumplir la meta- acción nula se ubica el porcentaje restante de la decisión hasta completar el 100%.

8.10.1. Desarrollo del árbol.

Alternativa 1

- Probabilidad 70% (70% acción que contribuye a cumplir la meta, 30% acción nula)
- Acción que contribuye a cumplir la meta \$ 36.000.000

- Acción que no contribuye a cumplir la meta- acción nula \$ 2.000.000 este valor es negativo, al ser dinero que va utilizar y gastar la organización

$$\text{Valor Esperado total} = (70\% * 36.000.000) + (30\% * -2.000.000) = \$24.600.000,00$$

Alternativa 2

- Probabilidad 60% (60% acción que contribuye a cumplir la meta, 40% acción nula)
- Acción que contribuye a cumplir la meta \$ 18.000.000,00
- Acción que no contribuye a cumplir la meta- acción nula \$ 70.680.000,00 este valor es negativo, al ser dinero que va utilizar y gastar la organización

$$\text{Valor Esperado total} = (60\% * 18.000.000) + (40\% * -70.680.000,00) = \$-17.472.000,00$$

Los valores esperados totales se interpretan de la siguiente manera.

Valor Esperado total: Es el valor monetario que la organización podría ahorrar con la implementación de la estrategia, es un valor que se tiene en cuenta para el análisis de las alternativas de solución. Para escoger la mejor alternativa dentro del árbol de decisiones, se aceptan aquellos valores >0 , rechazando los valores < 0 o $= 0$. En el árbol de decisiones es importante escoger la alternativa que brinde el mayor valor esperado.

- Alternativa 1: **Valor Esperado total** = \$24.600.000,00 la alternativa es la más viable, porque genera el mayor valor esperado anual.
- Alternativa 2: **Valor Esperado total** = \$-17.472.000,00, la alternativa dos no es viable por su resultado negativo

8.11 Propuesta de Solución

La alternativa de solución seleccionada es la siguiente:

- Ampliar el perfil del asesor integral dando más permisos y privilegio en el acceso a la herramienta Alea.

Un factor que permite a las organizaciones ser competitivas es la capacidad para afrontar los problemas, convertir las situaciones críticas de las empresas, en oportunidades de mejora. La alternativa de solución es una estrategia que se enfoca en mejorar la calidad del servicio, ser más resolutivos en el momento de atención, por ello la propuesta nace desde el mismo proceso y el éxito de la alternativa de solución dependerá del compromiso de los Asesores y jefes de oficina.

Es la alternativa con mayor grado de probabilidad de éxito según el árbol de decisiones y la que mayor ahorro generaría anualmente para la organización, dejando un beneficio de \$ 36.000.000 anuales. Es la una oportunidad para lograr que las oficinas Colsanitas de Bogotá se

convierta en un modelo de prestación de servicio de calidad, agilidad y oportunidad. La decisión parte de la decisión tomada por los jefes de oficina y los expertos de la gerencia del servicio, quienes consideran que sería la solución más eficiente para lograr los objetivos y metas en lo concernientes a brindar solución al usuario en el primero momento de atención.

8.12 Justificación de la alternativa de solución.

En la actualidad los trámites que se solicitan mensualmente para las diferentes áreas son:

8.12.1 Justificación cuantitativa de la propuesta de solución

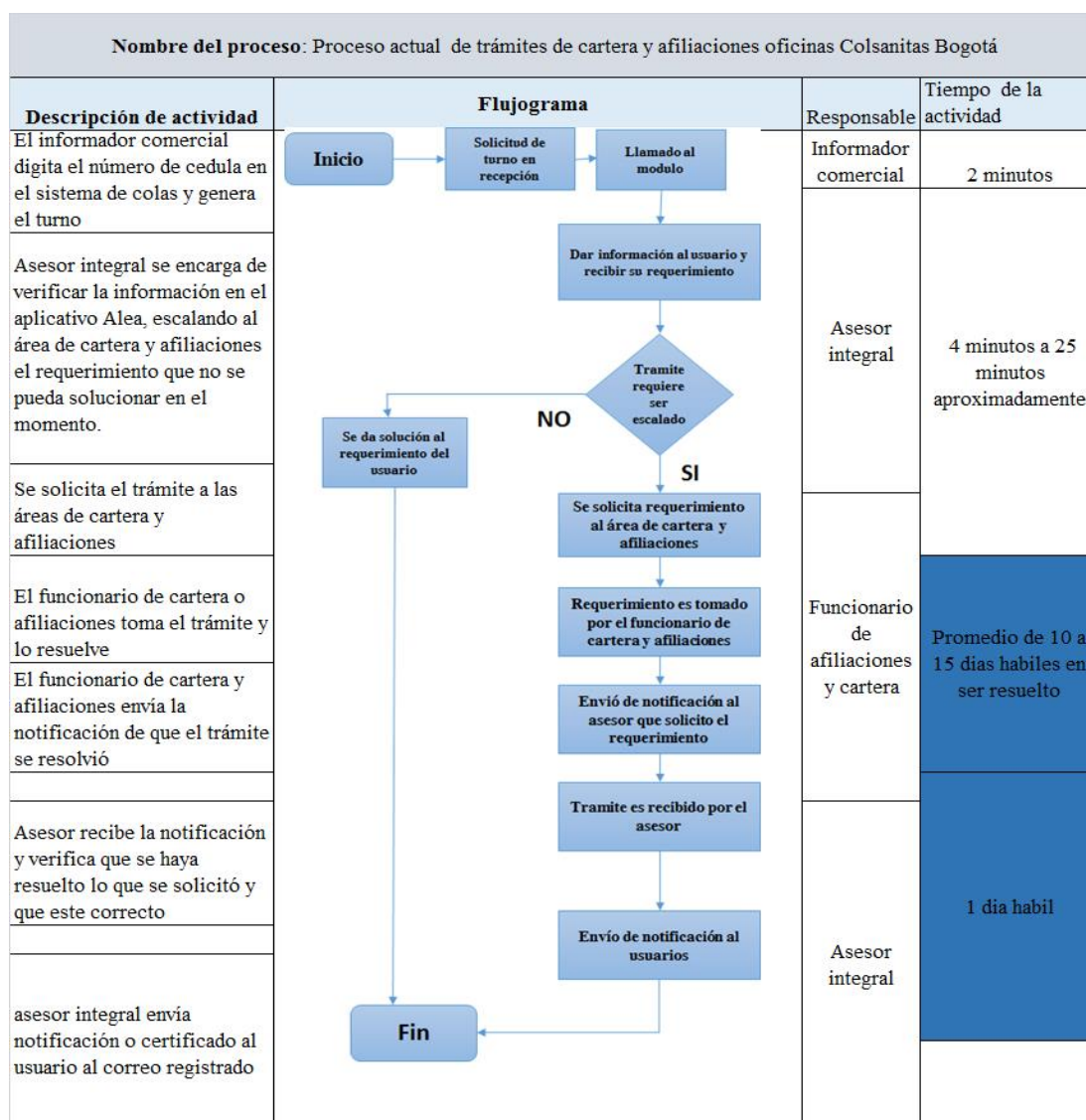
Tipo de tramite	Promedio de actividades	Promedio de respuesta
Solicitud de certificado de pagos	Promedio de 630 certificados de la oficina de la ciudad de Bogotá	10 días hábiles
Solicitud de certificados de cobertura internacional	Promedio de 580 certificados de la oficina de la ciudad de Bogotá	5 días hábiles
Ajuste de cartera	Promedio de 280 solicitudes de ajuste de cartera de las oficinas de la ciudad de Bogotá	15 días hábiles
Solicitud de grabación de novedades	Promedio de 970 solicitudes de grabación de novedades	8 días hábiles

Tabla 5 Propuesta de Solución. Fuente. Elaboración propia

Con la implementación de la estrategia de solución la gran mayoría de los anteriores tramites se solucionarían en primer contacto con el usuario, logrando disminuir la carga operativa de las

áreas de Cartera y Afiliaciones, tiempo de los funcionarios que se podrían utilizar para gestionar otros procesos propios de cada área.

8.12.3. Diagrama de proceso actual



Gráfica 14 Diagrama de proceso actual tramite de Cartera y Afiliaciones Colsanitas Fuente: elaboración propia

El anterior diagrama de flujo demuestra como es el proceso actual, desde el momento que un usuario llega a una oficina Colsanitas de la ciudad de Bogotá, hasta que su requerimiento es resuelto. Importante resaltar que el diagrama tiene resaltado con color azul, el tiempo que tarda en ser solucionado un trámite por las áreas de cartera y afiliaciones. Los trámites están siendo resueltos en un tiempo de 10 a 15 días hábiles aproximadamente.

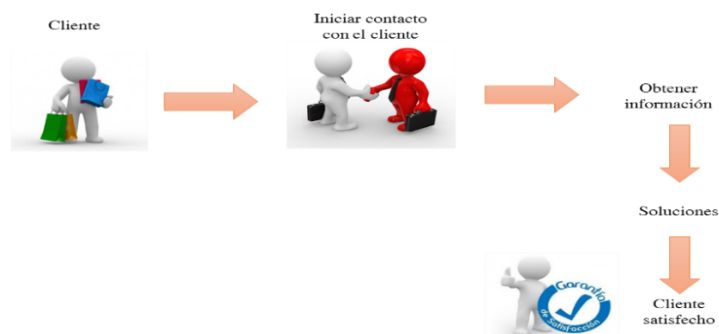
8.12.4. Diagrama de proceso- Propuesta

Nombre del proceso: Propuesta de modelo de trámites de cartera y afiliaciones oficinas Colsanitas Bogotá			
Descripción de actividad	Flujograma	Responsable	Tiempo de la actividad
digita el número de cedula en el sistema de colas y genera el turno	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicitud[Solicitud de turno en recepción] Solicitud --> Llamado[Llamado al modulo] Llamado --> Informacion[Dar información al usuario y recibir su requerimiento] Informacion --> Resuelto[Requerimiento es resuelto por el asesor] Resuelto --> Fin([Fin]) </pre>	Informador comercial	2 minutos
Asesor integral se encarga de verificar la información en el aplicativo Alea, Resolviendo la solicitud del usuario en el primer momento de atencion.		Asesor integral	4 minutos a 35 minutos aproximadamente

Gráfica 15 Diagrama de proceso actual tramite de cartera y afiliaciones Colsanitas Fuente: elaboración propia

En el anterior diagrama se desarrolla la propuesta planteada en el proyecto, alternativa que logra hacer eficiente la atención de los usuarios, permitiendo que los tramites que anteriormente se escalaban a las áreas de cartera y afiliaciones con tiempo promedio de respuesta de 10 a 15 días hábiles, se resuelvan en el primero momento de atención.

Con la implementación del proyecto se espera que la atención del cliente quede de la siguiente forma:



Gráfica 16 Modelo Circulo de Prestación de Servicio. Fuente. Fuente: Hernández, A. (2017). Modelo circulo de prestación de servicio.

En el grafico podemos evidenciar un cliente con una necesidad de servicio que fue resuelta en el primero contacto, logrando que el usuario al retirarse de la oficina se lleve una experiencia positiva del servicio brindado. La estrategia parte de la necesidad que las oficinas Bogotá tengan el mismo esquema del gráfico y que en todas logren transformar un requerimiento del usuario, en una oportunidad para generar experiencias positivas de servicio.

9. Marco teórico

“La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general” (Estrada, 2007, pág. 9)

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos clave para permanecer entre la preferencia de los consumidores, dicho que esta es la imagen que se proyecta en ellos; siendo a su vez un diferenciador ante la competencia, y es el punto decisivo en el cual dichos clientes se crean una opinión positiva o negativa sobre la organización.

(Solórzano & Aceves , 2013, pág. 12)

De acuerdo con lo anterior se puede identificar las siguientes características del servicio al cliente en Colsanitas, que son importantes para ser competitivos en el mercado, con estrategias que integren procesos de calidad.

- El servicio al cliente es intangible
- Es integral: en la prestación de servicio debe participar toda la organización
- Es perecedero, se consume y se produce al instante
- La oferta del servicio debe cumplir con las expectativas acordadas entre las partes afectadas.
- El foco del servicio es la satisfacción del cliente
- Es intangible por qué no se puede percibir con los sentidos

De acuerdo a las anteriores características el servicio debe estar inmerso en todos los procesos que comprenden una organización, para Colsanitas es necesario que las políticas de trabajo se alineen a la segunda característica que es que un servicio integral que consiste en hacer partícipe a todos los miembros que conforman la organización, logrando que cada actor actúe en pro de mejorar la calidad de su trabajo, circunstancia que conlleva a que los procesos se realicen efectivamente, obteniendo como resultado un servicio con calidad , agilidad y oportunidad.

El segundo factor que importante es la característica que indica que el foco del servicio es la satisfacción del cliente, factor que Colsanitas siempre tiene presente en todos los elementos que enmarcan el marco estratégico del negocio, pero por diferentes circunstancias no ha logrado que todos los departamentos y miembros que la componen, trabajen con el incentivo de cada día entregar un servicio de calidad en su puesto de trabajo, sin importar el cargo y funciones que desempeñe dentro de la empresa.

9.7 Norma ISO 9001: 2015

La norma ISO 9001: 2015, se encarga de dar pautas para aquellas organizaciones productoras de servicios y productos que deseen enmarcarse en una cultura en todos sus procesos, para entregar productos y servicios de calidad. En la implementación de la norma se deben tener presente que la prestación de un servicio, comprende una serie de procesos, tareas y actividades que tiene la finalidad de lograr un resultado, para Colsanitas tendría el objetivo esencial de la satisfacción del cliente, de brindar un servicio de calidad que provenga del buen trabajo de todos

los miembros que componen la organización, de analizar y prever las situaciones que puedan generar fallas en los procesos, que conlleven a la entrega de un servicio de mala calidad.

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. (ISO 9001, 2015)

Es importante para Colsanitas la implementación de la norma en las oficinas de las diferentes regionales del país, aunque lograr la estandarización y aplicación de la norma de calidad en la prestación de un servicio suele ser un proceso complejo, traería grandes beneficios para la organización, como la satisfacción del cliente, la atracción de nuevos usuarios y el aseguramiento en la prestación de servicios de calidad.

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015 todas las empresas deben cumplir con los siguientes objetivos en la prestación de un servicio:

- Satisfacer al cliente
- Ser resolutivos en la prestación del servicio
- Brindar calidad
- Crear estrategias que permita conservar los clientes a largo plazo
- Atraer clientes y retenerlos con estrategias de servicio

Para alcanzar los anteriores objetivos, Colsanitas debe entregar siempre a sus usuarios un servicio de calidad, se deben crear estrategias en todos los niveles, departamentos y unidades que conforman la empresa para entregar un servicio con oportunidad y agilidad. Se conseguirá la satisfacción del cliente, cuando la compañía logre superar y exceder las expectativas de los usuarios en términos agilidad, oportunidad y calidad en la prestación de servicios asistencial y administrativo.

La conservación de los clientes se convierte para las organizaciones en un factor clave para la competitividad y éxito empresarial, es una variable que está ligada con la calidad y satisfacción de los usuarios. Los atributos del servicio tienen gran influencia en la atracción de clientes y la fidelización de los mismos.

La satisfacción del cliente es el resultado de entregar a los usuarios bienes y servicios que satisfagan y excedan sus expectativas. Las expectativas y necesidades de un cliente reales se conocen como calidad esperada, que es lo que el usuario esperaría recibir del producto o servicio que adquirió.

9.8 La calidad del servicio

La importancia de la calidad en la prestación de servicio radica en la manera en que es percibido por el cliente “es la acumulación de experiencias satisfactorias” (Denton, 2006, pág. 78). De acuerdo con lo anterior se puede identificar que la calidad en la prestación de un servicio comprende todas aquellas actividades, tareas y procesos que incurre una empresa para brindar a

sus usuarios el mayor bienestar. Colsanitas debe garantizar aumentar las experiencias positivas de los clientes, frente al servicio que recibieron en alguna de sus oficinas, y esto se lograría con trámites que se resuelven en el primero momento de atención, estrategia que se argumenta y se desarrolla durante el desarrollo del proyecto.

9.9 Cultura de servicio

“La situación ideal es que el compromiso de la dirección sea el resultado de la existencia de una cultura de servicio que genere, por si sola, orgullo, productividad y calidad en el trabajo” (Tschohl, 2008, pág. 187). Las organizaciones deben establecer dentro del desarrollo de los procesos una cultura de servicio enfocada al cliente, factor que les permitiría trabajar en pro de mejorar los procesos. El servicio debe convertirse en las empresas en la manera que actúan y se comportan los miembros que la conforman. Se deben crear lineamientos para convertir la organización en una gran familia que se encamine hacia el logro de objetivos, que propicie el mejoramiento de los productos y servicios, a fin de aumentar y exceder la satisfacción del cliente (Moreno, 2011).

Para que Colsanitas logre que todas las áreas estén comprometidas en brindar servicios de calidad, es necesario que la cultura organizacional y el clima organizacional faciliten la comunicación entre dependencias, permitiendo que los procesos, actividades y tareas de cada departamento funcionen a cabalidad, cumpliendo con los indicadores de calidad y estándares planteados desde la gerencia. Una cultura enfocada al servicio debe ser direccionada desde la alta dirección, quien tiene el papel de crear una cultura competitiva, integral, enfocada al cliente y con

la capacidad de propiciar eficiencia en las operaciones. La herramienta que puede ayudar a generar una cultura de servicio en Colsanitas es la creación de la misión del servicio, es un instrumento que debe enmarcarse al marco estratégico de la organización y a los objetivos de cada dependencia que conforman la unidad de negocio. La misión del servicio sirve de foco para que todos los miembros se encaminen hacia el cliente, en función de satisfacer sus necesidades en cuanto al servicio que adquirieron.

9.10 Satisfacción del cliente

Se define el servicio al cliente como:

Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

(Kotler & Keller, 2006, pág. 144)

De acuerdo con los autores, cuando se logra satisfacer las necesidades del cliente ha valido la pena la implementación de procesos eficientes que conllevaron al éxito de la actividad. Pero cuando la organización no logra generar bienestar en el usuario, es necesario replantear las estratégicas del marco estratégico del negocio, creando alternativas de solución que logren mejorar la percepción que tiene el cliente en cuanto al servicio.

De acuerdo con lo anterior sería importante para Colsanitas tener en cuentas los siguientes factores, para lograr el éxito del negocio.

- Estar siempre comprometido con el servicio de calidad.
- Que todos los miembros que componen la organización conozcan el producto.
- Conocer los clientes.
- En todas las líneas de atención siempre tratar al cliente como respectu y como una persona de importancia para la organización.
- Siempre entregar al cliente sus requerimientos en el menor tiempo posible.
- Cumplir con lo prometido
- Enfocar los procesos de la organización, hacia el cliente.

10. Plan de acción

Formulación Plan de Acción

Empresa:

Localización: Gerencia de servicio – Oficinas de atención presencial de la ciudad de Bogotá.

Colsanitas

Problema identificado:

La comunicación entre los departamentos de cartera, afiliaciones, servicios médicos y gerencia del servicio en Colsanitas presenta problemas de comunicación, ocasionando que se generen demoras en los tramites, poca resolutiveidad y no se le pueda resolver al usuario sus requerimientos en el primer instante, ya que gran parte de las actividades del asesor integral depende de visto bueno de las áreas de apoyo, quien en su mayoría son demoradas y no contestan de forma oportuna.

Alternativa de solución Seleccionada:

Ampliación de perfil Asesoraría integral

Objetivos Generales:

- Lograr que el 95% de los usuarios que se acercan a mostrador de las oficinas Colsanitas de la ciudad de Bogotá, se le solucione sus requiriendo en el primer contacto.

Objetivos Específicos:

- Realizar divulgación del proyecto con los asesores integrales a fin darles a conocer el proyecto.
-

-
- Reforzar mediante Capacitaciones el conocimiento de los asesores integral en temas de cartera
 - Reforzar mediante capacitaciones el conocimiento de los asesores integral en generalidades de afiliaciones y grabación de novedades del contrato.
 - Solicitar con el departamento de sistemas la ampliación de permisos del aplicativo Alea para que el asesor tenga acceso al perfil requerido.
-

Tabla 6 Problemas y alternativas de solución. Fuente. Elaboración propia

ALTERNATIVA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	META	INDICADOR
Realizar divulgación con los asesores integrales a fin darles a conocer el proyecto.	<p>La encargada de la actividad deberá realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apartar la sala de reuniones de la sede administrativa. • Distribuir por grupos de asesores las capacitaciones, esto para no afectar el servicio 	Directora de aseguramiento	25/07/2018 al 29/07/2018- Reuniones de 1 hora cada día	Participación del 100% de los asesores en la reunión	<p>Cantidad de asesores que asistieron a la reunión/ total de asesores Bogotá</p> <p>Costo: \$250.000</p>
• Reforzar mediante Capacitaciones el conocimiento de los asesores	<ul style="list-style-type: none"> • La encargada de la actividad deberá realizar lo siguiente: • Desarrollar el plan de capacitación 	líder de formación	01/08/2018 Al 5/06/2018-se realizará las capacitaciones por grupo, por un	100% de los funcionarios capacitados	<p>Cantidad de asesores que asistieron a la capacitación/ total de asesores Bogotá</p> <p>Costo: \$450.000</p>

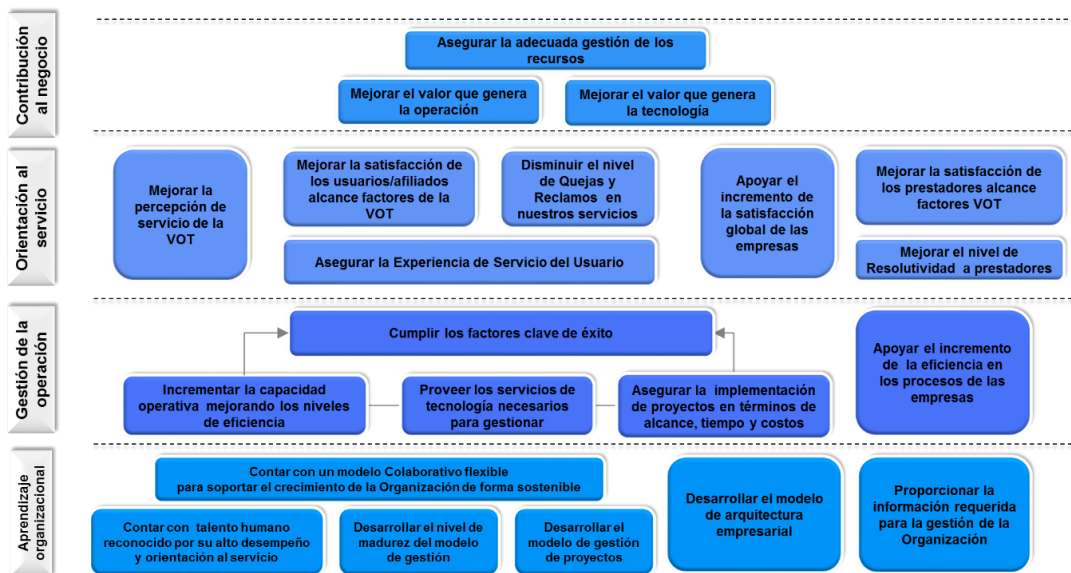
ALTERNATIVA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	META	INDICADOR
<p>integral en temas de cartera</p> <p>• Reforzar mediante Capacitaciones el conocimiento de los asesores integral en generalidades de afiliaciones grabación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear acuerdo con los expertos en cada tema. • Crear el cronograma de capacitación • Para esta actividad es necesario que la líder de formación cree el cronograma y plan de capacitación, para que el analista de afiliaciones tenga claro que días debe dedicar para el desarrollo de la actividad. 	<p>líder de formación y analista de afiliaciones</p>	<p>tiempo de 5 horas cada sesión</p> <p>9/08/2018 al 12/08/2018- se realizará las capacitaciones por grupo por un tiempo de 5</p>	<p>100% de los asesores capacitados</p>	<p>Cantidad de asesores capacitados en el aplicativo/ total de asesores Bogotá</p> <p>Costo: \$450000</p>

ALTERNATIVA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	META	INDICADOR
novedades del contrato.	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir por grupos de asesores las capacitaciones, esto para no afectar el servicio Apartar la sala de sistemas de la sede administrativa 				
<ul style="list-style-type: none"> Actualizar y ajustar según el proceso de la mejora continua 	<p>Enviar el requerimiento al departamento de sistemas con el listado de asesores, para que esta área tenga claro cuáles son las nuevas funciones que debe incluir el sistema Alea para los funcionarios</p>	Analista de sistema de información y aplicativos	18/08/2018	100% de los asesores integrales contarán con el perfil en el aplicativo Alea para grabar novedades y generar certificados	<p>Cantidad de asesores que cuenta con perfil en alea para grabación de novedades y generación de certificados / total de asesores Bogotá</p> <p>Costo: \$850.000</p>

Tabla 7 Plan de Acción. Fuente: elaboración propia

11. Balanced Score Card

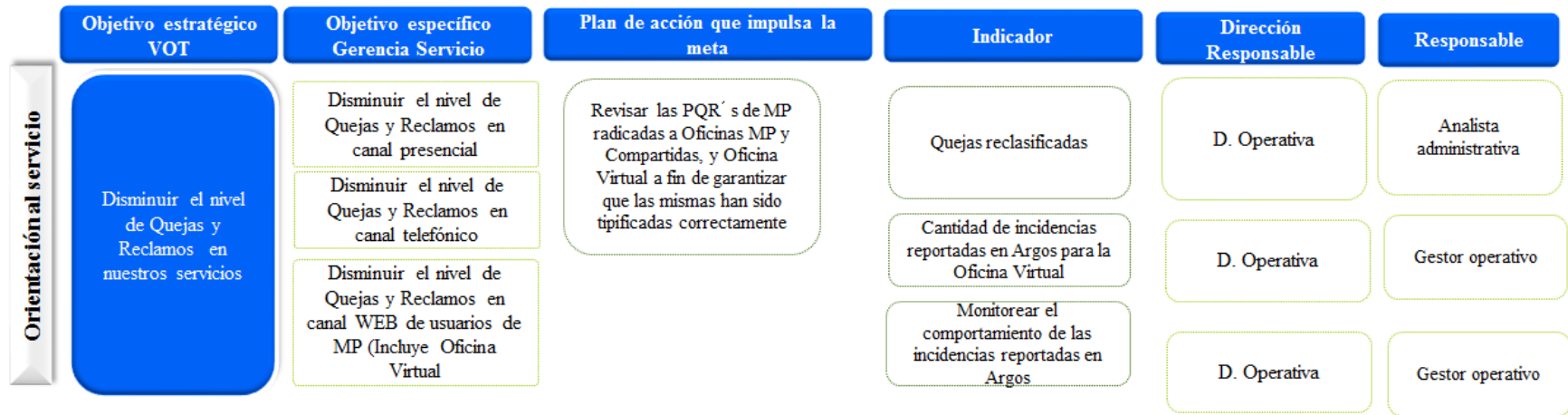
El Balanced Score Card es tomado del plan estratégico de la gerencia del servicio de Colsanitas.



Gráfica 17 Balanced Score Card gestión de operaciones. Fuente: Colsanitas (2016). Plan Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018

	Objetivo estratégico VOT	Objetivo específico Gerencia Servicio	Plan de acción que impulsa la meta	Indicador	Dirección Responsable	Responsable	
Contribución al negocio	Mejorar el valor que genera la operación	Lograr la adecuada gestión del presupuesto	Control mensual de rubros críticos de presupuesto	Cumplimiento Ejecución Presupuestal	D. Operativa	Analista administrativa	
			Garantizar que el presupuesto asignado por centros de costo, sea ejecutado de acuerdo a los lineamientos establecidos, de manera racional sin desmejorar las condiciones.	Ejecución Cuentas			
Orientación al servicio	Mejorar la percepción de servicio de la VOT	Mejorar la percepción de servicio de la Gerencia de Servicio	Plan de acción mejoramiento variables que afectan encuesta	Resultado Encuesta Excelencia de Servicio Interno	Todas las Direcciones	Gerente del servicio	
			Medir la oportunidad de entrega de Indicadores a la VOT y la Calidad	Oportunidad en la Entrega de Indicador a la VOT	D. Aseguramiento	Director de aseguramiento	
			Medir la satisfacción por el soporte a través de WikiSanitas	Oportunidad en la elaboración en Guías	D. Campañas	Director de campañas	
			Lograr identificar y subsanar situaciones de insatisfacción presentadas por los usuarios a fin de establecer planes de acción con Plan de Calidad	Oportunidad en publicación de WikiSanitas	D. Aseguramiento	Director de aseguramiento	
				Oportunidad en respuestas de WikiForo	D. Campañas	Equipo Mesa de Ayuda	
	Proyecto en construcción	D. Operativa	Director operativo				
	Disminuir el nivel de Quejas y Reclamos en nuestros servicios	Disminuir el nivel de Quejas y Reclamos en canal presencial	Disminuir el nivel de Quejas y Reclamos en canal telefónico	Medir el comportamiento de las quejas y tomar planes de acción según criticidad	Tasa de quejas oficinas (Cada 10.000 usuarios)	D. Campañas /D. Operativa/ D.Servicio	Jefes de Oficina, Asesores integrales, informadores, secretarías (TODAS LAS QUEJAS DE OFICINAS BOGOTÁ)
					Tasa de quejas Canal telefónico(Cada 10.000 usuarios)	D. Campañas	Equipo Mesa de Ayuda
					Tasa de quejas of. Virtual (Cada 10.000 usuarios)	D. Operativa	Gestor Operativo
					Disminuir el nivel de Quejas y Reclamos en canal WEB de usuarios de MP (Incluye Oficina Virtual		

Gráfica 18 Balanced Score Card Orientación al Servicio. Fuente: Colsanitas (2016). Plan Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018



Gráfica 19 Balanced Score Card Orientación al Servicio. Fuente: Colsanitas (2016). Plan Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018

	Objetivo estratégico VOT	Objetivo específico Gerencia Servicio	Plan de acción que impulsa la meta	Indicador	Dirección Responsable	Responsable
Orientación al servicio	Asegurar la Experiencia de Servicio del Usuario	Mejorar la satisfacción en Canal Presencial	Realizar planes de acción asociados al último resultado de la encuesta	Resultado Encuesta Of presencial	Todas las Direcciones	Jefes de Oficina, Asesores, informadores
		Mejorar la satisfacción en Canal Virtual		Resultado Encuesta Of Virtual	D. Operativa	Gestor Operativo
		Resolver en Primer Contacto	Resultado Encuesta Of Presencial	Todas las Direcciones	Jefes de Oficina, Asesores, informadores, secretarías	
		Elevar el nivel de adherencia en los canales no presenciales	Monitoreo mensual del comportamiento de cada transacción virtual a nivel Tecnológico y de proceso	Incremento a los trámites no presenciales	D. Operativa Nac./ D. Servicio Btá	Jefes de Oficina, Asesores, informadores, secretarías
Gestión de la operación	Cumplir los factores clave de éxito	Garantizar el cumplimiento de los indicadores establecidos	Realizar seguimiento a Calidad: se mide en Conocimiento con Nivel de Aprendizaje y Quejas Atención y Transparencia: Se mide con Satisfacción Eficiencia: Incluido en Oportunidad	Seguimiento a Indicadores de Oportunidad (Nivel de Servicio)	D. Operativa Nac./ D. Servicio Btá	Jefes de Oficina
		Maximizar la resolución en Primer Contacto	Proyecto: Hacerlo Fácil es la Solución Proyecto: Servir más al usuario Proyecto: Único Perfil de Mostrador	Cumplimiento al cronograma	D. Aseguramiento/ D. Campañas	
	Incrementar la capacidad operativa mejorando los niveles de eficiencia	Garantizar la medición y reporte del resultado en imagen corporativa de las oficinas compartidas	Eficiencia en el cumplimiento de imagen corporativa	Oportunidad en la medición de imagen corporativa	Cumplimiento a la gestión y respuesta de comités Excepciones	Director Operativa Equipo de trabajo

Gráfica 20 Balanced Score Card Experiencia del Usuario. Fuente: Colsanitas (2016). Plan Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018

Indicadores de Gerencia Servicio alineados al Mapa Estratégico VOT

Objetivo estratégico VOT	Objetivo específico Gerencia Servicio	Plan de acción que impulsa la meta	Indicador	Dirección Responsable	Responsable	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Aprendizaje organizacional</p> <p>Contar con talento humano reconocido por su alto desempeño y orientación al servicio</p>	Impulsar la excelencia como hábito para maximizar las competencias del personal	Realizar seguimiento al Índice de Aprendizaje	Índice de Aprendizaje	D. Aseguramiento/ D. Servicio Bogotá/ D. Operativa Nacional	Jefes de Oficina, Asesores integrales	
		Realizar seguimiento a los jefes de oficina a fin de asegurar el cumplimiento de los planes de capacitación	Cumplimiento de Plan de Capacitación	D. Aseguramiento	Líder de formación	
		Realizar seguimiento a los jefes de oficinas y funcionarios con el objeto de que sobre las evaluaciones específicas su aprobación se encuentre por encima de 80 puntos	Aprobación Plan de Capacitación	D. Aseguramiento	Líder de formación	
		Continuar con la ejecución del Circulo de Excelencia	Circulo de Excelencia	D. Aseguramiento	Jefes de Oficina, Asesores integrales	
	Elevar la competencia de servicio en el equipo	Proyecto Cultura de Servicio Proyecto Campus Virtual – Virtualización Cursos	Cumplimiento al Cronograma	D. Aseguramiento	Analista administrativo	
	Garantizar que la Gerencia de Servicio cuente con el recurso necesario para operar adecuadamente.	Control y gestión planta de personal	Control Vacantes	D. Operativa	Jefe de Oficina, Asesores integrales	
			Control Gasto de personal/horas extras	D. Servicio / D. Operativa		
			Ausentismo	D. Servicio		
	Desarrollar el nivel de madurez del modelo de gestión	Elevar el nivel de madurez del modelo de gestión de la Gerencia de Servicio	Medición del modelo de madurez actual Identificación brecha y acciones para el cierre	Desarrollo Nivel de Madurez	Todas las Direcciones	Director del servicio

Gráfica 21 Balanced Score Card Experiencia del Usuario. Fuente: Colsanitas (2016). Plan Estratégico Medicina Pre pagada 2016-2018

Objetivo estratégico VOT	Objetivo específico Gerencia Servicio	Plan de acción que impulsa la meta	Indicador	Dirección Responsable	Responsable
Desarrollar el modelo de gestión de proyectos	Asegurar que el 100% de los proyectos de la Gerencia de Servicio Cumplan con la metodología establecida para gestión de proyectos	Implementar un indicador que mida la correcta aplicación del modelo. PROYECTOS: Contactos OSI Cultura de Servicio al Estilo Colsanitas Campus Virtual Servir mas al usuario Hacerlo fácil es la solución Único Perfil	Cumplimiento modelo de gestión de proyectos	D. Aseguramiento/ D. Campañas D. Operativa Nacional	Jefe de oficina oficina virtual- equipó de trabajo
	Proporcionar la información requerida para la gestión de la Organización	Diseñar e implementar una herramienta de datos del Cliente que permita incrementar su contactabilidad	Proyecto: Contactos OSI	Cumplimiento al Cronograma	D. Operativa

Gráfica 22 Balanced Score Card Talento Humano. Fuente: Colsanitas (2016). Plan Estratégico Medicina Pre pagada 2016002D2018

11.1. Impacto que tiene este Balanced Score Card sobre la propuesta de mejora al cliente de las oficinas de atención presencial de la ciudad de Bogotá.

Dentro del Balanced Score Card, existe un objetivo estratégico que consiste en asegurar una buena experiencia del Servicio del usuario, disminuyendo aspectos como las quejas, reclamos y aumentando la satisfacción global de todos los usuarios actuales. La empresa espera asegurar la experiencia positiva del servicio, con mecanismos que logren hacer eficiente las diferentes áreas que componen la organización y con estrategias que garanticen la disponibilidad de talento humano reconocido por su alto nivel de desempeño en el trabajo y orientación al servicio.

Dentro del planteamiento de la gráfica 17, la organización propone como objetivos específicos de la gerencia del servicio, maximizar la resolución en el primero contacto y mejorar la satisfacción del usuario en el canal de atención presencial, para mejorar la experiencia positiva del usuario

El objetivo estratégico está muy alineado a la alternativa de solución planteada en el proyecto, que tiene la finalidad de mejorar la resolutivez en las oficinas, permitiendo brindar una experiencia positiva en servicio, mejorando la atención del canal de atención presencial, entregado al usuario un servicio de calidad que se caracterice por la agilidad y capacidad de resolver los tramites en el primer momento de atención.

11 Lecciones aprendidas

El servicio al cliente en las organizaciones se convierte en un pilar fundamental para el éxito de toda empresa en el mercado.

Los procesos en una organización se convierten en la base fundamental para lograr que la prestación de los servicios sea eficiente, estos procesos siempre deben ser los menos complejos, cortos y que garanticen un producto final de calidad. La administración enfocada hacia los procesos es una fuerte estrategia para minimizar los errores de operación y garantizar que las etapas que conforman una actividad este documentado y pueda ejecutarse de la manera que la organización lo espera, sin la posibilidad de presentar fallas en el producto final. En la actualidad las empresas le apuntan a la calidad total, por ello han buscado estudiar y analizar las etapas que conforman la prestación de los servicios ofrecidos, para documentarlo y plasmarlo como un proceso operativo de la organización que debe ser llevado a cabo en su totalidad, con el fin de garantizar el éxito de la operación.

Los usuarios siempre esperan de una organización servicios ágiles y eficientes, factor que obliga a los directivos a crear procesos enfocados al servicio, con la característica de ser lo menos complejo posibles, cortos y que garanticen que los clientes sientan satisfacción por la habilidad de la empresa para responder sus requerimientos de forma oportuna y eficaz.

12 Posibles impactos generados

12.1. Impactos positivos

Para el éxito del proyecto se depende de la aptitud que tomen los funcionarios en cada oficina. Partiendo que los asesores integrales frente a la propuesta de mejora tomen una actitud positiva, será más fácil para la gerencia del servicio lograr los objetivos del plan de acción.

Con la implementación de la estrategia se lograría lo siguiente:

- Mejora en la oportunidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios.
- Aumento de la resolución en el primer contacto.
- Mejora en los indicadores de oportunidad, productividad y eficiencia.

La oportunidad de mejorar que propongo se convierte en una alternativa para hacer más eficiente la actividad, que Colsanitas se caracterice en el mercado por la amabilidad de sus funcionarios en el momento de brindar un servicio de calidad, por la capacidad de resolución de las oficinas de Bogotá, para responder los requerimientos de los usuarios en el primer contacto.

12.1.1 Impactos positivos en costos.

Con la implementación del proyecto se estaría ahorrando un funcionario del área de cartera y un funcionario del área de afiliaciones, representando en dinero de la siguiente manera.

- Sueldo funcionario cartera: \$18.000.000 con todas las prestaciones sociales “valor anual”
- Sueldo funcionario afiliaciones: 18.000.000 con todas las prestaciones sociales “valor anual”
- Un ahorro anual de \$36.000.000

12.2. Impactos negativos.

Un factor que podría afectar la implementación del proyecto es una mala aptitud de los asesores para abordar los temas de capacitación, esto podría generar:

- Ajustes de cartera mal elaborados
- Grabación de novedades mal elaboradas
- Generación de certificados mal elaborados

Si el asesor no contempla la importancia de su papel dentro del proyecto, donde se convertirá en un cargo con la capacidad de tomar decisiones en el primer momento, con el suficiente perfil en los aplicativos para generar tramites de afiliaciones y cartera, el proyecto podría generar reprocesó, disminuyendo aún más la calidad del servicio.

Es importante que la gerencia del servicio respalde al Asesor integral, esto permitirá que el funcionario tenga más poder de convencimiento en el momento de atención, logrando empoderamiento y mayor grado de resolutivez. Es importante que el empleado se sienta respaldado ante cualquiera decisión que toma frente al usuario, y que no exista el temor a represaría. Los elementos anteriores permitirán que el proyecto tenga éxito y se logren el objetivo esperando, ser más resolutivos en el momento de atención.

13 Conclusiones

La estrategia de solución planteada es una alternativa que resolvería el tema de resolutiveidad, logrando eficiencia y mejoramiento en los indicadores de cada oficina. Los procesos en una organización deben tener la capacidad de responder a las necesidades de los clientes, logrando satisfacción y bienestar, propiciando a generar experiencias positivas para el usuario en el momento de requerir un servicio.

En los últimos años Colsanitas ha desarrollado cambios que sean generados al nivel interno que han permitido mejorar la calidad del servicio en el parte administrativa y asistencial, características como la amabilidad y la aptitud son exigidas por la organización en el momento de la atención. Los funcionarios de las diferentes oficinas de Bogotá han detectado que existen trámites que generan malestar en los clientes y que se podrían resolver en el primer contacto. El proyecto es una solución a un problema que está afectando la calidad del servicio, es una alternativa que se basa en ser más eficientes, potencializando los asesores integrales, logrando que tengan más poder de autonomía y decisiones frente a un mostrador, estos elementos lograrán una mayor resolutiveidad en el momento de atención.

Se logró realizar un diagnóstico en el canal de atención presencial de las oficinas Colsanitas de la ciudad de Bogotá, utilizando las diferentes herramientas administrativas como la matriz Dofa, que permitieron detectar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene Colsanitas en cuanto al servicio que brinda a sus usuarios. El uso de la herramienta administrativa junto con el resultado de algunas encuestas realizadas en el año 2016, para los usuarios y funcionarios de

las oficinas de la ciudad de Bogotá, permitió identificar que el factor que está afectado la calidad del servicio, es un problema de comunicación interna entre las áreas de cartera, afiliaciones, servicios médicos y asesoría integral, que no permite entregar al usuario un servicio que se caracterice por su calidad y agilidad en la solución de sus requerimientos.

Dentro del desarrollo del proyecto se logra proponer una alternativa de solución que consigue hacer eficiente la actividad, garantizando un servicio dentro de las oficinas de atención presencial de la ciudad de Bogotá, que se caracterice por su agilidad para resolver los requerimientos de los usuarios en el primero momento de atención. La estrategia de solución planteada, es una alternativa que surge de la misma necesidad de los asesores querer ser más resolutivos y poder tener las herramientas para dar calidad a su servicio, es una estrategia de mejora para la organización y una oportunidad para los funcionarios aprender y desarrollar nuevas habilidades.

En el desarrollo del proyecto se logra analizar el costo beneficio que traería la implementación de la alternativa de solución, identificando que se puede ser eficiente con el talento humano con el que cuenta la organización. La alternativa de solución que se propuso en el proyecto tiene un costo de \$2.000.000, frente a un resultado de ahorro anual de \$ 36.000.000, resultado de la disminución de dos funcionarios de la empresa, un empleado del área de cartera y otro colaborador del departamento de afiliaciones. Lo más importante dentro de la implementación de la estrategia es demostrar que Colsanitas puede entregar un servicio de calidad, que se caracterice por la rapidez de resolver los requerimientos de los usuarios en el primer momento de atención, aprovechando los recursos con los que cuenta y sin gastar tanto dinero.

14 Bibliografía

Colsanitas. (2 de Marzo de 2012). *Código de conducta ética y empresarial. Entidad promotora de salud Sanitas S.A. - E.P.S. Sanitas S.A.* Obtenido de Colsanitas:

<http://www.colsanitas.com/portal/documents/10729/25df7536-d104-4447-8147-7eb183cad9c8?&session-id=eb6b2a092e28a34fb864f02c4a40c8e8>

Colsanitas. (2016). *Cultura de servicio al estilo sanitas: resultados encuestas de servicio en empleados de mostradores*. Bogotá: Colsanitas.

Denton, K. (2006). Calidad en el servicio a los clientes. 5 edición. En *Calidad en el servicio a los clientes. 5 edición* (pág. 78). Bogota: Editorial Mac Graw Hill 1999.

Estrada, W. (2007). Servicio y atención al cliente. En *El servicio como factor clave del éxito* (pág. 9). Peru: Biblioteca Nacional del Perú:

González, A. (3 de Junio de 2009). *Matriz D.O.F.A.* Obtenido de Dofa Matriz. Blogspot:
<http://dofamatriz.blogspot.com.co/2009/06/matriz-dofa.html>

Hernández Perales, J. A. (12 de Enero de 2010). *Árbol de decisión*. Obtenido de Universidad Tecnológica de la Mixteca. Instituto de Electrónica y Computación:
<http://www.utm.mx/~jahdezp/archivos%20estructuras/DESICION.pdf>

ISO 9001, 2. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Suiza: ISO copyright office.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Duodécima edición. Mexico: Pearson Educacion S.A.

Moreno, M. A. (30 de Marzo de 2011). *El método Kaizen para el mejoramiento continuo*. Obtenido de El Blog. Salomón: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo>.

Psyma. (3 de Junio de 2016). *Company News* › *¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?* Obtenido de Psyma: <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos*. En *Servicio al cliente*. En H. Serna, Gomez, *Serna, Humberto* (pág. 27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Solórzano , G., & Aceves , J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. 12.

Tschohl, J. (2008). Servicio al cliente, Tecnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. 5 Edicion. Minneapolis, Minnesota: Best Sellers Publishing.

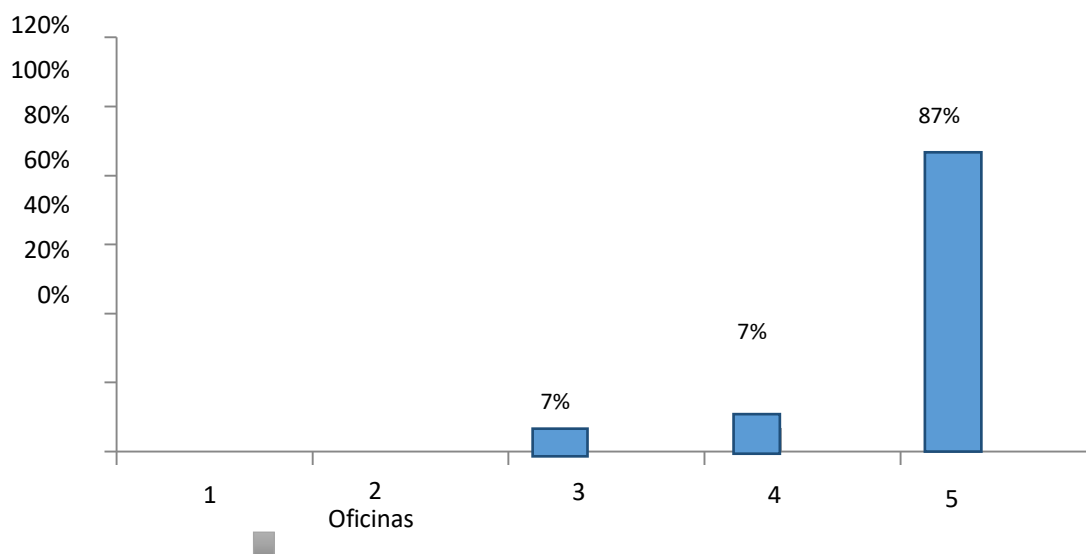
15 Anexos

Anexo 1. Encuestas funcionarios

- **Nivel de importancia que usted le da al servicio**

En esa pregunta el funcionario tenía un rango de 1 a 5, siendo 5 el mayor grado de importancia y 1 el menor grado de importancia

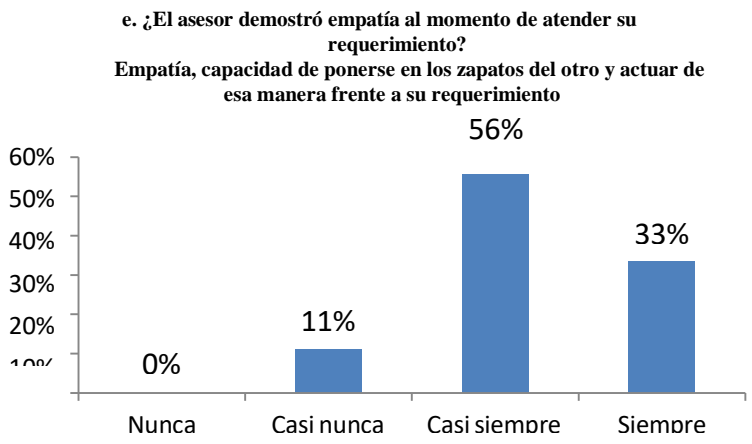
c. Nivel de importancia que usted le da al servicio



Gráfica 23 Servicio al Cliente. Fuente: Colsanitas (2016). Cultura de servicio al estilo sanitas: resultados encuestas de servicio en empleados de mostradores

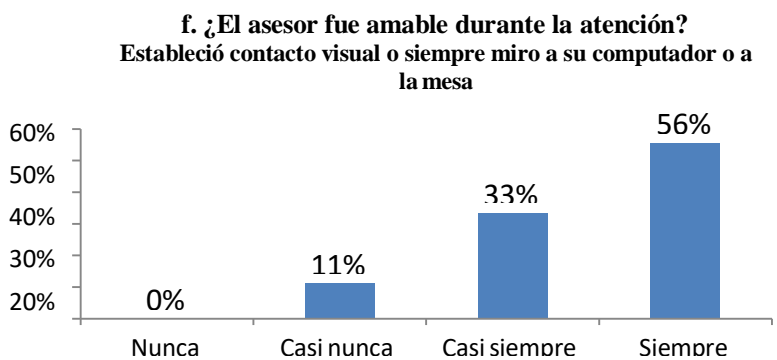
En general los colaboradores consideran que tanto la organización como cada uno de manera individual le otorgan importancia al servicio. Los funcionarios perciben que cada uno da más importancia al servicio de lo que le da la organización.

Anexo 2. Encuesta usuarios



Gráfica 24 encuesta a Usuarios. Fuente: Colsanitas (2016). Cultura de servicio al estilo sanitas: resultados encuestas de servicio en empleados de mostradores

Anexo 3. Calidad del servicio



Gráfica 25 Calidad del Servicio. Fuente: Colsanitas (2016). Cultura de servicio al estilo sanitas: resultados encuestas de servicio en empleados de mostradores

En general las personas reconocen amabilidad en los asesores de oficina, aunque algunos manifiestan que falta un poco más de cercanía y contacto visual.

Anexo 4. Encuestas funcionarios calles 95

Relación con sus jefe inmediato						
			Muy satisfecho	Medianamente Satisfecho	insatisfecho	Observación
Esta de acuerdo como su jefe inmediato dirige el grupo de trabajo			9	1		
Su jefe es resolutivo en el momento de solucionar problemas de forma oportuna en el momento de brindar un servicio.			8	2		

Gráfica 26 Relación con el Jefe. Fuente: elaboración propia

Relación con su grupo de trabajo						
			Muy satisfecho	Medianamente Satisfecho	insatisfecho	Observación
Como es la relación con sus compañeros de trabajo			9	1		
Como percibe el clima laboral			9		1	
Está conforme con su grupo de trabajo			8	2		
Cuando se le presentan un problema con un usuario, sus compañeros de trabajo le colaboran y le ayudan a buscar solución			9		1	

Gráfica 27 Relación con el Grupo de Trabajo. Fuente: elaboración propia

Comunicación y coordinación						
			Muy satisfecho	Medianamente Satisfecho	insatisfecho	Observación
Existe canales claros de comunicación entre el área y las demás áreas de la organización				6	4	
Es verifica la información suministrada por las áreas de apoyo				7	3	
Existe coordinación entre las áreas de apoyo				4	6	

Gráfica 28 Comunicación y Coordinación. Fuente: elaboración propia

Capacitación y formación					
			Muy satisfecho	Medianamente Satisfecho	insatisfecho
Siente que tiene la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo			9	1	

Gráfica 29 Capacitación y Formación. Fuente: elaboración propia


Áreas de apoyo						
			Muy satisfecho	Medianamente Satisfecho	insatisfecho	Observación
Las áreas de apoyo de Asesoría integral demuestran interés por resolver situaciones de problema de forma oportuna y rápida.					10	
las áreas de apoyo brindan un servicio de calidad en cuanto a: amabilidad , agilidad y resolutiveidad				1	9	

Gráfica 30 Áreas de Apoyo. Fuente: elaboración propia

Áreas de apoyo						
			excelente	medianamente resolutivos	critica	Observación
Como considera la gestión realizada por las áreas de afiliaciones, servicios médicos y cartera para dar solución oportuna a los requerimientos de los usuarios					10	
las áreas de apoyo cumplen los tiempos pactados en servicio					10	

Gráfica 31 . Áreas de Apoyo. Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Formato de Encuesta Calle 95

Encuesta 01 -Gerencia del servicio Colsanitas						
Funcionario calle 95						
						
FECHA:						
CARGO:						
Por favor marque con una (x) la siguiente encuesta de acuerdo a su experiencia dentro del área						
Relaciones con el jefe						
			Muy satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	Observación

Está de acuerdo como su jefe inmediato dirige el grupo				
Su jefe es resolutivo en el momento de solucionar problemas de forma oportuna en el momento de brindar un servicio				
Relación con su grupo de trabajo				
Como es la relación con su grupo de trabajo				
Como percibe el clima laboral				
Está conforme con su grupo de trabajo				
Cuando se le presenta un problema con un usuario, sus compañeros de trabajo le colaboran y le ayudan a buscar soluciones				
Comunicación y coordinación				

Existen canales claros de comunicación entre el área y las demás áreas de la organización				
es verídica la información suministrada por las áreas de apoyo				
Existe coordinación entre las áreas de apoyo				
Capacitación y formación				
Siente que tiene la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo				
Áreas de apoyo				
las áreas de apoyo de asesoría integral demuestra interés por resolver situaciones de problema de forma oportuna y rápida				
las áreas de apoyo brindan un servicio de calidad en cuanto a: amabilidad agilidad y resolutiveidad				
Por favor marque con una (x) la siguiente encuesta de acuerdo a su experiencia dentro del área				
Áreas de apoyo	Excelente	medianamente resolutivos	critica	Observación

Como considera la gestión realizada por las áreas de afiliaciones, servicios médicos y cartera para dar solución oportuna a los requerimientos de los usuarios					
las áreas de apoyo cumplen los tiempos pactos de servicio					
Del siguiente listado marque con una (x) que tramites se podrían realizar en las oficinas sin la necesidad de pedir visto bueno a las áreas de apoyo.					
					Marque (x)
Generación de certificados de pagos					
Generación de certificados de cobertura internacional					
Grabación de ajustes de descuentos comerciales					
Autorizaciones de cirugías y procedimientos ambulatorios					
Generación de certificados de antigüedad y preexistencias					
Ajustes de pago de contratos					
Desbloqueo azimuth					
Grabación de solicitudes de medicina pre pagada					
Autorizaciones de exámenes de diagnostico					