

**ANÁLISIS DEL IMPACTO EN EL CLIENTE DEL SERVICIO DE ALIMENTOS  
DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO Y PLAN DE  
ACCIÓN DE MEJORAMIENTO PARA EL AÑO 2010.**

**SANDRA CRISTINA DORADO G.  
JAVIER SÁNCHEZ HIDALGO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO EN EL CLIENTE DEL SERVICIO DE ALIMENTOS  
DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO Y PLAN DE  
ACCIÓN DE MEJORAMIENTO PARA EL AÑO 2010.**

**SANDRA CRISTINA DORADO G.  
JAVIER SÁNCHEZ HIDALGO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor: Dr. Carlos Arturo Ramírez G.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 7 de noviembre de 2008

## **DEDICATORIA**

A nuestro hijo Juan Felipe, quien literalmente nos acompañó durante la realización de nuestros estudios, que es el motivo de la ejecución de cada uno de nuestros esfuerzos y que por obsequio del creador permitió que fuese un alumno más del postgrado, en la silla más cómoda existente en el salón, el vientre de su mamá.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Todo poderoso que da sentido a nuestra vida y nos guía para alcanzar nuestras metas y permitió aprovecháramos el recurso más valioso, no renovable e irrecuperable que es el tiempo.

Al Hospital Universitario Departamental de Nariño que sin su invaluable ayuda no hubiese sido posible la realización de este trabajo de grado.

A nuestras familias que han sido siempre un apoyo y motivación en la consecución de nuestros objetivos.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	12
1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA.....	13
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.1.2 Formulación del problema:.....	13
1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO .....	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos: .....	13
1.3 MARCO DE REFERENCIA.....	14
1.3.1 Marco teórico .....	14
1.3.2 Marco histórico:.....	28
1.3.3 Marco contextual:.....	33
1.3.4 Marco conceptual:.....	38
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	46
1.4.1 Tipo de estudio .....	46
1.4.2 Método de investigación .....	46
2. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ..	47
2.1 COMO ENCONTRAR LO QUE NUESTROS CLIENTES DESEAN?.....	47
2.2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN .....	48
2.2.1 Resultados.....	49
2.2.2 ¿Están satisfechos los clientes del H.U.D.N con el servicio de alimentos? 58	
2.2.3 Ficha técnica de la encuesta.....	59
3. RIESGOS Y BENEFICIOS PARA CLIENTES Y LA ORGANIZACIÓN .....	61
3.1 BENEFICIOS PARA EL H.U.D.N A CAUSA DE LA ADMINISTRACIÓN ..	62
3.2 BENEFICIOS PARA EL CLIENTE DEL H.U.D.N A CAUSA .....	63
3.3 DESVENTAJAS PARA EL HUDN A CAUSA DE LA ADMINISTRACIÓN ..	63

	<b>Pág.</b>
3.3.1 Desventajas para los clientes del H.U.D.N a causa de la administración	66
4. PLANTEAMIENTO DE ACCIONES	67
4.1 COMO SE MINIMIZAN LOS RIESGOS	69
4.2 ANÁLISIS DE COSTOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN	71
5. PLAN DE ACCIÓN PARA EL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL H.U.D.N	74
5.1 OBJETIVOS A ALCANZAR.	75
5.1.1 Objetivos de servicio al cliente	75
5.1.2 Objetivos de aprendizaje	81
5.1.3 Objetivos de gestión de procesos.	83
5.1.4 Objetivos para obtener sistemas amistosos con el usuario	85
5.2 RECURSOS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN	86
5.2.1 Recursos humanos.	86
5.3 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN	87
5.4 CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	87
5.5 INDICADORES DE GESTIÓN.	87
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	91

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. NÚMERO DE PACIENTES SEGUN “SEXO O GÉNERO” .....	44
Cuadro 2. NÚMERO DE PACIENTES SEGUN “SU PROCEDENCIA” .....	44
Cuadro 3. NÚMERO DE PACIENTES SEGÚN “TIPO DE VINCULACIÓN” .....	44
Cuadro 4. NÚMERO DE PACIENTES SEGUN “LA EDAD” .....	45
Cuadro 5. CLIENTES INSTITUCIONALES EAPB .....	45
Cuadro 6. FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTE EXTERNO_.....	50
Cuadro 7. DATOS MENSUALES OBTENIDOS DE LOS CLIENTES XTERNOS.	51
Cuadro 8. CONSOLIDADO DE ENCUESTA DATOS MENSUALES .....	52
Cuadro 9. FORMATO DE ENCUESTA .....	54
Cuadro 10. DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN .....	55
Cuadro 11. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA CLIENTE EXTERNO.....	60
Cuadro 12. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA CLIENTE INTERNO.....	60
Cuadro 13. ANÁLISIS DE COSTOS.....	71
Cuadro 14. ANÁLISIS DE COSTOS DE RACIONES HOSPITALARIAS .....	72

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. EL TRIÁNGULO DE SERVICIO .....	16

## **RESUMEN**

MEDIANTE EL ANÁLISIS DEL MANEJO ACTUAL DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO POR EL SISTEMA DE OUT-SOURCING, SE BUSCA AVERIGUAR SOBRE EL IMPACTO DE ESTE EN EL CLIENTE, EXAMINAR LOS RIESGOS Y BENEFICIOS PARA EL CLIENTE Y LA ORGANIZACIÓN, QUE EXISTEN CON EL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL, ANALIZAR EL IMPACTO EN EL CLIENTE DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO Y PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA EL AÑO 2010.

ACTUALMENTE EL SERVICIO DE ALIMENTOS ES PRESTADO AL HOSPITAL DEPARTAMENTAL POR UNA EMPRESA CONTRATADA POR OUTSOURCING, SITUACIÓN QUE INTERVIENE EN FORMA LÓGICA EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES Y POR ELLO DEBE SER ANALIZADA, CON EL FIN DE DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DE LOS MISMOS CON LO OFRECIDO POR DICHA EMPRESA. ADEMÁS LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRA EN LA ACTUALIDAD EN PROCESO DE ACREDITACIÓN, POR LO CUAL ES NECESARIO OBSERVAR DETENIDAMENTE EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS, TODA VEZ QUE DENTRO DE LA ATENCIÓN INTEGRAL DEL PACIENTE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN EN CADA UNO DE LOS PUNTOS DE CONTACTO, ES CRUCIAL PARA ALCANZAR LOS PROPÓSITOS MÉDICOS Y EMPRESARIALES DE LA INSTITUCIÓN COMO DE BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DEL PACIENTE.

## **ABSTRACT**

BY MEANS OF THE ANALYSIS OF THE CURRENT MANAGEMENT OF THE SERVICE OF FOOD OF THE DEPARTMENTAL UNIVERSITY HOSPITAL OF NARIÑO BY THE SYSTEM OF OUT-SOURCING, IS SOUGHT TO ASCERTAIN ON THE IMPACT OF THIS IN THE CLIENT, TO EXAMINE THE RISKS AND BENEFITS FOR THE CLIENT AND THE ORGANIZATION, THAT EXIST WITH THE CURRENT OPERATION OF THE SERVICE OF FOOD OF THE DEPARTMENTAL HOSPITAL, TO ANALYZE THE IMPACT IN THE CLIENT OF THE SERVICE OF NARIÑO AND APPROACH OF IMPROVEMENTS FOR THE YEAR 2010.

AT PRESENT THE SERVICE OF FOOD IS LENT TO THE DEPARTMENTAL HOSPITAL BY A BUSINESS HIRED BY OUTSOURCING, SITUATION THAT INTERVENES IN LOGICAL FORM IN THE ATTENTION OF THE CLIENTS AND BECAUSE OF IT SHOULD BE ANALYZED, IN ORDER TO DETERMINING THE SATISFACTION OF THE SAME WITH IT OFFERED BY SAID BUSINESS. BESIDES THE ORGANIZATION IS FOUND CURRENTLY IN PROCESS OF ACCREDITATION, BY WHICH IS NECESSARY TO OBSERVE THOROUGHLY THE ACHIEVEMENT OF ITS OBJECTIVES, EVERY TIME THAT INSIDE THE INTEGRAL ATTENTION OF THE PATIENT THE QUALITY AND SATISFACTION IN EACH ONE OF THE POINTS OF CONTACT, IS CRUCIAL TO REACH THE BUSINESS AND MEDICAL PURPOSES OF THE INSTITUTION AS OF WELFARE AND SATISFACTION OF THE PATIENT.

## INTRODUCCIÓN

Mediante el análisis del manejo actual del servicio de alimentos del Hospital Universitario Departamental de Nariño por el sistema de out-sourcing, se busca averiguar sobre el impacto de este en el cliente, en aspectos de atención y servicio; se busca igualmente explorar la calidad de los mismos, con el fin de lograr un mejor aprovechamiento para el usuario del hospital, de forma que se incrementen los beneficios que se derivan de la buena atención, resultado de un tratamiento adecuado del cliente. Asimismo se desea el logro de un buen manejo de ventas explorando nuevos clientes como estudiantes universitarios, profesorado, acompañantes de los usuarios, entre otros. Por otra parte se hará sugerencias de mejoras en las condiciones del talento humano que opera en dicho servicio, mejoras que son relevantes en las organizaciones y que suelen verse afectadas por la existencia de contratos por out-sourcing y/o cooperativas las cuales se caracterizan por una alta rotación de personal, lo que demuestra la insatisfacción del mismo y que puede afectar el funcionamiento de los servicios y por obvias razones la atención directa al cliente.

Pues bien el reto de este trabajo es contemplar los detalles de atención al cliente como partes vitales, para lograr mejorar la prestación del servicio de alimentos del Hospital Universitario Departamental de Nariño (H.U.D.N), dado que la característica fundamental de las empresas de excelencia es la cantidad de excesos superiores que ofrecen con relación a su competencia para generar mayor satisfacción en los usuarios, llevando a la singularidad en el servicio.

## 1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA

### 1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1 Planteamiento del problema.** Dentro de los servicios prestados por el Hospital Universitario Departamental de Nariño E.S.E (H.U.D.N), se encuentra la hotelería hospitalaria y dentro de ella, el servicio de alimentos, el cual permite cubrir las necesidades alimentarias de los diferentes usuarios/clientes, que se encuentran en la organización, convirtiéndose en un punto crítico de atención de alta prioridad para el cuidado del paciente, como para la satisfacción de los clientes internos.

Actualmente el servicio de alimentos es prestado al Hospital Departamental por una empresa contratada por out sourcing, situación que interviene en forma lógica en la atención de los clientes y por ello debe ser analizada, con el fin de determinar la satisfacción de los mismos con lo ofrecido por dicha empresa. Además la organización se encuentra en la actualidad en proceso de acreditación, por lo cual es necesario observar detenidamente el logro de sus objetivos, toda vez que dentro de la atención integral del paciente la calidad y satisfacción en cada uno de los puntos de contacto, es crucial para alcanzar los propósitos médicos y empresariales de la institución como de bienestar y satisfacción del paciente.

#### 1.1.2 Formulación del problema:

¿Es el manejo actual del servicio de alimentos la mejor alternativa para el H.U.D.N que le permita ofrecer mejores beneficios de atención a los usuarios de la organización, ó es necesario implementar acciones por parte de la E.S.E, para obtener el mejoramiento del mismo?

### 1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO

**1.2.1 Objetivo general.** Analizar el impacto en el cliente del servicio de alimentos del Hospital Universitario Departamental de Nariño y planteamiento de mejoras para el año 2010.

#### 1.2.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar el nivel actual de la calidad del servicio al cliente del servicio de alimentos del H.U.D.N, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción.

- Examinar los riesgos y beneficios para el cliente y la organización, que existen con el funcionamiento actual del servicio de alimentos del Hospital Departamental.
- Planteamiento de acciones que permitan mejorar los beneficios recibidos por los clientes del servicio de alimentos y la organización.
- Realizar un plan de acción del manejo del servicio de alimentos del H.U.D.N.
- Proporcionar indicadores que permitan a la administración del HUDN evaluar la marcha del servicio de alimentos.

### 1.3 MARCO DE REFERENCIA

**1.3.1 Marco teórico.** Las empresas estatales se están orientando hacia la modernización de sus estructuras, vienen replanteando su papel y dando la verdadera importancia que tiene el usuario. Aunque los principios en que se sustentan las políticas sociales no han cambiado, si se está modificando la forma en que el sector público se viene organizando para garantizar los servicios a la población. Existe la tendencia del sector público a ser cada vez más empresarial, auto sostenible, más orientado hacia el cliente, y con trabajo más eficiente y de calidad, en los servicios que ofrece a la población y a los usuarios.

El cliente ha dejado de ser quien debe adquirir el producto o servicio, para convertirse en una persona que tiene libertad, en una persona activa que exige su derecho a recibir los mejores servicios. Es importante conocer no sólo quienes son los clientes de la organización, sino cuales son sus necesidades, que esperan de los servicios brindados, cómo los perciben y cuales son los elementos que determinan su satisfacción. En este medio se ha hecho poco por conocer la satisfacción del usuario y por lo tanto, poco se hace para mejorar los servicios.

Por ello, las nuevas teorías administrativas, hacen énfasis en la importancia del cliente, del servicio que se le presta y la búsqueda de la satisfacción del mismo como objetivos básicos a cumplir por las empresas, los cuales son aplicables no únicamente para el sector privado; más centrado hacia la búsqueda del progreso de la organización, del mejoramiento continuo, de la calidad y de la satisfacción del cliente, sino también válido y necesario para las empresas publicas y de carácter estatal, enmarcadas últimamente en directrices de eficiencia y calidad; motivo por el cual, teorías como las de Karl Albrecht y Ron Zemke, descritas en algunos de sus libros como La Excelencia en el Servicio, Servicio al Cliente Interno, La Revolución del Servicio y principalmente Gerencia del Servicio, serán la base para el planteamiento del presente estudio en el cual se evaluará el estado actual de la atención del servicio de alimentos y alternativas de cambio para

satisfacer al usuario del H.U.D.N – E.S.E., sabiendo que dicho sector es de vital importancia en el resultado final brindado por la empresa que ofrece servicios de salud.

Para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo y determinar la calidad del servicio recibido por el cliente del servicio de alimentos, como la forma para mejorar la calidad del mismo, se aplicará los conceptos de Karl Albrecht y su triángulo de servicio determinando la interacción existente entre los elementos básicos que lo conforman, innovando periódicamente, indagando sobre los gustos y necesidades del cliente; aumentando la variedad y calidad de productos alimentarios a ofrecer; diferenciando con la competencia el servicio prestado, así como aplicando la implementación de planes de capacitación para el manejo del servicio de alimentos y el fortalecimiento del talento humano, aspecto esencial en la buena marcha de las organizaciones y por ende mejorando los sistemas y equipos que nos optimicen la calidad del servicio.

Es relevante mencionar que en la mayoría de las empresas, el servicio se ve corrientemente en una forma plana, en el cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

Para la mayoría de los escritores del tema servicio al cliente, esta es una labor delegada al personal de línea frontal. Se supone que en ellos recae el mayor peso del servicio al cliente. Esta es una forma sencilla de ignorar el fondo del asunto, dejando de considerar otros elementos que componen el servicio.

Para Jan Carlson, el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describir estos conceptos de la manera más adecuada, Karl Albrecht, ideó el triángulo del servicio.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

Somos de criterio de que si cumplimos en equipo los distintos ángulos que forman el triángulo del servicio, estaremos cada día construyendo una empresa más fuerte tanto a lo interno como a lo externo. Por tal motivo para determinar la calidad del servicio al cliente y el impacto en el mismo, se utilizará como estrategia

el triángulo del servicio de Albrecht, el cual nos sirve no únicamente como estrategia para mejorar la calidad del servicio prestado por el servicio de alimentos sino para hacer un diagnóstico del funcionamiento actual del mismo en materia de calidad del servicio e impacto sobre el cliente oscilando la correspondencia entre cada uno de los elementos del triángulo citados por el autor.

Prácticamente todas las organizaciones importantes de servicios conocidas, cuentan con tres características principales en las medidas correspondientes. Estos tres factores clave de éxito son los tres vértices del triángulo de servicio:

- Una visión o estrategia para el servicio.
- Personal operativo orientado hacia el cliente.
- Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.

#### **Grafico 1. <sup>1</sup> El triángulo de servicio**



Fuente. Este estudio.

---

<sup>1</sup> ALBRECHT Karl. La revolución del Servicio. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1997.

El modelo esta sostenido por tres conceptos:

- Una estrategia de servicio bien definida. Es la definición de una idea unificadora que guía a la organización hacia las prioridades reales del cliente. Consiste en la esencia del estilo de brindar el servicio y se transforma en un evangelio para quienes trabajan en ella.
- Personal que tiene contacto con el público. Los directivos de la empresa estimulan y ayudan a los empleados a mantenerse focalizados en las necesidades del cliente. Esto conduce a la situación actual del cliente, atención y voluntad de ayudar, que instala en el consumidor la posibilidad de confiar en el servicio y sentir que eligió bien.
- Sistemas amables para el cliente. “Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”, transmite el mensaje de la empresa. Los distintos sistemas de la empresa están diseñados para satisfacer al cliente. Tanto los comerciales como los de las áreas de servicio interno.

El último concepto que introduce el autor es el “Ciclo de Servicio”. El ciclo “es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio”. Desde el punto de vista organizacional tiende a pensarse en el servicio como un conjunto de operaciones organizadas en departamentos y especialidades. Esta no es la visión que tiene el cliente. El consumidor piensa en términos de un objetivo: tengo una necesidad y deseo satisfacerla.

Sintetizando, el ciclo de servicio es la secuencia de momentos de la verdad, es decir, episodios en los cuales el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de su servicio. Aunque el cliente deambule por distintos departamentos con mejor o peor calidad de atención, para él es un solo proceso de flujo continuo. “Cada departamento toca una pata del elefante; sólo el cliente ve todo el elefante”.

Una estrategia bien concebida: resulta evidente que si no existe una Estrategia del Servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares. No pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.

Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente. Por esto nuestro estudio hace énfasis en la

necesidad de la organización en la retoma del servicio de alimentos para su administración directa, situación que permitirá comunicar a los operarios de esta área una estrategia única y no la estrategia del outsourcing dado que por cumplir con sus propios intereses y objetivos no responde con la verdadera necesidad del HUDN que es deleitar al cliente y no únicamente cubrir sus necesidades.

Las organizaciones que se destacan han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora de lo que llevan a cabo. Este concepto de servicio -o estrategia de servicio- dirige la atención de las personas de la empresa hacia las verdaderas prioridades del cliente. Este concepto guía se adapta a todo lo que hace la gente. Se convierte en una orden militar, en una especie de evangelio y en el núcleo del mensaje que se transmitirá al cliente.

Personal operativo orientado hacia el cliente. El "personal", son las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores. De algún modo, los directivos de dichas organizaciones han ayudado y alentado a las personas que prestan el servicio a concentrarse en las necesidades del cliente. Una persona eficiente de la línea operativa es capaz de amoldarse a la situación actual del cliente, a su estado de ánimo y a sus necesidades, como consecuencia de un alto nivel de capacidad de respuesta, de atención y de deseo de ayudar que coloca el servicio en uno de nivel superior en la mente del ciudadano y que le hace difundir el buen servicio recibido entre otras personas. Particularmente en este caso, dicho personal se encuentra prestando un servicio a una organización que en cualquier momento puede ser circunstancial y que por ese hecho no permite generar vínculos ni sentido de pertenencia con la labor desempeñada ni con la institución; esto genera poco estímulo y por ende escaso rendimiento en las labores cotidianas, situación que no permite al hospital mostrar su esplendor en la atención.

Sistemas amistosos con el usuario. El sistema de envíos que respalda al personal de servicio ha sido diseñado para conveniencia del usuario, y no para conveniencia de la organización. Las instalaciones, los planes, los procedimientos, los métodos y los procesos de comunicación le dicen al ciudadano: "Todo esto está aquí para satisfacer sus necesidades"; es decir por "sistemas" se entiende todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Como conocemos muy bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro. En el caso de nuestro estudio nos damos cuenta que la adquisición de nuevas tecnologías se ve limitado por los intereses de la empresa prestadora del servicio quien trata de minimizar sus costos de operación y por ende no se compromete en la adquisición de elementos que magnifiquen la atención.

Estos tres factores una estrategia clara de servicio, personal operativo orientado hacia el cliente y sistemas basados en un trato amistoso con el usuario son conceptos relativamente sencillos y fáciles de comprender, pero llevarlos a la práctica es una tarea monumental, particularmente en organizaciones grandes; sin embargo para deleitar al cliente hay que proponer nuevas formas de prestar la atención, incentivando a que este se sienta totalmente sorprendido.

“Dios está en los detalles” dijo el asombroso Albert Einstein. Y esta frase le resultó prometedora a Albrecht para relacionarlo al servicio. Todo responde a un plan, no tiene que ver con el azar. Podríamos decir que “la calidad de servicios está en los detalles”.

En la relación entre el proveedor y el cliente existen numerosos puntos de contacto. Estas características hacen que los servicios se diferencien de los productos físicos: se compra una expectativa. En la fabricación, por ejemplo, de un automóvil, es posible controlar la calidad parcial o final del producto. Esto no ocurre con los servicios.

Los servicios se fabrican en el mismo momento en que se están entregando. Este concepto inspiró a Jan Carlzon, ex presidente de SAS, a la metáfora “El momento de la verdad”. Según su razonamiento, la compañía existe en la mente de sus clientes solamente durante aquellos casos en que éstos entran en contacto directo con aspectos específicos de su operación. Bajo esta perspectiva, el servicio que se brinda son los momentos de la verdad, ni más ni menos.

El autor recomienda identificar esos momentos de la verdad, es decir, en los que los empleados que se relacionan con el cliente están con el público a quienes entregan el servicio. No significa calificar el servicio sino destacar acontecimientos en forma neutral, episodios en los cuales el cliente obtiene una impresión de la prestación. De esta manera es posible analizar a cada uno desde el punto de vista de la calidad, para mejorarlos y lograr agregar valor a todos ellos. Inclusive existen “momentos críticos de la verdad”. Basta pensar en una atención sanitaria, donde tiene mayor peso un momento de la extracción de sangre que la recepción en el hall de entrada. En nuestro caso, el trato del playero con el cliente puede ser más importante que todas las instalaciones confortables y modernas.

Esta concepción del servicio involucra fuertemente a cada empleado, dado que es imposible que la gerencia esté presente en cada momento de la verdad. En la prestación del servicio, cada persona está manejando en ese momento la relación con el cliente. Es, de alguna forma, un gerente. De su conducta depende buena parte del éxito del negocio.

“La pirámide invertida” es otro aporte valioso para la gerencia de servicios. A diferencia de los modelos que prevalecieron la década de los 60’ de la mano de

General Motors, Albrecht recomienda invertir la clásica pirámide en la que se destaca a la alta gerencia en su parte superior y a los empleados de menor rango en la base. Los motivos de esta modificación: en la tradicional pirámide, el cliente no aparece y los que tienen el contacto con el cliente son los que tienen que estar sostenidos por el resto de la organización. Esto implica un cambio de paradigma en la forma de comprender los servicios que modifican los preceptos económicos y los enfoques relacionados al trabajo, los criterios de evaluación, la supervisión, la organización y los ejecutivos. Simplificando la idea, se modifica una concepción estructurada y rígida de la empresa por un modelo orgánico sustentado en una cultura orientada al cliente y adaptable a estas necesidades. Los gerentes y mandos medios deberán abandonar el estilo controlador para desarrollar un liderazgo que permita formar, guiar y desarrollar a sus equipos para construir en conjunto un destino compartido. El principal desafío, por lo tanto, será considerar como primeros clientes a sus empleados para que éstos, a su vez, tengan disposición y eficiencia en atender a los clientes externos aplicando mayor criterio y autonomía como lo requieren los momentos de la verdad. La pirámide, entonces, tendrá la base en su parte superior y en ella estarán los empleados que “fabrican” el servicio con el cliente, y en su vértice inferior estará la alta gerencia brindando el apoyo para un eficiente servicio.

- **MEJORAMIENTO CONTINUO**

**INTRODUCCIÓN:** A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Este proceso de mejoramiento continuo adaptado a nuestro estudio permitirá entender el porque de nuestra propuesta de cambio a nivel del servicio de alimentos del HUDN, con el fin de alcanzar mejoras para deleitar al cliente interno y externo de la organización.

**CONCEPTOS:** Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Se ha determinado para este estudio el uso de estos conceptos, dada su adaptación a lo que pretendemos en la organización, con una excelente atención en el servicio de alimentos del HUDN.

**IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO:** La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

En el caso específico del servicio de alimentos del HUDN, se pretende mejorar la productividad de dicho sector y por ende mejorar el provecho que se obtiene de él para deleitar al cliente interno y externo de la organización como para ofertar quizá a un mercado externo sus productos.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.

### Ventajas:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas y una mejor atención a los clientes.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.
- Desventajas
- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Situación que nos lleva a analizar si la atención del servicio de alimentos está acorde con el resto de la organización.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

### ¿POR QUE MEJORAR?

EL CLIENTE ES EL REY: Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

Dado lo anterior, es relevante destacar que el HUDN se encuentra en proceso de acreditación, situación que demuestra el esfuerzo por mejorar en su prestación de servicios y por esto todos los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización deben ser tendientes a mejorar, situación que no debe ser ajena al servicio de alimentos dado que es parte integral de la atención a todos sus clientes.

**EL PROCESO DE MEJORAMIENTO:** La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. Todo lo anterior se contempla a lo largo del plan de acción propuesto en este trabajo de grado para lograr mejoras en la organización y en la atención a los clientes de la misma.

**ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO:** De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.

- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

**POLÍTICA DE CALIDAD:** La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

En el HUDN existe una política de calidad y es por esto que creemos conveniente que en el servicio de alimentos de la organización también esta sea difundida y compartida como una visión común y no que se ponga en funcionamiento la política de la empresa de outsourcing que tiene otro objeto diferente al de la organización.

- **COMPRENDER LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO.**

**EL EMPLEADO Y EL PROCESO:** Las personas le dan vida al proceso. Nuestro personal hace que el proceso funcione; sin él obtenemos nada. Necesitamos entender qué sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿qué partes del proceso les agradan?, ¿qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas no al contrario.

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el EMP no podrá tener éxito. Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Hable con ellos. Pídeles sus opiniones e ideas. Luego, ponga en práctica sus sugerencias. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.

En el desarrollo de los procesos del servicio de alimentos del HUDN, es necesario que los operarios adquieran sentido de pertenencia con la organización para lograr la sensibilidad en la atención y mejorar la percepción de los clientes.

**EFFECTIVIDAD DEL PROCESO:** La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de input de los clientes internos.
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso
- El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

#### ¿CÓMO PODRÍAMOS IDENTIFICAR ESTAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO?

El primer paso consiste en seleccionar características de efectividad más importantes. Las características de efectividad son indicadores del modo tan eficiente como está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el output satisface requerimientos del cliente.

Los indicadores típicos de falta de efectividad son:

- Producto y/o servicio inaceptables
- Quejas de los clientes.
- Altos costos de garantía.
- Disminución de la participación en el mercado.

- Acumulaciones de trabajo.
- Repetición del trabajo terminado.
- Rechazo del output.
- Output retrasado.
- Output incompleto.

Posteriormente, debemos reunir información sobre estas características de efectividad. El propósito de estos datos es revisar metódicamente la calidad de aquellas actividades fundamentales involucradas en el proceso y tratar de descubrir los así como las posibles causas (input, métodos, entrenamiento). Asegúrese de incluir preguntas sobre efectividad como parte de su cuestionario de revisión del proceso.

Se realizó en este trabajo una encuesta de satisfacción que permita observar la calidad de lo que el outsourcing ofrece en la atención diaria a los clientes internos y externos del hospital.

**EFICIENCIA DEL PROCESO:** Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el output por unidad de input. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output.
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad por unidad de output.
- Tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

## ¿ES NECESARIA LA CALIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA?

La calificación del proceso de manufactura garantiza que el diseño del proceso proporcione a los clientes productos aceptables. Un proceso deficiente puede destruir años de arduo trabajo. Los clientes recuerdan con amargura un desempeño mediocre aun mucho tiempo después de que se haya esfumado la dulzura de un servicio sobresaliente.

La calificación del proceso resulta útil, puesto que nos motiva para dar los primeros pasos hacia el mejoramiento continuo. Trátese de profesionales, empleados de oficina o jefes de nivel intermedio, a las personas les gusta ser reconocidas por sus esfuerzos y se sienten estimuladas por el reconocimiento público. La calificación del proceso proporciona un sistema de medición que infunde un sentimiento de orgullo en cada uno de los equipos.

## PARTICIPACIÓN DE LOS PROVEEDORES EN EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO:

La participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la empresa, es de gran importancia y en los casos en que una empresa desee que sus líneas de producción funcionen sin tropiezos y con inventarios reducidos, primero debe encontrar formas que le garanticen que las compras y embarques de partes y materiales que le lleguen sean funcionalmente aceptables uno tras otro, lo cual se puede lograr con una serie de técnicas que ayudan a realizar esa difícil tarea.

## CALIFICACIÓN INICIAL DEL PROVEEDOR:

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

En este estudio el proveedor del servicio es el outsourcing de alimentación y por esto la realización de este trabajo es una calificación que permite observar cual es la satisfacción de los clientes del HUDN con el servicio de alimentos.

## CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son entregas y costos. Un sistema para calificar a los proveedores debe por lógica, incluidos los tres.

De acuerdo a lo anterior se dará a lo largo de este trabajo la visión del cliente interno y externo de la organización estudiada, situación que permitirá aclarar que elementos se deben mejorar y si existe la necesidad de hacer una administración directa de este servicio.

### **1.3.2 Marco histórico:**

**RESEÑA HISTÓRICA DE LA ALIMENTACIÓN:** Para comprender la importancia de la alimentación dentro del rol social del ser humano y la trascendencia de la misma, es importante hacer una breve reseña histórica sobre la evolución de la alimentación con el fin de contextualizar el presente trabajo, teniendo en cuenta que desde siempre el hombre ha hecho del consumo alimentario una de las actividades más importantes en relación a su naturaleza tanto social como afectiva.

Cuentan los historiadores que un principio el hombre se alimentaba de bayas, frutos, raíces, hojas y tallos por millones de años; luego tras muchas dificultades aprendió a cazar, lo que le permitió sobrevivir desde el paleolítico, sobre todo en épocas glaciares.

Con el descubrimiento del fuego, hecho resaltado como fundamental, se afirma que la cocción de los alimentos permitió una masticación más cómoda, con ello el menor desarrollo de los músculos faciales y en consecuencia un mayor crecimiento de la cavidad craneana y del cerebro, lo que impulsa grandes cambios morfológicos en el hombre y en su manera de actuar y convivir en comunidad dejando poco a poco la vida nómada a tras e iniciando actividades de cuidado y domesticación de animales, teniéndose como referencia que el primer animal domesticado fue el reno ya que proporcionaba huesos para construir herramientas, carne para alimentarse y pieles para abrigarse. Este animal se acercó un poco más al hombre porque quizás se sintió atraído por la sal de la orina humana.

Luego según cálculos se relata que otro animal domesticado fue el perro que aparece como compañero del hombre alrededor del 10.000 a los 15.000 años a.c. Se dice que el perro sirvió como colaborador para ir a cazar y fue de igual forma muy importante en la ganadería ya que se convirtió en guardián. El hombre decidió encerrar a los animales herbívoros para tenerlos como alimento y a su vez de esta manera se fomentó la agricultura y el sedentarismo. Gracias a la mejoría del clima el hombre abandona las cuevas y construye cabañas con lo que se inicia la agricultura, actividad que se encargaba a las mujeres mientras el hombre cazaba.

Se inventó luego la cerámica que se utilizaba para hacer recipientes que ayudaban a la conservación y cocción de los alimentos. En el Oriente y occidente se introducen los primeros recipientes hechos de porcelanas y cerámicas los que

serán catalogados y recordados como los principales utensilios utilizados para la cocción y preparación de los alimentos. En algunos de estos pueblos principalmente los de oriente, la comida representaba un ritual de extraordinaria variedad en cuanto a sus formas de preparación, los tipos de alimentos ofrecidos generalmente típicos de cada región y aderezos de gustos peculiares.

ANTECEDENTES SOBRE LOS PRIMEROS SERVICIOS DE ALIMENTOS: El origen de lo que conocemos como restaurantes (la restauración) se produce en Francia, por ello se conocen frases que dicen "En Galia, la buena comida es indisoluble de la vida política social", y sobre este eslogan se edificará la tradición gastronómica francesa.

La cocina francesa se fue perfeccionando bajo la influencia romana. Los franceses eran aficionados a las bodas campesinas y meriendas campestres, pero este carácter festivo adquirió refinamiento al entrar en contacto con las costumbres romanas.

En el año 1765 se creó en París el que se reconoce como "El Primer Restaurante", el cual proporcionaba a las personas luego de un día de trabajo un "CALDO" fortificado que tenía como objetivo que estos trabajadores recuperaran las energías y fuerzas para continuar con sus labores al día siguiente. Este establecimiento recibió el nombre de "BOULANGER" quien fue el creador de este tipo de establecimiento.

"La Gran Taberna de Londres" fue el primer Restaurante en entregar a los clientes un servicio basado en una lista en la que ofrecía al comensal los productos y preparaciones del que disponía en su establecimiento. Fue Antonio Beauvilliers en el año 1782 quien comenzó a utilizar este sistema el que hoy se conoce como "MENÚ".

La gran revolución en materia de gastronomía se debe al cocinero francés Antonio Beauvilliers que en 1765 abre en París un "Bouillon" el primer restaurante. Los clientes se instalaban en mesitas con manteles. Esto comienza a aumentar cuando los cocineros privados de su empleo, por causa de sus amos se fugan al extranjero, y empiezan a abrir nuevos restaurantes.

Es así como bajo la influencia de la Revolución Francesa la gran cocina sale a la calle, en el año 1789 al comenzar la Revolución, se produjo una emigración de los grandes chef que hasta entonces pertenecían solo a la monarquía. Algunos se fueron del país llevándose sus conocimientos y técnicas culinarias a otras partes del mundo, mientras que los que se quedaron en Francia decidieron abrir sus propios restaurantes.

Es por esto que se considera a Francia como un país preocupado del desarrollo social de sus habitantes y es un país que mantiene viva la tradición y la

importancia de consumir los alimentos sentados todos alrededor de una mesa muy bien armada y sin alterar el orden ni la composición de la bien conocida “Comida Completa o Menú Completo” el que esta formado por: Entrada, Principal y Postre o Queso (Tradición que aún se mantiene íntegra).

A partir de la post guerra, se inicia la aparición de las grandes cadenas de comidas, con una gran influencia de los chef sobre las mismas, quienes representan una gran fuente de conocimientos y de ingresos, los cuales son apetecidos y buscados afanosamente por las grandes marcas agroalimentarias. Estas grandes cadenas de comidas han contribuido en incrementar la calidad de los productos, así como el aprendizaje gustativo. Además se esfuerzan por hacer que los niños descubran desde la infancia el gusto por la diversidad y la calidad. Sin embargo, gracias a los profesionales del buen gusto, los consumidores se han hecho más exigentes y saben imponer sus gustos.

Entre los sistema de franquicias más reconocidos a nivel mundial están Burger King, establecido en 1954 en Miami por Mc Lamore y David Edgerton, quienes creían en el concepto de ofrecer al cliente una buena comida a precios razonables, servicio rápido, ambiente atractivo y limpio. Actualmente Burger K. esta en los 50 estados de los EEUU y en 56 países de todo el mundo, cuenta con 8.900 restaurantes.

Pizza Hut: el primer local fue creado en Kansas (EEUU) en 1958 por los hermanos Franck y Dan Carny; La organización Pizza Hut a partir del año 1968 contaba con más restaurantes de pizza que ningún otro; en 1971 es la cadena número 1 en ventas y la más grande de restaurantes de pizza en el mundo.

Big Mac: Jim Delligatti busca un producto para competir con el dueño de un restaurante vecino, entonces en 1967 hizo una hamburguesa con 3 capas a la cual llamó Big Mac, hoy a 33 años de su aparición es el arquetipo de la hamburguesa americana y el producto favorito de los clientes de la cadena MC Donald's.

Por lo anterior, es relevante reconocer que los servicios de alimentos no solo son un negocio rentable sino uno de los centros de satisfacción de necesidades básicas para los seres humanos y que por este hecho, la satisfacción de ellas debe estar en la mira de las grandes organizaciones.

**MARCO HISTÓRICO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTOS POR PARTE DEL H.U.D.N:** El Hospital Departamental de Nariño, inicia su funcionamiento en Diciembre de 1975, el cual empezó su construcción por parte del Gobierno Nacional en el mes de Marzo de 1967, como Hospital Civil de Pasto, el cual se transforma en el Hospital Departamental.

Inicia sus actividades con el servicio de Consulta Externa, con una moderna infraestructura física para su época. En 1977, se dio apertura al servicio de

Nutrición, al igual que hospitalización, con Medicina Interna, Cirugía, Gineco Obstetricia, Pediatría y las unidades de apoyo como Radiología, Laboratorio, Patología, Rehabilitación y Farmacia.

Con la Ley de Seguridad Social, el Hospital, inicia los caminos tendientes a adaptarse, al nuevo modelo, y se transforma en Empresa Social del Estado.

Durante 1999, el Estado Colombiano interviene y se produce la reestructuración de la Organización con el apoyo decidido del Ministerio de Salud.

En el año 2004, la Honorable Asamblea del Departamento, modifica los estatutos, establece una nueva estructura, que está de acuerdo con el desarrollo de la estrategia y que se debe adaptar a la cultura de calidad que se pretende construir y lo convierte en Hospital Universitario Departamental de Nariño Empresa Social del Estado.

La institución mantiene cautivo el segmento de los servicios del tercer nivel de complejidad dentro de la región, al ser el único hospital con capacidad técnica para atender este tipo de casos; sin embargo cuenta con la competencia de varias instituciones privadas que también ofrecen la prestación de servicios de salud de segundo nivel de complejidad.

Dentro de los servicios de hotelería hospitalaria se encuentra el servicio de alimentos, el cual funcionaba con personal de planta adscritos a la nomina del hospital con sus correspondientes prestaciones salariales de ley, los cuales sumaban 18 personas entre operarias y jefes de cocina, el trabajo se distribuía en 2 turnos de 8 horas cada uno. La compra de suministros para el mismo, se realizaban de forma directa por el hospital acorde a los requerimientos realizados por el encargado del servicio de alimentos. El manejo de las compras de insumos para la preparación de alimentos se realizaba directamente por el área administrativa, acorde a los pedidos realizados por la persona encargada del economato. Con respecto a los pagos y los manejos contables del área del servicio de alimentos también eran realizados por el área administrativa del mismo.

Por carecer de un adecuado empoderamiento y asignación de responsabilidades a los trabajadores, permitió que se presentarán pérdidas considerables en insumos, elevados porcentajes de desperdicios y caducidad por expiración en fechas de vencimientos, sin que se presentara un responsable de dichos errores; de forma análoga se presentaban pérdidas económicas tanto en elementos de menaje, equipos de preparación aunado con una falta de conciencia en el ahorro de elementos como agua, gas, luz, teléfono y con una muy limitada cultura de aplicación de normatividad ambiental y aprovechamiento del reciclaje. Gran parte de la estructura física de este servicio había cumplido su vida útil o presentaba un marcado deterioro en su infraestructura general como de los equipos que allí

funcionaban; no se contaba con un área adecuada para la alimentación del personal y de internos y las instalaciones eléctricas e hidro-sanitarias presentaban un alto grado de deterioro.

Con la filosofía empresarial anterior, se pensaba que el servicio de alimentos hospitalario debía cumplir una función determinada dentro del engranaje del funcionamiento del hospital, pero descuidando su relevancia dentro del mismo, no se valoró la importancia de aplicar políticas gerenciales y empresariales con las cuales además de prestar un servicio de calidad para los clientes, el mismo sea rentable y no maltrate los intereses del personal del citado sector ni los intereses del hospital. Teniendo en cuenta que a nivel mundial el negocio de alimentos es uno de los más rentables y apreciados, el H.U.D.N, se enfocará a hacer rentar dicho servicio y en cierta forma ayudar a cubrir otras áreas del hospital que por diferentes circunstancias puedan generar pérdidas.

La falta de controles necesarios, de mayor empoderamiento, capacitación, establecimiento de metas y trabajo administrativo trajeron consigo pérdidas económicas para el hospital; hecho que precipitó la contratación de la prestación del servicio de alimentos mediante la modalidad de out-sourcing, con el objetivo de reducir gastos, sin reparar en las verdaderas causas de los sobre costos que se estaban ocasionando.

**HISTORIA DEL OUTSOURCING:** El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores, sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

### **1.3.3 Marco contextual:**

MOTIVOS POR LOS QUE EL H.U.D.N OPTA POR PRESCINDIR DE LA ADMINISTRACIÓN DIRECTA DEL SERVICIO DE ALIMENTOS Y ENTREGA LA CONDUCCIÓN POR SISTEMA DE OUT SOURCING: Cuando se toma la citada decisión hace más de 7 años, la práctica del outsourcing era considerada como un medio eficaz para reducir los costos principalmente; argumentando también el contar con una herramienta útil para el crecimiento del hospital como empresa, por razones tales como:

- Economía y reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y reducción de funciones no relacionadas con la razón de ser del hospital.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia entre otros propósitos.

Las razones anteriores hacían suponer al H.U.D.N que le permitiría enfocarse ampliamente en sus asuntos y su razón de ser, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos.

FORTALEZAS DEL H.U.D.N PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTOS HOSPITALARIO: Teniendo como base la alta demanda de los servicios de salud que tiene el H.U.D.N, y la necesidad de ser competitivos en el medio, el Hospital Universitario esta desarrollando unas políticas que desemboquen hacia una cultura de calidad, aplicados a todos y cada uno de sus servicios, entre otros el que se abordará en este trabajo como es una atención optima a los clientes internos y externos con el servicio de alimentos, este es de vital importancia para brindar confort y satisfacción dentro de mencionada organización. Por tal motivo se vienen desarrollando, practicas encaminadas a entregar un producto nutricional al cliente elaborado con estándares de calidad, con el cumplimiento de normas establecidas para los servicios de alimentos y sus productos, con la cantidad de nutrientes y calorías que requiera el paciente dependiendo de su patología, toda vez que no se puede entregar un solo menú para todas las personas hospitalizadas, sin tener en cuenta sus requerimientos nutricionales y necesidades específicas.

Entre otras fortalezas que podemos citar para la buena prestación del servicio de alimentos en el H.U.D.N se encuentran:

- Mano de obra calificada existente en la región para el funcionamiento del servicio de alimentos.
- Buena calidad y variedad de insumos.
- Disponibilidad de equipos necesarios para el adecuado funcionamiento del servicio de alimentos.
- Existencia de legislación precisa para la preparación inocua de los alimentos.
- Recepción de un número creciente de pacientes.
- Ser un hospital de tipo universitario.
- Ser el único hospital de tercer nivel de la región.
- Gozar de reconocimiento y credibilidad en el Departamento.
- Contar con un proceso en desarrollo de acreditación de calidad.
- Por su nivel y funcionalidad el H.U.D.N, cuenta con apoyo de carácter Departamental, Nacional y en algunas oportunidades de tipo internacional.
- Nuevas instalaciones de infraestructura física.
- Disponibilidad de productos alimenticios en la región y sustitutos alternativos para cubrir la producción del servicio de alimentos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Adecuados presupuestos de funcionamiento.
- Evolución constante de las expectativas de los consumidores y de los mercados en materia de alimentos.
- Posibilidad de generar y aplicar practicas de calidad in situ y a pequeña escala.
- Posibilidad de retomar las políticas macro de calidad del hospital y aplicarlas al servicio de alimentos.
- Conciencia general del consumidor interno y externo de demandar cada vez más productos de calidad.

DEBILIDADES DEL H.U.D.N PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTOS HOSPITALARIO: Es necesario contemplar las falencias que se presentan a este nivel con el fin de ofrecer alternativas que permitan optimizar tanto la prestación del servicio en si, como el bienestar del personal operativo del servicio de alimentos y de los clientes internos de la organización para lograr un verdadero equilibrio. Entre las debilidades más perceptibles se encuentran:

- Escasa motivación del personal operativo que labora en el servicio de alimentos.
- Desconocimiento por parte del personal operario de la normatividad que rige a los servicios de alimentos.
- Se carece de estudios en el H.U.D.N sobre relaciones costo beneficio, con respecto a otras formas de prestación de un servicio de alimentos.
- Falta de sentido de pertenencia institucional por parte de los trabajadores del servicio de alimentos, puesto que se trata de un out-sourcing del hospital.
- Carencia de registro de gastos que incurre el H.U.D.N al entregar las instalaciones de cocina y comedores, servicios públicos como agua, luz, teléfono, frente al canon de arrendamiento recibido de la empresa de out-sourcing de alimentación.
- Variabilidad de la calidad del producto ofrecido al cliente por parte del out – sourcing de alimentación.
- Falta de correctivos de fondo a las falencias presentadas por el out- sourcing de alimentos.
- El desconocimiento de otros servicios de alimentos, puede ocasionar un estancamiento en atención a los clientes, despreocupación en la aplicación de políticas de mejora continua y limitaciones para enfrentar el mercado.
- Por ser el servicio de alimentos un contrato por outsourcing, su funcionamiento no se realiza con la complementariedad, unión y vinculación deseada con el resto de las dependencias del hospital.
- Falta de elaboración de planteamientos alternativos en materia de servicio de alimentación, analizando pros y contras de los mismos.
- Escaso interés por descubrir las necesidades del cliente interno y por darle alternativas económicas para la adquisición de lo que ofrece el servicio de alimentos.

- Existencia de riesgo que la empresa de out-sourcing decida no continuar prestando sus servicios, situación que desencadenaría un nuevo proceso de adaptación de otra empresa a la organización.
- Falta de manejo de un buzón de sugerencias de responsabilidad directa del hospital, para corregir aspectos en la atención al cliente dada por el servicio de alimentos.

**POTENCIALIDAD PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTOS EN NARIÑO:** Para comprender un poco más el sector de los servicios de alimentos hospitalarios es necesario mencionar estadísticamente como se encuentra el sector salud en el Departamento de Nariño, para el cual la Red Pública Departamental cuenta con trescientas setenta y tres (373) Instituciones Prestadoras de Salud, distribuidas porcentualmente, así:

- Primer nivel de atención	98,4%
- Segundo nivel de atención	1,3%
- Tercer nivel de atención	0,3%

En cuanto a oferta de camas hospitalarias, el departamento cuenta con seiscientos veintisiete (627) camas, ubicadas así:

- En primer nivel con el 42,43% (266 camas), con un porcentaje de ocupación de 33,5 promedio día de estancia de 3,1 y giro cama de 55.
- En el segundo nivel de atención con el 35,24% (221 camas) con un porcentaje de ocupación de 80,7 promedio día de estancia 3,0 y giro cama de 68,8.
- En el tercer nivel de atención con el 22,33% (140 camas) con un porcentaje de ocupación de 98,5 promedio día de estancia 5 y giro cama de 98. Este considerable numero de camas hospitalarias, es un parámetro de análisis para considerar que existe una población cautiva que requiere atención alimentaría especializada, inocua y oportuna, lo que quiere decir que el cliente espera ser bien atendido, exigiendo un suministro alimentario con estándares de calidad en la atención como en la tecnificación para el cuidado de patologías de forma apropiada en nutrición.

Por otra parte, el recurso humano en las diferentes instituciones de salud se encuentra proporcionalmente distribuido en 33% para el área administrativa y 67% para el área asistencial, es necesario considerar que es un recurso humano cautivo que también necesita cubrir sus necesidades alimentarias y que requieren servicios de restaurante que cumplan con sus exigencias y que exceda sus expectativas ofreciendo precios alcanzables y disponibilidad de alimentos en el momento en que ellos lo requieran.

De forma análoga podemos mencionar que existe en la región personal con la idoneidad y preparación para el manejo tecnificado de los alimentos en hospitales y en los diferentes servicios de alimentos, sin embargo se requiere capacitación adicional al personal operativo para cumplir a cabalidad con tal fin, lo que no solo mejoraría las fuentes de empleo de personal capacitado sino también la tecnificación del sector. Por otra parte se necesita de proveedores de alimentos que ofrezcan calidad en sus productos, lo que amplía también las fuentes de trabajo por la necesidad de tecnificación en el manejo de estos insumos alimentarios.

**PROYECCIONES DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTOS EN LA REGIÓN:** En Colombia se están desarrollando varias transformaciones a causa de la internacionalización de la economía, lo que conlleva a una toma de conciencia sobre los aspectos económico, social y ambiental, como respuesta a los procesos de globalización y aunado con los grandes avances en sistemas de calidad y las políticas de apertura que se vienen impulsando a nivel mundial.

Se está prestando más importancia a los temas relacionados con alimentación y técnicas limpias de producción cuidando el ecosistema, ya que a nivel mundial se vienen generando un desabastecimiento de insumos de alimentación, problemas de aumento excesivo de la demanda de los mismos, disminución de la oferta de productos, los cuales pierden su atractivo económico, al ofrecerse al productor mejores opciones de compra de insumos agrícolas dirigidos a los bio-combustibles; lo que conlleva a políticas gubernamentales de racionalización del gasto y consumo de los mismos. Esa nueva realidad mundial se está tratando de subsanar con el aprovechamiento de los insumos en la producción alimenticia, protección del medio ambiente y campañas de concientización del buen uso de los alimentos, su utilidad nutricional, sus beneficios y las consecuencias del mal manejo de los mismos.

Dichas acciones tocan de forma directa a la región y en específico al Departamento de Nariño, por ser zona de frontera, contar con puerto sobre el mar y visualizarse como futuro paso de conexión terrestre entre el océano pacífico, la república del Perú y Brasil, lo que hace imprescindible que se aborden con seriedad procesos de mejoramiento en cada uno de los renglones de nuestra economía, incluyendo el sector de la salud y en especial el sector alimentario, que constituye como ya mencionado un pilar fundamental de toda población, el cual requiere fortalecer sus aspectos competitivos para convertirse en un sector con un capital humano y estructura adecuados, con un fortalecimiento de servicio al cliente que permitan afrontar los compromisos que trae los nuevos desafíos en favor del país.

#### 1.3.4 Marco conceptual:

COMPRESIÓN DE CONCEPTOS CLAVES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CALIDAD A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS ORGANIZACIONES: Es preciso analizar donde radican las principales semejanzas y diferencias entre el cliente interno y el externo, para ello se partirá de conceptos planteados por las normas internacionales ISO 9000 del 2000 entre otras fuentes, con ello pretendemos dar a conocer que elementos son de importancia para los diferentes tipos de clientes del hospital, y así acercarnos más a sus necesidades y cubrirlas satisfactoriamente en cuanto al aspecto alimentario se refiere.

- **Cliente:** es la Organización o persona que recibe un producto.

- **Producto:** es el Resultado de un proceso.

- **Proceso:** es el Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

**Servicio al cliente** : el funcionamiento del servicio al cliente se ilustra de buena forma en varios textos de Karl Albrecht, en donde describe que para poder entender la calidad de servicio, es necesario dar una atención previa, es decir si no hay una atención no habrá un servicio, por lo tanto atender es servir, recomendando dar mucha atención y cuidado al aspecto de atención al cliente, puesto que atender es el inicio del servicio, por lo que si esta no es bien percibido por el cliente, es probable que el servicio no se llegue a realizar; para entender mejor se puede afirmar de forma análoga que atender es la pregunta y el servir es la respuesta, que no hay respuestas sin preguntas previas, así como tampoco hay servicio sin atención previa.

**El triángulo de servicio:** es una forma de diagramar la interacción existente entre estos sus elementos básicos, visión o estrategia para el servicio; personal operativo orientado hacia el cliente y sistemas basados en el trato amistoso con el cliente, los cuales deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad.

**Out sourcing:** se entiende como un proceso de externalización de cualquier actividad, tanto logística, administrativa, operativa y/o productiva a través de un tercero que le permita a la entidad contratante mejorar la calidad de sus operaciones y el manejo de los productos; incrementar el nivel de servicio tanto en la garantía de volumen de pedidos y despachos, así como en el tiempo de transporte; variabilizar los costos para la entidad, buscando una disminución de costos.

**Servicio de alimentos:** son lugares donde se preparan y sirve alimentos a personas que requieren consumirlos; dichos sitios deben ser lugares de fácil operación y manejados de forma profesional para no incrementar costos, ni producir trastornos alimentarios, con una presentación y sabor de los alimentos adecuada.

Resulta acertado plantear que toda organización o persona que acuda a otra con la expectativa de recibir el resultado del proceso que se genere en esta, puede ser considerado un cliente; dicho de otra manera toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

**Plan de acción:** es una herramienta que todo empresario debe conocer, que consiste principalmente en una lista detallada de todos los pasos a seguir para poder llegar a la meta planteada desde un inicio. En el se debe listar uno por uno, todos y cada uno de los pasos a seguir, quien o quienes son los responsables de hacer ese paso específico y para cuando debe estar listo.

La idea básica es que cada uno sea responsable de la responsabilidad que le toca y deberá cumplirla en tiempo y forma. Los tiempos deberán ser realistas y contemplando cualquier incidente que pueda suceder.

**Balanced Scorecard:** Es una metodología que ayuda a hacer un puente de enlace entre la planificación y la gestión.

**DIFERENCIAS ENTRE CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:** Aún cuando conceptualmente, (utilizando los conceptos anteriores), resulte sustentable el término de cliente interno no todo el mundo aceptará esta definición, y es que entre ambos tipos de cliente existen diferencias que los separan notablemente entre las que se encuentran:

- Las necesidades que satisfacen.
- La forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección del cliente.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

**LAS NECESIDADES QUE SATISFACEN LOS CLIENTES:** El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc, mientras que en el caso del cliente interno para la

mayoría de las personas y aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero; cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para estas las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más clara. Para conocer aún más al cliente interno se definirá:

Ambos tipos de clientes al recibir un producto generalmente satisfacen no una única necesidad sino un conjunto de estas. En el caso del cliente externo la amplitud del conjunto con mayor frecuencia resulta más amplia y conocida, si bien al consumir un refresco le satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social o de afiliación si el acto de beber se realiza en colectivo o una necesidad de estatus si se compra un refresco de marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta una necesidad de autorrealización si tiempos atrás el consumidor no podía acceder al tipo de bebida que hoy degusta.

Cuando se trata del cliente interno, a pesar de que múltiples son los autores (Maslow, Mac. Gregor) que han descrito el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y auto estima.

**LAS FORMAS EN QUE LOS CLIENTES RETRIBUYEN LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES:** Mientras para todos resulta claro que la forma fundamental que posee el cliente externo para retribuir la satisfacción de una necesidad es el dinero, sin ignorar las otras, no todos se percatan que es mediante el propio esfuerzo físico y mental que el cliente interno retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría sienten que le hacen un favor al pagarle al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar, mientras ruegan porque el cliente externo les haga el favor de dejarlo servirle. No se percatan que si el trabajador de la empresa (cliente interno) no hubiera necesitado satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y recuperar el dinero pagado.

**EL PODER DE ELECCIÓN DEL CLIENTE:** “El cliente es el Rey” afirman los que saben que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de él para materializar su ganancia y este lo sabe, pero como casi siempre no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan

de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente exaltando de esta forma la importancia del cliente externo. Esta situación otorga gran poder al cliente externo quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonará y buscará otro.

No corre igual suerte el cliente interno, pues tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y sus similares, los otros clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades. Los que tienen trabajo ruegan por no perderlo pues de hacerlo tal vez no podrían volver a encontrarlo. Cuando un proveedor de fuente de empleo reconoce en uno de sus trabajadores una aptitud única o poco frecuente hace lo imposible por conservarlo concediéndole entonces el trato de cliente que siempre ha merecido y que rara vez le han otorgado.

En resumen el cliente externo goza de poder de elección pues su oferta para el proveedor es más escasa que lo que este último aporta, mientras que el cliente interno rara vez tiene poder de elección pues su oferta es abundante y lo que demanda escaso; sin embargo para el cliente externo (paciente) del Hospital, no necesariamente tiene la libertad de escoger el servicio a recibir a pesar que el producto pueda presentar algunas limitaciones por motivo de prescripción medica.

**LA DURACIÓN DEL PROCESO DE SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES:** Es una característica muy importante pues es la que más influye en que no se reconozca por todos la existencia del cliente interno.

La duración del ciclo del servicio mediante el cual el cliente externo recibe el producto que satisface sus necesidades resulta relativamente muy corta en comparación con la del ciclo del servicio que satisface las necesidades del cliente interno.

Usualmente los clientes externos consumen cualquier tipo de producto o reciben un servicio de atención personal de forma esporádica, incluso cuando la interacción es diaria, generalmente el intervalo de tiempo que le dedican a interactuar con el servicio para satisfacer una necesidad específica resulta pequeño en comparación con el total de horas del día, esto hace que durante ese breve periodo de tiempo el cliente externo se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

Esta brevedad induce a que el cliente sea más objetivo en su valoración y resulte muy difícil lograr modificar el proceso valorativo de este mediante la realización de cambios en sus expectativas, necesidades o en la propia valoración de lo recibido.

Todo este proceso planteado podría resumirse como la contracción del ciclo del servicio mediante una comprensión de los momentos de verdad.

Al contrario está el proceso mediante el cual el cliente interno satisface sus necesidades, en este caso el cliente interno generalmente interactúa con el ciclo del servicio casi todo los días. De tal forma que el cliente interno normalmente espera que sus necesidades sean satisfechas durante el transcurso del tiempo, esto hace que sus necesidades, sus prioridades y expectativas se modifiquen en el transcurso de este periodo, durante el cual se logra que la valoración del cliente interno sea más subjetiva, pasiva y sujeta a una mayor influencia de quien oferta el servicio.

Este otro caso podría resumirse como la dilatación del ciclo del servicio mediante la expansión de los momentos de verdad.

En resumen una vez realizado todo el análisis anterior se puede afirmar que:

- De acuerdo al análisis de los conceptos cliente, producto y proceso todo trabajador tiene derecho a ser considerado un cliente.
- La posibilidad que presenta cada proceso de poder a su vez ser descompuesto en otro conjunto de procesos se convierte en otra razón para la existencia del cliente interno.

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE DEL H.U.D.N:** El hospital Universitario Departamental de Nariño, tiene una cobertura de atención del 3.48% del total de la población del país, lo que lo ubica como una de las empresas prestadoras de servicios de salud más importantes a nivel regional y lo convierte en el centro de atención hospitalario de tercer nivel más importante del sur occidente colombiano, por lo anterior y con el fin de poder entender mejor el impacto generado en el cliente por la atención del servicio de alimentos, es relevante tener en cuenta las características de los usuarios del H.U.D.N haciendo un estudio de los últimos 6 años (2002 - 2008).

Para una mejor comprensión de lo analizado se dividirá a los clientes del H.U.D.N en dos grandes grupos:

**CLIENTES INTERNOS:** Por la naturaleza del Hospital, de tipo Universitario, por su amplia planta de personal y gran rotación del mismo, el cliente interno se encuentra conformado por trabajadores de planta 282, contratistas 400 que conforman el equipo médico y personal administrativo, trabajadores vinculados por out –sourcing 42 que específicamente son los trabajadores del servicio de alimentos, los encargados de vigilancia y el personal de aseo, además estudiantes de varias ramas como medicina, enfermería, auxiliares de enfermería, que conforman un amplio y atractivo sector a ser conquistado por el H.U.DN.

Dicho lo anterior y conociendo la amplitud y variedad del personal que trabaja en el hospital se debe destacar que lograr la satisfacción del mismo no es fácil, sin

embargo es necesario hacer un esfuerzo para lograr optimizar lo que se le ofrece, dado que el cliente interno ha sido descuidado en muchas empresas, y el H.U.D.N no es la excepción, a pesar que hace más de una década autores como Karl Albrech y Jack Carson popularizaran el término de Cliente Interno en sus libros “La Excelencia de los Servicios” y “La Revolución de los Servicios”, su uso y priorización no ha logrado generalizarse y es que no para todos resulta evidente que el que hasta hace poco y por siempre no fue más que el trabajador, asalariado, y a lo sumo, recurso humano, de momento resulte cliente y en el caso del hospital Universitario existe un muy atractivo sector a conquistar optimizando los servicios que allí se ofrecen, como es el servicio de alimentos.

Por lo anterior se hace necesario dar al cliente interno su real importancia dentro de los objetivos de la empresa, lo que implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un gasto o costo. Esto funciona con mayor eficiencia si se realizan varios ajustes en la empresa tales como apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa. La aplicación de este concepto de cliente interno permite reducir o anular lo que autores como Juan J. López S. llama “servicio cero o negativo” para lo cual se cita que un trabajador nuevo siempre necesitará un periodo de adaptación y, posiblemente, otro trabajador que le enseñe la estrategia de la empresa; al disminuir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evita peligros de mala publicidad en los momentos de la verdad entre el empleado y el cliente, fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado y disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores y al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas.

Se deber tener en cuenta que al igual que muchas empresas, en el Hospital Universitario Departamental de Nariño, existe una evidente falta de estímulos por parte de los directivos y la ausencia de departamentos integrales de marketing en los que el marketing relacional tenga peso específico. En resumen, aplicar el concepto de cliente interno supone una nueva forma de acercarse al cliente y de estructurar la organización, trastocando los valores tradicionales y creando otros nuevos más acordes con los gustos y deseos del visitante actual, en este caso, ofreciendo a este tipo de cliente un servicio de alimentación óptimo.

**CLIENTES EXTERNOS:** Se evidencia que existe pluralidad en el tipo de clientes, que tiene el hospital Departamental, tanto en su estrato socio-económico, su nivel académico, y por la forma de tomar el servicio una amplia mayoría son de tipo ocasional, aspectos que vuelven un reto mayor la atención al cliente dentro del sector del servicio de alimentos.

**Cuadro 1. NÚMERO DE PACIENTES SEGUN “SEXO O GÉNERO”**

Paciente	Numero	Porcentaje
Masculino	76.788	47%
Femenino	86.488	52.8%
* Indeterminado	269	0.2%
	163.545	

\* Se refiere a la población no nata.

Fuente. Este estudio

**Cuadro 2. NÚMERO DE PACIENTES SEGUN “SU PROCEDENCIA”**

Paciente	Numero	Porcentaje
Urbano	137.317	84%
Rural	26.228	16%
	163.545	

Fuente. Este estudio

**Cuadro 3. NÚMERO DE PACIENTES SEGÚN “TIPO DE VINCULACIÓN”**

Paciente	Características	Financiación	Numero	Porcentaje
Contributivo	Asalariados, trabajadores independientes (estratos 3 al 5)	Aportes del empleador y trabajador	15.935	9.7%
Vinculado	Pobre y no pertenecientes a ninguno de los regímenes	Recursos estatales de subsidio a la oferta.	87.358	53.4%
Subsidiado	Población pobre y vulnerable (SISBEN estratos 1 y 2)	Fosyga 1% (régimen contributivo)	40.032	24.5%
Particular	Cliente que paga por el servicio de forma directa (estratos del 3 al 5)	Recursos propios (auto costeo)	10.066	6.2%
Otros			10.154	6.2%
			163.545	

Fuente. Este estudio

**Cuadro 4. NÚMERO DE PACIENTES SEGUN “LA EDAD”**

Paciente	Numero	Porcentaje
Mayores de 90	1.474	0.9%
Mayores de 80	6.208	3.8%
Mayores de 70	10.736	6.6%
Mayores de 60	12.784	7.8%
Mayores de 50	15.593	9.5%
Mayores de 40	22.198	13.6%
Mayores de 30	29.188	17.8%
Mayores de 20	39.237	24%
Mayores de 10	14.045	8.6%
Mayores de 1	12.082	7.4%
	<b>163.545</b>	

Fuente. Este estudio

El 30% del total de los pacientes del hospital son afiliados y el 20% son beneficiarios de estos. No existe una información sistematizada respecto a los salarios de los usuarios dada la complejidad para obtener este dato.

Clientes usuarios y clientes institucionales EAPB (Empresas Administradoras de Planes de Beneficio) frente a la facturación generada y cobertura del mercado se refleja en la siguiente tabla.

**Cuadro 5. Clientes institucionales EAPB - frente a la facturación generada y cobertura del mercado**

RÉGIMEN	ENERO A OCT 2005 (Miles de Pesos)	PORCENTAJE	ENERO A DICIEMBRE 2006 (Miles de Pesos)	PORCENTAJE
VINCULADOS	\$ 12.747	50,90%	\$ 16.127	52,53%
SUBSIDIADOS	\$ 8.446	33,73%	\$ 9.979	32,50%
SOAT	\$ 1.724	6,88%	\$ 1.623	5,29%
CONTRIBUTIVO	\$ 749	2,99%	\$ 1.525	4,97%
REGIMENES ESPECIALES	\$ 858	3,43%	\$ 804	2,62%
IPS	\$ 453	1,81%	\$ 514	1,67%
EVENTO CATASTRÓFICO	\$ 58	0,23%	\$ 123	0,40%
RIESGOS PROFESIONALES	\$ 9	0,04%	\$ 8	0,03%
	<b>\$ 25.043</b>		<b>\$ 30.703</b>	

Fuente. Este estudio

## 1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente trabajo de grado iniciará con una fase investigativa, la cual se caracterizará principalmente por compilar y buscar información de diferentes fuentes de las cuales la más importante será el Hospital Universitario Departamental de Nariño, con su servicio de alimentos, con el fin de procesar y analizar los datos obtenidos, en aras de determinar el impacto generado en el cliente, a causa del manejo actual de dicho servicio en la modalidad de Out Sourcing.

Se consultará, analizará e investigará con las oficinas de calidad y planeación y nutrición, las virtudes y dificultades que se presentan en el servicio alimentos, con respecto a la atención del cliente.

Para determinar la satisfacción del cliente, se realizará una encuesta con una escala hedónica que permitirá dar a este estudio los elementos que necesita para definir los factores que deben mejorar en la atención al cliente.

La metodología a utilizar esta basada en el libro Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación de Carlos Eduardo Méndez Álvarez (tercera edición).

**1.4.1 Tipo de estudio.** Este trabajo de grado se realizará con un estudio de tipo exploratorio, dada que en el se aclararán conceptos y se despejarán dudas con respecto a la atención al cliente en el servicio de alimentos con la empresa contratada por el H.U.D.N, además este trabajo puede servir como punto de partida para otras investigaciones que permitan optimizar el manejo del servicio de alimentos en el H.U.D.N.

**1.4.2 Método de investigación.** El método de investigación que se aplicará será el método de análisis, ya que se identifica cada una de las partes de la información obtenida sobre el funcionamiento actual del servicio de alimentos, sus problemas, debilidades, fortalezas, oportunidades, sus causas y efectos, para establecer el tipo de correctivos a realizar en beneficio del cliente del Hospital.

## **2. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL H.U.D.N, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN.**

### **2.1 COMO ENCONTRAR LO QUE NUESTROS CLIENTES DESEAN?**

Al diagnosticar el impacto en el cliente que utiliza el servicio de alimentos, se busca que fortalezas y desventajas se tienen, con el fin de mejorar y redireccionar la forma de prestar el servicio al cliente.

Crear una nueva orientación del servicio en una organización a la antigua, generalmente implica algunas de las siguientes etapas:

- Evaluar el nivel actual de la calidad del servicio.
- Clarificar la estrategia del servicio.
- Educar a la organización.
- Poner en marcha nuevas tácticas dentro del personal que trata al público-
- Fortalecer la nueva orientación y hacerla permanente.<sup>2</sup>

La formación de criterios validos para la calidad del servicio requiere una intima comprensión de lo que nuestros clientes desean y necesitan de nosotros. Si hemos venido haciendo regularmente buenas investigaciones de mercados, tendremos toda la información necesaria que nos ayuda a entender las expectativas y motivaciones del cliente. “Si nuestra investigación de mercados es floja o no hay, entonces tendremos que incluir por lo menos un estudio mínimo de los factores demográficos y psicográficos de los clientes, como paso inicial para nuestra auditoria del servicio.”<sup>3</sup>

El segundo paso en la auditoria del servicio consiste en determinar que medios se deben utilizar en la recolección de datos necesarios para la evaluación. Aquí podemos escoger entre varias técnicas, como encuestas con los clientes, entrevistas personales o telefónicas y entrevistas con grupos foco que incluyen

---

<sup>2</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: Como se enseña a bailar a un elefante. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 175.

<sup>3</sup> Ibid: Como se enseña a bailar a un elefante. p. 176.

grupos de clientes voluntarios para la información de respuestas. “También podemos utilizar los mismos métodos de recolección de datos haciendo preguntas a los dependientes que tienen contacto con el público, en la organización. Ellos pueden suministrar hechos y perspectivas que ignorábamos”.<sup>4</sup>

Es claro que para el cliente del hospital, no es relevante la producción económica del servicio de alimentos, ni su desarrollo o si este es prestado en forma directa por el hospital o se ejecuta por medio de la tercerización del mismo; lo que percibe finalmente el cliente es la calidad del servicio, la atención que recibe, mostrando su satisfacción o inconformidad frente a él, situación que afecta directamente a la organización; por esto, se estudia a continuación las necesidades de los clientes del hospital, haciendo uso de encuestas de satisfacción que permitan percibir que necesidades latentes hay para poderlas solventar.

## **2.2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A LOS CLIENTES CON RESPECTO A LA ATENCIÓN RECIBIDA EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL H.U.D.N**

Con el fin de conocer el impacto generado en el cliente interno y externo por la actual prestación del servicio de alimentos e implementar las mejoras para optimizar la calidad integral de dicho servicio, se aplicó una encuesta de opinión a trabajadores del Hospital (cliente interno) y a pacientes mayores de edad y en algunos casos a sus acompañantes (cliente externo).

Las encuestas practicadas a los clientes externos fueron asesoradas y aprobadas por personal de la oficina de planeación y calidad del hospital. Las respuestas de la encuesta se midieron de acuerdo a una escala hedónica que califica cada ítem en excelente, bueno, regular, malo; la encuesta fue implementada en la organización por un tiempo de 4 meses, para un total de 384 pacientes encuestados, número obtenido por la organización según normas Icontec en donde se encuesta una cifra de pacientes con un 95% de confiabilidad y un 5% esperado de error; se tuvo en cuenta además realizar esta encuesta a pacientes de todo el hospital sin distinción de edad, sexo, raza etc. Esta encuesta fue realizada por la nutricionista dietista del hospital y se encuentra inmersa en la encuesta general que se practica a los pacientes del hospital y no fue concedido implementar otras preguntas adicionales como las practicadas al cliente interno, debido a que el personal de la oficina de calidad considera que no es adecuado importunar a los pacientes haciendo cuestionarios adicionales ya que la encuesta contiene los interrogantes de toda la organización y es extensa.

---

<sup>4</sup> Ibid: Como se enseña a bailar a un elefante. p. 177.

Por lo que atañe a la encuesta practicada a los clientes internos se utilizaron preguntas similares que se realizaron a los clientes externos en cuanto a calidad y atención recibida por el servicio de alimentos pero además se anexaron preguntas de interés para esta investigación especificando la importancia que le dan a los precios a los que se les vende los productos y si perciben la existencia de algunos beneficios ofrecidos en este servicio por ser los clientes internos del hospital; tanto la realización de esta encuesta como su puesta en práctica estuvo a cargo de los integrantes del desarrollo de este trabajo de grado y fue revisada por la oficina de calidad de la organización estudiada. Esta encuesta se practicó en trabajadores de planta y de contrato en sus diferentes modalidades, con el fin de obtener información clara y sin sesgos de ningún tipo; dicha encuesta se realizó en un número de 42 trabajadores, cantidad obtenida usando la misma fórmula de normas Icontec para el total de los trabajadores del hospital. Se anexan formatos usados.

**2.2.1 Resultados.** Para el desarrollo de este trabajo de grado, se tendrá en cuenta los objetivos que se han propuesto evaluar, examinando el estado actual de la prestación del servicio y si se deben aumentar los beneficios, tanto para el cliente interno como para el cliente externo del HUDN o si es necesario hacer cambios que mejoren la atención y percepción de los clientes, si al menos no en su totalidad ampliar los beneficios que se reciben.

CLIENTES EXTERNOS: La encuesta y el tipo de preguntas consultadas se exponen en el siguiente formato desarrollado por la oficina de planeación y calidad del Hospital Universitario Departamental de Nariño, donde se muestran únicamente los módulos que contienen la información que atañe a este trabajo de grado y no su totalidad, debido a que es muy extensa:

## Cuadro 6. FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTE EXTERNO

### MODULO . INFORMACIÓN GENERAL DEL USUARIO

<b>1. EDAD</b>	<b>2. GENERO</b>		<b>3. ESCOLARIDAD</b>					<b>4. REGIMEN</b>							<b>6. UTILIZA EL SERVICIO POR</b>		
	1. F	2. M	1. PR	2. SE	3. TE	4. UN	5. OT	1. V	2. S	3. SP	4. C	5. P	6. D	7. NS	1. (1)	2. (2)	3. (> 2)
							<b>5. EMPRESA A LA CUAL SE ENCUENTRA AFILIADO</b>										

<b>7 PROCEDENCIA</b>	
1. MUNICIPIO	2. DEPARTAMENTO

8. Evalúe el trato recibido por el personal de	1. SEGURIDAD				2. LIMPIEZA				3. NUTRICIÓN				
	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	
	4. CAMILLEROS												
	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA									

9. Como evalúa la alimentación suministrada con referencia a:	1. CALIDAD				2. TEMPERATURA				3. PRESENTACIÓN				
	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	
	4. HORARIO												
	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA									

\_\_\_\_\_  
FIRMA ENCUESTADOR

<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
Grupo de Hospitalización	Gestión de Calidad	Gerencia

Fuente.

Este

estudio.

**Cuadro 7. DATOS MENSUALES OBTENIDOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS.**

Sabor	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Promedio
	No. de personas	%	%						
Excelente	6	11,32	15	11,19	8	7,41	6	6,74	9,2
Bueno	42	79,25	110	82,09	96	88,89	81	91,01	85,3
Regular	5	9,43	8	5,97	4	3,7	2	2,25	5,3
Malo	0	0	1	0,75	0	0	0	0	0,2
<b>Temperatura</b>									
Excelente	5	9,43	10	7,46	5	4,63	7	7,87	7,3
Bueno	43	81,13	117	87,31	103	95,37	80	89,89	88,4
Regular	5	9,43	7	5,22	0	0	2	2,25	4,2
Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Presentación</b>									
Excelente	7	13,21	13	9,7	7	6,48	8	8,99	9,6
Bueno	43	81,13	117	87,31	101	93,52	79	88,76	87,7
Regular	3	5,66	4	2,99	0	0	2	2,25	2,7
Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Horario</b>									
Excelente	9	16,98	16	11,94	8	7,41	8	8,99	11,3
Bueno	43	81,13	117	87,31	100	92,59	79	88,76	87,4
Regular	1	1,89	1	0,75	0	0	2	2,25	1,2
Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Variedad</b>									
Excelente	3	5,66	8	5,97	6	5,56	7	7,87	6,3
Bueno	47	88,68	120	89,55	102	94,44	80	89,89	90,6
Regular	3	5,66	5	3,73	0	0	2	2,25	2,9
Malo	0	0	1	0,75	0	0	0	0	0,2
<b>Trato</b>									
Excelente	6	11,32	17	12,69	6	5,56	10	11,24	10,2
Bueno	46	86,79	111	82,84	102	94,44	78	87,64	87,9
Regular	1	1,89	5	3,73	0	0	1	1,12	1,7
Malo	0	0	1	0,75	0	0	0	0	0,2

Fuente. Este estudio.

En la tabulación de datos de encuesta al cliente externo se encontró:

**Cuadro 8. CONSOLIDADO DE ENCUESTA DATOS MENSUALES CLIENTES EXTERNOS.**

Ítems medidos	Excelente %	Bueno %	Regular %	Malo %
Sabor	9.15	85.26	5.33	0.7
Temperatura	7.33	88.33	4.7	0
Presentación	9.58	87.56	2.71	0
Horario	11.31	87.34	1.6	0
Variedad	6.25	90.55	2.9	0.7
Atención/Trato	10.18	87.82	2.25	0.7

Fuente. Este estudio.

**OBSERVACIONES DE LA ENCUESTA PRACTICADA AL CLIENTE EXTERNO:**

En cuanto a estos últimos, se puede exponer que recibían dietas según su patología de base, como son dieta corriente o normal, hiperproteíca, hipoglucida o sus variantes; se excluyó a pacientes en estado crítico y ambulatorios; en la encuesta se indagó sobre la percepción de dichos clientes en cuanto al trato recibido por el personal que los atendió, sabor de los productos alimenticios que recibieron, temperatura, presentación, horario, y variedad. En esta encuesta se incluye ítems que surgen de las necesidades de la organización en la prestación del servicio como son básicamente la calidad del servicio y la atención prestada por el personal de contacto.

Se encuestó al género masculino como femenino, sin distingo de grado de escolaridad, tiempo de estancia hospitalaria, estrato social, lo que permite dar una visión clara del pensamiento de los clientes externos de la organización.

**CALIDAD DE LA ALIMENTACIÓN:** Podemos mencionar que la alimentación en cuanto a sabor, temperatura, presentación, horario de atención y variedad en general está calificada por el cliente externo como buena (87.81% promedio), y por el hecho de encontrarse por encima del 85% se considera a los proveedores como confiables, siendo este hecho positivo para la organización; sin embargo, tal aspecto debe continuar en forma mínima dentro de esta calificación; dado que lo que se busca es exceder las expectativas del cliente, por lo que se hace necesario ocuparse en indagar cuales son los detalles que permiten alcanzar el objetivo deseado que es lograr un porcentaje mayor dentro de la excelencia.

Es relevante considerar que el cliente externo en algunos momentos se ha sentido excepcionalmente atendido, situación que permite pensar que existe preocupación por hacer una buena atención, sin embargo hay respuestas que muestran insatisfacción y aunque es en bajo porcentaje; se necesita indagar el porque de

dichos casos, con el fin de explorar los gustos del cliente ofreciendo una alimentación que exceda sus expectativas.

**ATENCIÓN AL CLIENTE:** Con respecto a la atención podemos concluir que según la tendencia porcentual (87.82%), hay un buen manejo de los puntos de contacto con los clientes; es necesario trabajar más en el conocimiento de los mismos para superar los impases que se presenten, enseñando a los empleados que atienden a los clientes, elementos para superar la atención prestada, es decir, empoderar más al operario en su labor, hacer que reconozca la importancia de la misma para lograr que sea considerada excelente.

- **CLIENTES INTERNOS**

El formato de encuesta y el tipo de preguntas consultadas se muestran en el siguiente formato:

**Cuadro 9. FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO, PARA CLIENTES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

MODULO 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL USUARIO																						
1. EDAD	2. GENERO		3. ESCOLARIDAD					4. TIEMPO DE TRABAJO.					5. TIPO DE VINCULACIÓN									
	F	M	PRI	SEC	TEC	UNIV	OTR	0 -5 años	0 -10 años	10 y más	Practi ca Univ.	Pasantía	Intern ado	Otr o	PLAN TA	CON TRATO	OUT SOURCI NG					
MODULO 2. ATENCIÓN DIARIA																						
1. Conoce usted el nombre de las personas que habitualmente lo están atendiendo en el servicio de alimentos.											SI		NO									
2. En relación con la variedad y la composición de los menús, esta usted											Muy Satisfecho		Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho							
3. En relación con la cantidad de los platos servidos, esta usted											Muy Satisfecho		Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho							
4. En relación con la acogida y el comportamiento del personal, esta usted											Muy Satisfecho		Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho							
5. En relación con la limpieza de las instalaciones e higiene del menaje, esta usted											Muy Satisfecho		Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho							
6. Evalué la oportunidad de respuesta ante el llamado al personal que lo atiende en el servicio de alimentos.											Excelente		Buena		Regular		Mala					
7. Evalué la disposición para atenderlo por parte del personal :											Excelente		Buena		Regular		Mala					
8. Evalué los precios a los que se le venden los productos del servicio de alimentos											Excelente		Buena		Regular		Mala					
9. Evalué la amabilidad con que prestan los servicios:											Excelente		Buena		Regular		Mala					
10. Evalué la calidad de beneficios que recibe en el servicio de alimentos por ser trabajador del hospital.											Excelente		Buena		Regular		Mala					
11. Como evalúa la alimentación suministrada con referencia a:											1.CALIDAD				2.TEMPERATURA				3.PRESENTACION			
											4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA
SUGERENCIAS											4. HORARIO				5. HIGIENE							
											4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA				

**Cuadro 10. DATOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL H.U.D.N, PARA CLIENTES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

MODULO 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL USUARIO										
1. EDAD	2. GENERO		3. ESCOLARIDAD					5. TIPO DE VINCULACIÓN		
	F	M	PRI	SEC	TEC	UNIV	OTR	PLAN TA	CON TRATO	OUT SOURCING
<b>personas</b>	14	28	0	6	10	24	2			
<b>%</b>	33,3	66,7	0	14,3	23,8	57,1	4,8			
4. TIEMPO DE TRABAJO.							5. TIPO DE VINCULACIÓN			
0 -5 años	0 -10 años	10 y más	Practica Univ.	Pasantía	Internado	Otro	PLAN TA	CON TRATO	OUT SOURCING	
20	10	12	0	0	0	0				
47,6	23,8	28,6	0	0	0	0	16	26	0	
							<b>%</b> 38,1	61,9	0	
MODULO 2. ATENCIÓN DIARIA										
1. Conoce usted el nombre de las personas que habitualmente lo están atendiendo en el servicio de alimentos.	SI	NO								
	15	27								
	<b>%</b> 35,7	64,3								
2. En relación con la variedad y la composición de los menús, esta usted	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho						
	7	23	11	1						
	<b>%</b> 16,7	54,8	26,2	2,4						
3. En relación con la cantidad de los platos servidos, esta usted	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho						
	6	27	8	1						
	<b>%</b> 14,3	64,3	19	2,4						
4. En relación con la acogida y el comportamiento del personal, esta usted	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho						
	16	20	5	1						
	<b>%</b> 38,1	47,6	11,9	2,4						

5. En relación con la limpieza de las instalaciones e higiene del menaje, esta usted	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho					
	16	23	3	0					
	% 38,1	54,8	7,1	0					
6. Evalué la oportunidad de respuesta ante el llamado al personal que lo atiende en el servicio de alimentos.	Excelente	Buena	Regular	Mala					
	10	26	6	0					
	% 23,8	61,9	14,3	0					
7. Evalué la disposición para atenderlo por parte del personal	1.OPERARIO								
	Exce	Bue	Reg	Mala					
	11	25	6	0					
%	26,2	59,5	14,3	0					
8. Evalué los precios a los que se le venden los productos del servicio de alimentos	Excelente	Buena	Regular	Mala					
	4	23	13	2					
	% 9,5	54,8	31	4,8					
9. Evalué la amabilidad con que prestan los servicios:	1.OPERARIO								
	Exce	Bue	Reg	Mala					
	12	26	4	0					
%	28,6	61,9	9,5	0					
10. Evalué la calidad de beneficios que recibe en el servicio de alimentos por ser trabajador del hospital.	Excelente	Buena	Regular	Mala					
	8	23	8	3					
	% 19	54,8	19	7,1					
11. Como evalúa la alimentación suministrada con referencia a:	1.CALIDAD				2.TEMPERATURA				
	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX
	11	27	3	1	4	26	11	1	8
	% 26,2	64,3	7,1	2,4	9,5	61,9	26,2	2,4	19
	4. HORARIO				5. HIGIENE				
	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	4.EX	3.BU	2.RE	1.MA	
	7	23	11	1	16	21	5	0	
	% 16,7	54,8	26,2	2,4	38,1	50	11,9	0	
	personas								

Fuente. Este Estudio

**OBSERVACIONES DE LA ENCUESTA PRACTICADA AL CLIENTE INTERNO:**  
Estos clientes de la organización reciben la atención del servicio de alimentos por la compra del servicio tanto de desayuno como de almuerzo o refrigerios; por lo habitual, solicitan una dieta normal o corriente y en algunos casos hacen solicitudes especiales por celebraciones entre otras circunstancias.

Después de la realización de la encuesta se pueden hacer las siguientes observaciones:

Se encuestó al género masculino como femenino, sin distingo de grado de escolaridad, tiempo laboral, ni tipo de vinculación, lo que permite dar una visión clara del pensamiento de los clientes internos de la organización.

En la encuesta se deseaba conocer la satisfacción del cliente frente a la atención recibida y se encontró que existe un alto porcentaje (67,3%) de las personas que desconocen quien los atiende, lo que indica poca comunicación por parte del servicio de alimentos con el personal que labora en el Hospital; aunque la mayoría refieren tener buena acogida y calidez en la atención.

Con respecto a la satisfacción del cliente con la variedad y composición del menú existe satisfacción con lo recibido en un 71,5% de las personas encuestadas, sin embargo hay un porcentaje considerable (28,6%) que debería ser indagado en sus necesidades para poder lograr exceder sus expectativas.

Por ser la cantidad de alimento recibido uno de los elementos con los que existe más satisfacción (78,6%), será adecuado continuar ofreciendo las mismas porciones para deleitar a los clientes.

Otro de los factores adecuados es la higiene ya que el 92,9% de las personas encuestadas se encuentran en el rango de muy satisfechos y satisfechos; elemento mínimo que permite al cliente sentir confianza en el consumo de los alimentos, por esto se debe continuar con ella.

A pesar de encontrar que la mayoría de los clientes internos están satisfechos con la oportunidad en la atención (85,7%), es necesario mejorar la disposición para atender y la amabilidad, haciendo énfasis en la calidad de en la atención para ganar más clientes.

En cuanto a los precios el 64,3% de las personas están satisfechos con los precios de los productos ofrecidos por el servicio de alimentos y el 35,8% no lo están, por lo cual se hace necesario buscar más alternativas de pago y de cobro como permitir que sean más accesibles con el fin de mejorar el flujo de clientes que disfruten la atención del servicio de alimentos.

En cuanto a los beneficios que el cliente interno recibe del servicio de alimentos por ser parte de la organización el 73,8% muestra que existe satisfacción en su gran mayoría; sin embargo hay un sector de los cliente internos que esperan más y mejores beneficios (26,1%) para lo cual es necesario trabajar por ejemplo con tiqueteras económicas, reconocimiento a los clientes fieles, abaratar precios de algunos alimentos etc. Estos aspectos no son adecuadamente manejados por el out sourcing dado que los intereses económicos de la empresa generan mayor dificultad para ofrecer beneficios.

Al evaluar la alimentación se encuentran altos porcentajes de clientes internos, que sienten agrado con la calidad, la temperatura, presentación, horario e higiene de la comida recibida, sin embargo la excelencia en la atención debe trabajarse más para superar los porcentajes encontrados y ganar más clientes.

**2.2.2 ¿Están satisfechos los clientes del H.U.D.N con el servicio de alimentos?** Los porcentajes obtenidos en las encuestas que se practicaron para el desarrollo de este estudio en el HUDN, desalojan proporciones que de acuerdo a la escala hedónica califica la atención como adecuada en la gran mayoría de los ítems, permitiendo definir que los clientes se encuentran conformes con lo que se ofrece en el servicio de alimentos; sin embargo, es relevante tener en cuenta que una calificación señalada como buena, no necesariamente muestra que se excede las expectativas del cliente, quien dentro de la misma escala, tiene la opción de hacer una calificación superior.

Lo anterior lleva a reflexionar sobre el hecho de enamorar al cliente con la atención y no solo lograr satisfacer sus necesidades primarias, también sus necesidades psico-sociales y esto no es otra cosa que ofrecer lo que el hombre por su naturaleza necesita, es decir solicita ser valorado, respetado, escuchado, recompensado, e incluso ser disculpado, pertenecer a un grupo, no estar limitado y generalmente tener siempre la razón. La rivalidad en el mercado y la competencia cruel que se ha desencadenado en nuestros días, requiere que el cliente no solamente se “beneficie” de una guerra de precios o de recibir únicamente lo fundamental.

Esta combinación de necesidades ha hecho que la calidad en el servicio al cliente se haya vuelto algo mas que una ciencia, se ha convertido en un arte en el cual entra en juego toda la organización, desde el contacto directo, como es el caso de la atención con el servicio de alimentos, hasta el contacto indirecto con el cliente.

Debido a que el cliente ya no pretende salir únicamente satisfecho de la empresa, se debe crear un ambiente propicio para que salga totalmente enamorado del servicio prestado, talvez hablar de enamoramiento sea un poco exagerado, sin embargo al ganar el corazón del cliente, se logra un cliente fiel al servicio de alimentos y se llevará también una excelente imagen del HUDN. Enamorar a un

cliente, como plantea Brian Clegg en su libro *Cautive el corazón de sus clientes*, supone persuadirle, arroparlo, sonreírle y sobre todo satisfacer sus deseos.

Teniendo en cuenta que el core bussines del Hospital Departamental es la prestación de servicios de salud, los mismos se prestan de manera integral, es decir si un paciente llega a recibir los servicios del H.U.D.N, tendrá varios puntos de contacto, como son por ejemplo área administrativa, facturación, laboratorio, apoyo diagnostico, hospitalización, servicio de alimentos y personal de seguridad entre otros, donde la inadecuada prestación del servicio en uno de los puntos citados, podría malograr la percepción que se lleve el cliente externo del hospital, a pesar que su objetivo principal de tratamiento en salud haya sido suplido y exitoso.

**2.2.3 Ficha técnica de la encuesta.** Para alcanzar y mejorar continuamente la calidad brindada a los clientes, se requiere establecer canales efectivos de comunicación interna y externa, que permitan a la organización con la participación de todos no sólo captar su satisfacción, sino medir el grado de la misma (apartado 8.2.1 de la ISO 9001 y 9004:2000). “El cambio en el enfoque en el tratamiento de la interfase con el cliente pasaría inadvertido si no se toma en cuenta la interrelación de los principios de la calidad en que se basa la gestión de la calidad, según las normas ISO 9000 en su versión del año 2000”.<sup>5</sup>

La ficha técnica de las encuestas, tanto de cliente interno como externo se muestran a continuación:

---

<sup>5</sup> IRULEGUI Agustín y HERNÁNDEZ Aracelia. *Medición interactiva de la satisfacción del cliente. una experiencia práctica de mejora continúa.*

**Cuadro 11. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA CLIENTE EXTERNO.**

<b>SOLICITADA POR:</b>	GERENCIA H.U.D.N	<b>REALIZADA POR:</b>	OFICINA DE CALIDAD H.U.D.N- NUTRICIÓN.
<b>ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN :</b>	POR MUESTREO	<b>UNIVERSO :</b>	H.U.D.N.
<b>UNIDAD DE MUESTREO:</b>	PACIENTES DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL	<b>FECHA :</b>	MESES DE MARZO, ABRIL, MAYO Y JUNIO DEL 2008.
<b>ÁREA DE COBERTURA:</b>	H.U.D.N	<b>TIPO DE MUESTREO:</b>	PROBABILISTICO.
<b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b>	ENCUESTA.	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b>	384 PERSONAS.
<b>OBJETIVO DE LA ENCUESTA:</b>	DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES CON EL SERVICIO DE ALIMENTOS	<b>Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS</b>	9
<b>ERROR ESTÁNDAR</b>	5.0%	<b>CONFIABILIDAD</b>	95%
<b>REQUISITOS APLICADOS A LA ENCUESTA :</b>	PACIENTES MAYORES DE EDAD; SE EXCLUYEN PACIENTES EN ESTADO CRÍTICO Y AMBULATORIOS.		

**Cuadro 12. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA CLIENTE INTERNO.**

<b>SOLICITADA POR:</b>	ESTUDIANTES ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA	<b>REALIZADA POR:</b>	OFICINA DE CALIDAD H.U.D.N- ESTUDIANTES E.A.G Universidad de Nariño.
<b>ANÁLISIS DE LA POBLACION :</b>	POR MUESTREO	<b>UNIVERSO :</b>	H.U.D.N.
<b>UNIDAD DE MUESTREO:</b>	PERSONAL QUE LABORA EN EL H.U.D.N	<b>FECHA :</b>	MES DE JUNIO DE 2008.
<b>AREA DE COBERTURA:</b>	H.U.D.N	<b>TIPO DE MUESTREO:</b>	PROBABILÍSTICA.
<b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b>	ENCUESTA.	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b>	42 PERSONAS.
<b>OBJETIVO DE LA ENCUESTA:</b>	DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO CON EL SERVICIO DE ALIMENTOS	<b>Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS</b>	11
<b>ERROR ESTÁNDAR</b>	5.0%	<b>CONFIABILIDAD</b>	95%
<b>REQUISITOS APLICADOS A LA ENCUESTA:</b>	PERSONAL QUE LABORA EN EL H.U.D.N EN LA ACTUALIDAD.		

### **3. RIESGOS Y BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES Y LA ORGANIZACIÓN, QUE EXISTEN A CAUSA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OUTSOURCING DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO.**

Después de esbozar nuestros diferentes ciclos del servicio, de identificar los momentos de verdad relacionados con ellos y de recopilar los datos para la evaluación, estamos listos para compilar la información y organizarla en forma conveniente para el análisis de la gerencia. Podemos descubrir los vacíos principales de nuestros conocimientos sobre las expectativas de los clientes, identificar los sectores donde estamos peligrosamente bajos de calidad y saber los sectores donde nos destacamos. Con esta especie de perfil de la calidad del servicio, estamos listos para hacernos una pregunta: “¿Cual debe ser nuestra estrategia del servicio?”.<sup>6</sup>

Necesitamos comunicar en primer lugar la estrategia del servicio a los dependientes que tienen contacto con el público, para que ellos sepan en que deseamos que se concentren. “Luego necesitamos hacerle saber como lo están haciendo. El eslabón más débil en muchas organizaciones de servicio consiste en la falta de un proceso de retroinformación de “circuito cerrado” que de señales de corrección a la gente que está prestando el servicio diariamente”.<sup>7</sup>

“Una organización de servicio se puede verdaderamente encender cuando todo el mundo, o casi todo el mundo puede concentrarse en saber a quien sirve, en aprender cuáles son las necesidades importantes y descubrir medios eficientes para satisfacer esas necesidades”.<sup>8</sup>

La evaluación y la retroalimentación, adecuadamente aplicadas, hacen de la organización una entidad cibernética, es decir que responde adecuadamente a su medio. “Los empleados que tienen contacto con el público saben mejor lo que opera y lo que no funciona, y tienen un mejor cuadro de lo que esta ocurriendo en general y puede utilizar la información de las medidas para ver como esta funcionando la estrategia del servicio”.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: Como se enseña a bailar a un elefante. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 177.

<sup>7</sup> Ibid: El personal del servicio. p. 123.

<sup>8</sup> Ibid: El personal del servicio. p. 114.

<sup>9</sup> Ibid: El personal del servicio. p. 124.

### **3.1 BENEFICIOS PARA EL H.U.D.N A CAUSA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OUTSOURCING DEL SERVICIO DE ALIMENTOS**

El Hospital Departamental se ha beneficiado en términos generales del logro de una funcionalidad mayor y a menores costos de la que tenía anteriormente, en virtud de la economía de escala que ofrecen las empresas contratadas.

Hoy por hoy el H.U.D.N se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de otras áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura del servicio de alimentos.

Entre otros beneficios y ventajas del proceso de Outsourcing para el H.U.D.N se encuentran:

- Los costos en operarios y planta de personal declinan.
- La inversión en equipos se reducen.
- Permite a la empresa mejorar la tecnología sin la necesidad de incurrir en un gasto de la organización para realizar capacitaciones en su manejo.
- Permite disponer de servicios alimentarios en forma rápida y oportuna.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Aumento de la flexibilidad y adaptación de la organización.
- Control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser del hospital.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal capacitado.
- Control de gastos excesivos y abusos de trabajadores en el consumo de alimentos.
- Economía en el mantenimiento de equipos y áreas de trabajo
- Puede haber una mejora del flujo de caja.

- se puede generar valor añadido por la presencia de socios tecnológicos.

### **3.2 BENEFICIOS PARA EL CLIENTE DEL H.U.D.N A CAUSA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OUTSOURCING DEL SERVICIO DE ALIMENTOS.**

Muchas de las ventajas citadas anteriormente benefician directamente al H.U.D.N, y se ven también reflejadas en mayor o menor grado en el cliente del hospital, partiendo de la ventaja denominada como "Funcionalidad mayor", que es percibida por el cliente tanto interno como externo en un servicio recibido con rapidez, agilidad y orden; sin embargo no solamente eso interesa al cliente, también es muy relevante la calidad del producto ofrecido, aspecto que ha mejorado sustancialmente con el outsourcing; entre los beneficios podemos resaltar:

- Atención oportuna y eficiente en comparación con el antiguo sistema de manejo del servicio de alimentos.
- Buena calidad del servicio en las características organolépticas del alimento como son sabor, apariencia, temperatura etc.
- Horarios oportunos de atención a pacientes.
- Atención especializada según las necesidades del cliente.
- Buena presentación de los operarios que atienden a los clientes.
- Mano de obra entrenada en la atención hospitalaria.

### **3.3 DESVENTAJAS PARA EL HUDN A CAUSA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OUTSOURCING DEL SERVICIO DE ALIMENTOS.**

Esencialmente la lógica del outsourcing de alimentación del H.U.D.N, como el de la mayoría de este tipo de empresas que entregan algunos servicios a terceros u expertos externos, es ayudar a la entidad a enfocarse en la "misión" de su organización, sin tener que preocuparse por la operación y servicio, asignando áreas operativas, como es el caso del servicio de alimentos que supone se encuentra fuera del núcleo del negocio del hospital (salud), con el fin de liberar recursos y poder concentrarse en lo estratégico, mejorando el servicio al cliente.

La realidad ha mostrado que donde los beneficios existen, también se presentan riesgos potenciales, ya que la mayoría de las empresas inmersas en otras, además, quieren reducir los gastos de capital y precios de mantenimiento a largo plazo de las infraestructuras que tienen a su cargo; la junta directiva y socios del

out sourcing, esperan como la mayoría de las empresas, conseguir una mayor productividad y rentabilidad reduciendo los costes totales, además con esta situación, las empresas ya no sólo piensan en el outsourcing como una opción de optimización de la inversión tecnológica, sino que se convierte en una oportunidad real de negocio, centrando su inversión tecnológica en el desarrollo de su propio negocio con la ayuda de sus socios tecnológicos; convirtiéndose poco a poco en un competidor más de quien los contrató, con el agravante de conocer desde adentro todo el funcionamiento de quienes les otorgó el contrato, en este caso en particular sus estrategias de calidad y sus exigencias para deleitar al cliente, impidiendo que sus estrategias de servicio sean particulares y permitan hacer la diferencia con el resto de negocios de la misma especie. Al delegar un servicio a un proveedor externo la empresa está permitiendo que no solo el proveedor le saque partida al mismo y se quede con las ganancias, sino que se apropie de su trabajo estratégico y este sea implementado en otras empresas.

Otro de los riesgos más importantes para el Hospital Departamental y en general para cualquier empresa que ha optado por la figura del Outsourcing, es que el proveedor, seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere y en este caso por el proceso de acreditación que vive actualmente el hospital, se convierta en un obstáculo para lograr el objetivo de exceder las expectativas del cliente externo.

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos, sabiendo que los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa y los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, su misión, su visión, la información compartida, entre otras.

Entre los riesgos y desventajas que corre el H.U.D.N a causa de la tercerización del servicio de alimentos están:

- El Hospital puede perder el contacto necesario con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos en el servicio de alimentos.
- Para el Outsourcing ó suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto, le da la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor a competidor en el sector de la prestación servicio de alimentos impidiendo la diferenciación con otros hospitales.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado, situación que debe analizarse en forma particular.

- Alto costo tanto en capacitaciones como en la adaptación, en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Pérdida de control sobre la producción, lo que puede incrementar el uso por parte del outsourcing de elementos del hospital sin tener un real control, como energía, agua, teléfono, incinerador de basuras, etc.
- Pérdida de control sobre puntos de contacto con el cliente esenciales en la administración de calidad.
- Pérdida de posible distribución y ventas de productos a otras entidades de salud, que ampliarían las ganancias para la organización.
- No hacer el contrato adecuado con el outsourcing, quedando sujetos en forma única a lo pactado.
- Pérdida de autonomía en la atención.
- Inadecuada selección de la empresa contratada.
- Dejar a la empresa a mitad de camino si falla el contratista generando poca calidad de servicio.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista lo que impide un proceso de selección con los parámetros deseados y exigidos por las empresas.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Evita fortalecer el cluster de alimentación hospitalaria, que permitiría mayor desarrollo del hospital y que bien publicitado ampliaría la cobertura de la organización y por ende sus ganancias y su prestigio social.
- Impide a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Por tratarse de una entidad de tipo Universitario, donde muchos futuros profesionales realizan sus prácticas de diferentes áreas, en este caso en el área de alimentos, el mencionado estancamiento tecnológico incide directamente sobre la calidad de las prácticas docentes que pueden realizarse.

**3.3.1 Desventajas para los clientes del H.U.D.N a causa de la administración por outsourcing del servicio de alimentos.** Al tratarse de los clientes, los riesgos potenciales percibidos por los usuarios incluyen habitualmente, la pérdida de control del hospital sobre ellos, la pérdida de confidencialidad de sus estrategias para deslumbrar al cliente y la escasa seguridad en la prestación del servicio en cuanto al manejo de clientes se refiere; además por existir una delegación también del servicio al cliente al suplidor externo, la calidad de la atención se puede ver sustancialmente afectada, por el hecho de no coincidir las políticas del out sourcing con los objetivos y metas del Hospital Departamental.

Otro peligro que puede presentarse, es que por el afán de la E.S.E en buscar alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo por medio de la tercerización del servicio de alimentos, se deje de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos por la misma institución.

Por otra parte al tener a un tercero en la organización, se puede aumentar el riesgo de presentarse problemas de seguridad por la entrada de personal ajeno a la organización, de otro modo en la búsqueda de estas empresas del aumento de sus utilidades podrían recibir insumos de baja calidad afectando la calidad de lo ofrecido.

Con respecto al cliente interno, podemos decir que las diferentes condiciones laborales existentes entre los empleados del hospital, genera un clima de desconfianza que puede repercutir en la percepción del cliente externo con respecto al servicio recibido, como también puede presentarse disminución de los beneficios que como parte de la organización pueden recibir, como son precios especiales, atención en horarios abiertos que llenen las necesidades de este tipo de clientes. Entre otras desventajas para los clientes podemos mencionar:

- Variabilidad en la atención ofrecida por la empresa contratada en los días de escasa vigilancia del cumplimiento de sus deberes.
- Calidad limitada de los alimentos ofrecidos a los clientes por cumplir con los intereses económicos de la empresa contratada.
- Altos costos de venta de productos, generando insatisfacción en los clientes internos del H.U.D.N.

#### **4. PLANTEAMIENTO DE ACCIONES QUE PERMITAN MEJORAR LOS BENEFICIOS RECIBIDOS POR LOS CLIENTES DEL SERVICIO DE ALIMENTOS Y LA ORGANIZACIÓN.**

El H.U.D.N, entregó hace más de siete años, la operación y funcionamiento del servicio de alimentos por el sistema de outsourcing a empresas regionales especializadas en atención alimentaria intra-hospitalaria, con lo que se deseaba lograr los siguientes objetivos:

- Reducción de pérdidas económicas.
- Mejoramiento del manejo del servicio de alimentos.
- Agilidad en la prestación del servicio.
- Disminución de carga laboral para el hospital entre otros ya mencionados.

Sin embargo en la organización se están realizando cambios, entendiendo que en este tiempo en el que se exige ser más competitivos, se requiere mejorar varios aspectos en la forma de conducción, para beneficio del hospital y no únicamente centrarse en ofrecer un buen servicio a menor costo, si no también generar una cultura de calidad, dado el proceso actual de acreditación en la E.S.E; se invita a no limitar la visión en evitar pérdidas económicas, si no en dar un óptimo servicio al cliente interno y externo del hospital, y en este caso mediante el aprovechamiento de las ventajas que brinda el servicio de alimentos, dado que no solo ofrece unos amplios márgenes de ganancia que pueden ser usados en beneficio de la institución si no la posibilidad de acercarse más al cliente. Entre otros beneficios se puede lograr una explotación adecuada de uno de los sectores productivos del hospital, el sector alimentario, que se ha convertido en uno de los renglones de impulso de la economía a nivel regional, nacional y mundial.

Post el diagnóstico realizado para la organización, se encontró como fue mencionado en el anterior capítulo, un porcentaje alto de respuestas que indican que el servicio es bueno; sin embargo aquí surge un punto que se entiende erróneamente respecto a la estrategia del servicio.

Empoderar más al operario que presta el servicio, situación que seguramente va otorgar más calidez en la atención, sino también buscar estrategias que excedan las expectativas del cliente diferenciando la atención.

Es relevante destacar otra necesidad y no es otra que buscar referenciación con otras organizaciones de la forma de conducción del servicio de alimentos con el fin de encontrar cual es su manejo y como sorprenden al cliente y cuales son sus momentos de verdad. Podemos aprender mucho sobre el servicio observando a la gente que lo hace bien, así como aquellos que lo hacen deficientemente; los momentos de verdad mal manejados y momentos estelares – momentos de verdad en que la creatividad y la dedicación han sido definitivas.

“En primer lugar presentamos una serie de momentos amargos. Cada uno de ellos es un ejemplo, en algún sentido, de la falta de uno o más elementos críticos del triangulo del servicio o la estrategia del servicio fue deficiente o no existió, los dependientes no atendieron bien al cliente o la estrategia del servicio fue un obstáculo”.<sup>10</sup>

Hacer una selección más cercana a la organización del personal que estará encargado de la línea frontal de atención, dado que hay demasiadas personas en empleos de servicio que nunca deberían estar allí. Por la impresión predominante entre los gerentes de que cualquiera puede desempeñar un cargo de contacto con el cliente, la selección y el entrenamiento tienen poca importancia. Los puestos de poco salario como operador del conmutador, recepcionista o empleado de mostrador, generalmente no requieren mucha pericia técnica o conocimiento del producto. “Por esto es costumbre colocar allí a gente con el salario mínimo y mínimamente calificada, siendo que estas posiciones con mucha frecuencia son de incidentes críticos”.<sup>11</sup>

Es necesario además entender la importancia que tienen los empleados del servicio de alimentos en la organización para alcanzar el éxito en la atención de los clientes. Podemos clasificar a los empleados de una organización de servicio solamente en tres categorías. La primera categoría la forma la gente de servicio primario: aquellos que tienen contacto con el cliente directo y planeado. La segunda categoría a la gente de servicio secundario, que generalmente sirve al cliente sin ser visto pero que tiene contacto incidental con este. Y la tercera categoría incluye a todos los demás estos conforman la gente de apoyo al servicio. “En un hospital por ejemplo, una persona del servicio primario podría ser el ayudante que trae al paciente una bandeja de comida. La persona de servicio secundario, en este caso, sería la persona que prepara los alimentos para el paciente. Una autentica persona de apoyo al servicio podría ser el supervisor de la unidad de servicio de alimentos”.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: Momentos amargos y momentos estelares. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 125.

<sup>11</sup> Ibid: El personal del servicio. p. 107-108.

<sup>12</sup> Ibid: El personal del servicio. p. 113.

El hecho de que algunas de las personas que trabajan en el servicio de alimentos tengan un contacto directo con el cliente, hace pensar que estas personas son de vital importancia y por ende necesitan sentir que son parte de la organización.

La cultura de la organización debe ser compartida a lo largo y ancho de la misma para el logro de objetivos comunes, lo que permitirá alcanzar el éxito con la administración directa del servicio de alimentos. Si la cultura de su organización no demuestra que el servicio es lo más importante que se puede ofrecer al cliente, no lo es.

Vijay Sathe es profesor de la escuela de negocios de Harvard, que ha estudiado los efectos de la cultura sobre procesos organizacionales tales como comunicación, cooperación, compromiso con las metas, toma de decisiones e implementación. Él advierte que una fuerte – compacta, según el cultura corporativa, como deben tener Disney, American Express e IBM, es un arma de doble filo: Es un activo por que las creencias compartidas facilitan y economizan las comunicaciones y los valores compartidos generan niveles superiores de cooperación y dedicación que de cualquier otra manera. “Esto es alta mente eficiente... La cultura es un pasivo cuando las creencias y los valores compartidos no están en armonía con las necesidades de la organización, de sus miembros y otros grupos”.<sup>13</sup>

“Una organización de servicio se puede verdaderamente “encender” cuando todo el mundo, o casi todo el mundo puede concentrarse en saber a quien sirve, en aprender cuales son las necesidades importantes y descubrir medios eficientes para satisfacer esas necesidades”.<sup>14</sup>

#### **4.1 COMO SE MINIMIZAN LOS RIESGOS Y SE NEUTRALIZARÍAN LAS DESVENTAJAS PARA EL CLIENTE Y LA ENTIDAD, DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTOS.**

Una de las preocupaciones de las organizaciones es que por enfocarse en la operación se desvía la atención en la misión de la empresa, sin embargo para el funcionamiento de un servicio de alimentos, se considera que puede ser controlado haciendo una contratación de personal con experiencia, unos coordinadores de operarios, capaces de efectuar una adecuada empoderación del personal que labora en el servicio de alimentos, con el fin de que la prestación del servicio sea optima y convertir el citado servicio en un cluster del hospital que pueda mostrarse como ejemplo para otros estamentos de salud, contemplando

---

<sup>13</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: El personal de servicio. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 110.

<sup>14</sup> Ibid: El personal del servicio. p. 114.

por parte de la E.S.E, a la hotelería de salud brindada por el hospital como parte integral y de amplia relevancia en la atención del paciente.

El servicio de alimentos debe ofrecer alta calidad y aprovechar las fortalezas de la organización para conquistar clientes que no se han tenido en cuenta hasta ahora, maximizando así su área de negocios; hay que recordar que el hospital no duerme y por esto la atención alimentaría tampoco debe hacerlo, buscando ampliar la clientela dentro de la organización como fuera de ella.

Otro aspecto que minimiza los riesgos y contribuye a neutralizar las desventajas para el cliente y la entidad de la administración prestación del servicio de alimentos, es la estabilidad laboral, factor que se debe ofrecer a los trabajadores de dicho servicio, ya que con la contratación de forma legal y con remuneración justa, se garantiza el contar con un personal más fijo, motivado y comprometido con los objetivos de la empresa.

Mejorar tecnológicamente, adquiriendo elementos que permitirían la diferenciación de otros servicios de alimentos, siendo pioneros en Nariño, generando prácticas Universitarias optimas, además se minimizarían costos en personal dado que existen en el mercado nacional equipos que permiten la ágil realización de actividades en procesamiento, preparación de alimentos, así como la puesta en marcha de planes de reciclaje, disposición final y aprovechamiento de desperdicios. Estos avances también permitirán agilizar el trabajo de los operarios, minimizando el desgaste de los mismos.

El manejo de tarifas más acorde con los planes tendientes a captar más al cliente interno de la organización, no solo permite el aumento de clientes que hagan uso del servicio de alimentos, sino también ampliar el margen de utilidades para hacer al mismo auto sostenible.

Al mantener un personal fijo se pueden realizar capacitaciones tanto de la estrategia de la organización como del manejo tecnológico y hacer un plan que permita deleitar al cliente sin temor a perder dicha capacitación.

El Hospital cobra un canon de arrendamiento por el uso de las instalaciones locativas de cocina, y oficinas del servicio de alimentos, el cual incluye el uso de agua, luz, teléfono y servicio de Internet, lo que permite a la empresa contratada por out sourcing, hacer uso de estos elementos para sus fines; motivo por el cual se requiere implementar controles del uso racional de los mismos y disminución de desperdicios.

Sin importar la forma de administración del servicio de alimentos, es relevante disminuir el riesgo que el Hospital pueda incurrir al descuidar los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos por la misma institución, por el afán de buscar una mayor eficiencia a un menor costo.

Trabajar con horarios más flexibles en atención a pacientes y acompañantes; mejorar la atención especializada según las necesidades del cliente.

Por último es relevante comentar que todos los beneficios con que cuenta actualmente el servicio de alimentos como atención oportuna y eficiente, buenas características organolépticas del alimento, servicios alimentarios en forma rápida y oportuna, buena presentación de los operarios que atienden a los clientes, control del gasto de operación, concentración de los negocios y disposición de los fondos de capital, control de las funciones, disposición de personal capacitado, control de gastos excesivos y abusos de trabajadores en el consumo de alimentos, economía en el mantenimiento de equipos y áreas de trabajo, mejora del flujo de caja, mano de obra entrenada en la atención hospitalaria, entre otros, deben mantenerse y fortalecerse, dado que el número de personas y las calidades de las mismas también se contemplan en este trabajo de grado, es únicamente necesario mantener al personal bien capacitado, motivado y comunicarle la estrategia de calidad del hospital, con el fin de minimizar los riesgos.

#### **4.2 ANÁLISIS DE COSTOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL.**

Los costos en que incurre el Hospital por administrar el servicio de alimentos en forma directa se discriminan a continuación, con el fin de dar un esbozo que permita vislumbrar los márgenes de utilidad de la prestación del servicio.

#### **Cuadro 13. ANÁLISIS DE COSTOS**

##### **Equipos:**

Ítem	Unidad	Cantidad	Valor	Total
Instalaciones locativas	Unidad	1	-	-
Sillas	Unidad	30	18.000	540.000
Mesas	Unidad	6	40.000	240.000
licuadoras	Unidad	1	130.000	130.000
Lava vajillas	Unidad	1	1.300.000	1.300.000
Procesador de alimentos	Unidad	3	430.000	1.290.000
Refrigerador Industrial	Unidad	2	1.500.000	3.000.000
Menaje	Global	1	4.000.000	4.000.000
Utensilios de aseo	Global	1	135.000	135.000
Equipos de computo	Unidad	1	1.400.000	1.400.000
Impresora	Unidad	1	250.000	250.000
Mantelería	Global	1	650.000	650.000
Dotación de personal	Global	1	2.000.000	2.000.000
<b>Total</b>				<b>14.935.000</b>

**Mano de obra:**

Ítem	Unidad	Cantidad	Valor	Total
Operarios + prestaciones sociales	Unidad	20	807.625	16.152.500
Nutricionista	Unidad	1	-	-
Contador	Unidad	2	-	-
Chef de cocina	Unidad	1	1.050.000	1.050.000
Total				17.202.500

Fuente. Este estudio.

Los valores que se encuentran discriminados con el signo (-), corresponden a los elementos y personal con los cuales el Hospital cuenta en la actualidad y puede hacer uso de ellos, sin tener necesidad de conseguirlos.

La puesta en operación del servicio de alimentos por parte del hospital le costaría en un principio la suma de \$32.137.500; pero es necesario aclarar que \$14.935.000 se deben gastar en la consecución de elementos que luego serían reemplazados ocasionalmente, según el uso y el mantenimiento que se les haga.

#### **Cuadro 14. ANÁLISIS DE COSTOS DE RACIONES HOSPITALARIAS PRODUCIDAS POR PARTE DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL.**

Productos que conforman una ración	total insumos	iva	PAGO DE IVA	costo total	Cant.	Total
Combo almuerzo con postre	2452	0,16	392,3	2844,3	1	2844,3
Combo cena sin postre	2100	0,16	336,0	2436,0	1	2436
Combo desayuno	1321	0,16	211,4	1532,4	1	1532,4
Combo refrigerio	730	0,16	116,8	846,8	2	1693,6
Costo ración por administración directa						8506,3
valor ración cobrada por el out sourcing al Hospital						14931
Ahorro por ración para el Hospital						6424,7
Numero de raciones últimos 4 meses						
	3361					
	3505					
	3571					
	3839					
Suma	14276					
Promedio raciones	3569					
Total Ahorro en raciones por administración directa	<b>\$ 22.929.825,7</b>					

Fuente. Este estudio

Al analizar el cuadro anterior, Se deduce que con los recursos “ahorrados” (\$22.929.825,7) es posible costear mensualmente el capital a pagar a los operarios. Con el excedente (\$5.727.325.7) comprar los sistemas a implementar, con nuevas e innovadoras tecnologías, que permitan agilizar las labores de los operarios del servicio y otorgarles el tiempo necesario, para ofrecer un trato más cálido a los usuarios del servicio de alimentos.

Los análisis anteriores, evidencian la necesidad de profundizar en aspectos de tipo económico, con el fin de trasladar algunos beneficios de reducción de costos del producto brindado a los clientes, así como beneficiar a la organización mediante el ajuste de los próximos contratos con el out sourcing en materia de valor como de las obligaciones del contratista.

## **5. PLAN DE ACCIÓN PARA EL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL H.U.D.N EN PRO DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.**

Esta herramienta empresarial se aplicará con el fin de alcanzar el mejoramiento en la calidad del servicio, el cual no debe tomarse como punto de llegada definitivo, sino de la aplicación de una mejora continua del servicio prestado.

Aquí surge un punto que se entiende erróneamente respecto a la estrategia del servicio: factores como la limpieza, el ambiente físico atractivo y la sazón de los alimentos, con frecuencia no se clasifican como elementos de una estrategia de servicio. Si el cliente espera que le tengan un hospital limpio, usted no obtiene puntos buenos por la limpieza, usted solo logra notas de reprobación si no hay limpieza. En este caso la limpieza es un requisito mínimo y no un elemento estratégico. Si todos los hospitales son sucios, la limpieza podría ser un estímulo competitivo. Si los demás son limpios, el suyo también tendría que ser limpio.

En algunas estrategias especiales del servicio, como las que utilizan en hoteles de alta categoría, factores como la limpieza y la calidad de la comida son fundamentales para el éxito, pero son solo factores de su "ciencia". Tiene que existir para que operen la verdadera estrategia del servicio. Esta estrategia debe tener un atractivo que supere las expectativas normales del cliente. Naturalmente, no todo el mundo esta para pagar los precios de los servicios de alta categoría. No todo el mundo puede hacerlo. "El mercado para la mayor parte de los servicios esta segmentado mínimo en tres niveles: orientado hacia el precio, orientado hacia el valor y orientado hacia la calidad".<sup>15</sup>

"Podemos aprender mucho sobre el servicio observando a la gente que lo hace bien, así como aquellos que lo hacen deficientemente".<sup>16</sup>

### **PLAN DE ACCIÓN:**

Se pretende que el presente plan de acción e implementación de mejoras para el servicio de alimentos del Hospital Departamental, se convierta en un instrumento gerencial de programación y ejecución de actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos establecidos en la organización, frente a lo relacionado con la satisfacción del cliente interno y externo; logrando así exceder

---

<sup>15</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: En búsqueda de la estrategia del servicio. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 78 - 79.

<sup>16</sup> Ibid: Momentos amargos y momentos estelares. p. 125.

las expectativas del mismo en un sector tan importante como es el alimentario; se busca además un mejor aprovechamiento para el hospital de los recursos del mismo, de forma que se incrementen los beneficios que provienen de la buena prestación del servicio y de la exploración de los intereses del cliente, pensando también en nuevas ofertas para los otros trabajadores de la organización e incrementando su satisfacción.

Pues bien el presente plan de acción detalla que proyectos y actividades, son necesarias para lograr los objetivos ya planteados.

## **5.1 OBJETIVOS A ALCANZAR.**

Se realiza el planteamiento de los siguientes objetivos en pro de mejoras en el servicio al cliente. Estos objetivos se han dividido en objetivos de servicio al cliente, de aprendizaje, de gestión de procesos, con el fin de diferenciarlos para permitir mayor operatividad de los mismos en la ESE, dichos objetivos son:

**5.1.1 Objetivos de servicio al cliente.** Estos objetivos están enfocados en fortalecer la parte central del triángulo del servicio de Karl Albretch, el cliente; el cual por su relevancia requiere de una óptima planificación y seguimiento a dichos objetivos con el fin de mantener un servicio con alta calidad. Los objetivos de servicio al cliente planteados son:

- Aumentar la satisfacción del cliente interno y externo de la organización.
- Ampliar el número de clientes internos a atender por el servicio de alimentos.
- Fidelizar a los clientes internos con los productos ofrecidos en el servicio de alimentos.
- Aumentar variedad y calidad de productos alimentarios a ofrecer.
- Diferenciar el servicio de hotelería de la organización frente a lo ofrecido por la competencia.

### **- ACCIONES A DESARROLLAR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SERVICIO AL CLIENTE.**

**AUMENTAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN:** “Cada uno de nosotros tiene un depósito de recuerdo de los momentos de verdad en el curso de la vida, hemos tenido malos ratos cuando la

gente o los sistemas fallaban y hemos tenido momentos brillantes, cuando nos sentimos apreciados, cuidados, objetos de afecto y auténticamente valorados”.<sup>17</sup>

Para incrementar la satisfacción del cliente interno y externo de la organización se requiere tener en cuenta las siguientes acciones:

Aplicación de nuevas tecnologías, que genere crecimiento de la organización y se convierte en un aliado excepcional para mejorar los tiempos de atención y aumentar la seguridad de los productos ofrecidos.

Otra acción a tomar sería la innovación en el servicio, lo que permite que se perciba en los clientes externos la importancia que la organización les da, haciendo del servicio al cliente una prioridad; excediendo sus expectativas sin dar al cliente únicamente lo que pide si no mucho más.

Por la amplitud de HUDN; se pueden efectuar por parte del servicio de alimentos productos innovadores también pensando en los clientes internos de la organización, como son ofrecer alimentos en horarios que se adapten a todo el personal, sin excluir los horarios nocturnos; es decir realizar acciones no vistas en ningún otro servicio de alimentos de la región, que lo pongan por encima de sus competidores siendo el primero en ofrecer este tipo de servicios.

También es necesario lograr conocer mejor al cliente, en aras de poder satisfacerlos, se ha de incorporar métodos y modelos donde los datos que se adquirieran sobre sus clientes construyan poco a poco su conocimiento para futuras acciones frente a la prestación de un buen servicio, utilizando los recursos de que disponga y la información que considere para ir almacenando datos acerca de las preferencias de los clientes del H.U.D.N de forma eficaz. Esto permitirá planear y enfocar las campañas con una definición mucho mayor que la que pueda surgir de la improvisación o de la visión inmediatista.

Un buen datamining, es decir un eficiente proceso de análisis de datos, conocido como ayudará a la institución a crecer o al menos a no equivocarse estrepitosamente con lo que ofrece a sus clientes.

A los clientes les gusta ser reconocidos en los negocios que visita habitualmente; a pesar de la razón de ser y el servicio que presta el Hospital Departamental, definitivamente a los clientes externos, normalmente no les gusta visitar de forma continua una institución hospitalaria, sin embargo cada vez que lo hacen y a pesar de su eventualidad, si les agrada y valoraran más su reconocimiento.

---

<sup>17</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: El Triangulo del servicio. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 36.

Con respecto al cliente interno y por el carácter del mismo se podría decir que prácticamente es una obligación de la institución hacer un reconocimiento de los mismos, puesto que de no realizarlo se crea una sensación de malestar hacia la institución.

Ahora si, la existencia de una buena base de datos de los clientes tanto internos como externos con un el optimo funcionamiento de la mismas, conlleva a que muchos de los procesos de venta se pueden eliminar o hacer de forma automática si dispone de un buen conjunto de datos sobre sus clientes, hecho que nos conduce cada ves más a una fidelización del cliente con el hospital.

Al buscar que el hospital maneje una buena base de datos de sus clientes, sabrá cómo prefieren y cuando prefieren ser localizados para sus comunicaciones, el personal encargado del manejo de las mismas ahorrará mucho tiempo y dinero en llamadas o faxes, haciendo uso también del correo electrónico para sus comunicaciones, sin embargo es recomendable que las directivas de la E.S.E mantengan abiertos los canales tradicionales de mensajería para llegar también a los clientes que no disponen aun de recursos tecnológicos y que según las estadísticas manejadas por el H.U.D.N son un porcentaje considerable del total de pacientes atendidos, dado que 28,6% de la población cuentan con una edad superior a los 50 años, el 24,5% de los pacientes son de estrato económico bajo y con pocas posibilidades de contar con computado en sus casas (estratos 1 y 2 del sisben).

Es necesario reconocer en todo momento que cada cliente es diferente, particular y un mundo aparte, con sus preferencias y gustos, con la ardua tarea de su clasificación por gustos, edades, hábitos, aspectos que necesariamente deben alimentar continuamente las bases de datos llevadas.

Naturalmente para que el H.U.D.N conozca mejor a sus clientes ha de saber cómo y en qué momento obtener los datos que precisa, sin abrumar a las personas que toman el servicio, solicitando la información de forma que les sea muy cómodo ofrecerla, apoyándose en la tecnología, como la web y del dialogo directo con los empleados dejando que cuenten sus experiencias en el trato con público.

También es muy importante que las directivas del hospital encarguen a un equipo debidamente capacitado el preguntar al cliente de confianza sus opiniones ya que el concepto sobre la calidad de los servicios que está dando la institución ha de partir de los clientes, no de los departamentos o empleados encargados de estudiarlo

**AMPLIAR EL NÚMERO DE CLIENTES INTERNOS A ATENDER POR EL SERVICIO DE ALIMENTOS:** Al tener en la organización tal variedad y cantidad de clientes internos es preciso:

- Indagar sobre los gustos y necesidades de estos clientes, mediante encuestas o entrevistas directas con el personal de diferentes dependencias para poder ofrecer alimentos que gusten y al alcance de todos los presupuestos. Para lo anterior se puede ofrecer en convenio con bienestar social, precios más cómodos, y descuentos por ser parte de la organización. También se puede ofrecer a los clientes de la organización, la posibilidad de proveerse de alimentos para su familia a un buen precio, aumentando la satisfacción del cliente interno como la comodidad del mismo.

Oscultar también otro sector de trabajadores del Hospital, que exigen mejores condiciones de comodidad, mayor variedad de menús y con mejor presentación del producto y de las instalaciones, sin reparara en el costo que pueda tener dichos beneficios.

**FIDELIZAR CLIENTES INTERNOS CON LOS PRODUCTOS OFRECIDOS EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS:** Cumplir lo que se promete es una premisa muy importante en el alcance de este objetivo, ya que otro punto de mayor insatisfacción que encuentra cualquier cliente es el hecho de sentirse engañado por promesas incumplidas; por esto es necesario ofrecer productos de excelente calidad, al precio justo.

Incentivar las quejas con respecto al producto y servicio entregado por el servicio de alimentos, ya que la mayoría de los clientes no se quejan cuando están insatisfechos, especialmente a nivel de pacientes hospitalizados, simplemente optan por tomar otra alternativa o recurrir a la competencia sin dar explicaciones; al respecto es importante no tener miedo a las quejas y por el contrario buscar las inquietudes, recomendaciones, sugerencias y demás, dado que es esto lo que específicamente influirá directamente sobre la buena calidad en la prestación del servicio al cliente y su percepción frente a lo ofrecido.

Mantener la calidad de los productos ofrecidos para conseguir la fidelización de los clientes, esto permite poner al cliente en primer lugar y dar excelencia en la atención, dicha preocupación por la calidad de la atención al cliente no constituye una actitud "romántica", sino que la misma está estrechamente vinculada a la mayor o menor capacidad de las empresas para generar rentabilidad.

El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente nos lleva a conseguir el beneficio buscado de lograr una mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.

Se debe buscar que la atención al cliente del servicio de alimentos del H.U.D.N, se convierta en un valor de la empresa y en un mandamiento, la rapidez en la misma es fundamental, no solamente está bien atender con celeridad a los clientes, lo que produce indudablemente una satisfacción, sino también la atención debe ser inteligente, es decir, que permita un proceso de venta sin quiebras ni errores en el tiempo y horario que el cliente lo requiere, para producir ingresos efectivos y reales, es decir que un cliente atendido rápidamente, es mucho más que una venta, dicho aspecto aunque parece obvio definitivamente es olvidado por los empresarios.

Se debe tener a la tecnología como un aliado de excepción para mejorar los tiempos de atención, al respecto podemos citar aspectos que se han visto sustancialmente mejorados para el servicio de alimentos en su cadena productiva, con el arreglo y puesta en funcionamiento por ejemplo del ascensor del servicio de alimentos, lo cual disminuye sustancialmente los tiempos de entrega de los alimentos a los diferentes clientes del hospital; sin embargo no podemos pensar que con ello se ha cumplido y se requiere de más ayudas tecnológicas para lograr la celeridad esperada por el cliente.

**AUMENTAR VARIEDAD Y CALIDAD DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS A OFRECER:** Es necesario darle al cliente lo que pide y parece que un servicio de alimentos, este tipo de premisas son incumplibles, ya que si tomamos uno de los ítems más relevantes del portafolio de servicios la alimentación hospitalaria, se observa que lo ofrecido al paciente y cliente, es un menú preestablecido por el servicio de alimentos estrictamente seguido por un ciclo de minutos, dicho plan se convierte en ley dentro del servicio de alimentos y todo depende de que éste se cumpla. A lo que debe llegar el Hospital Universitario con el servicio de alimentos es romper precisamente con esos paradigmas, ya que a pesar que las dietas siguen especificaciones médico – nutricionales claras, las mismas pueden aplicarse en un abanico mínimo de 3 opciones nutricionales para el paciente, es decir dejar a tras los tiempos donde el éxito radicaba en ser inflexible y cumplir lo estipulado previamente por quienes dirijan el servicio de alimentos, ahora la virtud radica en todo lo contrario, el plan ha de ser abierto, dinámico a las modificaciones que surgen en el transcurso de los procesos.

Hay que concientizar al personal que manejará el servicio de alimentos de forma directa que la compra del producto o entrega del mismo al cliente ya no es el final de la historia, este momento posiblemente era el menos importante, donde la suerte estaba totalmente echada; hoy es el principio de la siguiente preparación del producto a entregar.

A pesar que podría pensarse que debe existir cierta limitación en la variedad de productos que entrega el servicio de alimentos a sus clientes internos y externos,

en realidad hay múltiples posibilidades de aumentar la cantidad de productos nutricionales a ofrecer, entre otros se encuentran:

- Suplementos alimenticios y dietas enterales para pacientes que los requieren para manejo en casa.
- Dietas especializadas para pacientes ambulatorios que así lo requieran por sus patologías.
- Venta de raciones alimenticias de amplia duración; empleando técnicas de conservación y envasado.
- Fomentar y aumentar la calidad y variedad de los productos ofrecidos es permitir las prácticas universitarias de estudiantes, que bien podrían dejar un legado al hospital de conocimientos que pueden ser empleados en dichas mejoras.

Para mejorar la calidad de los productos también es necesario realizar seguimiento a los procesos de calidad preestablecidos; aplicación de estrategias por el hecho de tener una marca propia aprovechando el prestigio del “Hospital Departamental” y que se de a conocer rápidamente; mejorar las condiciones del producto, especificaciones (apariencia, sabor, color, resistencia, consistencia, rapidez, dureza, etc); embalaje; innovación constante del producto ofrecido; apariencia del mismo ya que puede afectar la percepción que el cliente tenga del producto.

Otra estrategia para poder mejorar los productos ofrecidos por el servicio de alimentos del H.U.D.N identificar las características en las que el producto debe ser mejor que el de la competencia, es decir analizar y conocer como funcionan los mejores servicios de alimentos a la hora de prestar el mismo servicio o entregar el mismo producto, aspectos que pueden enriquecer las practicas de operación y funcionamiento.

Para conseguir mejoras en la calidad del producto es necesario tener claro que el cliente no compra productos, compra beneficios, un producto está hecho de características cuyas ventajas se traducen en beneficios para el comprador. Para mejorar el servicio se hace necesario implantar aspectos en los cuales el cliente ha adquirido poco a poco una mayor conciencia, como son la producción ecológica y la producción saludable.

Para marcar diferencia con la competencia del mercado, desde el punto de vista de servicio al cliente se sugiere también un buen manejo del precio de los productos que se ofrece, dado que debe ser asequible y que no se excedan los precios del mercado habitual.

DIFERENCIAR EL SERVICIO DE HOTELERÍA DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE A LO OFRECIDO POR SU COMPETENCIA: Todas las acciones mencionadas anteriormente llevarán al cliente a encontrar diferencia en la atención percibida; sin embargo es posible también hacer que los acompañantes de los pacientes o sus familiares puedan acceder en horarios poco convencionales a productos alimenticios, dada la dificultad de permitir la entrada de los mismos a las habitaciones de hospitalización.

AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL H.U.D.N, CON RESPECTO A SU COMPETENCIA EN LA REGIÓN: Se deberá designar al equipo encargado del marketing de la empresa, para buscar que el servicio de alimentos tenga un crecimiento que trascienda las puertas de la empresa, aprovechando el reconocimiento que tiene y que pueda ser contratado por otros servicios de alimentos hospitalarios, aumentando el portafolio de servicios.

**5.1.2 Objetivos de aprendizaje.** Estos están encaminados en afianzar uno de los vértices del triángulo del servicio como es el personal de la empresa, el cual por estar en contacto con el cliente, se requiere también mejorar la interrelación con los demás elementos del triángulo del servicio, consiguiendo por ende un servicio con alta calidad.

“Las evaluaciones colectivas de los clientes, establecen en su mentalidad la imagen de la organización en términos de calidad de servicio”.<sup>18</sup>

#### **- ACCIONES A DESARROLLAR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- Implementar plan de capacitación para el manejo del servicio de alimentos.
- Fortalecimiento del clima laboral para los operarios del servicio de alimentos.
- Dar empoderamiento al personal del servicio de alimentos.

Responsable : Coordinador del servicio de alimentos.  
Cuando : Continuamente, año 2009-2010.

IMPLEMENTAR PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DEL SERVICIO DE ALIMENTOS: Se realizará capacitaciones para el personal operativo y personal que coordina el servicio de alimentos, tanto con capacitadores del Hospital, como con personal externo a la organización, con el fin de encargarse

---

<sup>18</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: El Triángulo del servicio. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 37.

de actualizar continuamente al personal en aspectos como servicio al cliente, buenas prácticas de manufactura, seguridad y riesgos profesionales, manejo de relaciones interpersonales; temáticas que permitan a los operarios ganar autoestima y de esta manera ofrecer calidez a los clientes del servicio, entregando al cliente interno y externo una gama de detalles que harán la gran diferencia con el resto del mercado, siendo parte vital del valor agregado que tanta falta hace en las organizaciones para atraer a la clientela.

No solamente debemos educarlos en la manera de pensar acerca del servicio, sino que debemos darles la libertad de desarrollar personalmente tácticas eficientes de servicio. Esto releva a los gerentes de la tarea de especificar comportamientos y permite una tremenda cantidad de creatividad en la propia raíz.

“La puesta en marcha de un programa de gerencia del servicio en una empresa grande exige un gran proceso de educación, como lo dijimos antes, y a la vez un continuo apoyo de la gerencia. Es necesario que el apoyo de los gerentes sea evidente y continuo”.<sup>19</sup>

**FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL PARA LOS OPERARIOS DEL SERVICIO DE ALIMENTOS:** El mismo se conseguirá con el hecho de proporcionar al talento humano la fijación de una remuneración justa y acorde a la ley, convenida para el respectivo cargo o función, proporcional, equilibrado y sobre todo con estabilidad laboral, con el derecho a disfrutar de la seguridad social en la forma y condiciones previstas en la ley, dado que esto permite al trabajador desarrollar sentido de pertenencia con la organización y con el desempeño de sus labores; es necesario también otro tipo de estímulos para los mejores operarios como tiempo libre u aumento en su remuneración económica entre otros.

**DAR EMPODERAMIENTO AL PERSONAL:** Para empoderar al personal se debe conseguir no únicamente una delegación de funciones, también es necesaria la capacitación y especialización de los mismos en el oficio que desempeñan, con el fin de que el operario sienta la importancia de la realización de su labor; dicho empoderamiento debe llevar consigo una dotación de herramientas, autoridad y responsabilidad necesarias para que la toma de decisiones que sean requeridas en la atención sea de inmediato y con la suficiente iniciativa, sin que los clientes del servicio de alimentos deban esperar a que llegue un directivo y conozca el caso para atender sus necesidades; además el empoderamiento planteado no se logra de la noche a la mañana, dado que previamente se tendrá en cuenta aspectos como la capacitación del personal, el entendimiento de la visión, misión y objetivos del servicio de alimentos y del Hospital Departamental; el buen aprovechamiento de la tecnología; acceso a información empresarial es decir un

---

<sup>19</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: El personal de servicio. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 177.

rediseño de la estructura organizacional con el fin de romper fronteras y eliminar algunos niveles gerenciales; formación de equipos de trabajo; implementación de una cultura de cambio que parta sobre todo de los coordinadores del servicio, eliminando su papel rígido y convirtiéndose en facilitadores y capacitadores; comprender por parte de la empresa que su activo más precioso es su personal, y por ende ayudarles a desarrollar su trabajo con éxito.

**5.1.3 Objetivos de gestión de procesos.** Con el fin de mejorar la interacción del elemento ubicado en el vértice superior del triangulo del servicio con los demás pertenecientes al mismo, se plantean las siguientes acciones para mejorar la estrategia del servicio y la gestión de procesos.

**- ACCIONES A DESARROLLAR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN DE PROCESOS:**

- Propender por que el personal del servicio de alimentos, realice una atención de calidad al cliente y en continua mejora.
- Implementar los procesos necesarios a ejecutar en el servicio de alimentos.
- Hacer medición de las metas propuestas.
- Promover un estudio de costos y satisfacción del cliente interno y externo.

Responsable : Alta gerencia de la organización - Coordinador del servicio de alimentos.

Cuando : Año 2009-2010.

PROPENDER POR QUE EL PERSONAL DEL SERVICIO DE ALIMENTOS, REALICE UNA ATENCIÓN DE CALIDAD AL CLIENTE Y EN CONTINUA MEJORA: Se debe crear estrategias por parte del H.U.D.N con el fin de mejorar continuamente la calidad del servicio y la atención brindada al cliente con el fin de dar un funcionamiento óptimo del servicio de alimentos, en relación estrecha y permanente con la empresa que este prestado el servicio.

El círculo de la calidad es un mecanismo para mejorar la eficiencia en la propia raíz, permitiendo a la gente encontrar nuevos medios para desempeñar sus tareas. En una organización de servicios, el círculo de calidad puede convertirse en círculo de servicios. Puede dar la base para la investigación, la solución de problemas y la innovación, y para desarrollar nuevos métodos de satisfacer las necesidades del cliente.

Sucintamente definido, un círculo de calidad es un grupo de gente del mismo nivel de trabajo, que se reúne periódicamente a fin de descubrir nuevos métodos para

cumplir sus funciones. Un círculo de calidad normal es un grupo de trabajo completo aunque puede haber excepciones a esta regla general. El supervisor del grupo generalmente sirve como jefe del círculo.

“En algunas organizaciones los círculos de calidad trabajan con auxiliares que indican a los trabajadores métodos para resolver los problemas y les ayudan a aplicarlos para mejorar los productos o servicios que ofrecen”.<sup>20</sup>

“Pocos gerentes aceptan que son burócratas en sus métodos, pero casi todos están de acuerdo en la necesidad de métodos creativos. Y cuando llega el momento de cambiar sus propios métodos de hacer las cosas, surge la gran diferencia entre la teoría y la práctica. Los individuos pueden aferrarse sorprendentemente a sus hábitos y procedimientos”.<sup>21</sup>

**IMPLEMENTAR LOS PROCESOS NECESARIOS A EJECUTAR EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS:** De forma análoga se coordinará con la oficina de planeación y calidad los procesos que se deben seguir para el correcto funcionamiento del servicio de alimentos, así como se reevaluará y analizará los procesos llevados para retomar los que permitan un excelente desempeño de la atención al cliente y corregir los que se considere necesario. Esto se realizará bajo el manejo de un encargado de capacitación del personal operativo en el desempeño de sus procesos con éxito.

“Tres características importantes diferencian a las organizaciones excelentes de servicios de las mediocres, una estrategia de servicio bien concebida, organización del personal que tiene contacto con el público y sistemas amables para el cliente”.<sup>22</sup>

**HACER MEDICIÓN DE LAS METAS PROPUESTAS:** Tal medición se realizará en forma periódica y sistemática, con el fin de conocer la satisfacción del cliente interno y externo con la implementación de los cambios del servicio de alimentos en la organización.

Una de las herramientas que puede ser implementada para la medición de estos procesos es el Balanced Score Card, dado que permite visualizar y verificar los objetivos del citado sector productivo y realizar un puente que sirva de enlace entre la planificación y la gestión, situación que permite tomar correctivos y

---

<sup>20</sup> ALBRECHT Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio: El personal de servicio. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1999. p. 183 - 184.

<sup>21</sup> Ibid: El personal de servicio. p. 185.

<sup>22</sup> Ibid: El Triangulo del servicio. p. 43.

decisiones que al final pretenden llegar al cliente y exceder sus expectativas frente a la atención prestada por el servicio de alimentos.

Dicho control se realizará teniendo en cuenta que una vigilancia adecuada de los procesos garantiza mayor fidelización del cliente con la empresa, así como garantizará un mayor número de clientes; para ello se hará énfasis en el seguimiento de los procesos de atención al cliente del servicio de alimentos con: la determinación de necesidades del cliente, la revisión de los ciclos de servicio, la evaluación de puntos de contacto, las encuestas, la evaluación de calidad y el análisis de incentivos para el personal operativo del servicio de alimentos, toda vez que la motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente.

**PROMOVER UN ESTUDIO DE COSTOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:** Dicho estudio de costos permitirá ampliar la disposición de los recursos económicos que se deben asignar al servicio de alimentos, y permitirá predecir si se debe continuar con el mismo out sourcing en la prestación de la atención nutricional intrahospitalaria, ó es necesario evaluar otras propuestas; bajo la responsabilidad de la oficina de personal y la asesoría de la oficina de calidad.

Los estudios de satisfacción del cliente interno y externo llevarán al hospital a tomar los correctivos necesarios, a evaluar el desempeño del servicio de alimentos con relación al cliente y fortalecer los aspectos positivos que se vengán presentando.

**5.1.4 Objetivos para obtener sistemas amistosos con el usuario.** La parte izquierda del triángulo, grafica el sistema, que permite al personal dar el servicio al cliente, el cual debe ser amigable con el cliente. Este sistema de entrega de servicio que respalda al personal, debe estar adaptado a servir al cliente y no a la empresa prestadora del servicio. Las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistema de computo (incluido puntos de venta) y el sistema de comunicaciones debe decir fuerte y claro al cliente: "este sistema está aquí para ajustarse a sus necesidades."<sup>23</sup>

En las propias palabras de Carlzon: "Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio". Indicaba que cada uno de esos instantes ofrecía una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla". A Carlzon le gustaba repetir: "Tenemos 50,000 Momentos de Verdad cada día, y es

---

<sup>23</sup> SIEBOLD Martín. Administración del Servicio: Neo-ediciones, 1997. Disponible en <http://www.mercadeo.com>

responsabilidad de cada uno de nosotros en SAS, hacer que esos momentos de verdad sean a nuestro favor." <sup>24</sup>

Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos.

"Como conocemos muy bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro". <sup>25</sup>

Para aumentar sistemas amistosos con el usuario se plantea:

Ubicar maquinas de café y refrescos para cliente interno y externo., utilización de medios electrónicos para pago como tarjetas de crédito, debito, implementación de tarjetas preferenciales para clientes, utilización de sistemas de Internet y telefónicos para la toma de pedidos y despachos de los mismos.

**ACCIONES A DESARROLLAR PARA OBTENER SISTEMAS AMISTOSOS CON EL CLIENTE:** Promover la compra de elementos que agilicen y mejoren la atención al cliente según necesidad.

Realizar mantenimiento continuo a los elementos adquiridos.

Responsable : Coordinador del servicio de alimentos - Mantenimiento de la organización.  
Cuando : Continuamente, año 2010.

## **5.2 RECURSOS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL SERVICIO DE ALIMENTOS DEL H.U.D.N EN PRO DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**

Los recursos necesarios para llevara a cabo los objetivos planteados en el plan de acción son: recursos humanos, materiales (logística) y económicos.

**5.2.1 Recursos humanos.** Para la puesta en marcha del plan de acción, para el control, seguimiento y evaluación del mismo, se empleará el recurso humano de

---

<sup>24</sup> Ibid: Administración del Servicio.

<sup>25</sup> Definición del triángulo de servicio marketing. Disponible en <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index>

las áreas de oficina de personal, planeación y calidad y nutricionista – dietista hospitalaria.

### **5.3 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN**

Teniendo en cuenta que en la actualidad el servicio de alimentos es prestado por el sistema de out sourcing, se hace necesario coordinar entre contratante y contratista los mecanismos de implementación del plan de acción, con el fin de lograr mejoras en la calidad del manejo del servicio de alimentos del H.U.D.N y beneficios al cliente, basados en la aplicación de estrategias gerenciales enfocadas a mejorar básicamente la calidad del servicio entregado a los pacientes y trabajadores de la institución y aumentando los estándares de satisfacción y fidelización de los consumidores.

### **5.4 CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A REALIZAR AL PLAN DE ACCIÓN**

Dicho control al plan de acción planteado, se deberá realizar teniendo en cuenta que una vigilancia adecuada de los procesos garantiza mayor fidelización del cliente hacia el Hospital, además se garantiza el aumento del número de clientes.

Para el control, seguimiento y evaluación se hará énfasis en los aspectos relacionados con el servicio al cliente, en lo que tiene relación directa con el servicio de alimentos.

Los elementos fundamentales que se van a considerar para hacer el seguimiento de los procesos de atención al cliente están: la determinación de necesidades del cliente, la revisión de los ciclos de servicio, las encuestas, la evaluación de calidad y el análisis de incentivos para el personal que labora en el servicio de alimentos, toda vez que la motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención brindada.

### **5.5 INDICADORES DE GESTIÓN.**

- Realización periódica de encuestas de satisfacción con el servicio de alimentos a los clientes internos y externos de la organización.
- Número de productos y/o servicios inaceptables.
- Número de quejas de los clientes del servicio de alimentos.
- Número de resultados efectivos.

## CONCLUSIONES

- El servicio de alimentos corresponde a un eslabón dentro del conjunto de actividades que realiza el Hospital Universitario para prestar con éxito el servicio de salud y es una parte vital del cuidado y recuperación del paciente, por ello es importante la aplicación de acciones que permitan mejorar los beneficios recibidos por los clientes del servicio de alimentos y la empresa; no descuidar los riesgos existentes con el funcionamiento actual del servicio de alimentos del Hospital, y propender por el mejoramiento continuo del mismo, con el fin de lograr en conjunto la misión y objetivos planteados por la organización.
- En la organización se vienen experimentando cambios, entendiendo que se debe ser más competitivos, no únicamente centrarse en ofrecer un buen servicio a menor costo, también generar una cultura de calidad, dado el proceso actual de acreditación en la E.S.E; con el fin de dar un óptimo servicio al cliente interno y externo del hospital, y en este caso mediante el aprovechamiento de las ventajas que brinda el servicio de alimentos, dado que ofrece la posibilidad de acercarse más al cliente.
- Al analizar el impacto generado en el cliente del servicio de alimentos del Hospital Universitario Departamental de Nariño, encontramos que las encuestas realizadas con respecto a la calidad del producto y sus condiciones organolépticas, (sabor, color, temperatura, presentación y variedad etc.), desalojan datos así: los clientes externos refieren satisfacción en porcentajes que oscilan entre el 85% y 90% en casi todos los ítems, aspecto positivo para la empresa que presta el servicio; en cuanto al cliente interno el porcentaje de clientes que se encuentran en el rango de satisfechos y muy satisfechos, también es adecuado, encontrándose entre el 64,3% y 92,9%, sin embargo hay incremento de clientes internos con un rango entre 28,6% y 31,8% que no se encuentran satisfechos con el servicio en varios puntos de la encuesta, motivo por el cual, se sugiere realizar los ajustes descritos en el plan de acción para mejorar los beneficios recibidos por los clientes del servicio de alimentos y la organización y la aplicación de prácticas de mejoramiento continuo.
- La administración del servicio de alimentos por el sistema de out sourcing, se convierte en una buena alternativa para el H.U.D.N que permite ofrecer beneficios de atención a los usuarios de la organización; el planteamiento de otra alternativa de funcionamiento del servicio de alimentos que permita alcanzar más beneficios económicos, requiere necesariamente la realización de un estudio económico pormenorizado, el cálculo de la relación costo

beneficio y la comparación de las mismas con la alternativa actual de funcionamiento, ya que de los análisis de costos realizados, evidencian la necesidad de ahondar en ello, con el fin de trasladar algunos beneficios de reducción de costos del producto brindado a los clientes, así como beneficiar a la organización mediante el ajuste de los próximos contratos con el out sourcing tanto en valor como de las obligaciones del contratista.

- El plan de acción realizado para el mejoramiento del servicio al cliente prestado por el servicio de alimentos del H.U.D.N, es aplicable para el mismo independientemente de la forma en que se este efectuando su administración, lo que impera es la necesidad de la institución por cumplir con sus metas de alcanzar una excelente atención para el cliente interno y externo de la organización.
- Es necesario que el H.U.D.N plantee entre sus estrategias de mejoramiento del servicio al cliente en el servicio de alimentos, el reconocer al trabajador, como el principal activo de la empresa y no como un gasto o costo. Lo anterior requiere de ajustes que propendan por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional que es lo percibido por el trabajador más allá del estrictamente monetario. Esto supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro del servicio de alimentos; el disminuir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evita peligros de mala publicidad en los momentos de verdad entre el empleado y el cliente, fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado y permite disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas.
- Es claro que para el cliente del hospital, no es relevante la producción económica del servicio de alimentos, ni su desarrollo o su forma de administración; lo que percibe finalmente el cliente es la calidad del servicio, la atención que recibe, mostrando su satisfacción o inconformidad frente a él, situación que afecta directamente a la organización; por esto, es necesario estudiar las necesidades de los clientes del hospital, haciendo uso de encuestas de satisfacción que permitan percibir que carencias existen para poderlas solventar.
- Es significativo encontrar que los clientes del Hospital, califican el servicio en su gran mayoría como bueno, sin embargo es importante recordar que para sobrevivir y prosperar en una organización, se requiere diferenciación y es necesario trabajar por ella, por tal motivo se recomienda realizar ajustes a las condiciones pactadas con la actual empresa prestadora del servicio, con el fin

de disminuir los riesgos y afianzar los beneficios obtenidos y no ir en contravía de las políticas del H.U.D.N que direccionan a la organización “hacia una cultura de calidad” ya que a pesar de lo satisfactorio de los resultados del estudio, se debe tener conciencia que todo proceso iniciado es susceptible a mejoras, puesto que la competencia esta alerta y en continuo aumento, cada vez con mejores propuestas de calidad en la atención en beneficio del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl – ZEMKE Ron. Gerencia del servicio, como hacer negocios en la nueva economía. Bogotá: 3R Editores, 2000, 208 p.

COLMENA, Riesgos profesionales. Verificación De Las Condiciones Higiénico Sanitarias y de Bioseguridad En El Servicio de Alimentación, Año 2003.

EDUARTE RAMÍREZ, Alexandra. Calidad En El Servicio Al Cliente / Quality In The Customer Service, 1999.

Guía para las Buenas Prácticas de Manufactura y Manual de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control, Editorial El Obrador, Año 1997.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Santa fe de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2002. 34p. NTC 1486.

MENDEZ, Carlos E. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. 237 p.

MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. Manual de inversiones para el primer nivel de atención, servicios generales, Noviembre de 1995.

SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Como orientar su empresa hacia el servicio al cliente En El Servicio Al Cliente. Bogotá: Tercera Edición, 1998, 153 p