

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**EL SERVICIO EXTRAORDINARIO COMO PRÁCTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO**

**HUMANO A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE BAPTIST HEALTH SOUTH**

**FLORIDA**

**PRESENTADO POR**

**YURY CLAVIJO NAVARRO**

**RONALD RUBIO ARCINIEGAS**

**DIRECTOR: DIEGO CABRERA**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO**

**BOGOTÁ D.C, 16 DE DICIEMBRE DE 2013**

*“En este cambiante, global y tecnológicamente demandante ambiente de negocios, reclutar y retener talento se ha convertido en el campo de batalla competitivo. Así como los equipos deportivos reclutan agresivamente los mejores atletas, así también las organizaciones de negocios en el futuro competirán agresivamente por los mejores talentos”*

*Dave Ulrich.*

## **RESUMEN**

En el siguiente ensayo se pretende exponer en qué consiste el proceso de prestación de servicio, su importancia y cómo ha evolucionado, teniendo en cuenta el desarrollo de las prácticas de gestión humana a nivel general dentro de las organizaciones y los factores que inciden en la evolución de esas prácticas. En cuanto al tema de prestación de servicio se profundizará su proceso en las organizaciones hospitalarias, explicando cómo este puede convertirse en un servicio extraordinario, tal como se vive en el Centro Médico Baptist Health South Florida. Adicional se hablará de las prácticas de gestión humana a nivel general en nuestro país Colombia, con el fin de evaluar actualmente como es el proceso de prestación de servicios en el sector hospitalario.

## **INTRODUCCIÓN**

¿Es el proceso de prestación de servicio extraordinario en las organizaciones del sector de la salud, esencial para el cumplimiento de sus metas? En la actualidad, un buen servicio es muy importante para el desempeño de cualquier empresa, éste se ha convertido en una estrategia de marketing, que le permite ser un valor agregado necesario para la organización y así mismo esta

puede destacarse y sobresalir en un mercado globalizado, donde la competencia es ardua, y requiere que las organizaciones brinden un servicio de clase mundial.

Los desarrollos que han surgido gracias a la ciencia y la tecnología han ocasionado la evolución e innovación de productos, servicios y procesos dentro de las organizaciones y la implementación de los mismos hacen que sean variables de diferenciación y supervivencia en esta economía globalizada. Dado lo anterior las empresas se ven enfrentadas a adoptar, establecer y conseguir ventajas competitivas, y para ello deben prepararse.

Gestionar el talento humano se ha convertido en una ventaja competitiva y en un factor crítico para el éxito de la empresa en el entorno actual, por lo que la gestión del talento humano con un enfoque estratégico como proceso decisivo en la gestión empresarial, se ha transformado en una demanda del entorno (Albert, M & Fernández, T, 2007).

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa (Beer, 1997) de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ulrich, 1997) y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; McWilliams, Fleet y Wright, 2001).

Asegurar un excelente servicio a través de la Gestión Humana es clave para posicionarse en un mercado que cada vez exige mayor flexibilidad y variedad, debido a que el objeto fundamental de toda empresa es la satisfacción del cliente o usuario final, pues sin su demanda la empresa no tendría sentido; ahora, el cliente se ha constituido en la actualidad en el actor más

importante, y ejerce un papel y una influencia determinante dentro de las actividades de cualquier organización.

Ahora en el sector de la salud, tal como señalan Ramanujam y Rosseau (2006, p. 811), las áreas de gestión humana han tenido que poner de presente, para establecer un lugar dentro de los sistemas de salud, que el éxito de las organizaciones de salud no depende exclusivamente de la cuestión clínica sino que también “los retos que enfrentan son organizacionales” (Pulido-Martínez, H. C. & Carvajal-Marín, L. M, 2011), por lo cual deben orientarse en cuanto al proceso de prestación de servicio tal como lo hacen las organizaciones del sector terciario o de servicios.

## **MARCO TEÓRICO**

Hoy en día las organizaciones están afrontándose a situaciones de cambios intensos como innovaciones tecnológicas (informáticas y telecomunicaciones), disminución tiempos producción, cooperación intercultural y efectos de la globalización (competencia intercultural), reducción de recursos monetarios entre otros, en los que es necesario implementar estrategias de cambio en todos los sentidos para que las organizaciones desarrollen nuevas visiones para un futuro mejor, se vayan ajustando a los cambios que se van produciendo a su alrededor y así mismo encaren las necesidades de competitividad organizacional.

Estos cambios en ocasiones producen incertidumbre, pero también obligan a recurrir a personal laboral más capacitado y especializado, a nuevas herramientas de trabajo que simplifiquen las tareas, nuevos métodos y herramientas de gestión y a una cultura empresarial ambiciosa, emprendedora, creativa, progresista que le permita a las organizaciones seguir compitiendo en mercados altamente competitivos como los actuales.

Las prácticas de gestión humana evolucionan al evolucionar las organizaciones, y según la literatura son siete factores los que inciden en esta evolución:

- Características socio-político-económicas del momento histórico
- Concepción dominante del ser humano
- Formas de Organización del trabajo
- Concepción del trabajo
- Relaciones Laborales
- Mercado Laboral
- Teorías de gestión dominantes

Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial (Barley y Kunda, 1995). Estas prácticas están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar (Barley y Kunda, 1995). El enfoque de este tipo de prácticas se da por las condiciones sociales, políticas y económicas de la época (asociadas con la manufactura en masa, el crecimiento de las grandes corporaciones, el fortalecimiento del individualismo), influidas por la moral religiosa propia de los protestantes estadounidenses (Hernández, G, Alvarez, C & Naranjo, J, 2006).

Teniendo en cuenta las condiciones descritas anteriormente, en Colombia se ha venido observando unas prácticas de gestión humana nuevas donde predominaba la flexibilización productiva y la desregulación en la fuerza de trabajo (sistemas de contratación flexible,

polivalencia, remuneración por productividad, gestión por competencias) determinadas, a su vez, por la presión de un nuevo orden empresarial en el que deja de ser importante la relación estabilidad- lealtad, que fuera la base del contrato psicológico prevaleciente durante los últimos cien años del capitalismo y para cuya relación era muy importante el sistema de selección y el sistema de carrera (Hernández, G, Alvarez, C & Naranjo, J, 2006).

Por otro lado con relación al factor acerca de la concepción que se tiene de la relación con el ser humano y las prácticas de gestión humana; conforme a Arruñada (1998), si se considera que la persona se comporta de acuerdo con los principios de la racionalidad económica, las prácticas de gestión humana serán muy diferentes si se considera al hombre como social y como hombre organizacional. Las prácticas de gestión humana orientadas en la concepción del hombre como hombre organizacional se basan en los valores generales que se establecen por consensos dentro de las organizaciones con los distintos grupos que la conforman. Ahora si la concepción que predomina es la del hombre psicológico, el área de talento humano lo que buscará es adaptar a los individuos a las organizaciones (Cruz, 2000).

En cuanto al factor de organización del trabajo, hace que las prácticas de gestión humana se modifiquen, por ejemplo con el Taylorismo, Toyotismo y el Neoliberalismo.

Ahora con la concepción de trabajo también existen otras prácticas de gestión humana. Desde la perspectiva clásica de la economía, el trabajo era el generador de valor. Cuando el trabajo se considera una mercancía (concepción neoclásica) se le puede dar al trabajador el trato propio de cualquier recurso productivo, y por lo tanto la actividad de gestión humana se convierte en una labor técnica para su administración (procesos de selección, contratación, entrenamiento, remuneración y desvinculación, denominada precisamente administración de personal (Hernández, G, Alvarez, C & Naranjo, J, 2006).

De acuerdo con las revisiones bibliográficas las relaciones laborales también inciden en las prácticas de gestión humana, entendidas como las normas, los procedimientos, las prácticas y las políticas que regulan las relaciones capital-trabajo. Sin duda, las prácticas serán diferentes en un contexto de regulación con significativa protección individual y colectiva de los trabajadores y con un amplio reconocimiento de la actividad sindical, a las encontradas en un modelo en el que el Estado carece del papel regulador frente a las fuerzas del mercado (Dombois, 2000).

En cuanto a la variable mercado laboral, ésta se considera como el “conjunto y arreglo de normas, mecanismos y prácticas de regulación social de la capacitación, del reclutamiento, de la asignación, de los ascensos y de la remuneración en el trabajo” (Pries, 2000, p. 521). Estas relaciones las determina la oferta y la demanda, por ejemplo, para una empresa en determinadas circunstancias será más rentable la promoción interna que recurrir al reclutamiento externo.

Otro factor que influye en la gestión humana es el desarrollo de las teorías organizacionales, sociales y de gestión. Durante el predominio de la teoría comportamental de orden psicológico, la actividad de dirección de las personas estuvo focalizada en la búsqueda de comportamientos apropiados para el cumplimiento de la tarea, mientras que con el surgimiento de teorías emergentes del *management*, como la de recursos y capacidades, el foco gira hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante la alineación estratégica. El surgimiento de teorías como el institucionalismo sociológico ha presionado la acción sobre aspectos de la cultura organizacional, en tanto que la dependencia de recursos lo ha hecho sobre las relaciones de poder (Wright y McMahan, 1992). Ver Cuadro 1: Evolución de los Factores que determinan la gestión humana.

<b>Periodos</b>	<b>1870 - 1900</b>	<b>1901 - 1930</b>	<b>1931 - 1960</b>	<b>1961 - 1990</b>	<b>1991 en adelante</b>
<b>Factores</b>					
Concepción ser humano	...	Hombre económico nacional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Cuadro 1. Fuente: Hernández, G, Alvarez, C &amp; Naranjo, J. 2006.

En la actualidad viendo el panorama de manera integral en las organizaciones, podemos observar como las prácticas de gestión humana se relacionan con ciertas características que se encuentran presentes en muchos países, en algunos están más acentuadas que otros, sin embargo son comunes a muchos países y corresponden con los siete factores expuestos: cambios climáticos, diversidad cultural y étnica, operación comercial por cadenas productivas, clusters estratégicos, apertura de mercados, conformación de bloques comerciales; y cambios de nivel micro-empresarial, como; el role del conocimiento organizativo como factor clave de producción, la productividad como indicador de eficiencia empresarial y la competitividad como factor de supervivencia de los mercados (Meisel, C, Helga, P & Oviedo, L, 2006).

De acuerdo con lo anterior se puede concluir que los mercados son más competitivos y exigentes, con frecuencia exigen renovación y actualización de los conocimientos, la inclusión de la tecnología ha hecho por ejemplo que en las organizaciones las dotaciones necesarias para una tarea se reduzcan y así mismo los cargos operativos; adicional a lo anterior es creciente la demanda de personal altamente capacitado para hacer uso de esa tecnología, además de ayudar a la organización a enfrentar los cambios en el entorno y anticiparse a los mismos; otro ejemplo



que podemos exponer con relación a los cambios globales de las organizaciones es en cuanto a las compañías de servicios, las cuales se han dedicado a brindar a sus clientes servicios inigualables, contando con la opinión de ellos para la toma de decisiones en las empresas con respecto a la prestación de servicios.

Según la literatura en los años setenta las empresas de servicios comenzaron a enmarcarse profundamente en la satisfacción de sus clientes, debido a las bajas que éstas habían obtenido anteriormente por la insatisfacción del cliente, es decir, que las empresas no le daban al cliente un servicio de calidad ni mucho menos excelente, porque se preocupaban más por producir que por satisfacer a los clientes, un ejemplo de esta situación fue la crisis que presentó la empresa Xerox, a mediados de los 70, Xerox empezó a vender sus máquinas fotocopadoras y consideraron que esta era una gran oportunidad para incrementar sus ingresos, luego estas máquinas empezaron a fallar por lo que la empresa creó un servicio técnico, el cual les generó otra fuente de ingreso, sin embargo este servicio no era muy bueno porque se demoraba mucho en asistir las máquinas dañadas, así que las empresas compradoras empezaron a enfadarse día a día porque ellos requerían unas máquinas rentables que no se averiaran, por lo que empezaron a recurrir a otras empresas que si les brindaban un servicio fiable y rentable.

Hoy en día, en el sector de la salud las organizaciones han evolucionado a lo largo del tiempo en cuanto a la concepción que tienen de la satisfacción del cliente - paciente, entendiendo esta como la diferencia entre sus expectativas y sus percepciones de cómo ha sido atendido, es por esto que las organizaciones hospitalarias se han preocupado por identificar cuáles buenas prácticas podrían lograr el beneficio de una mayor satisfacción de los pacientes.

Ahora con el fin de ir respondiendo a la pregunta inicial de este escrito, es importante exponer que un buen servicio en las organizaciones, se da cuando éste sobrepasa o excede las expectativas de los clientes. Si una empresa desea obtener un servicio extraordinario debe contar

con personal capacitado, gente con dedicación al trabajo, que les guste lo que hacen, y que estén dispuestos a contribuir con los objetivos de la organización.

Para hablar de que es servicio extraordinario es preciso definir primero qué es Servicio. El servicio es un conjunto de prestaciones, adicionales al producto o servicio principal de la empresa, que el cliente espera recibir, en contraprestación al precio que paga y a la reputación de la organización que lo presta (Uribe, M, 2011).

El buen servicio que presta una organización se ha convertido hoy en día en uno de los elementos que permiten mantener la fidelidad del cliente para con la empresa; se ha visto que los clientes se han vuelto muy exigentes, poco controversiales y cuando no tienen una buena experiencia con el servicio que se les ha brindado, simplemente voltean la espalda y se van para donde el competidor.

### **¿QUÉ ES SERVICIO EXTRAORDINARIO?**

Después de validar información con relación al concepto de “Servicio Extraordinario” y al realizar varias revisiones bibliográficas podemos decir que el Servicio Extraordinario es una filosofía, la cual propone que las personas sientan el deseo de ayuda y respeto por los demás. Dentro de esta filosofía se pretende que en las organizaciones se desarrolle en los colaboradores el valor de la honestidad con el fin de identificar qué es lo mejor para el cliente, ya sea interno (empleados, jefes, dueños, compañeros de trabajo, pareja, hijos, amigos) o externo (los consumidores quienes compran los productos o servicios).

Con el Servicio Extraordinario se busca ayudar sinceramente a satisfacer las necesidades y a resolver los problemas de los clientes, respetando sus sueños, ideas y deseos. Al promulgar el valor del respeto, el Servicio Extraordinario tiene como uno de sus objetivos evitar molestias, ofreciendo una atención excelente, utilizando un lenguaje adecuado, respetando el horario en que

se requiere un servicio, siendo oportunos, adicional a esto es importante respetar la manera de vestir, de hablar, de ser de los clientes, teniendo como principal objetivo darle el producto o servicio que realmente necesita y no venderle o darle lo que se tiene cuando hay otras cosas en el mercado que pueden satisfacer mejor sus necesidades. Esto último demuestra verdadero respeto a las personas, lo cual tiene una gran recompensa en el futuro.

El Servicio Extraordinario para las organizaciones se esta convirtiendo en una estrategia de prevención, que consiste en tratar de hacer todo de una manera excelente en todos los niveles, todo el tiempo, para evitar cualquier posible error. Esta actitud de servicio genera personas satisfechas, organizaciones felices y enamoradas del producto y de la relación comercial o personal que han conseguido, pero para lograr este modo de servir, de atender y de respetar, el ejemplo debe venir desde la Dirección de la empresa y debe ser una verdadera creencia y valor, para que se pueda transmitir y grabar en lo más profundo de las personas.

Para ofrecer un servicio excepcional se debe ir más allá de las expectativas del cliente, brindando un servicio superior y extraordinario, dando un esfuerzo extra para la excelencia, sorprendiendo al cliente con su atención, acciones y palabras. Aunque se elaboren procedimientos y sistemas para lograr un excelente servicio al cliente, no es suficiente hacerlo mecánicamente, siguiendo el libro o manual; lo más importante es sentirlo.

El Servicio Excepcional guía a sus empleados a la construcción de una cultura del concepto de servicio superior en el que todos son importantes, en este sentido el desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización puede impactar la experiencia de servicio tanto para el cliente como para el empleado.

El consultor e Instructor de negocios Eduardo Figueroa en su libro ¿Quién se me robo a mi Cliente? expone los siguientes segmentos:

❖ Los participantes y las organizaciones aprenden habilidades específicas y técnicas para ofrecer servicio Extraordinarios de calidad.

1. Introducción: Concepto total de servicio al cliente y el rol que juega su equipo.
2. Expectativas del Cliente: Cómo el personal impacta la experiencia de servicio.
3. Todos son importantes: Importancia del orgullo y profesionalismo en la gente.
4. Cuidado del Cliente: Juego de roles para aprender cómo establecer la confianza y empatía, y cómo preguntar, comprender y ofrecer soluciones efectivas.
5. Comunicando Calidad: Aprenda la comunicación verbal y no verbal para las primeras impresiones.
6. Servicio con Valor Agregado: Ofreciendo un servicio inolvidable.
7. Solución de Problemas: Aprenda porqué los clientes se quejan, cómo tratar con ellos y evadir la insatisfacción.
8. Recuperación del Servicio: Recuperar la buena voluntad del cliente hacia nuestra empresa después de un problema de servicio. Ocurre con frecuencia como resultado de una falla al dar un servicio aceptable. Los errores suceden – pero cambiar al modo de “recuperación del servicio”, tomando pasos positivos para deshacer el daño, pueden restablecer la fe del cliente en nosotros y nuestra compañía.
9. Rapidez: Hacerlo rápido, hacerlo bien y hacerlo ahora.

“Lograr que se haga... La rapidez puede afectar a toda su organización y filtrarse hacia las experiencias de los clientes. Rapidez no significa perder el control. Significa urgencia, estar al tanto de la situación – y siempre lograr superar las expectativas del cliente rápido, con precisión y eficiencia. ¡Eso es Servicio Excepcional al Cliente! Figueroa en su libro.”

Ahora, para que las organizaciones implementen un servicio extraordinario están contando con procesos como el de selección de personal, en el que no solo se basa con el criterio de

conocimientos de las personas, sino también con el reconocimiento de las actitudes, la vocación y cualidades innatas susceptibles de desarrollarse que les permitan realizar con entusiasmo una prestación de servicios excelente, y con el proceso de Capacitación que brinda a través de programas, cursos, aprendizaje experiencial la enseñanza de un servicio extraordinario.

## **El Proceso de Prestación de Servicio**

**“Ser Extraordinario = Servicio Extraordinario”.**

*“Dormí y soñé que la vida era alegría. Desperté y vi que la vida era servicio. Serví y descubrí que en el servicio se encuentra la alegría”*  
*Rabindranath Tagore*

Un elemento que permite a las organizaciones de Servicio diferenciarse con las demás tiene que ver con la manera en que se tratan a los clientes teniendo como objetivo la fidelización de los mismos. Existen algunas organizaciones en las que sus empleados no logran relacionarse en forma efectiva con el cliente, lo cual genera inconformidad o hasta la impresión por parte del cliente de que le están haciendo es un favor aunque él haya pagado por un servicio. Para la mayoría de los clientes, la persona de cara al cliente representa a toda la organización, por lo cual la organización puede ser eficiente, honesta, cordial y confiable si así es el empleado que atiende a los clientes. Cualquier contacto de la organización con sus prospectos y actuales clientes constituirá el juicio que el cliente se forme sobre la calidad del servicio o producto que recibe. El proceso de prestación de servicio cuenta con las siguientes características:

1. Instalaciones, capacidad, número de personal y cantidad de materiales.
2. Tiempos de espera, tiempo de entrega y tiempos de procesos.
3. Higiene, seguridad, protección y confiabilidad.
4. Capacidad de respuesta, accesibilidad, cortesía, confort, estética del ambiente, competencia, integridad, credibilidad y comunicación efectiva.

Las organizaciones ofrecen sus servicios mediante sus perceptibles como lo son: imágenes, símbolos, material promocional, personas, procesos, tangibles y ambiente. De acuerdo con el artículo “Servicio Extraordinario” recuperado de [http://logrando.net/file.php/12/Servicio\\_Extraordinario\\_Introduccion.pdf](http://logrando.net/file.php/12/Servicio_Extraordinario_Introduccion.pdf), estos perceptibles son ofrecidos teniendo en cuenta el sentido profesional, ético, la consciencia y motivación plena para servir a otros como contribución al logro del propósito personal y organizacional.

Una manera de inducir a un servicio superior en las organizaciones es promover en el individuo y organización la motivación y el aprecio por la práctica de facilitar el aprendizaje mediante las interacciones para la socialización del conocimiento. Motivar a los colaboradores a darse cuenta de sus potencialidades humanas, de la responsabilidad y la posibilidad de crecer mediante el asumir el compromiso de aprender a ser, a sentir y actuar para servir a sí mismos y a los demás con sentido ético y profesional es la clave de la sistémica organizacional en el proceso de prestación de servicio.

La gestión del proceso de prestación de servicio de los miembros de una organización es afectada en el momento en el que elija actuar con cada interacción cliente-servidor en tiempo real. Así pues, la capacidad de mejorar, rescatar o destruir las transacciones con los clientes está en la decisión de que haga hoy de servir Extraordinariamente para trascender (Gómez, M, 2008).

Es importante señalar que el proceso de prestación de servicio debe contar con personal preparado capaz de manejar una variedad de situaciones con el fin de satisfacer o exceder las necesidades del cliente, debe contar con habilidades de interacción que le ayuden a brindar el servicio correcto y con respeto. Adicional a lo anterior, es necesario que la empresa desarrolle un procedimiento de seguimiento, en la que se realicen notas o llamadas a los clientes con el fin de asegurarse de que están satisfechos.

## **SERVICIO EXTRAORDINARIO EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA DEL SECTOR DE LA SALUD**

Al definir un hospital como una empresa, ésta debe ser considerada una empresa de servicios. Una empresa de servicios es aquella en la que es imposible distinguir el producto del proceso, ya que ambos van íntimamente unidos. Por otra parte, el producto de un hospital es relativamente intangible, con lo que el paciente percibe (Hernández, G, Alvarez, C & Naranjo, J, 2006).

Los hospitales, según Schroeder (1992), son productores de servicios de salud y pacientes sanos, operando con la producción y el consumo simultáneamente. Los servicios o productos que ofrece una organización están determinados por la proyección estratégica de ésta y por las necesidades de su entorno. Según las normas ISO 9000: 2000, “el servicio es el resultado de la interfaz entre proveedor y cliente y por actividades internas del productor”. Autores como Acevedo y Gómez (2002), plantean que el servicio es un acto o conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfagan las necesidades y deseos del cliente. Es además cualquier contacto, activo o pasivo entre un cliente y una organización, que causa una percepción positiva o negativa del primero. Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los usuarios.

El servicio adaptado al paciente tomando como referencia al hospital como organización, es intangible, se produce y se consume de forma simultánea, el resultado se observa después de hecho. Los servicios son actos e interacciones de contactos sociales, están estrechamente relacionados entre el personal médico y el paciente, brindados directamente a la comunidad, García, V. (2010).

El proceso de prestación de servicios de los establecimientos de salud tienen los siguientes componentes:

1. Paciente: es el principal componente, sin su presencia el servicio no existiría.
2. Soporte Físico: Es el soporte material y se clasifica en dos categorías: los instrumentos y el entorno material.
3. Personal de Contacto: el equipo de salud cuyo trabajo requiere contacto directo con el paciente.
4. El sistema de Organización Interna es la parte no visible de la organización: la estructura organizacional, los objetivos, las operaciones.

El éxito o fracaso en la prestación del servicio, depende básicamente de si la persona que lo presta está pensando en el paciente - cliente, de su atención en los elementos importantes de ese momento y de cómo los manejará para que maximice el impacto positivo sobre el cliente o minimice el negativo. Si logra que el paciente- cliente tenga confianza y se encuentre satisfecho con los servicios que está recibiendo, éste inclinará su posición sobre la aceptación positiva y la posibilidad de nuevos contactos tanto de su parte como de las personas de su entorno, por el efecto multiplicador.

El proceso de prestación de servicio en el sector salud, se está convirtiendo en un requisito imprescindible para competir con las instituciones de salud de todo el mundo, debido a los resultados positivos que se obtienen. El brindar un servicio extraordinario se convierte entonces en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo ante las demás organizaciones. Con el fin de garantizar que el servicio extraordinario sea permanente, es importante hacer un seguimiento continuo de políticas de servicio, de sus mecanismos y del



talento humano involucrado en la organización con el fin de mantener un nivel de servicio superior a la competencia.

En el siguiente párrafo abordaremos como se ve el servicio extraordinario en el sector de la salud en Colombia. Al igual que en muchos otros países de la región, Colombia ha venido siendo objeto de radicales transformaciones durante las últimas décadas (Abrantes, Almeida, Rovere & Salgado, 2010; Arroyo, 2002; De Roux, 2010).

Según investigaciones sobre la gestión hospitalaria en Colombia, la reforma del sistema de salud colombiano, al igual que otros procesos similares es de cambio continuo en el que progresivamente, de manera incremental se van haciendo ajustes y modificaciones mediante legislación, normativa y nuevas prácticas; paulatinamente se ha ido creando una cultura distinta a la que se observaba hace unos años, cuando se iniciaban los cambios. En nuestro País las instituciones hospitalarias han sufrido múltiples cambios y han pasado por diferentes etapas, en el transcurso de los años los hospitales públicos no debían competir entre ellos, debido al mercado monopólico que se mantenía, el cual no era recomendable ya que no permitía un desarrollo en el sector de la salud que fuera trascendente. Sin embargo esta situación cambio radicalmente con la expedición de la ley 100 de 1993 en donde se le da al sector salud publico Colombiano la connotación de un sector que debe ser manejado con criterios empresariales modernos a punto de ponerlos a competir en igualdad de condiciones con el sector privado y además a elevar su productividad para poder ser autosostenibles, situación ajena totalmente al modelo en el cual estaban acostumbrados a funcionar (Angelillis, D, 2008).

La puesta en marcha de la ley 100 de 1993 ha constituido un marco legal y práctico dentro del cual las organizaciones que ofrecen el servicio de salud han tenido que adaptarse a unas nuevas condiciones que, a diferentes niveles, afectan su funcionamiento. En cuanto al Talento Humano de las organizaciones de salud en Colombia, no ha sido ajeno a estos cambios, se puede

decir que es una cuestión central para el funcionamiento del sistema ya que implica la transformación de la relación que se establece entre las organizaciones prestadoras del servicio de salud y sus trabajadores. En este panorama de cambio, y siguiendo el camino de otros sectores de la producción, en Colombia, han ido creciendo y cimentándose departamentos de recursos humanos en las organizaciones ahora conocidas como Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud (IPS) (Calderón-Hernández, Naranjo-Valencia, Álvarez-Giraldo, 2006; García-Álvarez, 2006).

Estas instituciones Prestadoras del Servicio de la Salud cada día toman más auge en Colombia por las dificultades que presenta el Estado para cubrir la necesidad de un servicio de Salud a los Colombianos y también porque brindan gigantescas utilidades. Según Angelillis (2008) el proceso de prestación de servicio de estas instituciones pretende generar un sentimiento de pertenencia del paciente, buscando perpetuarse en su mente y mantenerse presente para que los individuos deseen volver y convertirse así en una fuente generadora de riqueza, lo que coincide con lo expuesto por Escobar (2000) al darle una relación de pertenencia del lugar a las personas, generando entre ellas, la necesidad de regresar o defender el lugar seleccionado, todo lo contrario del sistema hospitalario público financiado por el Estado, que siempre se ve en penurias económicas y presenta deficiente calidad del servicio y por consiguiente dificultades para la atención a los pacientes y bajo nivel de mercadeo.

Desde una perspectiva estratégica, las organizaciones hospitalarias en Colombia han asumido la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa, consecuencia del surgimiento de un nuevo modelo tecno-económico que demanda cambios en la concepción de la empresa, el trabajo y su organización social y los modelos de gestión, dado la asociación entre el crecimiento económico y el desarrollo

tecnológico y el talento humano. Estos cambios han obligado una serie de acciones que van desde el re-diseño de los procesos gerenciales de oferta y venta de servicios, centrado en las necesidades de clientes, aseguradores y población usuaria, hasta el mejoramiento de procesos operativos específicos de atención al Usuario.

Dada las transformaciones del sector de la salud en Colombia algunos centros hospitalarios del sector privado y público se han orientado a brindar un servicio extraordinario tomando el concepto desde una perspectiva de empresa, con el fin de buscar poder competir y sostenerse. Por otro lado existen algunos centros que no han logrado adaptarse a los retos y demandas del entorno actual, lo cual ha ocasionado situaciones de cierre (quiebra) de las instituciones.

Para finalizar este ensayo, expondremos un ejemplo de prestación de servicio extraordinario evidenciado en una de las visitas empresariales realizadas en la Ciudad de Miami, en la realización del Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones Abril - 2013.

### **EJEMPLO DE SERVICIO EXTRAORDINARIO**

Según Naciones Unidas, se entiende por Experiencias Significativas o buenas prácticas las contribuciones que tengan "un impacto demostrable y tangible en la calidad de vida de las personas", sean el "resultado de un trabajo efectivo en conjunto y pensado para los diferentes sectores de la sociedad: pública, privada y civil" y se consideren "social, cultural, económica y ambientalmente sustentables".

Es de esta manera que en el transcurso de la vida hay momentos y experiencias de valor que hacen que los pensamientos se reafirmen o definitivamente tomen un rumbo diferente hacia la innovación y a las nuevas posibilidades y experiencias que ofrece un mercado globalizado, es

por esta razón que se presentará una experiencia vivida con nuevos enfoques, nuevas posibilidades, nuevas metodologías que hacen replantear y reafirmar lo que hoy por hoy se ve y se percibe como experiencia en muchas organizaciones en Colombia, esta fabulosa experiencia se debió a la visita al **WEST KENDALL BAPTIST HOSPITAL** de Miami Florida.

En su libro *“Un buen servicio ya no basta, cuatro principios del servicio excepcional al cliente”*, el autor Leonard Berry argumenta que el Baptist Hospital, de Miami con más de 2000 empleados trata más pacientes que cualquier otro hospital privado de la zona. Los administradores del hospital transmiten confianza, solicitando la contribución del personal y otorgando autonomía. Los empleados del hospital dicen que se toma en serio sus ideas y sugerencias, el hospital confía en el trabajo de sus empleados; nadie verifica innecesariamente lo que ellos deben hacer. Esta práctica genera que los empleados se apoderen de su trabajo, que crean habilidades de liderazgo y que fomente en ellos las cualidades que el hospital promueve.

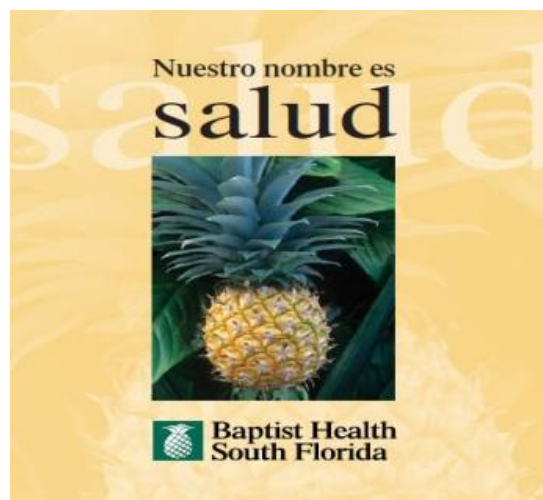
Del **WEST KENDALL BAPTIST HOSPITAL** se puede decir que es una de las mejores organizaciones de atención médica de la región, basada en la fe y sin fines de lucro, con una extraordinaria reputación por su excelencia médica y su Servicios. Su red de servicios se extiende a través de los condados Miami-Dade y Monroe con los hospitales Baptist Hospital de Miami, Baptist Children's Hospital, South Miami Hospital, Homestead Hospital, West Kendall Baptist Hospital, Mariners Hospital, Doctors Hospital y Baptist Cardiac & Vascular Institute.

La misión de Kendall Baptist es mejorar la salud y el bienestar de los individuos y promover la integridad y protección de la vida. Kendall Baptist es una organización basada en la fe y guiada por el espíritu de Jesucristo y la ética Judeo-Cristiana, Comprometidos a mantener los más altos estándares de excelencia clínica y de servicio **COMPASION**, arraigados en la mayor rectitud y práctica moral.

El Kendall Baptist es una potencia para la salud el bienestar y la excelencia médica, la Innovación en la tecnología hacen de ellos una referencia número uno (1) En Servicios Hospitalarios de alta calidad brindando atención médica diferenciadora y **compasiva a los necesitados, sin tener en cuenta su habilidad para pagar.**

Su cultura corporativa se basa en la integridad y los más altos estándares éticos, reflejando sus cimientos espirituales. Brindan el servicio como salvavidas a personas sin seguro brindando millones de dólares de atención médica gratuita cada año.

El Kendall Baptist ofrece apoyo espiritual a los pacientes y sus familias, así como a sus propios empleados. Campañas y evaluaciones de salud gratuitas, programas educativos para enseñar a las personas cómo evitar la enfermedad y abarcar el bienestar. Son asociados y apoya a docenas de organizaciones comunitarias, grupos basados en la fe y clínicas de salud para hacer del sur de la Florida un lugar más saludable para todos.



**Figura 1.** Imagen corporativa del Centro de Salud Baptist Health South Florida.  
Fuente: <http://baptisthealth.net/sp/acerca-de-baptist-health/paginas/inicio.aspx>



**Figura 2.** Cada año, médicos voluntarios y enfermero(as) de Kendall Baptist participan en los Special Olympics (Olimpiadas Especiales) realizando exámenes gratuitos a 600 jóvenes.

Fuente: <http://baptisthealth.net/sp/acerca-de-baptist-health/paginas/cumplimiento-de-nuestra-mision.aspx>



**Figura 3.** Baptist Health se honra en patrocinar las casas Habitat for Humanity (Hábitat para la Humanidad), donde cientos de empleados y sus familiares ayudan a construir estas casas de bajo costo por todo el condado Miami-Dade.

Fuente: <http://baptisthealth.net/sp/acerca-de-baptist-health/paginas/cumplimiento-de-nuestra-mision.aspx>



**Figura 4.** Baptist Children's Hospital patrocina un picnic anual alrededor del lago del hospital para la organización Big Brothers/Big Sisters.

Fuente: <http://baptisthealth.net/sp/acerca-de-baptist-health/paginas/cumplimiento-de-nuestra-mision.aspx>

## **Significado de la Piña**

La piña se convirtió en un signo de hospitalidad en Europa durante el período del renacimiento italiano. Los propietarios de albergues más adelante adoptaron la costumbre europea de colocar piñas en sus puertas y los visitantes a estos paradores se encontraron rodeados de un ambiente cálido y cordial.

Según la página Web del Centro de Salud Baptist Health South Florida, cuando Arthur Vining Davis donó la tierra y el capital para construir el Baptist Hospital, el magnate especificó que deseaba que en la puerta de entrada, una fuente con forma de piña, que aún existe, diera la bienvenida a los visitantes. De esta forma, los huéspedes sabrían que el servicio allí sería amable y amistoso, tal como en un buen hotel.

Al terminar uno de los programas de orientación a los nuevos empleados, ellos reciben un prendedor en forma de piña para colocarlo en su tarjeta de identificación del hospital como símbolo del compromiso a la hospitalidad.

## **Visión del Centro de Salud Baptist Health South Florida**

Kendall Baptist será el proveedor de atención médica número uno (1) en las comunidades y organización a las que las personas insistentemente vuelven los ojos para sus necesidades de atención médica. Kendall Baptist y sus médicos ofrecerán una amplia variedad de servicios con resultados clínicos superiores y con proyecciones de conseguir los más altos niveles de satisfacción del paciente a través del tratamiento de alta calidad y el servicio Compasivo que brinda como una Verdadera Experiencia de Servicio.

## **West Kendall Baptist Hospital gana premio nacional por excelencia en servicios al Consumidor**

West Kendall Baptist Hospital, el nuevo miembro en incorporarse a la familia Baptist Health South Florida, ha recibido un reconocimiento en la competencia de los Premios Silver Anvil 2012 de la Sociedad Americana de Relaciones Públicas. El evento anual reconoce a organizaciones que han dirigido con éxito una cuestión de relaciones públicas con habilidad profesional, creatividad e ingenio ejemplar y vocación de servicio. Las participaciones se evalúan por su naturaleza estratégica usando cuatro componentes claves: investigación, planeamiento, ejecución y evaluación. Los premios se entregaron en Nueva York el 7 de junio.

“Nuestro éxito en West Kendall Baptist Hospital se atribuye a los talentos de nuestros líderes y personal de la red completa Baptist Health, “Creemos que, como es natural, un trabajo esmerado, individuos excepcionales y clientes increíbles es el resultado en nuestro gran crecimiento. Este éxito y nuestra asociación con Baptist Health es un extraordinario ejemplo de nuestra filosofía como empresa”. Nuestro capacitado equipo trabajó enérgicamente con COMPASION para identificar y enfocar las necesidades de atención médica singulares de esta área”, dijo Javier Hernández-Lichtl, principal oficial ejecutivo de West Kendall Baptist Hospital.



**Figura 5.** Imagen de la estatuilla

Fuente: <http://baptisthealth.net/sp/acerca-de-baptist-health/paginas/cumplimiento-de-nuestra-mision.aspx>



## CONCLUSIONES

Una vez expuesto el concepto de “servicio extraordinario” en el presente escrito y de brindar un claro ejemplo del mismo, podemos concluir que el servicio extraordinario es una filosofía de vida aplicable a cualquier ámbito de la vida; desde la perspectiva empresarial, esta filosofía le exige a las organizaciones crear estrategias de servicio que permitan alcanzar la misión de las organizaciones orientadas a satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes y en cada oportunidad, ir más allá de las expectativas que ellos tienen. El servicio extraordinario favorece la rentabilidad de las compañías, diferenciándolas de las demás, fomenta las referencias favorables de los clientes, produce menor rotación de los empleados al estar empoderados de su organización, mayor productividad, menos errores de servicio y mejora en el desempeño financiero.

En el entorno empresarial actual las empresas se ven enfrentadas a una dura competencia, en donde ya no existen diferencias marcadas entre los productos o precios, o en el uso de la tecnología, por lo cual se ve la necesidad de desarrollar habilidades orientadas a la prestación de servicio, las cuales permiten crear diferencias significativas entre las organizaciones y más en las del sector de servicios. Para implementar un servicio extraordinario se requiere el compromiso de toda una organización, ver el servicio de una manera diferente, requiere de una restructuración total, un verdadero cambio de horizontes, este cambio no debe ser de manera inmediata debe ser paulatinamente mostrando por parte de los líderes la verdadera estrategia de cambio que impactara la organización y que la transformará como una empresa especial donde su servicio es diferencial e incomparable, donde su usuario final obtendrá una verdadera experiencia de servicio; éste es el pensamiento que debe ser manifestado a todos los colaboradores de la

organización como una verdadera rutina diferenciadora que muestre los retos a los que son participes en la organización.

Para que el servicio extraordinario se efectúe en las organizaciones también se necesita medidas diferenciadoras en metodologías y procesos de la organización, como el desarrollar procesos de selección de personal articulados a la filosofía de servicio e incorporar competencias organizacionales y personales que aporten positivamente a la razón de ser de la organización, no solo es saber hacer la tarea bien, sino también tener una vocación en pro de lo que se debe hacer, en pro de un verdadero servicio.

Adicional a lo anterior es importante que las organizaciones evalúen sus procesos de prestación de servicio con el objetivo de saber entender e incorporar las diferencias y dificultades que posee la empresa en su servicio, para generar oportunidades de mejora y así mismo pensar estratégicamente en un verdadero cambio que impacte positiva y radicalmente los resultados de las organización para el futuro, en su visión; asegurar la calidad de los servicios aplicando sistemas de gestión de procesos que aumenten la eficiencia, al tiempo que se introducen cambios organizacionales que permitan generar un proceso de prestación de servicio superior.

Una vez expuesto todo el concepto de servicio extraordinario nos damos cuenta en la práctica lo útil y beneficioso que es, tal como se observa en el Centro de Salud Baptist Health South Florida, en los que valores como el amor a la organización y compasión hacia los clientes – pacientes hacen de ésta, una organización líder en los procesos de prestación de servicio hospitalarios evidenciando el entusiasmo y compromiso personal de sus colaboradores.

En cuanto a la concepción de servicio extraordinario que se tiene en las organizaciones hospitalarias en Colombia, este continuará evolucionando debido a las reformas que constantemente se realizan en el sistema de salud Colombiano, en el que se van haciendo ajustes y modificaciones mediante legislación, normativa y nuevas prácticas. Dado la situación anterior

es necesario intervenir en el proceso de prestación de servicio creando estrategias de calidad que puedan ir adaptándose paulatinamente a los cambios que se generen.

## **RECOMENDACIONES**

Para que se de un verdadero cambio en los procesos de prestación de servicio se requiere una unión organizacional y estratégica por parte de los líderes de las organizaciones que guíen el camino y los objetivos de la organización, éstos objetivos deben estar articulados con un pensamiento de servicio con “Valor” para poder generar un impacto en su cultura. Es necesario establecer una estrategia concertada que permita generar un compromiso con los colaboradores con el fin de, primero aminorar las tensiones organizacionales y laborales, la falta de compromiso y la actitud negativa al interior de las organizaciones, que de una u otra manera se verá reflejada en la percepción que tienen los usuarios. Es importante señalar que un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.

Promover valores y destrezas como persistencia, conocimientos, empatía, empoderamiento, respeto, autonomía, confianza y honestidad, permitirán lograr un servicio superior y esta medida se convierte en una de las medidas más importantes que puede adoptar una organización para lograr la calidad en el proceso de prestación de servicios.

Las empresas de servicio deben causar una primera impresión muy buena ante los clientes, que permita una imagen aceptable, por lo que es importante ofrecer una buena actitud siempre que realice transacciones con los clientes, es decir que los empleados deben tener cuidado de mostrar una mala actitud a los clientes, porque eso borra todo esfuerzo y le da desprestigio a toda la organización.

Las empresas para lograr un servicio extraordinario deben sobrepasar o exceder las expectativas de los clientes, esto se puede alcanzar: estableciendo buenas relaciones con los clientes con el fin de acercarse a ellos para conocer e indagar sobre sus necesidades; capacitando al personal para solucionar los problemas de los clientes en forma ágil y amable; periódicamente se debe realizar un seguimiento para saber si la empresa está prestando un buen servicio y también saber en qué podría mejorar; se debe seleccionar al personal teniendo en cuenta los valores esenciales que establezca la organización con el fin de brindar un servicio extraordinario, tal como lo hace el Centro de Salud Baptist Health South Florida, que evalúa en las personas además de sus conocimientos y competencias, que sea una persona compasiva.

## REFERENCIAS

- Abrantes, R., Almeida, C., Rovere, M. & Salgado, O. (2010, noviembre). *Experiencia América Latina. México, Brasil, Argentina, Chile*. Panel Latinoamérica. Primer Congreso Internacional de Sistemas de Salud ¿Hacia un Nuevo Sistema de Salud en Colombia? Bogotá, Colombia.
- Albert, M & Fernández, T (2007). *Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos*. Revista Industrial/Vol. XXIX/No. 1/2008. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Angelillis, D. (2008). *La atención al paciente y el mercadeo hospitalario: una alianza estratégica como alternativa para el incremento de los recursos económicos de los hospitales del departamento de caldas*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia. Manizales.
- Arruñada, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*. Barcelona: Marcial Pons.
- Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa*, 9 (20), 135-192.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta, cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Traducción Adriana de Hassan. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En H. Galvis (Comp.), *De lo humano organizacional*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. y Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, Winter, 51- 67.

- Dombois, R. (2000). *Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina: los casos de Brasil, Colombia y México*.
- Escobar, A. (2000) El lugar de la naturaleza y la naturaleza del lugar: ¿Globalización o Posdesarrollo? En Libro de Lander, Edgardo. La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Pp. 155-199. Venezuela: Ediciones FACES/UCV.
- Figueroa, E. *¿Quién se llevó a mi cliente?*. Capítulo III. Editorial: Hispanic Business Cónsul.
- García, V. (2010). *Caracterización General de Hospitales en el Marco de Estudios de la Gestión Integrada del Capital Humano*. Ingeniería Industrial/EISSN 1815-5936/Vol. XXXI/No 3/2010. La Habana, Cuba.
- Gómez, María. (2008). “*La Sistémica Organizacional del Servicio*. “*Ser Extraordinario = Servicio Extraordinario*”. Venezuela.
- Hernández, G, Alvarez, C & Naranjo, J. 2006). *Gestión Humana en Las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación*. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 19 (32): 225-254, julio-diciembre de 2006.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Meisel, C, Helga, P & Oviedo, L. (2006). Generación de Valor a Través de la Gestión Estratégica del Conocimiento, de la Innovación y la Mejora Continua “Un Modelo de Aplicación al Sistema de Operaciones de una Pyme Manufacturera”. *Scientia et Technica* Año XII, No 31, Agosto de 2006 UTP. ISSN 0122-1701 165.
- Pries, L. (2000). Teoría sociológica del mercado de trabajo. En E. de la Garza (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 511-539). México: El Colegio de México-

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana)-  
Fondo de Cultura Económica.

Pulido-Martínez, H. C. & Carvajal-Marín, L. M. (2011). Construyendo un sentido en común dentro del área de gestión de recursos humanos de un hospital universitario en Bogotá. *Universitas Psychologica*, 10 (2), 595-607.

Ramanujam, M. & Rosseau, D. M. (2006). The challenges are organizational not just clinical. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 811-827.

Uribe, M (2011). *Marco Teórico del Servicio y de la Calidad, de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio al Cliente, para las Grandes Superficies de la Ciudad de Ibagué*. Universidad del Tolima. Ibagué, Colombia.

Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-321.