



Universidad de las Américas

**Estrategia gerencial para mejorar la atención al cliente en la Clínica
privada EMA**

Estudiante: MONICA GABRIELA POZO CARDENAS

Maestría en Gerencia Hospitalaria

Proyecto de titulación

TUTOR: DR. RONNAL PATRICIO VARGAS

Resumen

La atención al cliente en la clínica privada EMA presenta dificultades relacionadas con la comunicación, y la falta de adiestramiento del personal encargado de servicio al usuario. Por lo que se requiere de trabajo en el área de capacitación, un sistema de evaluación sistemática y supervisión por parte de la directiva. El presente trabajo tuvo como objetivo establecer una estrategia gerencial para perfeccionar el servicio de atención al cliente en la clínica privada EMA. Para ello se empleó una metodología cuantitativa, de alcance descriptivo, se seleccionó la muestra en este caso, los trabajadores con un total de 13. Los resultados obtenidos muestran que en cuanto a la distribución de horarios laborales, más del 55% de los empleados no ha experimentado dificultades, mientras que el 46,14% ha experimentado alguna dificultad. De los empleados que han experimentado dificultades, la principal causa fue que no se respetó su horario (38,45%). La propuesta se enfocó en las directrices de: Capacitación en atención al cliente; Tiempos de espera para atención oportuna en pacientes; Tecnología, infraestructura, marketing y publicidad; Contratación de personal; y Distribución de la carga de trabajo. Se concluye que la clínica podría considerar implementar un sistema de retroalimentación continua y mejorar la comunicación con los pacientes para asegurarse de que reciban la información necesaria sobre sus tratamientos y procedimientos.

Palabras claves: Atención al cliente, estrategia, salud, supervisión, usuario.

Abstract

Customer service at the EMA private clinic presents difficulties related to communication, and the lack of training of the personnel in charge of customer service. Therefore, work is required in the training area, a system of systematic evaluation and supervision by the board of directors. The objective of this work was to establish a managerial strategy to improve customer service at the EMA private clinic. For this, a quantitative methodology was used, of descriptive scope, the sample was selected in this case, the workers with a total of 13. The results obtained show that in terms of the distribution of working hours, more than 55% of the employees do not have experienced difficulties, while 46.14% have experienced some difficulty. Of the employees who have experienced difficulties, the main cause was that their schedule was not respected (38.45%). The proposal focused on the guidelines of: Training in customer service; Waiting times for timely care in patients; Technology, infrastructure, marketing and advertising; Recruitment; and Workload distribution. It is concluded that the clinic could consider implementing a continuous feedback system and improve communication with patients to ensure that they receive the necessary information about their treatments and procedures.

Keywords: Customer service, strategy, health, supervision, user

Índice del contenido

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 7 |
| Marco Teórico..... | 8 |
| Atención al cliente..... | 8 |
| Características..... | 8 |
| Atención al cliente en la salud | 9 |
| Análisis Situacional de la empresa | 10 |
| Planteamiento del problema | 17 |
| Objetivo General..... | 18 |
| Objetivos Específicos | 18 |
| Justificación | 19 |
| Metodología..... | 19 |
| Alcance y metodología | 19 |
| Resultados..... | 22 |
| Propuesta | 28 |
| Directrices de la propuesta | 28 |
| - Capacitación en atención al cliente..... | 28 |
| - Tecnología, infraestructura, marketing y publicidad | 28 |
| - Contratación de personal | 29 |
| - Distribución de la carga de trabajo..... | 30 |
| - Tiempos de espera para atención oportuna en pacientes | 30 |
| Entrenamiento deficiente: Actividades demostrativas, conferencias y evaluaciones | 31 |
| Guía de atención al cliente | 39 |
| Conclusiones..... | 43 |

Los principales problemas de atención al cliente que presenta la clínica privada EMA, consisten en que los pacientes experimentan tiempos de espera prolongados y que hay una calificación de atención al cliente baja en general. También se encontró que algunos usuarios no reciben la información necesaria sobre sus tratamientos o procedimientos, y algunos trabajadores tienen dificultades en la distribución de horarios laborales. 43

Para la mejora de la atención al cliente y el planteamiento de lineamientos para la clínica privada EMA, los resultados sugieren la necesidad de mejorar la eficiencia y la rapidez en la atención al paciente para reducir los tiempos de espera prolongados. También se podría considerar mejorar la capacitación de los empleados en el servicio al cliente y en la resolución de conflictos con los pacientes. La clínica podría considerar implementar un sistema de retroalimentación continua y mejorar la comunicación con los pacientes para asegurarse de que reciban la información necesaria sobre sus tratamientos y procedimientos. Además, se podrían evaluar y mejorar los procesos de contratación y distribución de horarios laborales para mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación del personal..... 43

Recomendaciones..... 43

Bibliografía 45

Anexos 47

Anexo A: Cuestionario a usuarios 47

Indice de tablas

Tabla 1 Matriz Causa-Acción 21

Tabla 2 Matriz de soluciones 21

Tabla 3 Resultados cuestionario a usuarios 22

Tabla 4 Resultados cuestionario trabajadores de la clínica 24

Tabla 5 Actividades demostrativas, conferencias y evaluaciones..... 31

Tabla 6 Tiempos de espera y brindar una atención oportuna a los pacientes . 33

| | |
|---|----|
| Tabla 7 Inversión en tecnología, mejoras en la infraestructura, marketing y publicidad | 35 |
| Tabla 8 Contratación de nuevos trabajadores | 36 |
| Tabla 9 Distribución de horarios | 38 |

Introducción

La atención al cliente es un aspecto fundamental en cualquier organización que busque mantener una buena reputación y fidelizar a sus clientes. En el sector de la salud, la atención al paciente es aún más importante, ya que se trata de un momento de vulnerabilidad para las personas que acuden en busca de atención médica. La Clínica privada EMA, ubicada en la ciudad de Nueva Loja, ha identificado que uno de sus principales desafíos es mejorar la atención al cliente, con el fin de lograr una mayor satisfacción de los pacientes y un aumento en la fidelización. Para abordar esta problemática, se propone desarrollar una estrategia gerencial que permita mejorar la atención al cliente en la clínica, fortaleciendo la relación con los pacientes y generando un impacto positivo en la calidad de los servicios prestados.

Esta investigación tiene como objetivo presentar una propuesta de estrategia gerencial para mejorar la atención al cliente en la Clínica privada EMA, considerando las necesidades y expectativas de los pacientes, así como los recursos y capacidades de la organización.

El presente trabajo se desarrolla primeramente con una revisión de la literatura, específicamente con un análisis situacional, para luego pasar al planteamiento del problema, así como de los objetivos del trabajo. Posteriormente, se encuentra la justificación y metodología, con su respectivo alcance y exposición de los resultados.

Luego de ello, se plasma la propuesta, con sus directrices basadas en la capacitación en atención al cliente, tiempos de espera para atención oportuna en pacientes; Tecnología, infraestructura, marketing y publicidad; Contratación de personal; Distribución de la carga de trabajo; Entrenamiento deficiente: Actividades demostrativas, conferencias y evaluaciones; y finalmente, con la guía de atención al cliente. Para dar lugar a las conclusiones y recomendaciones.

Marco Teórico

Atención al cliente

Para Durand (2019) la atención al cliente es el conjunto de acciones y estrategias que se llevan a cabo para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que adquieren productos o servicios de una empresa. Se trata de un proceso integral que abarca desde la recepción de consultas y reclamos hasta la resolución de problemas, la fidelización de los clientes y la mejora continua del servicio ofrecido.

Según Gutiérrez, Bernuy y Saldivar (2021) la atención al cliente implica el desarrollo de habilidades y actitudes por parte de los empleados de la empresa, como la capacidad de escuchar, empatizar, comunicarse de manera efectiva, resolver problemas, entre otras. También puede involucrar el uso de herramientas tecnológicas y la implementación de políticas y procesos que garanticen la satisfacción del cliente.

En definitiva, la atención al cliente es un aspecto fundamental en cualquier empresa que busca mantener una relación duradera y rentable con sus clientes, ya que una buena atención puede mejorar la imagen de la empresa, fomentar la lealtad de los clientes y aumentar la rentabilidad del negocio.

Características

De acuerdo con Suárez et al. (2019) las principales características de la atención al cliente son:

Personalización: La atención al cliente debe ser personalizada, es decir, adaptarse a las necesidades y expectativas de cada cliente de manera individual.

Proactividad: La atención al cliente debe ser proactiva, anticipándose a las necesidades del cliente y ofreciendo soluciones antes de que se presenten problemas.

Empatía: La atención al cliente debe ser empática, poniéndose en el lugar del cliente para entender sus inquietudes y preocupaciones.

Comunicación efectiva: La atención al cliente debe tener una comunicación efectiva, clara y precisa para evitar malentendidos y transmitir información relevante de manera eficiente.

Rapidez: La atención al cliente debe ser rápida y eficiente, para resolver los problemas o dudas del cliente de manera oportuna y sin generar demoras innecesarias.

Resolución de problemas: La atención al cliente debe estar enfocada en la resolución de problemas, ofreciendo soluciones efectivas y satisfactorias para el cliente.

Orientación al cliente: La atención al cliente debe estar orientada al cliente, es decir, tener como objetivo principal la satisfacción del cliente y no la de la empresa.

Mejora continua: La atención al cliente debe estar en constante mejora y actualización, buscando siempre ofrecer un servicio de calidad y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y de los clientes.

Atención al cliente en la salud

Para Ríos et al. (2021) la atención al cliente en el área de la salud es un proceso clave que busca ofrecer a los pacientes una experiencia satisfactoria en su interacción con los servicios de salud. Algunas características de la atención al cliente en el área de la salud son:

Sensibilidad: En el área de la salud es fundamental que la atención al cliente sea sensible a las necesidades de los pacientes, comprendiendo que se encuentran en una situación vulnerable y necesitan atención especial.

Comunicación clara: Es importante que los profesionales de la salud se comuniquen con los pacientes de manera clara y comprensible, utilizando un lenguaje sencillo y evitando tecnicismos que puedan generar confusión.

Empatía: La empatía es fundamental en la atención al cliente en el área de la salud, ya que permite a los profesionales de la salud entender las necesidades y preocupaciones de los pacientes.

Confianza: La atención al cliente en el área de la salud debe generar confianza en los pacientes, transmitiéndoles seguridad y tranquilidad en todo momento.

Respeto: La atención al cliente en el área de la salud debe ser respetuosa, reconociendo la dignidad de los pacientes y sus derechos como seres humanos.

Rapidez: Es importante que la atención al cliente en el área de la salud sea rápida y oportuna, especialmente en situaciones de urgencia o en casos donde se requiere una atención inmediata.

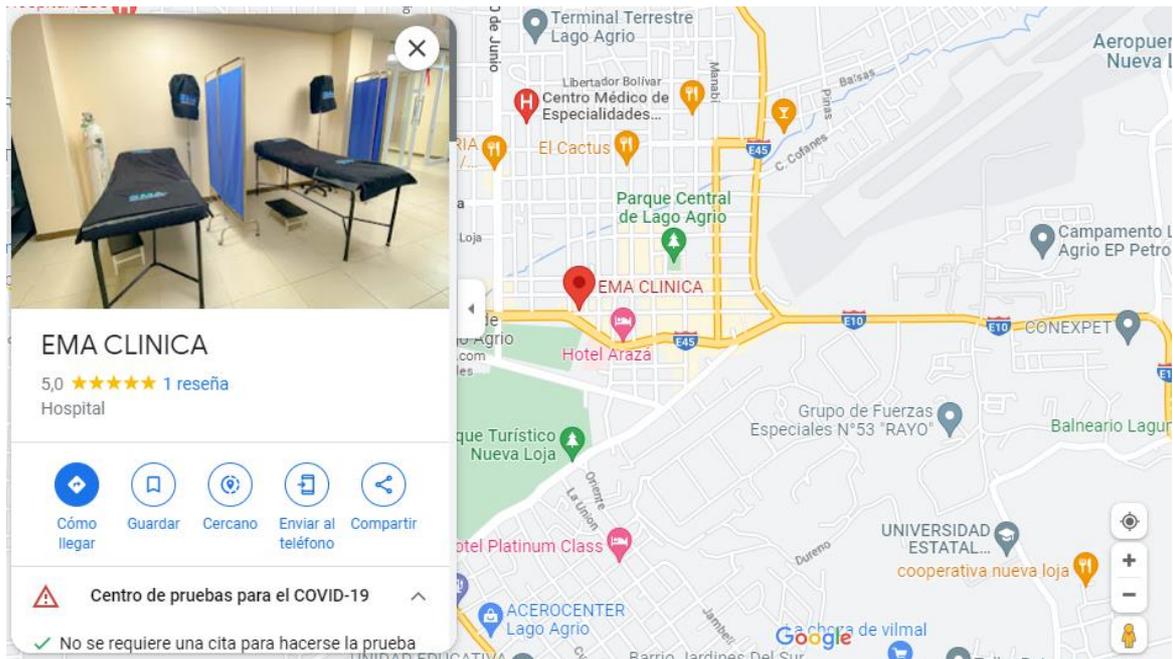
Profesionalismo: La atención al cliente en el área de la salud debe ser realizada por profesionales capacitados y con experiencia en su área de especialización, garantizando así una atención de calidad y confiable.

En definitiva, la atención al cliente en el área de la salud debe ser enfocada en la satisfacción del paciente, buscando siempre ofrecer un servicio de calidad que les permita sentirse cuidados y atendidos en todo momento.

Análisis Situacional de la empresa

La clínica privada EMA se encuentra ubicada en la ciudad de Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, la dirección es Avenida Quito y Progreso, en el 2do piso del edificio TV Net. Su ubicación se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 1 *Ubicación Clínica EMA*



Fuente: Google Maps

El principal objetivo de la entidad es ofrecer servicios integrales de salud a la población, para resolver especialmente enfermedades complejas, de forma oportuna eficiente y amable con los mayores niveles de calidad científico-técnico, óptimo, seguro e integral, que permita alcanzar la excelencia, así como conseguir la satisfacción del paciente y familiar.

La visión de la entidad es llegar a ser una clínica de referencia en la Amazonía para todas las especialidades médicas, sirviéndose de equipos de alta tecnología, para así conseguir la excelencia y el liderazgo en los servicios de salud privados del país.

Por otro lado, la clínica cuenta con personal altamente calificado que permite satisfacer las necesidades de la población en general. Cuenta con valores corporativos como ética, responsabilidad, solidaridad, honestidad, lealtad, compromiso, perseverancia, puntualidad, respeto y seguridad.

La clínica EMA cuenta con una totalidad de 13 empleados con contrato de tiempo completo, constituidos por 3 recepcionistas, 2 enfermeras, 4 personas encargadas del área de farmacia, 1 persona del área de limpieza, 2

laboratoristas y 1 administradora. En cuanto a la jornada de trabajo esta es de 8 horas diarias y 40 horas semanales, dentro de las áreas de trabajo asignadas. Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la entidad de salud.

Por otro lado, la institución cuenta con una amplia cartera de servicios como el área de laboratorio, radiografía, ecografía, entre otros. En el caso de las consultas tiene a su disposición diferentes especialidades, las cuales se exponen a continuación:

- Medicina general
- Cardiología
- Chequeo prequirúrgico
- Cirugía bariátrica
- Cirugía general
- Cirugía vascular
- Dermatología
- Gastroenterología
- Ginecología
- Medicina interna
- Nefrología
- Neumología
- Nutrición
- Preocupacional u ocupacional
- Odontología
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Psicología
- Traumatología

- Urología
- Endocrinología

Según Chaclón (2013) el cuidado de la salud está íntimamente relacionada con el servicio al cliente. Los gestos amables y las interacciones positivas cotidianas entre el personal y los pacientes dan como resultado empresas de atención médica conocidas por su buena calidad de atención. La primera clave para brindar un excelente servicio en la industria de la salud es dejar de tratar a los pacientes como clientes, cuyo único propósito es generar ingresos. Un excelente servicio al cliente comienza con una perspectiva centrada en el paciente: verlos como personas a las que su empresa debe ayudar.

Para López (2020) la adaptación a este enfoque centrado en el paciente está evolucionando con rapidez, especialmente después de que la crisis del COVID-19 cambiara el comportamiento del consumidor hacia las instalaciones y la atención médica. Teniendo en cuenta la seguridad del paciente y los centros sobrecargados, las consultas médicas virtuales y las prácticas de telemedicina aumentaron rápidamente.

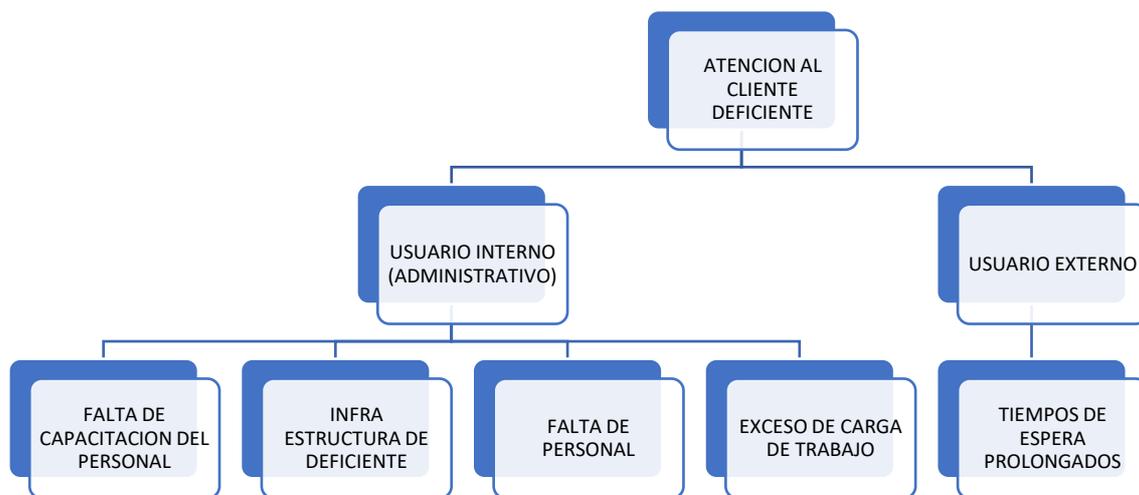
Ramírez y Ramírez (2015) señalan que el desempeño del servicio al cliente suele ser un síntoma e indicador de problemas subyacentes dentro de una organización. Es probable que una empresa que brinda un excelente servicio al cliente tenga procesos y sistemas robustos y refinados. Por tanto, las empresas que brindan un servicio al cliente deficiente comúnmente presentan problemas con las ineficiencias de los procesos, la capacitación del personal y la calidad de los datos. Estos no solo afectan la atención del paciente, también afectan el costo de las operaciones.

En cuanto a la situación de la atención al cliente, a través de un buzón de quejas y sugerencias en la clínica EMA, se han podido detectar una serie de situaciones enfocadas principalmente, a la comunicación. La mayor cantidad de las quejas se referían a un mal servicio al cliente, desorganización y largas demoras. Otra de las causas más importantes en las experiencias negativas fue la mala comunicación. Muy pocos clientes se encuentran descontentos el

examen, tratamiento o resultado real. Sin embargo, los pacientes generalmente están satisfechos con la calidad de la atención que reciben, por tanto el mal servicio al cliente genera experiencias negativas.

A continuación se expone un esquema que ilustra la problemática de la institución de salud:

Figura 1 *Árbol de problemas*



En primer lugar se detectaron problemas relacionados con los usuarios internos que corresponde al personal administrativo, como la falta de capacitación del personal de atención al cliente. El personal brindan un servicio al cliente deficiente porque no ha recibido la capacitación adecuada sobre cómo ofrecer un mejor servicio, no se han realizado cursos o se han dado instrucciones adecuadas sobre cómo hablar con los pacientes, cómo completar el trabajo de manera oportuna o cómo realizar procedimientos médicos importantes.

Por otro lado, se diagnosticaron situaciones relacionadas a la organización de la clínica, como la financiación insuficiente porque carecen de los fondos para brindar un mejor servicio, esto se puede manifestar de muchas maneras diferentes, particularmente en los costos del tratamiento. De esta forma, la clínica a veces está menos dispuesta a ofrecer atención preventiva o tratamientos que son opcionales.

Entre otra de las situaciones problemáticas, se encuentra la falta de personal, es decir cuando se tiene menos personal del necesario para realizar las tareas que se exigen. En algunos casos la escasez de personal puede deberse a la falta de fondos, pero también puede deberse a un malentendido por parte de la gerencia acerca de cuántos miembros del personal se requieren para brindar la atención adecuada a los pacientes. En algunos casos, lo que el paciente considera un servicio al cliente deficiente puede ser considerado adecuado o incluso bueno por los administradores de la clínica. Por tanto, se deben revisar todos estos aspectos.

Además se debe mencionar, que estas causas traen consecuencias problemas para contestar llamadas, la mayor parte de la comunicación con los pacientes es por teléfono, por lo que si el equipo tiene dificultades para atender las llamadas, o los pacientes están esperando en espera o no pueden comunicarse, hay un problema. Esos son los pacientes que se quejan en línea sobre el pésimo servicio al cliente, las largas demoras y la mala comunicación. Además, tienen efecto sobre la programación de citas, donde desafortunadamente, la desorganización también es una queja principal.

Otra de las causas detectadas en cuanto a los usuarios externos ha sido los tiempos de espera prolongados es decir, que se han detectado problemas en momentos de situaciones graves como por ejemplo responder a múltiples pacientes con lesiones graves después de un accidente,. Por lo que el personal médico ha destinado su atención a aquellos que más necesitan tratamiento. Esto puede dejar a otros pacientes con lesiones menos graves con menos atención.

Finalmente, cabe destacar que la creación de una cultura de excelencia en el servicio debe comenzar de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Se necesita el apoyo de la administración superior y de los mandos intermedios. De esta forma, se deben utilizar diferentes estrategias para abordar diferentes grupos de clientes, así como tomar en cuenta sistemas de recompensas. Por

tanto, cuanto más se pueda mejorar la capacidad de respuesta, mayor será la probabilidad de que se reduzcan el número de quejas.

Planteamiento del problema

La calidad de la prestación de un excelente servicio va de la mano con la alineación de todos los procesos de empresa que siempre deber ir en función del cliente, desarrollando una cultura de servicio que se refleje en el caudal de valor agregado final, externalizado al cliente. El servicio al cliente se ha convertido en un factor clave como una variable trascendental integrada a la gestión gerencial, y se asocia a la imagen y reputación corporativa, por lo que las clínicas que ofrecen salud privada deben buscar diferenciarse de sus competidores.

Las principales problemáticas relacionadas con la atención al cliente en la clínica privada EMA se relacionan con conflictos en la comunicación, y la falta de adiestramiento del personal encargado de servicio al usuario. Por lo que se requiere de trabajo en el área de capacitación, un sistema de evaluación sistemática y supervisión por parte de la directiva.

De esta forma, se hace necesario plantear la realización de cursos e instrucciones adecuadas sobre cómo formas de interactuar con los pacientes, estrategias para realizar el trabajo de manera adecuada y el dominio de procedimientos médicos importantes, con el fin de ofrecer información completa al usuario.

Por otro lado, en cuestiones como la financiación permiten brindar un mejor servicio, esto se puede manifestar de muchas maneras diferentes, particularmente en el incremento de las recomendaciones positivas y con ello, un mayor número de clientes. Entre otra de las situaciones problémicas, se encuentra la falta de personal, es decir cuando se tiene menos personal del necesario para realizar las tareas que se exigen se produce un déficit en la atención de calidad. Esta situación se relaciona con el financiamiento y la distribución de los recursos.

Finalmente, otro de los conflictos que se relaciona con lo anteriormente planteado, es la carga de trabajo de los miembros de la clínica, esto causa que

muchas veces los administradores y los proveedores de atención médica tengan problemas en el desempeño de las labores, lo que afecta la calidad de la atención médica.

De esta forma, se plantean las principales oportunidades de mejora:

- Incrementar las capacitaciones y entrenamiento del personal de servicio al cliente
- Planificar un protocolo para situaciones de urgencia
- Acrecentar los recursos de financiación destinados al servicio al cliente
- Contratación de personal para servicio al cliente
- Distribución adecuada de las jornadas de trabajo

El presente tema de investigación se centrará en plantear estrategias gerenciales para mejorar la atención al cliente en la Clínica Privada EMA. Para ello, se pretende realizar un diagnóstico situacional mediante una encuesta a los clientes de la Clínica, con el fin de determinar los principales puntos débiles. Esto también busca lograr la elaboración de una matriz referente al perfil competitivo y la evaluación de los factores externos de la institución, con esto se identifican oportunidades y amenazas.

Objetivo General

- Establecer una estrategia gerencial para perfeccionar el servicio de atención al cliente en la clínica privada EMA

Objetivos Específicos

- Describir las características demográficas y socioeconómicas de los clientes que acuden a la clínica privada EMA
- Identificar los principales problemas de atención al cliente que presenta la clínica privada EMA
- Plantear lineamientos para atender las necesidades de atención al cliente de la clínica privada EMA

Justificación

La propuesta de esta investigación se enfoca en el perfeccionamiento de los protocolos de atención al cliente en la clínica privada EMA. Según Cabello (2001) la atención al cliente en el servicio hospitalario privado es fundamental porque cuando el usuario se siente atendido con amabilidad y eficiencia, su experiencia se torna positiva y mejora su satisfacción con los servicios médicos recibidos.

Por otro lado, Robledo et al. (2012) afirman que esto contribuye a promover la lealtad del paciente y aumenta la probabilidad de que regresen a ese hospital en el futuro en caso de necesitar atención médica. También mejora la reputación de la clínica y su nivel de prestigio en la comunidad. Lo que trae como efecto una mayor eficiencia y la rentabilidad, así mismo se reducen los tiempos de espera.

Metodología

Alcance y metodología

Para ello, se empleó una metodología cuantitativa que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) este es un enfoque de investigación científica que se basa en el análisis y la medición de datos numéricos y estadísticos para obtener resultados objetivos y generalizables. En general, implica la recolección de datos a través de encuestas, experimentos o análisis de datos secundarios, y luego el análisis de los datos mediante técnicas estadísticas y matemáticas.

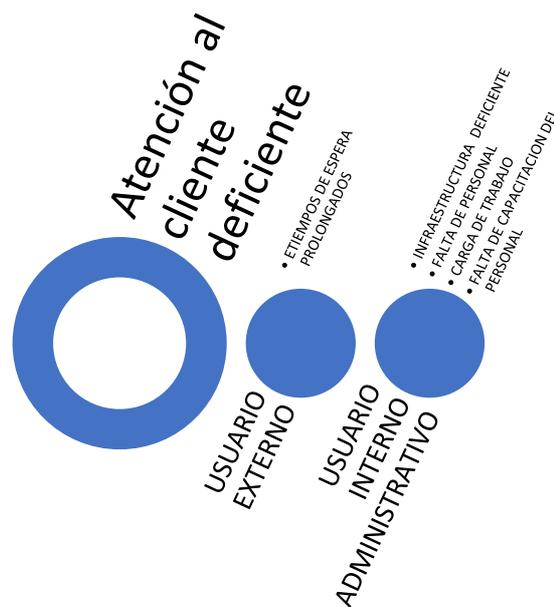
Luego de esto, se seleccionó la muestra, es decir quiénes son los participantes en la investigación. En este caso, los pacientes son la muestra relevante, pues a través del buzón de quejas y sugerencias en la clínica EMA, se han podido detectar las principales problemáticas relacionadas con la atención al cliente.

Por otro lado, se tiene un alcance descriptivo, el cual para Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) implica proporcionar una descripción detallada y precisa de

los elementos y características de un fenómeno, incluyendo sus características, componentes, atributos y propiedades. En una investigación, el alcance descriptivo puede incluir la recopilación de datos y la descripción de un fenómeno específico, como una población, un proceso, un producto, una política, una organización o un evento. Este es un componente importante en muchas metodologías de investigación, ya que permite una comprensión más completa y precisa de los fenómenos estudiados y proporciona una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados.

A continuación se presenta un diagrama de Ishikawa con los problemas detectados:

Figura 2 Diagrama de Ishikawa



Por otro lado, se pretende como método de investigación incluir la confección de una encuesta, empleando un cuestionario para el personal que labora en la clínica (Anexo B), con un total de 13 trabajadores y un cuestionario de evaluación de servicio para los usuarios (Anexo A), que transcurren entre 45 y 50 diarios. Con ello se busca crear preguntas relevantes y adecuadas para medir la satisfacción del cliente y las áreas de mejora en el servicio al cliente.

Luego de ello, se analizan los resultados para evaluar los datos recopilados y obtener conclusiones relevantes. En este caso serán de utilidad para confeccionar el plan estratégico. Finalmente, se busca informar los resultados de manera clara y concisa, y hacer recomendaciones específicas para mejorar el servicio al cliente en la clínica.

A continuación, se plantea una matriz causa-acción, en la que se planteen las distintas acciones que se van a llevar a cabo para una causa concreta:

Tabla 1 *Matriz Causa-Acción*

| Causa | Acción |
|---|---|
| USUARIOS EXTERNOS | |
| TIEMPOS DE ESPERA PROLONGADOS | Reducir al mínimo los tiempos de espera y brindar una atención oportuna a los pacientes |
| USUARIO INTERNO | |
| INFRAESTRUCTURA DEFICIENTE | Inversión en tecnología Mejoras en la infraestructura Marketing y publicidad |
| FALTA DE PERSONAL | Contratación |
| CARGA DE TRABAJO | Distribución de horarios |
| FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL | Actividades demostrativas, conferencias y evaluaciones Elaboración propia |

Por tanto, este estudio pretende plantear diversas estrategias que pueden ayudar a mejorar la atención al cliente dentro de la clínica privada EMA, los cuales se plantean a continuación:

Tabla 2 *Matriz de soluciones*

| Problema | Solución | Magnitud | Gravedad | Capacidad | Beneficio |
|--------------------------------|--|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Falta de capacitación personal | de Capacitación en servicio al cliente Opciones para garantizar la comodidad del paciente | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Tiempo espera | de Reducir al mínimo los tiempos de espera y brindar una atención oportuna a los | Alto | Alto | Medio | Alto |

| | | | | | |
|----------------------------|--|-------|-------|-------|------|
| | pacientes | | | | |
| Infraestructura deficiente | Inversión en tecnología Mejoras en la infraestructura Marketing y publicidad | Medio | Medio | Medio | Alto |
| Falta de personal | Contratación | Alto | Alto | Medio | Alto |
| Carga de trabajo | Distribución de horarios | Alto | Alto | Medio | Alto |

Elaboración propia

Estas estrategias pueden ayudar a crear un ambiente hospitalario más acogedor y orientado al paciente, lo que a su vez mejorará la satisfacción durante el paciente y fomentará una experiencia positiva su estadía en la clínica.

Resultados

Tabla 3 Resultados cuestionario a usuarios realizado a n=45

| ¿Cuánto tiempo ha sido paciente de la Clínica EMA? | Porcentajes | Total de personas |
|--|--------------------|--------------------------|
| Menos de 6 meses | 31,1% | 14 |
| 6 meses a 1 año | 48,8% | 22 |
| 1 a 3 años | 15,5% | 7 |
| Más de 3 años | 4,4% | 2 |
| ¿Con qué frecuencia acude a la Clínica EMA? | | |
| Cada mes | 20% | 9 |
| Cada tres meses | 46,6% | 21 |
| Cada seis meses | 22,2% | 10 |
| Una vez al año | 11,1% | 5 |
| ¿Cómo calificaría la atención al cliente que recibe en la Clínica EMA? | | |
| Excelente | 17,7% | 8 |
| Buena | 26,6% | 12 |
| Regular | 37,7% | 17 |
| Mala | 17,7% | 8 |
| ¿Considera que los empleados de la Clínica EMA son amables y respetuosos con usted? | | |
| Sí, siempre | 46,6% | 21 |
| A veces | 24,4% | 11 |
| No, nunca | 28,8% | 13 |
| ¿El personal de la Clínica EMA le proporciona la información necesaria sobre sus tratamientos o procedimientos? | | |

| | | |
|--|-------|----|
| Sí, siempre | 28,8% | 13 |
| A veces | 51,1% | 23 |
| No, nunca | 15,5% | 7 |
| No, definitivamente no | 4,4% | 2 |
| ¿Ha experimentado tiempos de espera prolongados para recibir atención en nuestra clínica? | | |
| Sí | 55,5% | 25 |
| No | 44,4% | 20 |
| En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia ha experimentado tiempos de espera prolongados? | | |
| Casi nunca | 31,1% | 14 |
| Ocasionalmente | 28,8% | 13 |
| Con frecuencia | 20% | 9 |
| Siempre | 20% | 9 |
| ¿Cree que nuestra infraestructura (mobiliario, instalaciones, iluminación, etc.) es adecuada para ofrecer un servicio de calidad? | | |
| Sí, definitivamente | 46,6% | 21 |
| Tal vez | 24,4% | 11 |
| No, en absoluto | 28,8% | 13 |
| ¿Cree que nuestra publicidad y marketing es efectiva para dar a conocer nuestros servicios? | | |
| Sí, definitivamente | 42,2% | 19 |
| Tal vez | 24,4% | 11 |
| No, en absoluto | 33,3% | 15 |
| Ela | | |

La tabla proporciona información sobre la opinión de los pacientes de la Clínica EMA en varios aspectos relacionados con la atención médica y los servicios que ofrece la clínica. A continuación, se presenta una interpretación de los resultados de cada pregunta:

La mayoría de los encuestados han sido pacientes de la clínica por menos de 1 año (79,9%), mientras que solo el 19,9% han sido pacientes durante 1 año o más. Así mismo, la mayor cantidad de los pacientes acuden a la clínica cada 3 meses (46,6%) o cada 6 meses (22,2%), mientras que solo el 20% de los pacientes acuden mensualmente. El mayor porcentaje de los pacientes calificaron la atención como regular (37,7%) o buena (26,6%), mientras que el

17,7% de los pacientes la calificaron como excelente y el mismo porcentaje la calificó como mala.

El 46,6% de los pacientes expresaron que los empleados son siempre amables y respetuosos, aunque un 28,8% de ellos indicaron que esto nunca sucede. La mayoría de los pacientes (51,1%) mencionaron que a veces se les brinda la información necesaria, mientras que solo un 28,8% afirmó que siempre se les proporciona la información necesaria. Por otro lado, un 55,5% de los pacientes han experimentado tiempos de espera prolongados, mientras que el 44,4% no lo han hecho.

En cuanto a la frecuencia de los tiempos de espera prolongados, la mayoría de los pacientes (31,1%) dijeron que casi nunca han experimentado tal situación, mientras que un 28,8% afirmó haberlo experimentado ocasionalmente. La mayoría de los pacientes (46,6%) consideran que la infraestructura de la clínica es adecuada para brindar un servicio de calidad. En cuanto a la publicidad y el marketing de la clínica, el 42,2% de los pacientes creen que son efectivos para dar a conocer sus servicios, mientras que un 33,3% no lo consideran así.

Por otro lado, se deben tomar en cuenta los resultados del cuestionario realizado a los trabajadores de la clínica:

Tabla 4 *Resultados cuestionario trabajadores de la clínica realizado a n=13*

| ¿Desde cuánto tiempo trabaja en la Clínica EMA? | Porcentajes | Total de personas |
|---|--------------------|--------------------------|
| Menos de 6 meses | 30,77% | 4 |
| 6 meses a 1 año | 46,15% | 6 |
| 1 a 3 años | 15,38% | 2 |
| Más de 3 años | 7,69% | 1 |
| ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Clínica EMA? | | |
| a. Excelente | 23,08% | 3 |
| b. Bueno | 46,14% | 6 |
| c. Regular | 15,38% | 2 |
| d. Malo | 15,38% | 2 |
| ¿Siente que el personal de la Clínica EMA está comprometido con el bienestar de los pacientes? | | |
| a. Sí, siempre | 38,45% | 5 |

| | | |
|--|--------|---|
| b. A veces | 38,45% | 5 |
| c. No, nunca | 23,07% | 3 |
| ¿Cómo describiría su relación con los pacientes de la Clínica EMA? | | |
| a. Excelente | 30,76% | 4 |
| b. Buena | 23,07% | 3 |
| c. Regular | 23,07% | 3 |
| d. Mala | 23,07% | 3 |
| ¿El personal de la Clínica EMA está capacitado para manejar situaciones de conflicto con los pacientes? | | |
| Sí, siempre | 46,14% | 6 |
| A veces | 38,45% | 5 |
| No, nunca | 15,38% | 2 |
| No, definitivamente no | 7,69% | 1 |
| ¿Cómo calificaría su habilidad para resolver problemas de los pacientes de manera efectiva? | | |
| a. Excelente | 53,83% | 7 |
| b. Buena | 23,07% | 3 |
| c. Regular | 15,38% | 2 |
| d. Mala | 7,69% | 1 |
| ¿Recibe capacitación continua en servicio al cliente? | | |
| a. Sí, regularmente | 15,38% | 2 |
| b. A veces | 30,76% | 4 |
| c. No, nunca | 53,83% | 7 |
| ¿Cómo describiría su experiencia en el proceso de contratación en nuestra clínica? | | |
| a. Fue rápido y eficiente | 23,07% | 3 |
| b. Fue un proceso regular | 23,07% | 3 |
| c. Fue un proceso tedioso y poco claro | 7,69% | 1 |
| d. No estoy seguro/a | 46,14% | 6 |
| ¿Cree que su formación y capacitación han sido suficientes para desempeñar su trabajo de manera efectiva? | | |
| a. Sí, definitivamente | 46,14% | 6 |
| b. Tal vez | 30,76% | 4 |
| c. No, en absoluto | 23,07% | 3 |
| ¿Ha experimentado alguna dificultad en cuanto a la distribución de su horario laboral? | | |
| a. Sí | 46,14% | 6 |
| b. No | 53,83% | 7 |
| En caso afirmativo, ¿cuáles han sido las principales dificultades que ha experimentado? | | |
| a. No se ha respetado mi horario | 38,45% | 5 |
| b. El horario no es adecuado para mis | 30,77% | 4 |

| | | |
|--|--------|---|
| necesidades personales | | |
| c. Falta de flexibilidad para cambios en el horario | 15,38% | 2 |
| d. Otro (por favor especifique) | 15,38% | 2 |
| 12. ¿Cree que el sistema de distribución de horarios es claro y justo para todos los empleados? | | |
| a. Sí, definitivamente | 46,14% | 6 |
| b. Tal vez | 23,07% | 3 |
| c. No, en absoluto | 30,76% | 4 |

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los empleados han trabajado en la Clínica EMA por menos de un año (30,77%) o entre 6 meses y 1 año (46,15%). En cuanto al ambiente de trabajo, la mayoría lo describen como bueno (46,14%) o regular (15,38%). En cuanto al compromiso del personal con el bienestar de los pacientes, las respuestas fueron divididas en tres opciones: sí, siempre (38,45%), a veces (38,45%), y no, nunca (23,07%).

La mayoría de los empleados describen su relación con los pacientes como excelente (30,76%) o buena (23,07%). Casi el 50% de los empleados consideran que están capacitados para manejar situaciones de conflicto con los pacientes, mientras que más del 53% respondió que no recibe capacitación continua en servicio al cliente. En cuanto al proceso de contratación, más del 46% de los empleados no están seguros de su experiencia.

En cuanto a la distribución de horarios laborales, más del 55% de los empleados no ha experimentado dificultades, mientras que el 46,14% ha experimentado alguna dificultad. De los empleados que han experimentado dificultades, la principal causa fue que no se respetó su horario (38,45%). En cuanto a la percepción de justicia en el sistema de distribución de horarios, las respuestas fueron divididas entre sí, definitivamente (46,14%), tal vez (23,07%), y no, en absoluto (30,76%).

En resumen, los empleados de la Clínica EMA muestran un ambiente de trabajo generalmente bueno o regular, y la mayoría de ellos consideran que están capacitados para manejar situaciones de conflicto con los pacientes. Sin embargo, hay algunas áreas que pueden mejorar, como la capacitación

continúa en servicio al cliente y el proceso de contratación. Además, un porcentaje significativo de empleados ha experimentado dificultades en cuanto a la distribución de horarios laborales.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

USUARIOS INTERNOS (ADMINISTRATIVO)

- ▶ Falta de capacitación del personal
- ▶ Infraestructura de deficiente
- ▶ Falta de personal
- ▶ Exceso de carga de trabajo

USUARIOS EXTERNOS

- ▶ Tiempos de espera prolongados

Propuesta

Se proponen cuatro mejoras fundamentales con el objetivo de alcanzar los objetivos deseados. Estas mejoras incluyen la capacitación y motivación del personal, la mejora de las instalaciones y la promoción de las diferentes secciones que conforman la clínica privada EMA. Además, se abordarán temas clave como la gestión económica-financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión de pacientes y producción de servicios, y la gestión de marketing.

Directrices de la propuesta

- Capacitación en atención al cliente

Para Godoy (2011) la capacitación en atención al cliente es un proceso de aprendizaje que tiene como objetivo mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores en la atención al cliente. Se enfoca en enseñar a los trabajadores cómo interactuar adecuadamente con los clientes, resolver problemas de manera efectiva, manejar situaciones difíciles y brindar un servicio excepcional.

La capacitación en atención al cliente puede ser ofrecida en diferentes formatos, como talleres presenciales, cursos en línea, capacitación en el trabajo y capacitación práctica en el campo. Es importante que la asesoría sea continua y se adapte a las necesidades de la empresa y los trabajadores para asegurar un servicio excepcional y una satisfacción constante de los clientes.

- Tecnología, infraestructura, marketing y publicidad

Guevara (2018) señala que la tecnología, infraestructura, marketing y publicidad son elementos interrelacionados que pueden tener un impacto significativo en la eficacia y calidad de los servicios de atención médica que se ofrecen en una institución de salud. Al considerar y optimizar estos elementos de manera estratégica, las instituciones de salud pueden mejorar la accesibilidad, calidad y eficacia de la atención médica que ofrecen.

El uso de la tecnología en una institución de salud puede mejorar la calidad de la atención al paciente y optimizar los procesos internos. Por ejemplo, la implementación de un sistema de registro electrónico de pacientes puede reducir los tiempos de espera y mejorar la precisión en la documentación médica. También se pueden utilizar herramientas de telemedicina para ofrecer servicios de atención médica remota, lo que puede ampliar el alcance de la institución y mejorar la accesibilidad para los pacientes.

La infraestructura de una institución de salud, incluyendo las instalaciones y los equipos, puede influir en la eficacia de los servicios que se ofrecen. Por ejemplo, contar con instalaciones modernas y adecuadas puede mejorar la comodidad y seguridad de los pacientes, así como el bienestar de los trabajadores de la salud. También es importante contar con equipos médicos de alta calidad y tecnología avanzada para asegurar una atención médica precisa y efectiva.

El marketing de una institución de salud puede ayudar a aumentar la conciencia y la visibilidad de la organización, lo que puede atraer a más pacientes y mejorar la reputación. Esto puede incluir la creación de campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales, así como el uso de redes sociales y marketing de contenidos para llegar a nuevos públicos y aumentar la interacción con los pacientes.

La publicidad puede tener un impacto directo en la percepción que tienen los pacientes de la institución de salud, así como en su capacidad para obtener información y tomar decisiones informadas sobre su atención médica. Por ejemplo, la publicidad puede ser utilizada para promocionar servicios específicos, compartir noticias sobre avances médicos y educar a los pacientes sobre temas de salud importantes.

- Contratación de personal

Morocho (2013) indica que la contratación de personal para atención al cliente en una institución de salud puede ser un proceso estratégico y cuidadosamente

planificado para asegurar que se contrate al personal adecuado y se proporcione la mejor atención posible a los pacientes.

El personal encargado de atención al cliente en una institución de salud tiene una gran responsabilidad en la experiencia del paciente, ya que son el primer contacto que tiene el paciente con la institución. Por esta razón, es importante que la contratación de este personal sea cuidadosa y estratégica para asegurar que cuenten con las habilidades y experiencia necesarias para brindar una atención de calidad.

- Distribución de la carga de trabajo

Según García y Castillo (2000) la distribución de la carga de trabajo en una institución de salud es un proceso crítico que garantiza que los trabajadores de la salud puedan cumplir con sus tareas de manera efectiva y brindar un cuidado de calidad a los pacientes. Una distribución equitativa y efectiva de las tareas puede mejorar la eficiencia del equipo, la motivación y el compromiso, y garantizar que se brinde un cuidado de calidad a los pacientes.

A continuación se presenta la propuesta de estrategia gerencial para mejorar la atención al cliente en la clínica privada EMA:

- Tiempos de espera para atención oportuna en pacientes

Según Lopera et al. (2010) los tiempos de espera para atención oportuna en pacientes se refieren al tiempo que los pacientes tienen que esperar para recibir atención médica. Esto puede incluir la espera para programar una cita con el médico, el tiempo que se tarda en llegar a la cita programada, el tiempo que se tarda en ser atendido en la recepción y la sala de espera, y el tiempo que se tarda en ser atendido por el médico o el personal de enfermería.

Un tiempo de espera prolongado puede tener efectos negativos en la experiencia del paciente, como la frustración y la ansiedad. Además, puede aumentar el riesgo de complicaciones médicas si no se recibe atención a tiempo. Es importante que las instituciones médicas establezcan procesos

eficientes y efectivos para reducir los tiempos de espera y mejorar la atención al paciente. Esto puede incluir la optimización de la programación de citas, la gestión efectiva de las agendas de los médicos, la implementación de sistemas de triaje para identificar a los pacientes que requieren atención inmediata, y la mejora de la comunicación y coordinación entre los distintos departamentos médicos. La medición y seguimiento de los tiempos de espera también es esencial para evaluar la eficacia de estas estrategias y mejorar continuamente la calidad del servicio que se ofrece a los pacientes.

Entrenamiento deficiente: Actividades demostrativas, conferencias y evaluaciones

Para mejorar la calidad de la atención y mantener un alto nivel asistencial en la clínica privada EMA, se debe proporcionar capacitación continua al personal de enfermería, administrativo y demás miembros de la institución. La capacitación es esencial para mejorar la eficiencia y eficacia tanto en la investigación como en la atención al paciente. Se debe formular un plan de formación continua para cada grupo profesional de la clínica, que incluya objetivos y recursos destinados a la formación de los profesionales. El desarrollo, la formación y la capacitación profesional son motivadores que aumentan la confianza de los profesionales de la salud en su trabajo. El aprendizaje continuo permite alcanzar todas las metas personales y organizacionales y fomenta el desarrollo de habilidades necesarias para brindar cuidados más eficaces a los pacientes.

Tabla 5 *Actividades demostrativas, conferencias y evaluaciones*

| | |
|-------------------------------|---|
| Objetivo | Mejorar la calidad de la atención al cliente a través de la capacitación y evaluación continua de los trabajadores, mediante actividades demostrativas y conferencias |
| Actividades propuestas | Sesiones demostrativas: Se organizarán sesiones demostrativas para que los trabajadores puedan aprender técnicas y habilidades para ofrecer una excelente atención al cliente. Estas sesiones se llevarán a cabo por profesionales en atención al cliente y se enfocarán en temas como la comunicación efectiva, resolución de conflictos, empatía, entre otros. |

| | |
|--------------------------------|--|
| | <p>Conferencias: Se realizarán conferencias a cargo de expertos en atención al cliente, que abordarán temas relevantes en el ámbito de la atención al cliente, como las tendencias actuales, la importancia del servicio al cliente, cómo mejorar la experiencia del cliente, etc.</p> <p>Evaluaciones: Se llevarán a cabo evaluaciones regulares para medir la eficacia de la capacitación y determinar las áreas que necesitan más atención. Se pueden utilizar herramientas como encuestas, pruebas y simulaciones para evaluar el desempeño de los trabajadores y el nivel de satisfacción del cliente.</p> |
| Temas | <p>Habilidades de comunicación: Enseñar a los trabajadores cómo comunicarse de manera efectiva con los clientes, escuchar atentamente y responder a sus necesidades.</p> <p>Resolución de problemas: Ayudar a los trabajadores a desarrollar habilidades para resolver problemas de manera efectiva y satisfacer a los clientes.</p> <p>Manejo de situaciones difíciles: Enseñar a los trabajadores cómo manejar situaciones difíciles y clientes frustrados, y cómo mantener la calma en situaciones estresantes.</p> <p>Conocimiento del producto: Asegurarse de que los trabajadores tengan un conocimiento completo de los productos y servicios que ofrece la empresa, y cómo explicarlos a los clientes de manera efectiva.</p> <p>Servicio al cliente excepcional: Enseñar a los trabajadores cómo brindar un servicio al cliente excepcional, superando las expectativas de los clientes y creando una experiencia positiva</p> |
| Beneficios esperados | <p>Mejora en la calidad del servicio al cliente.</p> <p>Reducción en el número de quejas y reclamaciones.</p> <p>Aumento de la satisfacción y fidelización de los clientes.</p> <p>Mejora en la moral y motivación de los trabajadores.</p> <p>Mejora en la reputación y la imagen de la empresa.</p> |
| Costos estimados | <p>Honorarios para los profesionales en atención al cliente.</p> <p>Costos de organización y logística para las sesiones demostrativas y conferencias.</p> <p>Costos de diseño y administración de las evaluaciones.</p> |
| Consideraciones finales | <p>Para que esta propuesta tenga éxito, es importante que la alta dirección de la empresa respalde y apoye la iniciativa. Asimismo, es fundamental que se realice un seguimiento y monitoreo constante de los resultados obtenidos para asegurar que la capacitación y evaluación continúen siendo efectivas y relevantes para los trabajadores y los clientes.</p> |

Reducir al mínimo los tiempos de espera y brindar una atención oportuna a los pacientes

Una de las prioridades es desarrollar alternativas a la hospitalización y reducir los tiempos de espera de los pacientes. Para esto, las medidas propuestas son la modificación de los turnos rotativos de los profesionales para evitar ausencias en momentos de urgencia y garantizar una mejor atención a los pacientes que requieren recuperación funcional después de un proceso agudo con un componente de rehabilitación, o a pacientes con enfermedades avanzadas e incurables que necesitan asistencia para mejorar su calidad de vida en la última fase de su enfermedad.

Otra línea estratégica propuesta es el rediseño de los procesos administrativos para eliminar o reducir las incomodidades que se dan en los procesos de cobro y pago de trámites en la caja. Esta estrategia implica un análisis exhaustivo de los procesos administrativos, revisando circuitos, puestos y cargas de trabajo, y identificando aquellas actividades que están duplicadas o que no aportan valor agregado.

Tabla 6 *Tiempos de espera y brindar una atención oportuna a los pacientes*

| | |
|-------------------------------|--|
| Objetivo | Reducir los tiempos de espera y mejorar la atención oportuna a los pacientes para mejorar la experiencia del cliente. |
| Actividades propuestas | <p>Análisis del flujo de pacientes: Se realizará un análisis detallado del flujo de pacientes para identificar los cuellos de botella y los puntos donde se genera el retraso en la atención. Se pueden utilizar herramientas como diagramas de flujo y mapas de procesos para visualizar los procesos y los problemas.</p> <p>Reorganización de procesos: Una vez identificados los puntos problemáticos, se propondrán soluciones para reorganizar los procesos y mejorar la eficiencia. Esto puede incluir la reorganización de la disposición del espacio físico, la simplificación de los procesos administrativos, la reducción del tiempo de espera en las salas de espera, entre otras.</p> <p>Capacitación de personal: Se capacitará al personal para mejorar la atención al cliente y la gestión del tiempo. Esto puede incluir la enseñanza de técnicas de comunicación efectiva, la resolución de problemas, el manejo del estrés,</p> |

| | |
|--------------------------------|---|
| | <p>y la gestión de tiempo.</p> <p>Implementación de tecnología: Se puede implementar la tecnología para ayudar a gestionar mejor el tiempo y reducir los tiempos de espera. Esto puede incluir la implementación de citas en línea, la implementación de software de gestión de pacientes, la automatización de procesos administrativos, entre otros.</p> |
| Beneficios esperados | <p>Mejora en la calidad del servicio al cliente.</p> <p>Reducción en los tiempos de espera.</p> <p>Aumento de la satisfacción y fidelización de los pacientes.</p> <p>Mejora en la eficiencia y productividad de la empresa.</p> <p>Mejora en la reputación y la imagen de la empresa.</p> |
| Costos estimados | <p>Costos de organización y logística para la capacitación del personal.</p> <p>Costos de diseño e implementación de la tecnología.</p> <p>Costos de reorganización del espacio físico y procesos.</p> |
| Consideraciones finales | <p>Para que esta propuesta tenga éxito, es importante que la alta dirección de la empresa respalde y apoye la iniciativa. Asimismo, es fundamental que se realice un seguimiento y monitoreo constante de los resultados obtenidos para asegurar que la atención al cliente continúe mejorando y reduciendo los tiempos de espera de manera sostenible.</p> |

Infraestructura deficiente: mejorar la atención al cliente con inversión en tecnología, mejoras en la infraestructura, marketing y publicidad

La obtención de una imagen de prestigio destacada dependerá de brindar un servicio excelente a los usuarios, lo que permitirá que estos compartan la imagen de calidad deseada con la sociedad. Es esencial que se implementen una Estrategia de Comunicación Social y un Plan de Comunicación Interna y Externa en el desarrollo de la clínica para garantizar una comunicación adecuada tanto a nivel interno como con el entorno. Para lograrlo, se pueden realizar diferentes acciones, como la creación y difusión de un medio de comunicación interno, la potenciación de la relación con los agentes sociales y una gestión proactiva de las relaciones con los medios de comunicación.

La capacidad de la clínica para transmitir el alto nivel de sus servicios, como la investigación y la asistencia, a través de herramientas y acciones de marketing efectivas es fundamental.

Por ello, se propone el desarrollo e implementación de Guías Clínicas como parte del Plan Estratégico de la clínica privada EMA. El objetivo de esta guía común es ofrecer a todos los profesionales de la clínica una referencia compartida y respetada que contenga las normas de actuación y principios éticos en relación a las actividades desarrolladas, incluyendo la planificación, el desarrollo, el registro y la comunicación de la actividad asistencial. Esta guía se basa en el análisis FODA realizado y sus ejes y líneas estratégicas de acción.

Tabla 7 *Inversión en tecnología, mejoras en la infraestructura, marketing y publicidad*

| | |
|-------------------------------|---|
| Objetivo | Mejorar la experiencia del cliente y la satisfacción a través de la inversión en tecnología, mejoras en la infraestructura, marketing y publicidad. |
| Actividades propuestas | <p>Inversión en tecnología: Se realizará una inversión en tecnología para mejorar la eficiencia en la atención al cliente. Esto puede incluir la implementación de sistemas de gestión de clientes, el desarrollo de una aplicación móvil para facilitar la reserva de servicios, la implementación de herramientas de comunicación como chatbots y videoconferencias, entre otros.</p> <p>Mejoras en la infraestructura: Se realizarán mejoras en la infraestructura para mejorar la comodidad y seguridad de los clientes. Esto puede incluir la renovación de las instalaciones para proporcionar un ambiente agradable y seguro, la implementación de medidas de seguridad como cámaras de vigilancia y sistemas de control de acceso, entre otros.</p> <p>Marketing y publicidad: Se desarrollarán estrategias de marketing y publicidad para dar a conocer los servicios y mejorar la imagen de la empresa. Esto puede incluir la creación de contenido atractivo para las redes sociales, la publicidad en medios locales y en línea, la organización de eventos para promocionar los servicios, entre otros.</p> |
| Beneficios esperados | <p>Mejora en la calidad del servicio al cliente.</p> <p>Aumento de la satisfacción y fidelización de los clientes.</p> <p>Mejora en la eficiencia y productividad de la empresa.</p> <p>Mejora en la reputación y la imagen de la empresa.</p> <p>Aumento en el número de clientes y, por ende, de ingresos.</p> |
| Costos estimados | <p>Costos de inversión en tecnología y mejora de la infraestructura.</p> <p>Costos de diseño e implementación de estrategias de marketing y publicidad.</p> <p>Costos de organización y logística para la implementación de eventos.</p> |

| | |
|--------------------------------|--|
| Consideraciones finales | Para que esta propuesta tenga éxito, es importante que la alta dirección de la empresa respalde y apoye la iniciativa. Asimismo, es fundamental que se realice un seguimiento y monitoreo constante de los resultados obtenidos para asegurar que la inversión en tecnología, mejora de la infraestructura y marketing y publicidad continúen siendo efectivas y relevantes para los clientes. |
|--------------------------------|--|

Falta de personal: mejorar la atención al cliente mediante la contratación de nuevos trabajadores

El logro de un equilibrio económico en la prestación de servicios de la clínica se basa en la consecución de acuerdos presupuestarios que correspondan con el nivel de atención que la clínica debe proporcionar a su población, y en la capacidad de gestionar de manera eficiente los recursos mediante la calidad organizativa y asistencial. Esto garantiza el uso óptimo de los recursos y la disponibilidad de medios adecuados (tanto materiales como humanos) para brindar servicios médicos de calidad.

Como parte del Plan Estratégico, se requerirá la renovación de algunos de los recursos físicos de la clínica debido a su obsolescencia. La introducción de nuevos productos también estará asociada con inversiones en tecnología. En consecuencia, se debe desarrollar un plan de inversión que permita identificar con anticipación cuáles son las necesidades prioritarias. Esto incluirá proyectos de remodelación y refacción, así como la actualización del equipamiento hospitalario.

Tabla 8 *Contratación de nuevos trabajadores*

| | |
|-------------------------------|--|
| Objetivo | Mejorar la calidad del servicio al cliente y la satisfacción a través de la contratación de nuevos trabajadores. |
| Actividades propuestas | <p>Evaluación de las necesidades: Se evaluará la carga de trabajo actual y las necesidades de la empresa en términos de atención al cliente. Esto permitirá determinar el número de trabajadores adicionales necesarios y el tipo de habilidades y experiencia que se requieren.</p> <p>Selección y contratación: Se llevará a cabo un proceso de selección y contratación riguroso para garantizar que se contraten a los mejores candidatos para los puestos</p> |

| | |
|--------------------------------|---|
| | <p>vacantes. Se puede publicar una oferta de trabajo en redes sociales, sitios web de búsqueda de empleo y en la página web de la empresa.</p> <p>Capacitación y entrenamiento: Una vez contratados, los nuevos trabajadores recibirán capacitación y entrenamiento para aprender las políticas, procedimientos y estándares de calidad de la empresa. Se les enseñará cómo interactuar adecuadamente con los clientes y resolver problemas de manera efectiva.</p> |
| Beneficios esperados | <p>Mejora en la calidad del servicio al cliente.</p> <p>Aumento de la satisfacción y fidelización de los clientes.</p> <p>Reducción en los tiempos de espera y una atención más oportuna.</p> <p>Aumento en la eficiencia y productividad de la empresa.</p> <p>Mejora en la reputación y la imagen de la empresa.</p> |
| Costos estimados | <p>Costos de contratación y selección de personal.</p> <p>Costos de capacitación y entrenamiento.</p> <p>Costos de salario y beneficios para los nuevos trabajadores.</p> |
| Consideraciones finales | <p>Es importante que se realice una evaluación cuidadosa de las necesidades de la empresa y que se contraten a los candidatos adecuados para los puestos vacantes. Asimismo, es fundamental que los nuevos trabajadores reciban capacitación y entrenamiento para asegurar que puedan desempeñar su trabajo de manera efectiva. Además, la empresa debe asegurarse de contar con los recursos necesarios para cubrir los costos asociados con la contratación de nuevos trabajadores.</p> |

Carga de trabajo: Distribución de horarios

Para poder involucrar a los profesionales en la gestión de la clínica, es fundamental crear un plan de formación específico para el desarrollo de estas habilidades. Una posible alternativa sería la creación de cursos dirigidos al personal facultativo y de enfermería, con la participación de los directivos de la clínica. Es importante abordar temas prioritarios como la formación en herramientas de gestión clínica, gestión de unidades asistenciales y trabajo en equipo. Los incentivos no tienen que ser únicamente económicos, se pueden establecer técnicas de motivación y recompensas no financieras, como un entorno de trabajo favorable, flexibilidad en los contratos de empleo y apoyo al desarrollo profesional. Las recompensas intrínsecas también son importantes,

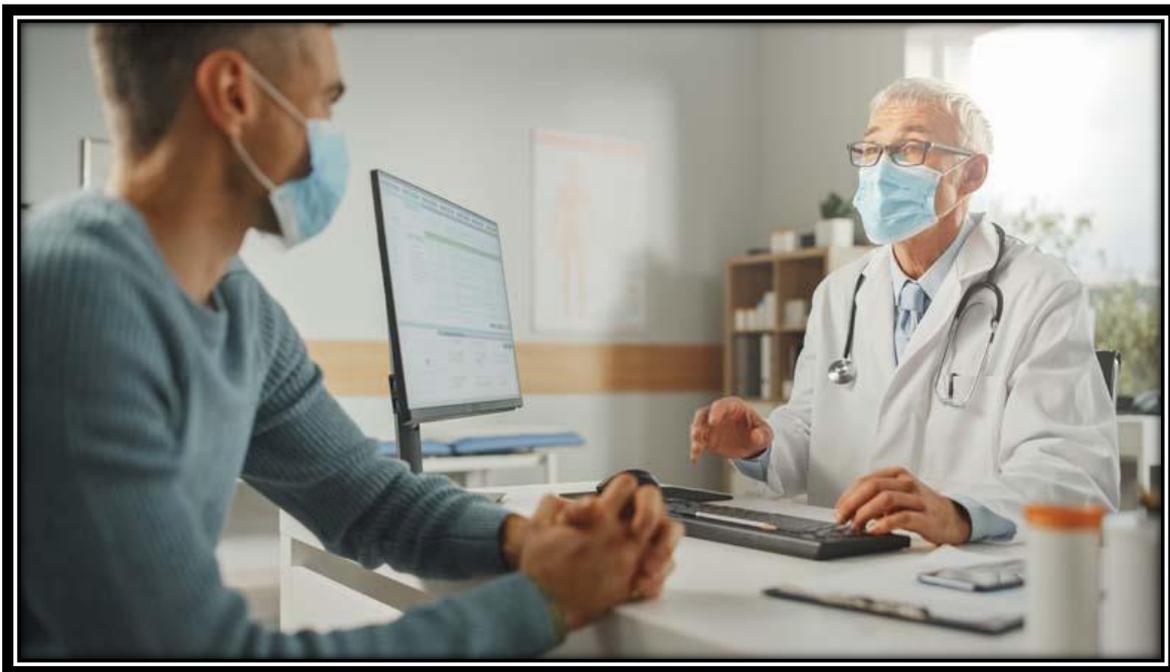
como la satisfacción en el trabajo, la realización personal, el compromiso con valores compartidos, el respeto de los compañeros y de la comunidad, y la pertenencia a un equipo. La formación y el desarrollo son más efectivos cuando brindan oportunidades de carrera profesional, están relacionados con ventajas financieras y se enfocan en satisfacer necesidades de desarrollo del personal de la organización.

Tabla 9 *Distribución de horarios*

| | |
|--------------------------------|--|
| Objetivo | Mejorar la atención al cliente y reducir los tiempos de espera mediante una distribución eficiente y efectiva de los horarios de los trabajadores |
| Actividades propuestas | <p>Evaluación de la carga de trabajo: Se evaluará la carga de trabajo actual y los patrones de demanda de los clientes. Esto permitirá determinar cuáles son los horarios más ocupados y, por lo tanto, cuándo se requiere más personal para atender a los clientes.</p> <p>Creación de horarios flexibles: Se crearán horarios de trabajo flexibles para los trabajadores, que permitan cubrir las horas pico y maximizar la eficiencia. Esto también puede incluir la rotación de trabajadores entre los diferentes horarios.</p> <p>Comunicación con los trabajadores: Se establecerá una comunicación clara y efectiva con los trabajadores, para garantizar que se comprendan los horarios de trabajo y que estén disponibles para trabajar en los horarios que se requieran. Esto también permitirá a los trabajadores planificar su tiempo libre con anticipación.</p> |
| Beneficios esperados | <p>Reducción en los tiempos de espera y una atención más oportuna.</p> <p>Mejora en la calidad del servicio al cliente.</p> <p>Aumento de la satisfacción y fidelización de los clientes.</p> <p>Aumento en la eficiencia y productividad de la empresa.</p> <p>Mejora en la satisfacción laboral de los trabajadores.</p> |
| Costos estimados | <p>Costos de comunicación y coordinación con los trabajadores.</p> <p>Posible necesidad de contratar trabajadores adicionales para cubrir los horarios de mayor demanda.</p> |
| Consideraciones finales | Es importante que se realice una evaluación cuidadosa de la carga de trabajo y la demanda de los clientes antes de crear horarios flexibles. Asimismo, se debe establecer una comunicación clara y efectiva con los trabajadores para garantizar que estén disponibles para trabajar en los horarios que se requieren. Además, la empresa debe asegurarse de contar con los recursos necesarios para |

| | |
|--|--|
| | cubrir los costos asociados con la contratación de trabajadores adicionales si es necesario. |
|--|--|

Guía de atención al cliente



El objetivo de esta guía es explicar las políticas y el sistema de control de atención al cliente que se emplean para cumplir la misión de la clínica privada EMA.

La misión de nuestro servicio al cliente es superar las expectativas de nuestros clientes internos y externos, ofreciendo un excelente servicio a través de la mejora constante de la información, coordinación, verificación de procesos y la utilización de indicadores de gestión de servicio.

Como clínica privada, nuestra misión es proporcionar servicios de salud a los ciudadanos, con el fin de satisfacer sus necesidades de salud, siguiendo los principios de equidad, eficiencia y calidad, y promoviendo actividades de prevención, cuidado y mejora de la salud. Ya que la atención al cliente es fundamental para lograr la competitividad de nuestros productos y servicios, es

crucial entender y utilizar nuestro sistema de atención al cliente para siempre brindar un excelente trabajo.

Valores

- Manifestación de respeto hacia los pacientes y entre los profesionales.
- Ofrecimiento de atención cercana y personalizada.
- Compromiso con la honestidad y la ética profesional.
- Manifestación de responsabilidad y profesionalismo en el desempeño de las labores.
- Transmisión de información con transparencia y veracidad.
- Actitud de escucha activa ante las necesidades de los pacientes y compañeros de trabajo.
- Búsqueda de nuevas ideas, conocimientos, mejores prácticas y desarrollo de proyectos de investigación.
- Compromiso personal y social con los pacientes y la promoción de la salud mental.

Objetivos para la Atención al Cliente:

Obtener un conocimiento profundo del cliente.

- Establecer mecanismos para identificar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales, tanto presentes como futuras.
- Diseñar herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes y desarrollar planes de mejora continua.

Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.

- Implementar sistemas que permitan responder de manera rápida a quejas, dudas, comentarios y sugerencias de clientes internos y externos.

- Definir las responsabilidades de cada área de la organización en relación con la solución de problemas de los clientes y asegurar su cumplimiento.

Mantener altos estándares de servicio.

- Desarrollar, promover y mantener altos estándares de servicio que estén en línea con los requisitos de los clientes.

Fomentar la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente.

- Involucrar a todas las áreas de la organización en el diseño de políticas y estrategias para la atención al cliente.
- Asegurar el compromiso de toda la organización en el cumplimiento de los estándares de servicio establecidos.

La política de atención al cliente de la clínica privada EMA se enfoca en mantener una buena reputación y un ambiente laboral agradable y disciplinado. El trabajo en equipo es una estrategia clave para mejorar continuamente el servicio al cliente a través de la participación del personal. Para esto, se sugiere crear una comisión de calidad conformada por un miembro del Directorio, uno de enfermería y otro administrativo, que tenga como funciones la identificación y análisis de problemas detectados, la elaboración de informes periódicos al Comité de Dirección, la colaboración en la elaboración y actualización del mapa de procesos del centro, la detección de necesidades de formación y la promoción del desarrollo e implantación de sistemas de información de los procesos, entre otras tareas. Además, se propone la elaboración y difusión de guías de información para el paciente y la promoción de proyectos de investigación y difusión de mejores prácticas.

Manejo de quejas y mejoramiento continuo

La clínica privada EMA cuenta con políticas para mantener su reputación y ambiente laboral agradable y disciplinado, y dentro de estas políticas se

encuentra el trabajo en equipo como estrategia clave para mejorar continuamente el servicio al cliente. Se propone la creación de una comisión de calidad para identificar y analizar problemas y proponer mejoras en los procesos, y colaborar en la elaboración y actualización del mapa de procesos del centro. Además, se busca promover la formación necesaria para la implantación del Plan Estratégico y del sistema de gestión de calidad, y establecer pautas para la elaboración y difusión de guías de información para el paciente.

En cuanto al manejo de quejas y mejoramiento continuo, la clínica establece procedimientos documentados para implementar acciones correctivas y preventivas, y eliminar las causas de problemas reales o potenciales del servicio al cliente. El manejo de quejas se enfoca en revisar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo de la institución médica para eliminar las causas principales de quejas del servicio mal recibido, mientras que el mejoramiento continuo busca eliminar puntos débiles y enfatizar las oportunidades para mejoramiento a beneficio de los clientes internos y externos.

La clínica también planifica auditorías del servicio al cliente para verificar si las actividades se ajustan a lo planeado y determinar la efectividad global de la atención al cliente. Los resultados de la auditoría son revisados y aprobados por el encargado de servicio al cliente, y distribuidos a los jefes de las áreas y sus colaboradores. Los registros que documentan el proceso de la auditoría y sus resultados son conservados por el departamento de Servicio al Cliente.

Conclusiones

Los principales problemas de atención al cliente que presenta la clínica privada EMA, consisten en que los pacientes experimentan tiempos de espera prolongados y que hay una calificación de atención al cliente baja en general. También se encontró que algunos usuarios no reciben la información necesaria sobre sus tratamientos o procedimientos, y algunos trabajadores tienen dificultades en la distribución de horarios laborales.

Para la mejora de la atención al cliente y el planteamiento de lineamientos para la clínica privada EMA, los resultados sugieren la necesidad de mejorar la eficiencia y la rapidez en la atención al paciente para reducir los tiempos de espera prolongados. También se podría considerar mejorar la capacitación de los empleados en el servicio al cliente y en la resolución de conflictos con los pacientes. La clínica podría considerar implementar un sistema de retroalimentación continua y mejorar la comunicación con los pacientes para asegurarse de que reciban la información necesaria sobre sus tratamientos y procedimientos. Además, se podrían evaluar y mejorar los procesos de contratación y distribución de horarios laborales para mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación del personal.

Recomendaciones

En primer lugar, se sugiere el análisis de los datos recopilados para identificar patrones y tendencias en el perfil de los pacientes, lo que puede ser útil para diseñar estrategias de marketing y publicidad específicas para cada segmento de la población.

Por otro lado, se recomienda llevar a cabo un seguimiento a las quejas y reclamaciones de los pacientes para identificar patrones y tendencias en los problemas de atención al cliente, lo que puede ser útil para tomar medidas preventivas y correctivas. Al igual que la implementación de un sistema de retroalimentación en línea para que los pacientes puedan expresar sus opiniones y sugerencias sobre los servicios ofrecidos por la clínica.

Finalmente, se recomienda el establecimiento de políticas claras y transparentes para la distribución de horarios, que sean justas y equitativas para todos los empleados. Así mismo, se podría implementar un sistema de incentivos para el personal que se destaque en la atención al cliente, lo que puede mejorar su motivación y compromiso con la clínica.

Bibliografía

- López, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Buenos Aires: Ediciones Paraninfo, SA.
- Chaclón, C. (2013). *La atención al cliente y el servicio postventa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, F., & Ramírez, J. (2015). *Información y atención al cliente*. España: McGraw Hill.
- Cabello Morales, E. (2001). Calidad de la Atención Médica:¿ Paciente o cliente? *Revista médica herediana*, 12(3), 96-99.
- Robledo-Galván, H., Meljem-Moctezuma, J., Fajardo-Dolci, G., & Olvera-López, D. (2012). De la idea al concepto en la calidad en los servicios de salud. *Revista Conamed*, 17(4), 172-175.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mcgraw-hill.
- Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 23-35.
- Lopera, M., García, M., Madrigal, M., & Forero, C. (2010). Dificultades para la atención en los servicios de urgencias: la espera inhumana. *Investigación y Educación en Enfermería*, 28(1), 64-72.
- Guevara Salazar, M. G. (2018). *Diseño de estrategias de comunicación, para el reconocimiento de los servicios ofrecidos por hospital clínica Panamericana de la Ciudad de Guayaquil* . Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

- Morocho Guerrero, J. E. (2013). *Diseño del plan de negocios para clínicas con énfasis en el área de desarrollo comercial y de servicio al cliente*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- García, M., & Castillo, L. (2000). Categorización de usuarios: una herramienta para evaluar las cargas de trabajo de enfermería. *Revista médica de Chile*, 128(2), 177-183.
- Durand, C. (2019). Marketing interno y calidad de servicio de salud en la Clínica Americana Juliaca, 2016. . *Revista de Investigación Valor Agregado*, 6(1), 27-39.
- Gutiérrez, J., Bernuy, L., & Saldivar, D. (2021). Estudio sobre la calidad del servicio de atención al cliente a los pacientes del EsSalud. . *Alpha Centauri*, 2(1), 43-51.
- Suárez, G., Robles, R., Serrano, G., Serrano, H., Armijo, A., & Anchundia, R. (2019). Percepción sobre calidad de la atención en el centro de salud CAI III. . *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 38(2), 153-169.
- Ríos, L., Vásquez, M., Vásquez, J., & Alvarado, G. (2021). La Atención al usuario en los sistemas de Salud. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1806-1819.

Anexos

Anexo A: Cuestionario a usuarios

1. ¿Cuánto tiempo ha sido paciente de la Clínica EMA?

- a. Menos de 6 meses
- b. 6 meses a 1 año
- c. 1 a 3 años
- d. Más de 3 años

2. ¿Con qué frecuencia acude a la Clínica EMA?

- a. Cada mes
- b. Cada tres meses
- c. Cada seis meses
- d. Una vez al año

3. ¿Cómo calificaría la atención al cliente que recibe en la Clínica EMA?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

4. ¿Considera que los empleados de la Clínica EMA son amables y respetuosos con usted?

- a. Sí, siempre
- b. A veces
- c. No, nunca

5. ¿El personal de la Clínica EMA le proporciona la información necesaria sobre sus tratamientos o procedimientos?

- a. Sí, siempre
- b. A veces

c. No, nunca

6. ¿Ha experimentado tiempos de espera prolongados para recibir atención en nuestra clínica?

a. Sí

b. No

7. En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia ha experimentado tiempos de espera prolongados?

a. Casi nunca

b. Ocasionalmente

c. Con frecuencia

d. Siempre

8. ¿Cree que nuestra infraestructura (mobiliario, instalaciones, iluminación, etc.) es adecuada para ofrecer un servicio de calidad?

a. Sí, definitivamente

b. Tal vez

c. No, en absoluto

9. ¿Cree que nuestra publicidad y marketing es efectiva para dar a conocer nuestros servicios?

a. Sí, definitivamente

b. Tal vez

c. No, en absoluto

Anexo B: Cuestionario a personal de la clínica

1. ¿Desde cuánto tiempo trabaja en la Clínica EMA?

a. Menos de 6 meses

b. 6 meses a 1 año

c. 1 a 3 años

d. Más de 3 años

2. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Clínica EMA?

a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

3. ¿Siente que el personal de la Clínica EMA está comprometido con el bienestar de los pacientes?

a. Sí, siempre

b. A veces

c. No, nunca

4. ¿Cómo describiría su relación con los pacientes de la Clínica EMA?

a. Excelente

b. Buena

c. Regular

d. Mala

5. ¿El personal de la Clínica EMA está capacitado para manejar situaciones de conflicto con los pacientes?

a. Sí, siempre

b. A veces

c. No, nunca

6. ¿Cómo calificaría su habilidad para resolver problemas de los pacientes de manera efectiva?

a. Excelente

b. Buena

c. Regular

d. Mala

7. ¿Recibe capacitación continua en servicio al cliente?

a. Sí, regularmente

b. A veces

c. No, nunca

8. ¿Cómo describiría su experiencia en el proceso de contratación en nuestra clínica?

a. Fue rápido y eficiente

b. Fue un proceso regular

c. Fue un proceso tedioso y poco claro

d. No estoy seguro/a

9. ¿Cree que su formación y capacitación han sido suficientes para desempeñar su trabajo de manera efectiva?

a. Sí, definitivamente

b. Tal vez

c. No, en absoluto

10. ¿Ha experimentado alguna dificultad en cuanto a la distribución de su horario laboral?

a. Sí

b. No

11. En caso afirmativo, ¿cuáles han sido las principales dificultades que ha experimentado?

a. No se ha respetado mi horario

b. El horario no es adecuado para mis necesidades personales

c. Falta de flexibilidad para cambios en el horario

d. Otro (por favor especifique)

12. ¿Cree que el sistema de distribución de horarios es claro y justo para todos los empleados?

a. Sí, definitivamente

b. Tal vez

c. No, en absoluto