



RESUMEN

La presente tesis trata sobre la gran importancia que para toda organización consiste, en cuanto a la calidad de servicio con la cual se brinde la atención al cliente, considerando que el cliente es la razón más importante para que una institución avance prósperamente.

El que una empresa mantenga como objetivo, la búsqueda de una mejora continua en cuanto al servicio y atención al cliente, conseguirá marcar la diferencia en el mercado como poseedora de una gran ventaja competitiva, llegando a posicionarse en la mente de sus clientes. Posicionamiento que es lo que con este trabajo, buscamos se consiga dentro del Hospital “Monte Sinaí”, hoy considerado como una Corporación.

Para lo cual hemos implementado dentro de la presente, los siguientes capítulos: empezando por la Introducción, los antecedentes relacionados con la Institución, su análisis FODA, una Innovación en Cultura en Servicio, la Calidad de Servicio como condición básica, una Innovación en el Servicio, la Igualdad en el Servicio, y para terminar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Planificación, estrategia, eficacia, eficiencia, FODA



INDICE

INTRODUCCION	9
CAPITULO 1	
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	10
1.2 CONCEPTOS TEORICOS	11
1.3 MISION	13
1.4 VISION	13
1.5 ANALISIS FODA	14
CAPITULO 2: DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO	
2.1 CULTURA EN SERVICIO	16
2.2 DERECHO DE USUARIOS	17
2.3 RESPONSABILIDADES DE USUARIO	18
CAPITULO 3: CALIDAD COMO CONDICION BASICA	
3.1 CALIDAD DEL SERVICIO EN SALUD	19
3.2 CALIDAD Y MANTENIMIENTO EN EQUIPOS	21
CAPITULO 4: INNOVACION EN EL SERVICIO	
4.1 COMO CONSEGUIR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO	22
4.2 DESARROLLO DE LA AREA DE ATENCION AL CLIENTE	24
4.3 DELEGACION DE FUNCIONES AL PERSONAL	25
CAPITULO 5: IGUALDAD EN EL SERVICIO	
5.1 RELACION HOSPITAL – CLIENTE	27
5.2 SERVICIO POST-OPERATORIO	28
CAPITULO 6	
6.1 CONCLUSIONES	29
6.2 RECOMENDACIONES	30



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“IMPLEMENTACION ESTRATEGICA DE CALIDAD EN SERVICIO Y
ATENCION AL CLIENTE”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS: ADRIANA CHAUCA MÉNDEZ

PATRICIA MARCHÁN GUERRERO

DIRECTOR: ECON. GUSTAVO ORDOÑEZ

CUENCA – ECUADOR

2010



DEDICATORIA

Esta tesis esta dirigida a mi querida hija Britany Valesca, a mis queridos padres y amigos que con su esfuerzo y sacrificio me han encaminado a conseguir este título, el cuál me servirá para poder ejercer mi profesión.

ADRIANA CHAUCA M.



DEDICATORIA

Con un especial cariño para mis hijos Juan Sebastián, Marielisa y María Cristina; con todo el amor que Dios ha puesto en mi, para que yo pueda prodigarles a ellos.

PATRICIA MARCHAN G.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, autoridades y profesores de la Universidad de Cuenca que durante mis estudios me supieron guiar de la mejor manera; especialmente al Econ. Gustavo Ordoñez quien con gran sentido de responsabilidad nos orientó eficientemente en la presente tesis, que con paciencia y buenos consejos nos ha guiado para poder cumplir con nuestra metas.

ADRIANA CHAUCA M.



AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por haberme dado la salud necesaria para salir adelante en la culminación de la presente tesis, como también a mi familia por su cariño y apoyo brindado. A la Universidad de Cuenca, al Econ. Gustavo Ordoñez, Director del curso de graduación y Tutor de esta tesis por sus conocimientos recibidos; y, a nuestros compañeros de este Curso por su apoyo dentro del aula.

PATRICIA MARCHAN G.



RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en el presente trabajo, son de exclusiva
responsabilidad de las autoras.

Adriana Chauca Méndez

Patricia Marchán Guerrero



INTRODUCCION

La presente tesis tiene por objeto realizar una implementación estratégica en “Calidad de servicio en atención al Cliente” dentro del Hospital “Monte Sinaí”, para lo cual contaremos con el apoyo de los directivos de la corporación de salud, y el talento humano que labora dentro de la organización.

La planeación estratégica, en el mundo competitivo de hoy, es indispensable ya que es el proceso que determina la dirección en que la organización necesita avanzar para cumplir con su misión y alcanzar la visión que la institución se plantea a un mediano o largo plazo; permitiéndonos al momento de desarrollar este plan, conocer y valorar como se encuentra en este momento la organización, y como quisiéramos que esté en un futuro cercano.

Haremos una breve descripción que servirá para identificar la estrecha relación que debe mantener la satisfacción laboral con la calidad de la atención brindada, de tal forma que se fortalezcan éstos, para mejorar así el nivel de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo, buscando siempre alcanzar una mejora permanente dentro de la institución.

Hemos consideramos un aspecto de gran importancia dentro de la atención brindada en la salud del paciente, al momento del servicio post-operatorio, tomando en cuenta que la atención en éste constituye un proceso muy delicado, lo que requiere como algo muy necesario y vital mantener un contacto permanente y responsable de médico-paciente.

Analizamos algunas de las áreas estratégicas que presentan relación con el servicio al cliente, dentro de las cuales se plantean los objetivos a corto y a largo plazo necesarios para cumplir con su visión en busca de una posición aspirada dentro de la institución.



CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

Sobre la vida institucional del Hospital, haremos a continuación una breve reseña histórica.

El Hospital "Monte Sinaí", fue fundado en el año de 1990, con el objetivo de prestar sus servicios de salud a la ciudadanía, y también a la provincia y sus alrededores. Así un grupo de profesionales médicos, capacitados, dotados de equipos de tecnología bastante avanzada y con el afán de atender a su comunidad, deciden formar parte de esta institución.

Proponiéndose como misión, la de ofrecer a su comunidad lo que ellos necesitaban atención médica de la mejor calidad en las diferentes áreas de la especialización, proporcionando una atmósfera en salud, cálida, eficaz y eficiente, garantizando la excelencia con absoluto respeto a normas éticas en cuanto a práctica médica se refiere, y brindando un ambiente en armonía con la comunidad.

En la actualidad, el Hospital ha llegado a establecer nexos con médicos extranjeros, destinada a la atención a personas de escasos recursos, específicamente en intervenciones quirúrgicas en áreas con problemas de cadera, dotándoles de las prótesis necesarias, y a muy bajos costos.

También por el momento mantiene vínculos con el Hospital del IESS, para atención médica en diagnósticos complementarios.

Al momento el Hospital se encuentra catalogado como una Corporación, que se encuentra integrada por algunas unidades, como: laboratorio, imagenología, consultas, farmacia, que ofrecen su atención al público las 24 horas del día; disponiendo también de un espacio físico suficiente como para permanecer hoy dentro de este gran mercado competitivo.



1.2 CONCEPTOS TEORICOS.

Hablaremos sobre los significados de Planificación, Estrategia, y lo que es una Implementación estratégica; destinada a promover cambios en un futuro dentro de la organización.

- **Planificación.**

Consiste en utilizar las acciones, métodos y procedimientos de la manera más racional, para que con los recursos que se disponga y los objetivos que se plantea, se consiga en un futuro la transformación deseada dentro de la organización.

- Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual, y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos deseados.¹

- **Estrategia.**

Es el conjunto de políticas y planes de acción, que partiendo de lo que la organización es hoy, demuestran lo que se propone ser en un mañana concreto. Siempre con el compromiso de que sus miembros participen en ella.

- **Tácticas.**

Son acciones parciales que forman parte de una estrategia, y tienen su mismo objetivo.

Un plan táctico, es aquel que requieren una solución de sus metas a corto plazo, no más allá de un año. Es un proceso sistemático a través del cual los

¹ (Jiménez, 1982).



miembros de una organización con los respectivos niveles de responsabilidad, prevén su futuro y plantean los procedimientos y actividades necesarias para alcanzarlo.²

- **Planeación estratégica.**

Nos ayuda a definir en donde estamos y a donde queremos llegar. Consiste en definir lo que una organización trata de conseguir, y como se propone conseguirlo. La implementación de una estrategia, es un proceso formal de gestión cuyo objetivo fundamental, consiste en hacer realidad la estrategia diseñada.

El equipo de trabajo de una institución, constituye una parte esencial en el proceso de implementación de una estrategia, analizando su comportamiento organizacional nos dará a conocer la posibilidad de que se logre o no la estrategia definida. Es necesario que exista un interactuar de cada miembro.

Plan estratégico, son aquellos que requieren que sus metas se cumplan a largo plazo; más allá de un año.³

Al respecto Mintzberg.⁴ dice, la clave es saber cómo y cuándo se va a promover el cambio, para lo cual los líderes de los diferentes departamentos junto con la gerencia deben tener una visión del estado final que desean alcanzar para todo el sistema, visión que se debe realizar con una fuerza integradora por parte de todos sus miembros frente a los cambios que se anhela llegar.

La planeación estratégica, es una herramienta que permite a las organizaciones anticiparse para enfrentar las situaciones, problemas a

² Senge Peter M. La quinta disciplina en la práctica.

³ Dapozo Gladys. Seminario Profesional. Conceptos de planificación estratégica.

⁴ MINTZBERG H, Quinn J, 1993, El Proceso Estratégico, Editorial: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A



presentarse en un futuro. La ausencia de estabilidad en una organización, implica la ausencia de estrategia, y sin la presencia de ésta, no existirá ningún rumbo que nos lleve hacia un futuro deseado.

Dentro del presente trabajo, y justificando la necesidad de un proceso de mejora continua dentro del Hospital, en lo que se refiere al área en atención y servicio al cliente-paciente-familia, introducimos en éste la innovación de estrategias, en lo que se refiere a, excelencia en servicios, innovación en cultura, calidad como condición básica para un buen servicio.

1.3 MISION

Su misión prioritaria y fundamental es la provisión de servicios médicos especializados, proporcionando sus instalaciones físicas, su equipo humano profesional, equipos complementarios de alta calidad dotados de la tecnología necesaria para atención en servicios de diagnóstico, proporcionando una atención cálida, oportuna, eficaz y eficiente; garantizando la excelencia en el servicio, y con el respectivo apego y respeto a las normas morales y éticas de la profesión médica. (Ver anexo #1)

1.4 VISION

Ser una corporación líder en servicios integrales de salud a nivel nacional, ofreciendo bienestar y confianza con personal profesional comprometido, alta tecnología e infraestructura óptima; generando responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo científico y económico del país. (Ver anexo # 2)



1.5 ANALISIS FODA.

El análisis **FODA** es una forma muy efectiva de identificar sus fortalezas y debilidades y, de examinar las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar. Hacer un análisis utilizando el método **FODA**, lo ayudará a centrar su atención en áreas donde se es más fuerte, y donde residen las mayores oportunidades.

No solo los mandos medios y altos dentro de una organización proceden a identificar el análisis FODA, es necesario que se motive a todo el personal para que se involucre en esta tarea, pues nos conviene a todos.

Se han determinado conjuntamente con el Hospital, los asuntos que tienen ponderación A, siendo estos los más importantes y los que se deben conservar o mejorar en la organización.

A SUNTOS ESTRATÉGICOS				
A SUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
Buen servicio al cliente	X			ofrecer un excelente, y confiable servicio
Calidad total	X			que exista la mejor calidad en salud
Maquinaria e instalaciones idóneas	X			que los clientes se sientan a gusto con lo que les brindamos
DEBILIDADES (LIMITACIONES):				
Necesidad de personal comprometido y motivado	X			que el personal se comprometa con la organización
Insuficiente capacidad de oferta		X		debería haber promociones para personas con bajos recursos.
OPORTUNIDADES:				
Expansión de Mercado	X			expandirnos para Loja y Machala, ofreciendo la misma calidad
Crecimiento del consumo	X			que el cliente se sienta a gusto y consuma más
Disponibilidad de Capacitaciones	X			brindar las oportunidades de capacitación dentro del Hospital.
Nuevas tecnologías		X		las personas se sienten confiadas con una buena tecnología
AMENAZAS:				
Cambio de preferencia y nivel de exigencia de cliente	X			si no se ofrece un buen servicio el cliente va a buscar un cambio.
Tecnología avanzada a un costo alto	X			que exista una excelente tecnología, tomando en cuenta su costo



Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y de las estrategias a implementar.

Las fortalezas que posee el Hospital, sirven para motivar a todo su personal, y profundizar ante el público su imagen.



CAPITULO 2

DESARROLLAR UNA CULTURA EN SERVICIO

2.1 CULTURA EN SERVICIO.

Entendemos por cultura a los valores, verdades y creencias uniformes con los que una institución atiende al cliente. Valores, que deben ser acatados por todas las personas que lo conforman. Hablamos de cultura cuando todos nos expresamos en un mismo idioma al momento de brindar un servicio.

Dentro del hospital la cultura cumple un papel vital, define límites, establece distinciones entre categorías jerárquicas, transmite una sensación de identidad a sus miembros, aumentando la estabilidad de su sistema social; permite además que exista control en el comportamiento del talento humano.

Esta cultura de servicio debe ser practicada dentro de toda la institución, siendo importante que se trabaje por conseguir una cultura uniforme, que se constituya en el pilar fundamental de todos sus miembros, y deberá fluir en forma vertical, es decir desde el nivel más alto hasta el de menor jerarquía, con el objetivo de que todos sigan el ejemplo.⁵

Una cultura organizacional bien impartida, enseña a su personal, “como se hacen las cosas”. Los valores centrales que se manejan son sostenidos con firmeza, cuánto más integrantes lo acepten, y cuánto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura dentro de la organización.⁶

De aquí surge la responsabilidad al momento de brindar los servicios, que deben ser realizados con la respectiva ética médica, sin descuidar el clima laboral dentro del ámbito en el que se desenvuelven.

⁵Villacis Villacis Juan. La cultura del servicio. ¿Como lograrla?

⁶Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional.



2.2 DERECHOS DE USUARIO

Es el derecho que tenemos todos los consumidores, a conocer suficientemente las características reales de los servicios que nos ofrecen y ese conocimiento debe ser de forma directa; no es sino fortalecer la confianza del usuario en el sistema de atención de salud.

A continuación, detallaremos algunos de los derechos que tiene el usuario, frente a su atención médica.

-Tiene derecho a recibir información precisa acerca de su plan de salud, como también a presentar cualquier reclamo, queja, que tenga respecto a éste. Si posee dificultad en comprenderlo, será necesario prestarle ayuda para que pueda tomar decisiones al respecto.

-Tiene el derecho a la selección de los profesionales médicos especializados, que le brinden una atención apropiada oportuna y suficiente, generando su confianza en ellos.

-Si el paciente presenta una lesión o enfermedad súbita que afecte su salud seriamente, tiene derecho a recibir servicios en emergencia, a la brevedad posible, en el área que lo necesite, y sin autorización previa como retribución.

-Tiene derecho a conocer las diferentes opciones que existan acerca de los cuidados en su tratamiento. Un tutor puede representarlo si éste no puede tomar sus propias decisiones.

-El cliente tiene derecho a una atención considerada, respetuosa y no discriminatoria por parte de sus médicos.

-Al igual que tiene derecho a hablar en confianza con los médicos, como también a que se proteja la información acerca de su salud.



Así como el usuario posee sus derechos a exigir, respecto a su atención en salud, también presenta sus responsabilidades frente a ésta.⁷

2.3 RESPONSABILIDADES DEL USUARIO.

- Evitar diseminar la enfermedad deliberadamente.
- Reconocer la realidad de los riesgos, los límites de la medicina.
- Ser consciente, de que el médico tiene también la obligación de suministrar atención a otros pacientes, al igual que a la comunidad.
- Mostrar respeto por los pacientes y por el personal.
- Hacer un esfuerzo para cumplir con sus obligaciones financieras.
- Cumplir con los procedimientos administrativos y operativos de los planes de salud.

⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm>



CAPITULO 3

CALIDAD COMO CONDICION BASICA EN SERVICIO

3.1 CALIDAD DEL SERVICIO EN SALUD.

En una definición acerca de calidad inciden muchos factores. Sin embargo su objetivo fundamental dentro de nuestro tema, consiste en conseguir la satisfacción del servicio ofrecido al cliente, la misma que se puede alcanzar brindando un servicio con calidad, mediante un trabajo bien realizado, y con la respectiva aceptación y satisfacción de las expectativas tanto de los clientes internos como externos del hospital.

“Es también el nivel de excelencia, que una empresa escoge para brindar satisfacción a sus clientes, y el juicio que éste tiene sobre el servicio recibido.”⁸

Gutiérrez Pulido (1996), dice: La calidad total no es trabajar más, sino en forma más inteligente y armoniosa, mejorando los procesos productivos y administrativos. Considera que la gestión de calidad implica articulación con la gestión de recursos humanos, a los cuáles los ve como ejes vertebradores, que sin éstos sería imposible conseguir la excelencia empresarial.⁹

Dentro del Hospital buscar lo mejor para el paciente, significa la “esencia” de la atención en el servicio, considerando como inseparables los términos ética y calidad, con una característica intrínseca dentro de la práctica médica. Por lo tanto, la percepción positiva que el cliente tenga sobre el servicio recibido, será considerado por el hospital como el resultado adecuado de las políticas adoptadas en busca de hacer lo correcto.

Tenemos algunos aspectos a considerar dentro del servicio de salud:

⁸ <http://www.webmaster@monografias.comEmpresa.Manual> de procedimiento.

⁹ <http://www.webmaster@monografias.comEmpresa.Manual> de procedimiento.



- La primera impresión.

Limpieza, comodidad, amabilidad, empleadas como primera carta en brindar atención y servicio al cliente, será primordial para que éste permanezca, y sea fiel al hospital. Es así como habrá que cuidar con prioridad éste aspecto teniendo capacitado a su personal.

- Eficiencia y Eficacia.

La eficiencia se refiere a la actitud positiva y dinámica por parte del personal, para hacer bien las cosas, evitando en todo momento la posibilidad de que se provoquen errores o conflictos. Y en cuanto a la eficacia, es la capacidad de proponer soluciones ante las dificultades en caso de producirse.

- Cumplir lo prometido.

Si el hospital, cumple con el servicio brindado en base a lo acordado con el cliente, éste creará un lazo de lealtad hacia la institución. Lealtad que el cliente reconocerá en el Hospital como una ventaja competitiva.

-Siendo claros.

Es necesario ser muy claro en los términos derechos y obligaciones que deberá cumplir el cliente. Estos de preferencia deberán hacerse por escrito, evitando se generen malos entendidos, que luego puedan afectar la imagen del Hospital.

- Precios justos.

Este también será un factor decisivo. Será necesario utilizar estrategias que cubran necesidades “extras” que favorezcan al cliente, así éste posicionará el nombre del Hospital en la preferencia del consumidor, y aunque la competencia directa baje sus precios, el cliente sabrá reconocer las fortalezas que posee el servicio que ofrece el hospital.



La calidad con la que se proporcione este servicio, exige por parte del cliente interno, disponer de una actitud positiva, facilidad de comunicación, preparación y conocimiento sobre el servicio ofrecido.

3.2 CALIDAD Y MANTENIMIENTO EN EQUIPOS.

Al hablar de calidad y mantenimiento en equipos, vemos a ésta como una tarea de control de suma importancia, para poder ofrecer un servicio con excelencia, pues en caso contrario nos dificultaría brindar este servicio con la eficacia y eficiencia debidas.

El hospital “Monte Sinaí”, ha sido diseñado y construido de acuerdo con las exigencias técnicas de un hospital moderno, en donde encontrará servicios profesionales de alta calidad y con atención permanente las 24 horas del día, ya en el área de hospitalización, en laboratorio, en el área de diagnóstico por imágenes, al igual que la atención en farmacia.

Atención para la cual requiere, que el hospital se encuentre dotado de excelentes equipos, con tecnología inigualable, avances tecnológicos de los cuales, el Hospital al momento si posee, buscando siempre adquirir instalaciones nuevas.

Un aspecto de vital importancia consiste en, el aseo meticuloso, mantenimiento y control de equipos e instrumentales a emplearse en una intervención, los cuales deben estar debidamente esterilizados, así como también la descontaminación del área de cirugía, que ocasiona grandes y graves problemas de infección en pacientes.

El proceso por el cual los microbios se transmiten de una persona infectada a otra, se conoce como “infección cruzada”. Este proceso de desinfección, ayuda también a conservar la vida útil del equipo, siendo también de suma importancia en el control global de la infección hospitalaria.¹⁰

10

http://www.tormo.com.mx/articulos/205/Estrategias_de_mejora_en_el_servicio.htm



CAPITULO 4

INNOVACION EN EL SERVICIO

4.1 COMO CONSEGUIR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

La Capacidad Productiva de la cual dispone el hospital “Monte Sinaí”, está considerado como uno de los factores de éxito con que cuenta, obtenido como un proceso en innovación a nivel hospitalario, buscando una mejora en el servicio y conseguir la fidelidad de los clientes tanto internos como externos.

“Innovación es una clase especial de cambio, es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un proceso o servicio”. Todas las innovaciones implican un cambio, pero no todos los cambios conducen a mejoras significativas, en algunas organizaciones éstas se presentan desde pequeñas mejoras graduales.¹¹

La necesidad de innovar tiene como objetivo ofrecer un servicio con excelencia, estableciendo mecanismos para captar, desarrollar, y poner en marcha sugerencias, iniciativas, orientadas a una mejora innovadora en crecimiento. Mejora que puede ser sobre el paciente como en su medio ambiente.

Para mantener la Excelencia en el Servicio, es necesario introducir en una organización la Cultura de la Innovación a nivel corporativo, en sus diferentes áreas, permitiendo definir criterios en cuanto a su prioridad y selección de las necesidades a innovar. (Ver anexo #4)

Así, se podrá desarrollar una labor más eficiente, y en el caso de producirse un imprevisto en determinada área será más factible resolver éste de la mejor

¹¹ Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional.



manera, y con el respectivo agrado para ambas partes Hospital-Cliente, especialmente para el cliente que en nuestro caso es nuestra prioridad.

Para conocer la percepción que el cliente posee acerca del servicio que brinda el “Monte Sinaí”, hemos procedido a realizar una entrevista, la cual se ha realizado específicamente a clientes que acuden al hospital, obteniendo los siguientes resultados:

Indicamos aquí el porcentaje más alto como resultado frente a cada pregunta.

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

El 57% de los entrevistados se han atendido más de una vez.

El 57% han tenido una muy buena impresión.

Se obtuvieron diferentes porcentajes como resultado del lugar donde obtuvieron información.

El 28,6% de los clientes obtuvieron información en recepción, 28,6% con el médico respectivo y 28,6% en la ventanilla de información y 14,2% en emergencia.

El 71.43% opina que su infraestructura es muy buena.

El 85,87% han observado una actitud normal con los clientes.

Un 85.71% de atención muy buena en los turnos por la noche.

Qué aspecto consideran mejorar, el 43% ninguna, 28.4% sección del subsuelo, 14.3% atención de enfermeras y 14.3% en tarifas más claras. (Ver Anexo (3))



4.2 DESARROLLO DEL AREA DE ATENCION AL CLIENTE.

Dentro de una empresa los dos activos más importantes son sus clientes y su equipo de trabajo, y sólo aquellas que tengan personal competitivo y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado.

Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, brindar la información que deba manejar en su cargo y proporcionar estrategias de servicio que garanticen conseguir la lealtad del cliente hacia el Hospital.

Hacemos constar que, dentro del Hospital “Monte Sinaí”, al momento no disponen del área de atención al cliente, considerando a ésta falta como un factor de debilidad que presenta el Hospital.

Estrategias a tomar en consideración para la creación de esta área, o para conseguir una mejora dentro de ésta:

- Permitir que la primera persona que brinde servicio al cliente cuente con toda la información necesaria para que ésta sea completa, y evitar que éste tenga que acudir a más de una persona para lograr ser atendido. Para lo cual se deberá delegar más, en la persona encargada del contacto directo con el cliente.
- . Trate de proporcionar información específica y exacta, evitando ausencias en la calidad de la información que brinda, especialmente en lo que se refiere a políticas y procedimientos que tengan que ver con la relación hospital- cliente.
- . Escuche a su cliente atenta y cordialmente, así éste se sentirá valorado. La habilidad de la cual disponga la persona encargada de la atención al cliente, se considerará clave para facilitar una atención ágil y oportuna. Hay que recordar que a más de amabilidad y detalles, un cliente lo que siempre desea es ser atendido rápidamente.
- No es conveniente presionar al cliente para que regrese, si éste ha recibido un buen servicio estaremos seguros de que regresará.



- Trate a sus empleados como socios y hágalos sentir parte fundamental de la institución. Cuando un empleado se siente valorado desarrolla una capacidad de colaboración que redundará siempre en el éxito de la misma.
- Si una institución no alcanza todavía la calidad de líder, deberá buscar un modelo para seguirlo y superarlo. No hay que temerle a la competencia sino a la incompetencia, como también a la falta de creatividad que muchas veces frena el desarrollo dentro de una institución.
- Elabore encuestas para que el cliente exprese lo que le disgusta. Debe estar muy atento a sus requerimientos y hacer las correcciones necesarias. Sólo así podrá desarrollar una mejora continua de servicio.¹²

4.3 DELEGACION DE FUNCIONES AL PERSONAL

El éxito en una institución radica en la combinación del talento humano y la dedicación de todas las personas que en ella trabajan de manera conjunta para desarrollar ventajas competitivas.

En el Hospital “Monte Sinaí” su fuerza impulsora constituye el Talento humano que posee tomando en cuenta la categoría en la cual se ubica al momento del hospital, debe contar éste con el mejor personal, mejores profesionales comprometidos brindando siempre un gran servicio, con mejoras dentro del ámbito de la hospitalización, siendo responsables con sus clientes y la comunidad.

Al delegar funciones, éste se convierte en un trabajo en equipo, adoptando una norma de conducta de comportamiento diario, bajo una responsabilidad para todos sus miembros, logrando así calidad en la relación humana.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte dentro de la organización, contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen objetivos, normas, políticas, lo

¹²<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm>



que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración, garantizando que cada uno conozca bien sus responsabilidades y atribuciones para determinado cargo.

Cabe indicar que el hospital posee un manual de funciones tentativo que no se aplica con su personal, lo cual implica que cada uno de sus departamentos, no conozcan a cabalidad sus alcances y limitaciones, restringiendo así un correcto desenvolvimiento.

Adjuntamos el organigrama de la Corporación “Monte Sinaí” (ver anexo # 5)



CAPITULO 5

IGUALDAD EN EL SERVICIO

5.1. RELACION HOSPITAL –CLIENTE

Al hablar acerca de la relación Hospital-Cliente, haremos primero énfasis sobre la satisfacción que debe existir entre el campo laboral, con la satisfacción del cliente.

Al estar un empleado satisfecho con su trabajo, suele hablar positivamente de éste, y se estimula esforzándose más allá de lo que puede. Es capaz de incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes, suele ser más cortés, amable, lo cual es apreciado por ellos, y por ende un empleado con estas características tiende a rotar menos y a seguir dentro de la institución, siendo probable que los clientes se encuentren con personal conocido y reciban un servicio con experiencia.¹³

Al hablar sobre el hospital “Monte Sinaí”, hemos indicado, que éste al momento está considerado como una “Corporación”, integrada por diferentes unidades cada una dentro de su especialidad.

Así, para saber la relación que mantiene el “Monte Sinaí” con el Cliente, el hospital lo hará analizando desde el punto de vista como Corporación, tomando en cuenta la respuesta del cliente frente a cada una de las unidades a las que acude, las cuales deben ir estrechamente relacionadas, pues de la respuesta favorable o desfavorable que se tenga como resultado, dependerá el éxito o fracaso que conlleve a conocer cuál es el grado de aceptación hospital-cliente, y de allí a conservar o mejorar la imagen del Hospital.

¹³Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional.



Así se pueden identificar las necesidades de los clientes, adaptándose a las circunstancias del momento, pues muchas veces reflejan en su estado de ánimo, tendencia a presentarse con recelo o desorientación. Por lo que se considera de suma importancia la creación del área de atención al cliente, que será la encargada de trabajar junto al cliente-paciente- familia, prestando la solución debida en sus necesidades.

Este tipo de relación del servicio al cliente, debe ser netamente confidencial.

5.2. SERVICIO POST-OPERATORIO

Dentro de las distintas fases de atención que requiere el paciente, específicamente dentro del área de hospitalización, haremos especial énfasis al momento posterior a su intervención quirúrgica, conocido éste como período post-operatorio. Es en esta fase en la que el paciente requiere de cuidados sumamente especiales para su pronta recuperación. Período que va seguido de su respectivo seguimiento médico.

Se entiende por servicio post-operatorio al período de cuidados administrados al paciente, que comienza cuando se da por terminada la cirugía.

Dentro de este período, el objetivo del Hospital es ofrecer apoyo permanente durante su recuperación, proporcionando cuidados efectuados con la mayor eficacia, responsabilidad y seguridad, siendo administrados por su médico cirujano, o por otras personas del equipo. Personal médico que controla sus signos vitales en forma continua evitando se produzcan efectos secundarios en el paciente.

El lapso de duración del período post-operatorio, abarca de seis a ocho horas posteriores a su intervención. Concluida esta fase, es de vital importancia que el paciente reciba atención periódica por parte de su médico, así éste tendrá una visión correcta de la evolución de su proceso, proporcionándole las respectivas recomendaciones sobre el tratamiento que el paciente deberá seguir. Se considera también de mucha importancia el apoyo emocional brindado, lo que generará confianza y seguridad en el paciente.¹⁴

¹⁴<http://www.caribeantropicalin.com/posoperatorios.htm>



CAPITULO 6

6.1 CONCLUSIONES:

- Al terminar el estudio en el hospital “MONTE SINAI” podemos concluir que hablamos de una organización que se encuentra considerada como uno de los mejores hospitales del Austro, que en base a políticas, normas y reglas adoptadas ha logrado mantener su posicionamiento a nivel de los mejores servicios hospitalarios, contando con una excelente infraestructura y con el mejor talento humano especializado en sus respectivas áreas.
- Teniendo siempre presente sus objetivos y proyecciones han logrado crecer, y se encuentra hoy considerado como una Corporación, que ha venido evolucionando e integrando a otras unidades, mejorando así el servicio dentro del hospital y facilitando a sus clientes la atención en un solo lugar.
- Teniendo en cuenta que la primera impresión en el cliente es de vital importancia, el hospital ha incorporado en su organigrama un departamento de hotelería, que cuenta con un auxiliar de limpieza y lavandería los que se encargan de proporcionar un servicio en aseo con excelencia.
- Para proporcionar la información necesaria al cliente, el hospital no cuenta con un área específica. Razón por la cual consideramos que es de suma importancia contar con un espacio dedicado exclusivamente al cliente.
- Al no contar con un manual de funciones, que defina claramente sus responsabilidades (alcances y limitaciones), el personal del hospital no



puede desarrollar al máximo su potencial restringiendo la eficiencia y eficacia en el servicio al cliente.

6.2 RECOMENDACIONES:

- Al desarrollar una estrategia de mejora en la calidad de servicio, el hospital deberá cumplir con los requerimientos de los clientes, con el fin de obtener una satisfacción total en sus necesidades y así conseguir su lealtad. Por lo que debería seleccionar inducir y capacitar a su personal para obtener un correcto desenvolvimiento.
- Uno de los valores que se deben promover y desarrollar es la política de precios, sabemos pues que está considerado como uno de los mejores hospitales, y que brinda un gran servicio, pero éste no se encuentra al alcance económico de todas las personas.
- Debe incorporar en su organigrama el área de servicio y atención al cliente, ya que es esencial conocer en todo momento lo que el cliente anhela y necesita para poder satisfacerlo de manera eficiente, eficaz y oportuna, logrando así una mejora en la relación hospital-cliente.
- Debe establecer claramente los parámetros e indicadores que se van a aplicar para evaluar a su personal con el fin de implementar la respectiva retroalimentación en el caso de que sea necesario.
- Tener como principio fundamental la capacitación permanente de su talento humano así se logrará fortalecer el principio de excelencia en calidad, servicio y atención al cliente.
- Implementar y hacer cumplir los objetivos que se han propuesto conjuntamente, ya que con ellos se logrará una satisfacción total, tanto



del cliente interno como externo, para lo que será necesario contar con un personal que trabaje por competencia, que se encuentre capacitado, motivado y así poder brindar los servicios respectivos.



ANEXOS

ANEXO 1

PASOS PARA DEFINIR SU MISION.

1. ¿En qué negocio estamos?

En el negocio de prestación de servicios médicos dentro del austro ecuatoriano.

2. ¿En qué negocio deseamos estar?

En la atención médica, garantizando la excelencia en la calidad de servicio.

3. ¿En qué negocio deberíamos estar?

En el actual, brindando y garantizando la atención médica con la respectiva excelencia en calidad.

4. ¿En qué negocio no deberíamos estar?

En un negocio que no cumpla con las expectativas del cliente (satisfacción).

5. ¿Por qué / para qué existe nuestra organización?

Existe, porque la comunidad necesita de atención médica en su salud, para que el cliente pueda disfrutar de la eficiencia de la misma.

6. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

- tecnología médica necesaria
- instalaciones físicas excelentes
- equipo humano necesario

7. ¿Cuáles son o deberían ser sus productos?

Son los servicios de salud al 100%

8. ¿Cuál es o debería ser su mercado?

Brindar servicios de salud en el austro, con la visión de ampliar sus horizontes a Machala y Loja.

9. ¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?

Todo tipo de cliente que disponga de los recursos disponibles de acuerdo a su atención, no cerramos las puertas a nadie.



10. ¿Qué valores son o deberían ser importantes?

Ética, calidad al brindar los servicios, un buen clima laboral, contar con capital humano, responsabilidad con los clientes.



ANEXO 2

PASOS PARA OBTENER LA VISION.

1. ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?

Para que nuestra organización tenga futuro es clave prestar servicios de excelente calidad a precios accesibles a la economía poblacional.

2. ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá ésta hacer en el futuro?

Cobertura de servicios profesionales personales y de diagnóstico complementario en todas las especialidades médicas de tercer nivel.

3. ¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?

Se ofrecerá precios accesibles, armoniosa relación con la comunidad y ética en las prácticas médicas.

4. ¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?

Ética, calidad de servicios, contar con capital humano capacitado, y profesionales.

5. ¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?

Que el servicio que se ofrece sea de gran calidad, gracias a una avanzada tecnología en equipos, una excelente infraestructura y que los precios sean accesibles a la población.

6. ¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?

Su Talento humano, como profesional especializado de tercer nivel, la excelente infraestructura que posee, vínculos con profesionales extranjeros para ayuda a personas de escasos recursos, servicios de alta calidad respetando las normas éticas de la práctica médica.



ANEXO 3

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

Realizamos una entrevista, a personas que son clientes del Hospital “Monte Sinaí”, para conocer la calidad del servicio ofrecido al cliente.

¿Cuántas veces se ha atendido en el hospital?

.....
...

¿La primera impresión que tuvo sobre el Hospital “Monte Sinaí”, le pareció?

Muy buena Buena Mala

¿A qué departamentos se acercó usted para obtener los datos necesarios en su información?

.....
..

¿En cuanto a su infraestructura, que opina usted?

Excelente Muy Buena Buena

¿Observó alguna situación que ocasionara problemas con algún cliente?

SI NO

¿Para su atención, dispone el hospital de médicos residentes en los turnos por la noche?

SI NO

¿Se presentó algún problema en su atención?

SI NO



¿Qué aspecto considera usted en cuanto al servicio recibido, mejorar dentro del Hospital?

.....



ANEXO 4

AREAS ESTRATEGICAS.

Estas son las áreas estratégicas a considerar dentro de una organización, como las que más enfoque tienen que ver sobre atención y servicio al cliente en su desarrollo diario, con el objetivo de definir y organizar los asuntos estratégicos dentro de cada una de ellas, en busca de una mejor aspiración.

Área Estratégica	Ponderación	Observaciones
Calidad de servicio	A	Ofrecer un buen servicio al cliente.
Talento humano	A	Personal encargado de brindar el servicio
Atención al cliente	A	Personal encargado de ofrecer una excelente atención
Nutrición	A	Área encargada de la alimentación
Hospitalización	A	Área en donde los médicos ofrecen sus servicios
Mantenimiento	A	Para que exista una buena imagen.
Emergencia	A	Brinda los primeros auxilios

Todas estas áreas están calificadas dentro del hospital con ponderación A.



ANEXO 5

OBJETIVOS A LARGO PLAZO (OLP)				
Aéreas Estratégicas	Asunto estratégico	OLP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Calidad de servicio	brindar un buen servicio al cliente	Ser el mejor hospital al contar con una excelente calidad de servicio en el austro dentro de un año	X	
Talento Humano	Personal de gestión innovador	Identificar, desarrollar y mantener recursos humanos competentes para atender las necesidades de salud.	X	
Hospitalización	Expansión del mercado por nuevos competidores	Ser un hospital con un nivel en excelencia con el deseo de llegar a otros lugares/ciudades en un plazo de 6 años	X	
Tecnología	Desarrollo de la maquinaria e instalaciones idóneos	Ser un hospital que disponga de una tecnología de excelente calidad en un plazo de 1 año	X	



ANEXO 6

OBJETIVOS A CORTO PLAZO				
ASUNTO	INDICADOR DESEMPEÑO	OCP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Personal de Gestion Innovador	pruebas de rendimiento	Motivar al personal en un periodo de tres meses para lograr mejores resultados		
Buen servicio al cliente	encuestas a los clientes	Realizar un estudio al cliente a diario para saber su satisfacción sobre el servicio brindado	x	
Equipo idóneo	actualización según el avance tecnologico y mantenimiento	Realizar una auditoria cada 6 meses para asi mantener en un buen estado los equipos del hospital	x	
falta de personal comprometido	nivel de cumplimiento de normas	Asistir al menos a tres capacitaciones para que el personal se sienta motivado y familiarizado con el Hospital	x	
Crecimiento del consumo	grado de participación de la comunidad	alcanzar una mayor rentabilidad de 5 meses para diferenciar cuanto ha incrementado el consumo		
Alcanzar un nivel por encima de los competidores.	sugerencias de los profesionales del propio hospital	Lograr capacitar a los profesionales en un periodo de 3 meses para que no exista inseguridad con los competidores	x	

EVALUACIÓN:
 ¿Es pertinente y viable?
 ¿Es medible y verificable?
 ¿Es realista y alcanzable?
 ¿Es flexible y adaptable?
 ¿Es claro y conciso?
 ¿Es consistente?