

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**EL CAPITAL HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE
ADMISIÓN DE PACIENTES DE LA CLÍNICA NARANJAL,
LOS OLIVOS 2016**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

INTEGRANTES:

CISNEROS HUARI, NANCY NELLY
GAMARRA RODRÍGUEZ, VIOLETA SOLEDAD
IRRASABAL SANTUR, PAOLA VANESSA

ASESOR: MG. OLGHER ROJAS MACHA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL

LIMA, 2017

**EL CAPITAL HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE
ADMISIÓN DE PACIENTES DE LA CLÍNICA NARANJAL,
LOS OLIVOS 2016**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales-
Escuela Profesional de Administración y Gestión de
Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. INFANTE TAKEY, HENRY ERNESTO
Presidente

LIC. GAMBETTA AVALOS, HENRY PERCY
Secretario

MG. ENCISO HUAMAN, MIRIAN JULIA
Vocal

FECHA: LUNES 19 DE MARZO DE 2018

DEDICATORIA

La investigación realizada esta dedicada a nuestro divino hacedor y a nuestras familias quienes han sido nuestra principal fuerza, que motivó e inspiro a nuestra superación cada día y a lograr la obtención del título de Licenciatura en Administración y Gestión de Empresas.

LAS AUTORAS

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, expresamos nuestra gratitud a todos los docentes que nos impartieron sus enseñanzas en la Universidad Peruana de las Américas, donde obtuvimos los conocimientos requeridos para desarrollar al máximo nuestras competencias.

En segundo lugar, agradecemos a los representantes de la Clínica Naranjal por facilitarnos la información requerida para realizar nuestro tema de investigación para la sustentación de nuestro Trabajo de Investigación.

LAS AUTORAS

Resumen

EL CAPITAL HUAMANO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE ADMISIÓN DE PACIENTES DE LA CLÍNICA NARANJAL, LOS OLIVOS 2016

Objetivo: Establecer cómo el capital humano influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016

Metodología: Estudio descriptivo. La muestra estuvo constituida por 100 pacientes atendidos en las diferentes consultas médicas como: medicina general, ginecología, obstetricia y nutrición; que pasaron previamente por el área de admisión de pacientes. Los instrumentos utilizados para medir la calidad en la atención al paciente se realizaron a través de una encuesta con preguntas cerradas, realizadas por las investigadoras de la universidad Peruana de las Américas con una confiabilidad de 97%. Los criterios tomados para el estudio fueron realizados en el mes de octubre de 2016, en horas de servicio de la clínica a pacientes y familiares mayores de edad, que estaban capacitados física y mentalmente para responder de manera verbal las preguntas de la ficha técnica de la encuesta, en cuanto a la calidad de atención que recibieron.

Resultados: De la población total encuestada, el 30% de los atendidos manifestó un nivel de satisfacción buena con relación a la atención médica, seguido con un nivel de satisfacción muy buena de 5% en general y el 55% de atendidos en el área de admisión de pacientes como mala y el 7% lo considera muy mala; no sabe con 3%

Conclusión: Los pacientes y sus familiares manifiestan un nivel de satisfacción media en lo que respecta en general a todas las áreas de la clínica, que involucra al personal administrativo y asistencial, por lo que a través de esta encuesta servirá como una herramienta de mejora en la calidad de atención de manera eficiente, mejorando las competencias genéricas y específicas de cada uno de los colaboradores en el cargo a desempeñar.

Descriptor: Satisfacción del paciente, calidad en el servicio de salud y mejora continua.

Abstract

The human capital and its relationship with the quality of customer service in the area of patient admission of the “Clínica Naranjal”, Los Olivos 2016.

Objective: To establish how the human capital influences the quality of the customer service in the area of admission of patients in the “Clínica Naranjal”, Los Olivos 2016

Methodology: Descriptive study. The sample consisted of 100 patients treated in different medical consultations such as: General Medicine, gynecology, obstetrics and nutrition; previously passed through the patient admission area. The instruments used to measure quality in care to the patient were made through an inquest with closed questions, made by the researchers of the “Universidad Peruana de las Américas” with a reliability of 97%. The criteria taken for the study were carried out in October 2016, in hours of service of the clinic to patients and relatives of age, who were trained Physical and Mentally to respond verbally the questions on the inquest's technical data sheet, as to the quality of care they received.

Results: Of the total population inquested, 30% of them showed a good level of satisfaction with regard to medical care, followed by a very good level of satisfaction of 5% in general and 55% of those cared for in the area of admission of patients as bad and 7% considered it very bad; The ones who don't know are the 3%.

Conclusion: Patients and their familiars manifest an average level of satisfaction in general regarding all areas of the clinic, involving administrative and assistance personnel, so through this inquest will help for improving quality of care in an efficient way, improving generic and Specific skills of each one of the collaborators in their charge to perform.

Descriptors: Patient satisfaction, quality in the health service and continuous improvement.

Tabla de Contenidos

lista de tablas	
lista de Ilustraciones	
Introducción	
Capítulo I: Problema de la Investigación	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1. Problema general:	2
1.2.2. Problemas Específicos:.....	2
1.2.3. Objetivo general	2
1.2.4. Objetivos Específicos:	2
1.2.5. Casuística con respecto a la problemática planteada.....	3
Capítulo II.- Marco Teórico.....	5
2.1. Antecedentes de la Investigación	5
2.1.1. Antecedente Internacional 1:	5
2.1.2. Antecedente Internacional 2:	6
2.1.3. Antecedente Internacional 3:	7
2.1.4. Antecedente Internacional 4:	9
2.1.5. Antecedente Internacional 5:	10
2.1.6. Antecedente Nacional 1:	11
2.1.7. Antecedente Nacional 2:	12
2.1.8. Antecedente Nacional 3:	14
2.1.9. Antecedente Nacional 4:	15
2.1.10. Antecedente Nacional 5:	15
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Variable Independiente: Capital Humano	17
2.2.1.1. Concepto de Capital Humano.....	17
2.2.1.2. Selección de Personal	20
2.2.1.3. Competencia gerencial:	29
2.2.1.4. Habilidades y Destrezas:	31
2.2.2. Variable dependiente: Calidad del servicio al Cliente	32
2.2.2.1. Concepto de Calidad del servicio al Cliente	32
2.2.2.2. Eficacia y eficiencia en la atención	35
2.2.2.3. Contratación de Personal.....	39
2.2.2.4. Capacitación y Entrenamiento	40
Capítulo III: Alternativas De Solución	44

3.1. Alternativas de solución al problema general:	44
3.1.1. Herramientas Administrativas y Gerenciales	49
3.1.1.1. Liderazgo y coaching gerencial	49
3.1.1.2. Círculo de la mejora continua (Círculo de Deming).....	49
3.1.1.3. Desarrollar la evaluación de desempeño 360°	51
3.1.1.4. Elaboración del Diagrama de Ishikawa	56
3.1.1.5. Plan de Capacitación y entrenamiento	58
3.2. Alternativa de solución al problema específico 1:	68
3.3. Alternativa de solución al problema específico 2:	69
3.3.1. Capacidad de atención de la Organización	70
3.3.2. Documentos de Gestión que participan en la mejora de la atención al cliente ..	74
3.4. Alternativa de Solución al problema específico 3:.....	76
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	83
ANEXO 1: RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	86
ANEXO 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	89
ANEXO 3: FORMATO DE FUNCIONES DE LOS COLABORADORES	90
ANEXO 4: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES DE LA CLINICA NARANJAL.....	94
ANEXO 5: FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	96
ANEXO 6: MANUAL DE CONTINGENCIA.....	98
ANEXO 7: PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.....	99
ANEXO 8: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE ADMISIÓN DE PACIENTES (Antiguo)	100
ANEXO 9: FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE ADMISIÓN DE PACIENTES (Propuesto).....	101
ANEXO 10: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	103
ANEXO 11: CARTILLA DE RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	105
ANEXO 12: REGISTRO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS	106

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Matriz FODA	45
Ilustración 2: Operación de Variables	47
Ilustración 3: Matriz de Consistencia	48
Ilustración 4: Ciclo de Deming	50
Ilustración 5: Proceso de Evaluación 360°	53
Ilustración 6: Ficha técnica de los participantes de la Evaluación	54
Ilustración 7: Listado del personal involucrado en la evaluación	54
Ilustración 8: Indicadores de las competencias de la evaluación	54
Ilustración 9: Gráfica de Competencias Genéricas	55
Ilustración 10: Gráfica de Funciones específicas	55
Ilustración 11: Diagrama de Ishikawa	57
Ilustración 12: Cronograma de cumplimientos de capacitación	60
Ilustración 13: Gráfica de Atención y trato al cliente (Área de admisión de pacientes)	64
Ilustración 14: Gráfica de atención al cliente (Médico)	65
Ilustración 15: Gráfica ¿Cómo se sintió con la atención recibida en la clínica?	66
Ilustración 16: Gráfica de Atención al Usuario en el Primer Trimestre de 2016	71
Ilustración 17: Gráfica de Atención al Usuario en el Segundo Semestre de 2016	73
Ilustración 18: Análisis de la perspectiva de los clientes en cuanto a servicio	78

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación desarrollamos las variables sobre el Capital Humano y la calidad del servicio al cliente, relacionados a la empresa Clínica Naranjal, con RUC N°20519143683, ubicado en Avenida Naranjal 1582, en el distrito de Los Olivos.

En España, el Capital humano en las empresas hospitalarias, clínicas públicas o privadas muestran antecedentes importantes en el uso de los recursos, siendo principalmente el recurso humano el factor principal, sobre la calidad del servicio al cliente usuario o pacientes de los hospitales y clínicas podríamos decir que se encuentran satisfechas con la calidad de atención; Según Lamata Cotanda, Cuando se trata de gestión de un gran número de personas, es muy compleja, es por eso que muchos experimentados en modelos de desarrollo de calidad, deben de facilitar a las organizaciones.

(Lamata Cotanda, 2013)

En el Perú, sobre el capital humano en las empresas de salud, se tiene antecedentes en la Gestión del proceso de atención en los Hospitales públicos ellos no son los adecuados, es por eso que los pacientes buscan satisfacer sus necesidades en clínicas privadas; sobre la calidad del servicio al usuario (pacientes) se tiene referencias que el nivel del servicio no es buena; Según el Ministerio de salud en su Resolución Ministerial; En su Disposición General N° 5.12, nos dice que la “Norma Técnica de salud de Auditoría de calidad de la Atención en Salud”. Los Centros de atención de Salud, y servicios que apoyan tanto por parte del estado como los centros particulares, están obligados a entregar la información que requiera la Autoridad de Salud Nacional, cuando esta considere la posibilidad de iniciar un procedimiento de supervisión en la atención de la calidad, en los lugares que se encargan del cuidado de la salud, ante un incidente o una disconformidad con la atención brindada.

APA: (502-2016)

En Lima, en las empresas de salud como: hospitales, clínicas, consultorios, etc., existe antecedentes del capital humano o recursos humanos, que se

encuentra una situación carente de capacitación para dar una adecuada atención; sobre la calidad del servicios a los pacientes, una encuesta realizada por el diario Comercio informa que: El estado todavía no puede mejorar la atención y programación de citas solicitados por los pacientes, porque hay frecuentes quejas de dejadez por parte de los que programan las atenciones, los que hacen la entregas de medicinas en los servicios del Ministerio de Salud (Minsa) y del Seguro Social (Es salud) Hace falta una gestión y administración más eficiente.

(Comercio, 2014)

En la Clínica Naranjal, el capital humano está conformado por los trabajadores como Personal médico, Personal asistencial, técnicos, enfermeras, obstetras, nutricionistas, técnicas de enfermería, técnicos de laboratorio y paramédicos, Personal Administrativo como los gerentes, jefes de área, secretarias, cajeros, personal de archivo, recepcionistas, personal de admisión, choferes, personal de limpieza y mantenimiento, personal de seguridad y vigilancia. La atención de los pacientes es deficiente ya que no se cuenta con los procesos adecuados para la entrega de los servicios a los pacientes.

La necesidad de la investigación comprende la ineficiente gestión en el proceso del capital humano. Se ha identificado que no se cuenta con un adecuado proceso de calidad de atención, por falta de conocimiento y de compromiso de los encargados de cada una de las secciones inmersas en la técnica de servicio de admisión de pacientes y en la atención de los diferentes servicios médicos, quienes son los encargados de apoyarlos; esto debido a que no se realiza el seguimiento oportuno del proceso desde que ingresa hasta que se retira de la clínica, generando reclamos de manera que la imagen de la clínica se encuentre mellada por los errores que se podrían solucionar con el apoyo de todas las áreas.

Debemos destacar que la presente investigación se refiere a los resultados formulados al problema planteado, con criterios bien elaborados con la

ecuanimidad en mejora del método de atención, ya que en estos momentos la Clínica Naranjal no cuenta con un proceso adecuado para la calidad en la atención al paciente, ocasionando que los pacientes muestren su disconformidad con el servicio que recibe.

Lo estructurado en el compendio realizado de lo investigado, empieza con el título, y lo correspondiente a los tres capítulos que queremos fomentar de la actual investigación propuesta.

Capítulo I; Pasamos a explicar el problema planteado, lo formulamos, tanto en lo general como lo específico, con los objetivos trazados, la casuística, es así como hemos recogido de diferentes fuentes mucha información que nos proporcionó la clínica.

Capítulo II; Enunciaremos a diferentes autores en el marco y bases teóricas como antecedentes de lo investigado, los cuales tendrán relación con las variables que proponemos.

Capítulo III, Sugerimos varias opciones para solucionar lo planteado como problema general.

Para finalizar, Consideraremos en la elaboración de nuestro trabajo todo lo sugerido por las normas APA, sexta edición.

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La total satisfacción de cada uno de los pacientes es lo más importante que tendremos que definir como objetivo institucional, siendo la calidad del servicio lo que tendremos que asumir como equipo, demostrando ser eficientes desde los gerentes hasta el grupo de trabajadores que tienen contacto directo con cada uno de los pacientes, el proceso de atención y las habilidades competitivas con las que cuenten todos los miembros, será el punto clave para poder dar un buen servicio y alcanzar el objetivo de la organización.

Para alcanzar niveles más altos con respecto a formar un buen equipo de trabajo, un factor importante será el compromiso del área de recursos humanos en el proceso de selección del personal, realizar la inducción del nuevo personal en el conocimiento del puesto y funciones a desempeñar, el desarrollo de capacitación de personal deberá ser de una manera efectiva, eficaz y eficiente con un personal capaz, adaptable y flexible a las circunstancias que requiera cada puesto de trabajo.

El problema básico que se ha detectado es de falencias en el tratamiento del servicio a los pacientes, esto se puede verificar por las quejas que los pacientes presentan en el área de admisión, al investigar se ha podido detectar que no se cuenta con un plan de contingencia, ni con protocolos a reclamos planteados. La clínica en estos últimos años ha crecido, y esto ha traído nuevos retos y responsabilidades.

El presente trabajo de investigación se presentan las siguientes variables que tiene que ver con las personas que atienden y brindan un óptimo servicio a los pacientes, por ser una preocupación constante en las organizaciones sobre el nivel de atención adecuada que reciben los clientes, el enfoque moderno de las diferentes organizaciones de calidad, nos demuestran que, si queremos obtener consecución en la meta requerida, son muchos los elementos a tener en cuenta, principalmente el personal o capital humano que es la encargada de poner en práctica la misión y la visión de la empresa a través de una formación y capacitación adecuada, los empleados deben tener un desempeño activo en el rol a desarrollar en cada uno de sus puestos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general:

¿De qué manera el capital humano influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?

1.2.2. Problemas Específicos:

A. ¿De qué modo la selección de personal influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?

B. ¿En qué medida las competencias gerenciales influyen en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?

C. ¿De qué manera las habilidades y destrezas influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?

1.2.3. Objetivo general

Establecer cómo el capital humano influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016

1.2.4. Objetivos Específicos:

A. Implementar cómo la selección de personal influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016

- B. Aplicar cómo las competencias gerenciales influyen en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016
- C. Determinar cómo las habilidades y destrezas influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016

1.2.5. Casuística con respecto a la problemática planteada

La trabajadora Sra. Jennifer Saldarriaga Quiñones labora en la Clínica Naranjal en el área de admisión desde el 15 de octubre del 2014 hasta ahora.

En julio de 2016, la paciente le solicitó el libro de reclamaciones debido al maltrato y mala información que ella le habría brindado.

Esto sucedió un día martes por la mañana, la paciente Ángela decide dirigirse a la clínica naranjal, después de revisar la página web, era evidente que confiaba en la calidad de servicio que se le iba a brindar, cuando ingresa y se dirige al área de admisión de pacientes, la primera impresión que percibe por parte del personal de admisión es un saludo poco acogedor dejándolo pasar por alto, solicitando una cita médica para la especialidad de ginecología, se programó su atención para las siete de la noche del mismo día.

La paciente se presenta a la hora programada siendo informada que el médico ya se había retirado. Se le indicó que había sucedido un imprevisto en el registro de su cita por parte del personal de admisión, lo cual molesto mucho a la paciente, reclamando en primer lugar a la recepcionista de turno, (Identificada como Blanca), por el error de la hora citada, en segundo lugar, exigiendo el libro de reclamaciones, por derecho y según ley N° 29571, obteniendo por respuesta que el libro estaba perdido, haciendo que el reclamo justo que estaba por hacer quedara en absoluto desapercibido.

Demás estaría decir, el grado de ofuscación que denotaba la paciente Ángela, en la cuestión que alegaba a flor de garganta que lo pasado en la

clínica, no quedaría impune, y que iría a parar a las instancias superiores, con tal de que sus reclamos sean justos por ser de tal naturaleza.

Las disculpas del caso fueron dadas por la clínica, cosa que no hizo mella en los oídos de la Sra. Ángela, prometiendo cumplir con sus demandas hechas y exigir un trato más certero y amable por parte de las recepcionistas de la clínica en cuestión.

La jefatura por su parte llamo a la reflexión a las personas involucradas del área de recepción.

Propuesta de Solución:

Para que no continúen estos mismos errores en la clínica, se presentará un Flujo grama del proceso de la verdadera atención al paciente del área de admisión de pacientes (ANEXO 9) que involucra en general, a efectos que cada colaborador tenga presente cada detalle y acápite, llegando a ser nuestro objetivo, evitar cada problema presentado anteriormente, Siendo la finalidad de brindar mejoras en la atención a los pacientes y dar a conocer un ambiente laboral, acorde con las necesidades de las personas que acuden a la Clínica Naranjal.

CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En el presente trabajo de Investigación hemos realizado el análisis y revisión de diferentes citas bibliográficas y trabajos de investigación realizados en el mismo tema que tocamos, que nos sirvan de referencia para nuestro trabajo.

2.1.1. Antecedente Internacional 1:

Título del libro: “Administración y control de la calidad”

Autor: James R. Evans y William M. Linsay

Ciudad: México D.F

Año: 2015- Novena Edición

Editorial: Cengage Learning.

APA: (Evans & Linsay, 2015, pág. 208)

Resumen:

En esta fuente los autores coinciden en que para la mejorar la calidad del servicio se debe considerar realizar una mejora en los procesos del desempeño del capital humano, siendo esta la clave para la mejora de la organización, esto implica planear y administrar las actividades que sean necesarias para conseguir la satisfacción del cliente en el servicio que se les brinde. Consiste en aplicar el diseño, control y mejora. El diseño se enfoca en asegurar que los insumos del proceso, como materiales, tecnologías, métodos de trabajo y una fuerza laboral capacitada, sean las adecuadas para conseguir los requerimientos del proceso. El control se centra en evaluar, mantener la consistencia de desempeño y emprender una acción correctiva cuando sea necesario. La mejora se dirige a buscar de manera continua los niveles más altos del desempeño buscando que el producto y servicio se dé con menos errores con tiempos de ciclos más cortos. El tiempo del ciclo se refiere al tiempo que toma completar el ciclo del proceso en sí. Por ejemplo, desde el momento en que el cliente solicita un producto o servicio, hasta el momento en que lo recibe y se siente satisfecho por este.

Los niveles deseados y aceptables que tiene que ver con lo recibido por el usuario final se relacionan con la Calidad de las fases del ISO 9001:2015 que se enfoca en la capacidad de una organización para entender, definir, documentar y gestionar sus procesos.

Comentario de las Investigadoras:

El análisis realizado respecto a la calidad en los procesos de producción o servicio son claras, se tiene que considerar que las actividades pueden ser repetibles y medibles es por eso por lo que se debe revisar sistemáticamente e identificar cualquier problema y proponer las acciones correctivas, incluyendo la supervisión y medición para evaluar la conformidad del mejoramiento en los procesos buscando una mejora continua en la gestión de calidad.

2.1.2. Antecedente Internacional 2:

Título del libro: “Calidad y Servicio”

Autor: Martha Elena Vargas Quiñones y Luz Ángela Aldana de Vega

Institución: Universidad de la Sabana

Ciudad: Bogotá – Colombia

Año: 2014- tercera edición

Editorial: ECOE

APA: (Vargas & Aldana, 2014, pág. 51)

Resumen:

Los autores de este libro hacen referencia que es importante tener en cuenta que la organización debe desarrollar las aptitudes, valores y virtudes de su capital humano, haciendo que se identifique y se comprometa con su organización.

Desarrollo y evaluación de los valores y virtudes.

Según David Isaac (2003), indica que es necesario conocer lo que significa cada valor y cada virtud para aumentar el grado intelectual. También considera que debe ir de la mano con la prudencia y la fortaleza, sin ellas no hay virtud posible, es por eso por lo que las virtudes son fundamentales.

Cabe destacar la importancia de otras como la perseverancia, la paciencia y el optimismo.

Es necesario realizar un plan que apoye al desarrollo de los valores y virtudes. Para así poder determinar los objetivos de la organización.

Es una etapa en la cual se debe seleccionar aquellos valores y virtudes que son parte de la cultura de la organización, el cual se elabora un significado común de estos para las personas del equipo de trabajo.

Para esto se debe recurrir a capacitaciones de grupo en las que se describen aquellas actitudes, disposiciones y comportamientos, donde se evidencie el valor, la virtud y los rasgos de la persona que tienen relación con el ejercicio de la virtud en la vida cotidiana de la organización.

Comentario de las investigadoras:

Se concluye que el capital humano de una organización debe tener claro los valores y virtudes para que esto puedan ayudar a alcanzar la misión propuesta por la gerencia y la visión de futuro esperado por la organización, esto conlleva que la empresa debe realizar charlas, capacitaciones para que el personal desarrolle sus capacidades y llevarlos de la mano haciendo conocer que es lo que espera de uno y que es lo que necesita la empresa para un buen desenvolvimiento en las labores que se le asigna.

2.1.3. Antecedente Internacional 3:

Título del libro: “Administración y control de la calidad”

Autor: James R. Evans y William M. Linsay

Ciudad: México

Año: 2015- Novena Edición

Editorial: Cengage Learning

APA: (Evans & Linsay, 2015)

Resumen:

El autor nos da un claro enfoque en lo que respecta a la Administración Estratégica, el enfoque administrativo permite que la participación de los miembros directivos y personal operativo se enfoquen mejor en lo primordial en el área operacional de manera eficaz de la empresa, Se dice que el logro de las metas no lo garantiza una buena administración estratégica, pero sin embargo en actuar de cada colaborador, permitirá tomar decisiones asertivas para el agrado de todos. Es necesario que las empresas sin fines de lucro como las organizaciones médicas lleguen al éxito esperado más adelante, requerirán de una renovada y profunda participación por parte de todos los trabajadores empezando por los médicos, que son la parte fundamental de la organización y son los que brinden el servicio de salud a la comunidad.

“La Administración estratégica” tiene un punto de vista muy especial sobre el funcionamiento de las pequeñas empresas, considera que sus estrategias surgen en base a las actividades de operaciones de cada día, porque muchas de ellas son informales y que los jefes o dueños la administran según sus criterios, Se puede ayudar a que estas empresas logren mejorar significativamente con un asertivo plan de trabajo.

Comentario de las investigadoras:

La conclusión a la cual hemos llegado es que la Administración Estratégica en todo tipo de organización es importante porque permite que funcione de manera organizada, tomando en cuenta de manera primordial realizar una planificación estratégica donde este fundamentado la visión del futuro de la organización que incluya planes conceptuales, operativos e indicativos de desarrollo, especialmente para los servicios de salud que debe de estar dirigida por los directores de la organización quienes son los encargados de tomar las decisiones cotidianas, proveyendo y evaluando los procedimientos y operaciones a realizarse de manera asertiva trazando el camino de la organización y teniendo planes de contingencia para entornos cambiantes.

2.1.4. Antecedente Internacional 4:

Título del libro: “Dirección de Marketing”

Autor: Philip Kotler, Kevin Keller

Ciudad: México

Año: 2016- 15ª Edición

Editorial: Addison Wesley

APA: (Kotler & Keller, 2016, pág. 128)

Resumen:

Para los autores el sentir de los clientes puede ser de manera positiva o negativa hacia un producto, después de haberla consumido o probado, de esta manera puede ser importante para ellos generando un valor a su vida. Si el resultado obtenido no es lo que esperaba el cliente se sentirá descontento, Si resulta igual a su expectativa, se encontrará satisfecho. Si excede lo esperado por el cliente, sentirá que su compra fue satisfactoria. Los resultados esperados tras el servicio recibido del producto adquirido van a obedecer a los elementos que esté presente en comparación con su consumo cotidiano, como son sus marcas conocidas, ya que ellos relacionan lo ya han adquirido con anterioridad, brindándoles tranquilidad en que están pagando por algo que es bueno.

Comentario de las Investigadoras:

De acuerdo con la investigación realizada podemos concluir que los clientes tienen expectativas de diferentes fuentes previas a alguna compra, como puede ser la experiencia a compras ya realizadas anteriormente, recomendaciones de amigos o familiares, promesas ofrecidas en publicidad por las empresas y sus competidores. Es por eso por lo que las organizaciones deben de trabajar y dar el servicio adecuado con lo ofrecido para no caer en la insatisfacción de sus clientes y que puedan seguir fortaleciendo sus lazos de fidelización.

2.1.5. Antecedente Internacional 5:

Título de la revista: “El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio”.

Autor: Najul Godoy, Jenny

Institución: Universidad central de Venezuela

Ciudad: Carabobo - Venezuela

Año: 2011

APA: (Najul, 2011, págs. 23-35)

Resumen:

Este artículo se enfoca en cómo se puede conseguir una alta competencia organizacional, y pueda llegar a lograrlo, con tres tipos de aspectos.

Primer aspecto: será la buena atención al cliente y lo importante que es conseguir los objetivos de la empresa.

Segundo aspecto es: La calidad de servicio y la buena selección de personal con su respectiva capacitación.

Tercer aspecto es: El talento esperado del capital humano es la combinación perfecta que toda empresa quisiera tener, es por eso por lo que deberá contar con agentes de motivación en la excelente calidad del servicio a brindar.

Para el autor Betancourt (2010:88) “El Enfoque Sistemático de Empresas (ESE), es el modelo que nos permite analizar el posicionamiento de una empresa en un determinado entorno y establecer las bases para la elaboración de su plan estratégico. Adicionalmente sirve para comprender el papel de los procesos y del capital humano en la eficacia, eficiencia y efectividad de esta, y la importancia de la cultura organizacional en el funcionamiento de la empresa”. Delgado de Smith señala que (2008: 41a): “Que las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y estrategias para la consecución de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente”.

Comentario de las investigadoras:

Hemos analizado el artículo y coincidimos que es importante que la organización de hoy en día se enfoque en los tres factores que mencionan, es conveniente para el capital humano implementar una capacitación continua de información que genere un cambio de actitud, conocimiento y conducta, en aras de mejorar la calidad de atención al usuario, del servicio que ofrece la organización

Concluimos que es de suma importancia que, en la atención al cliente, el trabajador se sienta motivado, esto a su vez tenga bien identificado la cultura organizacional, que los integrantes tengan claro los objetivos de la empresa, esto será beneficioso para la organización, puesto que se van a sentir identificado con la empresa, y se sentirán motivados para realizar sus actividades con calidad y esto influirá provechosamente en la atención al cliente.

2.1.6. Antecedente Nacional 1:

Título del libro: “Calidad y marketing de los servicios de salud”

Autor: Manuel Hernán Izaguirre Sotomayor, Luis Américo Reátegui Guzmán y Halder Mori Ramírez

Ciudad: Lima – Perú

Año: 2014

Editorial: Asociación grafica educativa

APA: (Izaguirre, Reategui, & Mori, 2014, págs. 67-69)

Resumen:

Los autores de este libro mencionan la importancia del comportamiento del paciente con respecto a los servicios de salud. Todo paciente involucra sentimientos y experiencias anteriormente adquiridas por la atención de un servicio a su salud recibida. Muchas de las nuevas adquisiciones son a través de lo ya aprendido, porque cada uno de los pacientes tienen gustos y necesidades diferentes, en este caso los estudios de Marketing requeridos

deben ir más allá de lo esperado por el paciente y con respecto a lo que la competencia ofrece con ofertas medicas especiales.

Se tiene que tener en cuenta que un servicio no se puede evaluar si no hasta el mismo momento de recibirlo y tampoco se puede devolver o cambiar, ya que este es un bien intangible, pero si se puede fidelizar a un paciente haciéndoles vivir experiencias más allá de lo esperado. Hoy en día se puede averiguar a través de comentarios de otros consumidores que hayan recibido el mismo servicio de acuerdo con su estrato social.

Otra característica del servicio de salud es que no goza de garantía alguna, por tanto, los pacientes insatisfechos no pueden pedir “devolución del servicio”, toda vez que se sintieron insatisfecho en el momento mismo en el que estaban consumiéndolos. Por tanto, en el intento de tratar en lo posible de estandarizar un nivel de calidad razonable del servicio que brindan, las instituciones de salud deberían priorizar la capacitación permanente a sus empleados.

Comentario de las investigadoras:

Nosotras hemos analizado y coincidimos que el intercambio de experiencias humanas es importante, y que el servicio de salud es intangible, por lo tanto, se debe diseñar experiencias únicas para que puedan entregar de manera consistente al paciente, y así lograr tener ventaja estratégica y competitiva frente a la competencia.

2.1.7. Antecedente Nacional 2:

Título de la tesis: “Propuesta de satisfacción en la atención de los usuarios en el centro de salud Max Arias Schreiber de la jurisdicción de la red de salud de Lima ciudad de la Dirección de salud II Lima Sur”.

Autores: Wilber David Tabarné García y Ana Yudit Pérez Pérez

Institución: Universidad Peruana de las Américas

Ciudad: Lima – Perú

Año: 2014

APA: (Tabarné & Pérez, 2014)

Resumen:

Según el análisis realizado por los autores en su tesis respecto a la “evolución de la calidad en el campo de la Salud”, nos ponen un ejemplo claro en la “Escuela de Salud de la Universidad de Johns Hopkins” donde nos dice que la ejecución de algunas especificaciones y la “Certificación” de aquellos que practican el acto médico, deben seguir los estándares y requisitos del procedimiento de acreditación que hoy es administrado por el “Joint Commission on the Accreditation of Healthcare Organizations” (Comisión Conjunta de Acreditación para las Organizaciones de Prestación de Salud). La Calidad de la evaluación es de acuerdo a lo que piden los estándares de pro de la salud, que empieza a cobrar mucha importancia a partir de los ochenta, implementando las pruebas de filosofía en la industria del proceso de “Mejoramiento Continuo de la Calidad” (PMC) y de la “Administración Total de la Calidad” (TQM), Como mejorar la calidad es lo que buscan todos aquellos que producen y entregan un servicio, por lo que deben de fomentar el estudio de:

- Realizar una objetiva evaluación externa de la empresa.
- Los estándares se debe de utilizar de acuerdo a los convenios.
- Se debe de juntar a los diferentes profesionales médicos.
- Debe de ser de manera muy activa.
- Desarrollarse en toda la empresa.
- Se debe orientar en todo el sistema y no en individualidades.
- La cultura en la organización debe de ser buena.
- La evaluación debe de estar programada en el cronograma de actividades.

Comentario de las Investigadoras:

Se concluye que para la ser una empresa con acreditación internacional tenemos que trabajar en los puntos claves y enfocarlos al cliente como:

Identificar a los grupos de clientes, entender sus necesidades y expectativas, crear una cultura organizacional en pro de conseguir la calidad total y el mejoramiento continuo en los procesos de atención y apoyo al cliente, midiendo la satisfacción de los clientes.

2.1.8. Antecedente Nacional 3:

Libro: “Como motivar a tus empleados”

Autor: Equipo Editorial Nostica

Editorial: Nostica editorial S.A.C.

País: Lima - Perú

Año: 2016

APA: (Nostica, 2016, pág. 20)

Resumen:

La nueva tendencia:

“A principios del siglo XX, se concebía a la sociedad humana organizada sobre la base de principios mecanicistas. Esto influyo en la consideración de la naturaleza del hombre identificándola como una verdadera máquina y movida solo por el afán de satisfacer sus necesidades biológicas”.

Tomando en cuenta esta opinión, podemos decir que en la época de la revolución de las maquinas se consideró a los seres humanos y a la mano de obra como una materia prima más, descartando sus sentimientos e ideas que podían aportar.

Al llegar al siglo actual, las empresas empezaron a considerar que las personas aportaban su talento a las maquinas, brindando mayor productividad y valor agregado a los productos en busca de la eficacia y la calidad.

Comentario de las Investigadoras:

En la actualidad el nuevo enfoque permite que las organizaciones muestren más interés por sus trabajadores como activo fundamental, es por eso que los empresarios a su vez buscan las personas más calificadas, motivadas y competitivas posibles.

2.1.9. Antecedente Nacional 4:**Libro:** “Relaciones Públicas”**Autor:** Alfieri Olcese Salvateci**Editorial:** Nostica editorial S.A.C**País:** Lima - Perú**Año:** 2013**APA:** (Olcese, 2013, pág. 17)**Resumen:**

Las relaciones públicas toman como hecho que existen grupos de personas que pueden conformar una población o una institución y que mantienen un cierto tipo de actitud en común respecto a un individuo o una institución. Teniendo esto como base, las relaciones públicas agregan técnicas que conduzcan a la aceptación y simpatía en relación con una imagen. Así pues, podemos decir que las relaciones públicas es la reunión de técnicas que buscan alcances para forjar una imagen positiva y favorable ante el público, que además fomenten una comunicación fluida y promuevan los intereses en común.

Comentario de las Investigadoras:

En nuestra opinión sabemos que las relaciones públicas es una herramienta administrativa que influye de manera favorable para toda institución. La imagen y lo que dice de ella, debe demostrar coherencia, es necesario que la imagen vaya más allá que las fotos y lo que se dice de ella en los medios publicitarios.

2.1.10. Antecedente Nacional 5:**Título de tesis:** “Propuesta de cambio en la gestión del capital humano y su influencia en la calidad de atención al usuario del banco de sangre Hospital Edgardo Rebagliati 2014”**Autor:** Campos Calderón, Jorge Arturo

De la Torre Ugarte Flores, Mónica Teresa

Quispe Sánchez, Liliana Madelith

Saucedo Castro, Erika Janet

Institución: Universidad Peruana De Las Américas

Ciudad: Lima

Año: 2014

APA: (Campos, De la Torre, Quispe, & Saucedo, 2014)

Resumen:

Hoy en día la donación de sangre en el mundo es muy baja, el ser humano aún no toma conciencia, de la importancia que es la “donación voluntaria de sangre”.

Muchos de los laboratorios de este rubro solo se concentran en como recaudar litros de sangre, como si fuera un mero negocio, mas no toman conciencia acerca de los que proporcionan la sangre son seres humanos con sentimientos y que, si donan su sangre, es porque consideran importante esta causa, El sistema de donación voluntaria debe de estar bien organizada con cuidados especiales a los donantes y captando más personas que lo puedan hacer.

Comentario de los investigadores.

Cabe destacar que la atención al cliente es la pieza fundamental de la organización, ya que es el primer nexo con el cliente, es quien va a proyectar la imagen de la empresa y de esto va a depender si el cliente este satisfecho con la atención recibe, independientemente que se le ofrezca un producto de calidad, si esto no va de la mano con la atención que recibe, la empresa no va a poder cumplir con su objetivo que es de fidelizar al cliente.

Es por ello por lo que una atención de calidad debe cumplir con las expectativas ofrecidas al cliente (que es el motivo de toda empresa), debe estar acompañada de una buena capacitación y de un Feedback continuo, para que el servicio sea óptimo.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Variable Independiente: Capital Humano

2.2.1.1. Concepto de Capital Humano

Los individuos en su totalidad establecen el capital humano de la sociedad, este capital equivale mayor o menor en la medida en que contenga los ingenios y desafíos capaces de agregar importancia a la estructura, además de crear más agilidad y competitividad. Por tanto, este capital importa más en la medida en que manipule las movimientos y rumbos de la organización. Para ello, la disposición debe manejar cuatro dispositivos necesarios.

1. **Autoridad.** - Dar dominio a los individuos para que tomen decisiones indispensables sobre acciones y recursos. Por lo cual, cada dirigente imparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como ofrecimiento de poder o facultamiento (empowerment).
2. **Información.** - Fomentar el acceso a datos a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para expandir la información, además de hacerla esencialmente necesaria y productiva en el sentido de facilitar el control de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y distintos.
3. **Recompensa.** - Proporcionar incentivos subjetivos que promuevan los objetivos organizacionales, uno de los impulsores más fuertes es la valoración por el trabajo bien planteado. La recompensa vale como refuerzo positivo y señalizador de la conducta que la estructura espera de sus colaboracionistas.
4. **Competencias.** – proyección e incentivo de talentos y retos para aprovechar la información y disponer su autonomía; Es por ello, que se crean en la sociedad las competencias que se necesitan para alcanzar

objetivos y crear condiciones internas para que las personas adquirieran y desarrollen tales disposiciones de la mejor manera.

En tiempos anteriores se consideraba a los individuos recursos humanos de las organizaciones, pero ¿qué es un recurso? en esencial es algo material, inerte y sin vida individual que apoyaba a los procesos de las corporaciones en función de materia primas, poder adquisitivo, etc. En consecuencia, ¿serán los individuos menos recursos organizacionales?

Depende como se entienda su actividad en la sociedad, si es debidamente diaria, respectiva, física o muscular solo forma parte de los procesos productivos como cualquier instrumento o máquina. Es por ello, que se habla del concepto de mano de obra o de aplicaciones de fuerza corporal al trabajo, pues durante años y en el transcurso de la revolución industrial esa fue la idea que predominó respecto de la actividad humana en las sociedades.

En tiempos de la información esto se transformó radicalmente por estos motivos presentados:

1. En esta etapa el trabajo es cada vez menos fuerza corporal y se ha vuelto fuerza intelectual. La rutina deja de ser repetitiva para ser más creativa y pensadora. Los individuos ya no son productores de mano de obra como los obreros; ahora se han perfeccionado a la jerarquía de proveedoras de conocimientos y rivalidades, como socios (no como trabajadores subyugados a un contrato formal de trabajo) de la organización, cada ser individual es una inteligencia a la orden de la estructura.
2. Los individuos se alejan de ser simples artículos (comoditas) de las sociedades y asumen su forma individual y singular en función de las diferencias particulares. Antes las rutinas de RR.HH. (como selección, capacitación, remuneración, beneficios) se estandarizaban y con el fin de preservar homogeneidad de comportamientos. Por el contrario, en la actualidad, se resalta e incentivan las diferencias individuales se buscan las habilidades y las rivalidades personales perfeccionadas para preservar la competitividad institucional. La diversidad está al alza. Las personas dejan

- de ser menos recursos productivos para transformarse en capital humano de la estructura.
3. El trabajo deja de ser anti-grupal y particular para transformarse en una actividad de equipo solidaria y unida. Mientras que los puestos (definición clásica de la etapa industrial) se redefinen, los grupos están cada vez más de moda. La antigua mentalidad cartesiana de la división del trabajo y especialización ya dio todo lo necesario. Hoy, en lugar de dividir, separar y aislar, es esencial unir e integrar para conseguir un efecto sinérgico y multiplicador. Las personas trabajan mejor y están más tranquilas, si lo hacen conjuntamente. Equipos, células de producción, participación, solidaridad, decisión en equipo, autoadministración, y multifuncionalidad son las palabras actuales en las organizaciones.
 4. En la actualidad, no se trata de retener habilidades. Lo más primordial es como establecerlo de manera rentable: desarrollar talentos es saber aplicarlos para obtener ganancias crecientes de ese esencial capital humano.
 5. El rol esencial de autoridades administrativas cambia estrepitosamente en líderes democráticos e progresistas. El tradicional rol gerencial de idear y mandar personas fue permitido en el pasado. La dirección autocrática e impositiva, por un lado y la obediencia ciega, por otro, funcionaron bien en la etapa en que se buscaba lograr el statu quo (conjunto de condiciones en un determinado momento), y el cambio era lento y continuo.
El departamento tradicional de RR.HH. era centralizador y monopolizador seleccionaba capacitaba y remuneraba de acuerdo con sus políticas y procesos internos. Ahora quienes se ocupan de esas actividades son los ejecutivos: los actuales administradores de individuos. Los RR.HH. sufrieron una transformación; de departamento realizador y operacional se transformó en un grupo esencial de consultoría interna.

6. El desarrollo de los individuos dejó de ser tarea particular del departamento de capacitación y desarrollo (cyd) para transformarse en una preocupación holística de la estructura. La administración del pensamiento y las rivalidades, la creación de universidades corporativas, la evolución de las empresas en instituciones de enseñanza son consecuencias habituales de esa metamorfosis.
7. Todo ejecutivo se convirtió del poder conjunto para crecer continuamente la habilidad humana. Hacer elevar y abundar el capital humano se transformó en una obsesión de las corporaciones competitivas.

(Chiavenato, 2011, págs. 58-59)

Comentario:

Actualmente las organizaciones se enfocan en buscar líderes que sean competitivos dentro del marco empresarial, a fin de lograr mayor productividad con poca mano de obra en sus empresas evitando costos innecesarios.

2.2.1.2. Selección de Personal

La selección consiste en elegir al individuo esencial para el lugar respectivo. La selección busca entre los convocados a los más primordiales para los puestos disponibles con la idea de estabilizar o crecer la utilidad y el rol del personal, así como la eficacia de la institución. Desde este punto básico, la selección busca resolver dos problemas cotidianos:

1. Adecuación del individuo al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia del individuo en el puesto.

- **La selección como proceso de comparación:**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables; por un lado, Los criterios de la estructura (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias particulares necesarias para la institución) y por otro lado el perfil de los candidatos que se presentan.

X = Nos indica la descripción y el análisis del perfil del puesto y las habilidades esperadas.

Y = Lograremos conseguir el método de selección.

1era variable es igual a "X",

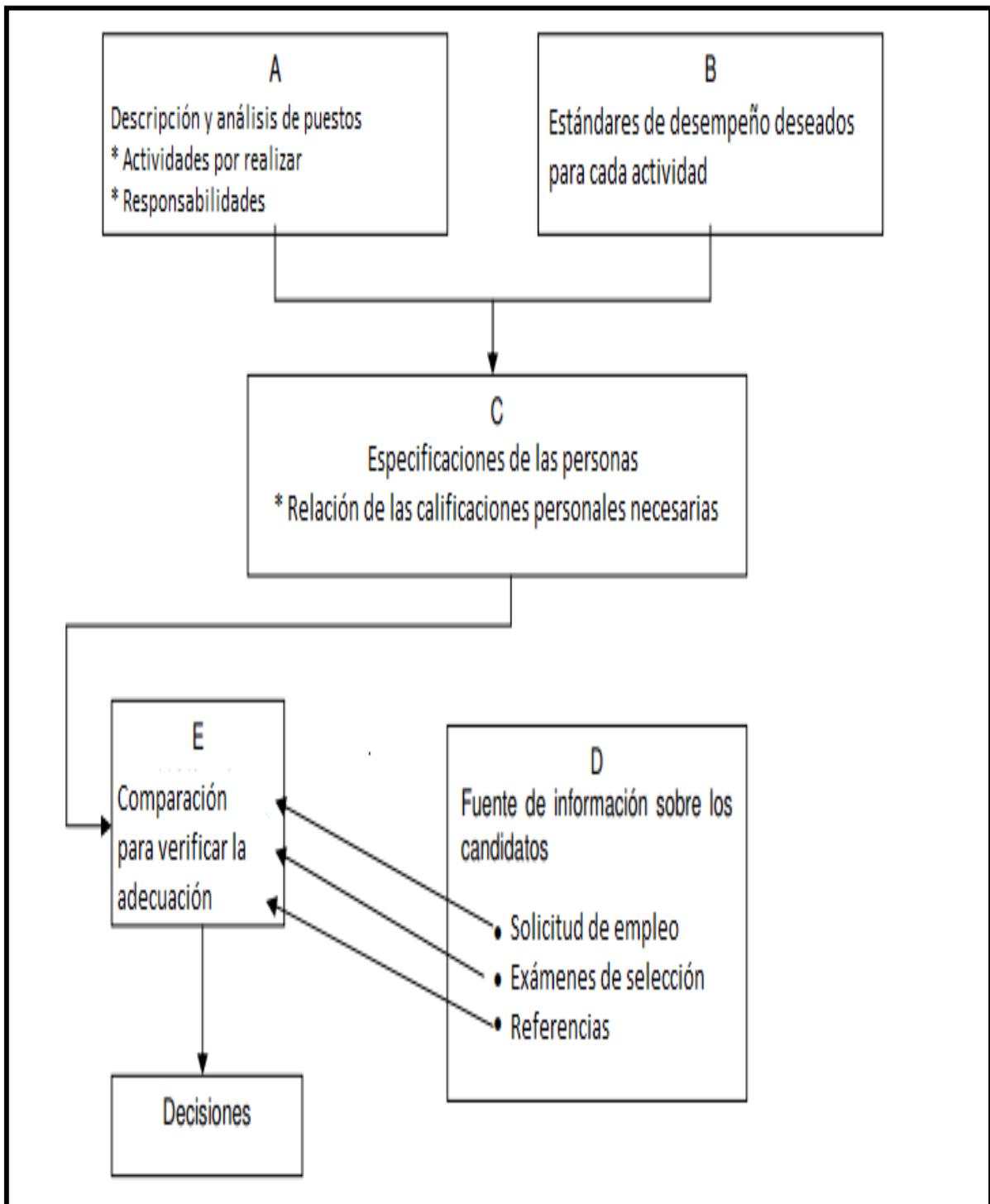
2da es igual a "Y"

Si "X" = "Y", entonces el postulante no cumple con el perfil ideal para ocupar el puesto.

Si "X" y "Y" son iguales, entonces el postulante reúne todo el perfil, por lo cual debe ser contratada.

Si "Y" > "X", entonces el postulante reúne mucho más de las características de lo que se exige para el puesto.

Para considerar la igualdad no solo se considera la hacer comparaciones que nos muestren igualdad entre las variables, Ya que los niveles de aceptación deben de ser flexibles en la medida esperada.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Fuente: Adm. De RR.HH. Idalberto Chiavenato, pág. 144.

- **La selección de personal en cuanto al proceso de decisión:**

El órgano encargado del proceso de evaluación después de hacer el cuadro de comparación de las aptitudes de los candidatos con las solicitados para el puesto no puede imponer ningún postulante que no haya cumplido con total de puntuación en el proceso de selección, pero si lo puede sugerir.

Sin embargo, la selección final de a quien se acepta o se rechaza es siempre la tarea del departamento solicitante.

“Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento”¹

- a) Modelo de colocación: Se refiere a que solo hay una vacante para un solo candidato ideal para el puesto.
- b) Modelo de selección: En este caso se presentan varios candidatos para un solo puesto, entonces se tendrá que hacer la comparación entre la experiencia que presenta con los requisitos, se procederá a la evaluación y solo uno será el aceptado.
- c) Modelo de clasificación: este es un proceso de selección más elaborado, porque aquí se presentan varios puestos a ocupar para una cierta cantidad de postulantes, se realizará mediante un método de descarte para el puesto de tal manera que los puestos se irán ocupando de acuerdo al perfil completo de cada uno, porque tienen hasta dos opciones.

(Chiavenato, El Capital humano de las Organizaciones, 2011, págs. 144-146)

- **Selección**

El seleccionar un candidato para un puesto, es algo muy importante para la empresa que lo requiera, porque si se hace con rapidez, no se evaluara adecuadamente al candidato, por lo que no se conseguirá contratar colaboradores adecuados e idóneos para el puesto.

Estos son los pasos que seguir para un buen proceso de selección de personal pasos:

- Entrevista con el órgano evaluador

¹ Adaptado de Carelli, Antonio, “Selección de personal una abordagem empírica”, 1972, tesis doctoral, Instituto de Psicología, Sao Paulo, Universidad de Sao Paulo, pp27-31.

- Dar exámenes psicométricos, psicotécnicos y de conocimiento
- Examen de conocimiento del área
- Averiguar sobre sus referencias
- Solicitar un examen médico completo

- **Entrevista**

Este es un tipo de conversación entre posibles varios entrevistadores, logrando sacar información personal del entrevistado, el fin de la entrevista es adquirir información valiosa que servirá para elegir al colaborador adecuado y que sume valor a la empresa.

- **Elementos que forman parte de una entrevista**

- **Solicitud simple:** Esta es una hoja que sirve de información previa, aquí se encuentran sus datos personales.
- **Currículum Vitae:** En este compendio se podrá encontrar los logros obtenidos y las experiencias del cargo que tiene el candidato en otras empresas, que servirán para sacar un referente del conocimiento del puesto.

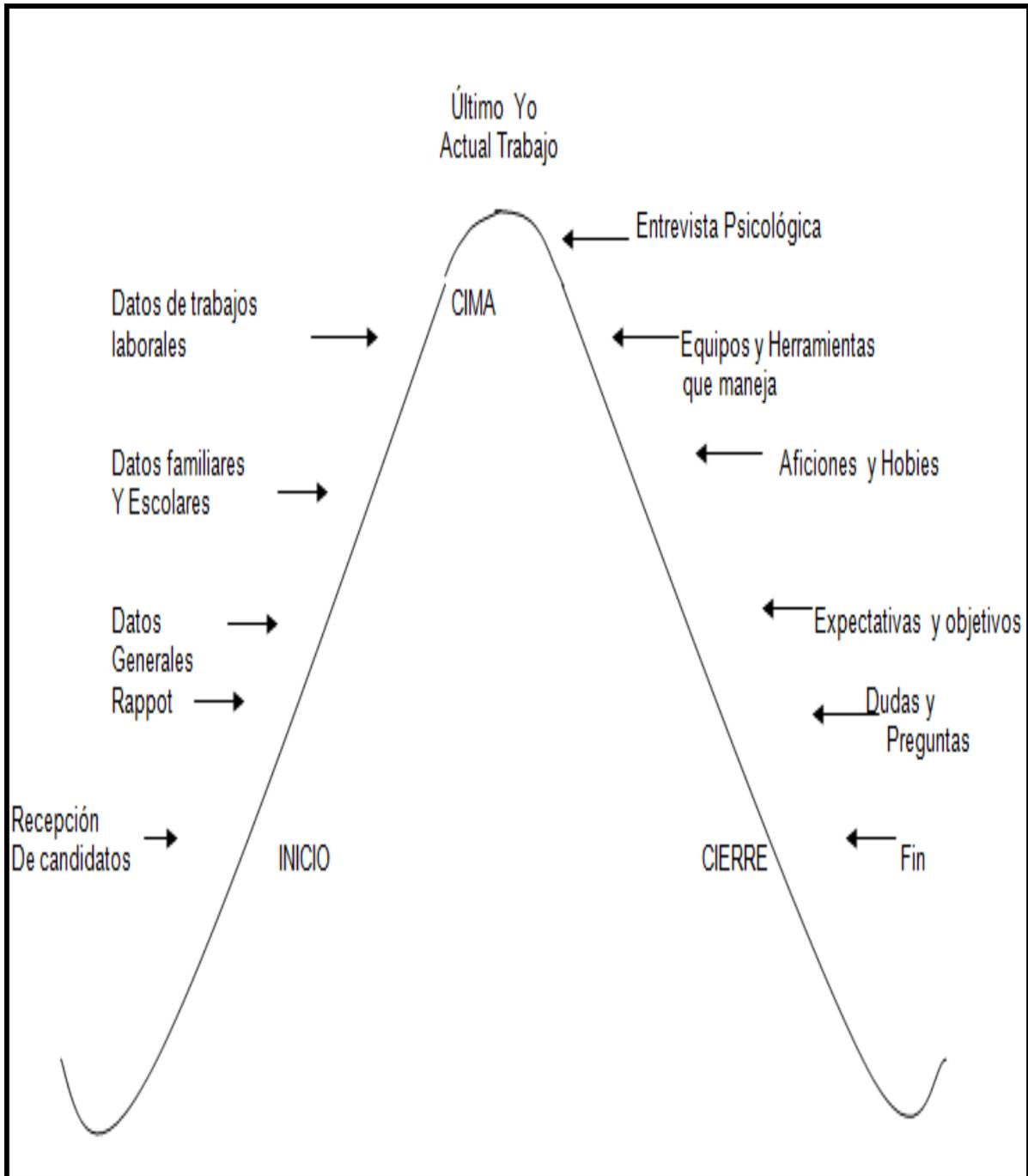
- **Revisión del currículum**

- Es necesario que se tenga muy en claro que es lo que la empresa necesita, elaborar una hoja de requisitos del postulante al puesto.
- Fotocopie la lista y complétela con lo que va revisando del currículum.
- También se debe de revisar cuáles son los puestos anteriores que haya ocupado y la educación profesional que recibió.
- Se tiene que considerar y evaluar las destrezas que posee como la ortografía, redacción.

- **Se debe de usar diferentes tipos de preguntas en la entrevista**

- a) **Preguntas de tipo cerradas:** Tiene un uso limitado, solo sirve para confirmar y clasificar información.
- b) **Preguntas de tipo abiertas:** Este tipo de preguntas sirve para que el entrevistado pueda dar información que el entrevistado pueda recolectar.
- c) **Preguntas generales:** Se hacen para saber cuál es su grado de conocimiento y son de carácter general.
- d) **Preguntas enfocadas:** Estas son referente a lo que se solicita de manera específica a su posición.
- e) **Preguntas provocadoras:** Se pueden usar para saber cómo reaccionaría y cuál sería su reaccionar.
- f) **Preguntas sobre su desempeño en el pasado:** Sirve para conocer sobre su desempeño en otras empresas.
- g) **Preguntas hipotéticas:** Sirve para proponer casos reales ante una situación inusual y como lo resolvería.

PASOS DE LA ENTREVISTA



Fuente: Gestipolis

- **Tipos de entrevistas:**

1. **Entrevista Libre:** Este tipo de entrevista se basa en los objetivos e información que es necesario recabar de manera libre por parte del entrevistador.
2. **Entrevista planificada:** Se refiere a preguntas pre establecidas y que es necesario que sean respondidas por el entrevistado.
3. **Entrevista de tensión:** Sirve para ver cuál es la reacción del entrevistado, al hacerle una pregunta delicada.
4. **Entrevista múltiple:** Entrevista más común y usada, se trata de un grupo de entrevistadores que se harán cargo de hacer las preguntas a cada entrevistado de manera individual.
5. **Entrevista de grupo:** La entrevista es para varios candidatos que deberán dar su opinión al respecto de un tema, de tal manera que se podrá apreciar cuál es su reacción ante cada caso.
6. **Entrevista no dirigida:** Es cuando se permite al candidato al puesto a que se pueda expresar en cuanto a su conocimiento del puesto, no hay preguntas pre establecidas.
7. **Entrevista profunda y personal:** tendrá que afrontar preguntas relacionadas a empleos desempeñados antes, pero también personales y de su vida diaria.

- **Pruebas psicométricas**

Básicamente son pruebas de personalidad y aptitudes, normalmente esto se realiza al momento de contratar personal nuevo. Las organizaciones hoy en día tienen como objetivo contratar personal que reúna ciertas características y que pueda desempeñarse con tranquilidad en el puesto asignado.

Revisión de pruebas a evaluar:

- Rapidez
- Precisión
- Desenvoltura
- Aptitud física
- Entendimiento

- **Investigación laboral**

Permitirá pronosticar cual será el desenvolvimiento en anteriores puestos que haya desempeñado.

- Investigación del antecedente laboral del trabajo
- Investigación de sus antecedentes penales
- Investigación de los documentos de recomendación adjuntas en su currículum
- Investigación de su domicilio actual

- **Cubre tres áreas principales**

- Ámbito de su círculo familiar
- El grado de compromiso y logro en los puestos anteriores
- Que lo expuesto en su hoja de vida, sea veraz.

- **Verificación de las referencias**

- Tener los documentos presentados por los postulantes a mano para hacer la llamada
- Hacer la presentación de la empresa y el motivo de la llamada
- Pasar a explicar el propósito de la llamada
- Pasar a hacer la verificación del desempeño realizado y el potencial del postulante para el puesto
- Solicitar una referencia más

(Gestiopolis, 2006)

Comentario:

Se debe considerar como objetivo en los formatos de selección, que al momento de dar la inducción, el postulante debe de conocer que es lo que la empresa espera de ella y hacer de su conocimiento que esta debe formar parte de un clima laboral positiva, para asegurar el emprendimiento del colaborador, Para conseguir la identificación y fidelización a la empresa, debe existir compatibilidad de valores, idiosincrasia, cultura y clima organizacional con la persona, Lo que se quiere es la compatibilidad entre el cargo y la persona, así

como la consecución de los objetivos personales del trabajador y de la organización.

2.2.1.3. Competencia gerencial:

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

(Alles, 2015, págs. 96-98)

- **¿Cómo aplicar gestión por competencias desde la óptica organizacional?**

La gestión por competencias o gestión de recursos humanos tiene que ver con las personas que forman parte de una organización, desde la plana directiva hasta la plana operacional, en esta se busca la consecución de los objetivos estratégicos. Esta gestión por competencias se realiza en base a un tipo de modelo sistémico, para lo cual el subsistema en una organización se consideren las competencias del potencial humano en sus procesos.

Un tipo de competencias conlleva a la consecución de metas relacionado con los métodos que deben tener todos los integrantes de la organización.

También logra la selección, la evaluación y el desarrollo de todos los integrantes con competencias específicas que permite alcanzar la estrategia organizacional en una Empresa.

- **Las buenas prácticas en recursos humanos. Gestión por competencias**

Recursos humanos es una disciplina que ha evolucionado con en el tiempo en sus estudios. Como las buenas prácticas de recursos humanos, en un lugar de preponderancia, la gestión por competencias.

La expresión “buenas prácticas” hace referencia a aquellos procedimientos, políticas o procesos que son considerados un parámetro o estándar a alcanzar según la opinión generalizada de los expertos.

En resumen, se pretende acompañar la teoría y la investigación académica con la experiencia práctica en el ámbito de las organizaciones, para dar como resultado métodos de trabajo fiables que las organizaciones de todo tipo que puedan implementar confiadamente.

- **¿Por qué implementar Gestión por competencias?**

Si por alguna circunstancia se desea explicarle al CEO de la organización porque es primordial que se implemente la “Gestión por competencias”, dando a conocer cuál es el beneficio y utilidad de esta herramienta de gestión, que permita direccionar a los empleados con el propósito del cumplimiento de la visión estratégica en todos los niveles.

Generalmente la visión y la estrategia lo determinan las gerencias que deberán ser cumplidas por todos los miembros integrantes de la organización.

“La Dirección Estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management”, este modelo de gerenciamiento busca la integración de la organización en un modelo de negocio exitoso.

Este diseño adecuado de “Gestión por competencias”, sirve para alcanzar y lograr las estrategias en pro del éxito.

(Alles, 2015)

Comentario:

En la actualidad la gestión de competencias ha ido evolucionando y se han ido incluyendo en cada uno de los procesos de una determinada organización. El integrar a cada persona a través de esta herramienta permite que el gerente o director ejecutivo de la organización influya en la visión y estrategia corporativa.

2.2.1.4. Habilidades y Destrezas:

- **Desarrollo del talento dentro de una organización**

El desarrollo del talento es un tema considerado de relevancia en todo el ámbito. Por un lado, tiene relación directa con la evaluación de cada empresa y desde otro ángulo totalmente diferente esta entre las prioridades de casi todas las personas a nivel individual. Por tanto, abordar desde el área de RR.HH. en desarrollo de las personas tiene dos objetivos del área:

Integrar los grupos de cumplimiento de los objetivos y estrategias de toda empresa, servirá también para cumplir los objetivos individuales en todos los campos.

La visión existente sobre las funciones de formación y desarrollo de personas se ha ido modificando a través del tiempo desde considerar al área una mera proveedora de opciones de capacitación, hasta considerarla un socio estratégico.

- **Modelo para construir talento organizacional**

Los distintos programas organizacionales en relación con las personas deben responder a la característica planteada: un modelo sistemático. Las organizaciones poseen una estrategia que deben llevar adelante y estar plasmada en el planeamiento estratégico, como la misión de la organización en la sociedad, la visión de futuro, los valores institucionales y planes estratégicos. Todos los integrantes como: directivos y empleados. Por lo que no debe existir planes sin relación entre sí y ser diseñados en competencia de las estrategias. Conseguir talento humano en la organización, tomar conocimiento de las competencias y capacidades del puesto. Las competencias son las que marcan el desempeño exitoso o superior: sin embargo, los conocimientos deben estar presentes, así como la experiencia.

(Alles, 2015, págs. 354-366)

Comentario:

Las habilidades son la formación y desarrollo de cada persona que se puede compenetrar con una determinada organización a través de su capacitación, y visión institucional.

2.2.2. Variable dependiente: Calidad del servicio al Cliente

2.2.2.1. Concepto de Calidad del servicio al Cliente

Este concepto surge por conseguir un buen trato a aquellos clientes que son nuestra razón de ser, para el éxito de nuestra empresa, primero surge de cubrir la necesidad de un cliente llevándolo a la satisfacción total y después conseguir la excelencia y calidad en las organizaciones en este mundo actual. Se dice que el servicio al cliente se ha convertido en el cimiento principal para gestionar las relaciones internas y externas de la organización. De esta forma se sortean las diferentes situaciones críticas en la entrega de servicios, por ejemplo, al crear oportunidades como la de cerrar brechas en el servicio.

Es muy importante considerar que la calidad en el servicio implica que los procesos de atención se realicen de manera a lo programado, consiguiendo la eficacia en la atención.

Hoy en día el ofrecer un servicio de calidad por parte de las empresas no es nada fácil, ya que la competencia usa elementos auxiliares para mejorar su servicio en el mercado competitivo.

- **La competencia de servicios y los momentos de la verdad**

“La nueva competencia de la economía de servicios exige una profunda comprensión de la naturaleza de la producción, el consumo de los servicios y las reglas para su gestión en la actual situación de la competitividad”.

Se podría decir que la competencia de los servicios tiene que ver con las estrategias a aplicar en el proceso del servicio.

- **Opciones estratégicas**

Existen estrategias orientadas a los servicios.

- 1.- Orientada a la calidad técnica
- 2.- Orientada a los precios
- 3.- Orientada a la imagen
- 4.- orientada a los servicios.

En consecuencia, se cuenta con cinco pilares de cuidado estratégico del cliente:

- **Perfilamiento del cliente:** Contar con todos los datos para poder gestionar de manera eficiente sus requerimientos y la prestación de servicio, en el marco de la estrategia de la organización.
- **Segmentación del cliente:** Los clientes son distintos, tienen diferentes necesidades como seres humanos, y el valor de unos a otros es diferente. La segmentación de clientes es un proceso estratégico que se desarrolla en el marketing y divide al target en un solo grupo, con características semejantes. La división del mercado se puede segmentar en base a los datos de los clientes y en el análisis de técnicas estadísticas. Para un buen proceso de segmentación es importante contar con la tecnología de data mining, la cual cruza valor del negocio con la inteligencia del negocio. La segmentación según el tipo del cliente se da por la dimensión del valor, versus la necesidad, la dimensión geográfica, la dimensión social, y la dimensión comportamental, así como por el valor de la vida del cliente en función de su ciclo de vida.
- **Investigación del cliente:** Se considera como la función que integra consumidor, cliente y público a partir de la información con la cual se obtienen oportunidades, mejoras y resolución de problemas. Se debe considerar la investigación del cliente como un proceso objetivo y sistemático para que realmente se tenga aporte en la cadena de valor.
- **Investigación en tecnología:** No solo se limita a software, hardware, máquinas y equipos, sino que incluye, para la prestación de un buen servicio, al talento humano, los procesos, las herramientas, los conocimientos, las habilidades y todas aquellas actividades que busquen la satisfacción del cliente. El uso de la tecnología se usa desde el área de comercialización a partir de los sistemas, y con los clientes para obtener sus requisitos y satisfacciones. La inversión en este aspecto se puede hacer desde tres escenarios. El primero se ocupa de la tecnología básica, la cual otorga a la organización los mínimos elementos requeridos para sus

funcionamientos. Un segundo escenario lo marcan las tecnologías claves: este escenario se utiliza para dar al cliente mejor servicio y se encuentra a través de toda la cadena de valor. El tercer escenario se centra en la tecnología emergente, aquella que marca la diferencia con el competidor, como por ejemplo la base de datos.

- **Gerenciamiento del cliente:** Consiste en enfocar todas las acciones y funciones de manera integral y estratégica para buscar la satisfacción del cliente.

Conseguir la diferenciación entre un mismo producto tiene que ver con una o varias características que lo puedan destacar, esta es función de la gerencia para producir un producto con elementos que sean competitivos.

Los elementos del servicio son:

- El usuario o cliente
- El que presta o brinda el servicio
- La finalidad del servicio
- El lugar donde se da el servicio
- La infraestructura como muebles y equipos

(Vargas & Aldana, 2014, págs. 139-151)

Comentario:

Concluimos, que la calidad es una fuente de progreso para muchas organizaciones y parte complementaria para un determinado servicio. El desarrollo y la implementación de la tecnología cambian la perspectiva de la organización hacia sus clientes de manera competitiva ya que le permite tener una atención más personalizada con su cliente o posible cliente a diferencia de otras organizaciones tradicionales.

2.2.2.2. Eficacia y eficiencia en la atención

Concepto:

El cliente es quien tiene la última palabra en lo que respecta a que tan bueno es el bienes y servicios que está recibiendo y, como se dice de modo muy acertada “Sin clientes, usted no tiene un negocio”.

La eficacia y eficiencia se mide con el grado de satisfacción del cliente, quien es el que conduce a la rentabilidad de la empresa. Esto será posible si se cumple con el requerimiento y conservación de los clientes para hacer crecer el negocio.

(Place & Management, Perfiles de Calidad, 2015, págs. 97-98)

Comentario:

La razón de ser de toda organización son sus clientes a quienes venden lo que producen, sin estos no existirían.

- **Como reconocer a los Clientes:**

El paso más importante para poder focalizarnos en los clientes es comprender quiénes son ellos. La gran parte de los empleados consideran que los “clientes” son personas que finalmente adquieren y usan los productos y servicios de una empresa, es decir que son un grupo importante, pero no son los únicos.

- **Clientes Internos:** Dentro de una organización, el obrero de montaje, el asistente administrativo, el receptor de la salida de producto, servicio o información son considerados clientes. Cada uno de los pasos que se elabora con los insumos que proveen y que se proporcionan para los clientes como un producto terminado. Los ciclos de retroalimentación sugieren de una manera muy acertada que los proveedores deben considerarse clientes.
- **Clientes externos:** Son aquellos clientes que se encuentran entre el consumidor final y la empresa. Un ejemplo es un fabricante de productos de consumo como abarrotos que distribuye a tiendas minoristas. Los minoristas son clientes externos de los fabricantes.

- **Dimensiones de calidad de bienes y servicios**

- **Desempeño:** Las cualidades primarias de operación de un producto. Ejemplo, cómo manejar una moto.
- **Características:** Los aditamentos de un producto, lo que lo diferencia de otro similar.
- **Confiabilidad:** La supervivencia del producto en el tiempo indicado de uso. Se tiene expectativa buena de lo prometido.
- **Conformidad:** Es el nivel de las características físicas y de desempeño de un producto, estos deben coincidir con los estándares preestablecidos.
- **Durabilidad:** El tiempo de uso de un producto antes de que se malogre o sea momento de sustituirlo.
- **Capacidad de servicio:** la atención rápida, la cortesía y competencia del trabajo de reparación.
- **Estética:** cómo se ve, cómo se siente, como suena, sabe o huele un producto. Por ejemplo, puede hacerlo estéticamente agradable a la vista.

(Garvin, 2015, pág. 103)

Comentario:

Los clientes en la actualidad prestan más atención al servicio que reciben que a los bienes físicos en sí. Las expectativas relacionadas a la eficacia y la eficiencia que tienen son muy grandes, es por eso que las organizaciones tienen que tomar en cuenta que es muy importante satisfacer las necesidades de sus clientes con un servicio de calidad.

➤ **Medir la satisfacción y el compromiso del cliente:**

El Feedback (retroalimentación) al consumidor es elemental para el negocio. Interviniendo ese recurso la organización adapta el agrado de ellos mismos con los productos y servicios y en ocasiones con los de sus competidores.

Un método vigente de acuerdo con la satisfacción del consumidor que proporciona indagación incuestionable sobre las consideraciones que este hace de las individualidades de los productos y servicios propio sobre el vínculo

entre estas admiraciones y el surgir futuro en el mercado. De acuerdo con el agrado y conducta del consumidor acceden la estructura hacer lo siguiente:

1. Declarar las admiraciones de qué tan peculio desempeña la organización en cuanto a la satisfacción de la carencia del consumidor, y vincular esta práctica con el de los rivales.
2. Decretar el principio de insatisfacción y verosimilitudes equivocadas al igual que los motivadores del placer para atender las clarividencias por las que los consumidores son fieles o no.
3. Determinar el crecimiento de trabajo central que motiva el agrado y la lealtad de exhibir áreas para mejorar el diseño y la entrega de productos y servicios, al igual que para capacitar y entender a los trabajadores
4. Proveer búsqueda a las preferencias para definir si los cambios en realidad conducen al mejoramiento.

○ **Diseñar encuesta de satisfacción:**

El primer movimiento para realizar una investigación de conformidad del consumidor es diagnosticar su meta. Los sondeos deberían proyectarse para facilitar en forma precisa a los beneficiarios de las pesquisas conclusiones con la aclaración que requieren para tomar las determinaciones. La conciliación de gozo del consumidor no debería recortar a los usuarios externos. La indagación de los consumidores internos también colabora a la valoración de los ánimos y fragilidad de la estructura.

El posterior problema que se tocara es quién debería aplicar el sondeo. La organización de terceros autonómicos por lo habitual tiene más veracidad ante quienes responden y pueden avalar la imparcialidad en las conclusiones. Se debe seleccionar el instrumento de encuesta apropiado, escrito, correo, teléfono. Diseñar de manera apropiada las encuestas de satisfacción del cliente resulta difícil, es preciso que los tipos de preguntas se escriban de forma apropiada para conseguir frutos factibles.

El quehacer de remate es proyectar el tamaño de documentación y los procedimientos de entrada de antecedentes. La ciencia actual, como los cimientos de referencias computarizadas junto con una diversidad de

instrumentos de observación estadísticos, asisten en la persecución del regocijo del consumidor y facilitan datos para el avance continuo.

(Place & Management, Enfoque en el cliente, 2015, págs. 98-124)

Comentario:

Para medir la satisfacción del cliente se tiene que considerar y evaluar el tipo de encuesta a aplicar, viendo cual sería la adecuada para obtener el resultado esperado y aplicarlo en el trabajo a desarrollar encabezado por los directores quienes deben de proporcionar las herramientas necesarias para la mejora en la atención, es importante el uso de la tecnología para hacer el proceso de atención al cliente más fácil y efectivo. Se propone el formato de encuesta de satisfacción al cliente (ANEXO 4)

○ **Analizar y usar la retroalimentación del cliente:**

Deming resalto la esencialidad de usar la Feedback del consumidor para mejorar los resultados y evolución de una empresa. Al inspeccionar las inclinaciones en el volumen de regocijo del usuario y asociar estos antecedentes con sus desarrollos internos, un comercio puede ver su éxito y los campos para modernizar. Una configuración de calcular la complacencia del usuario y emplear de manera vigente es reunir datos sobre la trascendencia y la función de las singularidades secreto de índole.

(Deming, 2015, pág. 125)

Comentario:

La retroalimentación en las empresas u organizaciones sobre los productos y servicios que brindan a los clientes es responsabilidad de la dirección, son ellos quienes tienen que iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad.

Primero se debe trabajar en los problemas críticos, buscando la solución al problema puntual, buscando el impacto directo en la calidad.

2.2.2.3. Contratación de Personal

La contratación autoriza tener un método de observación de la conducta de los trabajadores en la estructura y también es una fuente de indagación para los asalariados, que puedan tener garantías sobre los límites en los que se sustenta su lazo gremial con la compañía.

El análisis realizado por la autora nos indica que según Desler y Varela; Un contrato resultado de una clasificación ineficaz puede tener intervenciones procesales, dado que algún postulante puede denunciar a la compañía por alguna mala praxis marginadora y desaforada.

Un contrato u acuerdo tiene asimismo responsabilidades económicas y psicológicas porque facilita al empleado un estímulo que mantiene su credulidad con nexo al mérito de su labor, cuando el patrono hace una financiación en el recurso humano el trabajador necesita tener claras los requisitos de dicho crédito.

En el acuerdo debe quedar evidente el vínculo de canje entre la compañía y el empleado; es decir, a cambio de una labor determinada en la acreditación, la compañía recompensa al asalariado con un salario y un conglomerado de comisiones, a su vez la entidad tiene dominio de inspeccionar y determinar los rendimientos de esa labor.

➤ Tipos de contratación

Existen peculiares modelos de contrato, los cuales deben funcionar por las leyes determinadas por la nación.

Están:

- Los contratos por tiempo indefinido.
- Tiempo parcial
- Por suplencia
- Por praxis profesionales o asistencia profesional

El contrato debe incluir el tipo de puesto o labor que va a realizar el contratado, el monto de retribución y la periodicidad en que se otorgará

(quincenal, mensual, anual). Asimismo, se especifican la duración de las vacaciones y los términos en los que se podrá resolver o terminar el contrato.

(Arbaiza, 2016, págs. 103-123)

Comentario:

El proceso de contratación es una actividad complicada y a la vez importante para la empresa, el área de Recursos Humanos debe asegurar que cada uno de los procesos sea claro y transparente, es por ello por lo que debe contar con la experiencia suficiente para seleccionar al personal idóneo, para el puesto que se solicita, se debe tener en cuenta que una vez que se contrate al personal que se elige esto va a depender del buen funcionamiento de la empresa.

2.2.2.4. Capacitación y Entrenamiento

Desde el punto de perspectiva de la capacidad se trata de habilitar para regenerar el ejercicio, más que de moldear. Se investiga que el individuo comprenda todo aquello que requiere para elaborar la ocupación responsable que tiene establecida por el procedimiento ejecutor y que acondicione de toda la averiguación para el éxito de sobresalientes efectos. La finalidad es contar con individuos más fructíferos, es decir, aumentar la disputa profesional en la medida imprescindible para que el adjunto sea apto de resolver las incógnitas inmediatas adheridas a la función que ejerce en la compañía. Busca que el asalariado entienda bien lo que tiene que elaborar e instruirse a hacerlo, en otras palabras, que amplifique sus eficacias dinámicas o pericias y competencias.

Esta formación puede ser abundante: una hora del dirigente preparador por "x" horas de los empleados. Distinguiéndose que el ejercicio sea en el mismo lugar de labores, pues así se indica de forma más seguida su utilidad. Es un adiestramiento austeramente relacionado a formalizar con los objetivos fundamentales de la estructura.

(Ferreiro & Alcázar, Capacitación y formación, 2012, págs. 260-263)

Comentario:

Muchas de las empresas más prestigiosas por el alto contenido profesional de los servicios que ofrecen suelen considerar a la capacitación y entrenamiento, como el verdadero cuello de botella para el crecimiento, es por eso por lo que ellos optan por emplear personas con conocimiento previo al puesto de trabajo a ser empleado. Pero en el caso de los trabajadores que falta entrenamiento y capacitación buscan desarrollar sus competencias y habilidades para mejorar en el puesto y por ende cumplir con la consecución de las metas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

➤ **Atractividad y entrenamiento**

Desde el punto de perspectiva de la atractividad lo que se busca es un crecimiento profesional más extenso, de forma que los individuos entiendan más y ese enorme conocimiento esté mejor sincronizado para cooperar a impulsar la emulación diferenciador de la estructura. Se adelanta interés a las peculiaridades personales de los individuos y a su acoplamiento con el resto de la estructura y con el contexto. Se busca aumentar sus vacíos, renovar sus habilidades, arreglar su modo de trabajar y desarrollar su potencial profesional con el entrenamiento, de forma que pueda colocar el intelecto en lo que realiza, extienda sus límites y colabore su inteligencia a la locación y reparación de rompecabezas.

○ **Fases del proceso de Formación o entrenamiento:**

1. **Detectar problemas reales:** Aquellas que competen a un directivo porque impiden la satisfacción de una necesidad real de personas concretas que dependen de él (clientes, colaboradores, etc.) o, en forma más amplia, de la organización. Es decir, la capacidad de detectar, en cualquier ámbito, posibles causas de deterioro o mejora del estado de eficacia, atractividad y unidad de la organización.
2. **Buscar soluciones:** No quedarse en la detección de los problemas sino innovar, ser creativos para buscar alternativas de acción que sean

operativas y realistas y que permitan ir solucionando lo que está mal, o para encontrar mejores maneras de hacer las cosas.

(Ferreiro & Alcázar, Atractividad y formación, 2012, págs. 264-265)

Comentario:

El entrenamiento ayuda a que las personas se perfeccionen y sepan cómo realizar mejor su trabajo ayudando a la racionalidad de las personas, abre paso necesariamente al diálogo entre subordinado y jefe acerca de la capacitación, de esta manera la persona se responsabiliza de su desarrollo profesional. Se tiene que tomar en cuenta y averiguar cuáles son sus intereses para perfeccionarse, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y ver la posibilidad que se le pueda ofrecer en un futuro una línea de carrera; Se le pide que aporte su apoyo con iniciativa planteando sugerencias con autocrítica, solicitando consejos y tomándola en cuenta para hacer más atractivo el vínculo con la organización.

➤ **Unidad y formación de Líderes**

Lo que investiga es el crecimiento como individuo, de educar el intelecto y educar la voluntad, buscar la autosuperación , es decir, el progreso de la eficacia honrada. Se trata, por tanto, de una formación ética para que las personas quieran usar todos los recursos a su alcance y ponerlos al servicio de lo que la realidad les muestra como conveniente, es decir aquello que solucione realmente los problemas. En esto consiste la virtud moral.

No es del todo cierto que estas cualidades no pueden enseñarse, pero se requiere condiciones distintas a las de la capacitación para la eficacia o la atractividad. En primer lugar, solo pueden enseñarse de modo personalizado, lo que implica una mayor dedicación por parte del que forma (una hora suya por una hora del otro). Además, este tipo de formación solo puede darla quien tenga cualidades de líder o que trate, al menos, de comportarse formalmente como líder, es decir, dando el ejemplo. En definitiva, formar en este nivel significa:

- Mostrar las consecuencias de las propias acciones sobre los demás y sobre la organización, lo que contribuye al desarrollo de su racionalidad (capacidad de pensar). Esto ha de hacerse poniéndose en el lugar de la otra persona (empatía).
- Dar buen ejemplo.

Y, por último, esta formación solo puede darse en un ámbito de amistad y confianza mutua. El que forma debe realmente apreciar al otro y el que se forma debe querer libremente pedir la ayuda (solo se forma quien libremente quiere). La formación en virtudes solo puede darse a pedido del que quiere formarse, no puede ser impuesta por nadie. La empresa no puede ni debe inmiscuirse en el fuero interno de la libertad de las personas, pues la consecuencia de tal intento de manipulación podría ser muy grave.

(Ferreiro & Alcázar, Unidad y formación de líderes, 2012)

Comentario:

Un individuo solo crece como persona cuando empieza a esforzarse libremente y teniendo una visión completa de lo que realmente necesita, considerando el impacto de las propias decisiones que pueden influir en los demás, actuando con consecuencia. No es mejor persona aquella que no hace nada malo, sino aquella que deja de hacerlo porque se da cuenta que es malo.

CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1. Alternativas de solución al problema general:

Problema General: ¿De qué manera el capital humano influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?

Respuestas:

Se propone realizar un análisis general de la Clínica Naranjal mediante la Matriz FODA e indicadores que presentamos en el Cuadro de Operación de Variables que nos permitirá elaborar la Matriz de Consistencia, determinando las Variables Independientes y variables dependientes.

Análisis FODA

Para analizar la posición en la que se encuentra la Clínica, pasamos a desarrollar la Matriz FODA. Presentamos lo analizado, en la situación Interna como las Debilidades y Fortalezas y la situación Externa que son las Oportunidades y Amenazas que se nos presentan.

Ilustración 1: Matriz FODA

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>F1. La Clínica se encuentra en una zona muy accesible y habilitado para todo tipo de pacientes.</p> <p>F2. Ofrecemos varios servicios con consultorios en todas las áreas médicas y con tratamientos en paquetes especiales de atención para los pacientes.</p> <p>F3. Los horarios de atención son programadas y flexibles para los pacientes.</p> <p>F4. Estamos conectados con nuestro entorno y posibles pacientes con la página web y las redes de sociales.</p>	<p>D1. El mantenimiento de las instalaciones de la clínica es cara, lo cual no permite brindar un servicio de calidad.</p> <p>D2. El talento humano no se encuentra capacitado para el puesto que viene desempeñando, Resistencia al cambio.</p> <p>D3. La diversificación de servicios en cuanto a programas no llega directamente al público que buscamos.</p> <p>D4. Limitado uso y conocimiento de las herramientas del Marketing en el comportamiento de los consumidores.</p> <p>D5. Falta de definición en el Plan estratégico del negocio.</p> <p>D6. Tenemos pocos convenios con empresas aseguradoras.</p>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES		
<p>O1. Mejoramiento en los indicadores macroeconómicos a nivel del país.</p> <p>O2. Nos encontramos ubicados en un distrito joven con muchos clientes potenciales que desean atenderse en una clínica privada, ha esperar una cita en el servicio de salud del país.</p> <p>O3. Perfeccionamiento en la Política de inversión a través de las Alianzas Públicas Privadas (APP's).</p> <p>O4. Mayores avances en la tecnología, información y comunicaciones (TIC).</p> <p>O5. La no inversión de otras Clínicas, en equipamiento y Tecnología.</p> <p>O6. Demanda insatisfecha</p>	<p>Implementar el planeamiento estratégico, con visión compartida y objetivos claros a desarrollar para la consecución de las metas y obtener resultados en busca de una acreditación.</p>	<p>La capacitación y entrenamiento del talento humano es primordial para que toda la organización para conocer el estado real de atención a los pacientes en los diferentes casos.</p> <p>El manejo de un sistema de Información integrado servirá para tener todos los datos actualizados, siendo la tención más efectiva.</p> <p>El desarrollo de los programas específicos para los pacientes permitirá dar una mejor atención, brindando una atención directa al mercado objetivo.</p>

creciente a nivel nacional e internacional.		
AMENAZAS		
<p>A1. No contar con Médicos y profesionales especializados y calificados.</p> <p>A2. Incremento y perfeccionamiento en la atención en las entidades de salud pública.</p> <p>A3. Falta de financiamiento e inversión.</p> <p>A4. Que el ingreso familiar se congele y no mejore.</p> <p>A5. Que posibles competidores se instalen cerca de nuestro local y quieran quitarnos a nuestros pacientes.</p>	<p>Buscar el posicionamiento y reconocimiento de nuestra Clínica, con servicios de calidad, con profesionales especializados y hacer crecer nuestro mercado potencial haciendo uso de la Tecnología actual.</p>	<p>Impulsar el la “Gestión del Talento Humano”, poniendo en práctica las capacitaciones en motivar y especializar a los colaboradores.</p> <p>Implementar programas de reconocimiento a los trabajadores.</p> <p>Buscar formas de servicio con mayor beneficio a los pacientes y de este modo asegurar su fidelización.</p>

Elaboración Propia

Ilustración 2: Operación de Variables

OPERACIÓN DE VARIABLES		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable I El Capital Humano	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista inicial - Exámenes psicométricos - Psicotécnicos y de conocimiento - Examen del área - Referencias - Examen médico
	Competencias Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de logro y acción - Competencias de ayuda y servicio - Competencias de influencia - Competencias cognitivas - Competencias de eficacia personal
	Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Personas - Dirección de Personas - Trabajo en equipo y cooperación - Liderazgo - Gestión del cambio y desarrollo de la organización
Variable II Calidad del servicio al Cliente	Eficacia y Eficiencia en la Atención	<ul style="list-style-type: none"> - Indicador de calidad - Indicador de Satisfacción - Indicador de retención de clientes - Indicador de autosuficiencia - Indicador de costo por atención - Indicador de rotación de personal
	Contratación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Los contratos por tiempo indefinido - Tiempo parcial - Por reemplazo - Por prácticas profesionales o servicio profesional
	Capacitación y Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales - Teleconferencias - Comunicación electrónica - Correo electrónico - Tecnología de multimedia

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Problemas	Objetivos	Variables	Dimensiones	Alternativa de Solución
Problema General: ¿De qué manera el capital humano influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?	Objetivo General: Establecer cómo el capital humano influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016	Variable Independiente: <ul style="list-style-type: none"> ❖ El capital humano 	Sub Variables Independientes: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Selección de personal ❖ Competencias gerenciales ❖ Habilidades y destrezas 	Al problema General: Se sugiere la implementación de un plan de evaluación y mejora continua con programas de capacitación para actualizar al capital humano en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes a cada cargo.
Problemas específicos: 1. ¿De qué modo la selección de personal influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?	Objetivos específicos: 1. Implementar cómo la selección de personal influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016	Variable Dependiente: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Calidad del servicio al cliente 	Sub Variables Dependientes: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Eficiencia y eficacia en la atención ❖ Contratación del personal ❖ Capacitación y entrenamiento 	Al problema específico 1: Se sugiere realizar un análisis de los puestos con respecto al plan estratégico, mediante test de conocimiento del cargo, reconocimiento de las competencias en el proceso de inducción, utilizando herramientas de valoración en cuanto a los valores y la ética profesional.
2. ¿En qué medida las competencias gerenciales influyen en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?	2. Aplicar cómo las competencias gerenciales influyen en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016		Al problema específico 2: Se sugiere implementar métodos de trabajo por la gerencia con visión compartida con objetivos claros en el plan estratégico, siendo importante contar con una gerencia que imparta liderazgo y coaching a todos los miembros de la organización, principalmente con el área de RRHH que se encargará de llevar a cabo el plan de reconocimiento a los trabajadores.	
3. ¿De qué manera las habilidades y destrezas influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?	3. Determinar cómo las habilidades y destrezas influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016		Al problema específico 3: Se propone realizar capacitaciones y entrenamientos con casos reales o simulados, diseñar planes de contingencia en el control de las emociones e inducción en el cargo.	

Fuente: Elaboración propia

A. Se sugiere disponer de las herramientas adecuadas de evaluación de desempeño que sirvan para el desarrollo y la aplicación de manera eficiente del servicio por parte de las personas involucradas en cada uno de los procesos de atención al cliente.

3.1.1. Herramientas Administrativas y Gerenciales

Se recomienda usar herramientas y técnicas que recojan información para la empresa que se pueda procesar y mejorar.

A continuación, se expone una serie de herramientas que ayudaran a la gerencia en la gestión de las decisiones en busca de mejorar continuamente.

3.1.1.1. Liderazgo y coaching gerencial

El gerente o líder transformador que se requerirá debe de entender lo que esto significa, deberá de aprender a ejercer influencia generando motivación y estimulación, utilizando el coaching como un proceso para ayudar a las personas en rendir al máximo en sus capacidades trayendo consigo los beneficios como:

- Mejorar el desempeño del servicio y por consiguiente la productividad
- Incrementar el aprendizaje de los trabajadores en sus puestos
- Mejorar la actitud y el comportamiento de todas las áreas
- Mejorar la relación entre los gerentes y los subordinados
- Incrementar la producción de ideas creativas que redunden en la organización

3.1.1.2. Círculo de la mejora continua (Círculo de Deming)

El gurú de la calidad William Edwards Deming fue quien dio a conocer el llamado ciclo de PDCA o PHVA, (planear, hacer, verificar, actuar) por la década del 50 en el país de Japón.

En la actualidad todas las organizaciones deben de realizar grandes esfuerzos por conseguir los mejores resultados, es decir la búsqueda de la excelencia y destacar en cualquier actividad de manera sistémica, conociendo todos los datos veraces para que esto conlleve a los resultados precisos y esperados con determinaciones asertivas.

Ilustración 4: Ciclo de Deming

Fuente: Elaboración propia

PDCA o PHVA

1. Planificar los procesos de atención mediante capacitación y entrenamiento constante a los empleados del área.
2. Hacer lo indicado por la gerencia, haciendo uso de los manuales de funciones y las estrategias para la consecución de los objetivos.
3. Verificar mediante herramientas medibles el buen desempeño de la mejora continua
4. Actuar como organización con un buen clima laboral, logrando que los trabajadores del área se identifiquen con la empresa y esto se traslade al buen servicio de los clientes.

3.1.1.3. Desarrollar la evaluación de desempeño 360°

Se propone una vez que definamos a los integrantes a cargo de realizar la evaluación que deberán ser principalmente del área de Recursos Humanos y se hayan realizado las capacitaciones a los integrantes que conformen el equipo, se procederá a la reunión de los gerentes de la organización para fijar los objetivos de la evaluación del desempeño, definiendo las prioridades, que en este caso sería la atención en la calidad al momento de dar el servicio a los usuarios o pacientes en el área de admisión de pacientes de la clínica Naranjal.

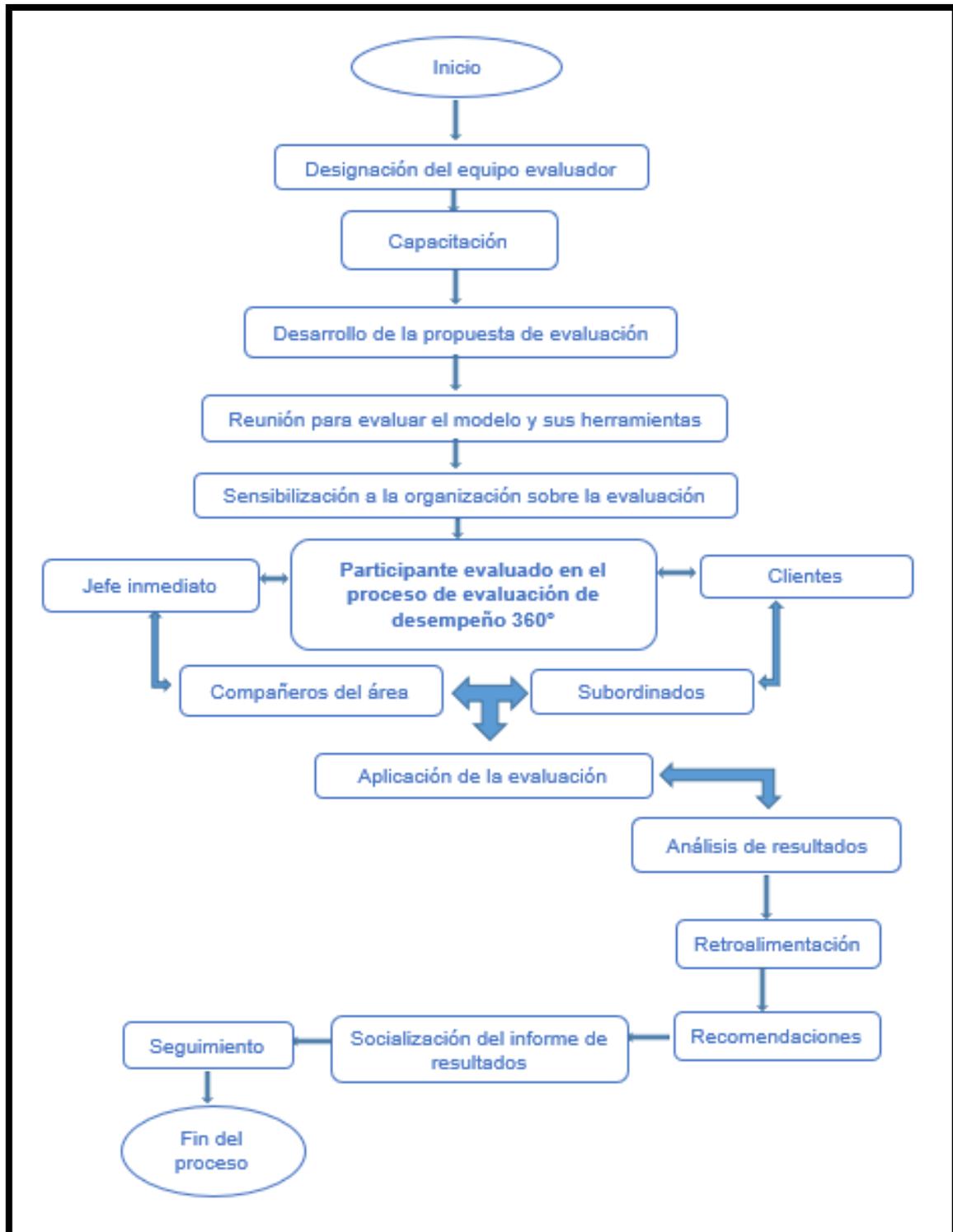
Antes de dar inicio a la evaluación se debe de tener las siguientes consideraciones:

- Se informará al evaluado la fecha de la evaluación para que no lo tome por sorpresa.
- Se tiene que garantizar que la evaluación se llevará a cabo en un lugar adecuado donde se sienta cómodo.
- Durante el tiempo que dure la evaluación no habrá interrupciones.
- Cerciorarse de que el cuestionario de preguntas sea acorde a las funciones que desempeña.

Momento de la evaluación:

- Las preguntas del cuestionario se realizarán de acuerdo con el cargo y área que desempeñe con preguntas sobre:
 - La calidad de su trabajo atendiendo a los pacientes
 - Cantidad de tiempo que invierte en su trabajo
 - Conocimiento del puesto
 - Iniciativa
 - Relación con sus compañeros
 - Relación con los jefes o superiores
 - Control de emociones
 - Comunicación con sus pares
 - Adaptación al cambio
 - Trabajo en equipo
 - Planificación de sus labores
 - Como se siente en la organización
 - Liderazgo de equipo con el personal a su cargo

Ilustración 5: Proceso de Evaluación 360°



Fuente: Elaboración propia

La herramienta que vamos a utilizar es la evaluación de desempeño que será realizada por el área de recursos humanos, a través del formato de evaluación de desempeño, que nos permitirá conocer el desempeño de los colaboradores de la empresa en cuanto al servicio de atención al cliente en el área de admisión de pacientes.

Ilustración 6: Ficha técnica de los participantes de la Evaluación

Nombre de la herramienta de gestión	Evaluación de desempeño
Objetivo	Conocer el estado del servicio de la atención al cliente
Población	Colaboradores de la Clínica Naranjal
Evaluados	10
Técnica de recolección de datos	Formato escrito
Acciones a medir	- Competencias Genéricas - Funciones específicas
Número de preguntas formuladas	21
Responsable	Recursos humanos

Ilustración 7: Listado del personal involucrado en la evaluación

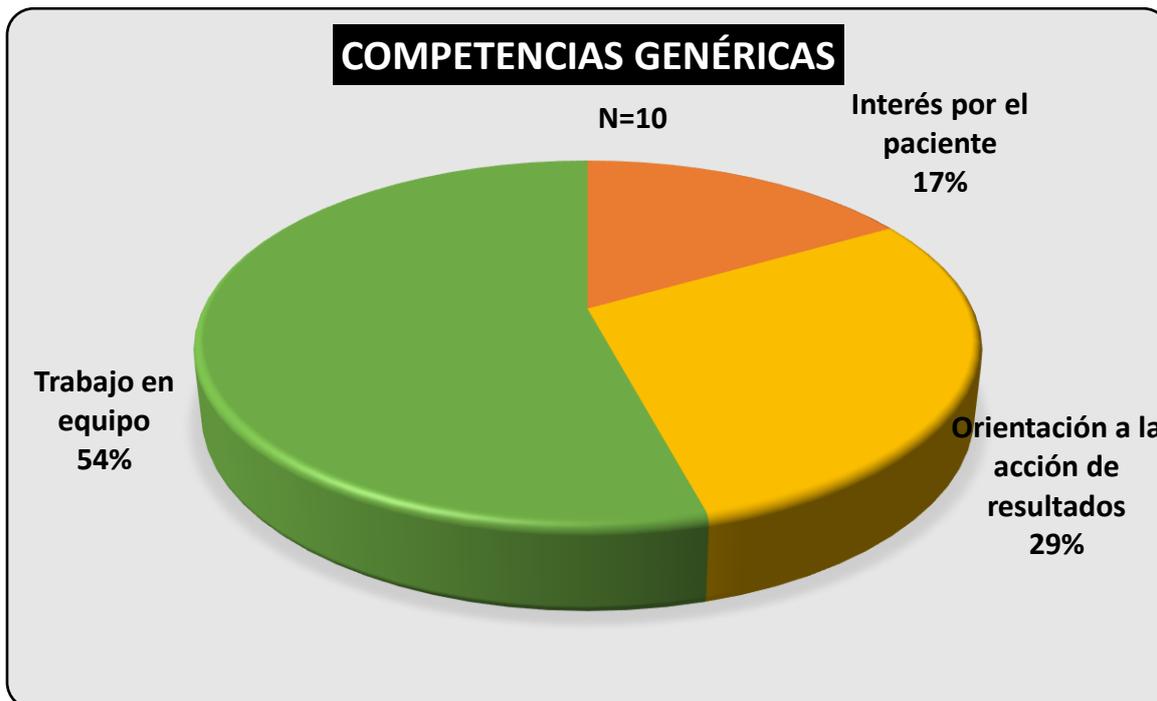
Área Administrativa (6)	Área de admisión de pacientes
	Cajero
	Jefe administrativo
Área Asistencial (4)	Médico
	Enfermería
	Personal de hospitalización
	Personal de laboratorio

Ilustración 8: Indicadores de las competencias de la evaluación

INDICADORES A MEDIR
COMPETENCIAS GENERICAS
Interés por el cliente/paciente
Orientación a la acción obteniendo resultados
Trabajo en equipo
FUNCIONES ESPECIFICAS
Atención al paciente
Conocimiento de las condiciones preanalíticas para la admisión de un paciente
Realiza la solicitud de historias clínicas al área de archivo
Coordina con las diferentes áreas de la institución la programación de las citas
Realiza el requerimiento de los recursos necesarios para el óptimo desarrollo

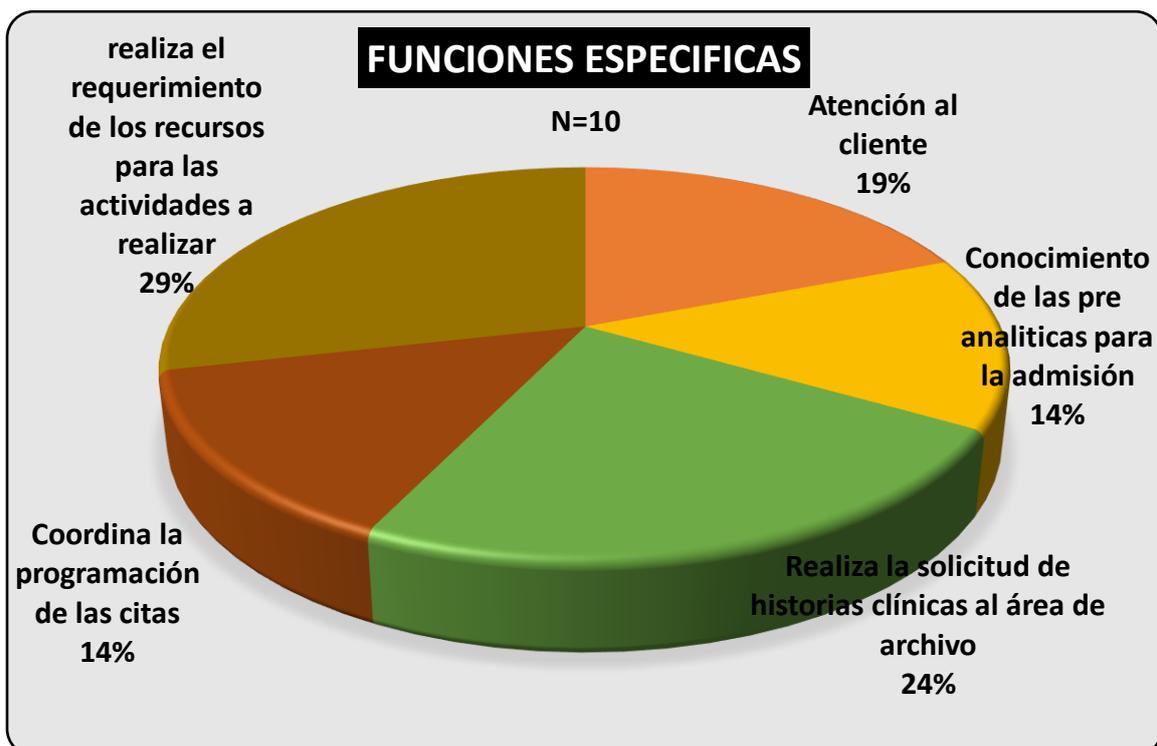
de las actividades

Ilustración 9: Gráfica de Competencias Genéricas



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10: Gráfica de Funciones específicas



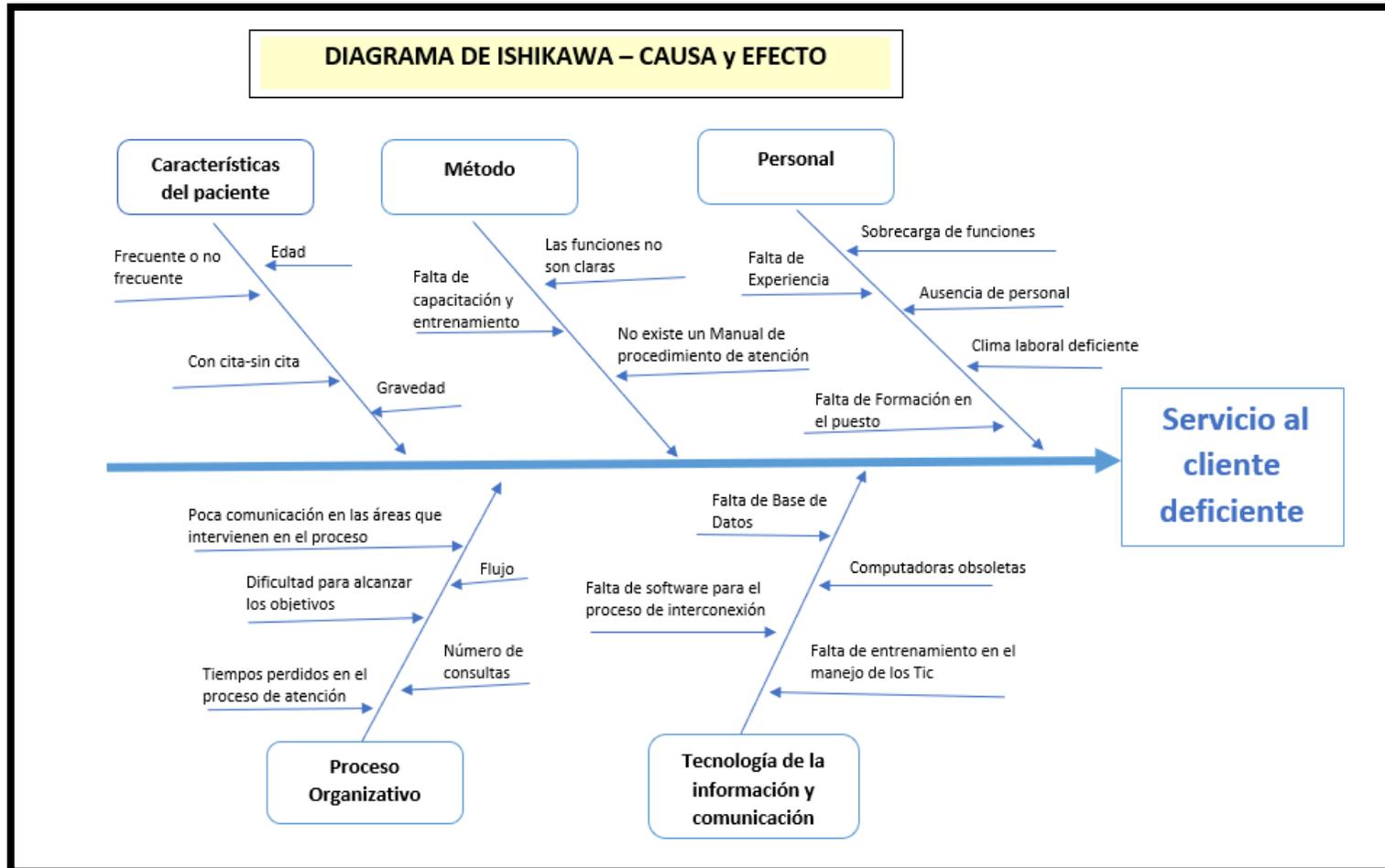
Fuente: Elaboración Propia

- Una vez terminada la evaluación se procederá a revisar los datos obtenidos, para después realizar el análisis con los gerentes de la organización y dar paso al proceso de retroalimentación.
- Esta es una gran oportunidad para resaltar los aspectos positivos como negativos, aprovechando para resaltar las habilidades, competencias y fortalezas para mejorar obteniendo el compromiso y la identificación con la organización. El seguimiento es un punto clave para alcanzar los resultados esperados.

3.1.1.4. Elaboración del Diagrama de Ishikawa

Llamado también “Diagrama de espina de pescado” o “diagrama de causa-efecto”, fue creado por el Químico japonés, Kaoru Ishikawa en el año 1943, es una herramienta que sirve para analizar el problema y su solución, respecto a la calidad de los procesos de productos o servicios, las causas con sus sub-causas sirven para poder identificar el problema mediante una lluvia de ideas y a base de instrumentos de medición encontrar el efecto que causa el problema. A través del análisis realizado y la recopilación de información dada por los propios trabajadores y quejas formuladas, se ha llegado a la conclusión de cuáles serían las causas para la elaboración del diagrama.

Ilustración 11: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

- Elaboración del Plan de acción que proponemos:
 - Mejorar en el proceso de atención en el área de admisión de pacientes: Designar a un jefe responsable del área, quien sea el encargado de otorgar las funciones y los roles a los trabajadores de su área, implementar un módulo de atención al usuario y llenando la base de datos de los pacientes con las historias clínicas y mantener constantemente actualizada esta base para que todas las áreas de la clínica tengan la misma información, el soporte informático y la conectividad a internet permitirá ordenar la atención.
 - Mejora en la programación de las citas: Se debe contar con consultorios y médicos fijos que permita la elaboración de horarios permanentes y que permita implementar un sistema informático mejorado y que el manejo sea de manera simultánea por todas las áreas de la clínica.
 - Mejora en la inducción, entrenamiento y capacitación a los trabajadores del área de admisión de pacientes quienes serán los encargados de ser los primeros en recibir, ofrecer y brindar los servicios de la clínica, desarrollando sus habilidades y destrezas en la atención al usuario.

3.1.1.5. Plan de Capacitación y entrenamiento

La competitividad de las organizaciones que prestan servicios de salud se incrementa constantemente, la mayoría de ellas busca siempre nuevas alternativas de mejorar su eficiencia y la calidad en los servicios que brindan, es por eso por lo que la capacitación del capital humano es muy importante.

- Enfoques que considerar en la propuesta de capacitación:
 - Conocimiento de los objetivos que se encuentran en el “Plan estratégico de la organización”: Cada uno de los integrantes de la organización deben de conocer cuál es el plan y los objetivos que la organización espera para la clínica, conocimiento de la visión, misión, fortalezas y debilidades.
 - Liderazgo efectivo por parte de los jefes y directivos con el ejemplo: El personal responsable del manejo de otras personas, tiene que tener

- ciertas destrezas y habilidades para que puedan influir en sus subordinados, haciéndolos identificarse y comprometerse con la clínica.
- Conocimiento del manual de funciones y cargos: la inducción es muy importante al contratar un nuevo personal que atenderá en el área más sensible de la clínica que es la de admisión de pacientes
 - Enfocarse en el conocimiento del flujograma de los procesos de atención: El manejo correcto y conocimiento de los procesos de atención tiene que estar sistematizado y hacer de conocimiento de todas las áreas involucradas.
 - Participación de trabajo en equipo: La participación de todos los involucrados en la atención al paciente tiene que ser consciente de que el trabajo en conjunto les permitirá la consecución de lo planeado.
 - Uso de los recursos de la clínica de modo eficaz: Los recursos de la clínica están disponibles para todos siempre y cuando su uso sea racional y eficiente.
 - Enfoque en las necesidades de los pacientes: Se basa en cubrir las necesidades de los pacientes que acuden por una cita y ser atendidos por médicos especialistas en su área.
 - Inteligencia emocional: Desarrollar la capacidad de percibir lo que el paciente espera del servicio y con esto tomar la mejor decisión para atenderlo.
 - Fidelización de los pacientes: el conocimiento de que cada uno de los que usan nuestro servicio forman parte primordial de la organización y prospere debe quedar claro para todos los miembros que trabajan en la clínica.

Ilustración 12: Cronograma de cumplimientos de capacitación

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTOS DE LA CAPACITACIÓN														
Área por capacitar	Encargado de la capacitación RRHH	Descripción de la capacitación	Meses											Nivel de cumplimiento esperado
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Admisión de pacientes	Directivos y gerentes	Objetivos y plan estratégico	X							X				100%
		Liderazgo y coaching		X							X			100%
	Jefes de área	Inducción del manual de funciones y cargos			X							X		100%
		Conocimiento del flujograma del proceso de atención sistematizada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
		Trabajo en equipo			X							X		100%
		Uso de los recursos de la clínica de manera eficiente			X							X		100%
		Enfoque en las necesidades de los pacientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
						X						X		100%
	Capacitador externo	Inteligencia emocional			X							X		100%
		Fidelización de pacientes			X							X		100%

Fuente: Elaboración propia

- B. Se propone elaborar un diagnóstico en cuanto al tipo de atención a cada uno de los pacientes en base a encuestas respecto al servicio brindado, generando confiabilidad en los servicios de salud que se promete entregar.
Formato de Encuesta de Satisfacción del Cliente (ANEXO 5)

Proceso de la Investigación:

La Encuesta: es una herramienta de investigación que se usa para conocer a los clientes y conocer cuáles son sus gustos y preferencias, esta técnica puede ser de manera escrita o verbal a través de preguntas que se encuentran en un cuestionario elaborado previamente.

1. Delimitaremos los objetivos y formularemos el problema de la investigación

Elaboraremos una lista de todos los ámbitos y áreas que queremos analizar y tener información; El planteamiento del problema debe de ser de manera clara y exponiendo el problema de manera específica.

2. Determinación de los objetivos de los problemas específicos.

Aquí se pretende lograr cada una de las etapas que nos mostrara la investigación, siendo muy conveniente los objetivos a evaluar todos los resultados.

3. Procederemos a la elaboración de las preguntas para el cuestionario y procedimientos a realizar.

Aquí consideraremos los siguientes objetivos: alcance o magnitud, población o clientes y la verificación de cada una las hipótesis mediante el procedimiento de encuesta personal.

4. Cuestionario Piloto

Esta será una prueba que se realizara a personas que acuden a la clínica a recibir el servicio.

5. Construcción de la muestra

Verificaremos la población de interés para la muestra que sea fiable y válida para el objeto de estudio.

6. Se seleccionará a los entrevistadores encargados de las entrevistas para que lo desarrollen de la manera adecuada.

7. Momento de la encuesta.

Verificar que se realice de la manera correcta, como poner la fecha en la que se realizó y que se realice en el tiempo estimado para cada pregunta se dé correctamente a las personas correctas como pacientes, familiares u acompañantes.

8. Vaciar la información dada por los pacientes a cada una de las preguntas.
9. Análisis de las respuestas en una tabla de valoración.
10. Redactar el informe con los resultados dados por los pacientes que servirán para el conteo y puntaje otorgado a las respuestas.

Ventajas:

- Los entrevistados colaboran con el entrevistador ya que pueden aclarar sus dudas
- Da la posibilidad de realizar las entrevistas de manera cómoda y sin apuros en el mismo lugar en que se están suscitando los acontecimientos
- Evita la influencia de otras personas
- Se mostrará un alto índice de respuestas objetivas

Desventajas:

- Este tipo de encuesta requiere de mayor inversión en tiempo, dinero y entrevistadores
- El entrevistador puede influenciar en las respuestas, para lo cual debe ser entrenado y preparado para mantenerse al margen

FICHA TECNICA DE ENCUESTA REALIZADA A LOS PACIENTES DE LA CLINICA NARANJAL

Grupo Objetivo	Pacientes de la Clínica Naranjal
Técnica usada	Cuantitativa Cualitativa
Clase de Investigación	Descriptiva Las preguntas que se realizaran son para determinar e identificar la calidad de servicio en las diferentes áreas de la clínica que intervienen en la atención al cliente.
Instrumento	100 encuestas realizadas a los pacientes y usuarios de la clínica
Total, de pacientes contactados	100
Trabajo de campo	Fecha: octubre 2016

Resultado de la encuesta realizado a los pacientes de la Clínica Naranjal

- I. **Ficha de identificación:** En esta primera parte de la encuesta se preguntará al encuestado, el motivo de su visita a la clínica y como se enteró de ella.

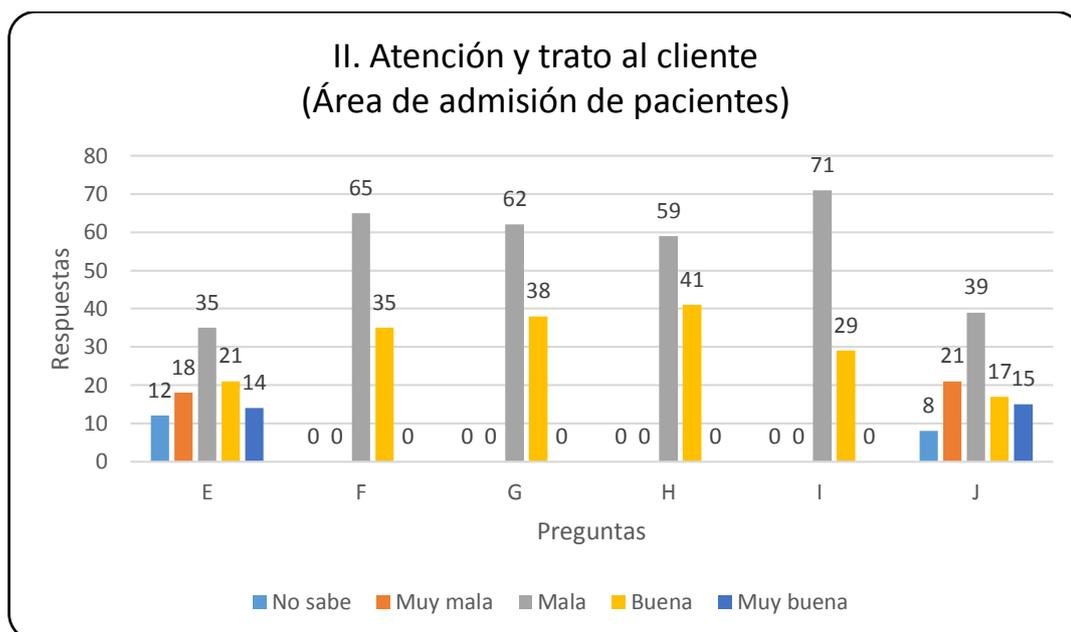
CLINICA NARANJAL	N° _____ Fecha: _____
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
I. FICHA DE IDENTIFICACIÓN	
A. ¿Como se enteró de la clínica? _____	
B. Es usted: a. Paciente () b. Familiar () parentesco: _____ c. Acompañante () relación: _____	
C. ¿A que área de la clínica acudió? a. Consulta externa () b. Hospitalización () c. emergencia () d. otro () ¿cuál? _____	
D. ¿Qué especialidad vino a buscar? _____	

II. Atención y trato al cliente (Área de admisión de pacientes):

En esta parte de la encuesta podremos identificar cual fue la primera impresión del cliente

Información recibida sobre los servicios de la clínica							
		No sabe	Muy mala	Mala	Buena	Muy buena	Total
E.	¿Cómo percibió la atención en el módulo de admisión de pacientes?	12	18	35	21	14	100
F.	¿Quedo satisfecho con la hora de la cita que le dieron?	0	0	65	35	0	100
G.	¿Le solicitaron sus datos personales y de contacto para el llenado de su historia clínica?	0	0	62	38	0	100
H.	¿La información que recibió por parte del área de admisión fue clara?	0	0	59	41	0	100
I.	¿Las indicaciones para su atención dada por el área de admisión fue lo que esperaba?	0	0	71	29	0	100
J.	¿Cómo percibió el trato brindado por el personal del área de admisión de pacientes?	8	21	39	17	15	100

Ilustración 13: Gráfica de Atención y trato al cliente (Área de admisión de pacientes)



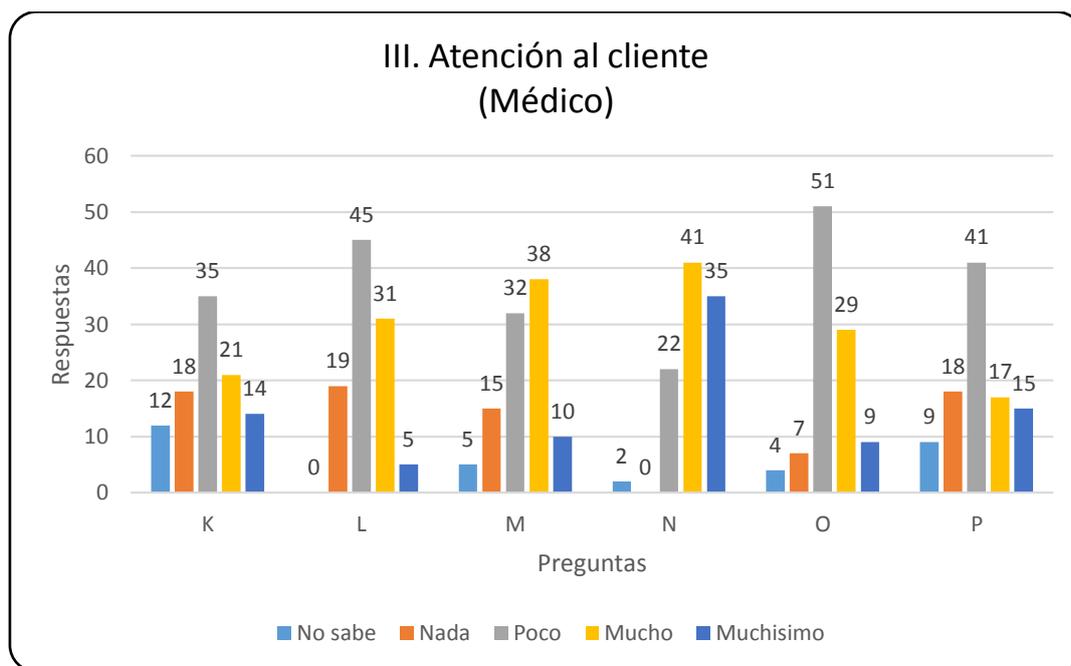
Fuente: Elaboración propia

III. Atención al cliente (Médico)

En esta parte de la encuesta las preguntas serán referentes a la apreciación de la atención de los médicos.

Información recibida sobre la atención de los médicos		No Sabe	Nada	Poco	Mucho	Muchísimo	Total
K.	¿Qué tanto el médico le permitió hablar sobre su estado de salud?	12	18	35	21	14	100
L.	¿Qué tanto el médico le explico sobre su estado de salud?	0	19	45	31	5	100
M.	¿Qué tanto el médico le explico el tratamiento que debe seguir?	5	15	32	38	10	100
N.	¿Qué tanto el médico le explico sobre los cuidados que debe seguir?	2	0	22	41	35	100
O.	¿La información que le dio el médico le fue clara?	4	7	51	29	9	100
P.	¿Qué tanto le resolvieron el problema de salud por la que acudió a la clínica?	9	18	41	17	15	100

Ilustración 14: Gráfica de atención al cliente (Médico)



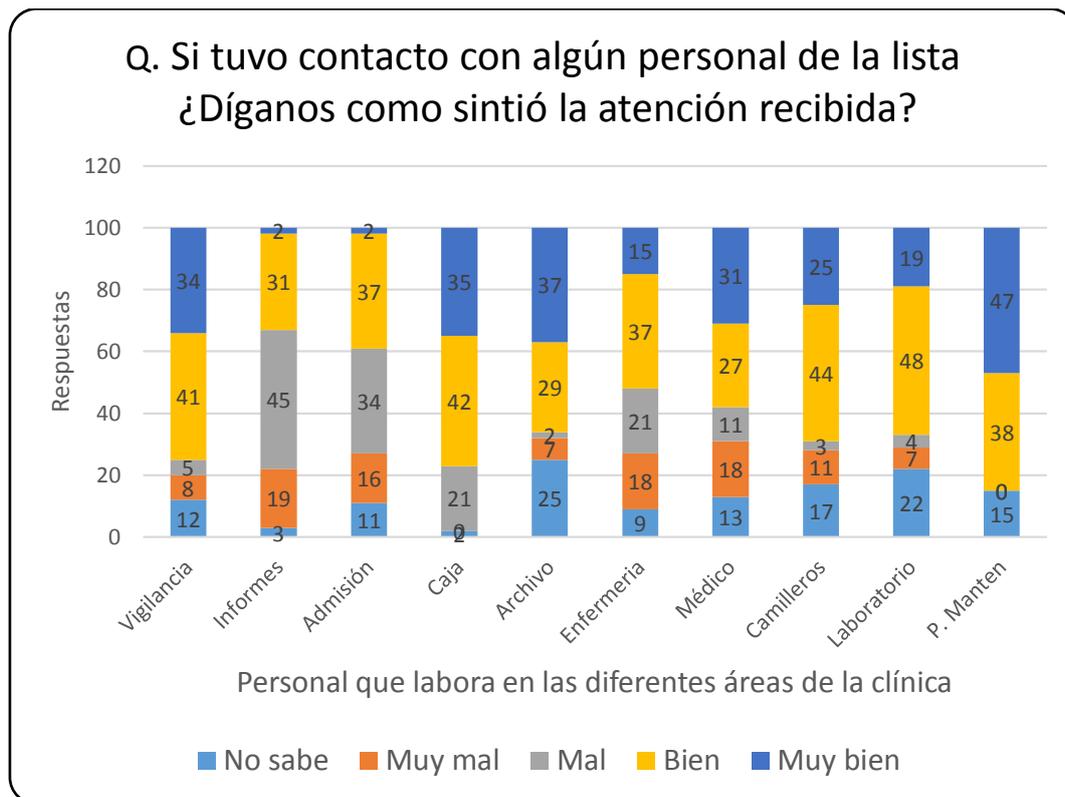
Fuente: Elaboración Propia

IV. Atención al cliente en general (por todo el personal de la clínica)

Esta parte de la encuesta podrá mostrarnos de manera general como sintió el paciente la atención de la clínica

Q. Si tuvo contacto con algún personal de la siguiente lista ¿Díganos como sintió la atención recibida?		No sabe	Muy mal	Mal	Bien	Muy bien	Total
a.	Vigilancia	12	8	5	41	34	100
b.	Informes	3	19	45	31	2	100
c.	Área de Admisión de pacientes	11	16	34	37	2	100
d.	Caja	2	0	21	42	35	100
e.	Archivo clínico	25	7	2	29	37	100
f.	Enfermería	9	18	21	37	15	100
g.	Médico	13	18	11	27	31	100
h.	Camilleros	17	11	3	44	25	100
i.	Laboratorio	22	7	4	48	19	100
j.	Personal de Mantenimiento	15	0	0	38	47	100

Ilustración 15: Gráfica ¿Cómo se sintió con la atención recibida en la clínica?



Fuente: Elaboración Propia

- C. Se propone implementar un manual de contingencia ante cualquier imprevisto que pueda surgir en el proceso de servicio. El rol que desempeñan los responsables de las áreas se torna más álgido cuando producido una falla en el servicio se tiene que actuar rápido, apropiada y correctamente. Manual de Contingencia (ANEXO 6)
- D. Se sugiere generar una comunicación de empatía entre los encargados del área de admisión de pacientes, escuchando, observando, prestando atención, adaptándose y mostrando flexibilidad, al brindar de manera adecuada lo que los pacientes requieren.
- E. Se sugiere la evaluación a los colaboradores después de una capacitación de todas las áreas que dependen de la seguridad en la calidad de servicio de salud para inspirar confianza y la credibilidad necesaria hacia la institución.
- F. Se sugiere diseñar, implementar, monitorear y supervisar un nuevo flujograma de los procesos de servicios, que se originan en necesidades o

deseos no identificados en los pacientes, que concluye con la satisfacción plena de los mismos. Flujograma del servicio de atención al cliente del área de admisión de pacientes (ANEXO 9)

3.2. Alternativa de solución al problema específico 1:

Problema específico: 1. ¿De qué modo la selección de personal influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?

Respuesta:

A. El proceso de selección de personal influye de tal manera que, al momento de identificar el talento, existe la posibilidad de que su desempeño sea eficiente.

Se debe tener claro los pasos a seguir en cada proceso que conlleva a la selección.

Se sugiere aplicar test de conocimiento, evaluar el nivel que tiene, así como también medir la capacidad de como el postulante puede desenvolverse ante un problema, todo esto nos ayudara a tener claro el perfil del profesional que ocupara el puesto que se requiere cubrir.

B. El conocimiento, la habilidad y la actitud están relacionadas entre sí y se vinculan con el desempeño del colaborador; es por ello por lo que dentro de la selección de personal también nos enfocamos en la selección por competencias.

Se sugiere implementar un formato de evaluación durante el periodo que se encuentra en proceso de inducción, es donde podremos medir las habilidades y las actitudes que tiene el trabajador.

C. Se propone al momento de seleccionar al personal utilizar herramientas de valoración de perspectiva en cuanto a ética personal, en el proceso de selección, siendo este un desafío de mucha importancia para la organización al momento de la selección del personal idóneo.

- D. Se propone realizar el análisis de puestos en base al plan estratégico, siendo el capital humano el factor primordial en la calidad del trabajo en el servicio a los pacientes.

3.3. Alternativa de solución al problema específico 2:

Problema específico: 2. ¿En qué medida las competencias gerenciales influyen en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?

Respuesta:

- A. Se sugiere implementar métodos de trabajo por parte de la gerencia en base a una visión macro y micro en cuanto a la gestión comercial de la clínica.
- B. Se sugiere implementar una herramienta de gestión como es el plan estratégico que ayude a direccionar a la organización para el logro de sus objetivos y de una visión compartida.
- C. Se sugiere la capacitación del jefe de área para que este motivado y comprometido con su cargo. El objetivo de esta actividad es contribuir en la consecución de las metas de la clínica de manera eficiente de manera responsable con muestras de objetivos claros y éticos.
- D. Se propone el trabajo en conjunto con el área de recursos humano, y la gerencia para poder cumplir con las metas que se desea, haciendo conocer las necesidades que tiene el paciente a través de la inducción del Protocolo de atención de servicio al paciente (ANEXO 7).
- E. Se sugiere que la gerencia cuente con la capacidad para resolver problemas que puedan surgir en el área de admisión de pacientes que son quienes están de cara al paciente y conoce la necesidad del área quienes saben lo que necesitan para poder brindar un servicio de forma eficiente y de calidad.

F. Se sugiere contar con una gerencia que desempeñe y que imparta el Liderazgo y el coaching a todos los miembros de la organización, trabajando principalmente con el área de recurso humanos mediante evaluaciones de desempeño al personal, implementando un plan de reconocimiento en la cual se reconozca sus logros y buen desempeño en las funciones encomendadas. Se debe comunicar a toda la organización y de manera pública sobre este reconocimiento sobre quien fue el trabajador del año, este reconocimiento debe ser otorgado directamente por la gerencia en el área en que labora, haciendo conocer sus logros y del porque fue elegido.

3.3.1. Capacidad de atención de la Organización

Capacidad de Atención al Usuarios en la Clínica Naranjal

Al investigar este proyecto, identificamos, evaluamos y determinamos la capacidad de atención a usuarios en los servicios de consulta externa brindados en clínica naranjal, en los distintos meses del año.

Primero se seleccionó 4 servicios:

Consulta Medicina	Consulta Pediatría
Consulta Obstetricia	Consulta Nutrición

Luego verificamos las atenciones diarias en todo un mes por cada servicio seleccionado.

SERVICIOS	MES: ENERO - 2016																														TOTAL DE ATENCIONES EN EL MES (PACIENTES)
	1 V	2 S	3 D	4 L	5 M	6 M	7 J	8 V	9 D	10 D	11 L	12 M	13 M	14 J	15 V	16 S	17 D	18 L	19 M	20 M	21 J	22 V	23 S	24 D	25 L	26 M	27 M	28 J	29 V	30 S	
CONS. MEDICINA	15	13	10	17	21	15	19	17	23	10	16	19	12	18	15	11	12	19	21	21	14	19	23	14	19	16	12	21	17	21	500
CONS. PEDIATRIA	20	30	26	23	15	30	29	16	13	0	12	26	30	20	18	25	0	28	25	20	30	30	25	0	28	15	18	14	15	19	600
CONS. OBSTETRICIA	25	23	26	23	28	29	22	26	21	12	27	24	28	23	25	29	10	28	26	23	24	23	27	10	21	24	22	25	25	21	700
CONS. NUTRICION	17	15	21	15	13	15	23	11	12	0	15	15	12	14	16	17	0	17	12	16	12	13	11	0	15	12	12	15	22	12	400

Fuente: Elaboración Propia

En base a este método logramos diseñar y plasmar las cantidades de forma mensual y lograr obtener un cuadro anual, graficado en dos semestres.

Datos importantes:

Horario de atención en clínica naranjal:

Lunes a sábado: 08: 00 am. – 10:00pm

Domingos y feriados: 08: am – 1: 00 pm

Horario de Admisioncitas:

Primer Turno: lunes a sábados: 08:00 am – 4:00 pm

Segundo Turno: lunes a sábados: 2:00 pm – 10:00 pm

Tercer Turno: Domingos y feriados: 08:00 am – 1: 00 pm

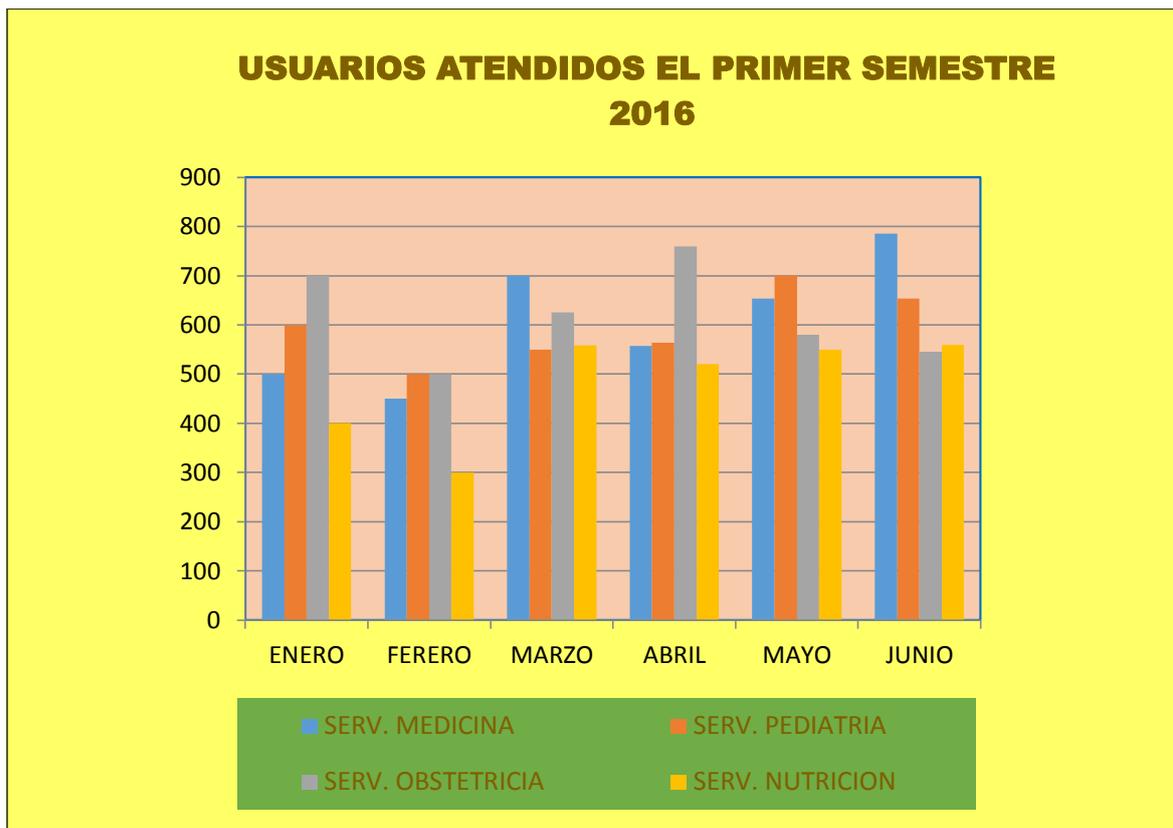
CLINICA NARANJAL

USUARIOS ATENDIDOS EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2016

MESES	SERV. MEDICINA	SERV. PEDIATRIA	SERV. OBSTETRICI A	SERV. NUTRICIO N
ENERO	500	600	700	400
FERERO	450	500	500	300
MARZO	700	550	625	558
ABRIL	557	564	760	520
MAYO	654	700	580	550
JUNIO	786	654	545	560

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 16: Gráfica de Atención al Usuario en el Primer Trimestre de 2016



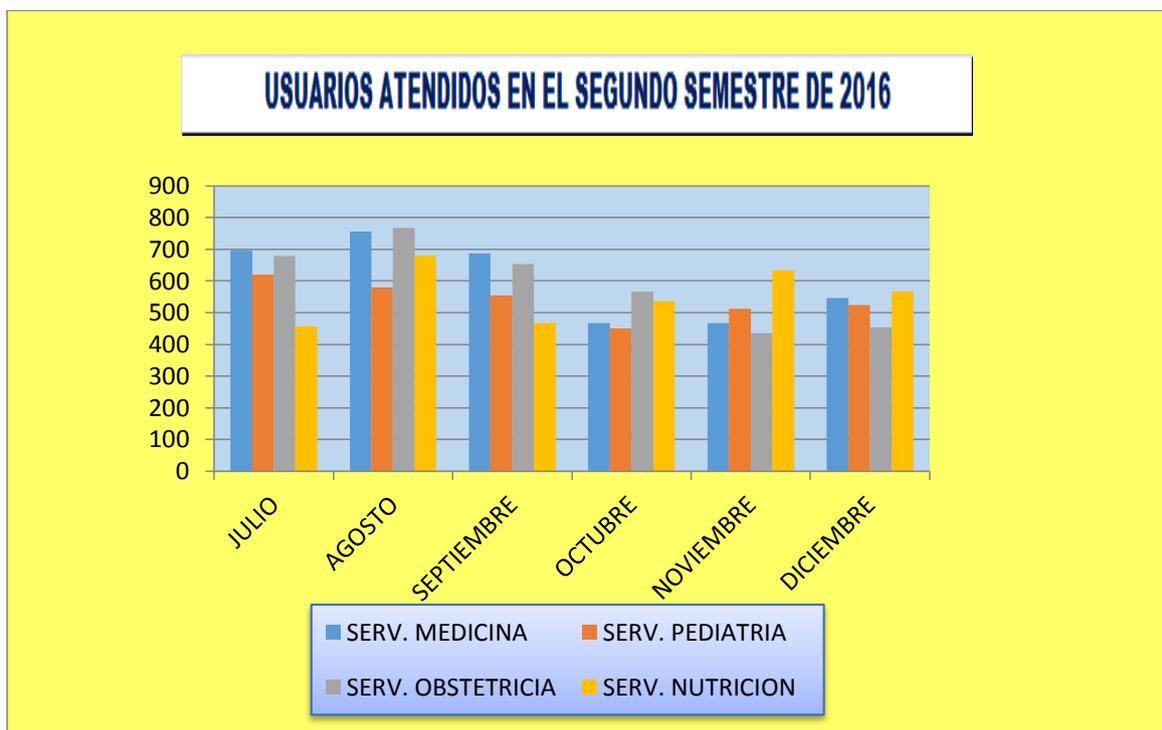
Fuente: Elaboración Propia

CLINICA NARANJAL
USUARIOS ATENDIDOS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2016

MESES	SERV. MEDICINA	SERV. PEDIATRIA	SERV. OBSTETRICIA	SERV. NUTRICION
JULIO	698	620	678	458
AGOSTO	756	580	768	680
SEPTIEMBRE	687	554	654	467
OCTUBRE	467	450	567	536
NOVIEMBRE	468	512	435	634
DICIEMBRE	546	525	453	567

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 17: Gráfica de Atención al Usuario en el Segundo Semestre de 2016



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la información obtenida, concluimos que es importante identificar la demanda y de los posibles beneficios. Por otro lado, hemos notado lo siguiente:

- Que en muchas fechas hay alta demanda, significa que el personal encargado del área de admisión debe estar preparado para poder cumplir las expectativas del paciente.
- De acuerdo con las encuestas realizadas anteriormente en cuanto a la satisfacción del paciente con respecto al área de admisión que resulto mala en su mayoría, es debido también a la demora en cuanto a la atención, y esto es a consecuencia a que existe falta de personal.
- Se ha notado también que los domingos la atención es solo hasta el mediodía y que también hay demanda significativa.

Se recomienda incorporar una trabajadora para que la atención sea rápida y eficiente.

3.3.2. Documentos de Gestión que participan en la mejora de la atención al cliente

Documentos que se sugiere implementar:

En el ámbito de toda organización se cuenta con documentos de apoyo y gestión con manuales y normas que incluyen las pautas o leyes que permiten organizar el desenvolvimiento de los trabajadores, estas normas deben mostrar lo propuesto en el planeamiento estratégico como la misión y visión de la empresa y todos los niveles de organización deben de conocerla y ser, estos documentos deben de ser claros.

1. Manual de organización y funciones (MOF). En este documento técnico y de gestión formal que sirve para especificar las funciones básicas de los colaboradores, que deberán ser adoptados por todo el personal que labora en la organización, contiene el organigrama empresarial, la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. Y en muchos casos se describe cada puesto con el perfil y los indicadores de evaluación. Es de suma importancia en el proceso de inducción del personal, en el perfeccionamiento y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación. (ANEXO 3)

2.-Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional. - Es un documento que requiere constante actualización y participación de todos para mantenerse vigente. La seguridad y salud en el trabajo es unos de los pilares en la actividad laboral, contiene un sin número de elementos interconectados entre sí, que busca establecer las política de seguridad y salud en el trabajo, promoviendo un cultura de prevención de riesgos a fin de evitar la ocurrencia de incidentes como: accidentes y enfermedades ocupacionales después de la mejora de las condiciones de trabajo en la realización de las actividad con el propósito de proteger y cuidar a los empleadores y colaboradores. (ANEXO 11)

3.- Política interna de prevención y sanción del hostigamiento sexual. - Mediante el “Decreto Supremo N°010-2003-MIMDES, publicado el 26 de noviembre de 2003, se aprobó el reglamento de la ley N 27942. Ley de la Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual”.

Es como consecuencia del marco legal señalado y de la preocupación de toda empresa, asegurar una atmosfera agradable y grata que proteja la seguridad, la salud física y psíquica de los colaboradores.

4. Políticas de Calidad. -

Este documento establece los objetivos y los estándares de calidad de la clínica, aquí se describe sus políticas de calidad y todos los instrumentos con los que se cuenta para lograr los objetivos fijados y los compromisos a desarrollar en los procedimientos y procesos aplicados en los formatos y procesos.

5. Registro de atención de Reclamos. -

Este documento sirve para facilitar al sistema de reclamos de manera abierta y responsable registrando los reclamos de los pacientes, nos hará aumentar las habilidades para reconocer, resolver e identificar las tendencias de las causas de los reclamos, el cual nos permitirá mejorar los procesos y las habilidades del personal responsable en el registro de una base de datos, que nos permitirá dar solución y reducir las quejas o reclamos. (ANEXO 12)

6. Plan de Contingencia y continuidad del negocio. -

Estar preparado para reaccionar y protegerse ante cualquier incidente de seguridad que pueda llegar a dañar la capacidad operativa o hacer que peligre el negocio debe de estar controlado con una capacidad de respuesta rápida y de manera eficaz para recuperar las actividades en un plazo de tiempo promedio o manejable que no perjudique el negocio, analizando los resultados y los motivos del incidente.

En caso de desastres se debe de estar preparado para atenuar el impacto financiero, recuperar nuestra imagen positiva y reputación con proyectos de continuidad, implantando el plan de contingencia.

7. Plan de Capacitación. -

La capacitación de los colaboradores son esfuerzos que ofrecen las organizaciones para trabajar en el desarrollo de los conocimientos y habilidades como valor agregado en los trabajos del día a día orientados a los fortalecimientos de cada uno de los miembros de la clínica. (Ilustración 12- pág. 61)

Los elementos que se consideraran son:

- Diagnóstico y entrenamiento para mejorar el desempeño.
- Elaborar el cronograma de actividades de capacitación y entrenamiento, el cual permite actualizar los conocimientos de carácter formativo en cada uno de sus puestos.
- Implementación de un programa que permita a cada colaborador ver sus avances en técnicas de dominio de sus puestos de trabajo.
- Contar con capacitadores experimentados en cursos y talleres específicos para cada cargo.

8. Evaluación de desempeño. -

En la actualidad el capital humano es el recurso de primordial importancia en las organizaciones, En este caso el uso de las herramientas de evaluación debe ser bien utilizada, ya que de ella depende llevar adelante las estrategias de las empresas reconociendo sus fortalezas en las actividades ejecutadas, buscando a partir de los resultados de la evaluación, mejorar y optimizar en cada uno de los puestos que desempeñen con la retroalimentación adecuada para el éxito y la continuidad de la clínica. (ANEXO 10)

9. Proceso de Contratación de Personal. -

Este proceso es responsabilidad del área de Recursos Humanos, el propósito es fortalecer las áreas con los servicios y necesidades adecuadas, tomando en cuenta que el colaborador cuente con el perfil adecuado para el puesto.

3.4. Alternativa de Solución al problema específico 3:

Problema específico: 3. ¿De qué manera las habilidades y destrezas influye en la calidad del servicio al cliente en el área de admisión de pacientes en la Clínica Naranjal, Los Olivos 2016?

Respuesta:

A. Se debe realizar capacitaciones para los trabajadores, sobre sensibilización en atención al cliente, de esta manera vamos a conseguir que el personal de un servicio de calidad en habilidades técnicas y habilidades blandas.

Se propone realizar las capacitaciones 2 veces al año, el cual el tema a abarcar serían los siguientes:

- ✓ Atención al cliente externo e interno
- ✓ Manejo de emociones y presentación personal

- ✓ Ley de protección de datos
- ✓ Conocimiento de la fase preanalítica de los servicios que prestamos

B. Analizar las condiciones del entorno, debido a los cambios sociales que vivimos constantemente, y diseñar nuevas estrategias para la satisfacción de la necesidad del paciente actual.

Se propone diseñar un Manual de Contingencia (ANEXO 6) en el control de las emociones para cada eventualidad que se pueda presentar en el proceso de atención al paciente, como, por ejemplo:

- Los reclamos de pacientes.
- Citas mal programadas
- Respuestas a la brevedad ante un reclamo

C. La política de la organización permite lograr uniformidad con todas las áreas involucradas, y a su vez busca mejorar su imagen institucional.

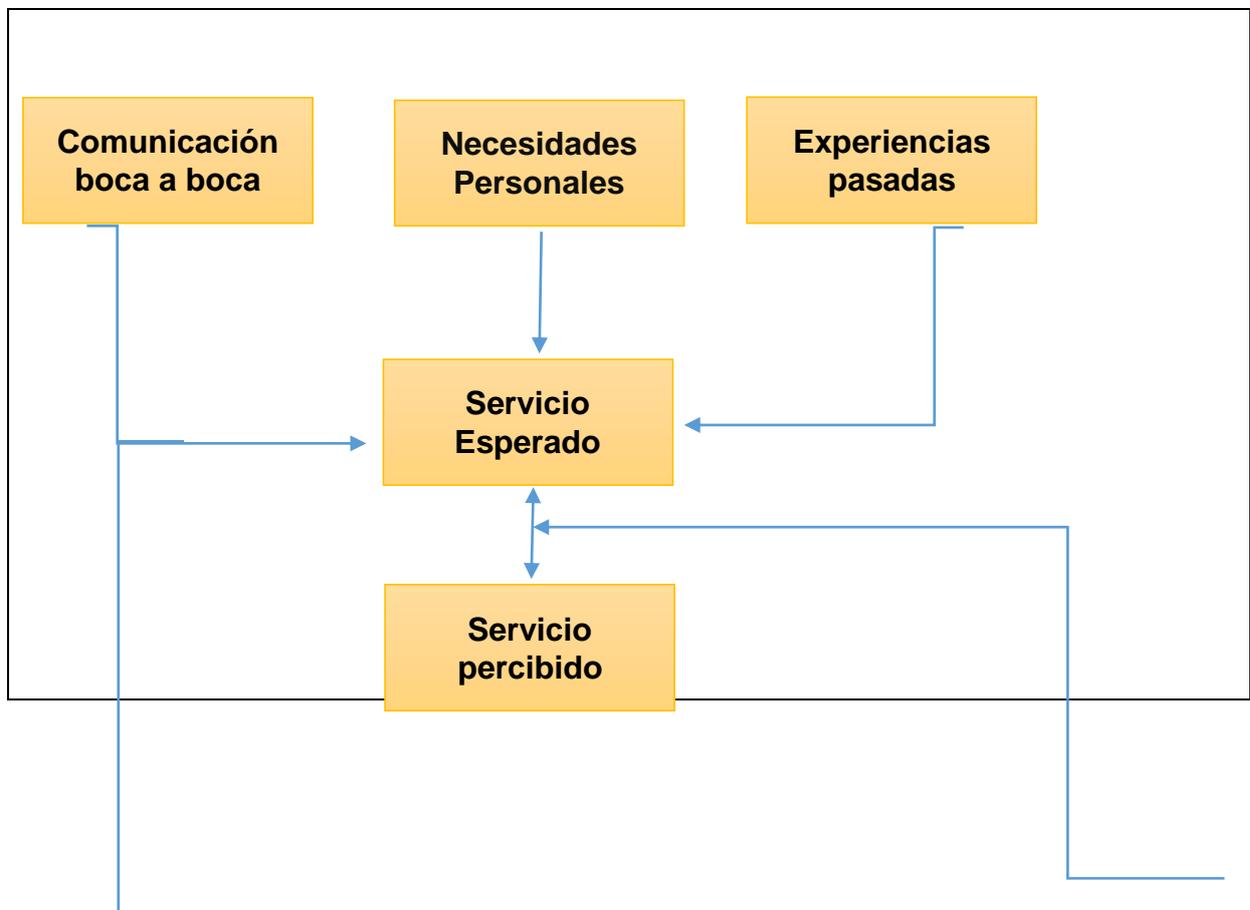
Se propone que el personal que labora en el área debe conocer las políticas de la empresa, de esta manera se logra el buen funcionamiento de las actividades que se le asigna al nuevo miembro, teniendo en cuenta los lineamientos que la empresa tiene.

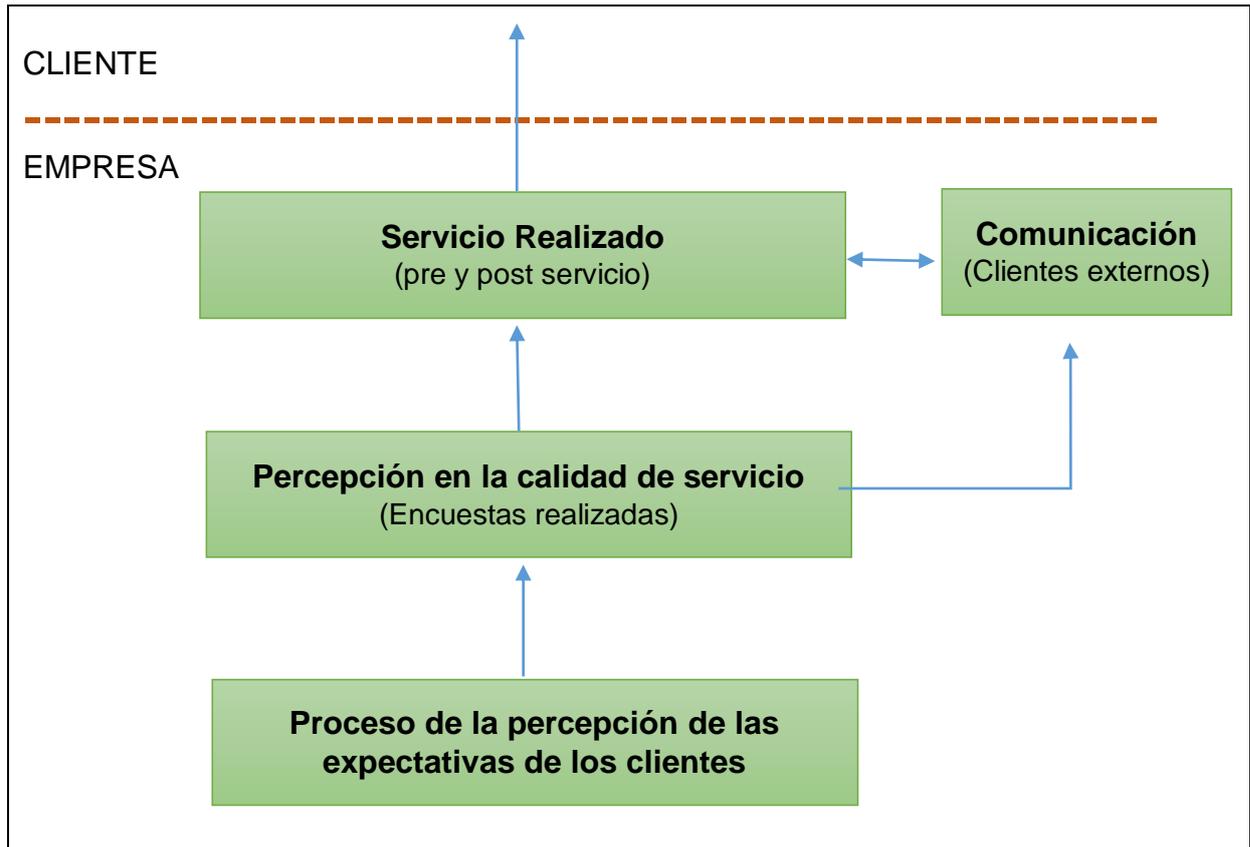
Para esto en el proceso de contratación se debe otorgar las políticas de la empresa, los manuales de procedimiento, funciones y los flujos que debe seguir para las actividades que va a realizar en el puesto que esta asignando.

D. Se propone realizar un sistema tradicional de capacitación y entrenamiento, la aplicación de casos de situaciones específicas reales o simuladas sirve para que las personas en capacitación aprendan sobre el control de sus emociones, pone en práctica sus habilidades como sonreír siempre, aprender a escuchar a los pacientes y reconocer sus destrezas en el cargo como ser proactivos, adelantarse a los hechos y aprendiendo a solucionar problemas de manera deseable en circunstancias a las que le han sido presentadas. Para lo cual contarán con sugerencias de capacitadores y aprenderán a tener iniciativa en las soluciones de los casos, que le servirá

para aprender gracias a los casos que estudie y pueda desarrollar habilidades para tomar las decisiones precisas.

Ilustración 18: Análisis de la perspectiva de los clientes en cuanto a servicio





Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

De la investigación realizada se llega a las siguientes conclusiones:

1. Al concluir el trabajo de investigación se identifica que la Clínica Naranjal presenta debilidades tanto internas como externas en el área de la admisión de pacientes, en cuanto a la calidad del servicio al cliente. Ya que no cuenta con una cultura organizacional positiva, generando en esta área la falta de comunicación asertiva en cada uno de los colaboradores, además se aprecia claramente el desconocimiento de los documentos de gestión necesarios para la atención al cliente y los procedimientos correctos a realizar que permita optimizar el capital humano de manera eficiente.
2. El personal que labora en el área de admisión de pacientes no cumple con el perfil profesional adecuado para el puesto, siendo esta un área muy importante y sensible en la atención a los clientes es preciso que el reclutamiento del personal este bien dirigido y establecido.
3. La unidad de Recursos Humanos es la encargada de supervisar, capacitar y entrenar a los colaboradores de esta área, ellos no cuentan con un cronograma de capacitación que permita establecer estrategias de atención a los clientes de manera efectiva.
4. No cuentan con herramientas administrativas que permitan medir el desempeño del capital humano y que ayuden a mejorar el servicio de atención al cliente.
5. No cuentan con un sistema de comunicación integrado y sistematizado para todas las áreas de la clínica, que permita mejorar la calidad en la atención del servicio al cliente.
6. No se cuenta con un plan de marketing para mejorar la imagen y marca de la clínica que permita la fidelización de los pacientes.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia debe de reestructurar su plan estratégico, ya que esta permitirá analizar la situación actual en la que se encuentran, se debe de priorizar el plan de acción a tomar ante las debilidades internas y externas que presenta la clínica Naranjal con el análisis FODA en todos los niveles de la organización. El capital humano es el principal activo de la organización, es por eso por lo que la cultura organizacional que se debe impartir debe de tener una sola visión de futuro. Se debe de dar a conocer los documentos de gestión que son necesarios para la mejora en la atención al cliente como es el manual de Funciones, el cronograma de actividades diarias, el manual de contingencia ante imprevistos o quejas, el protocolo para la atención de servicio al cliente y el flujograma de proceso de atención a seguir para el procedimiento adecuado en cuanto a calidad en el servicio de atención.
2. El perfil profesional adecuado para el puesto de admisioncita debe de ser determinado y elaborado por profesionales conocedores de la selección de personal, definiendo primero la actividad que se va a realizar, segundo la responsabilidad y los estándares de desempeño deseados y por último, cumplir con las habilidades interpersonales y destrezas deseadas para un cargo que requiere de eficacia y eficiencia del colaborador en el puesto a asumir.
3. La propuesta de capacitación que sugerimos debe de figurar en el plan estratégico de acuerdo a los objetivos de la organización, esta estrategia debe de estar encabezado por el área de RR HH con los jefes de cada área, mostrando liderazgo en el cumplimiento de las capacitaciones y entrenamiento con un nivel de cumplimiento al cien por ciento, El cronograma de capacitación que proponemos se enfoca en las necesidades de los pacientes, manejando la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, el manejo correcto y adecuado de los procesos de atención y el uso de los recursos de manera eficiente.
4. Las herramientas administrativas que sugerimos servirán para mejorar la capacidad y calidad de atención por parte del capital humano, contando con

una gerencia que imparta liderazgo y coaching que motive a los colaboradores, en búsqueda de la calidad en el servicio se deberá aplicar el círculo de mejora continua que nos permitirá planificar, hacer, verificar y actuar en búsqueda de resultados efectivos, otra importante herramienta es la Evaluación de desempeño 360°, para lo cual proponemos un formato de evaluación de desempeño que se realizara con la participación de todos los miembros involucrados en la atención y nos permitirá realizar la retroalimentación en búsqueda de resultados efectivos.

5. Contar con equipos tecnológicos modernos, con sistemas informáticos adecuados, que permita que todas las actividades que se realicen a partir de la primera atención del paciente en el área de admisión también estén interconectadas con la demás áreas de la clínica, como por ejemplo el Sistema Spring salud, el cual nos permitirá crear desde una base de datos para las historias clínicas y seguir con los procedimientos de atención como el flujograma de procesos de atención que proponemos que permitirá una efectiva atención de servicio.

6. El plan de Marketing y fidelización de los pacientes se debe realizar mediante el formato de encuestas que se propone de manera permanente, las cuales les permitirá conocer cuáles son los gustos y necesidades de los pacientes, en cuanto a la calidad de atención que están recibiendo y como lo percibe, diseñando programas y paquetes integrales de atención de salud, promocionándolos en la página web, redes sociales y medios de comunicación cercanos a la clínica

Referencias

Libros

Forma básica

- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. En M. Alles, *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (págs. 96-98). Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza, L. (2016). Dirección de Recursos Humanos; El factor humano. En L. Arbaiza, *Dirección de Recursos Humanos; El factor humano* (págs. 103-123). Lima: Ediciones Esan.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos- El Capital*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *El Capital humano de las Organizaciones*. 144-146: Mc Graw Hill.
- Deming, W. (2015). Analizar y usar la retroalimentación del cliente. En J. Evans, & W. Linsay, *Administración y control de la calidad* (pág. 125). México: Cengage Learning.
- Evans, J. R., & Linsay, W. M. (2015). Administración y Control de la Calidad. En W. James, *Administración y Control de la Calidad* (pág. 208). Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2012). Atractividad y formación. En P. Ferreiro, & M. Alcázar, *Gobierno de personas en las empresas* (págs. 260-263). Lima: PAD, Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2012). Capacitación y formación. En P. Ferreiro, & M. Alcázar, *Gobierno de personas en las empresas* (págs. 256-259). Lima: PAD, Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., & Manuel, A. (2012). Unidad y formación de líderes. En P. Ferreiro, & A. Manuel, *Gobierno de personas en las empresas* (págs. 264-265). Lima: PAD, Escuela de Dirección.
- Garvin, D. (2015). Dimensiones de calidad de bienes y servicios. En J. Evans, & W. Linsay, *Administración y Control de la Calidad* (pág. 103). México: Cengage Learning.
- Izaguirre, M., Reategui, L., & Mori, H. (2014). Calidad y Marketing de los Servicios de salud. En M. Izaguirre, L. Reategui, & H. Mori, *Calidad y Marketing de los Servicios de salud* (págs. 67-69). Lima: Asociacion grafica educativa.

- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. En P. Kotler, & K. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 128). Mexico D.F.: Addison Wesley.
- Nostica, e. (2016). *Como motivar a tus empleados*. Lima: Nostica editorial SAC.
- Olcese, A. (2013). *Relaciones Públicas*. Lima: Nostica Editorial Sac.
- Place, P., & Management, K. (2015). Enfoque en el cliente. En J. Evans, & W. Lindsay, *Administración y Control de la calidad* (págs. 98-124). México: Cengage Learning.
- Place, P., & Management, K. (2015). Perfiles de Calidad. En E. James, & W. Lindsay, *Administración y Control de Calidad* (págs. 97-98). Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). Calidad y Servicio (Conceptos y herramientas). En M. Vargas, & L. Aldana, *Calidad y Servicio (Conceptos y herramientas)* (pág. 51). Bogotá: ECOE.

Revistas

Revista en versión Electrónica

- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Publicaciones Universidad Central de Venezuela*, 23-35. Obtenido de <http://www.servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art1.pdf>

Publicaciones periódicas

Artículos en versión electrónica

- Gestiopolis. (9 de julio de 2006). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>

Periódico

- Comercio, E. (17 de 03 de 2014). Peruanos desapruban atención en hospitales del Minsa y Essalud. *El Comercio*.

Tesis

- Campos, J., De la Torre, M., Quispe, L., & Saucedo, E. (2014). *Propuesta de cambio en la gestión del capital humano y su influencia en la calidad de atención al usuario del banco de sangre Hospital Edgardo Rebagliati 2014*. Lima: Universidad Peruana de la Américas.
- Tabarné, W., & Pérez, A. (septiembre de 2014). *Propuesta de satisfacción en la atención de los usuarios en el centro de salud Max Arias Schreiber de la jurisdicción de la red de salud de Lima ciudad de la dirección de salud II Lima Sur*. Lima: Universidad Peruana de Las Américas.

Material Electrónico

Blog

Lamata Cotanda, F. -R. (17 de octubre de 2013).

sescam.castillalamancha.es/sites/sescam.../manual_calidad_asistencial_de_la_seca.pdf. Obtenido de

https://www.google.com.pe/search?q=atencion+de+calidad+el+afrea+de+atencion+al+cliente+en+las+clinicas+en+espa%C3%B1a&rlz=1C1NDCM_esPE724PE724&oq=atencion+de+calidad+el+afrea+de+atencion+al+cliente+en+las+clinicas+en+espa%C3%B1a&aqs=chrome..69i57.51433j0j

ANEXO 1: RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

1. Historia de la Empresa

La CLINICA NARANJAL es un establecimiento de salud, con cobertura de atención en especialidades médicas. Fue inaugurada por su director médico cirujano el Dr. Jorge William Espinoza Solís con 19 trabajadores entre los que se encontraban médicos, enfermeros/as, auxiliares de enfermería, técnicos y personal administrativo es una clínica relativamente joven porque tiene actualmente 16 años de servicio en el rubro de la atención médica y que se inició como un negocio familiar con atención dirigida a programas maternos.

2. Datos Generales de la Empresa

Razón Social: Mega Salud Naranjal S.A.C.

RUC: 20519143683

Página Web: <http://www.clinicanaranjal.com>

Nombre Comercial: CLINICA NARANJAL

Tipo Empresa: Sociedad Anónima Cerrada

Condición: Activo

Fecha Inicio Actividades: 22 de setiembre de 2001

Actividad Comercial: [otras Actividades Empresariales NCP](#)

CIU: 74996

Dirección Legal: Av. Naranjal 1582

Distrito / Ciudad: Los Olivos

Departamento: Lima

Teléfonos: (01) 5217823

3. Visión:

“Al 2018, ser reconocidos por la ciudadanía como la CLINICA NARANJAL accesible, que presta una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y biótica, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente”.

4. Misión:

“Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicio, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud”.

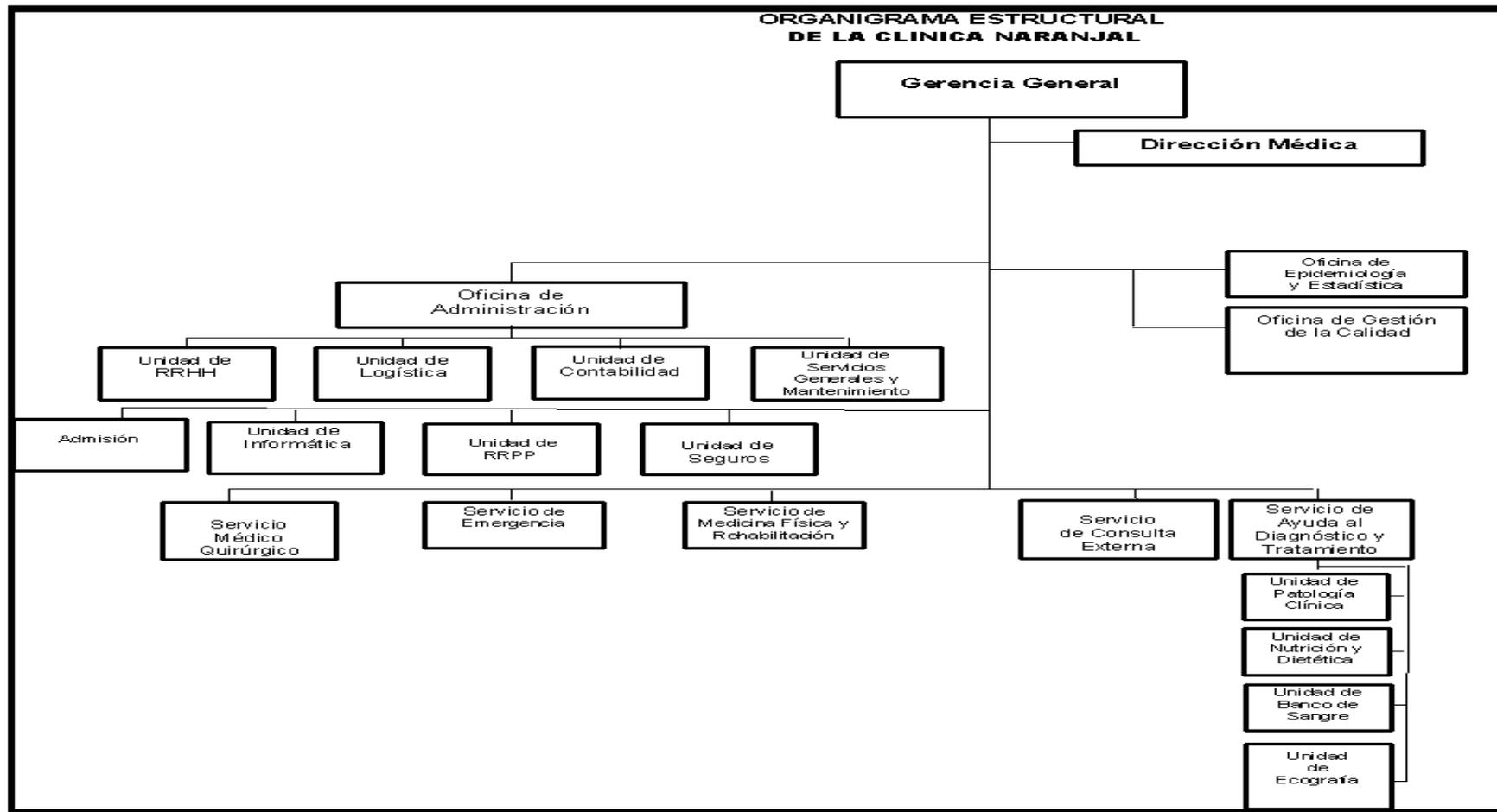
5. Valores

Nos caracterizamos por el trato cordial, amigable, con quienes tenemos relación; desarrollamos una buena capacidad de acogida en la cual el tono de voz, las palabras, expresiones y gestos son amables y transmitidas con la debida compostura.

- **Respeto.** - Todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que se respetará su dignidad y atenderá sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.
- **Inclusión.** - Se reconocerá que los grupos sociales son distintos, por lo tanto, se valorará sus diferencias, trabajando con respeto y respondiendo a esas diferencias con equidad.
- **Vocación de Servicio.** - La labor diaria se cumplirá con entrega incondicional y satisfacción, conservando los valores que ayudan al normal funcionamiento.
- **Compromiso.** - Somos una CLINICA que invierte al máximo las capacidades técnicas y personales en todo lo encomendado.
- **Integridad.** - Demostrar una actitud proba e intachable en cada acción entregada.

- **Justicia.** -Velar por que toda la población tenga las mismas oportunidades de acceso a una atención gratuita e integral con calidad y calidez.
- **Lealtad.** - Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

ANEXO 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Clínica Naranjal

ANEXO 3: FORMATO DE FUNCIONES DE LOS COLABORADORES

FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA CLINICA NARANJAL
1. ESTRUCTURA ORGANICA
1.1. DE LOS ORGANOS DE DIRECCIÓN
1.1.1. Gerencia General
<p>La Gerencia General es el órgano de gestión, conducción y supervisión de la Clínica Naranjal y está a cargo de los siguientes objetivos funcionales: Dirigir y representar legalmente a la Clínica Naranjal, establecer la visión, misión y objetivos estratégicos institucionales en concordancia con los sectoriales y lograr el compromiso del personal para alcanzarlos. Evaluar el logro de los objetivos, metas y estrategias de corto plazo y su eficacia para lograr los objetivos de mediano y largo plazo.</p>
<p>Funciones: Planeamiento estratégico de las actividades de la clínica, Representación legal de la empresa, Dirigir todas las actividades de la empresa, contratación del personal médico y administrativo, aprobación de los presupuestos e inversiones, dirigir todas las actividades de la clínica.</p>
1.1.2. Dirección Médica
<p>La Dirección Médica pertenece al órgano de Dirección de la Clínica Naranjal; está a cargo de un Director Médico y tiene asignadas las siguientes funciones generales: Dirigir, Organizar, coordinar. Disponer, supervisar y controlar el trabajo asistencial de médicos de guardia, técnicos y auxiliares de enfermería de la Clínica.</p>
<p>Funciones: Compra de todos los insumos, coordinación con el cuerpo médico, contratación del personal médico y asistencial, representación en eventos médicos.</p>
1.2. DE LOS ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO
1.2.1. Unidad de Epidemiología, Estadística y Salud Ambiental.
<p>Es el órgano, encargado de la vigilancia en salud pública, análisis de la situación de salud de la clínica, salud ambiental e investigación epidemiológica; provee la información estadística de salud; depende de la Gerencia General.</p>
1.2.2. Unidad de Gestión de La Calidad.

Es el órgano, encargado de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Clínica para promover la mejora continua de la atención asistencial y administrativa del paciente, con la participación del personal; depende de la Dirección General.

1.3.DE LOS ÓRGANOS DE APOYO

1.3.1.Oficina de Administración.

Es el órgano, encargado de lograr que la Clínica cuente con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, así como del mantenimiento y servicios generales, para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos y funcionales asignados a la Clínica; depende de la Dirección General.

Funciones: Supervisión y control del personal, ejecución del proceso de pagos, planificar el cronograma del mantenimiento de los equipos, apoyo a la gerencia de la empresa, supervisión y ejecución de los servicios que se contratan, control del patrimonio de la empresa, responsable del funcionamiento del sistema de atención de médicos, facturación a las compañías de seguros.

1.3.2.Unidad de Recursos Humanos

Es la unidad orgánica, encargada de lograr los recursos humanos necesarios y adecuados para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos asignados a la Clínica; depende de la Oficina de Administración.

Funciones: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y entrenamiento del personal.

1.3.3.Unidad de Contabilidad

Es la unidad orgánica, encargada de velar por los estados financieros de la Clínica; depende de la Oficina de Administración.

Funciones: Revisión de los movimientos y elaboración de los estados financieros, informes contables, brindar asesoría en temas tributarios.

1.3.4.Unidad de Relaciones Pública e Imagen Institucional.

Es la unidad orgánica, encargada de lograr el posicionamiento de la Clínica en su ámbito jurisdiccional; depende de la Oficina de Administración.

<p>Funciones: Administrar y mantener actualizada la página web y las redes sociales, capacitar al personal en temas de trato y bienestar social, administrar cuidadosamente la comunicación interna y externa, establecer convenios, difusión de diferentes actividades de salud.</p>
<p>1.3.5.Unidad de Servicios Generales y Mantenimiento.</p>
<p>Es la unidad orgánica, encargada de lograr que la Clínica cuente con el soporte de servicios de asepsia, seguridad, mantenimiento y los servicios generales necesarios; depende de la Oficina de Administración.</p>
<p>Funciones: Mantenimiento general de todas las instalaciones, limpieza, operación, uso de materiales y útiles de limpieza.</p>
<p>1.3.6.Unidad de Soporte Informático</p>
<p>Es el órgano, encargado de lograr que la Clínica provea el soporte informático, mecanización e integración de los sistemas de información requeridos para los procesos organizacionales; depende de la Administración</p>
<p>Funciones: Mantenimiento del sistema informático, Programación mensual de horarios médicos, personal administrativo y todo el personal de la clínica.</p>
<p>1.3.7.Unidad de Seguros</p>
<p>Es el órgano de apoyo, especializado en seguros para el logro de los objetivos estratégicos y funcionales de la Clínica, en el marco de la política sectorial y normas vigentes; depende de la Oficina de Administración.</p>
<p>Funciones: Supervisar los procesos de desembolso económico por las atenciones realizadas a los pacientes,</p>
<p>1.3.8.Unidad de Admisión</p>
<p>Realizar la recepción de los pacientes que acuden solicitando atención y/o informes, Realizar la orientación a los pacientes que solicitan presupuestos de procedimientos en la clínica, Realizar los cobros respectivos por los servicios brindados en las áreas de la clínica.</p>
<p>Funciones: Llenado de datos de filiación en las historias clínicas, brindar información de los servicios prestados, programación de las citas médicas, tratar amablemente a las personas que acuden a la clínica.</p>
<p>1.4.DE LOS ÓRGANOS DE LÍNEA</p>
<p>1.4.1.Servicio de Consulta Externa</p>

Es el órgano, encargado de la atención médica integral y especializada ambulatoria a los pacientes; depende de la Dirección Médica

1.4.2.Servicio de Emergencia

Es el órgano, encargado de realizar tratamiento médico quirúrgico de emergencia y de proporcionar permanentemente la oportuna atención de salud a todas las personas cuya vida y/o salud se encuentre en grave riesgo o severamente alterada; depende de la Dirección Médica de la clínica.

1.4.3.Servicio Médico Quirúrgico

Es el órgano, encargado de brindar atención a los pacientes con procedimientos quirúrgicos para su recuperación y rehabilitación; depende de la Dirección General y Dirección Médica

1.4.4.Servicio de Ayuda al Diagnóstico y Tratamiento

Es el órgano encargado de proporcionar ayuda técnica especializada mediante la ejecución de procedimientos y pruebas analíticas en líquidos y secreciones corporales, entre otros para el diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades, depende de la Dirección Médica.

1.4.5.Unidad de Laboratorio Clínico

Es la unidad orgánica encargada de ejecución de procedimientos y pruebas analíticas en líquidos y secreciones corporales para el diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades; depende del Servicio de Ayuda al Diagnóstico.

1.4.6.Unidad de Banco de Sangre

Es la unidad orgánica encargada de proporcionar la ayuda técnica especializada mediante la ejecución de procedimientos, pruebas y estudios analíticos hematológicos para la toma de muestra, recepción, preservación, conservación y distribución al servicio quirúrgico; depende del Servicio de Ayuda al Diagnóstico.

1.4.7.Unidad de Ecografía

Es la unidad orgánica encargada de brindar la ayuda para la prevención, el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y la investigación mediante el empleo de radiaciones ionizantes, no ionizantes y otros; depende de la Dirección Médica y de la Dirección General.

1.4.8.Unidad de Nutrición

Es la unidad orgánica encargada de promover, proteger y recuperar la salud nutricional del paciente; depende del Servicio de Diagnóstico y Tratamiento.

ANEXO 4: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES DE LA CLINICA NARANJAL

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES DE LA CLINICA NARANJAL
Gerencia: <ul style="list-style-type: none">• Control y aprobación de inversiones de la clínica• Selección de personal• Autorizar órdenes de compra• Autorizar convenios a nombre de la clínica• Emisión de comunicados al personal
Dirección Médica: <ul style="list-style-type: none">• Control y aprobación de compras del instrumental médico• Verificación y firmas de los documentos clínicos emitidos por la clínica• Compras, verificación y control de stock de la clínica
Personal Médico: <ul style="list-style-type: none">• Se encarga de la atención a los pacientes• Diagnosticar las enfermedades• Dar tratamiento para la cura de las enfermedades• Elaborar las recetas de las medicinas• Dar las ordenes de análisis y exámenes• Intervenciones quirúrgicas• Cuidado de la evolución de los pacientes después de las intervenciones quirúrgicas que están hospitalizados• Reevaluación a sus pacientes
Enfermeras: <ul style="list-style-type: none">• Apoyo a los médicos en los consultorios y procedimientos• Cuidado de los pacientes• Encargada de dar cumplimiento al tratamiento indicada por el médico• Coordinación con los médicos sobre altas y tratamientos
Administrador: <ul style="list-style-type: none">• Verificación de las reparaciones de los equipos• Cotización de instrumentos, insumos y equipos de la clínica• Realización de trámites en general• Revisión de las facturas de los convenios de seguros médicos• Supervisión de trabajo de los colaboradores de la clínica
Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none">• Estudiar el clima laboral de la clínica• Crear planes de formación y carrera de los colaboradores• Control de asistencia• Ver los aspectos relativos de la disciplina del personal

<ul style="list-style-type: none"> • Control de los permisos, vacaciones, salud laboral y seguridad • Tramite de planillas y seguros • Calificación de méritos
<p>Contador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el registro diario de las operaciones en los libros contables • Supervisa y registra las consultas diarias atendidas • Calcula el cálculo de impuestos a pagar • Distribución de gastos de la clínica
<p>Relaciones públicas e institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusión masiva de las actividades de salud en mejora de la sociedad • Reclamos o quejas por parte de los pacientes • Publicación de informes sobre los servicios que brinda la clínica • Promocionar las campañas de salud • Difusión de los programas de responsabilidad social
<p>Soporte informático:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación mensual de los horarios de los médicos • Mantenimiento del sistema informático • Ordenamiento de la información de la red • Revisión de los informes de reportados por el sistema • Coordinación con los proveedores del software
<p>Unidad de seguros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar directamente con la compañía de seguros • Facilitar las actividades encaminadas en el desarrollar los estudios técnicos en el área de seguros. • Coordinar con todas las áreas los costos para determinar las tarifas de los servicios.
<p>Cajero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobro de los servicios • Emitir los comprobantes de pago • Emitir el reporte diario de caja
<p>Admisión de pacientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitir las historias clínicas • Programar las citas médicas • Mantener ordenado las historias clínicas • Vaciar los datos de las historias clínicas al sistema de información usada por la clínica. • Dar información sobre los costos de los servicios como las consultas y los exámenes que brinda la clínica
<p>Vigilancia (personal de seguridad)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el ingreso de personas, supervisando la seguridad de todos • Vigila el ingreso de personas ajenas al establecimiento, revisando sus objetos personales • Recibe de manera atenta a los pacientes, indicándole a donde se deben de dirigir • Realiza rondas de observación en todas las áreas de la clínica
<p>Servicios Generales y Mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de máquinas de limpieza • Operación de equipos de limpieza

- Limpieza de consultorios, áreas administrativas, laboratorios, baños, áreas comunes, etc.

ANEXO 5: FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

CLINICA NARANJAL		N° _____
		Fecha: _____
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
I. FICHA DE IDENTIFICACIÓN		
A. ¿Como se enteró de la clínica? _____		
B. Es usted: a. Paciente () b. Familiar () parentesco: _____ c. Acompañante () relación: _____		
C. ¿A qué área de la clínica acudió? a. Consulta externa () b. Hospitalización () c. emergencia () d. otro () ¿cuál? _____		
D. ¿Qué especialidad vino a buscar? _____		
II. ATENCIÓN Y TRATO AL CLIENTE (Área de Admisión de pacientes)		
E. ¿Cómo percibió la atención en el módulo de Admisión de pacientes? 1. Muy buena () 2. Buena () 3. Mala () 4. Muy Mala () 99. No sabe ()		
F. ¿Quedo satisfecho con la hora de la cita que le dieron? 1. Si () 2. No () ¿por qué? _____		
G. ¿Le solicitaron todos sus datos personales y de contacto para el llenado de su historia clínica? 1. Si () 2. No () ¿Por qué? _____		
H. ¿La información que recibió por parte del área de admisión fue clara? 1. Si () 2. No () ¿Por qué? _____		
I. ¿Las indicaciones para su atención dada por el área de admisión fue lo que esperaba? 1- Si () 2. No () ¿por qué? _____		
J. ¿Como percibió el trato brindado por el personal del área de admisión de pacientes? 1. Muy buena () 2. Bueno () 3. Mala () 4. Muy Malo () 99. No sabe ()		
III. ATENCIÓN AL CLIENTE (Médico)		
K. ¿Qué tanto el médico le permitió hablar sobre su estado de salud? 1. Muchísimo () 2. Mucho () 3. Poco () 4. nada () 99. No sabe ()		
L. ¿Qué tanto el médico le explico sobre su estado de salud? 1. Muchísimo () 2. Mucho () 3. Poco () 4. nada () 99. No sabe ()		
M. ¿Qué tanto el médico le explico el tratamiento que debe seguir?		

1. Muchísimo () 2. Mucho () 3. Poco () 4. nada () 99. No sabe ()	
N. ¿Qué tanto el médico le explico sobre los cuidados que debe seguir? 1. Muchísimo () 2. Mucho () 3. Poco () 4. nada () 99. No sabe ()	
O. ¿La información que le dio el médico le fue clara? 1. Muchísimo () 2. Mucho () 3. Poco () 4. nada () 99. No sabe ()	
P. ¿Qué tanto le resolvieron el problema de salud por la que acudió a la clínica? 1. Muchísimo () 2. Mucho () 3. Poco () 4. nada () 99. No sabe ()	
IV. ATENCIÓN AL CLIENTE EN GENERAL (por todo el personal de la clínica)	
Q. Si tuvo contacto con algún personal de la siguiente lista, ¿díganos como sintió la atención recibida?	
a. Vigilancia	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
b. Informes	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
c. Área de admisión de pacientes	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
d. Caja	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
e. Archivo clínico	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
f. Enfermería	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
g. Médico	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
h. Camilleros	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
i. Laboratorio	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
j. Personal de mantenimiento	1. Muy bien () 2. Bien () 3. Mal () 4. Muy mal () 97. No aplica () 99. no sabe ()
R. Indique si vivió alguna de las siguientes situaciones por parte del personal de la clínica:	
a. Maltrato físico	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
b. Maltrato emocional y/o psicológico	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
c. Trato desigual	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
d. Impuntualidad	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
e. Actitud grosera/descortés	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
f. Prepotencia	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
g. Corrupción	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
h. Falta de información	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
i. Maltrato a familiares y/o acompañantes	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
j. Falta de respeto a su intimidad	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
k. Desorganización del personal	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe ()
l. ¿Alguna otra situación?	1. Si () ¿En qué área? _____ 2. No () 99. No sabe () ¿Cuál? _____
V. INSTALACIONES Y EQUIPOS	
S. ¿El funcionamiento de los aparatos y equipos son? 1. Muy buenos () 2. Buenos () 3. Malos () 4. Muy Malos () 99. No sabe ()	
T. Percibe que la seguridad y las señalizaciones en caso de sismos o robos son: 1. Muy buenos () 2. Buenos () 3. Malos () 4. Muy Malos () 99. No sabe ()	
U. ¿Cómo percibe la limpieza de las instalaciones de la clínica? 1. Muy buenos () 2. Buenos () 3. Malos () 4. Muy Malos () 99. No sabe ()	
VI. EN GENERAL	
V. ¿Cómo se siente con la atención recibida en la clínica? 1. Muy Satisfecho () 2. Satisfecho () 3. Poco satisfecho () 4. Nada satisfecho () 99. No Sabe	
W. ¿Por qué? _____	

- X. ¿Nos recomendaría?
1. Si () 2. No () 99. No sabe ()

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6: MANUAL DE CONTINGENCIA

MANUAL DE CONTINGENCIA
COMO AFRONTAR UN IMPREVISTO O QUEJA DE UN PACIENTE EN LA CLÍNICA NARANJAL
Protocolo de Servicio
1. Ante una situación fuera de control de la situación , mantener la calma y la serenidad.
2. Dirigir al paciente a una oficina o despacho donde pueda ser atendido por el jefe de área , donde pueda ser escuchada y tranquilizada.
3. Una vez que se encuentren a solas, escucharle atentamente, practicando la Asertividad y empatía demostrándole que estamos dedicándole toda nuestra atención y haciéndola sentir que comprendemos porque no está conforme con la atención.
4. Después de que el paciente nos haya expuesto el motivo de la queja, se debe Reformular el tema y asegurarnos que hemos recibido toda la información de forma correcta.
5. Hacer todas las preguntas necesarias para que quede claro el problema que origino la queja, y tener más información que nos permita buscar la solución.
6. Proceder a pedir disculpas al paciente por todos los inconvenientes
7. Es momento de buscar la solución , que debe de ser satisfactoria para el paciente de manera rápida.
8. De no tener la solución en ese momento, deberá informar al paciente que se comunicará con él en un plazo no mayor a 48 horas , para darle

solución a su caso.
9. Una vez solucionado la queja del paciente, es necesario hacer el seguimiento , asegurándonos de que el paciente este conforme con la solución dada por la clínica.
10. Mantener comunicación y reforzando su confianza con la clínica.

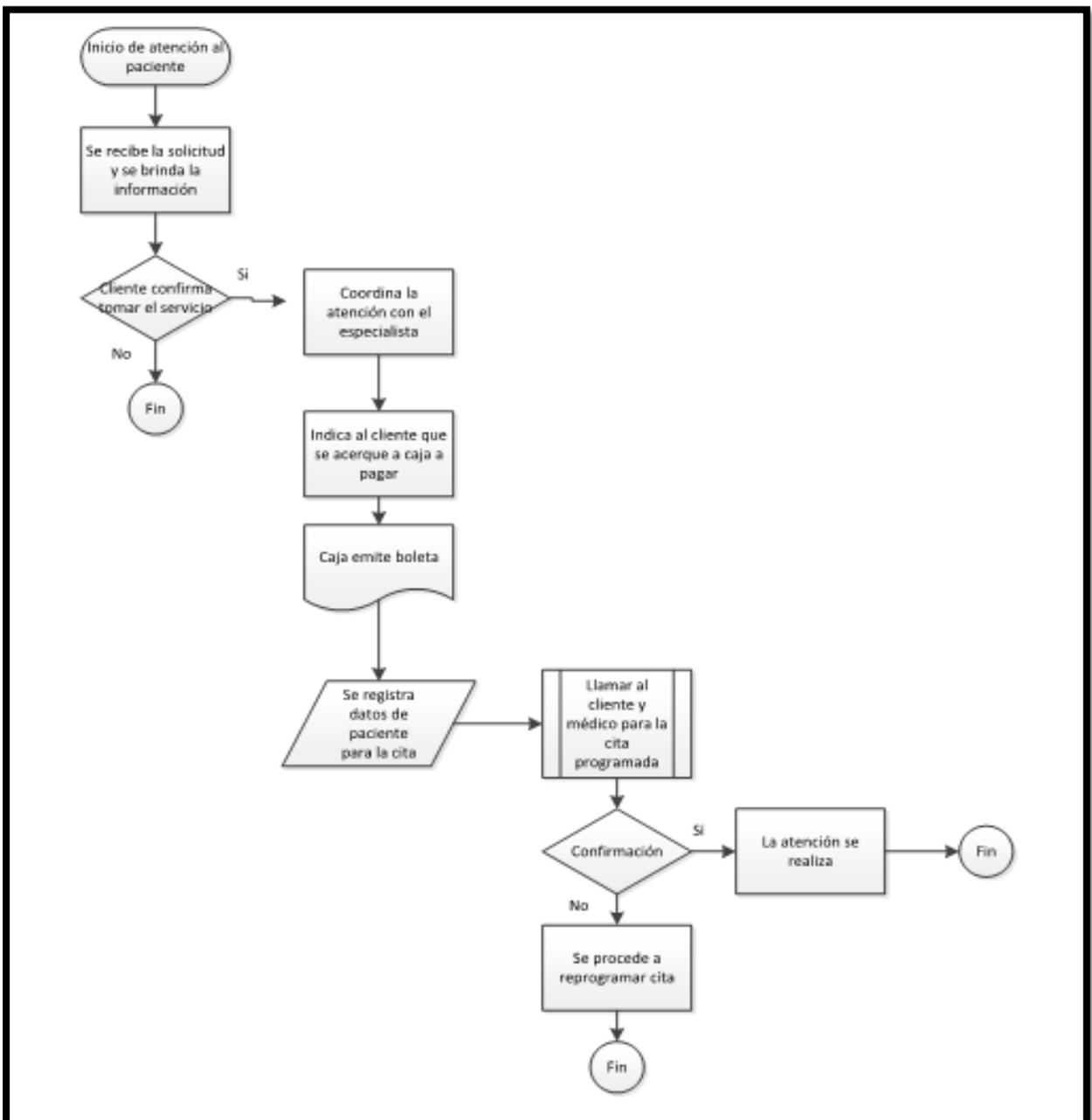
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 7: PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

CLINICA NARANJAL	Protocolo para la atención del servicio al cliente	Gestión de Recursos Humanos	
		Código:	Fecha:
Área:	Cargo:		
Observador:			
ASPECTOS A OBSERVAR			
LENGUAJE VERBAL	Cumple	No cumple	Observaciones
Saludo de bienvenida al paciente			
Utilizar un lenguaje amable y cortés			
Articular la voz en el volumen			
Dar la respuesta oportuna ante las necesidades de información requerida			
Dar información veraz y en el momento requerido			
Priorizar las necesidades de los pacientes			
Brindar un trato equitativo a todos los pacientes			
Brindar una actitud de saber escuchar			
Conocer el uso de herramientas y medios de comunicación			
Brindar el tiempo de espera adecuada para la atención			
Despedirse de manera cortés			
LENGUAJE NO VERBAL			
Mantener Contacto visual			
Gestos como: sonreír naturalmente			
Mantener una postura corporal erguida			
IMAGEN PERSONAL			
Vestir adecuadamente el uniforme o con ropa formal			
Usar el fotocheck			
Imagen personal con un maquillaje suave y cabellos recogidos con accesorios discretos			
IMAGEN DEL SERVICIO			
Mantener ordenado el lugar de trabajo			
Evitar hacer otras actividades cuando se está hablando con el paciente			
Tomar nota de lo requerido por el paciente			
Dar Orientación adecuada al paciente			

Fuente Elaboración Propia

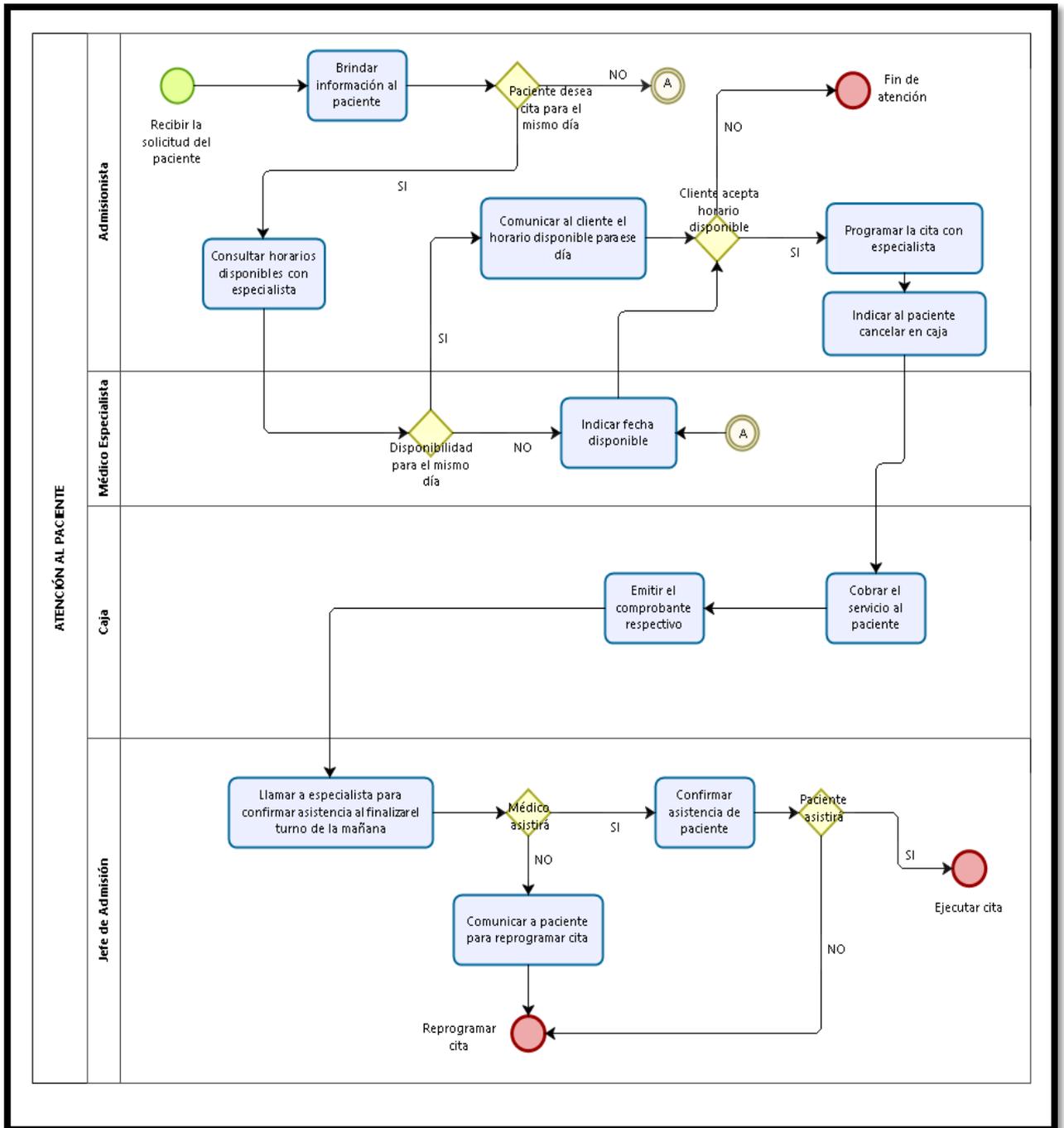
ANEXO 8: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN



EL ÁREA DE ADMISIÓN DE PACIENTES (Antiguo)

Fuente: Clínica Naranjal

ANEXO 9: FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE ADMISIÓN DE PACIENTES (Propuesto)



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Clínica Naranjal		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				Fecha: Página 1 de 1 Versión 01	
Nombre del evaluado		Nombre del evaluador					
Puesto		Relación					
Área de servicio		Año					
COMPETENCIAS GENÉRICAS		ACCIONES QUE MEDIR		Se excede en el cumplimiento (76-100%)	Si Cumple (51-75%)	Cumple en mediano grado (26-50%)	No cumple (0-25%)
Interés por el paciente/cliente	Se esfuerza por cumplir y superar las expectativas para satisfacer las necesidades del paciente						
	Habla y toma decisiones pensando en los pacientes						
Orientación a la acción obteniendo resultados	Conoce el manual de funciones						
	Se organiza para ejecutar las labores administrativas y asistenciales hasta concluir las						
	Le gusta trabajar intensamente, enfrenta los desafíos con energía						
	Se mantiene concentrado en los objetivos a alcanzar, logra buenos resultados de sí mismo y de los demás						
Trabajo en equipo	Disposición para colaborar con otras áreas vinculadas al proceso						
	Sabe inculcar buen ánimo y espíritu de equipo						
	Comparte los logros y triunfos						
	Define el éxito como producto del trabajo de todo el equipo						
	Promueve el dialogo sincero						
PROMEDIO GENERAL							
FUNCIONES ESPECIFICAS		ACCIONES QUE MEDIR					
Atención al cliente	Trata cordialmente al cliente en todo momento						
	Brinda la información adecuada al cliente						
Conocimiento de las condiciones pre analíticas para la admisión de un paciente	Atiende oportunamente y recopila los datos correctos del paciente						
	Verifica las condiciones de los ingresos de los datos del paciente al momento de la atención, garantizando el cumplimiento de las condiciones pre analíticas establecidas						
Realiza la solicitud de historias clínicas al área de archivo	Realiza correctamente la solicitud de historias clínicas						
	Envía oportuna y adecuadamente los documentos necesarios para la atención del paciente al consultorio						
Coordina con las diferentes áreas de la institución la programación de las citas	Comunica oportunamente las citas programadas a los médicos en los horarios que se coordinan						
	Monitorea y comunica oportunamente la confirmación de las citas entre el médico y el paciente						
Realiza el requerimiento de los recursos necesarios para el	Solicita el material, equipo e insumos para la óptima y correcta operatividad del área en términos de cantidad y eficiencia						
	Controla y monitorea el mantenimiento de los equipos y los espacios de trabajo						

óptimo desarrollo de las actividades					
PROMEDIO GENERAL					
Comentario del evaluador			Comentario del evaluado		
Firma del evaluador			Firma del evaluado		

RESUMEN DE RESULTADOS	PESO	PROMEDIO GENERAL	PORCENTAJE
COMPETENCIAS GENERICAS	20%		
FUNCIONES ESPECIFICAS	80%		
RESULTADO FINAL	100%		

CRITERIO DE CALIFICACIÓN		
Se excede en el cumplimiento	76-100%	4
Sí cumple	51-75%	3
Cumple en mediano grado	26-50%	2
No cumple	0-25%	1

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11: CARTILLA DE RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

CARTILLA DE RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
a.	Todos los colaboradores deben de recordar que los avisos y señales de seguridad son normas que deben cumplir de manera obligatoria
b.	Es muy importante de tomar conciencia de la importancia de la SEGURIDAD, percatarse de los riesgos a los cuales estén expuestos en cuanto a la infraestructura, electricidad, golpes, etc. Debiendo estar alerta para aplicar las medidas más eficaces para evitar o minimizar los efectos de un desastre y/o accidente
c.	Informar a la empresa de alguna enfermedad, dolencia o lesión de la que padezca por leve que sea.
d.	Se deberá mantener el orden y la limpieza en todas las áreas, que deberán estar libres de objetos y cables eléctricos que podrían ocasionar un accidente.
e.	Evitar correr por las instalaciones, áreas comunes como escaleras y pasadizos.
f.	Velar por la salud física y mental; así como por el de los demás trabajadores que dependen de ellos durante el desarrollo de sus labores.
g.	Es obligatorio respetar las señales de advertencias, información y prohibición que se encuentran en las diferentes áreas de la clínica
h.	Concurrir y/o participar obligatoriamente en las actividades y documentos que expida la identidad y conduzca su capacitación y entrenamiento sobre seguridad y salud en el trabajo.
i.	Adoptar posturas adecuadas durante su labor en el trabajo y evitar aquellas que podrían generar problemas de tipo ergonómico.
j.	Los colaboradores no deberán crear condiciones inseguras en su área de trabajo, en caso de identificar un peligro deberá comunicar de inmediato a su jefatura.
k.	Los Colaboradores, asimismo, deberán mostrar su mejor disposición a colaborar en los aspectos relativos a la seguridad y salud en el centro de trabajo. Todos deberán cumplir las recomendaciones del Reglamento Interno de Seguridad y Salud.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 12: REGISTRO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS

REGISTRO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS		CLÍNICA NARANJAL
CODIGO:	VALIDO A PARTIR DE:	REVISIÓN:
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
LLENADO POR LA PERSONA RESPONSABLE DEL REGISTRO DE LOS RECLAMOS		
Fecha:	Fuente:	Persona que comunica el Reclamo:
Nombre el Paciente:	Email:	Teléfono:
Tipo de reclamo:	Detalle:	Responsable de los procesos:
¿Se puede solucionar parcial o totalmente el reclamo?		
LLENADO POR EL COORDINADOR DE CALIDAD O REPRESENTANTE DE CALIDAD		
Registro de solución inmediata parcial o total:	Causas:	Acción a tomar:
Responsable de tomar la acción:	Fecha de compromiso para la acción:	Responsable de comunicar la respuesta:
Fecha para comunicar la respuesta:	Verificación de la conformidad de la acción tomada:	Verificación de la comunicación:
Estado:	¿Se emite la acción correctiva?	Indicar N°:

Fuente: Elaboración Propia