



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL
AREA DE ADMISION DE LA CLINICA CHACARILLA EN EL AÑO
2020**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

MILAGROS LIZETH CALDERON NAVEROS

(0000-0002-3978-996X)

Elaine Missiaggia

(0000-0002-8694- 324X)

Lima – Perú

2021

Dedicatoria:

Dedicado a Dios por darme fortaleza para continuar con mis objetivos, a mi padre por su preocupación, a mi madre por seguir dedicando su tiempo para apoyarme y ser mi impulso diario y a mis hermanos por su compañía de siempre.

Agradecimiento:

Agradezco a Dios por brindarme salud durante este tiempo de crisis para poder continuar, a mi padre por sus consejos, a mi madre por su apoyo incondicional y por su motivación constante, a mi familia que siempre ha compartido conmigo y a quienes indirectamente me han ayudado. Agradezco a mi asesora por su paciencia y orientación, y a la universidad San Ignacio de Loyola por las enseñanzas que me brindaron.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1: Generalidades de la empresa	3
1.1 Datos generales	3
1.2 Nombre o razón social.....	3
1.3 Ubicación de la empresa	3
1.4 Giro de la empresa.....	4
1.5 Tamaño de la empresa.....	4
1.6 Breve reseña histórica	4
1.7 Organigrama de la empresa.....	5
1.8 Misión, visión y política.....	6
1.8.1 Visión:.....	6
1.8.2 Misión:	6
1.8.3 Políticas:.....	6
1.9 Productos y clientes.....	6
1.9.1 Servicios:.....	6
1.9.2 Clientes:	7
1.10 Premios y certificaciones	7
1.11 Relación de la empresa con la sociedad	8
Capítulo 2: Planteamiento del problema.....	12
2.1 Caracterización del área	12
2.1.1 Objetivo del área:	14
2.1.2 Organigrama del área:.....	14
2.2 Contextualización y definición del problema:	16
2.2.1 Contextualización del problema:	16
2.2.2 Formulación del problema:	27
2.3 Objetivos:	28

2.3.1	Objetivo general:.....	28
2.3.2	Objetivos específicos:	28
2.4	Justificación.....	28
2.5	Alcances y limitaciones.....	29
2.5.1	Alcances:.....	29
2.5.2	Limitaciones:.....	30
Capítulo 3: Marco teórico		31
3.1	Bases teóricas.	31
3.1.1	Administración.....	31
3.1.2	Calidad de servicio.....	31
3.1.3	Calidad en el servicio.....	32
3.1.4	Servicio al cliente.....	32
3.1.5	Servicio de atención al cliente	33
3.1.6	Procesos	33
3.1.7	Administración de recursos humanos	34
3.1.8	Recursos humanos	35
3.1.9	Capacitación.....	36
3.1.10	Capacitación interna.....	36
3.1.11	Capacitación externa.....	37
3.1.12	Desempeño.....	38
3.1.13	Juego de roles.....	39
3.1.14	Técnica orientada al contenido y al proceso	40
3.1.15	Competencia actitudinal.....	40
3.1.16	Desarrollo de habilidades.....	40
3.1.17	Antecedentes	41
Capítulo 4: Desarrollo del proyecto.....		45
4.1	Alternativas de solución:.....	45

4.1.1	Alternativa 1: Capacitación Interna	46
4.1.2	Alternativa 2: Capacitación con empresa Externa	46
4.2	Evaluación de las alternativas de solución.....	46
4.2.1	Alternativa de solución 1: Capacitación Interna.....	47
4.2.2	Alternativa de solución 2: Capacitación con empresa externa.	51
4.2.3	Propuestas	55
4.2.4	Análisis de Costo Beneficio.....	57
4.3	Elección y viabilidad de la solución escogida:.....	66
Capítulo 5: Implementación de la propuesta		68
5.1	Implementación de la propuesta de solución:	68
5.2	Cronograma:.....	72
5.3	Presupuesto:	74
Conclusiones		75
Recomendaciones		76
Referencias.....		77
Anexos		79
ANEXO N° 1 Ficha descriptiva del Puesto – Coordinadora de Admisión.....		79
ANEXO N° 2 Ficha descriptiva del Puesto – Admisionista.		80
ANEXO N° 3 Resultados de encuesta de calidad de atención.....		81
ANEXO N° 4 Resumen de encuesta realizada a pacientes.....		82
ANEXO N° 5 Estrategia de los 5 Porqués.....		83
ANEXO N° 6 Propuesta de Ese Training.		84
ANEXO N° 7 Propuesta de Buró Group Internacional.		86
ANEXO N° 8 Encuesta de satisfacción a colaboradores.....		87
ANEXO N° 9 Carta de autorización y publicación de la empresa.		88

Índice de figuras

Figura 1	<i>Logotipo de Clínica Primavera S.A.C</i>	3
Figura 2	<i>Ubicación geográfica de la Sede</i>	4
Figura 3	<i>Organigrama de la Clínica Chacarilla</i>	5
Figura 4	<i>Grupos de interés internos y externos</i>	8
Figura 5	<i>Beneficio corporativo</i>	8
Figura 6	<i>Descuentos corporativos</i>	9
Figura 7	<i>Cobertura de salud</i>	9
Figura 8	<i>Certificado de Recojo de Residuos Biocontaminantes</i>	10
Figura 9	<i>Certificado de donación</i>	11
Figura 10	<i>Perfil de puesto de trabajo de jefe de Recursos Humanos</i>	13
Figura 11	<i>Organigrama del área objeto de estudio</i>	14
Figura 12	<i>Flujograma del área de admisión</i>	17
Figura 13	<i>Diagrama de Ishikawa</i>	23
Figura 14	<i>Contenido de la capacitación interna</i>	68

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Distribución de áreas y puestos</i>	12
Tabla 2	<i>Detalle de reclamos en el libro</i>	19
Tabla 3	<i>Detalle de notas de créditos emitidas por error en admisión</i>	19
Tabla 4	<i>Detalle de notas de créditos emitidas por error en admisión</i>	20
Tabla 5	<i>Resultados de encuestas de calidad de servicio 2020</i>	20
Tabla 6	<i>Detalle de la calidad de servicio de admisión</i>	21
Tabla 7	<i>Estrategia de los cinco porqués</i>	22
Tabla 8	<i>Tabla de puntos ponderados de Ishikawa</i>	26
Tabla 9	<i>Ventana de satisfacción del cliente</i>	32
Tabla 10	<i>Detalle de alternativas de solución</i>	45
Tabla 11	<i>Resumen del plan de capacitación interna</i>	50

Tabla 12	<i>Cuadro resumen de cotización de capacitación interna.</i>	51
Tabla 13	<i>Resumen del plan de capacitación externa.</i>	53
Tabla 14	<i>Cuadro resumen de cotización de capacitación externa.</i>	54
Tabla 15	<i>Cuadro comparativo de propuestas de capacitación.</i>	55
Tabla 16	<i>Cuadro comparativo de costos.</i>	56
Tabla 17	<i>Detalle de cantidades de reproceso por mes.</i>	57
Tabla 18	<i>Detalle de los costos de horas hombres por reapertura de caja.</i>	58
Tabla 19	<i>Detalle de los costos de horas hombres por emisión de notas de crédito.</i>	59
Tabla 20	<i>Detalle de los costos de horas hombre por los reclamos.</i>	60
Tabla 21	<i>Detalle de los costos de horas hombre por las respuestas a reclamos.</i>	60
Tabla 22	<i>Detalle de los costos de horas hombre por las sanciones emitidas.</i>	61
Tabla 23	<i>Detalle de devolución de dinero a pacientes.</i>	62
Tabla 24	<i>Detalle del costo de materiales a entregar.</i>	63
Tabla 25	<i>Costo Horas Hombre - Capacitación interna.</i>	64
Tabla 26	<i>Costo total de capacitación.</i>	65
Tabla 27	<i>Cuadro de detalle de ahorro.</i>	65
Tabla 28	<i>Cuadro de Costo Beneficio.</i>	65
Tabla 29	<i>Matriz de decisión ponderada.</i>	66
Tabla 30	<i>Procedimiento de la implementación.</i>	69
Tabla 31	<i>Procedimiento de la capacitación</i>	69
Tabla 32	<i>Plan de capacitación interna.</i>	70
Tabla 33	<i>Indicadores de capacitación interna.</i>	71
Tabla 34	<i>Diagrama de Gantt de la capacitación interna.</i>	72
Tabla 35	<i>Cronograma de capacitación por días.</i>	73

Resumen

Para el presente trabajo de suficiencia profesional se investigó las necesidades del área de admisión y en base a ello se presentó una propuesta de plan de capacitación, con el fin de mejorar la calidad del servicio de atención que se brinda a los pacientes que asisten a la clínica Chacarilla.

El área de admisión ambulatoria se encarga de dar atención a los pacientes en cuanto a información, programación y gestiones documentarias que concierne al servicio tomado. Es decir, el paciente tiene su primer contacto y experiencia con las admisionistas.

Para hallar la problemática del área de admisión ambulatoria se realizó la estrategia de los 5 porqués y el diagrama de Ishikawa mediante el cual se detectó que las necesidades del área están asociadas a las deficiencias en las habilidades, actitudes y conocimientos del personal del área para desempeñar correctamente sus funciones.

Se formuló dos alternativas de solución. La primera alternativa de solución fue realizar la capacitación interna el cual tenía como expositores al personal de la clínica y la segunda alternativa de solución fue realizar una capacitación con una empresa externa, ambos enfocados en capacitar al personal en los procesos, funciones, habilidades y actitudes para con el área y los pacientes con el fin de mejorar la calidad del servicio brindado y que permita la mejora continua.

Se realizó el cálculo de beneficio costo y la matriz de decisión ponderada y se halló que la alternativa de solución más viable era realizar la capacitación interna para dar solución a las necesidades del área. Dicha capacitación fue dirigida por el personal líder de la clínica quienes además tienen los conocimientos de cada función que se realiza en el área y conocen las habilidades y actitudes que debe tener el personal para con el puesto. Asimismo, el costo de la capacitación interna es mucho menor al costo de una capacitación con una empresa

externa, el cual a su vez conlleva a un ahorro para la empresa. Por otro lado, se consideró que la capacitación genera satisfacción tanto al cliente interno como al externo.

Palabras claves: plan de capacitación, calidad de servicio, capacitación interna, competencia actitudinal, habilidades.

Abstract

For the present work of professional sufficiency, the needs of the admission area were investigated and based on this, a proposal for a training plan was presented, in order to improve the quality of service provided to patients attending the Chacarilla clinic.

The outpatient admission area is in charge of providing patients with information, scheduling and document management related to the service provided. In other words, the patient has his first contact and experience with the admissions staff.

In order to identify the problems in the outpatient admissions area, the 5 whys strategy and the Ishikawa diagram were used to detect that the needs of the area are associated with deficiencies in the skills, attitudes and knowledge of the area's personnel to perform their functions correctly.

Two alternative solutions were formulated. The first alternative solution was to develop internal training which had the clinic's staff as speakers and the second alternative solution was to develop training with an external company, both focused on training staff in the processes, functions, skills and attitudes towards the area and patients in order to improve the quality of service provided and to allow continuous improvement.

A benefit-cost calculation and a weighted decision matrix were performed and it was found that the most viable alternative solution was to conduct internal training to resolve the needs of the area. This training was conducted by the leading personnel of the clinic who also have the knowledge of each function performed in the area and know the skills and attitudes that the personnel should have for the position. In addition, the cost of internal training is much lower than the cost of training with an external company, which in turn leads to savings for the company.

On the other hand, it was considered that training generates satisfaction for both internal and external clients.

Keywords: training plan, service quality, internal training, attitudinal competence, skills.

Introducción

Chacarilla Medicina Física y Rehabilitación es una clínica dedicada a los servicios de salud enfocada en brindar rehabilitación física con servicios como terapia física, terapia de lenguaje, terapia de mano, hidroterapia, terapia respiratoria, entre otros, así como también consultas médicas brindada por médicos especialistas en el área.

El primer contacto que el paciente tiene al llegar a clínica es con el área de admisión ambulatoria, en la cual se registran y realizan trámites para su atención. En dicha área se ha detectado una problemática que afecta la experiencia de atención del paciente la cual perjudica los indicadores de calidad y la continuidad de atención del paciente.

La problemática hallada son los errores constantes en el proceso de atención al paciente, tales como gestión documentarían incorrecta para la atención, errores en el manejo de caja, poca amabilidad para la atención, largo tiempo de espera por paciente, inadecuada distribución de personal por pisos, entre otros.

El presente trabajo de suficiencia profesional está estructurado en 6 capítulos y anexos, de la siguiente manera:

En el primer capítulo se desarrolla una reseña de la empresa referente a su estructura, los servicios que brinda y la relación que tiene con la sociedad.

En el siguiente capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, para lo cual primero se ha identificado las necesidades del área de admisión ambulatoria mediante el diagrama de Ishikawa y los 5 porqués. Una vez identificado el problema, se plantea el objetivo general y específico, así como también la justificación y limitaciones que se encontraron para el desarrollo del presente trabajo.

En el capítulo tercero, se presenta el marco teórico, en el cual se definen los conceptos de palabras claves sustentadas por autores, las cuales serán usadas en el presente trabajo.

Todas las definiciones realizadas brindarán soporte a las propuestas presentadas.

Continuando con el cuarto capítulo, se plantea y desarrolla las dos alternativas de solución, las cuales posteriormente serán analizadas. Se realiza el análisis de beneficio-costos y la matriz de decisión ponderada para elegir la propuesta más viable para la problemática.

En el quinto capítulo se detalla la implementación de la alternativa de solución elegida, el cronograma que se debe cumplir y el presupuesto que se requiere para dicha implementación.

En el capítulo seguido, sexto, se describen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo.

Capítulo 1: Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales

El Centro Especializado Chacarilla pertenece a la Red de Salud San Pablo, que a su vez es la red privada de salud más grande del Perú.

Es un concepto único en el país, ofrece la tecnología médica y tratamientos más avanzados en Medicina Física, Rehabilitación Física Pediatra, Rehabilitación Cardiovascular, Rehabilitación Pulmonar, Rehabilitación de Suelo Pélvico, Rehabilitación Cardíaca, Rehabilitación Respiratoria, Terapia de Lenguaje, Terapia Ocupacional, Psicología y Nutrición.

La clínica cuenta con una infraestructura de primer nivel, un staff médico altamente calificado y todos los servicios en un solo lugar.

1.2 Nombre o razón social

Razón Social: CLINICA PRIMAVERA SAC

RUC: 20544106971

Figura 1

Logotipo de Clínica Primavera S.A.C



Nota: Google, 2020.

1.3 Ubicación de la empresa

Dirección legal: Av. Primavera 999, Urb. Chacarilla Del Estanque, San Borja.

Teléfono: (01) 610 – 7777

Figura 2
Ubicación geográfica de la Sede.



Nota: Adaptado de Google Maps, 2020.

1.4 Giro de la empresa

La empresa se ubica en el sector salud, brindando servicios especializados de medicina física y rehabilitación.

1.5 Tamaño de la empresa

La empresa realiza una facturación anual promedio de 7'200,00.00 que supera los 1,700 UIT, con una planilla actual de 50 colaboradores y 60 empresas médicas. Por tal motivo, está clasificada como mediana empresa acogida al régimen general.

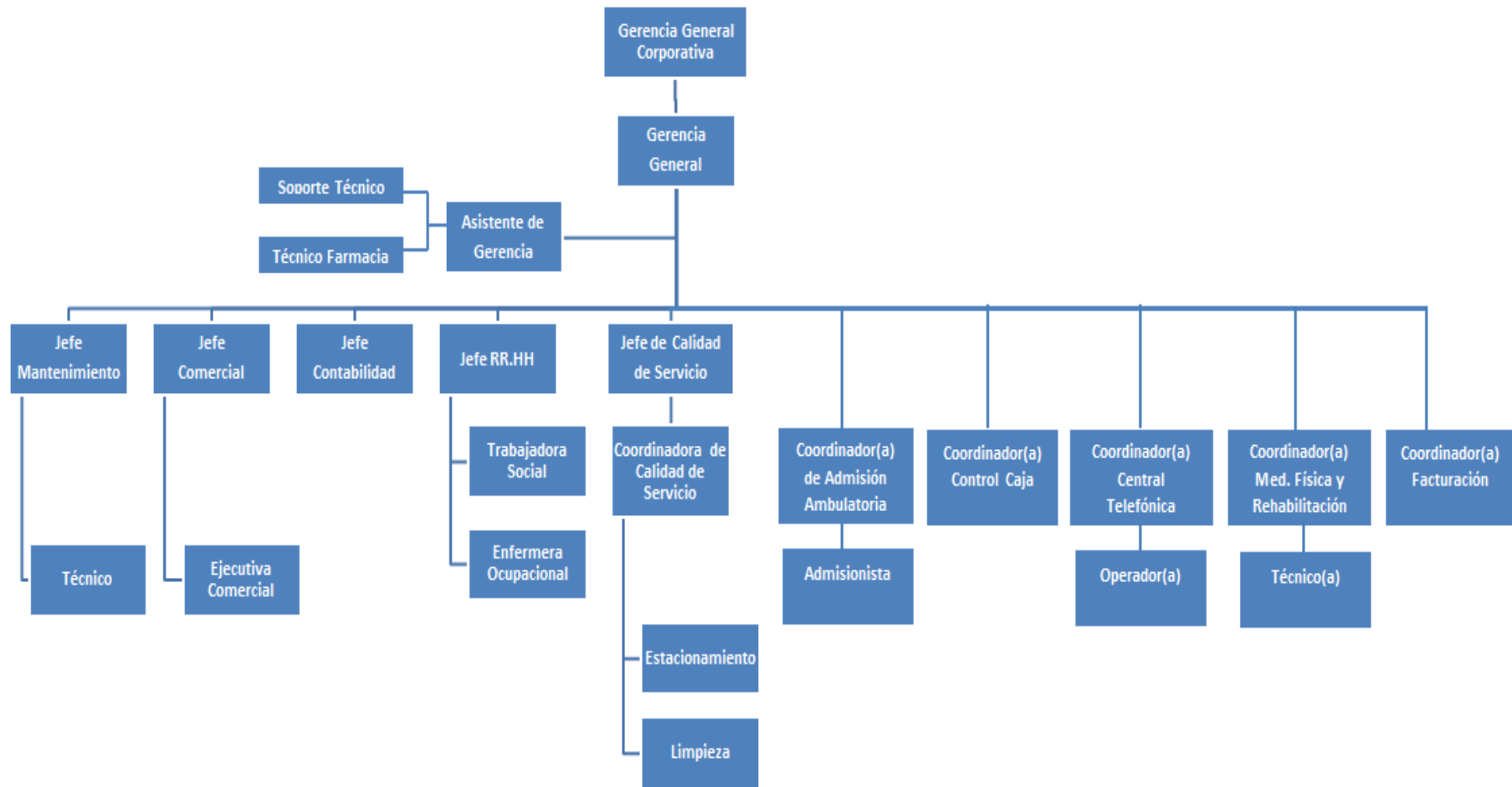
1.6 Breve reseña histórica

Clínica Chacarilla fue fundada en el 2013, iniciando atención al público. Al principio, la clínica solo contaba con algunos servicios de medicina física y rehabilitación. En los primeros meses, los servicios brindados fueron agentes físicos, hidroterapia y consultorios médicos de la especialidad. Posterior a ello, se añadió la terapia ocupacional de adulto y niño, terapia de lenguaje, terapia de mano, rehabilitación cardiaca, rehabilitación pediátrica, medicina del deporte, entre otras. Con el paso de los años, incrementaron las especialidades y adquirieron convenios con otras entidades, como con las municipalidades de San Borja y Surco, así como también con aseguradores y empresas privadas.

1.7 Organigrama de la empresa

Figura 3

Organigrama de la Clínica Chacarilla



Nota: Adaptado de Organigrama de Clínica Chacarilla.

1.8 Misión, visión y política

1.8.1 Visión:

Mantenernos como la red privada de salud más grande del país con personal altamente capacitado, motivado y apoyado en la tecnología de punta.

1.8.2 Misión:

Lograr la satisfacción y confianza de nuestros pacientes y colaboradores.

1.8.3 Políticas:

- Atención de calidad.
- Lograr la satisfacción del paciente.
- Honestidad y Lealtad
- Comunicación
- Excelencia enfocada en el paciente.
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

1.9 Productos y clientes

1.9.1 Servicios:

- Medicina Física.
- Rehabilitación Física.
- Rehabilitación Física - Pediátrica.
- Rehabilitación Oncológica.
- Terapia ocupacional, niños y adultos.
- Terapia de Lenguaje, niños y adultos.

- Rehabilitación Cardíaca.
- Rehabilitación Neuropsicológica.
- Rehabilitación Respiratoria.
- Medicina Regenerativa y Ozonoterapia.
- Terapia de mano.
- Medicina del Deporte.
- Neurosicología.
- Psicología y Psicología Infantil.
- Circuito anti estrés.

1.9.2 *Clientes:*

Nuestros clientes son los pacientes que se atienden a través de seguros, convenios, seguro contra todo riesgo (SCTR) o como particular.

- Seguros: Sanitas, La Positiva y Mapfre.
- SCTR (De seguros que tenga la cobertura).
- Convenios: Municipalidad de Surco, Colegio de Médicos del Perú, Essalud,

Plan Familiar, Petroperú, IAFAS.

1.10 Premios y certificaciones

La clínica recibió un premio de la municipalidad de San Borja en reconocimiento a la responsabilidad con el entorno externo.

Actualmente la empresa certificaciones necesarias para su funcionamiento. Sin embargo, se encuentra en preparación para adquirir la acreditación Joint Commission Internacional (JCI) como las demás clínicas del grupo.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

Los grupos de interés de la organización.

Figura 4

Grupos de interés internos y externos.



Nota: Adaptado de Google, 2020.

La clínica realiza diversos programas de beneficios enfocado en los colaboradores y en el apoyo que se les puede brindar a ellos y sus familiares.

- Feria de beneficios corporativos

En esta feria se tiene como invitados a varias empresas quienes brindan sus productos a precios especiales.

El fin de esta feria es facilitar productos alimenticios y de entretenimiento a los colaboradores, haciendo que estos lleguen hasta ellos sin necesidad de salir su centro de trabajo.

Figura 5

Beneficio corporativo.



Nota: Boletín informativo de clínica.

- Descuento de seguro

El grupo brinda el seguro “Plan familiar San Pablo” para atención en las sedes, con un descuento del 30% sobre la tarifa y descontado la cuota en planilla.

El colaborador puede afiliar a su cónyuge, padres e hijos.

Figura 6
Descuentos corporativos.



Nota: Boletín informativo de clínica.

- Cobertura covid al 100%

Este beneficio fue creado a raíz de la pandemia por la cual está atravesando nuestro país. La cobertura de este beneficio es extensiva para el colaborador, cónyuge y padres, quienes, dependiendo del vínculo, tienen la cobertura para la atención en las sedes del grupo.

Figura 7
Cobertura de salud.



Nota: Boletín informativo de clínica.

- Desecho de residuos biocontaminados

La clínica por ser una entidad que no tiene urgencia ni emergencia maneja lo mínimo en materiales contaminantes o peligrosos para la sociedad.

La eliminación de éstos se realiza mediante un proveedor, quien realiza el recojo de los mismos una vez a la semana, con todas las medidas de seguridad necesarias.

Figura 8

Certificado de Recojo de Residuos Biocontaminantes.

ASUNTO	:	ENVIA MANIFIESTOS DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS BIOCONTAMINANTES y/o PELIGROSOS, PERIODO DE SETIEMBRE 2020.
REFERENCIA	:	CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS DE RECOJO, TRANSPORTE Y DISPOSICION FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS

De nuestra consideración.-

Previo cordial saludo y en relación al asunto indicado, nos es grato manifestar lo siguiente:

Conforme al Contrato de Prestación de Servicios de Recojo, Transporte y Disposición Final de Residuos Sólidos, nuestra empresa viene brindando el indicado servicio, esto es con la frecuencia y oportunidad indicada en dicho documento; y en dicho sentido por la presente **ADJUNTAMOS LOS ORIGINALES DE LOS MANIFIESTOS DE MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS Y/O BIOCONTAMINANTES QUE CORRESPONDE AL MES DE SETIEMBRE 2020.**

Esperando su gentil atención a la presente, nos suscribimos de Uds.

Atentamente,

SPINE S.A.C.

Nota: Boletín informativo de clínica.

- Donaciones

Dentro de las actividades de responsabilidad social, todos los años la clínica aporta con donaciones a diversas entidades, brindando apoyo con materiales o implementos en buen estado.

La clínica renueva sus materiales e implementos cumpliendo con los tiempos de uso establecidos en los protocolos internos. Por lo tanto, ninguno de estos materiales es desechado en mal estado.

Figura 9
Certificado de donación.



ASOCIACIÓN DE LAS
BIENAVENTURANZAS

Villa María del Triunfo, 22 de Setiembre del 2020.

COMPROBANTE DE DONACION N° 01440-2020/ADLB Resolución de Intendencia N° 0220050304346 Emitido por la Intendencia de Lima - SUNAT el 25 de Agosto de 2020 Inscripción Registral Partida N° 13215435 del Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP	
--	--

La **ASOCIACIÓN DE LAS BIENAVENTURANZAS**, con RUC N° 20557629944 y con domicilio fiscal en Calle Efas Aguirre Manzana 13 U, Lote 1, Pueblo Joven de Tablada de Luín, Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia y Departamento de Lima; expide el presente comprobante de donación manifestando que el Donante:

Empresa	CLINICA PRIMAVERA S.A.C.
Domicilio	Av. Primavera 999 Chacarilla - Lima-Lima San Borja

Ha realizado un donativo 16 colchonetas valorizadas en:

Descripción

Según Factura F200-00000116

Agradecemos en nombre propio y en nombre de quienes viven al amparo de la obra que dirigimos.

Villa María del Triunfo, 22 de Setiembre del 2020


F. OMAR ALONSO SÁNCHEZ PORTILLO
 DIRECTOR EJECUTIVO


 ASOCIACIÓN DE LAS
 BIENAVENTURANZAS

Nota: Boletín informativo de clínica.

Capítulo 2: Planteamiento del problema

En el presente capítulo se presenta el área en el cual se suscita el problema de estudio y se describe las herramientas que ayudaran a explicar y encontrar las causas que generan dicho problema.

2.1 Caracterización del área

El área que será objeto del presente trabajo es Admisión Ambulatoria, la cual está dirigida en primer nivel por la gerente general, en segundo nivel por jefe de RR.HH, en tercer nivel por jefe de calidad de servicio y en cuarto nivel por la coordinadora de admisión; siendo un total de 15 colaboradores.

Tabla 1

Distribución de áreas y puestos

AREA	PUESTO	CANTIDAD COLABORADORES
Gerencia General	Gerente	1
Gerencia General	Asistente	1
Recursos Humanos	Jefe	1
Calidad de Servicio	Jefe	1
Calidad de Servicio	Coordinadora	1
Admisión Ambulatoria	Coordinadora	1
Admisión Ambulatoria	Admisionista	9

Nota: Información obtenida de la planilla de la Clínica Chacarilla.

La suscrita, desempeña el puesto de jefa de recursos humanos, siendo la única en su área, quien tiene a cargo todas las funciones detalladas en la ficha descriptiva de puestos, la cual se aprecia en la figura 10.

Figura 10*Perfil de puesto de trabajo de jefe de Recursos Humanos.*

 FICHA DESCRIPTIVA DEL PUESTO	
SITUACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del puesto	Jefe de Recursos Humanos
Área / Departamento	Recursos Humanos
Formación requerida	Titulado o Bachiller en administración, relaciones laborales o afines.
Experiencia requerida	Mínimo 2 años.
Reporta a	Gerencia General
Supervisa a	Admisión Ambulatoria, Calidad de Servicio, Control Caja, Medicina Física y Rehabilitación, Facturación, Call Center, Contabilidad, Comercial, Mantenimiento, Ocupacional.
DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Finalidad del puesto	* Velar por el cumplimiento de las normas, políticas y procedimiento en la gestión de RR.HH. de la clínica.
Descripción de las funciones específicas	* Llevar el control de los indicadores de RR.HH. * Cumplir con el plan anual de RR.HH. * Velar por el cumplimiento del plan de capacitación. * Velar por el cumplimiento de las normas, políticas, reglamentos y disposiciones extraordinarias dadas por la Gerencia General. * Asegurar la administración oportuna de los pagos de beneficios legales laborales. * Garantizar el ingreso de personal idóneo y competente de acuerdo con los requerimientos de la empresa. * Desarrollar y consolidar el plan de Cultura Organizacional. * Prevenir, atender y solucionar conflictos de índole laboral.
Habilidades	* Liderazgo * Solución de Problemas * Orientación a Resultados. * Planificación y organización
Otros conocimientos	* Especialización en gestión de RR.HH. * Legislación laboral. * MS Office
Remuneración mensual	-
Horario de trabajo	Fijo
Otras consideraciones:	-

Nota: Adaptado de ficha de descripción de puestos de Clínica.

En el anexo 1 se presenta la ficha descriptiva de la coordinadora de admisión ambulatoria y en el anexo 2 la ficha descriptiva de la admisionista, ambos puestos involucrados en la problemática, materia de estudio del presente trabajo.

2.1.1 *Objetivo del área:*

El área de admisión tiene como objetivos principales:

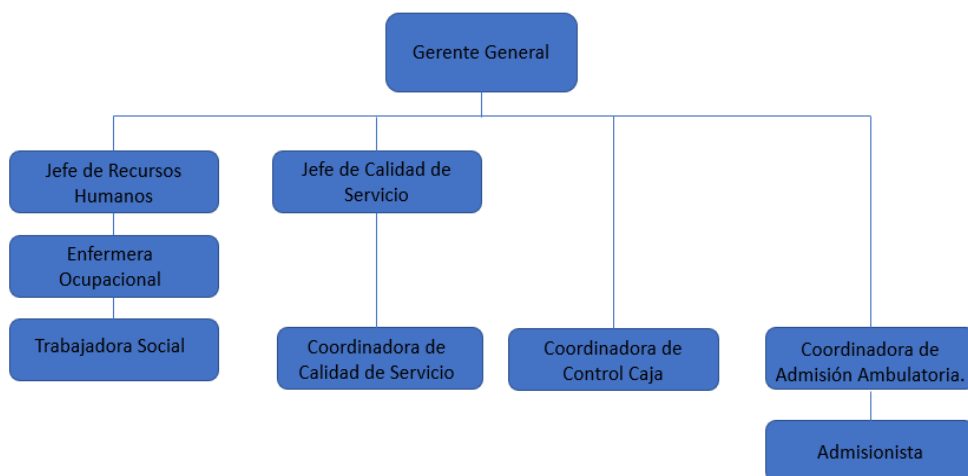
1. Brindar un servicio de calidad con atención personalizada, profesionalismo y reduciendo los tiempos de espera, para obtener la completa satisfacción de los pacientes.
2. Asegurar una adecuada interrelación del personal administrativo y asistencial involucrado con la atención de los pacientes.
3. Buscar la mejora continua en el proceso de admisión ambulatoria para con los pacientes.

2.1.2 *Organigrama del área:*

A continuación, se muestra el organigrama que involucra al área de admisión, para el cual se planteará una mejora en el presente trabajo.

Figura 11

Organigrama del área objeto de estudio.



Nota: Adaptado del organigrama de clínica.

El área de admisión ambulatoria está conformada por un equipo de nueve admisionistas, quienes cubren tres turnos durante el horario de atención de clínica, y por una coordinadora del área. Dentro de las funciones de la coordinadora del área de admisión, está supervisar el trabajo de su equipo para plantear mejoras y/o detectar errores consecutivos de su área. La primera medida para este último caso mencionado es conversar con la colaboradora para que mejore en su función. En caso de seguir incurriendo en lo mismo, se procede con una amonestación escrita emitida por el área de recursos humanos, la cual se entrega al personal con el fin de hacer de su conocimiento sus errores y que tome las acciones correctivas necesarias para mejorar y evitar sanciones mayores. La coordinación o jefatura de cada área solicita la intervención de recursos humanos para conversar con el personal cuando hay algún inconveniente mayor, el cual ya no puede ser manejado por los mismos.

Además, se realiza una evaluación de desempeño virtual semestral mediante el proveedor MANDÜ, quienes tienen como propósito diseñar un mundo donde trabajar bien es posible. La última evaluación de desempeño fue realizada en julio 2020, debido a los acontecimientos externos que se están suscitando en el país se retomará esta evaluación en diciembre del 2021.

Cabe mencionar que parte de la función de recursos humanos, es plantear una mejora para los problemas suscitados en las áreas, los cuales son notificados por los jefes y coordinadores de cada área.

Por otro lado, la atención brindada por el área de admisión es calificada mensualmente por indicadores, evaluación que es realizada por la empresa externa Grupo Macro Perú SAC, consultora internacional especializada en servicio y satisfacción del cliente logrando fidelizarlos y generando una cultura de excelencia.

Estos indicadores ayudan a evaluar y tomar acción en los factores que se debe mejorar tanto desde el área de recursos humanos como desde las otras áreas involucradas.

En la encuesta realizada por el proveedor, se evalúa los siguientes indicadores:

- Satisfacción.
- Amabilidad.
- Claridad de la información.
- Proceso y rapidez.
- Calidad de atención.

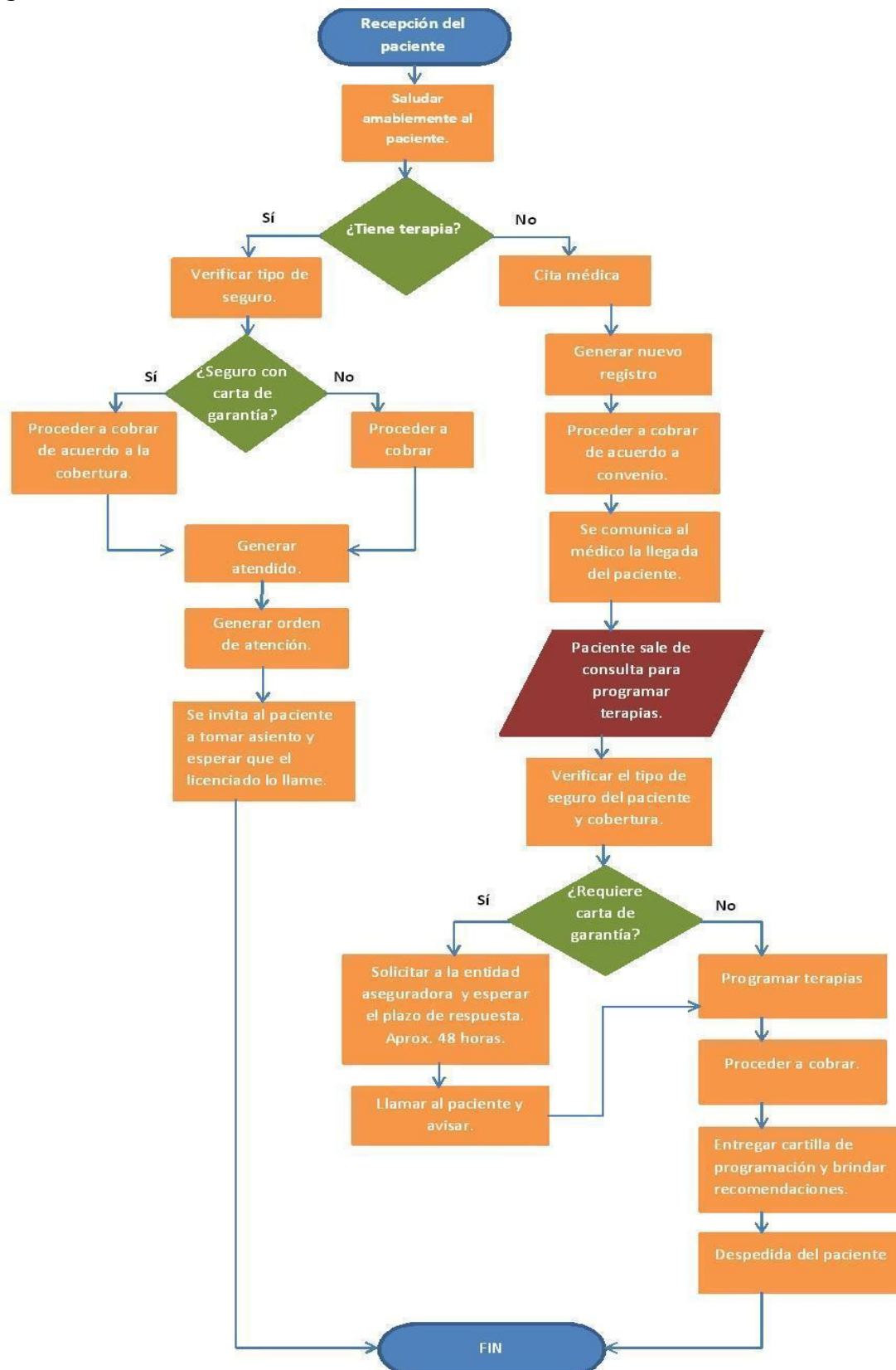
2.2 Contextualización y definición del problema:

2.2.1 Contextualización del problema:

Al ingresar al área de admisión ambulatoria, el personal es capacitado por 15 días y posteriormente es evaluado, con el fin de medir su aprendizaje. Esto ayuda a decidir si el colaborador requiere reforzamiento para que pueda desempeñarse por sí mismo en el área o si ya está listo para asumir el puesto. La capacitación es realizada por la coordinadora de control caja y admisión ambulatoria. En esta etapa se le explica y detalla la política de vestimenta, protocolo de atención y los procesos que se debe cumplir en el área para garantizar una buena atención al paciente. Estas capacitaciones se realizan de forma teórica y práctica, ya que primero se requiere tener conocimiento en cuanto a los seguros, convenios y la cobertura conforme sea el caso. En la práctica, se capacita en el manejo de cada sistema y la aplicación de lo teórico.

El colaborador debe cumplir con el protocolo de atención y con los procesos establecidos en el área. Cada proceso consta de un orden para el cumplimiento de sus funciones, los cuales no deben evadir, ya que implicaría posibles errores ocasionando malestar en el paciente.

Figura 12
Flujograma del área de admisión.



Nota: Adaptado del flujograma de clínica.

El proceso de admisión inicia con la política de atención que consiste en saludar al paciente y brindarle una atención u orientación amable. Posterior al saludo, el colaborador consulta al paciente si tiene terapia o cita, ya que dependiendo de ello continúan los procesos de atención.

Si el paciente tiene terapia, se procede a verificar el tipo de seguro que tiene y si dicho seguro requiere carta de garantía, ya que de ser así, debe validar la cobertura que tiene y conforme a ello proceder a cobrar. En caso de que su seguro no requiere carta de garantía, se procede a cobrar y, para ambos casos, luego se genera el atendido, la orden de atención y se invita al paciente a tomar asiento hasta que el licenciado lo llame para la atención. Si es que tiene consulta médica, se genera un nuevo registro y se procede a cobrar de acuerdo al seguro o convenio que tenga. Seguido a esto, se le comunica al médico la llegada de su paciente. Después que el paciente es atendido por el médico, se acerca a admisión para programar sus terapias. En esta fase, el colaborador debe verificar nuevamente el seguro y la cobertura que tiene el paciente. Si su seguro requiere una carta de garantía para sus terapias, entonces el personal procede a gestionar dicho documento con la aseguradora y, cuando tenga la conformidad por parte de la misma, procede a llamar al paciente para informar de la aprobación de su carta. Posterior a ello, se procede a programar las terapias de acuerdo con lo indicado por el médico, se cobra, se entrega la cartilla con la programación y se brinda las indicaciones a considerar, y finalmente se despide al paciente. En caso de que, el seguro del paciente no requiera carta de garantía, se procede de la misma forma descrita anteriormente.

Toda atención siempre finaliza con la despedida al paciente.

Como se puede apreciar en el flujo, los procesos de admisión están establecidos en un orden que de acuerdo con el servicio que solicitará, garantizando una correcta atención al paciente.

Cuando no se cumple este proceso de forma correcta, puede afectar al área de Calidad, ya que el paciente puede presentar su queja en el libro de reclamaciones y algunos de estos, terminan en una solicitud de devolución de dinero por terapias pagadas. En la tabla 2 se muestra la cantidad de reclamos que se ha tenido en los meses mencionados. Lo ideal es que los reclamos sean ≤ 1 . Un reclamo involucra el tiempo del personal de calidad y de la gerencia general, lo cual implica horas hombre para tomar el reclamo y dar respuesta al mismo.

Tabla 2

Detalle de reclamos en el libro.

MES	CANTIDAD DE RECLAMOS
Agosto – 2020	4
Septiembre – 2020	5
Octubre – 2020	5

Nota: Información obtenida del libro de reclamos, Chacarilla.

Otras de las áreas que se ve afectada es tesorería - control caja, ya que las malas gestiones ocasionan que el paciente solicite la devolución de sus pagos realizados. Esto a su vez ocasiona un impacto económico que afecta a gerencia general y los estados de resultados mensuales. Asimismo, el incumplimiento del proceso de admisión implica realizar reaperturas de caja, lo cual tiene que ser autorizado por gerencia general. En la tabla 3 se muestran las cantidades registradas por notas de créditos y reaperturas de cajas realizadas por errores de admisión ambulatoria.

Tabla 3

Detalle de notas de créditos emitidas por error en admisión.

MES 2020	CANTIDAD NOTAS DE CREDITO	CANTIDAD REAPERTURA DE CAJA
Agosto – 2020	25	22
Septiembre – 2020	28	20
Octubre - 2020	22	24

Nota: Información obtenida del área de Tesorería - Control Caja, Chacarilla.

Por otro lado, esto también afecta a recursos humanos, ya que los constantes errores ocasionan sanciones (amonestación escrita o suspensión) y se evalúa la renovación de contrato del personal para evitar tener mayor impacto en otras áreas.

Tabla 4

Detalle de notas de créditos emitidas por error en admisión.

MES	CANTIDAD SANCIONES
Agosto – 2020	5
Septiembre – 2020	5
Octubre – 2020	6

Nota: Información obtenida del registro de sanciones, recursos humanos.

En la tabla 4 se muestran las cantidades de sanciones emitidas en los meses de agosto, septiembre y octubre del 2020 debido a los consecutivos errores reportados del área de admisión ambulatoria, lo cual conlleva al uso de horas hombres del área de recursos humanos.

Para encontrar el problema, primero se han analizado los indicadores de calidad de servicio, en el cual el paciente es encuestado sobre la calidad de atención del personal de admisión ambulatoria, personal médico y licenciado de medicina física y rehabilitación. En el anexo 3 y 4 se presenta un resumen de la encuesta realizada.

A continuación, se muestra la tabla 5, con los resultados obtenidos en tres meses consecutivos sobre la calidad de servicio brindado en la clínica.

Tabla 5

Resultados de encuestas de calidad de servicio 2020.

AREA	AGOSTO 2020	SEPTIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020
Admisión Ambulatoria	93.33%	95.99%	94.10%
Licenciado	97.92%	98.00%	99.90%
Médicos	97.98%	100.00%	100.00%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada por Grupo Macro Perú

Los valores sombreados de verde significan que la calidad de servicio está en un nivel óptimo. Los valores sombreados de amarillo significan que la calidad de servicio es regular

en dicha área y que requiere ser evaluada para mejorar. Dichos valores señalados correspondientes a la evaluación del área de admisión, se desglosa en tres factores señalados en la siguiente tabla:

Tabla 6

Detalle de la calidad de servicio de admisión.

MEDICIÓN	PREGUNTA	AGOSTO 2020	SEPTIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020
PROMESA	¿Con la CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN BRINDADA por la admisionista que lo atendió?	92.00%	94.00%	95.50%
	¿Con el PROCESO Y RAPIDEZ DE ADMISIÓN? (Referido donde le generan la orden de atención.)	95.00%	98.00%	94.10%
	¿Con la AMABILIDAD DE LA ADMISIONISTA que lo atendió?	93.00%	95.96%	92.70%
TOTAL		93.33%	95.99%	94.10%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta, Grupo Macro Perú, 2020.

En la tabla 6, se muestra el enfoque de tres criterios evaluados, los cuales primero son valorados de forma independiente, para luego ser promediados y obtener un resultado global del mes. La encuesta fue realizada utilizando las mediciones de claridad de la información brindada, proceso y rapidez de admisión y amabilidad de la admisionista, obteniendo resultados bajos, en el cual se observa que el área de admisión ambulatoria presenta problemas en cuanto a la atención brindada. La calidad de servicio obtenido en agosto del 2020 fue de 93.33%, en septiembre 95.99% y 94.10% en octubre del mismo año. Estos resultados indican que el área de admisión requiere tener una mejora para llegar a obtener un resultado mayor al 97% que es el óptimo. Para mejorar el resultado final de cada mes, se debe analizar y evaluar cada criterio.

Basado en ello, se realizará un estudio con la estrategia de los cinco porqués y el diagrama de Ishikawa, con la finalidad de encontrar la causa y efecto del problema.

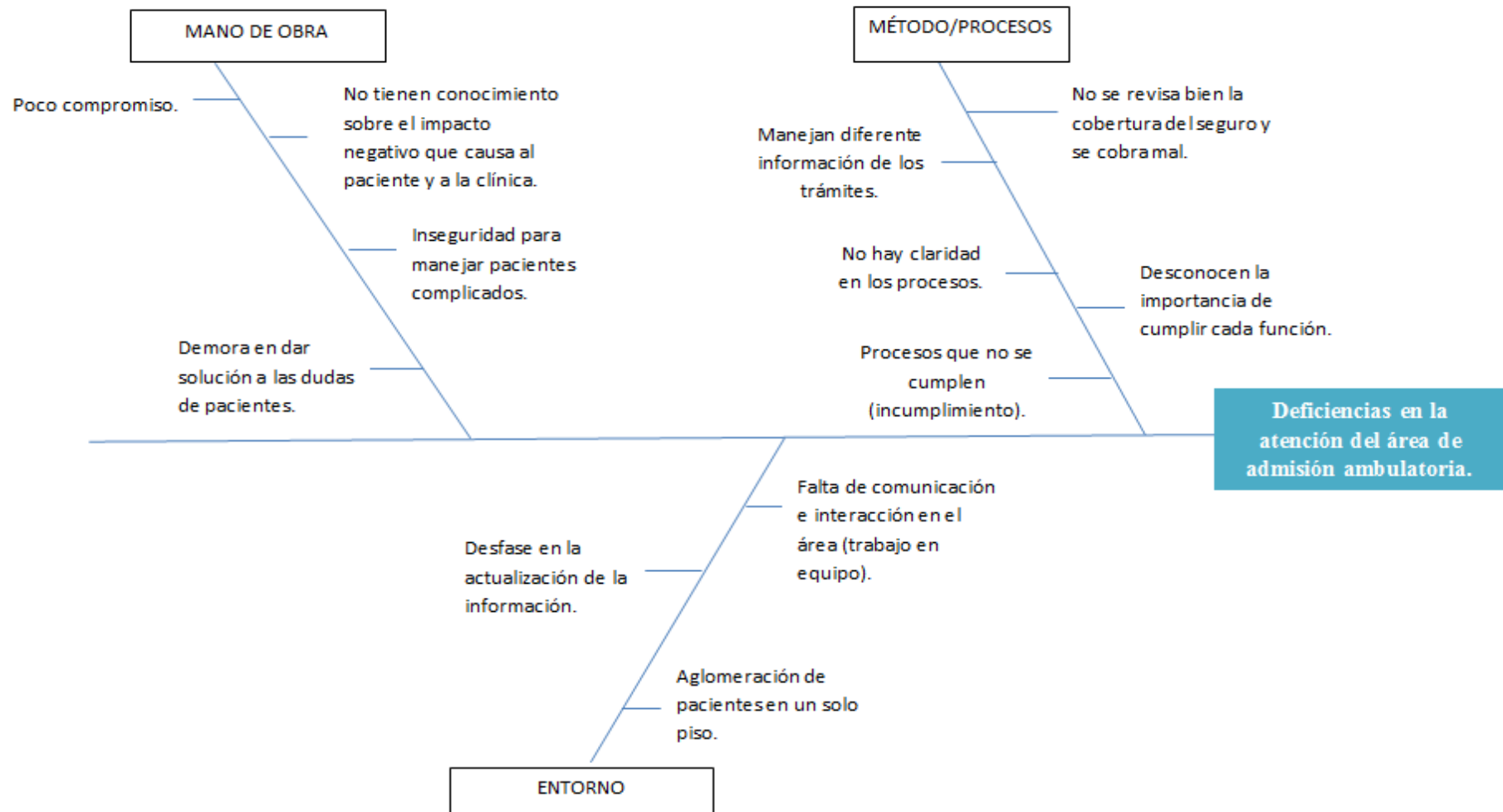
Tabla 7*Estrategia de los cinco porqués.*

MEDICION	PROBLEMÁTICA	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
PROCESOS Y RAPIDEZ DE ADMISIÓN	<i>Desorden en los procesos del área</i>	Porque no se tiene claro todos los procesos.	Porque hay procesos que no se cumplen (incumplimiento).	Se desconoce la importancia de cada función.
PROCESOS Y RAPIDEZ DE ADMISIÓN	<i>Demora en la atención</i>	Porque los pacientes se aglomeran en un solo piso.	Demora en dar solución a las dudas de los pacientes.	Inseguridad para manejar pacientes complicados.
CLARIDAD DE LA INFORMACION	<i>Desigualdad en la información que se brinda al paciente.</i>	Porque algunos manejamos diferente información de los trámites que se realizan.	Porque existe desfase en la actualización de la información.	Falta de comunicación e interacción (trabajo en equipo).
INSATISFACCION	<i>Errores en cierre de caja.</i>	Porque a veces no revisamos la cobertura del seguro.	Poco compromiso.	Porque no tenemos conocimiento sobre el impacto negativo que causa en el paciente y a la clínica.

Nota: Información obtenida de colaboradores del área de admisión ambulatoria.

La estrategia de los 5 porqués fue aplicada a todo el personal del área de admisión que está conformado por 10 colaboradoras incluyendo a la coordinadora del área. Cabe mencionar que la aplicación de ésta herramienta se realizó en dos grupos, en el cual se identificó las problemáticas del área de admisión y sus causas, que repercute en la atención que brindan al paciente. En el anexo 5 se presenta el esquema realizado.

Figura 13
Diagrama de Ishikawa



Nota: Información obtenida de la tabla 7.

En la figura 13, diagrama de Ishikawa, se ha trabajado con 3m's y, para cada uno de ellos, se ha detallado las causas raíz que originan las deficiencias en la atención del área de admisión ambulatoria.

En la mano de obra se halló cuatro causas:

a) Poco compromiso.

El personal de admisión no siente el compromiso de realizar bien sus cierres, por lo que, al cumplir su turno, hacen el cierre con apuro sin verificar que todo esté conforme.

b) No tienen conocimiento sobre el impacto negativo que causa al paciente y a la clínica.

Los errores generan un impacto negativo como reclamos, devoluciones, insatisfacción del paciente y que ya no retorne a clínica. Asimismo, perjudica la imagen de la clínica y financieramente, el cual afecta al área de calidad y Control Caja.

c) Inseguridad para manejar pacientes complicados.

El personal tiene dificultad para manejar pacientes complicados frente a situaciones complejas que se puede generar en el área de admisión por algún inconveniente que pueda surgir en el momento.

d) Demora en dar solución a las dudas de los pacientes.

La falta de capacitación genera que el personal no pueda dar solución a dudas menores que tiene el paciente y tiene que recurrir a su jefatura inmediata para que le brinde una respuesta.

En métodos y procesos se halló cinco causas:

a) No se revisa bien la cobertura del seguro y se cobra mal.

El personal no cumple con revisar la cobertura del seguro y el copago que corresponde, esto conlleva a reclamos.

- b) Manejan diferente información de los trámites.

El personal de admisión no uniformiza la información que van a brindar, esto conlleva a que el paciente recibe una información diferente de cada personal.

- c) No hay claridad en los procesos.

Al no haber una capacitación constante, el personal va perdiendo la claridad de los procesos, lo cual ocasiona inconvenientes en la atención brindada, ya que retrasa los procesos u ocasiona un reproceso.

- d) Desconocen la importancia de cumplir cada función.

El personal del área no es consciente que cada función que realiza es importante para brindar un buen servicio al paciente. Esto implica que no existe compromiso del personal con sus funciones e identificación con la empresa.

- e) Procesos que no se cumplen (incumplimiento).

En el área de admisión no se cumplen todos los procesos establecidos, esto complica la atención al paciente y genera reclamos.

En entorno se halló tres causas:

- a) Falta de comunicación e interacción en el área (trabajo en equipo).

No existe la comunicación e interacción adecuada en el área, lo cual implica que cada uno realice un trabajo individualista y tenga información diferente.

- b) Desfase en actualización de información.

El personal no tiene la información actualizada sobre los cambios de los seguros o aprobaciones de cartas y esto implica brindar información errada hacia el paciente.

- c) Aglomeración de pacientes en un solo piso.

En las horas con mayor afluencia de paciente, que suele ser durante las 7:00 y 9:00am y por la tarde entre las 11:00 y 13:00pm, ocurre la aglomeración de pacientes en un solo piso, lo cual conlleva a reclamos por la lentitud en la atención y por no brindar otras alternativas para que la atención sea más ágil.

Tabla 8
Puntos ponderados de Ishikawa.

FACTOR	CAUSAS	CRITERIOS			Total
		¿Es un factor que lleva al problema?	¿Ocasiona directamente el problema?	¿Se puede plantear una solución factible?	
ENTORNO	Aglomeración de pacientes en un solo piso.	2	2	4	8
	Desfase en la actualización de la información.	3	3	3	9
	Falta de comunicación e interacción en el área (trabajo en equipo).	4	4	5	13
MANO DE OBRA	Inseguridad para manejar pacientes complicados.	4	4	4	12
	Demora en dar solución a las dudas de pacientes.	3	4	4	11
	Poco compromiso.	3	3	4	10
	No tienen conocimiento sobre el impacto negativo que causa al paciente y a la clínica.	4	4	5	13
METODO	Manejan diferente información de los trámites que se realizan.	3	3	3	9
	No hay claridad en los procesos.	3	3	5	11
	Incumplimiento en los procesos.	3	4	5	12
	No saben la importancia de cumplir cada proceso.	3	4	4	11
	No se revisa la cobertura del seguro y se cobra mal.	3	4	5	12

Nota: Información obtenida del diagrama de Ishikawa.

Escala de evaluación, método Likert:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Donde,

1: (*Muy poco*); 2: (*Poco*); 3: (*Regular*); 4: (*Casi Total*); 5: (*Totalmente*)

Para la evaluación de las causas observadas en la tabla 8, se ha considerado tres criterios y puntos ponderados que demuestra la influencia dependiendo de la afectación que pueda tener cada una de estas respecto a la otra. Una vez obtenido el total de los pesos, se considerará aquellas causas que tienen mayor calificación, ya que indica que es una causa crítica.

Según los resultados obtenidos en el ponderado del diagrama de Ishikawa, se demuestra que las causas encontradas en el área de admisión y que perjudica la calidad de atención, son las siguientes:

- a) Falta de comunicación e interacción en el área (trabajo en equipo).
- b) Inseguridad para manejar pacientes complicados.
- c) No tienen conocimiento sobre el impacto negativo causado al paciente y a la clínica.
- d) Incumplimiento de los procesos.
- e) No se revisa la cobertura del seguro y se cobra mal.

2.2.2 Formulación del problema:

Se considera como problema principal las deficiencias en la atención del área de admisión, los cuales se generan porque no realizan trabajo en equipo, existe inseguridad frente a situaciones complicadas, desconocen el impacto negativo causado al paciente y a la clínica, incumplimiento de funciones y no se revisa la cobertura del seguro por lo que se cobra mal, y todo ello afecta a la calidad en el servicio de atención al paciente.

2.3 Objetivos:

El presente proyecto tiene como objetivo mejorar la calidad de servicio enfocado en los procesos de atención al paciente en el área de admisión ambulatoria.

Las mejoras propuestas para el área de admisión, permitirá que la empresa mejore sus indicadores en la calidad de servicio; lo cual indica que los pacientes están satisfechos con la atención recibida por el personal de contacto (Admisión).

2.3.1 *Objetivo general:*

Mejora en el servicio de atención del área de admisión ambulatoria de la Clínica Chacarilla.

2.3.2 *Objetivos específicos:*

Desarrollar las competencias actitudinales y habilidades, y reforzar las funciones del personal de admisión ambulatoria, las cuales son necesarias para la atención.

Evaluar el costo beneficio cada alternativa de solución y elegir la alternativa más conveniente y sostenible en el área de admisión ambulatoria.

2.4 Justificación

Con los resultados obtenidos en el punto 2.2, se pretende proponer un plan de mejora para el área de admisión ambulatoria, la cual se pueda ver reflejada en los indicadores de calidad de servicio y satisfacción. El presente proyecto generará un beneficio para la empresa, ya que, si el personal es capacitado en los factores que existen deficiencias, impactará positivamente en los factores de rapidez, amabilidad y claridad de la información que involucra la calidad de servicio.

2.5 Alcances y limitaciones

Para la realización de este proyecto, se tuvo en cuenta diversos factores para la investigación.

2.5.1 Alcances:

La propuesta de mejora está diseñada para el área de admisión, el cual tiene el alcance en las siguientes áreas.

- Admisión Ambulatoria

La mejora que se plantea permitirá tener al personal de admisión capacitado para cumplir los procesos correctos y mejorar en su calidad de atención al paciente.

Asimismo, esto influirá en la motivación del personal, lo cual repercute en el paciente.

- Tesorería - Control Caja:

Para el caso del área de control caja, la mejora que se propondrá contribuirá a que disminuya la emisión de las notas de crédito, correcciones en el sistema por un mal registro y devoluciones de dinero por parte del paciente.

- Gerencia General:

La mejora planteada en este proyecto ayudará a reducir los reclamos de los pacientes, devoluciones de dinero generados por errores en los procesos de atención el cual a su vez genera insatisfacción en el paciente, así como también reducirá el impacto económico y de imagen que se genere para con la clínica por la mala gestión del área de admisión ambulatoria.

- Calidad de servicio:

La mejora implementada permitirá disminuir los reclamos del paciente, logrando mejorar los indicadores de satisfacción.

- Recursos humanos:

El tener al personal capacitado para el desempeño en sus funciones del área ayuda a disminuir la rotación del personal, evita el reproceso de nuevas contrataciones, selección e inducción y a reducir los errores en el proceso de admisión, lo cual económicamente es una mejora, ya que representa una reducción en los gastos de los procesos de recursos humanos.

2.5.2 Limitaciones:

Implementar mejoras en una empresa, puede tener ciertas limitaciones del entorno interno o externo.

- Pocos antecedentes de tesis y trabajos, relacionados a la calidad de atención en clínicas.
- Demora en obtener la información correspondiente a otras áreas.

Capítulo 3: Marco teórico

3.1 Bases teóricas.

3.1.1 *Administración*

La administración es fundamental en toda organización y lo ejerce un gerente, o director médico del centro de salud. Por tanto, administrar requiere de la participación activa y conjunta del personal, quienes alcanzan los objetivos de la organización, sus metas y estrategias mediante sus funciones establecidas en cada área.

En una clínica o establecimiento ligado a la salud, existen diversos profesionales con diferentes funciones, pero todos direccionados hacia un mismo objetivo: Brindar atención de calidad al paciente.

Algunas funciones estarán directamente conectadas con la atención del paciente, tales como lo brinda el personal asistencial o médico; y otras funciones están direccionadas para que la prestación del servicio sea eficiente y oportuna, tales como lo brindan los puestos administrativos (Álvarez & Faizal, 2018).

3.1.2 *Calidad de servicio*

Es la respuesta de comparar la percepción del paciente en la experiencia obtenida frente a la que esperaba (Parasuraman, 1991).

Duque (2005) menciona que el autor Garvin (1984) indica que la calidad incorpora diferentes perspectivas y resalta ocho dimensiones para el análisis de planificación estratégica, las cuales son el desempeño, características, confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento), apego (habilidad de cumplir con las especificaciones), durabilidad, aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas), estética y calidad percibida.

3.1.3 Calidad en el servicio

Los autores Vargas y Aldana (2011) menciona que Taylor (1984) centra la calidad en el servicio en la eficiencia humana, en la productividad del trabajador, en la cooperación de los trabajadores plenamente desarrollados gracias a la formación constante en las tareas especializadas

En otras líneas, grafican la ventana del cliente la cual es una estructura donde se determinan lo siguiente:

Tabla 9

Ventana de satisfacción del cliente.

El cliente desea y no consigue.	El cliente desea y consigue.
El cliente no desea y no consigue.	El cliente no desea y consigue.

Nota: Información obtenida de los autores Vargas y Aldana (2011).

Al aplicar esta estructura al área de admisión de la clínica, se obtiene lo siguiente:

- El cliente desea y no consigue:
Trato amable, agilidad en la atención y manejo de situaciones complicadas.
- El cliente no desea y consigue:
Errores en la información obtenida y errores en el cobro.

3.1.4 Servicio al cliente

El servicio al cliente se define al conjunto de estrategias que una organización diseña con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos, de tal forma que logra superar a la competencia (Serna, 2006).

El servicio al cliente es importante en toda empresa y debe estar enfocado de forma correcta, buscando satisfacer las necesidades y generando valor agregado al servicio.

3.1.5 Servicio de atención al cliente

Uno de los objetivos de toda empresa es fidelizar a la clientela, para ello la organización tiene que lograr que su cliente se sienta bien atendido y que hayan logrado satisfacer sus necesidades al adquirir un producto o un servicio. Es por ello, que es determinante gestionar adecuadamente la relación de los colaboradores y el cliente, ya que brinda una ventaja competitiva sobre las demás (Caballero, López, Pérez, H., Pérez, J., 2013, p 165).

En base al concepto mencionado anteriormente, es primordial que la clínica brinde un servicio enfocado en satisfacer las necesidades del paciente desde el momento que es atendido por el área de admisión, ya sea con la información que se le brinda o en cualquier proceso realizado por dicha área. Es por ello, que es importante que el personal del área de admisión cumpla correctamente con sus funciones brindando un servicio de calidad al paciente satisfaciendo sus necesidades.

3.1.6 Procesos

Un proceso tiene un conjunto de objetivos, el cual involucra un flujo de trabajo que, a su vez, puede requerir recursos de otras áreas o departamentos. El éxito de una organización está basado en comprender la forma como trabajan sus procesos y la efectividad del mismo (Krajewski, Malhotra, Ritzman, 2013, p. 4).

Para que una empresa sea eficiente debe realizar la división del trabajo o proceso complejo, el cual se descomponen en pequeñas series de tareas. Los procesos traen consigo mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado (Chiavenato, 2019, p.101).

En otras palabras, el proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que requieren insumos y actividades específicas las mismas que agregan valor para obtener

resultados específicos. Es por ello que la Clínica Chacarilla considera importante que sus procesos estén bien definidos, ya que estos son de suma importancia para el desarrollo de las funciones en las áreas. Por lo tanto, no cumplir con los procesos repercute en la percepción y experiencia del cliente, el cual perjudica la imagen de la empresa.

3.1.7 Administración de recursos humanos

Está constituida por la forma de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible haciendo uso de los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos. Es por ello que la administración incluye los materiales para lograr las metas y la coordinación de los recursos humanos. Existen cuatro elementos básicos en la administración de recursos humanos:

- Alcance de los objetivos
- Por medio de personas.
- Mediante técnicas.
- En una organización.

Finalmente, la tarea principal de la administración es coordinar e integrar todos los recursos organizacionales (cooperativas o conflicto) tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, entre otros, direccionados a los objetivos definidos por la empresa, de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2011, p. 80).

Enfocados en este concepto, es importante integrar todos los recursos de la organización para lograr los objetivos definidos. Uno de los objetivos de la clínica es contar con el personal idóneo en cada área con el fin de brindar un servicio de calidad, el cual se vea reflejado en los indicadores mensuales. Asimismo, se conoce que para contar con un personal idóneo para el adecuado desarrollo de sus actividades es importante que sea capacitado para el cumplimiento de sus funciones en el área a desempeñarse.

3.1.8 Recursos humanos

Está conformado por todas las personas que ingresan, permanecen y son integrantes de la organización, sin importar su jerarquía o tarea. Las personas, más que un recurso, son copartícipes de la organización. Los recursos humanos se distribuyen en tres niveles: Nivel institucional (directivos), nivel intermedio (gerentes y asesores) y nivel operacional (técnicos, empleados, obreros y supervisores de primera línea). Son el único recurso vivo que está dotado de una vocación al crecimiento y desarrollo (Chiavenato, 2019, p.81).

Los colaboradores son recursos productivos de las organizaciones, de allí se nombra recursos humanos. Asimismo, como recursos deben ser administrados, para lo cual es necesario planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades. Por tal motivo, la administración de los recursos humanos tiene como fin obtener su máximo rendimiento de los recursos destinados (Chiavenato, 2020, p. 2).

El área de recursos humanos existe para apoyar y prestar servicios a la organización y a todos los que la integran (Directivos, gerentes y colaboradores). Inclusive, cuando la empresa tenga que reducir costos obligatoriamente, el área de recursos humanos identifica estrategias que ayuden a mantener la misma calidad de servicio, aunque el número de sus colaboradores se reduzca. Del mismo modo, el área de recursos humanos contribuye a que la empresa y los colaboradores cumplan sus metas (Davis, Guzmán y Werther, 2019, p.13).

El área de recursos humanos es vital en clínica Chacarilla, ya que interviene en el cumplimiento de metas de la empresa y de los colaboradores. Del mismo modo, se encarga de la búsqueda, el reclutamiento, la selección y la capacitación de los colaboradores, así como de administrar los beneficios que se les otorga. Por otro lado, también se considera incrementar la productividad de los colaboradores, otorgar beneficios sociales, realizar contratos y despidos en el marco de la ley de productividad sin perjudicar el clima laboral.

3.1.9 Capacitación

La capacitación es un medio por el cual se desarrolla las habilidades y competencias de los colaboradores con el fin de mejorar el desempeño, la productividad, creatividad e innovación y así mejorar su contribución a los objetivos de la organización. Finalmente, la capacitación es una forma eficaz de generar valor a los colaboradores, organización y clientes. Es por ello que la capacitación está ligada al desempeño (Chiavenato, 2020, p. 354).

De acuerdo a dicha definición, la capacitación ayuda a los colaboradores a adquirir mayor conocimiento, habilidades y competencias, lo cual contribuye al desarrollo del personal y se ve reflejado en la mejora de sus procesos y funciones.

El personal capacitado, debe ser evaluado, con el fin de obtener una retroalimentación para reforzar los puntos débiles y se obtenga un mejor desempeño.

En vista de la importancia de la capacitación en una organización, el presente trabajo se enfocará en el desarrollo de personal mediante la capacitación para el área de admisión ambulatoria, con el fin de mejorar el desempeño, el mismo que repercute en la calidad de atención al cliente.

3.1.10 Capacitación interna

Se refiere al concepto también denominado instrucción interna sobre el puesto, en el cual la capacitación es impartida por un supervisor o compañero de trabajo (Werther, 2007, p. 251).

La capacitación en el puesto (on job training), tiene como ventana brindar experiencia práctica proporcionada por el capacitador que puede ser un gerente, jefe o colaborador que cuente con amplia experiencia en el puesto, lo cual a su vez generara buenas relaciones con el personal del área. Se recomienda que para estas capacitaciones se desarrollen metas y medidas reales (Bohlander, Morris y Scott, 2018, p. 273).

La capacitación en el lugar de trabajo (en clase) la brindan los supervisores, trabajadores o especialistas del staff (Chiavenato, 2019, p. 341).

Las ventajas por la cual se debe considerar la capacitación interna, dentro de la compañía, son:

Capacitación específica para las necesidades.

Costos más económicos y menor tiempo.

Material relevante y adecuado.

Mayor control del contenido.

Desarrollo del trabajo en equipo y de la cultura organizacional (Mondy, 2010, p. 213).

En la clínica Chacarilla, se pretende realizar la capacitación interna brindada por el personal de diversas áreas que, a su vez, están involucrado al área de admisión ambulatoria. La ventaja de esta capacitación es que la empresa cuenta con las personas y herramientas que se requiere para poder brindar dicha capacitación. Asimismo, esto permite que sea una opción más económica y rápida de organizar. Este tipo de capacitación se puede brindar tanto al personal nuevo como al personal que requiere ser reforzado en las actividades relacionadas con su puesto de trabajo.

3.1.11 Capacitación externa

Los seminarios y conferencias, considerados como externos, son utilizados para comunicar procedimientos, pero también para plantear temas de debate o analizar problemas que se generan y es brindado por un líder/expositor calificado. Este tipo de capacitación es tomado cuando el objetivo es el cambio de actitud del personal. Asimismo, los seminarios se realizan con consultorías, universidades, organizaciones de terceros, entre otros (Bohlander, Morris y Scott, 2018, p. 279).

La capacitación fuera del lugar de trabajo no se relaciona con el mismo y generalmente es completada con la capacitación en el trabajo. Estas capacitaciones se pueden

dar mediante seminarios o talleres, instrucción programada con profesionales (Chiavenato, 2019, p. 342).

La capacitación fuera del lugar de trabajo menciona que se hace uso de la capacitación externa para buscar nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos. Generalmente este tipo de capacitación lo brindan consultorías especializadas en esta área enfocándose principalmente en enseñar a los colaboradores la importancia de trabajar en equipo (Chiavenato, 2020, p. 384).

La ventaja de realizar la capacitación externa, son las siguientes:

- Se puede tener una perspectiva externa y nuevos puntos de vista.
- Expositores expertos con visión más amplia (Mondy, 2010, p.213).

La capacitación externa, a diferencia de la interna, es brindada por un tercero que no está ligado a la empresa, es por ello que tiende a tener un costo más alto. Frente a ello, la organización evaluará si el desarrollo de la capacitación será externo o interno, de tal forma que sea el más adecuado para satisfacer las necesidades del área de admisión.

3.1.12 Desempeño

Para lograr el desempeño buscado, se requiere capacitación constante a los colaboradores, enfocados en cada área y en sus funciones (Moustafa & Pakdil, 2016).

El desempeño, performance o realización, es el conjunto de características, comportamiento y rendimiento de una persona, equipo u organización para realizar un proceso, trabajo o tarea. Es decir, es la forma en la cual las personas ejecutan sus actividades alcanzando los objetivos organizacionales establecidos, con el fin de entregar resultados excelentes (Chiavenato, 2020, p. 245).

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, el desempeño es importante para alcanzar las metas establecidas por la clínica. Respecto a ello, la Clínica Chacarilla

desarrolla evaluaciones de desempeño para que los colaboradores puedan conocer sus fortalezas y debilidades, con el fin de mejorar y brindar un servicio de calidad.

3.1.13 Juego de roles

El juego de roles es una estrategia de capacitación mediante el cual los participantes pueden asumir o tomar roles en contexto de situaciones reales que son parte de su entorno. Esto permite que los participantes tengan la libertad de tomar decisiones que se adecuen al rol que están interpretando alineado a las condiciones y reglas del juego (Cobo y Valdivia, 2017).

La técnica de actuación o juego de roles implica que los aprendices deben desempeñar diversas identidades, en la cual participan todos los colaboradores que estén en capacitación. Esta técnica ayuda a que cada participante pueda ver como lo percibe el cliente y su compañero. Por otro lado, esta técnica es utilizada con el fin de modificar actitudes y desarrollar mejores relaciones. Es por ello, que la retroalimentación que se tiene de esta técnica es de muy alta calidad (Davis, Guzmán, Werther, 2019, p.182).

El juego de roles o dramatización refiere que el personal debe actuar como un personaje determinado para solucionar los problemas presentados (los mismos que deben ser solucionados en la organización), los cuales están orientados hacia las personas. Este formato les permite aprender un nuevo comportamiento mientras actúan como personas o equipos, en el cual trabajan con información. La aplicación práctica les permite absorber el aprendizaje mediante el conocimiento y la experiencia ligados al puesto (Chiavenato, 2020, p. 368).

En la clínica Chacarilla se ejecutará la capacitación interna con el fin de desarrollar las habilidades y competencias actitudinales del personal de admisión ambulatoria y mejorar la comunicación entre compañeros y hacia los clientes. De acuerdo con lo mencionado por

diferentes autores, esta técnica es de muy alta calidad, ya que permite que el colaborador visualice su comportamiento o actitud frente a una situación determinada

3.1.14 Técnica orientada al contenido y al proceso

Se refiere a la capacitación mediante la cual se transmite información (conocimientos y contenidos) y se pretende mejorar o cambiar las actitudes y conductas de los colaboradores. Por otro lado, el fin de esta técnica también es alcanzar los objetivos que son orientadas al proceso. En esta técnica es usual hacer uso de estudio de casos, simulaciones, juegos de roles, entre otras (Chiavenato, 2019, p. 340).

3.1.15 Competencia actitudinal

Mediante esta competencia se desarrolla o modifica las actitudes negativas por actitudes favorables, sensibilizando y concientizando al colaborador hacia los clientes internos y externos. (Chiavenato, 2019, p 331).

Se entiende que la competencia actitudinal se relaciona directamente con el “saber – actuar” frente a una situación específica, es decir son disposiciones voluntarias que dirigen el comportamiento. Es por ello, que clínica Chacarilla considera importante esta competencia para el desempeño profesional, ya que va de la mano de los conocimientos. Por tal motivo, se requiere reforzar la competencia actitudinal del área de admisión para mejorar la calidad de atención al cliente, la imagen de la clínica y por ende fidelizar al cliente externo.

3.1.16 Desarrollo de habilidades

Se refiere a las destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del colaborador en su puesto actual o de funciones futuras. Es decir, se enfoca en la capacitación hacia la ejecución correcta de las tareas y operaciones que el colaborador

realizará, así como también aplicar los conocimientos y la información que le transmiten (Chiavenato, 2019, 331).

El desarrollo de las habilidades específicas interviene en un correcto desempeño en el puesto de un área o de una función específica, en la cual es puesta en práctica los conocimientos técnicos para el éxito de la misma. Esto permite demostrar el conocimiento y la comprensión, a su vez usar de forma apropiada los procedimientos y herramientas en el desarrollo profesional y laboral. Por tal motivo, el desarrollo de habilidades también es de suma importancia para el desarrollo del área de admisión, ya que contribuirá con la mejora en su desempeño.

3.1.17 Antecedentes

Con el paso de los años, la calidad de servicio en las clínicas privadas ha mejorado obteniendo a pacientes cada vez más exigentes con el servicio brindado, así como también fidelizarlos. Esta mejora en la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia de diferenciación que implementan las clínicas con el fin de obtener mayor rentabilidad y productividad, enfocándose en el bienestar de los pacientes.

De acuerdo a la tesis “Calidad percibida en el servicio: Caso Clínica Delgado”, en la cual dentro de su estudio analizan las dimensiones empatía, fiabilidad y capacidad de respuesta, las cuales son parte del desarrollo de habilidades y de la competencia actitudinal, concluyen que:

La competencia actitudinal como la empatía es una dimensión importante en la calidad de servicio, ya que marca la diferencia percibida por el paciente y la expectativa. Asimismo, recomiendan que todo el personal de apoyo y asistencial deben tener una alta orientación a la calidad de servicio. El factor fiabilidad, el cual está enfocado en la señalización e imagen de la clínica, no tiene un impacto tan significativo como si lo tiene la

empatía y la capacidad de respuesta del personal para con el paciente. Al parecer, este factor no influye tanto en la percepción y calidad de atención. En relación a la dimensión Capacidad de Respuesta, menciona que se debe realizar una entrevista a profundidad para conocer los principales inconvenientes en el servicio al cliente, para posterior a ello implementar un plan de capacitación para el personal de apoyo, asistencial y con las áreas involucradas en la atención al paciente. Haciendo mención a esta dimensión, es muy importante la valoración que el paciente tenga respecto a la capacidad de respuesta que el personal de clínica puede tener frente a algún problema o inconveniente presentado en el momento.

De acuerdo a la tesis “Propuesta de plan de capacitación para desarrollar las competencias de los trabajadores de la unidad directiva de administración de la sociedad de beneficencia pública de Bongará – 2018”, menciona que la capacitación es importante para el desarrollo de los colaboradores, asimismo demuestra que la falta de capacitación de competencias influye en las deficiencias de un área. Por otro lado, menciona que los colaboradores son el recurso más importante en toda organización, es por ello que se considera importante capacitarlos para desarrollar personas capaces de alcanzar diferentes metas y objetivos tanto en el ámbito laboral como en el personal. Asimismo, menciona que también es necesario que el personal directivo posea las competencias adecuadas, con el fin de que puedan dirigir el desarrollo y productividad de su equipo de trabajo. Uno de los objetivos del plan de capacitación debe ser desarrollar las competencias necesarias y habilidades de los colaboradores.

En la tesis “Propuesta de plan de capacitación de los colaboradores en el área de central de consultas de Rímac Seguros y Reaseguros S.A”, menciona que la capacitación se ha vuelto cada vez más importante, ya que los directivos de las organizaciones buscan que su personal tenga las habilidad y competencias con el fin de lograr los objetivos establecidos y marcar diferencia con la competencia. Por otro lado, el autor concluye que uno de los

objetivos de la capacitación, es obtener personal idóneo para el área, lo cual permitirá que el personal cumpla correctamente con sus funciones y a su vez mejora la calidad de la atención al cliente. También concluye, que posterior a la capacitación es importante realizar una evaluación, con el fin de evaluar el desempeño, conocimientos y habilidades que han adquirido los colaboradores.

En la tesis “Gestión de recursos humanos”, mencionan que implementar o mejorar una capacitación es un factor importante e incluso motivador para los colaboradores de una organización, esto debido a que se genera confianza entre empresa y colaborador. Asimismo, demuestra que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y por su mejora continua en el puesto. A su vez, menciona que la capacitación es la preparación del colaborador en su cargo, la cual debe ser planificada y permanente, con el propósito de preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos a través de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño de todos los colaboradores adaptándolos a futuros cambios del entorno y solución de problemas. Para lograr una buena capacitación, se requiere que sea ordenado y que se ajuste a solucionar los problemas encontrados en el área así como alcanzar los objetivos de la organización y mejorar la calidad de atención.

Mientras que en la tesis “Relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de teleoperadores de call centers en Lima Metropolitana 2020”, demuestran que la capacitación laboral está relacionada con la satisfacción laboral lo cual también repercute en la calidad de atención que brindan a sus clientes. Asimismo, mencionan que la capacitación es conocida como una herramienta de inversión de recursos humanos. Mientras que una empresa visualice la capacitación como una inversión valiosa en corto o largo plazo, ésta será relevante para la organización. En otras líneas mencionan que la capacitación ayuda a educar al talento

mejorando sus habilidades, capacidades, actitudes y conocimientos. Se debe tener en cuenta que la capacitación tiene un impacto estratégico en la productividad de los colaboradores para obtener grandes resultados.

Capítulo 4: Desarrollo del proyecto

Con el diagnóstico realizado en el capítulo 2, se halló que los problemas existentes en el área de admisión ambulatoria son originados porque no trabajan en equipo, se les dificulta manejar pacientes complicados, desconocen el impacto negativo que causan al paciente y a la clínica, incumplimiento en los procesos y la incorrecta revisión de la cobertura del seguro, los cuales a su vez generan impactos económicos (pérdida) y perjudican la imagen de la clínica Chacarilla.

La primera alternativa de solución propone la elaboración del plan de capacitación interna para mejorar el servicio brindado por el área de admisión y la segunda alternativa de solución propone la tercerización de una empresa para la elaboración del plan de capacitación.

4.1 Alternativas de solución:

En el siguiente cuadro se detalla las dos alternativas de solución que es proponer la elaboración del plan de capacitación interna y proponer la tercerización de una empresa para la elaboración del plan de capacitación con el fin de mejorar el servicio brindado por el área de admisión.

Tabla 10
Detalle de alternativas de solución.

OBJETIVO GENERAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Mejora en el servicio de atención del área de admisión ambulatoria de la Clínica Chacarilla.	1. Proponer la elaboración del plan de capacitación interna para mejorar la calidad del servicio brindado por el área de admisión.
	2. Proponer la contratación de una empresa externa para la elaboración del plan de capacitación, con el fin de mejorar la calidad del servicio brindado por el área de admisión.

Nota: Elaboración propia.

El objetivo de las capacitaciones es integrar al recurso humano en un proceso productivo, eficiente y eficaz, adquiriendo conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que luego pondrán en práctica para el mejor desempeño en sus funciones.

A continuación, se detalla cada alternativa de solución mencionada en la Tabla 10.

4.1.1 *Alternativa 1: Capacitación Interna*

En la primera alternativa se plantea realizar el plan y la capacitación interna con los recursos que tiene la clínica a disposición, con el fin de establecer mejoras en el servicio brindado por el área de admisión ambulatoria hacia los pacientes.

4.1.2 *Alternativa 2: Capacitación con empresa Externa*

En la alternativa 2 se plantea contratar una empresa externa que realice el plan y brinde la capacitación al personal de admisión. Estas empresas deben reunir las expectativas que la clínica requiere para minimizar de acuerdo con las necesidades halladas en el área de admisión.

4.2 Evaluación de las alternativas de solución

El análisis beneficio costo es una evaluación financiera que se realiza a un proyecto con el fin de seleccionar la alternativa más rentable. Para ello, se requiere determinar en términos monetarios los costos y beneficios de las alternativas presentadas y compararlos directamente. Posterior a ello se realiza la valoración y evaluación de cada resultado obtenido. Mientras más alto sea la ratio de beneficio-costo indica que el beneficio obtenido es mayor que el coste (Aguilera, 2017).

Para realizar la evaluación de las dos alternativas de solución se debe considerar los aspectos: cualitativos y cuantitativos, así como también los objetivos establecidos en cada capacitación.

4.2.1 Alternativa de solución 1: Capacitación Interna.

a) Proponer la elaboración interna del plan de capacitación para mejorar el servicio brindado por el área de admisión desarrollando las habilidades y competencias actitudinales así como reforzando las funciones del personal y evaluando el costo beneficio de cada alternativa para elegir la más conveniente y sostenible en el tiempo.

La elaboración del plan de capacitación interna consiste en preparar un programa para atender las necesidades halladas en el área de admisión.

El objetivo de capacitar al personal es alcanzar el nivel de desempeño que la clínica requiere para el área, por medio del continuo desarrollo de sus colaboradores que trabajan dentro de ella. Para lograr esto, es importante crear y desarrollar una cultura interna que beneficie el aprendizaje y esté comprometida con los cambios que se realicen en la organización, así como también mejorar las conductas, conocimientos y habilidades de los colaboradores que se desempeñan en dicha área.

Objetivo:

- Generar mayor compromiso institucional.
- Generar un compromiso enfocado en la calidad de servicio.
- Potenciar sus competencias y conocimientos en los procesos que realizan.
- Mejorar los niveles de comunicación.
- Fortalecer los procesos establecidos.
- Fidelizar al cliente con una atención de calidad.

Para esta capacitación se aplicará la técnica orientada al contenido y al proceso (Chiavenato, 2019), en la cual se presentarán temas de contenidos referidos al proceso de admisión y control caja, así como también los conocimientos que cada colaborador tiene. De la misma forma, se enfocará la capacitación en los procesos del área con el fin de lograr los objetivos establecidos por la clínica.

Dentro de la capacitación, se implementará el *juego de roles* (Chiavenato, 2019), en el cual los participantes deben evaluar situaciones y tomar decisiones administrativas frente a una situación dada. Esto implica intercambiar roles cada cierto tiempo, actuando diferentes papeles, en el cual el colaborador simula ser un paciente, personal de admisión y personal de calidad de atención. Asimismo, esta técnica está dirigida por un instructor, con la finalidad de desarrollar experiencias, habilidades, mejorar actitudes y conocimientos relacionados con el puesto.

Aplicar esta técnica incita la interacción entre los participantes y permite que desarrollen habilidades de solución frente a un problema, trabajo en equipo y aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades dadas y facilitando el aprendizaje a través de la experiencia vivida en el puesto por medio de la aplicación práctica.

La capacitación interna se realizará haciendo uso de recursos propios de clínica con el fin de reducir los costos que puede implicar la capacitación externa. Se aprovechará el material que se tiene para presentar los casos dados en el día a día en el área de admisión ambulatoria.

El personal que estará a cargo de la capacitación preparará todo el material que necesitarán para presentar los temas. La preparación del material y del personal tomará un total de 16 horas.

El plan de capacitación está programado para realizarse en dos fechas con un total de 12 horas. Esta capacitación será dirigida y realizada por la jefa de calidad de servicio, Coordinadora de control caja, Coordinadora de admisión ambulatoria y Analista de capacitación. El costo total de esta capacitación asciende a S/ 1,264 más IGV (Ver tabla número 26).

Módulo I: Comprometidos con la empresa.

Expositor: Recursos humanos - Capacitación

- Video de presentación de clínica.
- Identificación con su área.
- Trabajo en equipo, comunicación y Liderazgo.

Módulo II: Calidad de servicio

Expositor: Jefe de Calidad de Servicio:

- Objetivo de la clínica.
- Nuestros clientes.
- Comunicación hacia el paciente.
- Manejo de situaciones complicadas.
- Presentación de casos.

Módulo III: Gestión de caja.

Expositor: Coordinadora de Control Caja

- Correcto cierre de caja.
- Impacto de emisiones de notas de crédito.
- Impacto de la reapertura de caja.
- Presentación de casos.

Módulo IV: Importancia de las funciones de admisión.

Expositor: Coordinadora de Admisión ambulatoria

- Impacto de incumplimiento de funciones.
- Refuerzo de procesos de admisión.
- Presentación de casos.

Análisis cualitativo

Tabla 11

Resumen del plan de capacitación interna.

DIA	TEMAS	MÓDULO	EXPOSITOR	HORAS
D 1	- Video de presentación de la empresa - Identificación con la clínica. - Trabajo en equipo y comunicación. - Liderazgo.	I. Comprometidos con la empresa.	Analista de Capacitación	3
D 1	- Objetivo de la clínica. - Nuestros clientes. - Comunicación hacia el paciente. - Manejo de situaciones complicadas. - Presentación de casos.	II. Calidad de servicio.	Jefe de Calidad de Servicio.	3
D 2	- Correcto cierre de caja. - Impacto de emisiones de notas de crédito. - Impacto de reapertura de caja. - Presentación de casos.	III. Gestión de caja.	Coordinadora de Control Caja.	3
D 2	- Impacto de incumplimiento de funciones. - Refuerzo de procesos de admisión. - Presentación de casos.	IV. Importancia de las funciones de admisión.	Coordinadora de Admisión Ambulatoria.	3

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 11 se detalla el plan de capacitación interna distribuido por días y horas, así como también el expositor que estará a cargo de dictar dichos temas.

La capacitación interna contribuirá con la formación y desarrollo del personal en cuanto a los siguientes aspectos:

- Personal con manejo de situaciones complicadas.
- Mejor comunicación en el área y hacia el paciente.
- Colaboradores comprometidos con sus funciones y su área.
- Identificación con la empresa y formar equipos de excelencia.
- Generar un mayor compromiso institucional.
- Contribuir con la formación y desarrollo del personal.

A seguir, se presenta el análisis cuantitativo en la siguiente tabla.

Análisis cuantitativo

Tabla 12

Cuadro resumen de cotización de capacitación interna.

DIA	HORAS	MODULO	MATERIALES PARA ENTREGAR	CAPACIDAD	COSTO TOTAL S/
D1	6	- Calidad de servicio. - Gestión de Control Caja.	- Separata. - Lapiceros. - Cuaderno.	Hasta 20 personas.	1,264.00
D2	6	- Importancia de las funciones de admisión. - Comprometidos con la empresa.			

Nota: No se considera IGV por ser costos de mano de obra.

En la tabla 12 se muestra el detalle del contenido de la capacitación interna que se realizará en dos días con un total de 12 horas. El costo total de esta capacitación, que también incluye los materiales a entregar y los recursos que se usaran, es de S/1,264.00.

4.2.2 Alternativa de solución 2: Capacitación con empresa externa.

b) Proponer la contratación de una empresa para la elaboración del plan de capacitación con el fin de mejorar el servicio brindado por el área de admisión, desarrollando las competencias actitudinales y técnicas del personal, mediante la evaluación de costo – beneficio de cada alternativa de solución y elegir la más conveniente y sostenible en el tiempo.

Para este caso, se ha buscado dos empresas especialistas en capacitación a quienes se les ha presentado las deficiencias halladas en el área y de acuerdo con ello, han brindado el plan de capacitación que desarrollarán.

Propuesta Empresa 01: ESE TRAINING

Objetivo:

- Sensibilizar a los participantes para que asuman su rol de constructores de experiencias positivas e inolvidables en el cliente.
- Proporcionar las técnicas de atención al cliente que permitan superar sus expectativas.

- Enseñarles cómo manejar situaciones difíciles con pacientes difíciles.

La propuesta presentada por la empresa ESE TRAINING está enfocada en la atención al cliente, en la cual abordará diferentes temas direccionados a las necesidades del área. Esta capacitación se plantea realizar en dos fechas con duración de 4hrs cada una de ellas y la inversión total será de \$ 2,832.00.

La propuesta presentada por este proveedor se encuentra en el anexo 6.

Propuesta Empresa 02: BURO GROUP

Objetivo:

- Evaluar la inteligencia emocional y el compromiso con la organización.
- Generar un compromiso como líderes enfocados a la calidad.
- Destacar la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo para la calidad de atención y fidelización del cliente.

La propuesta presentada por Buró Group es un programa de 12 horas, el cual se divide en 3 talleres y se realizará en dos sesiones de 5 horas y una de 2 horas adicionales. La inversión total de esta capacitación es de \$ 2,006.00.

Esta propuesta se puede visualizar en el anexo 7.

A seguir, se presente el análisis cualitativo.

Análisis cualitativo

Tabla 13

Resumen del plan de capacitación externa.

DIA	EMPRESA	TEMAS	MÓDULO	HORAS
D1 D2	BURÓ GROUP INTERNACIONAL	1) Inteligencia emocional afiliada a la calidad de atención y servicio al cliente.	Calidad en atención al paciente.	5
		2) Liderazgo y trabajo en equipo.		5
		3) Manejo del estrés en centros de atención al paciente.		2
D1 D2	ESE TRAINING	1) El mundo del servicio.	Servicio excepcional la gran diferencia.	4
		2) Comunicaciones efectivas.		
		3) Manejo de cliente molesto.		4

Nota: Elaboración propia

En la tabla 13 se muestra los temas del plan de capacitación externa que cada empresa presenta como propuesta. Estas capacitaciones están distribuidas por días y horas en las cuales se dictará cada tema.

Cada proveedor ha presentado sus temas enfocados en la calidad del servicio que brinda el área de admisión ambulatoria. Sin embargo, la desventaja de las capacitaciones externas es que los expositores desconocen las funciones del área de admisión, lo cual no permite que realicen una capacitación enfocada en las funciones.

La capacitación externa aportará los siguientes aspectos positivos al área:

- Contribuir con la formación y desarrollo de los líderes.
- Identificación con la visión, misión y valores de la empresa.
- Mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales.
- Manejo de objeciones y clientes difíciles.
- Formar equipos de excelencia.
- Fidelizar al cliente con una atención de calidad.

Líneas abajo, se presenta el análisis cualitativo de las empresas externas.

Análisis cuantitativo

Tabla 14

Cuadro resumen de cotización de capacitación externa.

EMPRESA	DIA	HORAS		MATERIALES	CAPACIDAD	COSTO TOTAL CON IGV S/	FORMA DE PAGO
BURO GROUP INTERNACIONAL	D1	5	- Inteligencia emocional afiliada a la calidad de atención y servicio al cliente. - Liderazgo y trabajo en equipo. - Manejo del estrés en centros de atención al paciente.	- Certificado de participación.	Hasta 20 personas.	7,021.00	50% Adelanto. 50% al finalizar el servicio.
	D2	7					
ESE TRAINING	D1	4	- El mundo del servicio. - Comunicaciones efectivas. - Manejo de cliente molesto.	- Solapero. - Separata y lapicero. - Certificado de participación.	Hasta 20 personas.	9,912.00	50% Adelanto. 50% al finalizar el servicio.
	D2	4					

Nota: El impuesto general a las ventas (IGV) es el 18%.

En la tabla 14 se muestra el detalle de los costos de cada capacitación ofrecida por las dos empresas externas. Cabe mencionar que el IGV es un impuesto al que está afecto este servicio, por ser brindado por una empresa externa. Asimismo, este impuesto corresponde al 18%, el cual se refleja en la factura que emitirán al finalizar el servicio contratado.

Ambas propuestas están basadas en capacitación presencial en las instalaciones de clínica integrando a toda el área de admisión y calidad.

4.2.3 Propuestas

Tabla 15

Cuadro comparativo de propuestas de capacitación.

TIPO DE CAPACITACIÓN	PROVEEDOR	DIA	MÓDULO	HORAS	MATERIALES	CAPACIDAD	COSTO S/ SIN IGV	IGV 18%	TOTAL CON IGV S/	FORMA DE PAGO
INTERNA	PERSONAL INTERNO	D 1	Comprometidos con la empresa.	3	- Separata. - Lapiceros. - Cuadernos.	Hasta 20 personas.	-	-	1,264.00	-
		D 1	Calidad de servicio.	3						
		D 2	Gestión de caja.	3						
		D 2	Importancia de las funciones de admisión.	3						
EXTERNA	BURÓ GROUP INTERNACIONAL	D 1 D 2	Calidad en atención al paciente.	5	Certificado de participación.	Hasta 20 personas.	5,950.00	1,071.00	7,021.00	50% Adelanto. 50% Al finalizar el servicio.
				5						
				2						
	ESE TRAINING	D 1 D 2	Servicio excepcional la gran diferencia.	4	- Solapero. - Separata y lapicero. - Certificado de participación.	Hasta 20 personas.	8,400.00	1,512.00	9,912.00	50% Adelanto. 50% Al finalizar el servicio.
				4						
				4						

Nota: Los precios originales de la capacitación externa es en dólares, para lo cual se ha considerado el T.C 3.50.

En la tabla 15, se realiza un comparativo entre las propuestas de los proveedores externos y la propuesta de la capacitación interna. Los costos presentados están en soles diferenciados con IGV y sin IGV. Para el caso de los proveedores externos, Buró Group Internacional y ESE Training, se considera el impuesto general a la venta de S/ 1,071 y S/ 1,512 respectivamente (ver tabla número 15).

Tabla 16

Cuadro comparativo de costos.

	Alternativa de solución 1	Alternativa de solución 2	
	Capacitación Interna	Buró Group Internacional	ESE Training
Costo total S/	1,264	7,021.00	9,912
Tiempo	12 horas	10 horas	8 horas

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 16 se puede visualizar que la alternativa de solución 2 (capacitación externa) tiene un mayor costo comparado a la alternativa de solución 1 (capacitación interna). En cuanto a las horas existe una diferencia mínima y en todos los casos la capacitación se brindará en dos días.

La capacitación que ofrecen los proveedores externos, están enfocados en la calidad de atención que debe brindar el personal al paciente. Sin embargo, estas no pueden ser enfocadas directamente en los procesos del área, ya que no conocen a detalle todas las funciones y el diagrama de flujo del área de admisión; es por ello que dichas capacitaciones están más direccionadas en la calidad de servicio en general. Por todo lo descrito, las capacitaciones externas tienen cierta desventaja, ya que probablemente no logren satisfacer todas las necesidades del área de admisión.

Por otro lado, la ventaja de la capacitación interna, la cual será brindada por el mismo personal de la clínica, es que estas pueden focalizarse directamente en las deficiencias que existen y abarcar con más precisión las necesidades que tiene el área. Esto debido a que el personal que liderará la capacitación conoce el flujograma de la atención de admisión y

también conoce el detalle de las funciones de dicha área. Esto permite que abarquen directamente a cada necesidad hallada en el área.

4.2.4 *Análisis de Costo Beneficio*

Para realizar el análisis de Beneficio – Costo, se ha contabilizado la cantidad de reproceso que se genera por las deficiencias halladas en el área de admisión de forma mensual de los meses de agosto, septiembre y octubre del 2020, los cuales implican una pérdida para la empresa.

Tabla 17

Detalle de cantidades de reproceso por mes.

MES	CANTIDAD NOTAS DE CRÉDITO	CANTIDAD REAPERTURA DE CAJA	CANTIDAD RECLAMOS	SANCIONES
Agosto - 2020	25	22	4	5
Septiembre - 2020	28	20	5	5
Octubre - 2020	22	24	5	6
PROMEDIO	25	22	5	5

Nota: Información recolectada del área de control caja, calidad y recursos humanos.

En la tabla 17, se muestra las cantidades de las notas de créditos, reapertura de caja, reclamos y sanciones generadas por mes. Las notas de crédito y reapertura de caja son procesos que corresponde al área de control caja, reclamos corresponde al área de calidad de servicio y las sanciones le corresponde al área de recursos humanos. La cantidad de documentos que se ha generado está ligada a errores netamente del área de admisión.

En el caso de las sanciones, han sido medidas correctivas aplicadas al personal por errores consecutivos.

En los siguientes cuadros se calculará el costo de las horas hombre utilizadas para cada reproceso mencionado en la tabla número 17.

Tabla 18

Detalle de los costos de horas hombres por reapertura de caja.

PUESTO	HABER BÁSICO S/	HABER BÁSICO DIA S/	HABER BÁSICO MINUTO S/	TIEMPO ESTIMADO (Minutos)	TOTAL HORAS HOMBRE S/	N° CASOS	COSTO TOTAL REAPERTURA DE CAJA S/
Gerencia General	18,980	633	1.32	20	26	22	580
Coordinador de Admisión Ambulatoria	2,190	73	0.15	15	2	22	50
Coordinador Control Caja	1,898	63	0.13	40	5	22	116
TOTAL					34		746

Nota: Datos obtenidos del área de control caja y recursos humanos.

De acuerdo al detalle de la tabla 18, la reapertura de caja compromete a 3 áreas. La coordinadora de control caja detecta el error del usuario y procede a informar a la coordinadora de admisión, quien tiene que validar el error que ha cometido el usuario implicado y brindar sus descargos a la coordinadora de control caja. Posterior a ello, la coordinadora de control caja solicita a gerencia general su autorización para realizar la reapertura de caja. La gerencia general tiene que revisar el motivo de la solicitud de reapertura y autoriza que se realice. El tiempo estimado que toma este proceso, se ha calculado en cuanto a la demora que implica en cada área mencionada el poder ejecutar este proceso. Asimismo, se ha considerado el promedio de casos que se ha incurrido en tres meses. El total de costo de horas hombres para la reapertura de caja asciende a S/ 746.00.

Tabla 19

Detalle de los costos de horas hombres por emisión de notas de crédito.

PUESTO	HABER BÁSICO S/	HABER BÁSICO DIA S/	HABER BÁSICO MINUTO S/	TIEMPO ESTIMADO (Minutos)	TOTAL HORAS HOMBRE S/	N° CASOS	COSTO TOTAL DE NOTAS DE CRÉDITOS S/
Coordinador de Admisión Ambulatoria	2,190	73	0.15	10	2	25	38
Admisionista	1,606	54	0.11	15	2	25	42
Coordinador Control Caja	1,898	63	0.13	15	2	25	49
TOTAL					5		129

Nota: Datos obtenidos del área de control caja y recursos humanos.

Según la tabla 19, la emisión de notas de crédito involucra a 2 áreas, Admisión Ambulatoria y Control Caja. La admisionista solicita a su coordinadora la autorización para la emisión de la nota de crédito. La coordinadora de admisión valida si efectivamente se necesita emitir dicho comprobante. Posterior a ello, informa y solicita a la coordinadora de control caja que proceda con la emisión de la nota de crédito. Los tiempos considerados para cada proceso, se ha calculado en la demora que implica realizar dicha gestión. Asimismo, el número de casos es el promedio de lo incurrido en tres meses. El costo total de horas hombre para la emisión de notas de crédito asciende a S/ 129.00.

Tabla 20*Detalle de los costos de horas hombre por los reclamos.*

PUESTO	HABER BÁSICO S/	HABER BÁSICO DIA S/	HABER BÁSICO MINUTO S/	TIEMPO ESTIMADO (Minutos)	TOTAL HORAS HOMBRE S/	N° CASOS	COSTO TOTAL RECLAMOS S/
Gerencia General	18,980	633	1.32	60	79	5	369
Jefa de Calidad	2,336	78	0.16	30	5	5	23
TOTAL					84		392

Nota: Datos obtenidos del área de calidad y recursos humanos.

Según la tabla 20, los reclamos puestos por los pacientes involucran a dos áreas, Gerencia General y Calidad de Servicio. El paciente acude al área de calidad de servicio para solicitar el libro de reclamos, en el cual manifiesta su insatisfacción. En algunos casos, el paciente solicita ser atendido por gerencia general. El número de casos refiere a los reclamos que involucra a admisión. El costo total de horas hombres por los reclamos generados ascienden a S/ 392.00.

Tabla 21*Detalle de los costos de horas hombre por las respuestas a reclamos.*

PUESTO	HABER BÁSICO S/	HABER BÁSICO DIA S/	HABER BÁSICO MINUTO S/	TIEMPO ESTIMADO (Minutos)	TOTAL HORAS HOMBRE S/	N° CASOS	COSTO TOTAL RECLAMOS S/
Gerencia General	18,980	633	1.32	20	26	5	123
Jefa de Calidad	2,336	78	0.16	90	15	5	68
TOTAL					41		191

Nota: Datos obtenidos del área de calidad y recursos humanos.

De acuerdo al detalle de la tabla 21, la respuesta a los reclamos de los pacientes también involucra al área de gerencia general y calidad de servicio. La respuesta al paciente es realizada por la jefa de calidad con los sustentos debidos de los implicados y tiene que ser revisado, aprobado y firmado por la gerente general. Los tiempos considerados es un estimado de horas hombres para este proceso. El costo total de horas hombre para la respuesta de los reclamos es de S/ 191.00.

Tabla 22

Detalle de los costos de horas hombre por las sanciones emitidas.

PUESTO	HABER BÁSICO S/	HABER BÁSICO DIA S/	HABER BÁSICO MINUTO S/	TIEMPO ESTIMADO (Minutos)	TOTAL HORAS HOMBRE S/	N° CASOS	COSTO TOTAL SANCIONES S/
Coordinadora de Admisión	1,898	63	0.13	20	3	5	15
Recursos Humanos	3,650	122	0.25	20	5	5	25
TOTAL					5		40

Nota: Datos obtenidos del área de recursos humanos.

Según el detalle de la tabla 22, las sanciones emitidas al personal de admisión involucran a la coordinadora de admisión y al jefe de recursos humanos. La coordinadora de admisión notifica al área de recursos humanos la falta cometida por la colaboradora y el sustento del mismo. Con esa información, recursos humanos emite el memorándum con la sanción requerida. Posterior a ello, recursos humanos se reúne con el colaborador para hacer entrega del documento. El tiempo estimado de horas hombres implica la demora del proceso. El costo total de horas hombre para la emisión y entrega de sanciones es de S/ 40.00.

Tabla 23*Detalle de devolución de dinero a pacientes.*

MES	DEVOLUCIÓN A PACIENTES
Agosto - 2020	S/ 5,300.00
Septiembre - 2020	S/ 6,300.00
Octubre - 2020	S/ 4,550.00
TOTAL	S/ 16,150.00

Nota: Información obtenida del registro del área de control caja.

En la tabla 23, se detalla lo siguiente: La clínica deja de percibir S/ 16,150 correspondiente a las devoluciones que ha solicitado el paciente, lo cual a su vez representa el 3% de la producción mensual de clínica.

Estas devoluciones se han generado porque el personal ha brindado una información errada en cuanto a la cobertura de seguros o costo de atenciones, lo cual ha ocasionado malestar e insatisfacción en el paciente.

En conclusión, los errores que se generan en el área de admisión ocasionan a la clínica una pérdida económica ascendiente a S/ 17,648 (conforme a las tablas número 18, 19, 20, 21, 22 y 23) y un impacto negativo en la satisfacción al paciente el cual se refleja mensualmente en las encuestas de satisfacción del cliente.

A continuación se calculará el detalle de todos los costos que implican realizar la capacitación interna brindada por el personal de Clínica Chacarilla.

Para la alternativa de solución 01 basada en la capacitación interna, se requiere materiales y mano de obra que involucra el costo de la capacitación. Los materiales considerados están en relación del tipo de capacitación que se brindará. Para este caso, como ya se mencionó en el capítulo anterior, la capacitación será presencial y se usará técnicas que ayuden a mejorar el servicio de atención.

Tabla 24*Detalle del costo de materiales a entregar.*

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO S/	TOTAL SIN IGV S/	TOTAL CON IGV S/
Separatas	20	3	60	70.8
Lapiceros	20	0.5	10	11.8
Resaltador	20	2	40	47.2
Cuadernos	20	5	100	118
Plumones de pizarra	2	3.5	7	8.26
Borrador de pizarra	1	5	5	5.9
Laptops	2	1	2	0.00
Proyector	1	0.83	0.83	0.00
TOTAL			225	261.96

Nota: Precios obtenidos de los proveedores de Clínica Chacarilla.

En la tabla 24, se muestra la cantidad de cada material que se utilizará para la capacitación interna. Para la relación de materiales se ha considerado la cantidad de personal que será capacitado y los días de capacitación. El costo total de materiales a utilizar es de S/ 225.00 sin igv.

Además de los materiales que se usarán para la capacitación, también se debe costear la mano de obra del personal que estará encargado de dictar los talleres, así como también el tiempo que tomará la preparación de este.

Tabla 25*Costo Horas Hombre - Capacitación interna.*

PUESTO	REMUNERACION	REMUNERACION POR DIA	REMUNERACION POR HORA	HORAS DE CAPACITACION	HORAS PARA PREPARACION DE MATERIAL	TOTAL COSTO HORAS
Analista de capacitación	2,482	83	10	12.0	16	290
Jefe de Calidad	2,336	78	10	12.0	16	273
Coordinador de Admisión Ambulatoria	2,190	73	9	12.0	16	256
Coordinador de Control Caja	1,898	63	8	12.0	16	221
TOTAL				48		1,039

Nota: Datos de la remuneración obtenida de la planilla de Clínica Chacarilla..

En la tabla 25, se muestra los costos de las horas hombre correspondiente a cada puesto, las mismas que se ha calculado de forma independiente. Estos costos incluyen las horas que implicará preparar el material para la capacitación y las horas destinadas para cada expositor que dictará el taller. Para ello, ya se tiene calculado las horas que cada personal tendrá destinado a la capacitación que va a brindar.

Tabla 26*Costo total de capacitación.*

CONCEPTO	VALOR (S/)
Costo Hora Hombre - Capacitación interna	1,039
Costo de materiales	225
COSTO TOTAL DE CAPACITACION INTERNA	1,264

Nota: Información obtenida de la tabla 24 y tabla 25.

En la tabla 26, se muestra el costo total de la capacitación interna que asciende a S/ 1,264.00. Para el costo total se está considerando el costo de materiales (sin IGV) detallado en la tabla 24 y los costos de mano de obra del personal que capacitará, detallado en la tabla 25. Se debe considerar que a los costos de mano de obra no se aplica el IGV.

Tabla 27*Cuadro de detalle de ahorro.*

AHORRO S/.	
Tiempo por reproceso	1,498.00
Devolución a pacientes	16,150.00
TOTAL S/	17,648.00

En la tabla 27 se muestra el detalle del ahorro que la clínica obtendría si se mejora la calidad de atención. El total del tiempo de reproceso parte de las tablas número 17, 18, 19, 20 y 21, en el cual se ha detallado el costo por reproceso de cada área involucrada y de la tabla 23.

Tabla 28*Cuadro de Costo Beneficio.*

CONCEPTO	CAPACITACION INTERNA	CAPACITACION EXTERNA	
		BURÓ GROUP INTERNACIONAL	ESE TRAINING
Ahorro	17,648.00	17,648.00	17,648.00
Inversión	1,264.00	5,950.00	8,400.00
B/C	13.96	2.97	2.10

Nota: Los costos de inversión están detallados en la tabla 15.

En la tabla 28, se muestra el cálculo de costo beneficio. Para tomar una decisión se debe tener en cuenta los siguientes parámetros:

B/C >1 El proyecto es viable.

$B/C = 1$ Es indiferente ejecutar el proyecto.

$B/C < 1$ El proyecto no es viable.

El beneficio costo de la capacitación interna es 13.96, mientras que el beneficio costo de la capacitación externa es de 2.97 (Buró Group) y 2.10 (Ese training).

4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida:

Para evaluar la viabilidad del presente proyecto no se ha considerado el proyectado del flujo de caja, ya que para invertir en la capacitación no se requiere un financiamiento debido a que el costo es bajo.

Por tal motivo, se ha considerado evaluar la viabilidad del proyecto mediante el costo beneficio, ya que da a conocer si el proyecto resulta rentable cuando los beneficios que se obtienen permiten recuperar lo invertido. A su vez, esta evaluación ayuda a conocer el mejor proyecto para realizar la inversión. Adicional al ratio de beneficio costo, también se considera para la toma de decisión, evaluar la matriz de decisión ponderada. Ambas evaluaciones permiten tener más claro la alternativa a elegir.

En la matriz de decisión ponderada, el valor 1 representa *menos significativo* y el valor 4 *más significativo*.

Tabla 29
Matriz de decisión ponderada.

TIPO DE CAPACITACION	Flexibilidad de horario	Inversión	Mayor enfoque en las necesidades de procesos	Expertos en capacitación	TOTAL
INTERNA	4	4	4	3	15
EXTERNA	2	2	3	4	11

Nota: Para la ponderación se está considerando una puntuación de 1 al 4.

De acuerdo a la tabla 29, se muestra la matriz de decisión ponderada en la cual se han considerado factores que también influyen en la decisión. Para este caso, se considera que la capacitación interna es la solución más viable, ya que obtiene un peso de 15 puntos.

En el cálculo de costo beneficio, alternativa de solución 1, capacitación interna, es quien tiene el ratio más alto, ya que su costo beneficio es 13.96, el cual indica que es el más viable frente a las otras alternativas.

Posterior de haber evaluado las propuestas, se optará por la alternativa que se ajuste a satisfacer las necesidades del área de admisión. Por tal motivo, se considera que la alternativa de solución 1 (capacitación interna) está más acorde a las necesidades del área cualitativa y cuantitativamente.

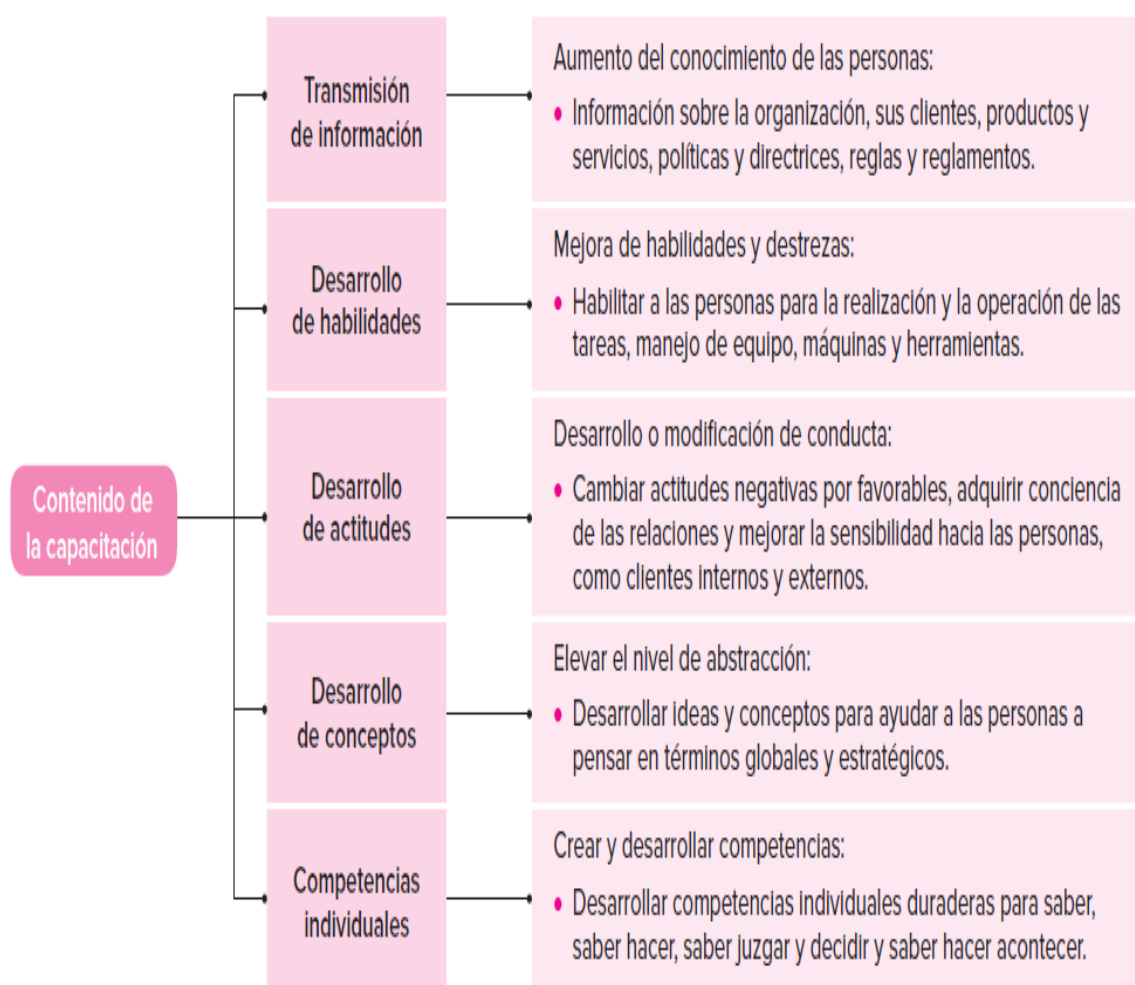
Capítulo 5: Implementación de la propuesta

5.1 Implementación de la propuesta de solución:

Para la implementación de la capacitación interna, se debe tener como guía las cuatro etapas del proceso de capacitación. Estas etapas son importantes para realizar una capacitación eficiente y eficaz con resultados positivos.

Figura 14

Contenido de la capacitación interna.



Nota: Adaptado de “Administración de recursos humanos”, por Idalberto Chiavenato, 2019, p. 331.

Se implementará la capacitación para el área de admisión ambulatoria en horas que no afecten sus horas laborales. Para esto se ha organizado los siguientes procedimientos.

Tabla 30*Procedimiento de la implementación.*

ORDEN	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD
1	Tiempo	Fijar las dos fechas para la capacitación.
2	Tiempo	Pactar los horarios de la capacitación.
3	Tiempo	Comunicar al personal sobre los horarios y fechas de capacitación.
4	Ambiente	Elegir el ambiente donde no haya ruido.
5	Ambiente	Colocar las sillas y mesas para 20 personas.
5	Ambiente	Instalar el proyector y laptop para el uso de los colaboradores.

En la tabla 30 se muestra el orden de la implementación de la capacitación interna, la cual será realizada en las instalaciones de la clínica. Se debe considerar que el ambiente en el cual se capacitará debe ser luminoso, acogedor y sin ruido para tener al personal concentrado durante toda la capacitación.

Tabla 31*Procedimiento de la capacitación*

Nº	ACTIVIDAD
CAPACITACIÓN D1	
1	Presentación de los expositores.
2	Presentación de las necesidades encontradas en el área.
2	Inicio de la capacitación
3	Break 15 minutos
4	Continuidad de la capacitación
5	Despedida
CAPACITACIÓN D2	
1	Dinámica de integración
2	Capacitación
3	Break 15 minutos
4	Capacitación
5	Despedida

En la tabla 31, se muestra el orden en el que se realizará la capacitación durante dos días. La introducción de la capacitación del día 1, no afecta las 12 horas de capacitación que se brindará al personal.

Tabla 32
Plan de capacitación interna.

RESPONSABLE	TEMA DE CAPACITACIÓN	TIPO DE COMPETENCIA	DIRIGIDO A: PUESTO	TÉCNICA	TIPO DE CAPACITACIÓN	CAPACITADOR	HORAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN
Recursos Humanos	Video de presentación de clínica.	Actitudinal	Admisionista	Exposición/ Dinámica	Interna	Analista de Capacitación	0.5	Personal identificado con la clínica y con su área.
	Identificación con su área.	Actitudinal					1	
	Trabajo en equipo y Liderazgo.	Actitudinal					1.5	Personal dispuesto a trabajar en equipo.
Calidad de Servicio	Objetivo de la clínica.	Actitudinal	Admisionista	Dinámica/ Juego de Roles	Interna	Jefe de Calidad de Servicio	0.5	Importancia de reconocer el objetivo de la clínica.
	Nuestros clientes.	Actitudinal					0.5	Personal capacitado en manejo del paciente y solución de situaciones complicadas.
	Comunicación hacia el paciente.	Actitudinal					0.5	
	Manejo de situaciones complicadas.	Actitudinal/Des. Habilidades					0.5	
	Presentación de casos.	Des. Habilidades					1	
Control Caja	Correcto cierre de caja.	Des. Habilidades	Admisionista	Exposición/ Juego de Roles	Interna	Coordinadora de Control Caja	1	Personal capacitado en el correcto manejo de caja.
	Impacto de emisiones de notas de crédito.	Des. Habilidades					1.5	Personal concientizado en la importancia de la gestión de caja.
	Impacto de la reapertura de caja.	Des. Habilidades						
	Presentación de casos.	Des. Habilidades					0.5	
Admisión Ambulatoria	Impacto de incumplimiento de funciones.	Des. Habilidades	Admisionista	Exposición/ Juego de Roles	Interna	Coordinadora Admisión Ambulatoria	1	Personal concientizado en la importancia de cada proceso y capacitado en realizar sus funciones.
	Refuerzo de procesos de admisión.	Des. Habilidades					1	
	Presentación de casos.	Des. Habilidades					1	

En la tabla 32 se detalla el plan de capacitación interna que se brindará al personal de admisión ambulatoria.

Es importante considerar el tipo de competencia que se trabaja en cada capacitación, ya que la finalidad también es mejorar los conocimientos y actitudes del personal involucrado debido a que son factores importantes para mejorar la calidad de servicio. Al finalizar cada módulo, se evaluará al personal de forma individual sobre cada tema tratado. Estas evaluaciones indicarán si se está logrando el objetivo planteado para las necesidades del área.

Se plantea brindar las capacitaciones cada tres meses para reforzar al personal sobre los procesos correctos de su área. En este plan de capacitación también se incluirá al personal nuevo con el fin de contrarrestar futuros inconvenientes que se puedan presentar en la calidad de atención.

Tabla 33
Indicadores de capacitación interna.

Indicadores	Métrica
Cantidad de personal capacitado.	(Total personal capacitado/Total personal del área) *100
Tasa de personal aprobado.	(Total de personal aprobado/Total de personal asistido) *100
Cumplimiento de horas de capacitación.	(Total de horas de capacitación brindada/Total horas presupuestadas) *100
Efectividad de la capacitación.	Encuesta de satisfacción $\geq 98\%$

En la tabla 33 se muestran los indicadores que se aplicará con el fin de medir los resultados obtenidos posterior a la capacitación. En el anexo 8 se muestra la encuesta de satisfacción que se realizará a los colaboradores para medir la efectividad de la capacitación.

Adicional a estos indicadores, otra medición que se obtendrá será mediante los indicadores de satisfacción de calidad de servicio, el cual se realiza de forma mensual, tal como se mencionó en la tabla 6 del segundo capítulo, página 21.

5.2 Cronograma:

Tabla 34

Diagrama de Gantt de la capacitación interna.

MODULO	D1	D1	D2	D2
	3hr	3hr	3hr	3hr
Comprometidos con la empresa.				
Calidad de servicio.				
Gestión de caja.				
Importancia de las funciones de admisión.				

En la tabla 34 se muestra el diagrama de Gantt con el detalle de los módulos que se realizarán y las horas que tomará en cada día. Es importante tener este diagrama, ya que ayudará a tener establecido el orden de los módulos a dictar cada día.

Tabla 35*Cronograma de capacitación por días.*

RESPONSABLE	MODULO	D1 - HORA			D2 - HORA		
		8:00 a 11:00	11:00 a 11:15	11:15 a 2:15	8:00 a 11:00	11:00 a 11:15	11:15 a 2:15
Recursos Humanos	Comprometidos con la empresa.						
Administración	Break						
Jefe de Calidad de Servicio	Calidad de Servicio						
Coordinador de Control Caja	Gestión de caja.						
Administración	Break						
Coordinadora de Admisión Ambulatoria	Importancia de las funciones de admisión.						

En la tabla 35 se detalla el cronograma de la capacitación interna, distribuido por horas y módulos. Cada módulo tiene asignado un responsable y un horario cada día que brindará la capacitación. El fin de este cronograma, es tener organizado los tiempos para cada expositor y tema, así como también el orden en el que cada uno va a participar.

5.3 Presupuesto:

Conforme a la tabla 26, para la implementación de la capacitación interna, se requiere invertir S/ 1,264. Este monto incluye el costo por capacitación y el costo de los materiales que serán usados en ambas fechas con el personal a capacitar.

Asimismo, se debe considerar que este esquema de capacitación puede ser brindada cada tres meses para evitar que el personal adopte errores inconscientes en funciones y procesos con el paso de los días. Para la siguiente capacitación trimestral, el costo total de horas hombre por capacitación se reduciría en S/ 520 (50% menos del costo en horas hombres), dado que el tiempo de preparación del material se reduciría a dos horas que sería el tiempo estimado de actualizaciones y/o mejoras del material ya elaborado.

Por otro lado, la capacitación interna puede ser extendida y replicada a las demás clínicas del grupo, puesto que es la opción más viable y económica, y todas estas empresas tienen los mismos procesos y mismas necesidades en el área de admisión ambulatoria.

Conclusiones

- Se propone realizar un plan de capacitación interna con el fin de mejorar la calidad de atención del servicio brindado por el área de admisión ambulatoria., es por ello que es importante realizar una capacitación mensual, ya que contribuye en mejorar las deficiencias del área, las cuales repercuten en la calidad de atención.
- La capacitación interna tiene como fin desarrollar las actitudes, habilidades y reforzar las funciones del personal de admisión, lo cual permite que mejore la productividad y desempeño de los mismos; por lo tanto en el programa de capacitación se ha considerado temas que permitirán reforzar los conocimientos, las actitudes y habilidades del personal, con el fin de mejorar la calidad de atención que brindan al paciente.
- Se realiza un análisis de beneficio-costos y la matriz de decisión demostrando que la capacitación interna es una de las mejores alternativas para capacitar al personal y a su vez, tiene la ventaja que esta puede ser enfocada directamente a las necesidades del área, debido a que el personal que capacita tiene conocimiento del proceso y funciones del área de admisión ambulatoria. Asimismo, se demuestra que contar con el personal capacitado en sus funciones genera a la clínica un ahorro de S/ 17,648.00.

Recomendaciones

- Validar la capacitación interna con frecuencia trimestral que permita mantener al personal reforzado y actualizado en los procesos y funciones, el mismo que ayudará a tener indicadores adecuados y aceptables en la calidad de atención, y a su vez, considerar programar reuniones mensuales con el equipo de admisión ambulatoria, con el fin que puedan implementar nuevas estrategias y metodologías que mejoren la calidad del servicio de atención del área de admisión ambulatoria.
- Se debe trabajar las habilidades blandas del personal de admisión de forma periódica, ya que ello permitirá que el área siempre mantenga un buen desempeño en sus funciones, así como mantener la calidad de atención adecuada y realizar una evaluación periódica al personal, con el fin de evidenciar que se estén cumpliendo con los procesos y estén ejecutando sus conocimientos adquiridos en la capacitación.
- Realizar evaluaciones financieras semestrales para evaluar el rendimiento de la capacitación frente a las necesidades del área. de flujo de caja antes de tomar una decisión respecto a la contratación de empresas de capacitación, con el fin de elegir la más adecuada y la que se pueda mantener a lo largo del tiempo, ya que las capacitaciones se pueden replicar adaptando a las necesidades del área.

Referencias

- Aguilera Díaz, A. (2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión de actividades científicas*. Cofin Habana.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200022
- Álvarez, F. y Faizal E. (2018), *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. ProQuest Ebook.
- Alvarado, L., Moscoso A., (2020), *Relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de teleoperadores de call centers en Lima Metropolitana 2020* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Bardelli, A., Núñez del Prado, M., Chávez, M., & Vela, J., (2017). *Calidad percibida en el servicio: caso Clínica Delgado* (Tesis para obtener el grado de Magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Caballero C., López, L., Pérez, H., Pérez, J. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Del Castillo, S., (2018). *Propuesta de plan de capacitación para desarrollar las competencias de los trabajadores de la unidad directiva de administración de la sociedad de beneficencia pública de Bongará – 2018*. (Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad San Ignacio de Loyola.

Duque Oliva, E. (2005), Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Flores, M., (2020). *Propuesta de plan de capacitación de los colaboradores en el área de central de consultas de Rímac Seguros y Reaseguros S.A.* (Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad San Ignacio de Loyola.

Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., Ritzman, L. P.(2013). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de suministros*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3670>

Mondy, R. W., Mondy, J. B.(2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3709>

Montiel, R., Argentina, G., (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. (Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Moustafa, K., y Pakdil, F. (2016). *Performance leadership(tm)*. ProQuest Ebook Central.

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27)*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Vargas, M. y Aldana L. (2011). *Calidad y Servicio: conceptos y herramientas (2ª. Ed.)*. Universidad de La Sabana.

Werther, W. (2007). *Administración de personal y de Recursos humanos*. Mc Graw Hill México.

Werther, J., Davis, K., & Guzmán, B. (2019). *Administración del capital humano (8a. ed.)*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>

Anexos

ANEXO N° 1 Ficha descriptiva del Puesto – Coordinadora de Admisión

 Chacarilla FICHA DESCRIPTIVA DEL PUESTO Medicina Física y Rehabilitación	
SITUACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del puesto	Coordinador(a) de Admisión
Área / Departamento	Admisión ambulatoria
Formación requerida	Estudios Técnicos en Administración, Contabilidad o Carreras Afines.
Experiencia requerida	2 años en puestos similares. (De preferencia en sector salud y/o seguros)
Reporta a	Gerencia General
Supervisa a	Admisionista ambulatoria
DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Finalidad del puesto	Brindar un servicio de calidad y personalizada, enfocado en la atención al paciente.
Descripción de las funciones específicas	* Apoyar en organizar, supervisar y evaluar las actividades del personal a cargo. * Generar y remitir los reportes y/o documentos a las instancias correspondientes, manteniendo informada a la jefatura del área. * Capacitar en temas relacionados al área y realizar evaluaciones al personal. * Apoyar en la definición del horario rotativo de atención y refrigerios del personal a su cargo para una correcta atención al paciente. * Supervisar el desempeño de las actividades del personal: atención al paciente, presentación del personal, conocimientos y dominio de los procesos, propuestas de solución de problemas del área. * Distribuir la documentación necesaria al área de facturación. * Corregir información de los expedientes devueltos por las compañías de seguros. * Ingresar y actualizar las Pólizas y Compañías de Seguros al sistema. * Apoyar en la correcciones en el sistema (Ingreso de deducible, cobertura, datos de compañía, empresa entre otros). * Apoyar en el reproceso de armado de expedientes faltantes de documentos. * Gestionar la devolución de dinero a paciente por exceso de pago.
Habilidades	* Liderazgo. * Planificación y organización. * Facilidad de Comunicación * Solución de problemas. * Manejo de paciente. * Proactividad.
Otros conocimientos	* M.s. Office nivel usuario, Cuso - Taller de Seguros (Deseable)
Remuneración mensual	S/ 1,300.00
Horario de trabajo	Lunes a viernes 7:00 - 17:30 / Sábados 7:00am - 12:30
Otras consideraciones	-

ANEXO N° 2 Ficha descriptiva del Puesto – Admisionista.

 FICHA DESCRIPTIVA DEL PUESTO	
SITUACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del puesto	Admisionista
Área / Departamento	Admisión ambulatoria
Formación requerida	Estudios Técnicos en Administración, Contabilidad o Carreras Afines.
Experiencia requerida	6 meses en puestos similares (De preferencia en sector salud y/o seguros)
Reporta a	Coordinadora de Admisión
Supervisa a	-
DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Finalidad del puesto	Brindar un servicio de calidad y personalizada, enfocado en la atención al paciente.
Descripción de las funciones específicas	* Brindar información de las especialidades y/o servicios de la Clínica a los pacientes. * Dar asistencia a los Licenciados en cuanto a la programación de sus pacientes. * Apertura y cierre de la caja durante el turno de trabajo. * Cobrar las consultas y/o terapias de los pacientes. * Gestionar las cartas de garantías, presupuestos e informes. * Programar las terapias y citas de los pacientes.
Habilidades	* Organizada * Proactiva * Facilidad de Comunicación * Trato al paciente.
Otros conocimientos	* Ms. Office nivel básico
Remuneración mensual	S/ 1,100.00
Horario de trabajo	Rotativo
Otras consideraciones:	Disponibilidad para laborar en turnos rotativos.

ANEXO N° 3 Resultados de encuesta de calidad de atención.

SECCIÓN	MEDICIÓN	PREGUNTA	AGOSTO 2020	SEPTIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020
MRF	GLOBAL	¿En general que tan satisfecho se encuentra con el servicio de MRF?	94.00%	98.00%	99.00%
	PROMESA	¿Con el PROCESO PARA OBTENER SU CITA ?	94.00%	95.96%	96.04%
		¿Con la CLARIDAD DE LA INFORMACIÓN BRINDADA por la admisionista que lo atendió ?	92.00%	94.00%	95.50%
		¿Con el PROCESO Y RAPIDEZ LA ADMISIÓN? (Referido donde le generan la orden de atención.)	95.00%	98.00%	94.10%
		¿Con el TIEMPO DE ESPERA PARA INGRESAR AL CONSULTORIO?	97.00%	92.93%	98.00%
		¿Con la AMABILIDAD DE LA ADMISIONISTA que lo atendió ?	93.00%	95.96%	92.70%
		¿Con la CALIDAD DE ATENCIÓN DEL LICENCIADO DE TERAPIA que lo atendió ?	97.92%	96.70%	98.90%
		¿Con la CALIDAD DE ATENCIÓN DEL MÉDICO que lo atendió ?	97.98%	100.00%	99.00%

ANEXO N° 4 Resumen de encuesta realizada a pacientes.

SEDE	SECCIÓN	ENCUESTADO	MOTIVO	RESPUESTA
C H A C A R I L L A	M F R	Base 1/ Corcuera Adams Olga Giselle / 57/ Medicina Física Rehabilitación / Rojas Bardales Ganina / 05.12.2020 / Ambulatorio /	Porque hay puntualidad, buen servicio, eficiencia en general de todas las áreas tanto de las licenciadas como del área administrativa.	10
		Base 2/ Godoy Camargo Adriana / 45/ Medicina Física Rehabilitación / Lino Gomez Cathy / 09.12.2020 / Ambulatorio /	Porque es buena clínica, es muy puntual y son atentos.	10
		Base 1/ Araujo Licares Marlene Ana / 50/ Medicina Física Rehabilitación / Cardenas Soplin Gladys / 03.12.2020 / Ambulatorio /	Por la atención eficiente de los licenciados, la amabilidad que tienen y la ayuda que dan ante algún percance, dan soluciones ante la ayuda que uno necesita.	10
		Base 1/ Carrelo Navarro Hortencia / 50/ Medicina Física Rehabilitación / Parra Iglesias Luis / 01.12.2020 / Ambulatorio /	Porque me atienden bien, la clínica es de calidad, hay limpieza en todo momento y brindan los cuidados necesarios en estos tiempos de pandemia. Tengo confianza en la clínica.	10
		Base 2/ Cabanillas Caman Luisirio / 37/ Medicina Física Rehabilitación / Sosa Castillo Rosario De Maria / 07.12.2020 / Ambulatorio /	Lo recomiendo porque el servicio que brindan, la clínica de terapia física mas completas.	10
		Base 2/ Echeverri Caldas Angela Maria / 44/ Medicina Física Rehabilitación / Ochante Ponce Lincoln / 10.12.2020 / Ambulatorio /	Muy bien, me ha tocado diferentes fisioterapeutas, pero me han atendido muy bien, muy profesionales y muy bien. La recomiendo porque a diferencia de otras clínicas, tiene disponibilidad con empleados profesionales y habilitados.	10
		Base 5/ Gonzales Chumbes Carla Mariela / 45/ Medicina Física Rehabilitación / Ortiz Carrera Luis / 30.12.2020 / Ambulatorio /	Porque estuvo bien, la atención es bien personalizada sobre todo por los terapeutas.	10
		Base 5/ Fabian Mestre Jacqueline Anarella / 58/ Medicina Física Rehabilitación / Cardenas Aguado Carlos Ivan / 30.12.2020 / Ambulatorio /	Porque estuvo muy bien, con bastante dedicación, también el personal fue amable.	10
		Base 5/ Quevedo Saavedra Sheila / 41/ Medicina Física Rehabilitación / Sosa Castillo Rosario De Maria / 28.12.2020 / Ambulatorio /	El personal de la terapia fue muy amable y gentiles y veo que si hay resultados después de las terapias.	9
		Base 4/ Villanueva De La Vega Carolina / 42/ Medicina Física Rehabilitación / Zapata Balarez Dorians / 22.12.2020 / Ambulatorio /	Porque si me atendieron bien. No tengo contacto con solo la persona que me recita.	9
		Base 4/ Hurtado Roman Reynaldo / 49/ Medicina Física Rehabilitación / Salomon Leon Beaumont Luis / 22.12.2020 / Ambulatorio /	Porque en la atención son muy rápidos y muy amables.	9
		Base 4/ Gonzales Pinto Juan Carlos / 35/ Medicina Física Rehabilitación / Rodriguez Gutierrez Becquer / 23.12.2020 / Ambulatorio /	Porque me atendieron bien pero a veces se demora en llamar 5 o 6 minutos, a veces, no siempre. Deberían calcular mejor los horarios de los pacientes.	8
		Base 2/ Espinoza Cubas Doris Madeline / 41/ Medicina Física Rehabilitación / Rodriguez Ore Julio Alberto / 07.12.2020 / Ambulatorio /	La atención de los terapeutas está bien, pero deben mejorar en el tema del servicio que brinda en si la clínica. Por ejemplo soy paciente que vive cerca y la señorita encargada de citas, le hice referencia porque me mandaron a	7
		Base 2/ Alvarez Ilibaja Blanca Vanessa / 50/ Medicina Física Rehabilitación / Tinco Echevarria Elizabeth / 12.12.2020 / Ambulatorio /	Porque deben mejorar el tema administrativo, admisión, servicios, creo que debe haber un sistema de retroalimentación, internamente, el personal debe entender que el sentido de la clínica es por el paciente.	5

La data se presenta tal como la mencionó el cliente y por tanto puede tener faltas de redacción o sintaxis.

ANEXO N° 5 Estrategia de los 5 Porqués.

ESTRATEGIA DE LOS 5 PORQUÉS				
El fin de aplicar esta estrategia es encontrar los problemas del área de admisión ambulatoria y las causas que los originan. Una vez obtenido los problemas, se realizará de forma consecutiva la pregunta el ¿Por qué se origina dicho problema?				
¿Qué problemas identificas en tu área?				
1. Desorden en los procesos del área. 2. Demora en la atención. 3. Desigualdad en la información que se brinda al paciente. 4. Errores en el cierre de caja.				
MEDICIÓN	PROBLEMÁTICA	1. ¿POR QUÉ?	2. ¿POR QUÉ?	3. ¿POR QUÉ?
PROCESOS Y RAPIDEZ DE ADMISIÓN	Desorden en los procesos del área	Porque no se tiene claro todos los procesos.	Porque hay procesos que se dejan de hacer.	Porque no sabemos la importancia de cumplir cada uno de ellos.
MEDICIÓN	PROBLEMÁTICA	1. ¿POR QUÉ?	2. ¿POR QUÉ?	3. ¿POR QUÉ?
PROCESOS Y RAPIDEZ DE ADMISIÓN	Demora en la atención	Porque los pacientes se aglomeran en un solo piso.	Porque la coordinadora no distribuye bien al personal en las horas	Porque no tiene conocimiento de los procesos que toman mayor tiempo.
MEDICIÓN	PROBLEMÁTICA	1. ¿POR QUÉ?	2. ¿POR QUÉ?	3. ¿POR QUÉ?
CLARIDAD DE LA INFORMACION	Desigualdad en la información que se brinda al paciente.	Porque algunos manejamos diferente información de los trámites que se realizan.	Porque a veces no todos tenemos la información actualizada a tiempo.	No hay buena comunicación.
MEDICIÓN	PROBLEMÁTICA	1. ¿POR QUÉ?	2. ¿POR QUÉ?	3. ¿POR QUÉ?
CLARIDAD DE LA INFORMACION	Errores en cierre de caja.	Porque a veces no revisamos la cobertura del seguro.	Porque a veces priorizamos la premura para cerrar el turno.	Porque no tenemos conocimiento sobre el impacto negativo que causa en el paciente.
PARTICIPANTES				
Dyan Yataco C.	Coordinadora	Alexander Retes L.	Admisionista	
Thais Rospigliosi G.	Admisionista	Fiorella Solis C.	Admisionista	
Pamela Virhuez A.	Admisionista	Doris Nuñez B.	Admisionista	
Carla Buiza L.	Admisionista	Conny Paucar M.	Admisionista	
María Avalos T.	Admisionista	Alejandra Hernández Q.	Admisionista	

ANEXO N° 6 Propuesta de Ese Training.



San Borja, 17 de marzo del 2021

Señores
CLINICA CHACARILLA
Presente.-

Att.: SRTA. MILAGROS CALDERON
Jefe de RR.HH

Estimada Señorita Yañez:

Sirva la presente para saludarla y dar respuesta a su amable solicitud en relación al diseño y ejecución del siguiente taller:

SERVICIO EXCEPCIONAL La Gran Diferencia



LUGAR

El Cliente proporcionará una sala amplia con los siguientes equipos: proyector, ecran y sistema de audio más micrófono para desarrollo del taller.

DURACIÓN DEL TALLER

08 horas. Pueden ser dictadas en 02 sesiones de 04 horas c/u.

INVERSIÓN

La inversión por cada taller de 08 horas de capacitación es de **US\$ 2,400 + IGV.**

RECARGO DEL 50%
(EN CASO DE FILMAR LA SESIÓN DE CAPACITACIÓN)

Cada participante recibirá:

- Solapero.
- Separata y Lapicero.
- Certificado de participación.

ANEXO N° 7 Propuesta de Buró Group Internacional.



Programa de Capacitación y Motivación elaborado para:



Su organización necesita personal capacitado y comprometido con su tarea y atento a los requerimientos de sus clientes. Nosotros le ayudaremos a que este objetivo se cumpla conforme usted lo tiene previsto.

Nosotros podemos y queremos colaborar con su organización, por esta razón ponemos a su disposición un conjunto de cursos y talleres de capacitación que continuamente actualizamos, para lograr gente más eficaz y más comprometida con el desarrollo de la empresa en que trabaja y con la calidad de atención y servicio al cliente.

Para adecuarnos a sus exigencias, estas actividades se diseñan en base a las necesidades de su organización de acuerdo a su propia realidad, su propia cultura organizacional y evidentemente se desarrolla dentro de su propia ecología organizacional.

En los últimos años la capacitación moderna se dirige hacia el desarrollo de competencias con la finalidad de hacer más competitivo y eficiente al personal, por este motivo se insiste en la necesidad de un liderazgo con visión de futuro.

¿QUÉ PLANTEAMOS?

Soluciones Prácticas:

Nuestro programa está diseñado para enfrentar los problemas normales del trabajo cotidiano y generar los mecanismos necesarios para superarlos.



DURACION DEL PROGRAMA

El Programa, tendrá una duración de doce horas, dependiendo de la definición de los temarios y las necesidades del cliente.

Los Talleres se desarrollarán en dos sesiones de 4 hs. y una de 2 hs., previo acuerdo con el cliente.

Participantes: 20 (aprox.)

ANEXO N° 8 Encuesta de satisfacción a colaboradores.

	ENCUESTA DE SATISFACCION DE CAPACITACION	Código:	CMF.GRH.F.02
		Versión:	V.01
		Vigencia:	27/02/2017
		Página:	1 de 1

Tema Capacitado: **“COMPROMETIDOS CON LA EMPRESA, CALIDAD DE SERVICIO, GESTIÓN DE CAJA, IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES DE ADMISIÓN”**

Fecha: ____/____/____ Puesto: _____ Área: _____

Con el fin de mejorar nuestra calidad de capacitaciones y talleres, por favor sírvase contestar objetivamente las siguientes preguntas, utilizando la escala de uno **(1)** a cinco **(5)**:

1. Muy Malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente

Marque con una equis (X) la calificación que considera:

PREGUNTAS		RANGO DE CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1.	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN					
1.1	Para usted, ¿Se cumplieron a cabalidad los objetivos del taller?					
1.2	¿Se cumplieron sus expectativas personales con respecto a Al taller?					
2.	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN					
2.1	¿Fueron los temas apropiados para su desenvolvimiento en el trabajo?					
2.2	¿Los ejercicios y dinámicas realizados en la charla fueron las apropiadas?					
2.3	¿El contenido de los temas fue el indicado?					
3.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES					
3.1	Salón o Auditorio					
3.2	Duración del taller					
4.	ASPECTOS DIDÁCTICOS Y PRESENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN					
4.1	Utilización de material didáctico en el taller					
4.2	Metodología adecuada para el taller					
4.3	El expositor fue el indicado para el tema					
4.4	Calidad y claridad del expositor(es)					

OBSERVACIONES O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

ANEXO N° 9 Carta de autorización y publicación de la empresa.

Lima, 8 de Enero 2020

Sr. Carlos Villa Solis
Director del programa Cpel
Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la Empresa Clínica Primavera S.A.C para autorizar el uso de datos e información y la publicación del Proyecto Respectivo de la Empresa Clínica Primavera S.A.C con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Proyecto Profesional ó Informe de experiencia profesional presentado por el/la Bachiller Milagros Lizeth Calderón Naveros Identificado con DNI 70434830.

Sin otro particular me despido,



Daniel V. Rodríguez
GERENTE GENERAL