

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial



“MEJORA DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE ADMISIÓN
PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN
LA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA SAC, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Autores:

Bachiller. Juan Carlos Campos Morales

Bachiller. Roel Cotrina Gil

Asesora:

Ing. Ana Rosa Mendoza Azañero

Cajamarca - Perú

2019

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de investigación a:

Dios por su amor y voluntad, a nuestros padres por su confianza, sacrificio y trabajo incondicional durante estos años, gracias por su apoyo para poder llegar a esta meta. Ustedes son nuestro motivo principal en nuestras vidas y nuestra inspiración para ser mejores cada día.

AGRADECIMIENTO

A ti Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera.

Le damos gracias a nuestros padres por apoyarnos en todo momento tanto moral y económicamente; por habernos dado la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de nuestras vidas.

De igual manera agradecer a nuestros profesores que formaron parte del proceso de nuestra carrera y a nuestra asesora Ing. Ana Rosa por su visión crítica de muchos aspectos, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que nos ayudan a formarte como persona e investigador.

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
INDICE	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ECUACIONES	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos	14
1.4. Hipótesis	14
1.4.1. Hipótesis general.....	14
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	15
2.1. Tipo de investigación.....	15
2.1.1. Unidad de análisis	15
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	15
2.2.1. Observación directa.....	15
2.2.2. Entrevista:	17
2.2.3. Encuesta.	17
2.2.4. Procedimientos de análisis de datos	18
CAPÍTULO III. RESULTADOS	20
3.1. DIAGNOSTICO.	20
3.1.1. Descripción de la empresa.	20

3.1.2.	Análisis de los procesos actuales del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.....	21
3.1.3.	Evaluar el nivel de satisfacción del cliente en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.....	35
3.1.4.	Elaborar una mejora de los procesos en el área admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.....	40
3.1.5.	Realizar análisis económico de la investigación en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.	56
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....		59
4.1	Discusión	59
4.2	Conclusiones	61
REFERENCIAS		62
Bibliografías.....		62
ANEXOS		63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipo de investigación.	15
Tabla 2. Promedio de ingresos actuales	22
Tabla 3. Horarios de cajas	23
Tabla 4. Afluencia de pacientes.....	24
Tabla 5. Tiempos promedios del proceso de atención al cliente	24
Tabla 6. Tiempos promedios de gestión de Historia Clínica.....	26
Tabla 7. Reporte de simulación actual.....	28
Tabla 8. Evaluación Colaborador 1	29
Tabla 9. Tabla de calificación.....	29
Tabla 10. Evaluación colaborador 2	30
Tabla 11. Tabla de calificación.....	30
Tabla 12. Desarrollo de entrevista.....	31
Tabla 13. Equipos en el área de atención al cliente	32
Tabla 14. Reporte de atenciones diarias	35
Tabla 15. Resultados de encuesta	37
Tabla 16. Incorporación de un colaborador Caja 3	42
Tabla 17. Comparación del tiempo actual y mejorado.....	44
Tabla 18. Reporte de simulación propuesta.....	44
Tabla 19. Análisis del proceso actual y mejorado	45
Tabla 20. Plan de mantenimiento de equipos	53
Tabla 21. Depuración del sistema actual y mejorado.....	54
Tabla 22. Remuneración.....	56
Tabla 23. Equipos de oficina	56
Tabla 24. Remuneración horas extras.....	57
Tabla 25. Costo por mantenimiento	57
Tabla 26. Costo por capacitaciones	57
Tabla 27. Costo total de la mejora planteada.....	58
Tabla 28. Comparación de ingresos	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos.....	21
Figura 2. Mapa de procesos del área de estudio.....	22
Figura 3. Flujograma del proceso actual en el área de admisión.....	22
Figura 4. Flujograma de historia clínica actual.....	23
Figura 5. Simulación del proceso actual en el área de admisión.....	28
Figura 6. Procedimientos actuales en el sistema.....	32
Figura 7. Tópicos actuales en el sistema.....	33
Figura 8. Counter de atención al cliente actual.....	33
Figura 9. Fórmula para determinar la muestra.....	35
Figura 10. Escala de Likert.....	36
Figura 11. Porcentaje de encuesta.....	37
Figura 12. Diagrama Ishikawa.....	38
Figura 13. Ciclo PHVA.....	40
Figura 14. Proceso de historia clínica mejorado.....	43
Figura 15. Simulación con datos propuestos.....	44
Figura 16. Counter propuesto.....	46
Figura 17, Counter actual.....	46
Figura 18. Counter propuesto.....	46
Figura 19. Flujograma mejorado para los procesos del área de admisión.....	50

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Muestra	36
---------------------------	----

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar de qué manera la mejora de los procesos en el área de admisión incrementaran la satisfacción del cliente en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC. Para el cumplimiento de dicho objetivo se accedió al reporte de atenciones diarias de los cuales se trabajó con 53 pacientes según muestra de este trabajo de investigación, y se desarrolló de manera que detallamos el comportamiento de dos variables cuantitativas no experimentales, esta investigación inicia a partir de la identificación del problema, al cual se llegó a partir de observaciones, entrevistas, encuestas y el uso de herramientas como: El Diagrama de Flujo y el Diagrama Ishikawa. De esta manera, se desarrolló la modelación del proceso de atención actual en el Software FlexSim, con sus principales características para identificar el tiempo del proceso de atención y gestión de historia clínica. Como resultado de este estudio se encontró que el tiempo del proceso es prolongado y los clientes se encuentran insatisfechos. Con estos datos, se realizó una segunda simulación alterando los componentes reales para brindar alternativas de mejora.

Con la propuesta de incrementar un colaborador, filtros en el sistema que actualmente cuenta la Clínica Limatambo, capacitaciones al personal y plan de mantenimiento en los equipos, se logra reducir de manera significativa el tiempo de todo el proceso de atención de 17.52 minutos a 6.01 minutos, lo cual representa una alternativa de solución para el problema identificado. Finalmente, se realizó un análisis económico de la investigación donde se determina la viabilidad de la mejora planteada en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

Palabras clave: Proceso, Satisfacción, Cliente.

ABSTRACT

The this research has the objective to determine how to improve the processes in the admission area will increase the client's satisfaction in the Clinic Limatambo Cajamarca SAC. For the fulfillment of this objective, the daily care report was accessed, of which 53 patients were worked according to the sample of this research work, and it was developed in such a way that we detail the behavior of two non-experimental quantitative variables, this research starts from of the identification of the problem, which was reached from observations, interviews, surveys and the use of tools such as: The Flow Diagram and the Ishikawa Diagram. In this way, the modeling of the current care process in the FlexSim Software was developed, with its main characteristics to identify the time of the care process and management of clinical history. As a result of this study, it was found that the time of the process is prolonged and the clients are dissatisfied. With these data, a second simulation was carried out, altering the real components to provide alternatives for improvement.

With the proposal to increase a collaborator, filters in the system that currently has the Limatambo Clinic, staff training and maintenance plan in the teams, it is possible to significantly reduce the time of the entire attention process from 17.52 minutes to 6.01 minutes, which represents a solution alternative for the identified problem. Finally, an economic analysis of the research was carried out to determine the feasibility of the improvement proposed in the admission area at the Clinic Limatambo Cajamarca SAC.

Keywords: Process, Satisfaction, Client.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Según (Álvarez & Rodríguez, 2011), actualmente alrededor del mundo los niveles de servicio y la calidad de información brindada tanto a clientes externos como internos son unas de las principales metas de toda organización, pues a través de estos logra mejorar sus indicadores y a la vez maximizar la rentabilidad del negocio como resultado de un conjunto de medidas que permitan un correcto y óptimo uso de los recursos con que se cuenta, recientemente ha habido un mayor deseo de utilizar medidas subjetivas como indicadores de la calidad. Las medidas subjetivas incluyen investigaciones de la satisfacción de los clientes, las cuales determinan su percepción en relación a la calidad del servicio o del producto que recibieron.

Como lo menciona (Pérez, 2006), la calidad percibida por los clientes, es el proceso de evaluación en el que el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas, también resalta, que la satisfacción del cliente es una de las claves para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o superar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, determinando cuál es la necesidad que el cliente espera y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen.

En el Perú según (Ochoa, 2018), todo el proceso de atención al cliente es parte vital para que el consumidor vuelva a realizar una compra o emplear un servicio. De lo contrario, se pierde para siempre. Eso se puede desprender del último informe Relevancia de la Calidad de Servicio 2018, realizado por Global Research Marketing (GRM), por encargo de JL Consultores. Es así que el 67% de los encuestados ha señalado que no regresaría si tiene una mala experiencia en el servicio, mientras que un 60% pide el libro de reclamaciones, como resultado de aspectos como demoras en

la atención, falta de respuesta, el trato no es cordial y dando lugar al impacto negativo de indicadores de calidad.

Sin embargo (Lucio, 2011), también afirma: “Lo principal es satisfacer a los clientes y hacerles la estadía grata a través de soluciones rápidas, creativas y coherentes a un costo conveniente y, sobre todo de acuerdo a las características que esté presente”.

Considerando también los procesos del servicio, según (Harrington, 1993), menciona que él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso a mejorar.

Como también (Fadi Kabboul 1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Y también (Abell, D. 1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Como también lo define (L.P. Sullivan 1994), el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.

Sin embargo (Paredes & Estacio, 2016) En su investigación Nivel de Satisfacción del Usuario del Servicio de Consulta Externa del Hospital Regional De Cajamarca, 2016., de la Universidad Privada del Norte, donde han desarrollado una investigación

aplicada. Las conclusiones de esta investigación indican que: El grado de satisfacción de los usuarios externos es del 45.8%, sustentada en la evaluación de la percepción de la calidad de servicios, siendo esta realidad en parte, producto del poco interés que se brinda al sector salud en aspectos de calidad.

Siendo también un problema que actualmente afronta Clínica Limatambo Cajamarca SAC, donde el poco interés en la calidad y la falta de preocupación por mejorar sus servicios a generado cierta inconsistencia en el desarrollo de sus procesos en especial en el área de admisión, donde el tiempo de atención al cliente y gestión de historia clínica son muy prolongados los cuales depende de factores como personal no capacitado, congestión de datos en el sistema generando confusión, falta de un plan de mantenimiento generando la inoperatividad de equipos en cualquier momento, counter muy alto generando incomodidad tanto para el cliente y para el colaborador, falta de un procedimiento y flujograma para realizar el trabajo, además para gestión de historia clínica no existe un filtro de posicionamiento automático demandando más tiempo para la ubicación de la misma todo esto reflejándose en bajos niveles de satisfacción en los clientes.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la mejora de los procesos en el área de admisión incrementaran la satisfacción al cliente en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la mejora de los procesos en el área de admisión incrementaran la satisfacción del cliente en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar los procesos actuales del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- Elaborar una mejora de los procesos en el área admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- Realizar un análisis económico de la investigación en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La mejora de los procesos en el área de admisión incide significativamente en la satisfacción al cliente en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Tabla 1. Tipo de investigación.

Según su propósito	Aplicada	Está centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto. Por consiguiente, el tipo de ámbito al que se aplica es muy específico y bien delimitado.
Según su profundidad	Correlacional	En esta modalidad investigativa se tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más variables o conceptos.
Según la naturaleza de datos	Cuantitativa	Se centra en el estudio y análisis de la realidad a través de diversos procedimientos basados en la medición. Permite un mayor nivel de control e inferencia que otros tipos de investigación, siendo posible realizar experimentos y obtener explicaciones contrastadas a partir de hipótesis.
Según su manipulación de variable	No experimental	Trabajan con hechos de experiencia directa no manipulados. Este tipo de investigación se basa fundamentalmente en la observación.

2.1.1. Unidad de análisis

Área de admisión

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para la investigación, los datos a obtener, serán recogidos de las fuentes primarias, es decir, del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, a través de las siguientes técnicas:

2.2.1. Observación directa.

La observación es la técnica básica, que sustenta a todas las demás, ya que establece la relación entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. Con esta técnica, se registrará información de las filas formadas en el proceso de atención en el área de atención al cliente para conocer el tiempo entre llegada de usuarios, el tiempo de espera en la cola, el tiempo de atención en el counter y la participación de los usuarios y colaboradores.

- **Objetivo:**

Describir y explicar el comportamiento, obteniendo datos fiables y adecuados en situaciones identificadas.

- **Procedimiento:**

Este instrumento será aplicado en el counter de atención al cliente y filas formadas en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, el análisis se realiza mediante los siguientes pasos.

1. Concretar con claridad los aspectos que serán objeto de estudio.
2. Calificarse por su objetividad.
3. Distinguir entre la descripción de los fenómenos y la interpretación de su naturaleza interna.

- **Instrumentos:**

1. Ficha de observación.
2. Cámara Fotográfica.
3. Libreta de apuntes.
4. Lapiceros.
5. Cronómetro.

2.2.2. Entrevista:

Esta herramienta tiene como finalidad la obtención de información sobre un problema de investigación, donde se establece un dialogo de interrogación y respuesta entre dos o más personas llámese interrogador e interrogado. Esta técnica se aplicará a los colaboradores del área de atencional cliente de Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- Objetivo:

Recolectar información acerca de la situación actual del área de atención al cliente.

- Procedimiento:

Este método se aplicará a los colaboradores del área de atención al cliente de Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

1. Se procede a establecer las preguntas que reflejen la situación a fondo del área de operaciones.
2. Las preguntas son formuladas en función a los puntos u objetivos que deseamos conseguir
3. Se tomará el correcto registro de las respuestas en el formulario.
4. Se procesa la información.

- Instrumentos.

1. Formato de entrevista.
2. Lapicero.

2.2.3. Encuesta.

Esta técnica es utilizada para obtener datos del estudio acerca del servicio brindado por la empresa desde la percepción de los clientes.

- **Objetivo:**

Determinar el grado de satisfacción de los clientes atendidos en el área de admisión de Clínica Limatambo Cajamarca SAC, con el servicio brindado.

- **Procedimiento:**

Esta técnica será aplicada en Clientes que han sido atendidos en el área de atención al cliente de Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

1. Se elabora la encuesta con preguntas puntuales que reflejen el grado de conformidad de los clientes con la atención brindada actual del área estudiada.
2. Se procede a registrar la información obtenida de la encuesta.

- **Instrumentos:**

1. Formato de encuesta.
2. Lapiceros.

2.3. Procedimientos de análisis de datos

- **Instrumentos**

Los instrumentos a utilizar para el análisis de los datos son:

1. Encuesta
2. Observación
3. Entrevista

- **Herramientas**

1. Diagrama de causa efecto
2. Diagrama de flujo

- **Programas/software**

1. Hoja de cálculo Microsoft Excel
2. Simulador FlexSim

El FlexSim nos ayudara solo para las simulaciones tanto en el diagnóstico y luego con las alternativas de mejoras plantadas.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnostico

En el presente capítulo según nuestros objetivos se analizó la situación actual en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, donde se desarrolla la naturaleza de los procesos actuales y también se analiza el nivel de satisfacción de los clientes, luego de ello se elaboró una mejora de los procesos, también se planteó otras posibles soluciones para incrementar la satisfacción al cliente, finalizando con un análisis económico. Para ello se realiza una breve descripción de la misma indicando las actividades a desarrollar, con lo que se conocerá y llegará a entender el entorno en el que se desenvuelve la problemática.

3.1.1. Descripción de la empresa.

- **Historia.**

El servicio de salud empieza a brindarse el 01 de julio de 1988, servicios médicos que surge a partir de la ausencia de centros especializados de salud que brinde un servicio integral de acuerdo a las necesidades de nuestros pacientes y sus familias de la región Cajamarquina.

- **Mercado objetivo.**

A la población cajamarquina y en general brindándole servicio de salud y cuidando de ellos.

- **Misión.**

Mantener el liderazgo del sector, con un crecimiento innovador y sostenido en servicios e infraestructura.

- **Visión.**

Promover el bienestar de la familia ofreciendo servicios médicos con calidad, preventivos y asistenciales sostenidos en la calidez, capacitación permanente de su personal, la docencia e investigación.

- **Servicios.**

Clínica Limatambo ofrece atención médica de alta calidad, educación en salud y creando un sentido de dignidad y respeto a los más necesitados. Para nosotros la atención a los pacientes es nuestra máxima prioridad.

3.1.2. Análisis de los procesos actuales del área de admisión en la Clínica

Limatambo Cajamarca SAC.

Para ello se realizó un mapa de procesos de la Clínica Limatambo, donde se observa las diferentes áreas figura 1.



Figura 1. Mapa de procesos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC

Aquí se detalla el mapa del área donde se realizó el análisis figura 2



Figura 2. Mapa de procesos del área de estudio

Fuente: Elaboración propia con datos de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC

3.1.2.1. Promedio de ingresos actuales

Los promedios que se muestran en la tabla 2, son de 40 observaciones de pacientes que solicitan consulta médica donde también solicitan historia clínica.

Tabla 2. Promedio de ingresos actuales

INGRESOS ACTUALES			
	DÍA	MES	AÑO
Promedio pacientes atendidos	40	1200	14400
Promedio gasto por pacientes	S/. 70.00	S/. 70.00	S/. 70.00
Total	S/. 2,800.00	S/. 84,00.00	S/. 1,008,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Clínica Limatambo, Anexo n° 16

3.1.2.2. Procesos de atención al cliente

El proceso de atención actual se desarrolla de la siguiente manera figura 3.

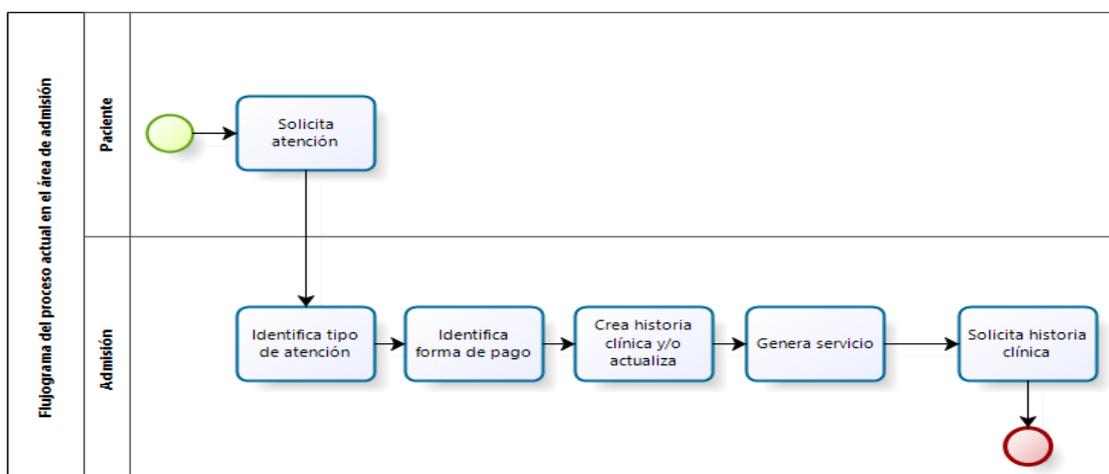


Figura 3. Flujo del proceso actual en el área de admisión

Fuente: Elaboración propia con datos del área de admisión.

3.1.2.3. Procesos de gestión de historia clínica

El proceso de gestión de historia clínica se desarrolla de la siguiente manera figura 4.

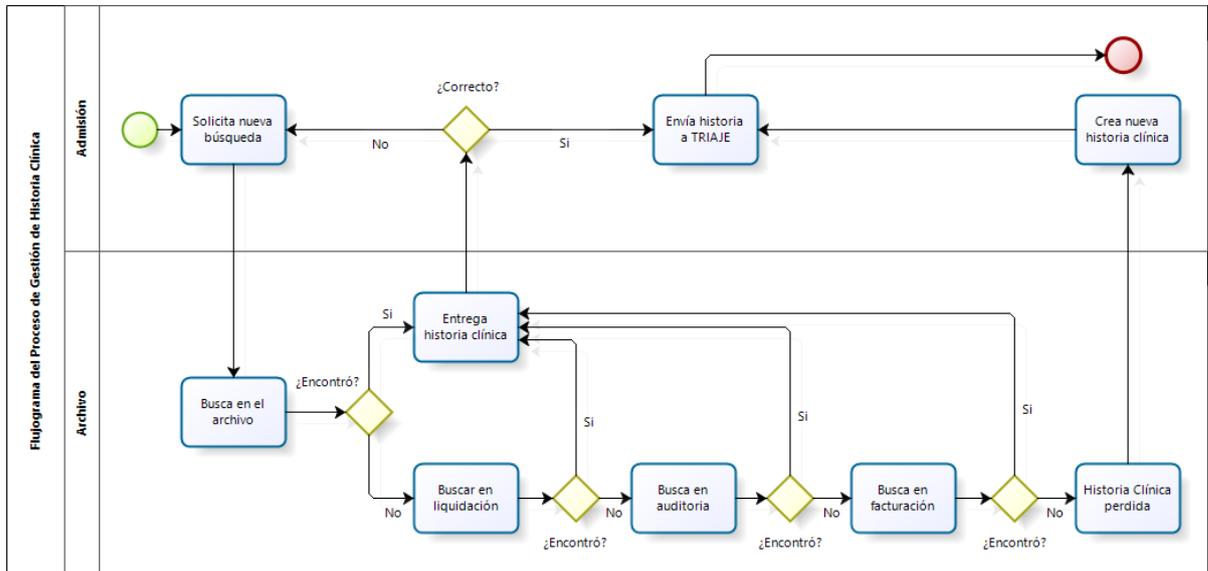


Figura 4. Flujograma de historia clínica actual

Fuente: Elaboración propia con datos del área de admisión

3.1.2.4. Desarrollo de los procesos.

En esta primera evaluación se analiza el proceso que se realiza actualmente, donde se considera aspectos como recurso humano, equipos, software, procedimientos y gestión de historia clínica

- Recurso humano

Se realiza el análisis empleando el método de observación anexo n° 04 y entrevista anexo n° 03 de las cuales en el área de admisión actualmente se cuenta con 6 personas, donde 5 de ellas trabajan en horarios rotativos las 24 horas y una persona en archivo en horario de 8:00 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 8:00 pm, tabla 3.

Tabla 3. Horarios de cajas

Turno	Caja 1	Caja 2	Archivo
Mañana	7:00 - 13:00	8:00 - 14:00	8:00 - 13:00
Tarde	13:00 - 19:00	14:00 - 20:00	16:00 - 20:00
Noche	19:00 - 7:00		

Fuente: Elaboración propia con datos del área de atención al cliente de la Clínica Limatambo.

Para el análisis se consideró horas con más afluencia de pacientes como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Afluencia de pacientes

AFLUENCIA DE PACIENTES		
TURNOS	HORA INICIO	HORA FIN
MAÑANA	7:00 a. m.	9:00 a. m.
	11:00 a. m.	12:30 p. m.
TARDE	5:00 p. m.	7:00 p. m.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla los tiempos estimados que toma los procesos en el área de admisión de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC., para ello se utilizó el formato de observación anexo 4, donde se realiza el método de observación considerando datos de la tabla 4 en la que detalla las horas con más afluencia de pacientes, además para el numero de observaciones se realizó en base a la tabla General Eelectric anexo n° 05 que según nuestro ciclo seria 8 observaciones, sin embargo hemos realizado 40 observaciones para obtener una estimación más precisa, de las cuales solo se consideraron para las consultas con historia clínica, mas no para controles, exámenes auxiliares, de las cuales los resultados son los siguientes tabla 5.

Tabla 5. Tiempos promedios del proceso de atención al cliente

CAJA	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO TOTAL
CAJA 1	07:27:45	07:35:12	0:07:27
CAJA 1	07:41:36	07:51:45	0:10:09
CAJA 1	07:42:57	07:48:49	0:05:52
CAJA 1	08:01:39	08:12:06	0:10:27
CAJA 2	08:01:48	08:08:38	0:06:50
CAJA 1	08:06:29	08:14:40	0:08:12
CAJA 2	08:06:38	08:13:13	0:06:35
CAJA 2	08:40:31	08:43:12	0:02:41
CAJA 1	08:57:25	09:00:16	0:02:51
CAJA 2	09:24:17	09:26:53	0:02:37
CAJA 1	09:25:00	09:31:44	0:06:44
CAJA 2	11:10:45	11:14:25	0:03:40
CAJA 2	11:11:17	11:18:28	0:07:11
CAJA 1	11:11:51	11:26:48	0:14:57
CAJA 1	11:15:45	11:21:17	0:05:32
CAJA 2	11:15:53	11:25:14	0:09:21

CAJA 1	11:32:00	11:45:57	0:13:57
CAJA 1	07:34:22	11:39:28	0:05:06
CAJA 2	12:10:58	12:17:02	0:06:04
CAJA 1	12:11:04	12:18:12	0:07:08
CAJA 2	12:24:07	12:27:08	0:03:01
CAJA 2	12:27:33	12:35:06	0:07:33
CAJA 2	17:18:46	17:23:01	0:04:15
CAJA 1	17:22:16	17:35:08	0:12:52
CAJA 1	17:32:32	17:35:18	0:02:46
CAJA 2	17:34:30	17:40:40	0:06:10
CAJA 1	17:36:12	17:40:49	0:04:37
CAJA 1	17:38:21	17:42:38	0:04:17
CAJA 2	17:39:05	17:48:05	0:09:00
CAJA 1	17:40:39	17:50:22	0:09:43
CAJA 1	18:51:22	18:53:08	0:01:46
CAJA 2	18:53:22	18:54:01	0:00:38
CAJA 1	18:57:03	18:57:10	0:00:07
CAJA 2	18:59:19	19:09:33	0:10:14
CAJA 2	19:45:03	19:55:11	0:10:08
CAJA 2	19:44:10	19:51:17	0:07:07
CAJA 2	19:51:29	19:55:44	0:04:15
CAJA 2	19:04:35	19:07:53	0:03:18
CAJA 2	19:07:55	19:10:09	0:02:14
CAJA 1	19:09:58	19:12:34	0:02:36

Fuente: Elaboración propia con datos del área de admisión.

En las observaciones se encontró que el tiempo más alto para el proceso de atención al cliente es de 14 minutos 57 segundos.

Total tiempo de observaciones = 4:09:58 – 00:14:57

= 3:55:01

Numero de observaciones = 40-1

= 39 Observaciones

$$P = \frac{3:55:01}{39} = 00:06:02$$

$$P = 6.02/2 \quad \text{Cajas}$$

$$P = 3.01$$

Con un promedio de 00:06:02, por cada proceso de atención en el counter del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

En esta parte del proceso para gestión de historia clínica, también se utilizó el método de observación donde se detalla los tiempos estimados tabla 6.

Tabla 6. Tiempos promedios de gestión de Historia Clínica.

RESPONSABLE	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO TOTAL
COLABORADOR ARCHIVO	07:35:12	07:50:24	0:15:12
COLABORADOR ARCHIVO	07:51:45	08:02:58	0:11:13
COLABORADOR ARCHIVO	08:48:49	09:05:59	0:17:10
COLABORADOR ARCHIVO	09:12:06	09:22:39	0:10:33
COLABORADOR ARCHIVO	09:08:38	09:33:39	0:25:01
COLABORADOR ARCHIVO	09:14:40	09:22:51	0:08:11
COLABORADOR ARCHIVO	11:13:13	11:17:16	0:04:03
COLABORADOR ARCHIVO	11:43:12	11:58:24	0:15:12
COLABORADOR ARCHIVO	12:00:16	12:11:29	0:11:13
COLABORADOR ARCHIVO	12:26:53	12:44:03	0:17:10
COLABORADOR ARCHIVO	12:31:44	12:42:17	0:10:33
COLABORADOR ARCHIVO	16:14:25	16:39:26	0:25:01
COLABORADOR ARCHIVO	16:18:28	16:27:12	0:08:44
COLABORADOR ARCHIVO	16:26:48	17:00:51	0:34:03
COLABORADOR ARCHIVO	16:21:17	16:40:29	0:19:12
COLABORADOR ARCHIVO	16:25:14	16:36:27	0:11:13
COLABORADOR ARCHIVO	16:45:57	17:13:08	0:27:11
COLABORADOR ARCHIVO	16:39:28	16:50:01	0:10:33
COLABORADOR ARCHIVO	17:17:02	17:42:03	0:25:01
COLABORADOR ARCHIVO	17:18:12	17:21:23	0:03:11
COLABORADOR ARCHIVO	17:27:08	17:41:47	0:14:39
COLABORADOR ARCHIVO	17:35:06	17:50:20	0:15:14
COLABORADOR ARCHIVO	18:23:01	18:44:18	0:21:17
COLABORADOR ARCHIVO	18:35:08	18:50:18	0:15:10
COLABORADOR ARCHIVO	18:35:18	18:47:51	0:12:33
COLABORADOR ARCHIVO	18:40:40	18:55:41	0:15:01
COLABORADOR ARCHIVO	18:40:49	18:49:03	0:08:14
COLABORADOR ARCHIVO	18:42:38	18:56:41	0:14:03
COLABORADOR ARCHIVO	18:48:05	19:04:17	0:16:12
COLABORADOR ARCHIVO	18:50:22	19:01:35	0:11:13
COLABORADOR ARCHIVO	18:53:08	19:10:18	0:17:10
COLABORADOR ARCHIVO	18:54:01	19:04:34	0:10:33
COLABORADOR ARCHIVO	18:57:10	19:22:11	0:25:01
COLABORADOR ARCHIVO	19:09:33	19:35:50	0:26:17
COLABORADOR ARCHIVO	09:55:11	10:00:14	0:05:03
COLABORADOR ARCHIVO	17:51:17	18:06:17	0:15:00
COLABORADOR ARCHIVO	17:55:44	18:07:01	0:11:17
COLABORADOR ARCHIVO	18:07:53	18:21:03	0:13:10
COLABORADOR ARCHIVO	18:10:09	18:22:42	0:12:33
COLABORADOR ARCHIVO	18:12:34	18:36:37	0:24:03

Fuente: Área de atención al cliente de Clínica Limatambo Cajamarca SAC

En las observaciones se encontró que el tiempo más alto para la gestión de historia clínica es de 34 minutos 03 segundos.

Total tiempo de observaciones = 10:13:23-00:34:03

= 09:39:20

Numero de observaciones = 40-1

= 39 Observaciones

$$P = \frac{09:39:20}{39} = 00:14:51$$

Con un promedio de 00:14:51, para gestionar la historia clínica de cada paciente en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- **Simulación de los procesos actuales en el área de admisión**

La simulación se realizó en el software FlexSim este no ayuda a la productividad tampoco ayuda a reducir tiempos sin embargo nos ayuda a ver un antes y un después puesto que en la primera simulación veremos las características actuales del proceso en el área de admisión, luego se plantea propuestas donde los tiempos de los procesos del área de admisión disminuyen, realizando una segunda simulación con los datos propuestos.

En un horizonte de simulación de 120 minutos, se simulo el proceso actual para obtener el número promedio de clientes en cola y el tiempo promedio de espera para ser atendidos utilizando los datos de la tabla 5 y 6.

- ✓ Tiempo de proceso counter es de 3.01 minutos
- ✓ Gestión de historia clínica 14.51 minutos

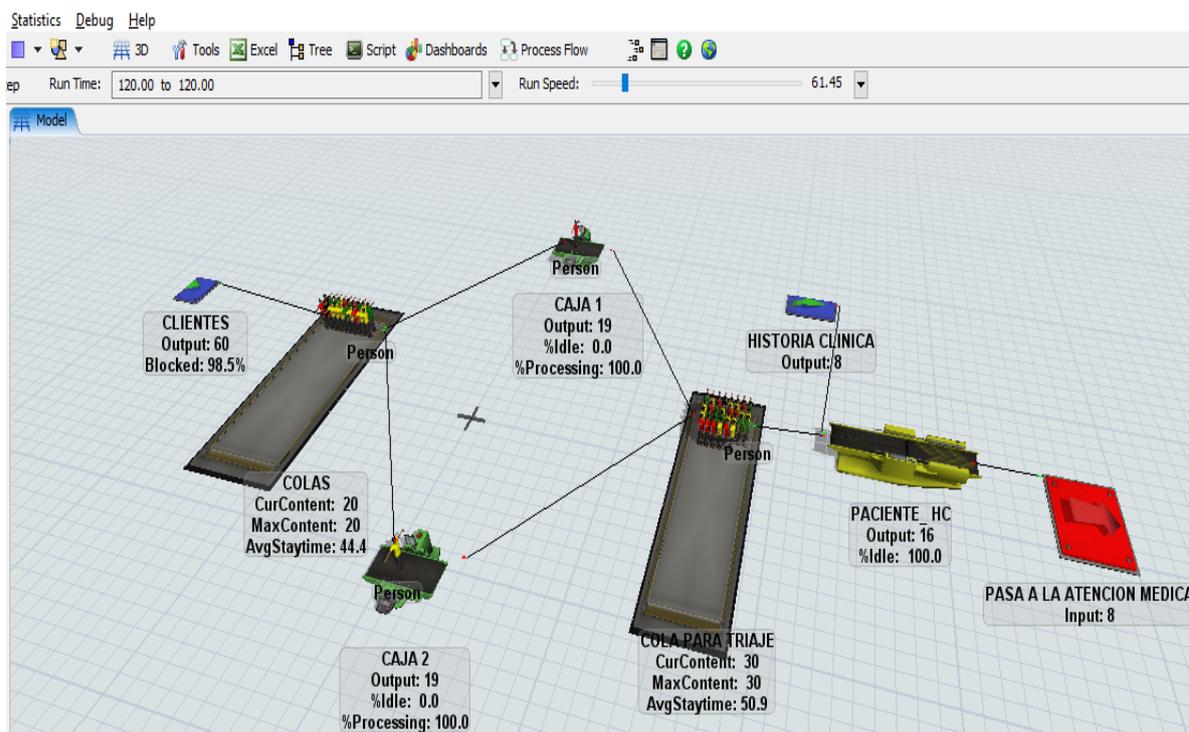


Figura 5. Simulación del proceso actual en el área de admisión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Reporte de simulación actual

	COLA	CAJA 1	CAJA 2	COLA A LA ESPERA DE HC	PACIENTES CON HC
PROCESO	20	1	1	30	0
OUTPUT	40	19	19	8	8

Fuente: Elaboración propia.

En la simulación que se realizó podemos observar que en 120 minutos 20 pacientes permanecen en las colas para ser atendidos por los colaboradores en el área de admisión y 30 clientes se encuentran a la espera de su historia clínica, y también podemos observar que las dos cajas se encuentran al 100% de utilización.

- **Evaluación de rendimiento a los colaboradores según Sistema de Westinghouse.**

Para evaluar el rendimiento de los trabajadores se utilizó el sistema Westinghouse en la cual se evaluó cuatro factores de manera cuantitativa y cualitativa de tal forma que se pueda obtener su clase, su categoría y el porcentaje que corresponda para de esta

manera realizar una suma algebraica que permita obtener en números o porcentaje la evaluación de los colaboradores del área de admisión.

Tabla 8. Evaluación Colaborador 1

Colaborador 1		
Factor	Aspectos	Clase
Habilidad	El colaborador tiene la capacidad para resolver problemas	Bueno
	Habilidad comunicativa	
	Flexibilidad y adaptabilidad	
	el colaboradores es creativo	
	Tiene buenas relaciones interpersonales	
	Trabaja en equipo	
	actitud positiva	
Esfuerzo	honestidad e integridad	Bueno
	Cumple sus funciones	
	Tiene iniciativa	
	Resultados positivos	
	Interés por aprender	
Logra los objetivos propuestos	Bueno	
Condiciones	Restricciones para desarrollar su trabajo	Regular
Consistencia	Es rápido al desarrollar su proceso	Regular
	Es proactivo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Tabla de calificación

Factor	Clase	Rango	%
Habilidad	C2	Bueno	+0.03
Esfuerzo	C1	Bueno	+0.05
Condiciones	D	Regular	0.00
Consistencia	D	Regular	0.00
Factor de calificación			+0.08

Fuente: Elaboración propia.

Este valor ($cv = 1,08$) significa que el operario se desempeña con una eficiencia del 08%.

Tabla 10. Evaluación colaborador 2

Colaborador 2		
Factor	Aspectos	Clase
Habilidad	El colaborador tiene la capacidad para resolver problemas	Excelente
	Habilidad comunicativa	
	Flexibilidad y adaptabilidad	
	el colaboradores es creativo	
	Tiene buenas relaciones interpersonales	
	Trabaja en equipo	
	actitud positiva	
Esfuerzo	honestidad e integridad	Bueno
	Cumple sus funciones	
	Tiene iniciativa	
	Resultados positivos	
	Interés por aprender	
Condiciones	Logra los objetivos propuestos	Regular
	Restricciones para desarrollar su trabajo	
Consistencia	Es rápido al desarrollar su proceso	Buena
	Es proactivo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Tabla de calificación.

Factor	Clase	Rango	%
Habilidad	B1	Excelente	+0.11
Esfuerzo	C1	Bueno	+0.05
Condiciones	D	Regular	0.00
Consistencia	C	Bueno	0.01
Factor de calificación			+0.17

Fuente: Elaboración propia.

Este valor ($cv = 1,17$) significa que el operario se desempeña con una eficiencia del 17%.

- **Desarrollo de entrevista a los colaboradores del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.**

Se realizó una entrevista para conocer la percepción actual de los 5 colaboradores del área de atención al cliente, que para ello se aplicó una entrevista de 8 preguntas anexo 3 y se desarrolla en la tabla 12.

Tabla 12. Desarrollo de entrevista

INDUCCIÓN	La inducción recibida no es la adecuada
CAPACITACIÓN CONSTANTEMENTE	Los colaboradores no son capacitados constantemente
SOFTWARE	Consideran que es complicado, Ítems, procedimientos, tópicos, consultas, duplicado y nombres de las empresa, aseguradoras y precios mal ingresados
FLUJOGRAMA Y PROCEDIMIENTO	De los 5 colaboradores todos indican que no hay un Flujograma y procedimientos
INSTALACIONES	El counter es muy alto, tanto para nosotros como para algunos pacientes de baja estatura
FACTORES INFLUYENTES	La inducción
	La capacitación
	Capacidad de respuesta del personal
	Tiempo de atención
	Precio
	Calidad
	Equipos
	Actitud
	Buena presentación
	Eficiencia
INCONVENIENTES	Trato amable
	Información
	Sistema inoperativo
	Planes no actualizados
	Reproceso
	Descoordinación
Falta de comunicación	
Seguimiento ineficiente	

Fuente: Colaboradores del área de admisión de la Clínica Limatambo.

- Equipos

Se analiza que en el área de admisión se cuenta actualmente con los siguientes equipos para uso de atención y otras actividades relacionadas, tabla 13.

Tabla 13. Equipos en el área de atención al cliente

EQUIPOS	CANTIDA
COMPUTADORAS	2
TICKTERAS	2
FOTOCOPIADORA	1

Fuente: Área de admisión Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- Software

Se cuenta actualmente con un software adquirido por la Clínica Limatambo Cajamarca SAC el cual lo vienen utilizando para la administración de recursos donde se gestiona los servicio que brinda, sin embargo carece de un buen uso por parte del área responsable del mismo, como se muestra en la figura 6 y 7, donde se puede evidenciar los procedimientos repetidos y congestión de datos, creando confusión al momento de generar el servicio.

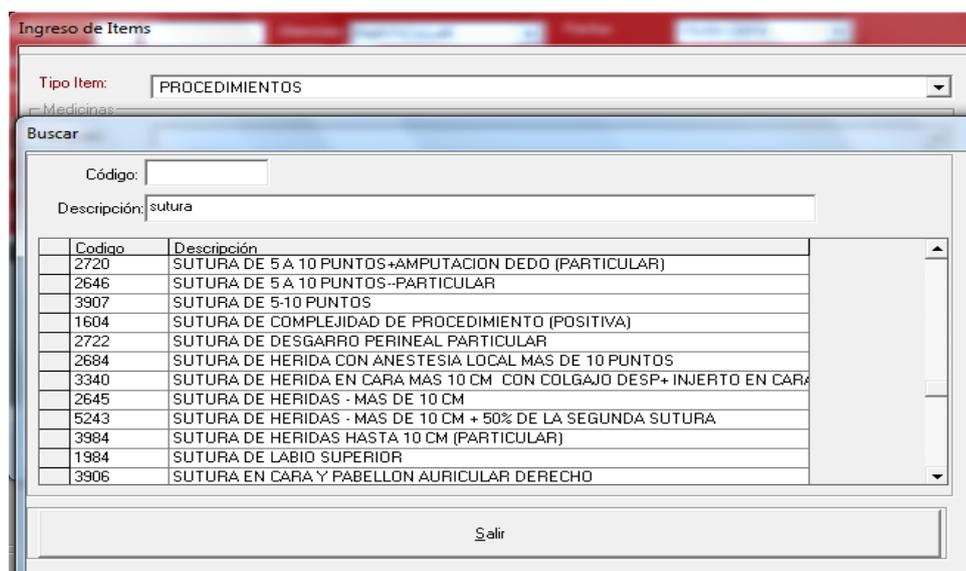


Figura 6. Procedimientos actuales en el sistema

Fuente: Sistema de Clínica Limatambo Cajamarca SAC.



Figura 7. Tópicos actuales en el sistema

Fuente: Sistema de Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- Infraestructura

Se puede evidenciar claramente en la figura 8, donde la comunicación tiene una restricción dada que la altura del caunter mide 1.30 cm de alto.

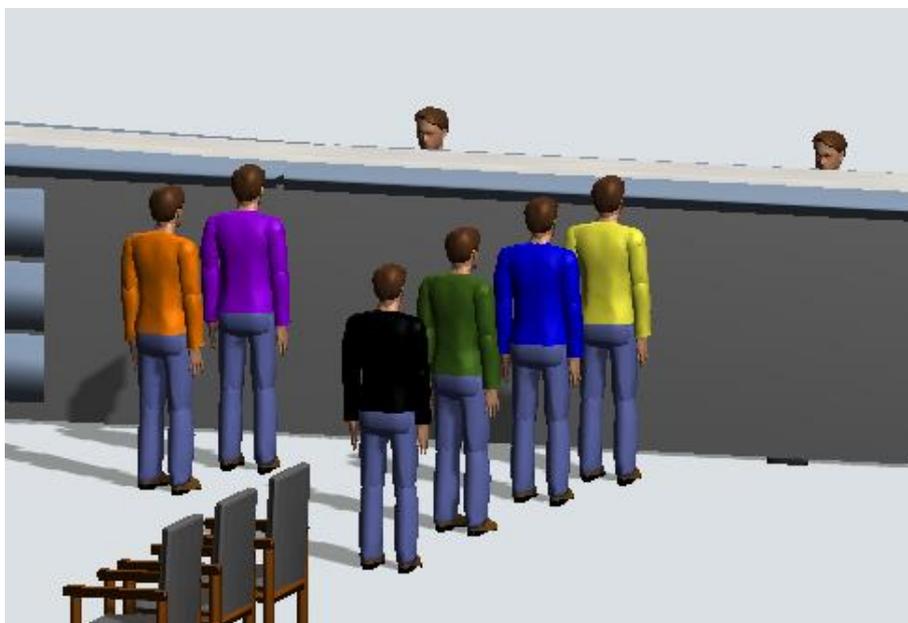


Figura 8. Counter de atención al cliente actual

Fuente: Instalaciones actuales de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC

- **Procedimientos y métodos**

Se realizó un análisis a través de una entrevista anexo 3, pregunta 5 donde todos los colaboradores dijeron que no hay flujograma y procedimientos, por tanto se desarrolla de la siguiente manera cada paciente que se acerca al módulo lo atiende cualquiera de las dos cajas o en su defecto la caja que esté disponible, para ello los pasos que siguen son los siguientes:

1. Pacientes se acerca al módulo
2. Se atiende la necesidad
3. Finaliza la atención

3.1.3. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

Se realiza con el fin de determinar el nivel de satisfacción del cliente con la atención por parte de los colaboradores, de esa manera proponer contramedidas en los colaboradores, que ayuden a mejorar la atención. Para ello se ha determinado la población según tabla n° 14.

- Población

Tabla 14. Reporte de atenciones diarias

MES	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Total general
Lun.	64	69	82	109	107	121	114	103	118	83	97
Mar.	62	66	69	88	85	85	80	68	88	102	78
Mié.	53	72	64	83	71	91	83	68	82	94	75
Jue.	53	58	52	72	70	66	77	61	71	92	66
Vie.	61	65	60	78	88	68	81	71	76	81	72
Sáb.	22	22	26	26	30	25	30	28	34	37	27
Dom.	11	11	11	10	13	13	15	13	16	15	13

Fuente: Elaboración propia con datos de Clínica Limatambo Cajamarca SAC

El promedio de atenciones diarias es de 61 pacientes en el área de atención al cliente de Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- Muestra

La muestra se ha determinado según la fórmula Figura n° 09

$$n = \frac{N_x Z^2_x p_x q}{e^2_x (N-1) + Z^2_x p_x q}$$

Figura 9. Fórmula para determinar la muestra

Dónde:

n= Tamaño de muestra (?)

N= Tamaño de población o Universo (61)

Z= Parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (95% = 1.96)

e= Error de estimación máximo aceptado (5%)

P = Probabilidad de éxito, o proporción esperada (50%)

Q = probabilidad de fracaso (50%)

Ecuación 1. Muestra

$$n = \frac{61 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.5^2 \times (61-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{58.58}{1.11}$$

$$n = 52.75$$

- **Instrumento.**

Para analizar el nivel de satisfacción hemos utilizado la encuesta como instrumento de recolección de datos anexo n° 02, la cual nos permitió conocer la percepción actual de 53 personas según nuestra muestra, atendidos en el área de admisión de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

Para ello se planteó 3 preguntas de las cuales la encuesta tiene una escala del 1 al 5 considerando que el 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo resultados que se muestra a continuación:

Para la encuesta se consideró la escala de Likert considerando lo siguiente en la figura 10, del 1 al 3 se considera cliente satisfecho y del 4 al 5 se considera cliente insatisfecho.

Satisfacción	Insatisfacción
1. Totalmente de acuerdo	4. En desacuerdo
2. De acuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
3. Neutral	

Figura 10. Escala de Likert

Tabla 15. Resultados de encuesta

Valoración	Respuestas	Porcentaje
1 Totalmente de acuerdo	3	2%
2 De acuerdo	35	22%
3 Neutral	37	23%
4 En desacuerdo	62	39%
5 Totalmente en desacuerdo	22	14%
TOTAL	159	100%

Fuente: Datos obtenidos de clientes de Clínica Limatambo Cajamarca SAC

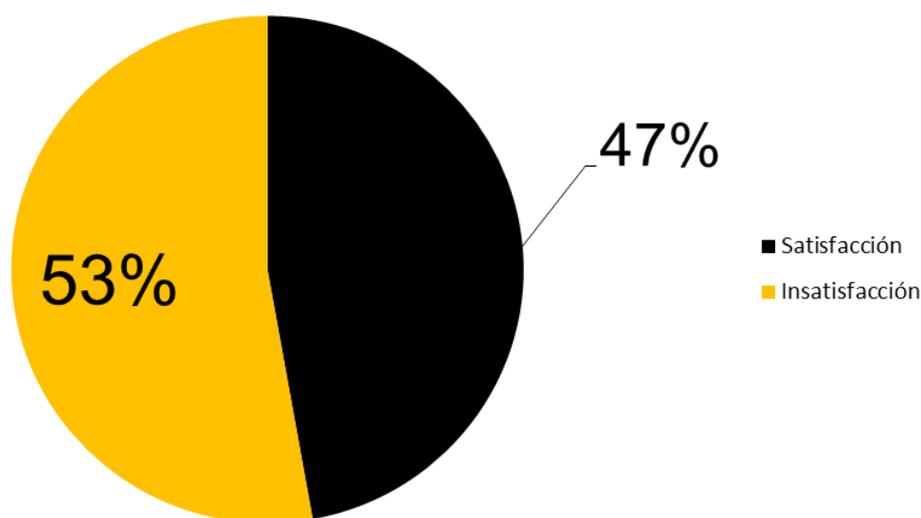


Figura 11. Porcentaje de encuesta

Fuente: Elaboración propia con resultado de encuesta aplicada

Del 100 % de encuestados un 53% se encuentran insatisfechos por los servicios recibidos y un 47% satisfecho.

3.1.3.1. Análisis de causas.

Para el análisis de las causas se empleará el diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa. Esta herramienta nos permitirá llegar a la causa raíz, y de esa manera poder proponer contramedidas para reducir su impacto o eliminarlos.

Ya que el Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. Para ello se muestra en la figura 12.

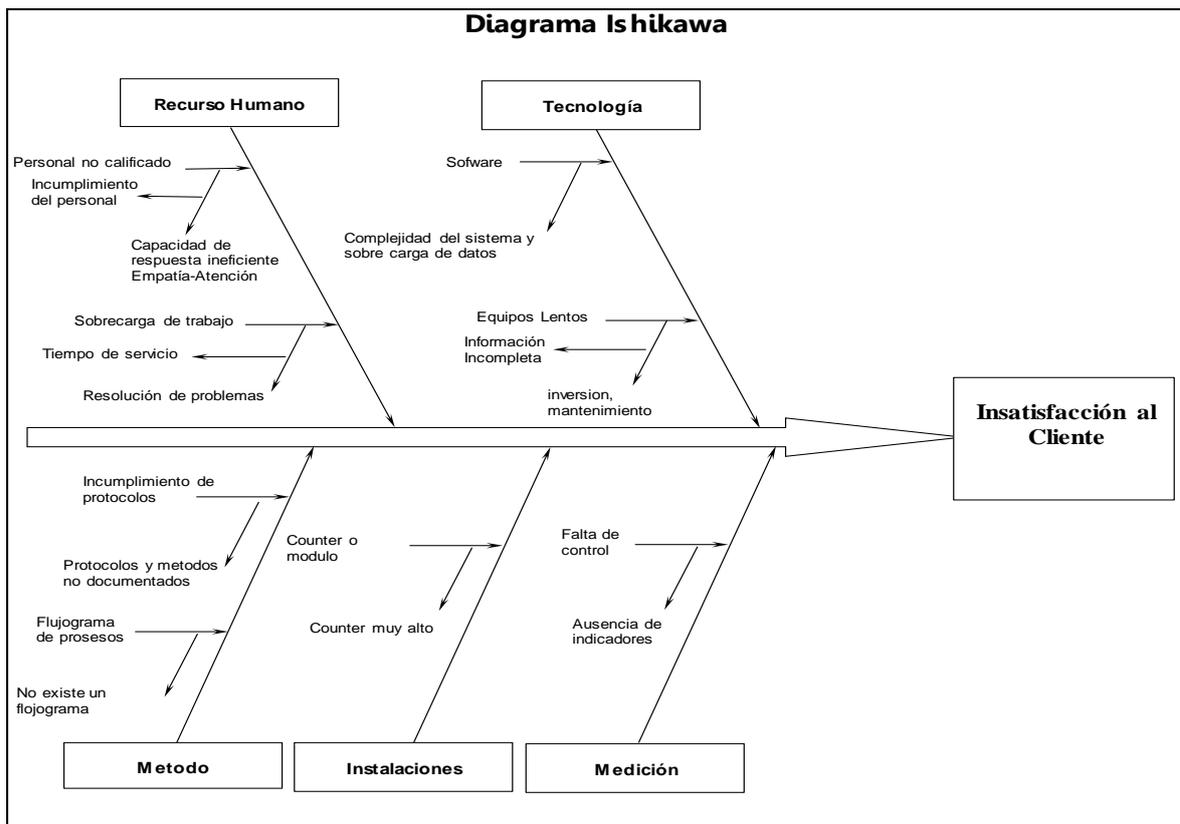


Figura 12. Diagrama Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

- **Recurso humano.**

Una de las causas del personal no calificado es la falta de un proceso de inducción acorde al perfil de puesto, el tiempo de entrenamiento es muy corto y no se cuenta actualmente con un plan de capacitación. El plan de capacitación no está dirigido al área, por tanto el personal desconoce de las actualizaciones y cambios de las

entidades vinculadas a la empresa, y como resultado se trasmite información incorrecta

Además, personal insuficiente esto genera la carga de trabajo conllevando a crear problemas significativos, como son el cuello de botella y como efecto conlleva al personal a acelera la atención sin brindar información necesaria o más allá, sin impulsar más servicios que ofrece la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- **Tecnología.**

La tecnología también influye las 24 horas del día en todo momento de la atención al cliente. Pero las computadoras, fotocopiadoras, impresoras y servicio de internet se averían durante su operación lo cual se debe a un plan de mantenimiento inexistente.

- **Método.**

El método es otra de las causas del problema en mención, porque no se da la orientación personalizada al paciente, no existe un protocolo y Flujograma establecidos por el área para desarrollar el proceso de atención al cliente, por otro lado la comunicación sobre la incidencia es ineficiente el personal no le da seguimiento a los inconvenientes presentados durante la atención, existe descoordinación al pasar la historia y falta de comunicación.

- **Instalaciones**

El counter que corresponde al área admisión tiene una altura de 1.30 cm, la cual dificulta la comunicación, esto generando incomodidad tanto para el paciente y el colaborador.

- **Medición.**

A la fecha Clínica Limatambo, no cuenta con un control estricto de indicadores tanto para sus colaboradores del área de admisión como para sus procesos.

3.1.4. Elaborar una mejora de los procesos en el área admisión en la Clínica

Limatambo Cajamarca SAC.

Para la implementación de las mejoras propuestas, se eligió el Ciclo PHVA, ya que según (Cruz, González, & Camisón, 2007) el desarrollo de la Gestión por Procesos se realizará a través del Ciclo PHVA, técnica específica para la mejora de procesos, este ciclo tiene como objetivo fundamental la mejora continua de los procesos.

Para el presente trabajo de investigación la mejora se centrará en el Proceso de Atención al Cliente, por tanto se desarrollara según la figura 13.

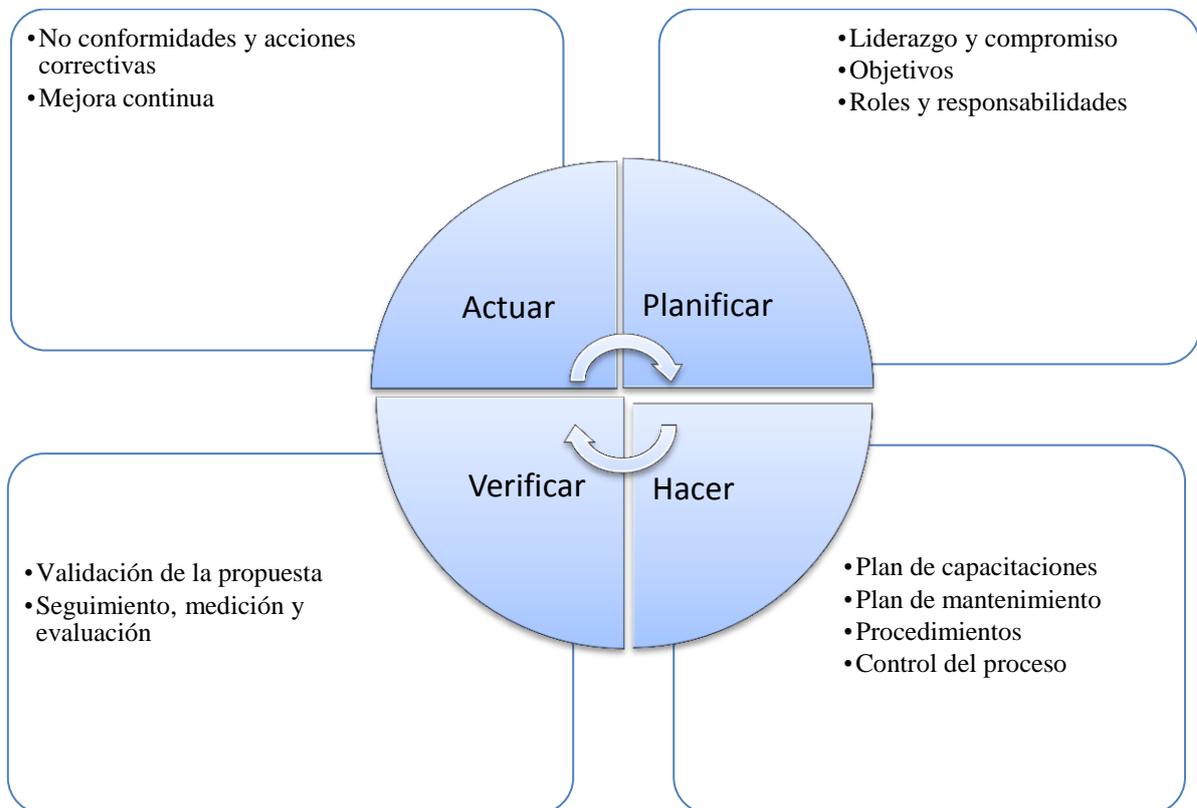


Figura 13. Ciclo PHVA

Fuente: Elaboración propia

3.1.4.1. Planificar

- Liderazgo y compromiso

Esta primera etapa, la mejora inicia con el anuncio a la alta gerencia, ya que es muy importante que tengan conocimiento de la necesidad y utilidad de una mejora de los procesos del área de admisión para incrementar la satisfacción del cliente. Es por ello que mediante una reunión con la participación de la Gerencia, las áreas administrativa y el personal del área, se da a conocer la decisión de mejorar los procesos en el área de admisión a través de la Gestión por Procesos mediante el Ciclo PHVA por los beneficios que podría traer, en primer lugar hacia la Clínica y en lo sucesivo todo el personal, así como también mostrar que no es un programa más a aplicar, sino una herramienta que genera buenos resultados.

Uno de los objetivos principales que se busca a través de la implementación de la Gestión por Procesos mediante el ciclo de Mejora Continua PHVA para los procesos en el área de admisión es incrementar los índices de satisfacción de los clientes a través de una atención personalizada y de calidad, los objetivos secundarios planteados son los siguientes:

- Objetivos

- ✓ Sensibilizar y generar el compromiso de todo el personal involucrado en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- ✓ Propuesta para disminuir el tiempo de los procesos del área de admisión de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- ✓ Mejora del counter actual del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- ✓ Plan de capacitaciones al personal del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- ✓ Plan de un Flujograma y Procedimientos en al área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- ✓ Plan de mantenimiento de equipos del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- ✓ Plan de depuración de ítems del sistema actual de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

3.1.4.2. Hacer

En esta etapa se desarrolla los objetivos de la mejora para el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

3.1.4.2.1. Disminución del tiempo de los procesos del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- Proceso de atención al paciente en el área de admisión

Como propuesta de mejora se desarrolló una simulación que permita el funcionamiento del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, con el fin de disminuir el tiempo que los clientes se encuentran en cola. En la mejora se considera incorporar un colaborador, en horario de 7: 00 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 7:00 pm como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Incorporación de un colaborador Caja 3

Turno	Caja 1	Caja 2	Caja 3	Archivo
Mañana	7:00 - 13:00	8:00 - 14:00	7:00 - 13:00	8:00 - 13:00
Tarde	13:00 - 19:00	14:00-20:00	16:00 - 19:00	16:00 - 20:00
Noche	19:00 - 7:00			

Fuente: Elaboración propia.

- **Gestión de historia clínica en el área de admisión**

Se plantea la implementación en el sistema que la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, actualmente cuenta “el posicionamiento de historia clínica”, de esa forma se facilita al colaborador el estado en tiempo real de la historia clínica, para la implementación de filtros en el sistema para la implementación se necesita computadoras en cada área, recurso con el que actualmente se cuenta, lo que realmente se necesita es programación en el software actual del cual se necesita recurso humano, donde se solicitó al personal del área de sistemas, indicando que se necesita al menos de 2 horas extras para la programación durante 4 semanas, y se propone seguir el Flujograma figura 14.

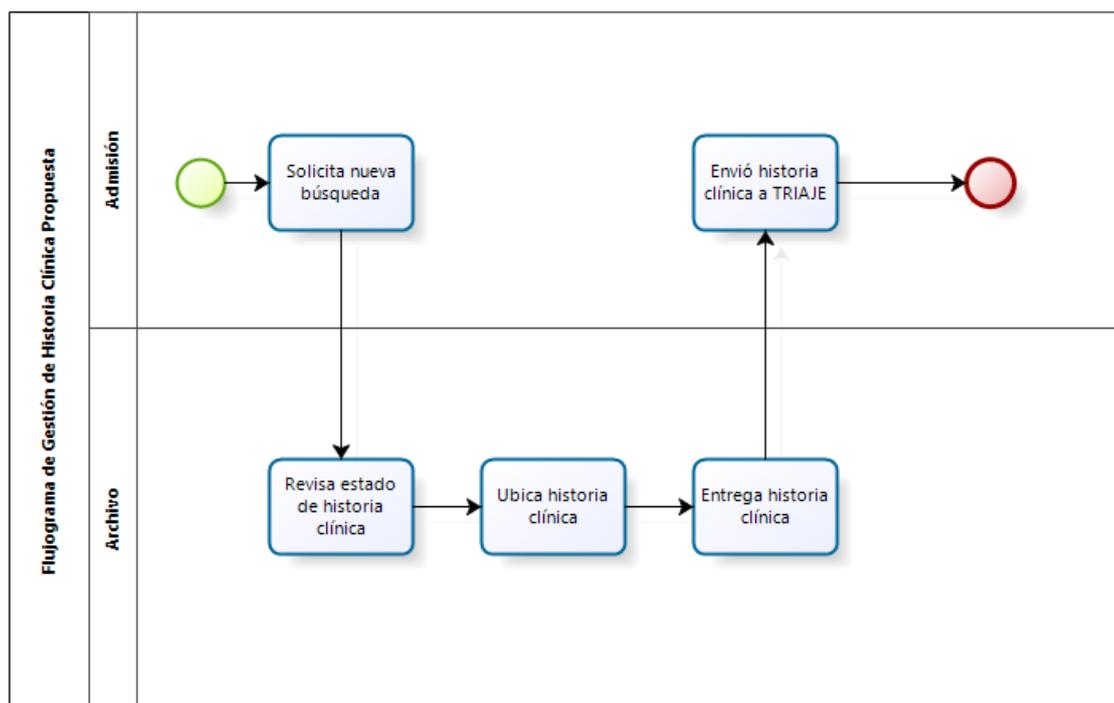


Figura 14. Proceso de historia clínica mejorado

Fuente: Elaboración propia.

Para el proceso mejorado se realizó una simulación donde describimos los tiempos que toma realizar el proceso:

- A. Revisa estado de historia clínica en 30 segundos
- B. Ubica historia clínica en 3 minutos
- C. Entrega historia clínica en 30 segundos

Tabla 17. Comparación del tiempo actual y mejorado

	Tiempo actual	Tiempo mejorado
Proceso atención al paciente	00:03:01	00:02:01
Proceso gestión de historia clínica	00:14:51	00:04:00

Fuente: Elaboración propia

- Simulación del proceso mejorado en el área de admisión

Con la mejora planteada se simula en el software FlexSim por un tiempo de 120 minutos figura 15.

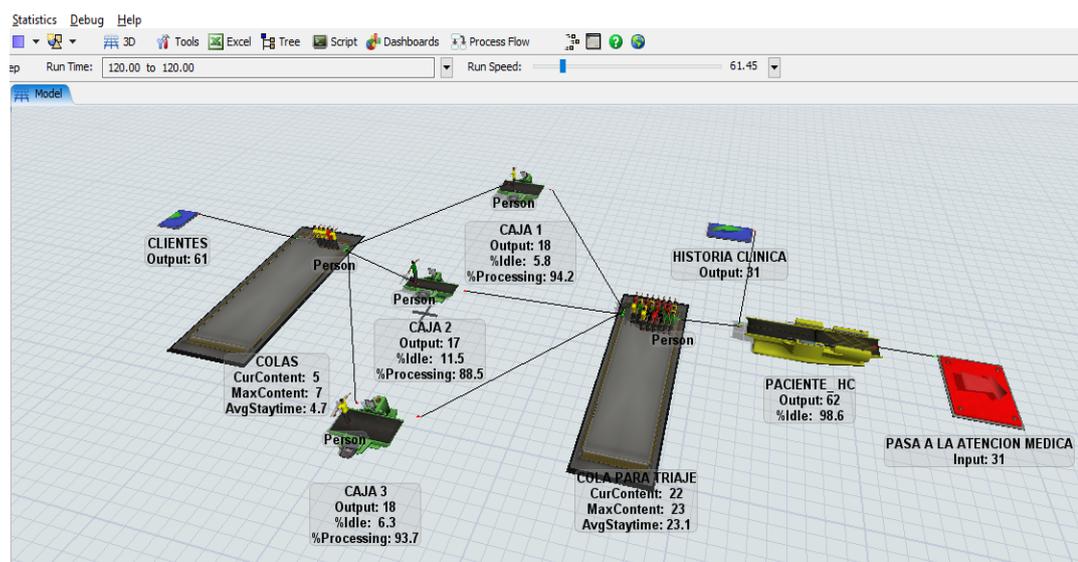


Figura 15. Simulación con datos propuestos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Reporte de simulación propuesta

	COLA	CAJA 1	CAJA 2	CAJA 3	COLA A LA ESPERA DE HC	PACIENTES CON HC
PROCESO	5	1	1	1	22	0
OUTPUT	56	18	17	18	31	31

Fuente: Elaboración propia

En la simulación que se realizó podemos observar que en 120 minutos 5 pacientes permanecen en las colas para ser atendidos por los colaboradores del área de admisión y 22 clientes se encuentran a la espera de su historia clínica, a continuación se muestra una tabla 19.

Tabla 19. Análisis del proceso actual y mejorado

	Actual	Mejorado
Cola para atención al paciente	20	5
Cola para historia clínica	30	22
Total	50	27

Fuente: Elaboración propia

Con la mejora planteada podemos apreciar en una simulación de 120 minutos en el proceso actual 50 pacientes permanecen en las colas, con la mejora planteada solo 27 permeasen.

3.1.4.2.2. Modificación del counter.

Se plantea para el counter del proceso de atención, sea modifique, de esa forma exista una buena comunicación con el cliente.

Según (Sanchez, 2018), un 75% de nuestra comunicación es no verbal, es decir, mediante el tono de la voz, los gestos o las miradas. Cuando estamos hablando con alguien nos fijamos en lo que dice, pero lo que realmente nos transmite el mensaje son sus sensaciones, la forma en la que lo dice.

Por ello se plantea la reducción de 115 cm de alto, de esa forma satisfacer, entender y transmitir el interés al cliente como se muestra en la figura 16.



Figura 16. Counter propuesto

Ejecutando la propuesta podríamos identificar la diferencia del counter actual figura 17 y counter propuesto figura 18.

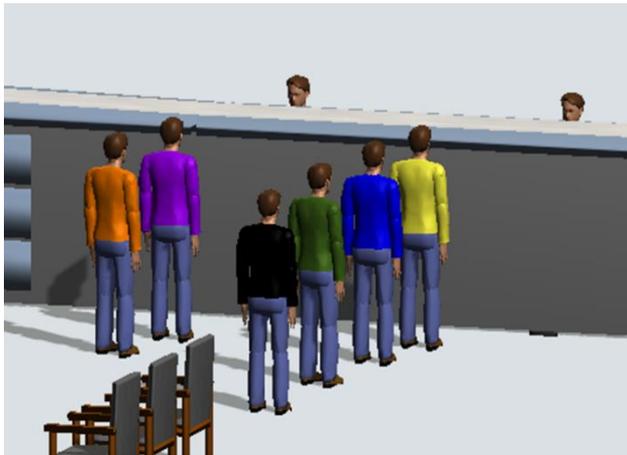


Figura 17. Counter actual



Figura 18. Counter propuesto

Fuente: Elaboración propia

3.1.4.2.3. Plan de capacitaciones al personal del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

En esta etapa se plantea aspectos según nuestro análisis causa efecto donde se evaluó factor recurso humano, para ello se plante capacitaciones

- Recurso humano

Se plantea un programa de capacitación, el cual se compone de la siguiente forma:

- ✓ Capacitación Inductiva
- ✓ Capacitación Preventiva
- ✓ Capacitación Correctiva
- ✓ Capacitación Desarrollo de Carrera.

Otros motivos por los cuales se implementan programas de capacitación según (Ayala, 2004), son: incorporación de una nueva tarea, cambio en la manera de realizar una tarea y disconformidad con los resultados deseados de una tarea y también el ingreso o reposicionamiento de personal en la organización.

- Beneficios.

- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

- **Capacitación Inductiva**

Esta capacitación nos facilita la integración del nuevo integrante, en general como a su ambiente de trabajo. Por lo general se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación inductiva para postulantes y se selecciona a los que muestran mayor desempeño y excelentes condiciones de adaptación.

- **Capacitación Preventiva**

Está orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas vayan reduciéndose y la tecnología reemplace cada vez más los conocimientos.

Esta tiene como objetivo la preparación proactiva del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías y tendencias de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- **Capacitación Correctiva**

Si bien es cierto su mismo nombre lo indica, esta capacitación está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación, frente a esto proponemos un plan.

- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera**

Estas capacitaciones se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa ya de alguna manera esto es una motivación al

personal, que impliquen mayores expectativas, exigencias y responsabilidades. Esta actividad tiene como objetivo lograr mantener o elevar la eficiencia de los trabajadores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual y los mantiene en un nivel competitivo constante migrando a puestos superiores, en el que la Clínica Limatambo puede diversificar sus actividades.

3.1.4.2.4. Plan de un Flujograma y Procedimientos en al área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

- Flujograma de los procesos en el área de admisión mejorado

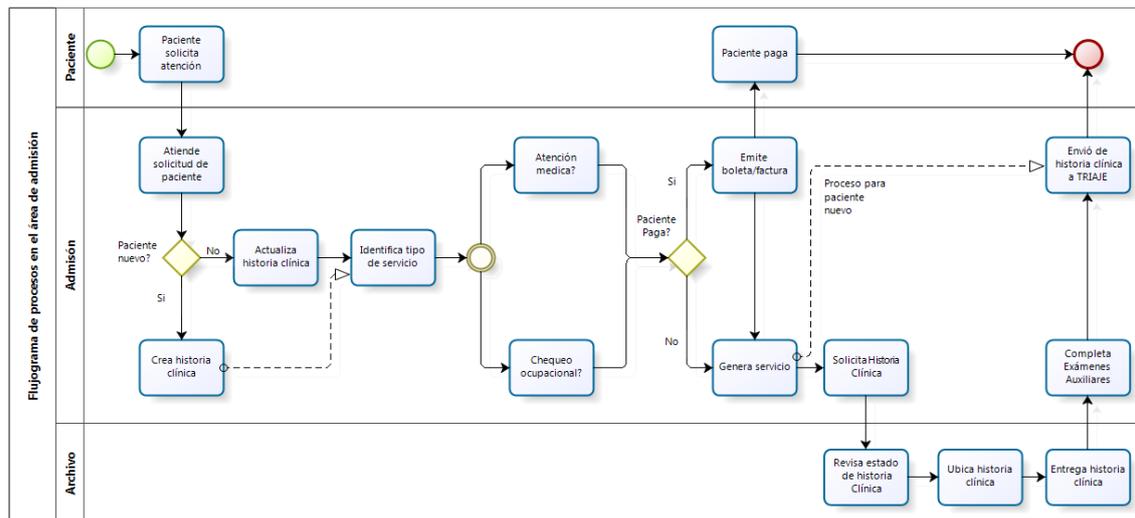


Figura 19. Flujograma mejorado para los procesos del área de admisión

Fuente: Elaboración propia.

- Proceso de atención al cliente propuesto:

Según la (Aiteco Consultores, 2018) Se define a continuación, de forma genérica, el proceso de atención al cliente, delimitando los comportamientos a considerar en cada fase. Nótese que esta relación de conductas puede constituir en sí misma una guía para la evaluación de la atención al cliente o para la capacitación del personal en la atención al cliente o de contacto con el cliente en general.



- **Etapa 1: Iniciar al contacto**

Objetivo:

Que el cliente se sienta atendido desde el principio del contacto, causándole una impresión positiva y creando la disposición para una relación agradable.

- ✓ Acusar la presencia del cliente.
- ✓ Saludar y sonreír.
- ✓ Personalizar el contacto.
- ✓ Invitar a hablar al cliente.
- ✓ Utilizar un tono de voz amable.
- ✓ Mirar a la cara del cliente.
- ✓ Orientarse hacia el cliente.

- **Etapa 2: Obtener información**

Objetivo:

Conocer y comprender cuáles son las necesidades del cliente. Para posibilitar su adecuada satisfacción, transmitiéndole que le escuchamos y que realmente nos interesamos por su petición.

- ✓ Observar al cliente.
- ✓ Escuchar activamente.
- ✓ Sentir la posición del cliente.

- **Etapa 3: Satisfacer la necesidad**

Objetivo:

Facilitar las indicaciones oportunas y/o los elementos pertinentes para resolver la necesidad del cliente, o situarla en vías de solución.

- ✓ Identificar la necesidad.
- ✓ Centrarse en su satisfacción.
- ✓ Hacerse comprender amablemente.
- ✓ Dedicar el tiempo necesario.
- ✓ Asegurar la satisfacción.

- **Etapa 4: Finalizar**

Objetivo:

Asegurarse de que la necesidad ha sido resuelta (o situada en vías de solución), creando una sensación final positiva.

- ✓ Interesarse por peticiones añadidas.
- ✓ Despedirse amablemente.
- ✓ Hacerse comprender amablemente.
- ✓ Mirar y sonreír al cliente.
- ✓ No demorar el final.

3.1.4.2.5. Plan de mantenimiento de equipos del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

En la elaboración de un programa de mantenimiento básicamente se utiliza la siguiente información:

- ✓ Cantidad de equipos a intervenir dentro de un plan.
- ✓ Fecha calendarios de entrega las maquinas o terminar los servicios.
- ✓ Tiempo de duración de las operaciones de mantenimiento.
- ✓ Cantidad de acciones de mantenimiento.
- ✓ Cantidad de tiempo ocioso o días no laborables para producción, para mantenimiento.

El programa de mantenimiento debe ser preventivo y se debe realizar cada 3 meses, de esa manera preservar la integridad de los mismos, y poder contar con la disponibilidad y operatividad de los equipos en los procesos del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

Tabla 20. Plan de mantenimiento de equipos

Descripción	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Mantenimiento 1												
Mantenimiento 2												
Mantenimiento 3												
Mantenimiento 4												

Fuente: Elaboración propia

3.1.4.2.6. Plan de depuración de ítems del sistema actual de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

Se plantea la depuración de ítems en el sistema que actualmente la Clínica usa para la administración de sus servicios donde podemos observar en la figura 6 y 7 donde se evidencia los ítems repetidos por ello se muestra en la tabla 21, la depuración.

Tabla 21. Depuración del sistema actual y mejorado.

Actual	Depurado
Ecografía partes blandas (Positiva)	
Ecografía partes blandas (Pacífico)	
Ecografía partes blandas (Rímac)	Ecografía partes blandas
Ecografía partes blandas (Interseguro)	
Ecografía partes blandas (Sanitas)	
Ecografía partes blandas (Particular)	

Fuentes: Elaboración Propia

Para la depuración de ítems repetidos se plantea eliminar toda la data y crea solo con el nombre del servicio específico sin especificar el seguro, la diferencia es que se implemente en el sistema precios diferenciados, por aseguradora y empresas, de esa manera se pueda desarrollar esta mejora.

3.1.4.3. Verificar

En esta etapa se presentarán los cumplimientos de las actividades que se realicen con su respectivo Punto de Verificación, como es una propuesta a futuro, no se tiene aún la información del resultado, de tal manera solo realizará la presentación de los datos y luego de ello la simulación respectiva.

3.1.4.4. Actuar

En esta última etapa la mejora de los procesos del área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, se desarrollan las siguientes etapas:

- **No Conformidades y Acciones Correctivas**

En esta etapa se analizan las no conformidades presentadas dada la posibilidad que sea implementada la mejora de los procesos en el área de admisión de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, estas tienen que evaluarse e implementar las acciones correctivas necesarias para que el proceso de alguna forma funcione de manera óptima.

- **Mejora continua**

En esta etapa lo que se busca es que la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, mejore continuamente sus procesos. Se debe tener en cuenta los resultados que se obtuvieron en las simulaciones, en las evaluaciones de la Alta Dirección, así como evaluar otras propuestas de mejora que se puedan plantear o surjan en la ejecución del proceso.

3.1.5. Realizar análisis económico de la investigación en el área de admisión en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

3.1.5.1. Inversión en remuneración.

El costo de inversión de remuneración al implementar nuestra propuesta de mejora, en el área de atención al cliente de Clínica Limatambo Cajamarca SAC., representa un gasto mensual por el pago de compensación por servicio de s/.950.00 nuevos soles, remuneración según (Decreto Supremo 004-2018-TR,).

Para el nuevo colaborador. Se consideran 14 sueldos al año ya que en los meses de Julio y Diciembre el colaborador recibirá un sueldo más como gratificación tabla 22.

Tabla 22. Remuneración

REMUNERACIÓN					
CANTIDAD	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
14	Meses	Admisionista	S/ 950.00	S/ 13,300.00	
TOTAL				S/ 13,300.00	

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.2. Inversión en equipos de oficina

Para la implementación de una nueva caja es necesario contar con los equipos que permitan al colaborador cumplir correctamente con sus funciones diarias tabla 23.

Tabla 23. Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA					
CANTIDAD	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
1	Unidad	PC	S/ 1,700.00	S/ 1,700.00	
1	Unidad	Ticketera	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	
TOTAL				S/ 3,000.00	

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.3. Inversión en la implementación de filtros en el sistema para la gestión de historia clínica

La remuneración del ingeniero de sistemas actual de clínica Limatambo es de s/. 3,000.00 soles

Tabla 24. Remuneración horas extras

REMUNERACIÓN HORAS EXTRAS						
CANTIDAD	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL		
40	Horas	Programación	s/ 62.50	s/	2,500.00	
TOTAL				S/	2,500.00	

Fuente: elaboración propia

3.1.5.4. Costo por mantenimiento

Tabla 25. Costo por mantenimiento

COSTO POR MANTENIMIENTO					
CANTIDAD	VESES AL AÑO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
3	4	Unidad	PC	S/1,000.00	S/3,000.00
1	4	Unidad	Fotocopiadora	S/1,800.00	S/1,800.00
3	4	Unidad	Ticketera	S/500.00	S/1,500.00
TOTAL					S/6,300.00

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.5. Costo por capacitaciones.

Tabla 26. Costo por capacitaciones

COSTO POR CAPACITACIÓN				
	CAPACITADOR	COSTO	TOTAL	
1 Trimestre	1	2500	S/	2,500.00
2 Trimestre	1	2500	S/	2,500.00
3 Trimestre	1	2500	S/	2,500.00
4 Trimestre	1	2500	S/	2,500.00
Total			S/	10,000.00

Fuente: Elaboración propia

3.1.5.6. Costo total de la mejora planteada

Tabla 27. Costo total de la mejora planteada

COSTO TOTAL DE LA MEJORA PLANTEADA	
Remuneración	S/13,300.00
Equipos de oficina	S/3,000.00
Remuneración horas extras	S/2,500.00
Costo por mantenimiento	S/6,300.00
Costo por capacitación	S/10,000.00
TOTAL	S/35,100.00

Fuente: Elaboración propia.

3.1.5.7. Análisis costo-beneficio.

La mejora a implementar requiere de una inversión que debe ser vista desde la perspectiva de dar solución a un problema ya existente. Por tanto la mejora plantada se inicia con el objetivo de mejorar los procesos en el área de admisión para incrementar la satisfacción del cliente en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

En la tabla 28 se muestran los ingresos actuales donde las 40 observaciones son consultas con historia clínica que tienen un costo de s/70.00 soles, la cual el promedio de las 40 observaciones es de 17.52 minutos, con un tiempo total de 700.08 minutos con un ingreso de s/2,800.00 soles.

Con la propuesta la atención disminuye de 17.52 minutos a 6.01 minutos, ahora comparando según regla tres simple que 700.08 minutos entre 6.01 minutos se atendería a 117 pacientes quiere decir que habrá ingreso adicional a s/5,362.40.

Tabla 28. Comparación de ingresos

	Día	Mes	Año
Ingresos actuales	S/. 2,800.00	S/. 84,000.00	S/. 1,008,000.00
Ingresos con la propuesta	S/. 8,162.40	S/. 244,872.00	S/. 2,938,464.00
Margen de incremento	S/. 5,362.40	S/. 160,872.00	S/. 1,930,464.00

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

De acuerdo al diagnóstico que se desarrolló se logró identificar y analizar las causas que dan origen a la insatisfacción de los clientes en el área de admisión de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, donde se pudo evidenciar que los procesos de atención son prolongados de 17.52 minutos por falta de un plan de capacitación, plan de mantenimiento de equipos, falta de procedimientos y filtros en el sistema. Por ello al no mejorar estos aspectos se incrementan los tiempos de espera reflejándose en insatisfacción al cliente; esta realidad concuerda con (Vergara, 2018) quien manifiesta que los tiempos de espera de su investigación se debe a la falta de capacitación del personal para realizar estas y otras operaciones, y la ausencia de procedimientos de atención en la agencia influyen en el incremento de los tiempos de atención y, por ende, en los tiempos de espera de los clientes.

Asimismo, (Rabanal & Sanchez, 2014) afirman que el problema general es que no existe una adecuada organización y planificación de actividades para realizar los procesos de atención al cliente a lo que conlleva a que el tiempo de duración de este proceso sea muy largo y el cliente quede insatisfecho.

Al inicio de la investigación se calculó la satisfacción actual de los clientes en el área de admisión teniendo como resultado un 47% de satisfacción la cual nos indica el nivel del servicio bajo por ello es importante realizar una mejora en los procesos de atención al cliente, por lo tanto se concuerda con (Alarcón & Díaz, 2018), quienes tienen como resultado regular un porcentaje de 74.88%, y óptimo del 90% quienes indican que es necesario realizar una propuesta de mejora para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Al mejorar los procesos en el área de admisión en base a las causas que generan la insatisfacción, se logra disminuir el tiempo de espera incrementando una persona, implantando en el sistema, depurando datos del sistema, plan de capacitaciones al personal y plan de mantenimiento de equipos esta realidad se relaciona con lo expresado por (Alarcón & Díaz, 2018), quienes en su tesis “Diseño de un Sistema de Simulación para Reducir el Tiempo de Espera en el Área de Operaciones de la Empresa Interbank Agencia Cajamarca” llegaron a la conclusión de incrementar un personal para mejorar los procesos de atención al cliente

Al evaluar la situación económica financiera de la mejora planteada permitirá a la gerencia disponer de recursos necesarios en la buena toma de decisiones, en esta investigación se analizó costo-beneficio dado que la Clínica al brindar diferentes servicios tiene como objetivo la mejora continua de su procesos (Arribasplata & Díaz, 2016), utilizaron esta herramienta para sustentar la inversión a realizar con su propuesta de mejora y los resultados fueron favorables. Del mismo modo, al reducir el tiempo de espera en el área de admisión de la Clínica se obtendrá un incremento de s/5,362.40 soles, la cual fortalece la viabilidad de esta investigación.

4.2. Conclusiones

De la investigación realizada al área de admisión de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, se obtuvo las siguientes conclusiones.

- Se elaboró el diagnóstico en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC para conocer y analizar el comportamiento del proceso del área de admisión donde se puede inferir que el tiempo de espera actual es prolongado con un tiempo estimado de 17.52 minutos.
- Las mejoras permitió modificar diferentes características como el número de trabajadores, depuración de datos en el sistema, implementación en el sistema, capacitaciones al personal, modificaciones en el counter y mantenimiento en los equipos, todo ello para disminuir significativamente el tiempo del proceso de atención e incrementar la satisfacción al cliente.
- La simulación del sistema propuesto mediante el software FlexSim permitió contrastar los resultados, resultados que con la propuesta de mejorar los procesos del área de admisión, se pudo disminuir de 17.59 a 6.01 minutos.
- La encuesta realizada pudo determinar el bajo nivel de satisfacción de los clientes atendidos en el área de admisión, por lo que se planteó capacitaciones al personal y depuración e implementación en el sistema que cuenta la Clínica Limatambo Cajamarca SAC,
- Se realizó el análisis económico de la propuesta de mejora a través de la metodología costo beneficio. La cual nos permitió comprobar la viabilidad de la propuesta de mejora.

En conclusión, la mejora en los procesos del área de admisión propuesta, incrementa la satisfacción de los clientes en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

REFERENCIAS

- Aiteco Consultores, S. (2018). *Proceso de Atención al Cliente*. Aiteco.
- Alarcón, G., & Díaz, T. (2018). *Diseño de un Sistema de Simulación para Reducir el Tiempo de Espera en el Área de Operaciones de la Empresa Interbank Agencia Cajamarca*. Cajamarca.
- Álvarez, C. A., & Rodríguez, D. B. (2011). *Optimización Del Proceso De Facturación De La Fundación Homi - Hospital De La Misericordia De Bogotá, D.C*. Bogotá.
- Arribasplata, D., & Díaz, C. (2016). *Influencia de un Sistema de Simulación Aplicando la Teoría de Colas en el Área de Consultorios Externos en el Hospital Regional de Cajamarca, para Reducir Tiempos de Espera*. Cajamarca.
- Ayala, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Lima.
- Cruz, T., González, & Camisón, S. (2007). *Gestión De La Calidad*. Madrid.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia:: McGraw-Hill.
- Lucio, L. D. (2011). *La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio*. España.
- Ochoa, V. (8 de Agosto de 2018). Un 67% de clientes se aleja de un servicio por mala atención. *ESTUDIO DE GRM*, pág. 1.
- Paredes, S., & Estacio, M. (2016). *Nivel de satisfacción del usuario del servicio de consulta externa del hospital regional de Cajamarca, 2016*. Cajamarca.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente, Pautas para garantizar la*. España: Ideas propias.
- Rabanal, J., & Sanchez, M. (2014). *Mejora en el Proceso de Atención de Cola de Servicio al Cliente a Través de una Aplicación para Supermercados*. Lima.
- Sanchez, J. (2018). *La comunicación no verbal*. JordiSanchez, 1.
- Vergara, A. A. (2018). *Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria*. Lima.

ANEXOS

ANEXO n.º 1. Matriz de operacionalizaciones

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Mejora de procesos	La mejora de los procesos, es optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes	Según (Cárdenas 2014) una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida	1. Tiempo del proceso	Tiempo de cada atención	Tiempo estándar (Método de Observación)
			2. Procedimiento	Procedimientos a seguir para la atención	% de cumplimiento
			3. Desempeño del personal	Cantidad de pacientes atendidos	% de cumplimiento
			4. Gestión de Historia Clínica	Tiempo de respuesta de HC	Tiempo estándar
Satisfacción al cliente	es el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas, ya sea tiempo, actitud y el tipo de información que este desee	Hunt (1977), dice que es la evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas y también Westbrook y Reilly (1983), dicen que es la respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo.	1. Calidad de Servicio	1. Rapidez	¿El tiempo transcurrido durante la atención ha sido aceptable para usted?
				2. Actitud	¿La persona que le atendió fue respetuosa, amable y cortés con usted?
				3. Información	¿El personal de admisión posee los conocimientos acerca de los servicios prestados?

ANEXO n° 2 Encuesta

Encuesta de satisfacción al cliente en Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

El objetivo de la encuesta es determinar y conocer el nivel de satisfacción con la atención brindada en el área de admisión de Clínica Limatambo Cajamarca SAC. La encuesta es anónima recuerde que la sinceridad de sus respuestas es muy importante y beneficiosa para los resultados de este trabajo.

INDICACIONES

Marque el número que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	¿El tiempo transcurrido durante la atención ha sido aceptable para usted?					
2	¿La persona que le atendió fue respetuosa, amable y cortés con usted?					
2	¿El personal de admisión posee los conocimientos acerca de los servicios prestados?					

Según Rensis Likert., Distinguió entre una escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores. por lo tanto va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

De acuerdo

Neutral

En
desacuerdo

Totalmente
desacuerdo

Satisfacción

Insatisfacción



Ing. Ricardo Fernando Ortega et.

ANEXO n° 3 Entrevista

ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS ACTUALES DEL ÁREA
DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Entrevistador:

Empresa:

Persona entrevistada:

Función:

Tiempo en el Area:

fecha:

El objetivo de esta entrevista es conocer la información real de los procesos del área de atención al cliente

1. ¿Usted considera que se encuentra capacitada (o) para realizar sus funciones?

.....
.....

2. ¿La inducción recibida, lo considera importante? Porque?

.....
.....

3. ¿Usted es capacitada (o) constantemente?

.....
.....

4. ¿El software que se usa es complicado? Porque?

.....
.....

5. ¿Existe flujograma y procedimientos para realizar sus funciones como admisioncita?

.....
.....

6. ¿Las instalaciones del área le permiten desarrollarse con normalidad?

.....
.....

7. ¿Según el tiempo que trabaja en la clínica y basada en su experiencia cuáles cree que son los factores más influyentes en el proceso de atención?

.....
.....

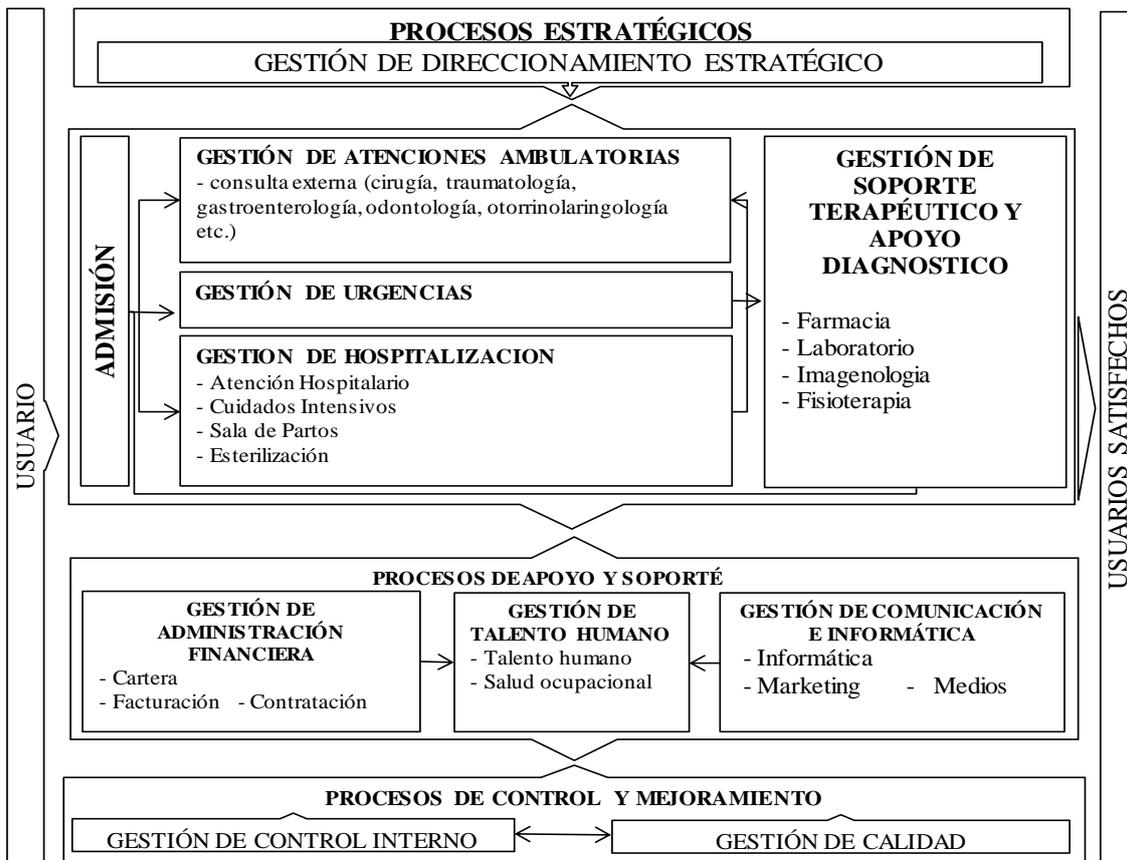
8. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se tiene al momento de brindar la atención?


D^g. Ricardo Fernando Ortega M.

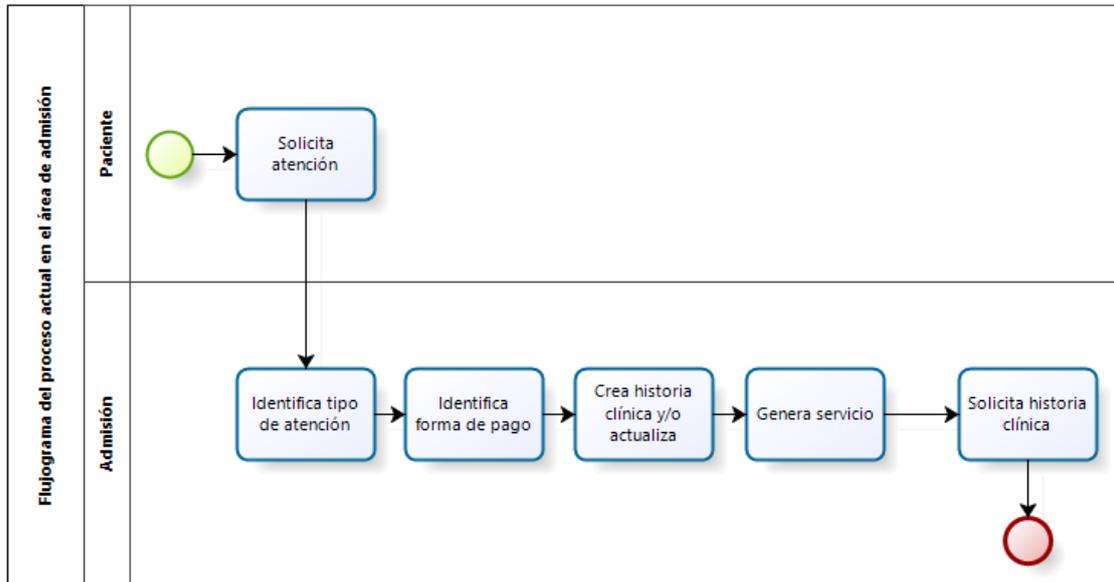
ANEXO n° 5 Tabla General Electric

TIEMPO DEL CICLO (min)	OBSERVACIONES A REALIZAR
0.10	200
0.25	100
0.50	60
0.75	40
1.00	30
2.00	20
4.00 A 5.00	15
5.00 A 10.00	10
10.00 A 20.00	8
20.00 A 40.00	5
MÁS DE 40.00	3

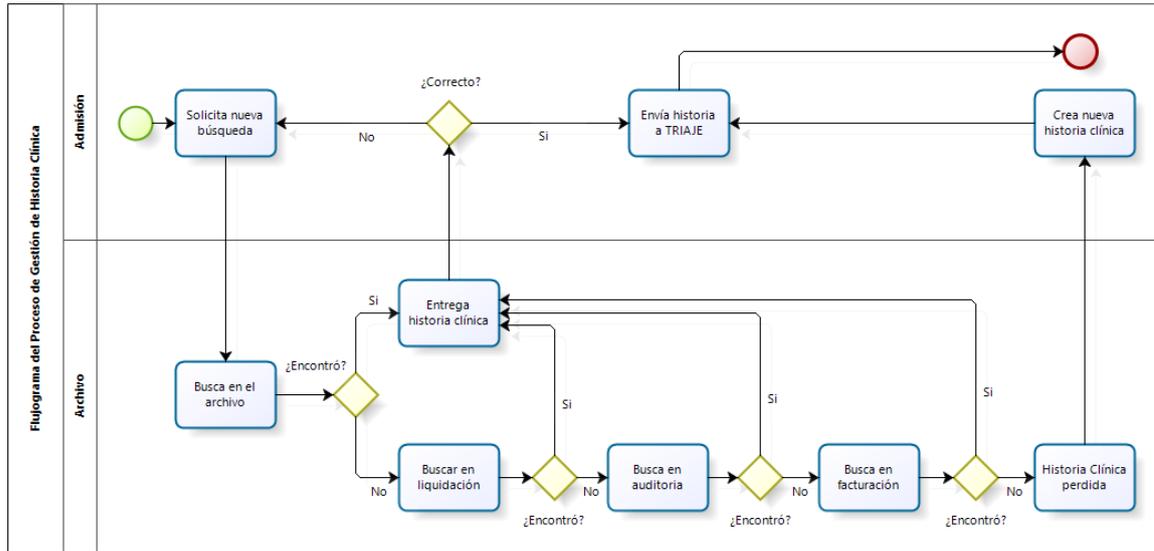
ANEXO n° 6 Mapa de procesos de la Clínica



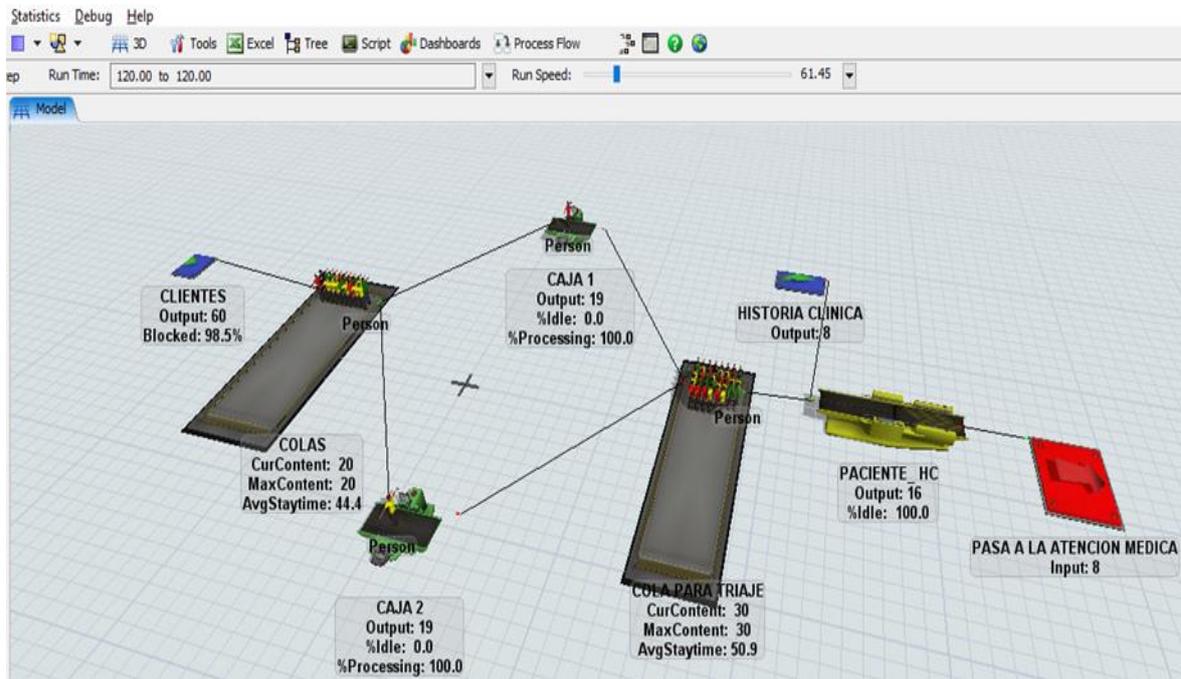
ANEXO n° 7 Flujograma de los procesos de admisión



ANEXO n° 8 Flujograma de gestión de historia clínica



ANEXO n° 9 Simulación del proceso actual en el área de admisión



ANEXO n° 10 Ítems de procedimientos y tópico del sistema actual

Ingreso de Items

Tipo Item: PROCEDIMIENTOS

Medicinas

Buscar

Código:

Descripción: sutura

Código	Descripción
2720	SUTURA DE 5 A 10 PUNTOS+AMPUTACION DEDO (PARTICULAR)
2646	SUTURA DE 5 A 10 PUNTOS--PARTICULAR
3907	SUTURA DE 5-10 PUNTOS
1604	SUTURA DE COMPLEJIDAD DE PROCEDIMIENTO (POSITIVA)
2722	SUTURA DE DESGARRO PERINEAL PARTICULAR
2684	SUTURA DE HERIDA CON ANESTESIA LOCAL MAS DE 10 PUNTOS
3340	SUTURA DE HERIDA EN CARA MAS 10 CM CON COLGAJO DESP+ INJERTO EN CARA
2645	SUTURA DE HERIDAS - MAS DE 10 CM
5243	SUTURA DE HERIDAS - MAS DE 10 CM + 50% DE LA SEGUNDA SUTURA
3984	SUTURA DE HERIDAS HASTA 10 CM (PARTICULAR)
1984	SUTURA DE LABIO SUPERIOR
3906	SUTURA EN CARA Y PABELLON AURICULAR DERECHO

Salir

Ingreso de Items

Tipo Item: TOPICO

Medicinas

Buscar

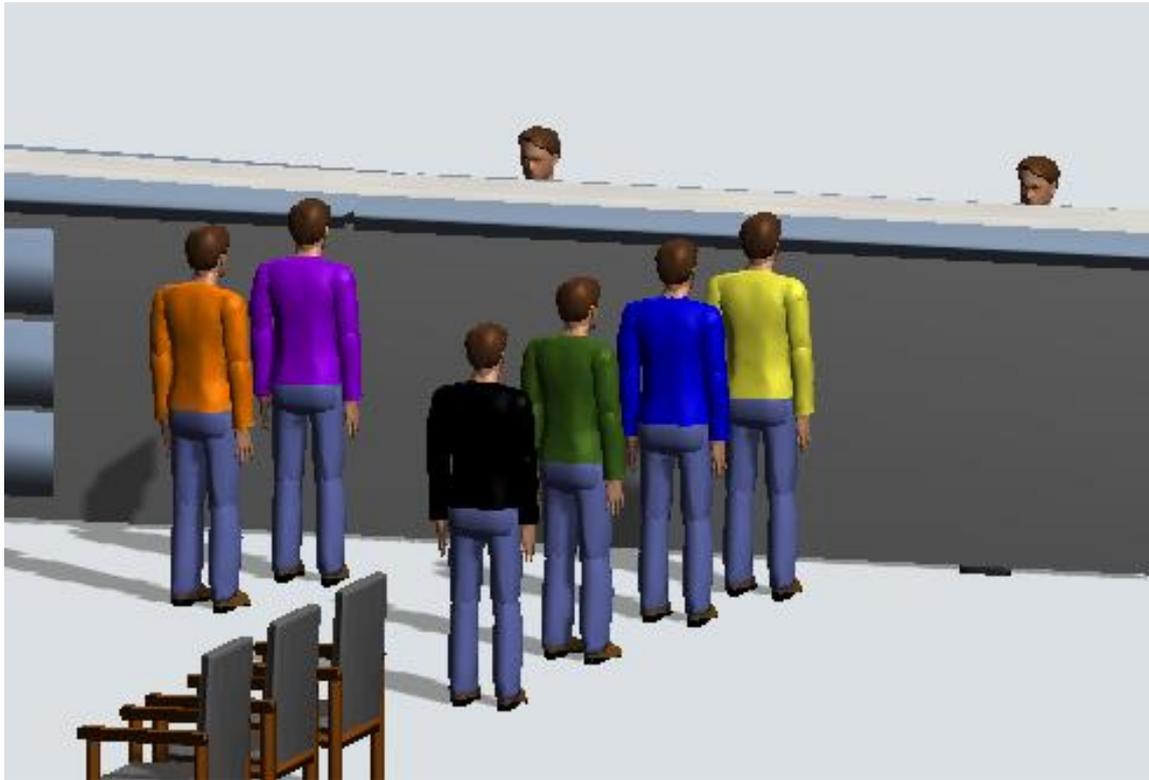
Código:

Descripción: topi

Código	Descripción
▶ 1654	TOPICO (PAQUETES)
2099	TOPICO (PARTICULAR)
3002	TOPICO (POSITIVA SOAT Y A.M.F)
1230	TOPICO B (SALA DE ENDOSCOPIA)
5568	TOPICO B (SALA DE VIDEOENDOSCOPIA LARINGEA)
3465	TOPICO BRONCOFIBROSCOPIA PARTICULAR
3150	TOPICO DE EMERGENCIA 30% DEL HONORARIO M
5865	TOPICO DE PROCEDIMIENTOS SIMON BOLIVAR
2323	TOPICO EMERGENCIA MAS DE 1 HORA--PARTICULAR
2322	TOPICO EMERGENCIA MENOS DE UNA HORA--PARTICULAR
3001	TOPICO MAPFRE (SOAT)
1410	TOPICO PARA ABLACION (30%)

Salir

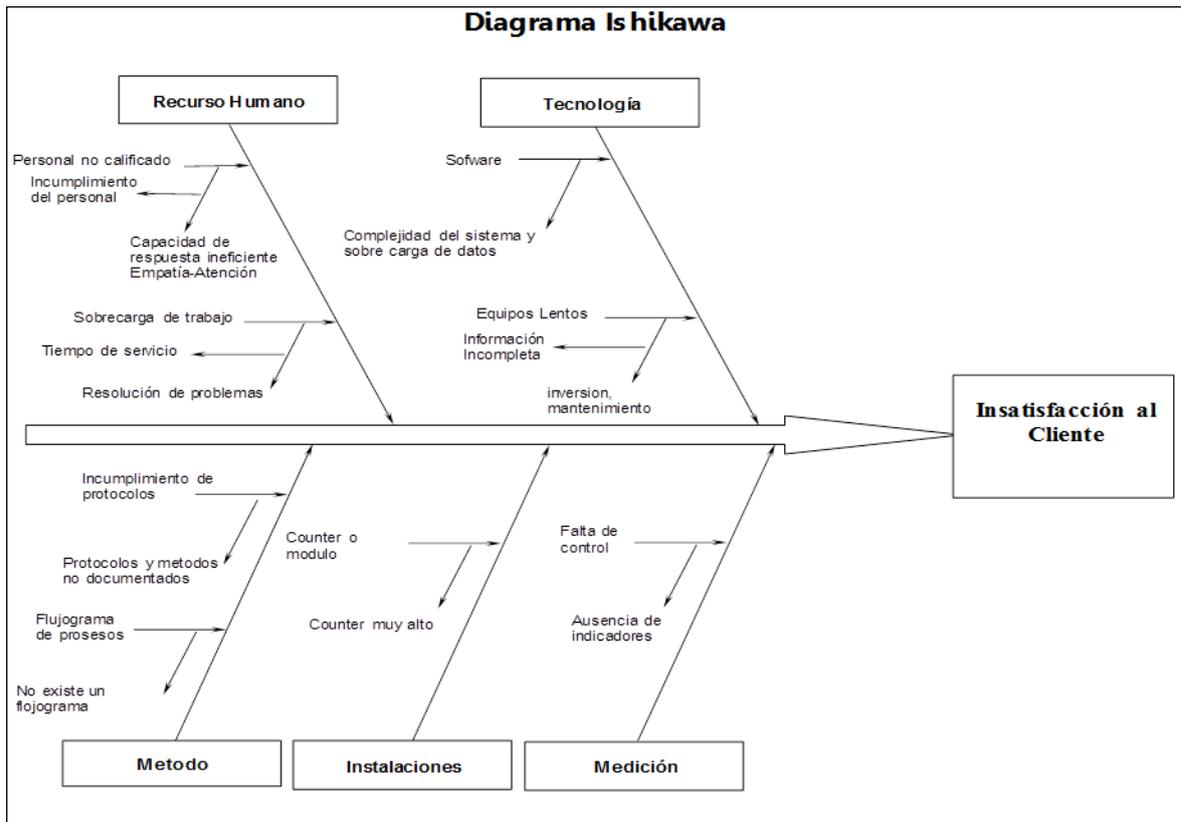
ANEXO n° 11 Instalaciones de counter actual



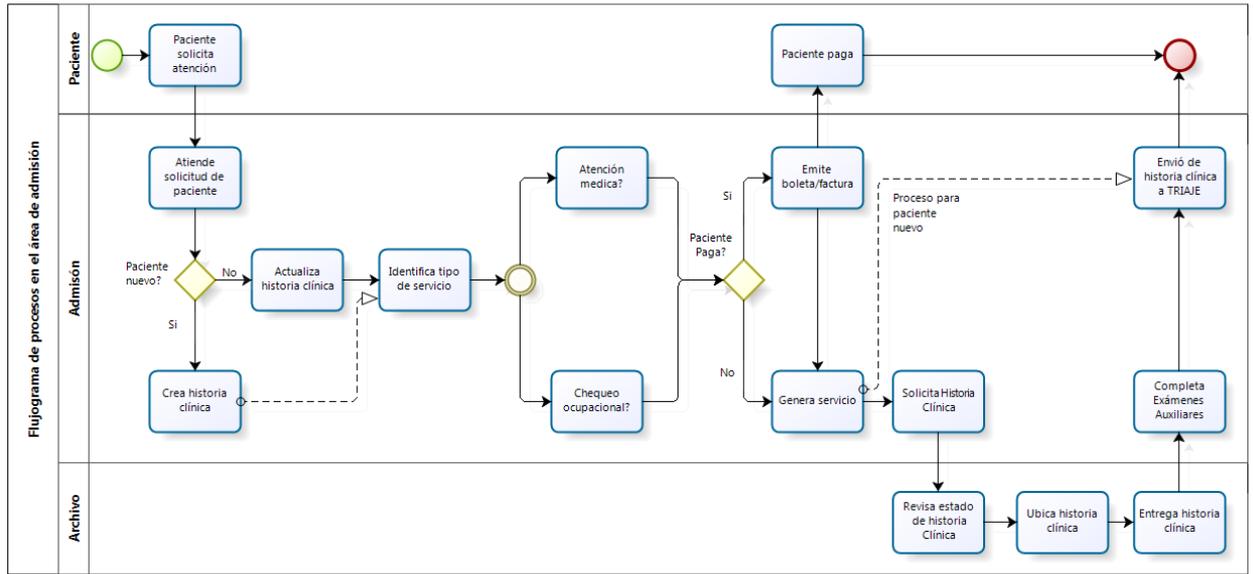
ANEXO n° 12 Simulación propuesta de counter mejorado



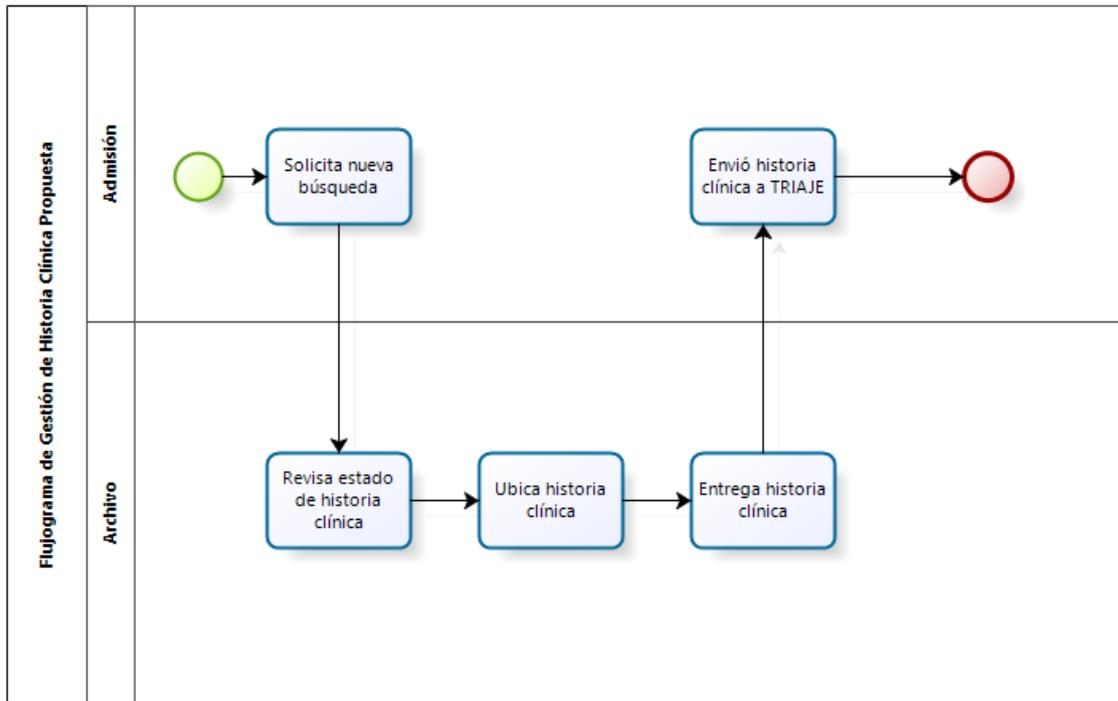
ANEXO n° 13 Diagrama Ishikawa



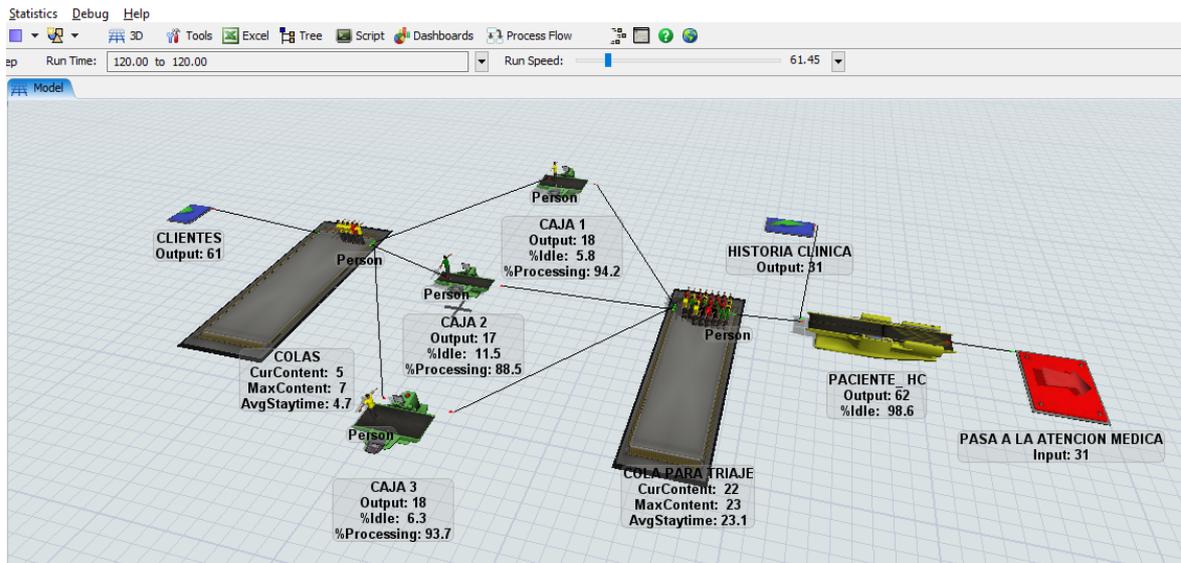
ANEXO n° 14 Diagrama d flujo de atención al cliente.



ANEXO n° 15 Flujograma de gestión de historia clínica.



ANEXO n° 16 Simulación mejorada.



ANEXO n° 17 Promedio de gastos que genera cada paciente

N°	PACIENTE	INVERSIÓN
1	ALVA COTRINA , MARINA	S/. 557.91
2	CORREA DAVILA , LUIS ERNESTO	S/. 247.55
3	BAUTISTA SAAVEDRA , MANUEL ALFREDO	S/. 164.49
4	QUIROZ MICHA , MARIA ANDREA	S/. 660.17
5	TAFUR CHILON , ROSA DE LOS DOLORES	S/. 241.19
6	CABRERA VALLEJO , BRENDA JANET	S/. 24.00
7	CERNA TORRES , JUAN RICARDO	S/. 39.31
8	SAUCEDO CHUQUILIN , OSCAR	S/. 373.38
9	CABANILLAS QUEVEDO , CECILIA	S/. 313.12
10	ALARCON CERNA , LAURA NATALI	S/. 213.55
11	ZAMORA MANOSALVA , ROSA MARIBEL	S/. 374.90
12	FERNANDEZ SOLIS , TANIA ELSA	S/. 492.90
13	MARIN MUÑOZ , MELISSA MARILYN	S/. 557.15
14	GONZALES TARRILLO , FRANCISCO	S/. 495.10
15	GUEVARA SALAZAR , MARIA RAQUEL	S/. 171.96
16	QUISPE ISHUIZA , HAMID AARON	S/. 24.00
17	SILVA CACHAY , JESSICA ESTELA	S/. 24.00
18	ALBAN VALDEZ , GRETA YULIANA	S/. 567.83
19	MENDOZA ALVITES , LUZ MILENA	S/. 637.56
20	BECERRA ESTRADA , LEONARDO ABSALON	S/. 806.41
21	CHAVARRY MONTENEGRO , CLEMENTINO TEODORO	S/. 50.00
22	MALDONADO BERROSPI , SILVANA	S/. 225.12
23	MENDOZA CASTAÑEDA , JHAQUELINE	S/. 263.32
24	ROSAS LOAYZA , IVAN OMAR	S/. 492.18
25	MANOSALVA VASQUEZ , ANDRES	S/. 337.59
26	SILVA ALCEDO , CYNTHIA MAGALY	S/. 17.10
27	HERNANDEZ VILLOSLADA , DARWIN	S/. 295.04
28	MEJIA LARA , ARSENIO	S/. 535.90
29	PRADO MARQUEZ , MARIANA SOFIA	S/. 467.93
30	ROJAS TORRES , KARINA MAHELY	S/. 201.71
31	MEDINA DAVILA , MADELEINE ESPERANZA	S/. 362.92
32	ALIAGA ROJAS , JEAN DEYVIDH	S/. 263.49
33	AQUINO QUISPITONGO , LUIS ALBERTO	S/. 56.00
34	BARDALES JARA , LUPITA DEL ROCIO	S/. 948.11
35	BAZAN VILLANUEVA , CALEB	S/. 268.82
36	CORREA MACHUCA , ANA VIRGINIA	S/. 296.64
37	CRUZ CACERES , ALICIA	S/. 446.09
38	GONZALES RAMIREZ , KATERIN YAMILET	S/. 1,028.97
39	MELGAREJO CORONEL , RAPHAEL RONALD	S/. 377.50
40	RODRIGUEZ HUALPA , JHON BRIM	S/. 28.10
41	VASQUEZ RAMIREZ , JOSE HUMBERTO	S/. 1,145.27
42	ASENJO VASQUEZ , JIMMY RONALD	S/. 603.56
43	CHACON CHAVEZ, MELISTSEN MARILU	S/. 236.26
44	CHILON QUISPE , STEYSHI MISHEL	S/. 122.73
45	CRUZADO MARIN , GERMAN	S/. 202.50
46	TORRES DIAZ , GIMO BALTASAR	S/. 285.77
47	YOPLA CHUQUIMANGO , JAVIER	S/. 761.68
48	AREVALO SIFUENTES , VICTOR ORLANDO	S/. 230.36
49	BENEL LOPEZ VIUDA DE SALAZAR , BERTHA MARINA	S/. 424.71
50	CHILON VASQUEZ, FERNANDO	S/. 233.79
51	CUEVA CHILON , JESSICA KIMBERLY	S/. 681.00

52	DIAZ HERNANDEZ , SOCORRO ELIZABETH	S/.	150.00	
53	DIAZ ZELADA , LOYLA LICET	S/.	118.00	
54	ESTACIO HERNANDEZ , JOSE LUIS	S/.	406.16	
55	ESTELA AQUINO , SANTA TERESA	S/.	343.90	
56	GUAYAMA ZAMORA , REBECA NOEMI	S/.	257.98	
57	HERRERA ARATA, JULIA MARINA	S/.	194.26	
58	LUDEÑA MERINO DE CHAVEZ , AUREA MAGDA	S/.	195.37	
59	MONTOYA UVIDIA DE BURMESTER , CONSUELO CELMIRA	S/.	409.28	
60	PACHAO AYALA , ALENI	S/.	292.11	
61	TORRES QUIROZ , EVELYN JHENIFER	S/.	278.92	
62	VILLANUEVA VALENCIA , JULIA	S/.	489.93	
63	ZINGG MUSAYON , LOURDES RENATA	S/.	199.65	
64	ARRIBASPLATA DIAZ , FRANCISCO WILSON	S/.	502.48	
65	CASTAÑEDA SANCHEZ , NALDA MARLENE	S/.	144.93	
66	GUEVARA BURGOS DE VARA , EVELING EYSSENIA	S/.	50.00	
67	LIMAY HUATAY , JOSE PAULINO	S/.	459.29	
68	MARIN CHAVEZ , MARIA JESUS	S/.	332.71	
69	RODRIGO SILVA SANTISTEBAN , GUIDO NELSON	S/.	601.70	
70	SALCEDO CAMPOS , OLGA	S/.	10.62	
71	TORRES ROCHA , MELANIO	S/.	270.75	
72	BARRENA JARA , FREDY HUGO	S/.	206.03	
73	BOÑON SALDAÑA , RAQUEL MARLENE	S/.	139.75	
74	CUPE ZEA , MARCIAL HEBERT	S/.	41.30	
75	INFANTE PEREZ , ROSA	S/.	59.00	
76	MENDOZA MURRUGARRA , NELLY ELVIRA	S/.	323.43	
77	MICHA CERNA , MANUEL ALCIBIADES	S/.	50.00	
78	MURRIEL VERA , GUILLERMO EVARISTO	S/.	24.00	
79	PASQUEL COBOS , AUGUSTO	S/.	70.00	
80	PEREZ VILLANUEVA , ROSA CELINDA	S/.	123.46	
81	PEREZ YOPLA , MARIA DEL ROSARIO	S/.	250.75	
82	VILLANUEVA VARGAS , MATIAS ADRIAN	S/.	205.32	
83	CABANILLAS HERRERA , ELVA	S/.	158.97	
84	CHAVARRI VILLARREAL , ROSA ELIZABETH	S/.	1,102.09	
85	MEDINA ALCANTARA DE ABANTO , MARIA SEBASTIANA	S/.	624.26	
86	MORALES OLIVERA , ANA PAULA	S/.	312.37	
87	OCON LEAL , SAIDA FLAVIA YARED	S/.	268.31	
88	SERRANO MALCA , DAIANA ABIGAIL	S/.	539.44	
89	TERRONES MACHUCA , YSIDRO	S/.	156.57	
90	CASTAÑEDA MELENDEZ , MANUEL PABLO	S/.	161.98	
91	GALARRETA MUÑOZ, ALEXANDRA KERLLY	S/.	30.00	
92	ZEGARRA VILLALOBOS , DIANA ISABEL	S/.	163.31	
93	ABANTO MEDINA , RUBEN ISAAC	S/.	113.31	
94	ABANTO TAFUR , LILIANA MABEL	S/.	220.00	
95	ALIAGA ALIAGA , AUGUSTO ENRIQUE	S/.	95.99	
96	ALVARADO LARA , MERLY	S/.	50.00	
97	CESPEDES PLAZA , ANA CECILIA	S/.	24.00	
98	CHALAN VILLATE , MIGUEL ALEJANDRO	S/.	45.00	
99	CHAVEZ GUTIERREZ , FATIMA DEL CARMEN	S/.	50.00	
100	CHILON MESTANZA , NELLY VIOLETA	S/.	50.00	
PROMEDIO			S/.	302.43

ANEXO n° 18 Sistema de Westinghouse

<u>HABILIDAD</u>			<u>ESFUERZO</u>		
+ 0.15	A1	Extrema	+ 0.13	A1	Excesivo
+ 0.13	A2	Extrema	+ 0.12	A2	Excesivo
+ 0.11	B1	Excelente	+ 0.10	B1	Excelente
+ 0.08	B2	Excelente	+ 0.08	B2	Excelente
+ 0.06	C1	Buena	+ 0.05	C1	Bueno
+ 0.03	C2	Buena	+ 0.02	C2	Bueno
0.00	D	Regular	0.00	D	Regular
- 0.05	E1	Aceptable	- 0.04	E1	Aceptable
- 0.10	E2	Aceptable	- 0.08	E2	Aceptable
- 0.16	F1	Deficiente	- 0.12	F1	Deficiente
- 0.22	F2	Deficiente	- 0.17	F2	Deficiente
<u>CONDICIONES</u>			<u>CONSISTENCIA</u>		
+ 0.06	A	Ideales	+ 0.04	A	Perfecta
+ 0.04	B	Excelentes	+ 0.03	B	Excelente
+ 0.02	C	Buenas	+ 0.01	C	Buena
0.00	D	Regulares	0.00	D	Regular
- 0.03	E	Aceptables	- 0.02	E	Aceptable
- 0.07	F	Deficientes	- 0.04	F	Deficiente