



## ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL PACIENTE PROVENIENTES DE CONVENIOS INSTITUCIONALES DE LA CLÍNICA SANTAMARÍA

### Autores e información del artículo:

**Srta. Tatiana Rojas Espinoza**  
**Sr. Ricardo Pérez Escobar**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Estudiantes egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas

**Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MSc.**  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas  
jperezp@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Tatiana Rojas Espinoza, Ricardo Pérez Escobar y Julio René Pérez Peñafiel (2018): "Estrategias para mejorar los procesos de atención al paciente provenientes de convenios institucionales de la Clínica Santamaría", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/03/mejorar-atencion-paciente.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/03/mejorar-atencion-paciente.html)

### RESUMEN

El presente proyecto de investigación se basa en los procesos de atención a pacientes donde se ha detectado ciertas falencias en la Clínica Santamaría, cuyo tema es definida como: ESTAREGIAS PARA MEJORRA LOS PROCESOS DE ATENCION AL PACIENTE PROVENIENTES DE CONVENIOS INSTITUCIONALES DE LA CLÍNICA SANTAMARIA, se realizó un análisis que nos permitió recopilar observaciones y recomendaciones a través de las encuestas que se realizó a los pacientes que acuden a la clínica para de esta manera valorar los procesos externos y entrevistas se pide opinión de personal que labora dentro de la institución para poder valorar los procesos internos.

El objetivo que tuvimos con esta investigación es desarrollar una propuesta estratégica mediante un análisis de gestión administrativa consiguiendo de esta manera comparar el desempeño del proceso anterior con el actual, todo esto se realizó a través de estrategias dirigidas a una mejor calidad donde se pueda ejecutar los procesos de una manera correcta, basado en el proceso administrativo y demás departamentos de planificar, organizar, dirigir y controlar, para lograr un mejor ordenamiento y regulación de actividades de manera eficaz y oportuna.

El tipo de la investigación que se realizo es de tipo analítica – cuantitativa que se trató de analizar, en cuanto al manejo de procesos internos y externos ya que permite evaluar cada una de las partes para

entender la causa del problema, y de tipo descriptivo, ya que proporciono una idea precisa de lo que ocurre dentro de la institución.

**PALABRAS CLAVE:** Procesos, Atención Al Paciente, Convenios Institucionales.

### **ABSTRACT**

This research project is based on patient care processes where certain shortcomings have been detected in the Santamaria Clinic, whose theme is defined as: **STENGIES FOR IMPROVING THE PATIENT ATTENTION PROCESSES ARISING FROM INSTITUTIONAL AGREEMENTS OF THE SANTAMARIA CLINIC**, conducted an analysis that allowed us to collect observations and recommendations through the surveys that were made to patients who come to the clinic in order to assess external processes and interviews asked for the opinion of staff working within the institution to assess the internal processes.

The objective that we had with this research is to develop a strategic proposal through an analysis of administrative management thus getting to compare the performance of the previous process with the current, all this was done through strategies aimed at a better quality where you can execute the processes in a correct manner, based on the administrative process and other departments to plan, organize, direct and control, to achieve a better ordering and regulation of activities in an effective and timely manner.

The type of research that was conducted is analytical - quantitative type that was tried to analyze, in terms of the management of internal and external processes since it allows evaluating each of the parties to understand the cause of the problem, and of a descriptive type, since I provide a precise idea of what happens inside the institution.

## INTRODUCCION

El desarrollo competente del sistema de Salud de un país es uno de los ejes fundamentales para alcanzar el bienestar de la población. Dicho sistema debe cumplir con ciertos criterios que permita mantener estándares de calidad. Entre esos criterios se encuentra seguridad del paciente, disminución de errores médicos, atención oportuna de las patologías emergentes, integración del sistema de salud, entre otros.

Entre los indicadores de salud de un país propuestos por la Organización Mundial de la salud constan la tasa de mortalidad general, infantil y materna, prevalencia de enfermedades crónicas, coberturas de vacunación en niños menores de 1 año, disponibilidad de camas hospitalarias, casos de desnutrición aguda y crónica, acceso a servicios básicos, acceso a seguro social o privado. Todos estos indicadores son conseguidos mediante la buena atención médica y determina la calidad de los servicios de salud de un país.

Es por esto, que, desde la década del 80, se han realizado estudios para valorar la calidad de los servicios de salud. En el estudio realizado por el Instituto de Medicina de los Estados Unidos en 1999, se comprueba que el sistema de salud norteamericano, no es seguro y que se deben eliminar o disminuir las brechas de errores producidos por las entidades médicas (Vargas, Valecillos, & Hernández, 2011). Posteriormente, en el año 2001, el mismo Instituto realiza un nuevo estudio y se confirman los datos obtenidos en el anterior.

Desde inicios del siglo XXI se desarrolla en Cuba, se implementa el plan de mejoramiento continuo de la calidad en los servicios hospitalarios, disminuyendo los errores por parte del personal médico y administrativo y por lo tanto reduciendo los costos de salud (Livingston, 2010).

Este sistema de valoración de la calidad de servicios médicos, se mantiene hasta la actualidad en países del continente americano como Estados Unidos, Cuba, Brasil, permitiendo que se mejoren los indicadores de calidad hospitalaria, lo cual repercute en la disminución de los costos. Sin embargo, este sistema no ha sido aplicado de forma general en todos los países y por lo tanto no se puede evaluar la calidad de los servicios que se brindan (Caranyon, 2010).

El mercado de los servicios médicos en el Ecuador es muy competitivo y amplio, contando con numerosas entidades de atención médica, que van desde centros médicos de atención ambulatoria, hasta grandes hospitales y clínicas de tercer nivel que tienen una amplia gama de especialidades médico – quirúrgicas.

Debido a esta amplia oferta, las diferentes instituciones médicas deben tener ciertas características que los hagan únicos en el mercado, como contar con un sistema organizado que permita garantizar una atención oportuna y puntual o brindar seguridad al paciente evitando errores médicos, para que, de esta manera, se pueda crear un lazo de fidelidad y confianza por parte de los clientes y se garantice el regreso de los mismos.

Los pacientes evalúan el servicio o el producto que reciben por parte de las clínicas, llevándolos a determinar si se encuentran satisfechos o no con el servicio recibido, para lograr este objetivo, las empresas deben contar con una administración eficaz que permita lograr la completa satisfacción del cliente en todos los ámbitos, es decir, desde la atención recibida por el personal administrativo hasta la del médico que le brinda la consulta.

Un cliente fiel y satisfecho es el motor económico de la empresa y al mismo tiempo la forma de crear marketing a bajo costo, por lo tanto, es muy importante que se implementen mecanismos eficaces para mantener la satisfacción constante, con el propósito de cumplir con todos los objetivos trazados por la clínica.

Las clínicas deben adaptarse a los diferentes cambios que se pueden presentar a lo largo del tiempo, a las necesidades de los pacientes y de sus patologías e implementar estrategias que le permitan garantizar un buen funcionamiento y poder alcanzar su misión y visión, brindando siempre satisfacción al paciente.

Es necesario, que cuenten con un equipo de trabajo altamente comprometido y capacitado en todo momento en poder cumplir con sus funciones. Así también, las diferentes áreas que conforman una entidad médica y su personal correspondiente, deben ser evaluadas constantemente para medir su desempeño laboral para que este último se vea reflejado en la productividad y rentabilidad de la institución.

## **I. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1. Servicio al cliente**

El servicio al cliente es el grupo de estrategias que son diseñadas por una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos, superando aquellos servicios que brinda la competencia (Gómez, 2012).

#### **1.1.2 Kpi (key performance indicador)**

Conocido como Indicador clave de desempeño, (o también Indicador clave de rendimiento) es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje.

#### **1.1.3 Historia clínica**

Es un documento médico – legal que se desarrolla a partir de la entrevista realizada por parte del personal de salud (fisioterapeuta, odontólogo, psicólogo, asistente social, enfermero, kinesiólogo, podólogo) y el paciente donde se recoge la información necesaria para la correcta atención de los pacientes e identificación oportuna de patologías.

#### **1.1.4 Políticas**

La política es la actividad humana concerniente a la toma de decisiones que conducirán el accionar de la sociedad toda. El término guarda relación con “polis” que aludía a las ciudades griegas que constituían estados. En el contexto de una sociedad democrática, la política guarda una importancia significativa, en la medida en que es la disciplina que garantiza el funcionamiento del sistema (KARL MARX, 2013).

#### **1.1.5 Motivación**

Mahillo (2013) define a la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Esta definición se entiende que para que el individuo realice sus acciones, debe encontrarse motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

#### **1.1.6 Plan**

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

#### **1.1.7 Calidad de los servicios de salud**

En el sistema de salud se conoce como calidad al desempeño adecuado de las intervenciones que se realicen a un paciente, tanto a nivel ambulatorio como hospitalario, asegurando la vida del paciente. Toda actividad realizada, debe tener la capacidad de tener un impacto sobre la mortalidad y morbilidad general.

#### **1.1.8 Proceso**

Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que interactúan entre ellas y permiten obtener resultados concretos. En el sector de salud, permiten obtener resultados relacionados con la atención del paciente.

#### **1.1.9 Servicio**

Producto que usualmente es intangible, y es el resultado de las actividades desarrolladas entre la relación del proveedor y un usuario.

#### **1.1.10 Planificación**

Es el conjunto de acciones, procedimientos y métodos direccionados de forma específica para que se utilicen los recursos de forma adecuada y se consigan los resultados, según cada objetivo planteado. Al tener una correcta planificación, se logra una transformación positiva dentro de una determinada organización.

## **1.2. MARCO LEGAL**

El presente trabajo, permitirá la identificación de las fallas de los procesos en una institución de servicios médicos particulares. Todos los procesos realizados, será amparada, protegida y avalada por la Ley Orgánica de Salud (2006) en sus diferentes capítulos y artículos.

### **1.2.1. Capítulo 1: De derecho a la salud y su protección**

Art. 2.- Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.

### **1.2.2. Capítulo 2: De la autoridad sanitaria nacional, sus competencias y responsabilidades**

Art. 4.- La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, la cual es la entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias.

### **1.2.3. Capítulo 4: Disposiciones Generales**

Art. 10.- Quienes forman parte del Sistema Nacional de Salud aplicarán las políticas, programas y normas de atención integral y de calidad, que incluyen acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos de la salud individual y colectiva, con sujeción a los principios y enfoques establecidos en el artículo 1 de esta Ley.

### **1.2.4. Libro IV.- Capítulo 1: De los servicios de salud**

Art. 180.- La autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada y otorgará su permiso de funcionamiento.

Regulará los procesos de licenciamiento y acreditación.

Regulará y controlará el cumplimiento de la normativa para la construcción, ampliación y funcionamiento de estos establecimientos de acuerdo a la tipología, basada en la capacidad resolutive, niveles de atención y complejidad.

Art. 181.- La autoridad sanitaria nacional regulará y vigilará que los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos y las empresas privadas de salud y medicina prepagada, garanticen atención oportuna, eficiente y de calidad según los enfoques y principios definidos en esta Ley.

Art. 183.- El contrato de prestación de servicios de medicina prepagada debe ser aprobado por la autoridad sanitaria nacional. Es obligación de las empresas de medicina prepagada obtener dicha aprobación y hacerla constar en el contrato respectivo.

### **1.2.5. Capítulo 3: De las profesiones de salud, afines y su ejercicio**

Art. 201.- Es responsabilidad de los profesionales de salud, brindar atención de calidad, con calidez y eficacia, en el ámbito de sus competencias, buscando el mayor beneficio para la salud de sus pacientes y de la población, respetando los derechos humanos y los principios bioéticos.

### **1.2.6 Capítulo 5: De las definiciones**

Art. 259.- Para efectos de esta Ley, se entiende por: Acreditación de servicios de salud.- Es el proceso voluntario realizado con regularidad y periodicidad, de carácter reservado, a través del cual un servicio de salud, independientemente de su nivel es evaluado por un organismo técnico calificado, de acuerdo a un conjunto de normas que describe las actividades y estructuras que contribuyen en forma directa a los resultados deseados para los pacientes-usuarios, el cumplimiento de estas normas busca alcanzar un óptimo nivel de calidad de atención teniendo en cuenta los recursos disponibles.

Así también, para analizar los derechos de los usuarios y de la calidad de atención que deben recibir se utilizará la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011), en donde se explica:

### **1.2.7. Capítulo 1: Aspectos Generales**

Art. 2.- Definiciones. - Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello.

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y,

10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención sanción y oportuna reparación de su lesión;

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor. - Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;

2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;

3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,

4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

### **1.2.8 Capítulo 10: Protección a la salud y seguridad**

Art. 57.- En lo que se refiere a la presentación de servicios riesgosos, el proveedor debe adoptar las medidas que resulten necesarias para que aquella se realice en adecuadas condiciones de seguridad, informando al usuario y a quienes pudieren verse afectados por tales riesgos, de las medidas preventivas que deban usarse.

## **II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo analítica - cuantitativa que trata el tema acerca de las mejoras que se pueden realizar en la clínica Santa María, en cuanto al manejo de procesos internos y



externos. Es de tipo analítica ya que permite evaluar cada una de las partes para entender la causa del problema, y de tipo descriptivo, ya que proporciona una idea precisa de lo que ocurre dentro de la institución y mediante ese aspecto, se logrará comprobar la hipótesis establecida.

Para llevar a cabo la presente investigación, se toma en cuenta las opiniones de los usuarios que acuden a la clínica, para de esta manera valorar los procesos externos. Mientras que, para poder valorar los procesos internos, se pide la opinión de personal que labora dentro de la institución.

## **2.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que analiza la percepción que tienen los usuarios acerca de los procesos que se llevan a cabo en la clínica Santamaría. Mediante la búsqueda de la información, con los diferentes instrumentos de recolección de datos, se obtiene la opinión de los pacientes y se logra identificar las principales falencias, y de esta manera aplicar medidas correctivas.

## **2.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizaron dos técnicas para la recolección de datos, la encuesta y la entrevista. La primera técnica se emplea para poder recolectar información acerca de la opinión que tienen los usuarios sobre ciertos temas importantes de los procesos que se llevan a cabo en la clínica. De esta manera, se logra comprender de una forma más concreta los problemas por los que está atravesando la clínica y los puntos donde se debe dar mayor atención. Este instrumento de recolección incluye preguntas que permiten analizar el trato del paciente dentro de la clínica, tanto de los administrativos como del personal médico, así como la puntualidad, la infraestructura y la facilidad con la que llevan a cabo los procesos necesarios para un paciente.

La segunda técnica, la entrevista, es utilizada para obtener la percepción de dos trabajadores de la institución, lo cual es de vital importancia, ya que así se conoce los diferentes puntos de vista que existen y se comprende las acciones que realizan para llevar a cabo su labor.

## **2.4. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el cálculo de la muestra se toma en cuenta la cantidad de pacientes que acuden a la clínica, tanto para consulta externa como para internación o cirugías. La proyección realizada para el año 2017, da como resultado que acudirán 1616 pacientes, de acuerdo a los datos obtenidos en el año anterior.

Se utiliza la fórmula de población finita, para obtener el resultado de la muestra.

Dicha fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Gráficos 1 Fórmula de población infinita

Donde:

Z es el valor normal para confianza

E es el error

N es la población

P es la proporción de éxito

Q es 1-p o proporción de fracaso

Se utiliza una confianza del 95% y se obtiene el siguiente resultado.

**Muestra para poblaciones Finitas**

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

**INGRESO DE PARAMETROS**

|                              |       |  |
|------------------------------|-------|--|
| Tamaño de la Población (N)   | 1,616 |  |
| Error Muestral (E)           | 0.05  |  |
| Proporción de Éxito (P)      | 0.5   |  |
| Proporción de Fracaso (Q)    | 0.5   |  |
| Valor para Confianza (Z) (1) | 1.96  |  |

↓

|                    |      |  |
|--------------------|------|--|
| (1) Si:            | Z    |  |
| Confianza el 99%   | 2.58 |  |
| Confianza el 97.5% | 2.24 |  |
| Confianza el 95%   | 1.96 |  |
| Confianza el 90%   | 1.65 |  |

**Tamaño de Muestra**  
Fórmula 310

↑

Gráficos 2 Muestra para poblaciones finitas

La muestra obtenida es de 310 pacientes, a los cuales se les realizó la encuesta y de esa forma se obtiene los resultados acerca de la satisfacción con el servicio obtenido en la Clínica Santamaría.

## 2.5. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE ENCUESTAS

### 2.5.1. Tabulación de encuestas

1. ¿En general, cómo considera la atención (trato por parte del personal, condiciones del lugar) que se brinda en este hospital?

## Calidad de atención



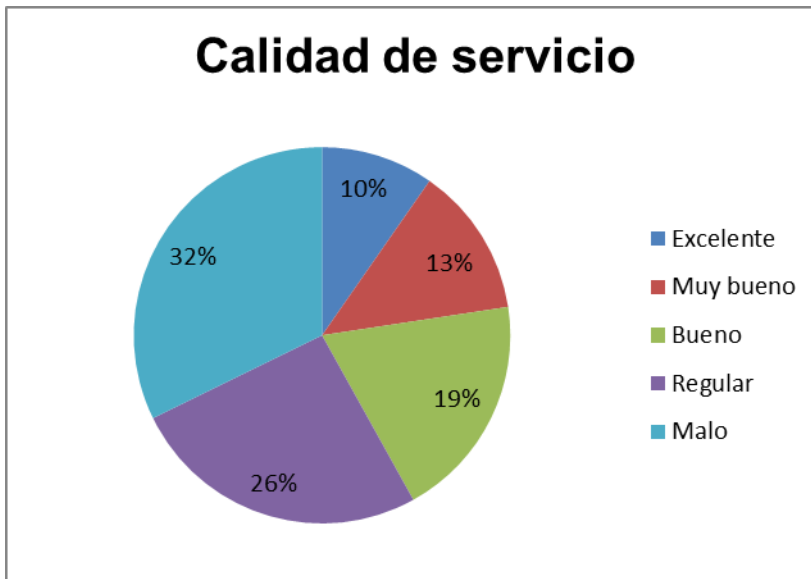
Gráficos 3 Resultado de encuesta pregunta 1

Tabla 1 Resultado de encuesta pregunta 1

Según el estudio realizado, se determinó que más de la mitad de la muestra encuestada, es decir el 68% refiere que la atención general de la clínica Santamaría es de bueno a malo, expresando, que el trato no es amable y que las condiciones del establecimiento no son las adecuadas para el servicio que se ofrece. Un 16% refiere que la atención es muy buena y un 16% que es excelente. Esta pregunta nos permite obtener una idea general del concepto que tienen los usuarios de la clínica.

2. ¿En general, cómo considera el servicio (agilidad de procesos, agendamiento de citas) que se brinda en este hospital?

| TABLA DE FRECUENCIA |            |  |
|---------------------|------------|--|
| DETALLE             | DATOS      |  |
| Excelente           | 30         |  |
| Muy bueno           | 40         |  |
| Bueno               | 60         |  |
| Regular             | 80         |  |
| Malo                | 100        |  |
| <b>TOTAL</b>        | <b>310</b> |  |

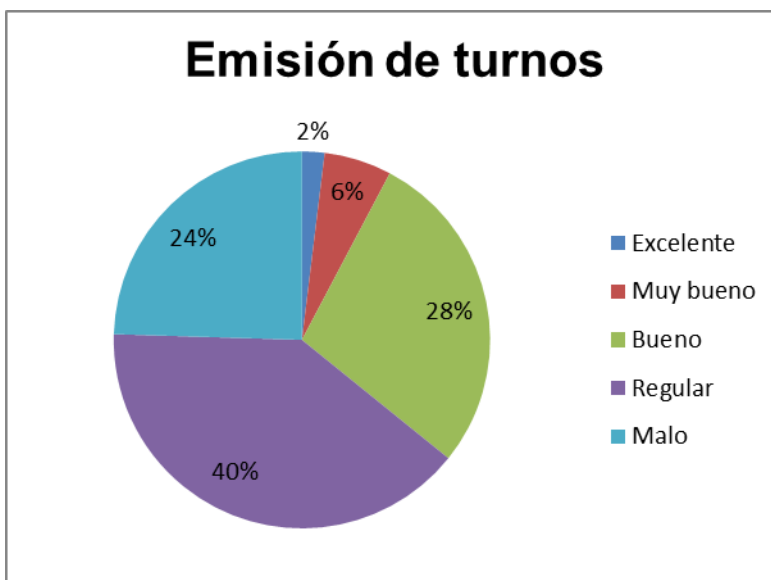


Gráficos 4 Resultado de encuestas pregunta 2  
Resultado de encuestas pregunta 2

Tabla 2

En cuanto a cómo consideran el servicio que se da en el área de procesos y agendamiento de citas en los diferentes departamentos, la mayor parte de los encuestados, es decir el 32% expresó que estos procesos son malos. Un 26% expresa que el servicio es regular. El 19% refiere que el servicio es bueno. En este punto, observamos que los procesos que se dan a diario en la clínica Santa María obligatoriamente necesitan mejoras, y es importante indagar por qué los clientes no consideran que sean excelentes.

**3. ¿Qué tan ordenados considera usted que se manejan los turnos en la clínica Santamaría?**



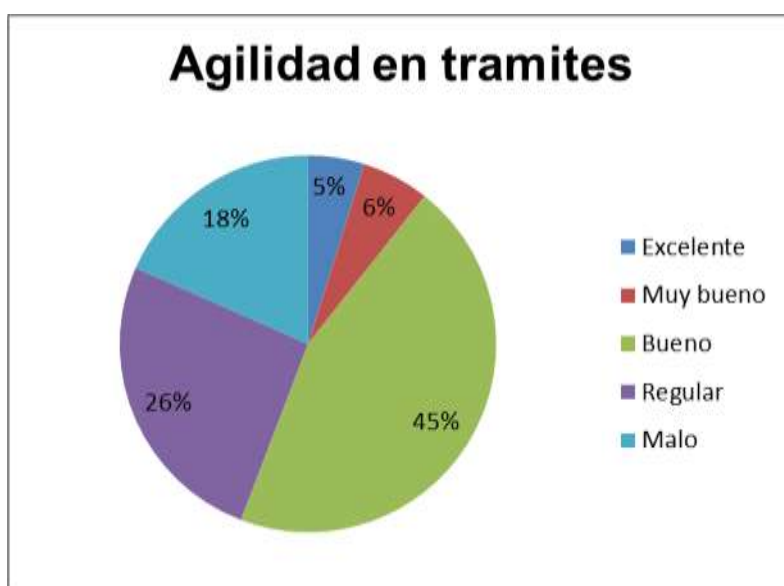
Gráficos 5 Resultado de encuesta pregunta 3  
de encuesta pregunta 3

| TABLA DE FRECUENCIA |            |    |
|---------------------|------------|----|
| DETALLE             | DATOS      | PO |
| Excelente           | 6          |    |
| Muy bueno           | 18         |    |
| Bueno               | 87         |    |
| Regular             | 123        |    |
| Malo                | 76         |    |
| <b>TOTAL</b>        | <b>310</b> |    |

Tabla 3 Resultado

Dentro de un sistema de salud en el cual se brinda atención a una gran afluencia de usuarios, el proceso de agendamiento y emisión de turnos para los usuarios es muy importante. Dicho proceso, debe ser de acuerdo a la patología y la gravedad del paciente, pero también se debe tomar en cuenta el tiempo de solicitud del turno. En cuanto a la opinión de los encuestados, el 40% de personas refiere que el servicio es regular y el 25% que es malo. Luego el 28% expresa que es un proceso bueno. Finalmente, un 6% de personas expresa que el servicio es muy bueno y 2% excelente. En el análisis de esta pregunta se evidencia que se debe manejar un orden más adecuado para la obtención de las citas y que de esta forma los usuarios puedan ser atendidos de forma rápida y eficiente tomando en cuenta su enfermedad.

4. **¿Cómo considera usted, la agilidad al realizar trámites para un paciente? (Ingresos, Imágenes, laboratorio)**



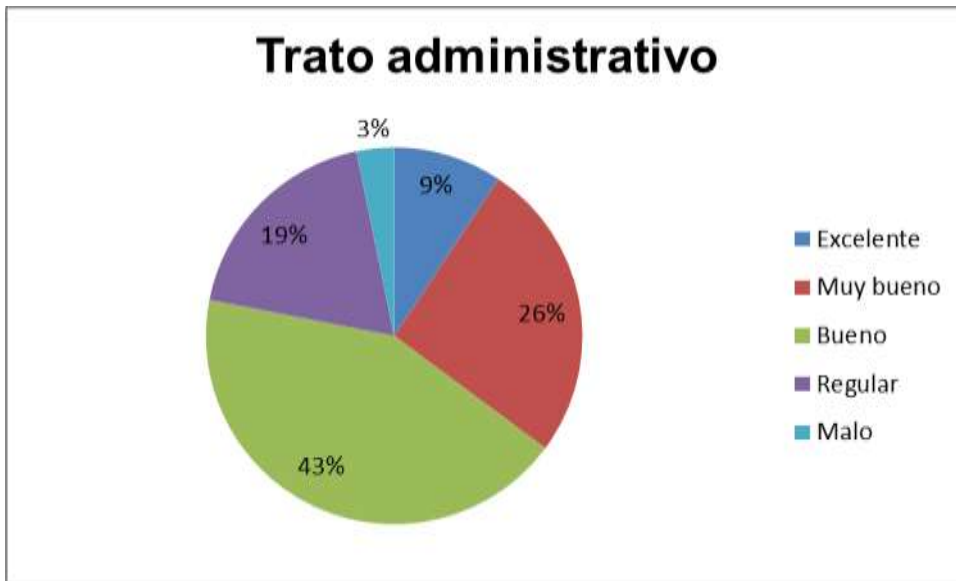
| TABLA DE FRECUENCIA |            |             |
|---------------------|------------|-------------|
| DETALLE             | DATOS      | PORCENTAJE  |
| Excelente           | 15         | 5%          |
| Muy bueno           | 18         | 6%          |
| Bueno               | 140        | 45%         |
| Regular             | 80         | 26%         |
| Malo                | 57         | 18%         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>310</b> | <b>100%</b> |

Gráficos 6 Resultado de encuesta pregunta 4 de encuesta pregunta 4

Tabla 4 Resultado

Al momento de que un paciente termina su consulta o es atendido por emergencia, es habitual que se necesiten exámenes complementarios o en casos más complicados un ingreso hospitalario. Muchas veces la agilidad con la que se realizan los trámites internos es que lo que permite que un paciente se sienta satisfecho con la institución. En el caso de esta pregunta alrededor del 56% de los encuestados dijo que dicho proceso va de bueno a excelente. El 26% refiere que es regular y un 18% considera que es mala la agilidad en los trámites.

5. **¿Cómo considera usted que es el trato por parte de los administrativos de la clínica Santamaría?**



|              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 29         | 9%          |
| Muy bueno    | 80         | 26%         |
| Bueno        | 133        | 43%         |
| Regular      | 58         | 19%         |
| Malo         | 10         | 3%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>310</b> | <b>100%</b> |

Gráficos 7 Resultado de encuesta pregunta 5  
5 Resultado de encuesta pregunta 5

Tabla

Otro factor que permite la satisfacción de los pacientes, es el trato que reciben por parte del personal que labora en la institución. Es importante que todos los profesionales de cualquier área brinden un buen trato. En cuanto a esto, se determina que el 65% percibe un trato de bueno a malo. Otros expresan que es muy bueno en un 26% y que es excelente en un 9%. De acuerdo a los datos obtenidos se puede entender que aún se necesita mejorar en el trato que dan los trabajadores para que el ambiente sea adecuado y puedan acudir con mayor satisfacción a recibir la atención.

**6. ¿Cómo considera usted que es el trato por parte de los médicos de la clínica Santamaría?**



Gráficos 8 Resultado de encuesta pregunta 6 de encuesta pregunta 6

| DETALLE      | DATOS      | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente    | 98         | 32%         |
| Muy bueno    | 79         | 25%         |
| Bueno        | 58         | 19%         |
| Regular      | 45         | 15%         |
| Malo         | 30         | 10%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>310</b> | <b>100%</b> |

Tabla 6 Resultado

El objetivo final de todos los pacientes que acuden a la clínica Santamaría es ser atendidos por médicos, con calidad y calidez; de tal forma que se sientan a gusto con el médico y deseen regresar para una próxima atención. Este ítem es muy importante de evaluar porque al ser una entidad de salud, son los médicos quienes deben brindar la mejor atención posible. Se obtuvo los siguientes resultados: el 32% dice que el trato de los médicos es excelente, el 25% que es muy bueno y el 19% que es bueno. Aún el porcentaje de 15% dice que es regular la atención y 10% que es malo el trato brindado por los médicos de la clínica.

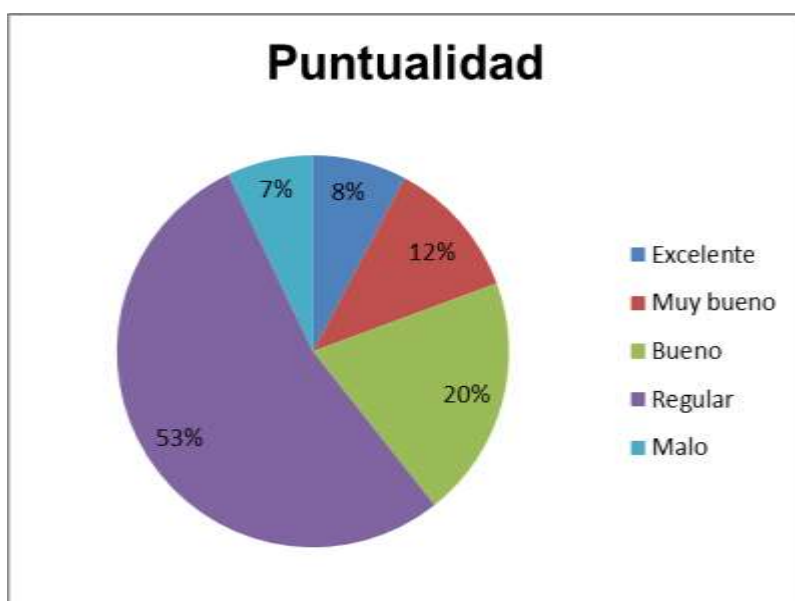
**7. ¿Cómo considera usted que es nivel de capacitación de los profesionales que brindan consulta en la clínica Santamaría?**



| TABLA DE FRECUENCIA |            |             |
|---------------------|------------|-------------|
| DETALLE             | DATOS      | PORCENTAJE  |
| Excelente           | 140        | 45%         |
| Muy bueno           | 58         | 19%         |
| Bueno               | 45         | 15%         |
| Regular             | 45         | 15%         |
| Malo                | 22         | 7%          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>310</b> | <b>100%</b> |

El profesional de la salud que brinde la atención a los pacientes, debe estar altamente capacitado. Este nivel de capacitación es percibido por los usuarios y expresan en un 45% que es excelente. Además, en un 19% dicen que es muy bueno y 15% que es bueno. Estos resultados reflejan que a pesar de que la mayoría de los pacientes, se sienten a gusto con la atención que reciben en cuanto a conocimientos médicos, aún no toda la totalidad considera que es excelente y que por lo tanto se debe capacitar más a los profesionales, dándoles la oportunidad de asistir a congresos, cursos de actualización o charlas médicas, tanto a nivel nacional como internacional, para que de esta manera puedan ofrecer servicios con conocimientos actualizados.

**8. ¿Considera usted que los médicos son puntuales en los horarios de consulta?**



| TABLA DE FRECUENCIA |            |             |
|---------------------|------------|-------------|
| DETALLE             | DATOS      | PORCENTAJE  |
| Excelente           | 24         | 8%          |
| Muy bueno           | 36         | 12%         |
| Bueno               | 62         | 20%         |
| Regular             | 166        | 54%         |
| Malo                | 22         | 7%          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>310</b> | <b>100%</b> |

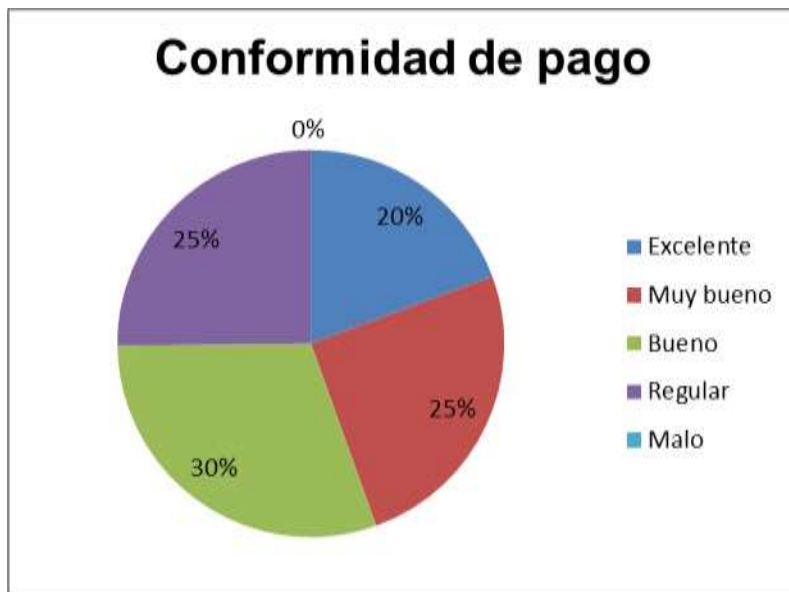
Gráficos 10 Resultado pregunta 8  
pregunta 8

Tabla 8 Resultado

Los usuarios que acuden a atención médica por consulta tienen un horario asignado y como es entendible, desean ser atendidos a la hora que se les ha dado. Sin embargo, muchas veces esto no es posible ya que cada médico se tomará el tiempo de acuerdo a la patología del paciente y la gravedad de la misma. Estas demoras muchas veces generan malestar en los usuarios y se refleja en los resultados de la encuesta. Solo un 8% expresó que es excelente la puntualidad, un 12% que es muy bueno. Los porcentajes más altos se encuentran en regular con un 54% y bueno en un 20%.

**9. ¿Se siente conforme con el pago realizado, después de la consulta recibida?**





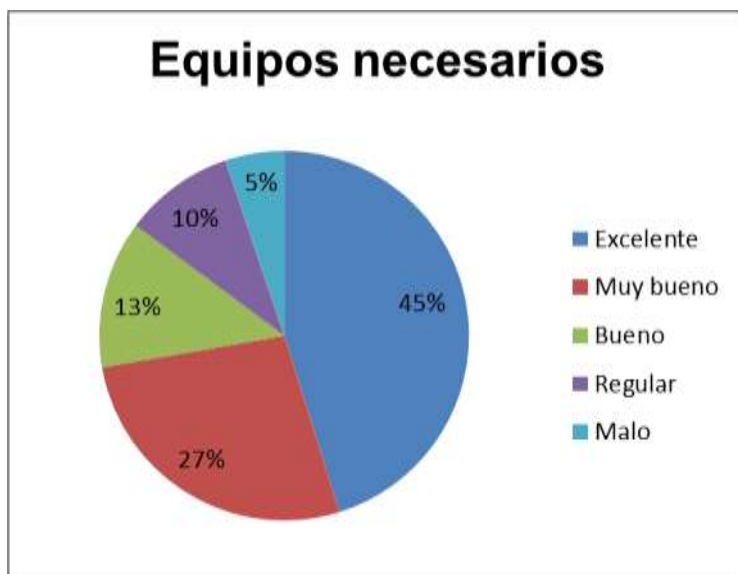
Gráficos 11 Resultado pregunta 9  
Resultado pregunta 9

| TABLA DE FRECUENCIA |            |             |
|---------------------|------------|-------------|
| DETALLE             | DATOS      | PORCENTAJE  |
| Excelente           | 60         | 19%         |
| Muy bueno           | 78         | 25%         |
| Bueno               | 94         | 30%         |
| Regular             | 78         | 25%         |
| Malo                | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>310</b> | <b>100%</b> |

Tabla 9

Al momento de realizar un pago, el paciente debe considerar si lo que ha pagado fue de acuerdo al trato, al servicio y a los resultados obtenidos. Aquellos pacientes que reciben un servicio adecuado se sienten conformes con la cantidad que deban pagar, pero aquellos que no se sienten a gusto con el servicio obtenido, van a sentir que el dinero pagado no fue bien invertido. Alrededor del 75% de los pacientes expresaron que se sienten conformes con lo que han cancelado. El 25% dice que lo que pagaron fue regular de acuerdo a lo obtenido en la clínica en general y en la consulta.

**10. ¿Considera usted que en este hospital existen los equipos necesarios para realizar diagnósticos oportunos?**



Gráficos 12 Resultado pregunta 10  
pregunta 10

| TABLA DE FRECUENCIA |            |             |
|---------------------|------------|-------------|
| DETALLE             | DATOS      | PORCENTAJE  |
| Excelente           | 140        | 45%         |
| Muy bueno           | 84         | 27%         |
| Bueno               | 40         | 13%         |
| Regular             | 30         | 10%         |
| Malo                | 16         | 5%          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>310</b> | <b>100%</b> |

Tabla 10 Resultado

Los pacientes deben obtener diagnósticos oportunos para cada patología y se necesitan equipos adecuados para determinar que tipo de enfermedad es la que lo está aquejando. Estos equipos deben estar en condiciones adecuadas y ser completos para que puedan brindar diagnósticos precisos. Los usuarios consideran en un 45% que estos equipos se encuentran en excelentes condiciones. Un 27% dice que las condiciones son muy buenas, un 13% que son buenas y un 10% que los equipos son regulares.

### 2.5.2. Análisis de encuestas

Según las encuestas realizadas se puede inferir acerca de la percepción que tienen los usuarios acerca de la clínica Santa María y de todos los procesos que se llevan a cabo, tanto a nivel administrativo como a nivel médico.

En una revisión general podemos observar que en todos los puntos hay personas que consideran que los servicios son excelentes, pero así también podemos ver que hay descontento y que muchos usuarios también opinan que aún hay procesos que son regulares y que falta mejorarlos para que se pueda tener una atención de calidad.

En cuanto a la atención tanto por parte del personal administrativo como del personal médico, se logra comprender que una gran parte se encuentra de acuerdo y refieren que solo son ciertas mejoras que se pueden hacer para llegar a la excelencia.

Una de la situación que genera mayor inconformidad y que se evidencia en los resultados de la encuesta, es la agilidad de trámites y el agendamiento de las citas. Estos procesos en muchas ocasiones no tienen la rapidez con la que se deben hacer que los pacientes no deseen regresar a

recibir la atención, por lo que estos puntos deben ser muy observados y tomar medidas correctivas para poder generar mayor grado de satisfacción.

El grado de conformidad que expresan los usuarios en cuanto a la puntualidad de las citas y la capacitación de los médicos, debe dar inicio para que se promuevan las charlas, tanto a los pacientes para explicar situaciones que conllevan a demorarse en las consultas y también promover las capacitaciones a los médicos en diferentes niveles y de acuerdo a la especialidad, concediendo permiso para congresos nacionales e internacionales.

Los resultados que se han obtenido deben ser de utilidad para generar cambios dentro de la institución y brindar un mejor servicio a los usuarios para que de esta forma se pueda obtener mayor afluencia de pacientes y mejorar los ingresos de la clínica.

### **2.5.3. Análisis de Entrevistas**

Las entrevistas se realizaron al Gerente de la clínica Santa María y a dos trabajadores del área administrativa. De acuerdo a las respuestas obtenidas, se puede identificar que los problemas son similares y que concuerdan con aquellos resultados que se obtuvieron en la encuesta.

El gerente de la institución expresa que las fallas se encuentran en los procesos internos de la clínica y que en muchas ocasiones estas fallas se dan por la falta de capacitación o de conocimiento por parte del personal que labora en las diferentes áreas y también por el poco control que tienen los jefes, descuidando la labor realizada por el personal. El entrevistado considera que también el nivel médico necesita de mejoras, ya que no manejan de forma adecuada y que no realizan los informes con el debido formato, generando retrasos en numerosos puntos, como a nivel de pagos, emisión de resultados, entre otros.

Los dos administrativos entrevistados consideran que la falta de entrenamiento al momento del ingreso, hace que muchas veces desconozcan ciertos procesos y que por lo tanto no haya agilidad al momento de realizarlos. Es importante conocer que el sistema utilizado era de muy difícil manejo lo que también impedía que se realicen trabajos oportunos. Otro de los puntos expresados es que no existen incentivos por parte de los altos cargos de la institución, lo cual en muchas ocasiones desmotiva al personal y considera que el ambiente laboral no es óptimo. Finalmente, también consideran en ambos casos, que la infraestructura y los equipos no son adecuados para la labor realizada y que es evidente dicha situación, lo cual es percibido por los usuarios.

Lo mencionado anteriormente, se debe considerar que afecta directamente a la asistencia de los pacientes, ya que, al ver una institución con un déficit de orden, no desean continuar con consultas y dejan de acudir.

## **CONCLUSIONES**

- La gestión por procesos nos dirige a trabajar de manera ordenada y siguiendo un patrón establecido y revisado por los altos mandos de las empresas.
- En la clínica Santamaría no existe una capacitación adecuada de los colaboradores en temas de procesos y de sus mismas funciones.
- Con el análisis realizado se logró comprender que los principales factores de los problemas laborales en el personal son falta de conocimiento de los procesos y hasta donde llega el límite de sus funciones esto conlleva a que los mismos se sientan desmotivados ya que no pueden desenvolverse en su lugar de trabajo.
- Mediante la creación de encuestas de satisfacción orientadas a los clientes, se identificará de forma periódica las fallas que se presenten en la institución.

## **RECOMENDACIONES**

- Se debe implementar un sistema de gestión en procesos en los diferentes niveles de la clínica Santamaría, para así regularizar los procesos y evitar demoras e insatisfacción por parte de los clientes. De esta manera habrá una estandarización del servicio y se brindará una orientación adecuada al paciente acerca de cuáles son los pasos que debe de seguir al momento de obtener una consulta.
- Con el fin de evitar que se sigan cometiendo errores similares dentro de la institución, se deberá mantener actualizada la información acerca de los principales puntos de debilidad que afectan a la calidad de servicio que recibe el usuario. Se debe tratar de cumplir en lo posible, los requerimientos de los pacientes, para que de esta forma se logre una satisfacción completa y una lealtad hacia la institución y evitar que esto sea una repercusión la opinión del paciente acerca de la clínica.
- Para que el personal que labora en la clínica se mantenga atento en sus funciones y las realice correctamente, es importante mantener motivado al personal en todos los aspectos laborales, ya que, al brindarles un ambiente de trabajo óptimo, se reflejará en sus funciones diarias. Es importante que se realicen capacitaciones mensuales para los procesos se den con facilidad y

mayor rapidez. Así también, se refuerzan los principios de excelencia en calidad, servicio y atención al cliente.

- Al implementar medidas de reconocimiento de las molestias que tienen los usuarios, es fundamental que se realicen estas encuestas de forma periódica, es decir, una vez al mes. Al tener una idea clara de lo que piensan los clientes de la clínica, se pueden implementar de forma rápida los diferentes procesos de mejoras y así brindar un mejor servicio con calidad y calidez.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. (2011). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Armstrong, K. &. (2013). *Dirección Comercial*. Madrid: business marketing school.
- Artaza, O., Barría, M., & Angélica, Q. (2016). *Modelo de gestión de establecimientos hospitalarios*. Santiago de Chile: Subsecretaría de redes asistenciales.
- BURGELMAN. (2010). Obtenido de [direccionestrategica.itam.mx/.../2010/.../Jungla-de-conceptos-estrategicos](http://direccionestrategica.itam.mx/.../2010/.../Jungla-de-conceptos-estrategicos)
- Camejo, J. (2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de Definición y características de los indicadores de gestión empresarial.: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Caranyon, P. (2010). Patient Safety: The Role of Human Factors and Systems Engineering. *Stud Health Technol Inform*, 153.
- CHASE, R. B., F.ROBERT JACOBS, & NICHOLAS J.AQUILANO. (2010). *ADMINISTRACION DE OPERACIONES*. MEXICO D.F.
- David, F. R. (2013). *Administración estratégica*. Pearson.
- Deming, W. (1982). La calidad en servicio. 22 - 24.
- Diario El Comercio. (17 de Marzo de 2014). Los afiliados del IESS se quejan por la atención y la falta de medicinas. *Diario El Comercio*.
- Diario El Universo. (Febrero de 2011). La salud en el Ecuador. *El Universo*.
- Donabedian, A. (1996). *Calidad en la atención en salud*. México DF.
- ESPAÑOLA, R. A. (2016). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Onrxgkw>
- FARLEX. (2016). *FARLEX*. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/mejoramiento>
- Federico, A. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*.
- Fernández. (2010). *Administración de Empresas*. Madrid, España: Paraninf S.A.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Galindo, L. (2006). *Proceso de atención al paciente de consulta externa de un hospital nacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Gómez, H. (2012). *importacionesan.blogspot.com*. Obtenido de [http://importacionesan.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)
- GRACIA, O. M. (2013). *SALUD Y EFICIENCIA.BLOGSPOT*. Obtenido de <http://saludyeficiencia.blogspot.com/search?q=eficiencia>
- GROUP, B. S. (2012). *BUSINESS SOLUTIONS CONSULTING GROUP*. Obtenido de <http://myslide.es/documents/que-es-productividad-55b9fbc17d7f6.html#>
- Hartline, F. y. (2012).

- Harttine, F. y. (2012).
- Huete, D. A. (2011). *Administración de Servicios*. Mexico: Pearson Educacion.
- INEC. (2010). *Censo poblacional*. Instituto.
- JAY HEIZER, & BARRY RENDER. (2014). *Administración de operaciones*. PEARSON PRENTICE HALL.
- KARL MARX. (2013). *ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA CRITICA DE LA ECONOMIA POLITICA*. ESPAÑA: SIGLO XXI.
- Ley No. 2002 - 80. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud. (22 de Diciembre de 2006). Ecuador.
- Ley Orgánica de defensa del consumidor. (13 de Octubre de 2011). Ecuador.
- Livingston, E. (2010). Solutions for Improving Patient Safety. *JAMA*, 159 - 161.
- MAHILLO. (2013). *MOTIVACION*. Obtenido de <http://motivacion-logi.blogspot.com/>
- Malagon, G., Galan, R., & Laverde, G. P. (2010). *Administración Hospitalaria*. Editorial medica panamericana.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.
- Organización mundial de la salud. (30 de Enero de 1991). *Calidad en salud*. Obtenido de [www.who.int/publication](http://www.who.int/publication)
- perez, r. (2017). guayaquil: matel.
- Steiner, A., Hair, G., & Lamb, G. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá: Marketing Aplicado.
- Tapia, H. D. (2016). *Repositorio Digital*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/722/1/T-ULVR-0895.pdf>
- Thompson. (2011). *Administración Estratégica TEORÍA Y CASOS*.
- Tschohl, J. (2012). *Servicio al cliente El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Minneapolis, Minnesota- Usa: Best Sellers Publishing .
- Vargas, V., Valecillos, J., & Hernández, C. (2011). Calidad en la prestación de servicios de salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 663 - 667.
- Velásquez, N. (2010). *Evaluación de la atención y servicio al cliente proporcionado por los hospitales privados de la ciudad de Jalapa*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

